

GOPPAR

- HVORDAN PÅVIRKE SALG, MARKED OG REVENUE TIL Å TA
DE MEST ØKONOMISK LØNNSOMME BESLUTNINGER?



NORDIC CHOICE HOTELS TM

BAC 3100 – BACHELOROPPGAVE

MARKEDSHØYSKOLEN

2012

STUDENTNR:

979521 979548

«DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV UTDANNELSEN VED
MARKEDSHØYSKOLEN. MARKEDSHØYSKOLEN ER IKKE ANSVARLIG FOR OPPGAVENS
METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER»

Forord

Vi er to studenter som nå er ferdig med et treårig studie ved Markedshøyskolen Campus Christiania. Det hele begynte høsten 2009 og ble avsluttet nå, sommeren 2012. Vi har gjennomført et studium i hotelledelse og vi er begge svært fornøyd med skolen, forelesere, medstudenter og alt vi har lært både faglig og personlig i løpet av studietiden.

Det er mange personer som fortjener en takk i forbindelse med en slik oppgave.

Først vil vi rette en stor takk til vår veileder, Henning Friberg. Vi verdsetter ditt brennende engasjement for faget, samarbeid og god veiledning denne våren. Takk for dine innspill og all hjelp underveis. Vi vil takke oppdragsgiver, Nils Korsvoll. Takk for at du gav oss muligheten til å skrive denne oppgaven, all hjelp og tanker rundt forskningen.

Videre vil vi takke samtlige intervjuobjekter for deres samarbeidsvilje og gode innspill.

- Camilla Pigere
- Merete Emanuelsen
- Ådne Skurdal
- Nicolay Corneliussen
- Christian Gamsgrø
- Jeanette Østby
- Mads W. Olsen
- Vidar Haugen
- Hilde Hammervold
- Henrik Ståhl

Vi vil også takke medstudenter, venner, familie og kjærester for all motivasjon og støtte.

Etter tre lærerike år, fylt med kunnskap, utfordringer, hyggelige mennesker og brennende engasjement er vi, undertegnede, stolte av å kunne fullføre et treårig studium ved å levere denne bacheloroppgaven.

Oslo, 24.05.2012

Sammendrag

Vi fikk en forespørsel fra avdelingen Revenue & Distribution ved Nordic Choice Hotels om vi kunne tenke oss å ta utfordringen og skrive en bacheloroppgave rundt tematikken GOPPAR. GOPPAR er et måleparameter og en videreutvikling innenfor fagområdet Revenue Management. Det er interessant for en hotellkjede å se hvordan det vil påvirke økonomisk, samt hvilke kommersielle effekter et nytt måleparameter kan medbringe dersom man velger å innføre dette. På bakgrunn av dette utviklet vi følgende problemstilling, som er blitt besvart i oppgaven: *”hvordan vil innføring av GOPPAR påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutninger?”*

I oppgaven ble det brukt kvalitativ tilnærming og det ble utført 10 dybdeintervjuer med representative respondenter fra ulike avdelinger. Det ble benyttet en semi-strukturert intervjuguide og alle respondentene ble spurt de samme spørsmålene i henhold til problemstilling og fire hypoteser. Intervjuene ble transkribert før vi begynte med analysen.

Analysedelen i oppgaven ble delt inn i de fire hovedtemaene vi valgte i teoridelen. I intervjuene kom det frem mange viktige synspunkter fra samtlige respondenter og vi føler svarene var valide i forhold til problemstillingen. De fire hypotesene er også analysert.

I etterkant av intervjuene og bearbeidelse av innhentet data mener vi at vi har kommet frem til hva GOPPAR vil medføre. Tre av fire hypoteser står i sterk sammenheng med problemstillingen, den siste krever en revurdering. Salg, Marked og Revenue må samarbeide for å skape en verdifokusert prissetting for å skape fornøydhets blant gjesten, som vil generere til gjensalg. Salg, Marked og Revenue må utføre oppgaver i samspill men hverandre, informasjon og forståelsen av hverandres oppgaver vil gi en sammenheng mellom profittoptimalisering og kundelojalitet. Det handler i bunn og grunn om at Salg, Marked og Revenue samarbeider. Når dette fungerer optimalt vil hele organisasjonen oppleve organisasjonsfordeler og GOPPAR vil føre til at Salg, Marked og Revenue tar de mest økonomisk lønnsomme beslutningene.

Innhold

1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	6
1.2 Oppgavens formål	6
1.3 Oppdragsgiver: Nordic Choice Hotels	7
1.3.1 Nøkkelinformasjon	8
1.4 Problemstilling	8
1.5 Hypoteser	8
2.0 Teori	10
2.1 Introduksjon til Revenue Management	10
2.2 RevPAR vs. GOPPAR	10
2.3 RevMAP.....	12
2.4 Market Segmentation	14
2.4.1 Yielding Fences	15
2.5 Optimal Mix of Business & Displacement Analysis	17
2.5.1 Displacement Analysis	17
2.5.2 Total Customer Worth	19
2.5.3 Selection of the Optimal Mix of Business	20
2.6 Channel Management.....	21
2.7 Strategic Pricing.....	23
2.7.1 Kundeperspektiv på Revenue Management	24
2.7.2 Dynamic of Value-Based Pricing meets the Service Profit Chain	25
3.0 Metode	27
3.1 Utvalgsprosedyre og forskningsdesign	28
3.2 Datainnsamling og Intervjuguide.....	28
3.3 Utvalgsstrategi.....	29
3.4 Hypoteser	29
4.0 Dataanalyse	30
4.1 Tematisering av data.....	30
4.2 Analyse teori	30
4.2.1 Market Segmentation	30
4.2.2 Optimal Mix of Business & Displacement Analysis	33
4.2.3 Channel Management	39
4.2.4 Strategical Pricing.....	41
4.2.5 Overordnet avslutningsspørsmål	43
4.3 Analyse hypoteser	45
5.0 Konklusjoner og anbefalinger	47

5.1 Konklusjon	47
5.2 Anbefalinger	50
5.3 Videre forskning	51
Litteraturliste.....	52

Tabeller:

2.1 Eksempel på markedssegmenter.....	15
2.2 Oversikt Yielding Fences.....	16

Figurer:

2.1 Total Customer Worth.....	20
2.2 Strategic Pricing Pyramid.....	24
2.3 GOPPAR som et resultat av en Strategisk Revenue Management- prosess.....	26
5.1 Revidert modell; forskernes illustrasjon på konklusjon.....	49

Vedlegg:

- Vedlegg I: Modell Revenue Circle
- Vedlegg II: Intervjuguide fra første intervju
- Vedlegg III: Ny intervjuguide med endring fra og med 2. respondent
- Vedlegg IV: Spørreskjema per e-post
- Vedlegg V: Transkribering

Antall ord: 17.298

1.0 Innledning

Profittoptimalisering er noe en hver bedrift vil og ønsker å forbedre, uansett hvilken bransje man befinner seg i. I hotellbransjen er analysing av priser og tilgjengelighet ekstremt viktig og fagområdet Revenue management (RM) er nøkkelen. Revenue Management er en videreutvikling av Yield Management som opprinnelig kommer fra flybransjen (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009). RM handler om å selge den riktige varen, til riktig pris, til rett kunde, til rett tid gjennom riktig kanal. I den forbindelse utarbeides det rapporter daglig, ukentlig og månedlig og analysing med ulike måleparametere, såkalte KPIer, blir gjort. Et KPI¹ som finnes men som ikke benyttes aktivt i forbindelse med Benchmarking² er GOPPAR³. GOPPAR sier noe om bruttofortjeneste per tilgjengelige rom. Med andre ord, hvorvidt en bedrift håndterer de kontrollerbare kostnadene. Vi fikk en forespørsel fra Revenue Analysis Manager, Nils Korsvoll ved Nordic Choice Hotels, om vi kunne tenkt oss å skrive en bacheloroppgave rundt denne tematikken. GOPPAR er et spennende og et utfordrende fagområde hvor lite forskning er gjort.

1.1 Bakgrunn for valg av problemstilling

Avdelingen Revenue & Distribution jobber med å vri tankegangen til Salg, Marked og Revenue fra fokus på inntektoptimalisering til profittoptimalisering. Dette må gjøres gjennom økte inntekter, reduserte distribusjonskostnader og en kundemiks som er rimelig for hotellet. På bakgrunn av dette valgte vi vår problemstilling.

1.2 Oppgavens formål

Det eksisterer noe teori rundt begrepet GOPPAR og dets virkeområde er kjent blant mange innen bransjen. Derimot finnes det en del innvendinger mot aktivt bruk, altså Benchmarking, av GOPPAR. Ved å innføre aktivt bruk av GOPPAR, hvilken kommersiell effekt vil det gi for avdelingene Nordic Choice Hotels. Med kommersiell effekt mener vi effekten bruken av GOPPAR vil gi for avdelingene Salg, Marked og Revenue.

Oppdragsgiver ønsker en anbefaling på hvorfor man kommersielt sett bør innføre GOPPAR som et aktiv måleparameter. Oppdragsgiver vil få en skriftlig versjon av denne oppgaven, det vil bli holdt et muntlig foredrag i etterkant hvor vi presenterer våre funn og anbefalinger.

¹ KPI = Key Performance Indicator, eller et måleparameter.

² Benchmarking er et eller flere nøkkeltall/måleparameter hvor man kan følge utviklingen over tid.

³ GOPPAR = Gross Operating Profit Per Available Room er et nøkkeltall som viser bedriftens effektivitet i driftssammenheng. Et annet uttrykk for Gross Operating Profit kan være EBITDAR; Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization + Rent (Horwath Consulting 2011).

1.3 Oppdragsgiver: Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels (NCH) markedsfører 170 hoteller i det nordiske hotellmarkedet under merkenavnene: Comfort Hotels, Quality Hotels, Quality Resort, Clarion Hotels, Clarion Collection Hotels samt noen individuelle hotellperler som ligger under organisasjonen Nordic Hotels & Resorts. (Nordic Choice Journal 2010) I tillegg har NCH tre sentrale organisasjoner:

- Shared Services – består blant annet av IS/IT, Økonomi og prosjektavdeling
- Commercial Services – består av avdelingene Salg, Marked og Revenue & Distribution
- We Care – jobber med Human Resources og Corporate Responsibility (HR / CR)

Vi skriver vår oppgave for avdelingen Revenue & Distribution som ligger under organisasjonen Nordic Choice Commercial Services.

Nordic Choice Journal (2010) beskriver de ulike merkenavnene slik:

Comfort Hotels er smarte hoteller for urbane hotellgjester som tar i bruk det nyeste innen hotellteknologi. Comfort Hotels er rimelige hoteller med sentral beliggenhet. Slogan: «*Keep it Simple*»

Quality Hotels er møtespesialisten med moderne og fleksible løsninger. Hotellene sørger for en optimal ramme rundt alle typer møter. Quality Hotels skal være best på kurs og konferanse. Slogan: «*It`s taken care of*»

Quality Resort er opplevelseshoteller i nærheten av attraktive reisemål. Hvert hotell har et mangfold av aktiviteter, attraksjoner og muligheter for velvære. Quality Resort lager opplevelser du og dine husker. Slogan: «*Noe å glede seg til*»

Clarion Hotels er sentralt beliggende fullservicehoteller som skal skape en levende og personlig hotellopplevelse. Clarion Hotels er for de som ønsker noe mer enn en seng å sove i, og som stiller høye krav til service og miljø. Slogan: «*Clarion Loves You*»

Clarion Collection er et hjem hjemmefra med utvalgte hoteller for den som reiser mye og stiller høye krav til service. Alle hoteller byr på gratis kveldsbuffet hver kveld. Dette er sjenerøse hotellperler med sentral beliggenhet. Slogan: «*Feel at Home*»

Nordic Hotels & Resorts er annerledes og unike hotellperler. Hvert hotell har sitt eget varemerke og sin egen identitet. Kvalitet står i høysetet på alle hoteller og interiøret gjenspeiler hotellets personlighet. Noen byr på oppdagelser, andre på ro og avslapping.

Som vi ser har man som gjest mange ulike hoteller å velge mellom, hvor det er gjestens behov og ønsker som bestemmer hvilke type hotell han/hun ønsker å besøke. Nordic Choice Hotels er en nordisk hotellkjede med hoteller i Norge, Sverige, Danmark, Estland og Latvia (Nordic Choice Journal 2010).

1.3.1 Nøkkelinformasjon

Hotellkjedenes posisjon i Norge er sterkere enn i de fleste andre land. De 10 største kjedene representerer det vesentlige av kjedeprofilerte hotellbedrifter i Norge. Kjedenes andel av hotellene er på kun 32 %, mens romandelen er på hele 61 %. Det er nærmere 30 varemerker i Norge, kjennskap til og kunnskap om varemerkene er naturligvis viktig, men dessverre er mange lite kjent blant den allmenne nordmann. (Horwath Consulting 2011)

I løpet av det første halvår 2011 nådde NCH en beleggprosent på 54,5 %. Sammenliknet med samme periode i 2010 økte hotellkjeden beleggprosenten med 1,9 %. RevPAR⁴ første halvår 2011 kom på kr 485 og økte med 16 kr sammenliknet med samme periode i 2010 (Horwath Consulting 2011). Generelt for hele hotellmarkedet i Norden har 2011 begynt bra. STR Global (sitert i Horwath Consulting 2011) viser til en RevPAR- oppgang i alle de nordiske landene de første syv månedene i 2011. Dette har vært drevet av både økte priser og økt belegg.

1.4 Problemstilling

Hvordan vil innføring av GOPPAR påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutninger?

1.5 Hypoteser

Dette kan være en stor problemstilling hvor mye ikke blir belyst godt nok for å kunne gi gode valide svar på problemstillingen. Derfor var vi avhengig av å avgrense denne oppgaven. På bakgrunn av det vi skrev i 1.1, begrunnelse for valg av problemstilling, har vi valgt ut fire hypoteser som vi mener best avgrenser og besvarer vår problemstilling.

⁴ Revenue Per Available Room = Inntekt per tilgjengelige rom

1. Innføring av GOPPAR vil ha en positiv effekt på kanalvridningsstrategi

Hotellbransjen ser seg lei av tredjepartskanalers relativt høye provisjonskostnader. Dette har ført til en liten «krig» mellom kjedene og tredjepartskanalene. Hotellkjedene ser etter løsninger for å vri trafikken vekk fra mellomledd til sine egne distribusjonskanaler. Selgere og Revenue Managers har en påvirkning på kanalvridningen når det er de som bestemmer hvor mange rom som skal selges til en hver tid gjennom de ulike kanalene. Hvilke effekter vil innføringen av GOPPAR ha på kanalvridningsstrategien?

2. Innføring av GOPPAR vil ha en positiv effekt på å finne den riktige kundemiksen som gir økte inntekter og reduserte distribusjonskostnader.

Nordic Choice Hotels jobber med å redusere hotellenes distribusjonskostnader, samt øke inntektene. Da er det viktig at selgere og Revenue Managere fyller huset med de riktige segmentene til en hver tid. Hvilken effekt vil GOPPAR ha på å finne den riktige kundemiksen som gir økte inntekter og reduserte distribusjonskostnader?

3. Innføring av GOPPAR med fokus på profittoptimalisering vil føre til økt økonomisk effekt på markeds kampanjer

Markedsavdeling er de som står for planlegging og gjennomføring av markeds kampanjer. Vil en innføring av GOPPAR bidra at Marked lager de mest økonomisk lønnsomme kampanjene?

4. Innføring av GOPPAR vil påvirke selgere til å se på bunnlinje (DA1) ved kontraktering av prisavtaler

Det finnes mange ulike måleparameter en selger måles på. Blant annet på volum og inntekter. Det de derimot ikke måles på er profitt, altså bunnlinjen (DA1)⁵. Hvilken effekt vil innføringen av GOPPAR gi på selgeres fokus på bunnlinje?

⁵ Med bunnlinje tenker vi på organisasjonens driftsresultat. Resultat før de faste kostnadene, skatter og avgifter

2.0 Teori

Vår teoridel starter med en introduksjon til Revenue Management. Deretter følger noen begrepsavklaringer før vi starter med kjerneteorien til vår oppgave.

2.1 Introduksjon til Revenue Management

Å analysere priser og tilgjengelighet for service- og overnattingsbransjen er en disiplin som kalles Revenue Management. Dette er en videreutvikling av Yield Management, som kommer fra flybransjen i Statene på 1970 tallet. Yield måler hvor mye et sete er verdt per "seat mile" (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009).

Revenue Management inngår i all form for salg av en vare og du vil at prisen skal være riktig, ikke så høy at du mister potensielle kunder, samt ikke så lav at du mister potensiell profitt. Du må finne ut av balansen og hvor mye kjøperen er villig til å betale for ditt produkt til en hver tid. Produktet i henhold til denne oppgaven vil dreie seg om salg av hotellrom. Etterspørselen vil variere, ved høy etterspørsel vil prisene være høyere enn i perioder med lav etterspørsel (Talluri og Van Ryzin 2005).

Revenue Management kan enkelt beskrives som å selge den riktige varen, til riktig kunde, til riktig tid, til rett pris gjennom riktig kanal. Man må finne ut av hvem kunden er, hvilke produkt eller service som er ønsket, hvilke pris kunden er villig til å betale, når de vil ha tjenesten og hvorfor. Innhenting av informasjon i henhold til å tilfredsstille sine kunders behov er viktig, samt å holde seg oppdatert på etterspørselen i markedet (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009).

2.2 RevPAR vs. GOPPAR

I hotellbransjen benyttes forskjellige KPIer⁶ og i disiplinen Revenue Management finnes det måleparametere som blant annet ser på kapasitetsutnyttelse og inntekter både daglig, ukentlig og månedlig. Eksempler på de mest brukte måleparameterne er RevPAR, Average Daily Rate og Occupancy Rate. Vi vil kort redegjøre for disse tre ved å bruke Tranter, Stuart-Hill og Parkers (2009) forklaringer:

Average Daily Rate: gjennomsnittspris kalkuleres ved å dividere periodens losjiinntekter med antall solgte rom.

Occupancy Rate: Beleggsprosent kalkuleres ved å dividere antall solgte rom med antall tilgjengelige rom.

⁶ Key Performance Indicators = et måleparameter

RevPAR: Revenue Per Available Room kalkuleres ved å dividere losjiinntektene med antall tilgjengelige rom.

Når man måler et hotells effektivitet på RevPAR, så er det losjiinntekter man benytter seg av i regnestykket. Restaurant, SPA og andre kilder til et hotells inntekter benyttes ikke i kalkulasjonene (Hayes og Miller 2011). Dette kan være en svakhet. Et hotell som måler sin inntektsutvikling og kapasitetsutnyttelse opp mot konkurrerende hoteller (Competativ Set), baserer seg kun på losjiinntektene selv om hotellenes øvrige serviceleveranser er forskjellige. Dermed kan man introdusere et måleparameter som inkluderer hele serviceleveransen, TRevPAR⁷

En stor andel Revenue Managers fokuserer mye på RevPAR ettersom dette måler hans/hennes effektivitet og er en del av bonusprogrammet til den enkelte. «The usefulness of the RevPAR statistic is undeniable. However, it is critical that RMs understand its limitations.» (Hayes og Miller 2011) Med dette mener Hayes og Miller at det er viktig at en Revenue Manager ikke misforstår at det å maksimere RevPAR ikke nødvendigvis betyr at man maksimerer hotellets profitt. En pressemelding fra Starwood Hotels (sitert i Hayes og Miller 2011, 308) viser at de hadde en RevPAR- økning på 9,5 % tredje kvartal 2008 sammenliknet med samme periode året før. Profitten deres gikk derimot ned. Fortjenesten gikk ned 17 % sammenliknet med samme periode året før. «How can RevPAR increase, but profitability be reduced? The simple answer is GOPPAR. An understanding of why and how GOPPAR drives an RM's revenue optimization effort is crucial.» (308)

Hayes og Miller (2011) forklarer GOPPAR som en mer sofistikert del av Revenue Management. GOPPAR står for "Gross Operating Profit Per Available Room", som vil si brutto driftsfortjeneste per tilgjengelige rom. GOPPAR er den gjennomsnittlige bruttofortjenesten ved ledige rom over en spesifikk regnskapsperiode. Videre forklarer de tre signifikante grunner til at et hotell bør implementere GOPPAR som måleparameter:

1. Statistikken beregnes av hele hotellets inntekter, ikke bare av rommene. Dette er en spesielt kritisk faktor ved fullservice hoteller. Her viser vi til tidligere nevnte TRevPAR.
2. GOPPAR inkluderer kostnader samt inntekter, men fokuserer bare på utgifter som kan kontrolleres av hotellets ledelse.

⁷ Total Revenue Per Available Room

3. GOPPAR er basert på totalt antall tilgjengelige rom på hotellet, som ved RevPAR. Dermed unngår man begrensninger i statistikken som oppstår ved bruk av KPIer som kun berignes på antall solgte rom. Eksempel på et slikt KPI er RevPOR (Revenue Per Occupied Room).

Vi har til nå definert begrepet GOPPAR, og vil fortsette forklaringen av GOPPAR som et resultat av en Strategisk Revenue Management- prosess. En slik prosess kan være RevMAP.

2.3 RevMAP

RevMAP er en strategisk plan av Revenue Management som består av 8 steg. RevMAP defineres som en kritisk vei som leder til Revenue Management. Det er steg som kan følges i utviklingen, gjennomføringen og vurderingen av den strategiske planen (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009). RevMAP er et godt hjelpemiddel for et hotell hvor de kan utvikle og opprettholde godt Revenue Management- arbeid fra år til år. Kimberly Tranter utviklet i 2006 (sitert i Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009) en figur som forklarer RevMAPs åtte steg. Vi vil nå gjengi denne:

1. *Customer Knowledge*

Revenue management teamet (RMT) må sette seg ned for å finne ut mer om sine kunder internt og eksternt, nåværende, tidligere og potensielle kunder. Historisk data og vurderinger av hva de ulike segmentene og kundene er verdt.

2. *Marked Segmentation and Selection*

Her analyser man og velger ut hvilke segmenter og kunder som vil være best økonomisk for hotellet. Funn av den optimale markedsmiksen vil bli viktig, alle markeder og segmenter må vurderes.

3. *Internal Assessment*

Steg tre involverer at RMT må utføre en vurdering og utvikle en intern SWOT analyse⁸ av styrker og svakheter. Denne analysen burde sammenlignes med tidligere tilsvarende analyser og eventuelle endringer må vurderes og gjøres for å nå nye mål det kommende året.

4. *Competitive Analysis*

Hvis steg tre er gjennomført vil steg fire være fort gjort. Innhentet informasjon av konkurrentene vil bli analysert og målt opp mot egen bedrift. Her må man analysere seg opp mot konkurrenter man kan sammenligne seg med.

⁸ SWOT analyserer interne styrker og svakheter, eksterne muligheter og trusler.

5. *Demand Forecasting*

Steg fem handler om prognostisering og analysering av etterspørsel basert på de tidligere stegene vedrørende kunder, segmenter og SWOT analyser. RMT må utvikle etterspørselsprognosene for det kommende året hvor alt må tas stilling til. Eksempler på dette er bestillinger som allerede er gjort, endringer hos konkurrentene, store kommende arrangementer og lignende.

6. *Channel Analysis and Selection*

Steg seks handler om hvordan du skal treffe den optimale kundemiks og valg av kanaler. Hvordan kan man distribuere produktet sitt best mulig til ønskede segmenter? Tidligere erfaringer ved kanalene og kostnadsrapporter er viktig for å finne de optimale kanalene for distribusjon.

7. *Dynamic Value-Based pricing*

Dynamisk verdibasert prising handler om priser vedrørende produktet. Hva er produktet verdt og hva er gjesten villig til å betale? Prisene vil svinge per kunde, per kanal og ved ulike datoer.

8. *Channel and Inventory management*

Når steg seks og syv er gjennomført handler steg åtte om håndteringen av dette. Kanaler, taktisk og strategisk prising, svingninger ved tilbud og etterspørsel må administreres og etablering av regler og restriksjoner må bli bestemt i det siste steget.

På bakgrunn av informasjonen man har funnet i RevMAP, kan man utvikle mål og strategier for å nå disse målene. Et slikt mål kan for eksempel være utviklingen av GOPPAR. Av disse 8 stegene i Revenue Management- prosessen har vi plukket ut teorideler som vi mener danner teorigrunnet for vår problemstilling og hypoteser. Disse er:

- Market Segmentation
- Optimal Mix of Business & Displacement Analysis
- Channel Management
- Strategic Pricing

Vi vil nå fordype oss videre i disse teoriene.

2.4 Market Segmentation

«Markedssegmentering kan defineres som en praksis hvor man deler markedet inn i mindre, mer spesifikke segmenter med like karakteristikk» (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 42, egen oversettelse). Dr Scot Hornick (sitert i Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 164) forklarer markedssegmentering ved å identifisere ulike grupper av kunder som opptrer annerledes fra de andre. Dette er relevant for en bedrifts markedsaktiviteter, prising av produkter og strategiske avgjørelser.

Talluri og Van Ryzin (2005, 579) definerer markedssegmentering som en prosess hvor man grupperer kundene i ulike segmenter basert på ulike karakteristikk, oppførsel og preferanser. Hensikten med å segmentere markedet er å forstå hvem som kjøper ditt produkt, hvorfor de kjøper det, hvilke verdi det har for dem og hva de er villig til å betale for det. Dermed kan man gruppere kundene basert på disse karakteristikkene (579). Dette kan gjøres gjennom demografiske studier⁹.

For en hotellkjede vil det være hensiktsmessig å vite hvem kunden er; altså deres alder, hvor de bor, hva de jobber med og hvilken nasjonalitet de har. Deretter vil det være lettere å forstå hvorfor de kjøper ditt produkt og hva de er villig til å betale. Tranter, Stuart Hill og Parker (2009, 42) viser til at de aller fleste flyselskaper har et «Frequent Flier Program» hvor passasjerer kan tjene poeng på flyreisen. Hoteller tilbyr liknende lojalitetsprogram, hvor man tjener poeng når man bor på en av kjedens ulike hoteller. Både flyselskapenes og hotellkjedenes lojalitetsprogram er designet for å belønne deres lojale gjester, samt trigge til gjentakelse. Lojalitetsprogrammet samler også viktig demografisk informasjon.

Nordic Choice Hotels lojalitetsprogram heter Nordic Choice Club. På deres hjemmeside (Nordic Choice Club) ser vi at nye søkere blant annet må fylle inn demografisk informasjon som hvem de er, hvor de bor og om de har en firmaavtale de ønsker å knytte til sitt medlemskap. Videre har gjesten mulighet til å fortelle sine preferanser; om han/hun ønsker allergirom, behøver tilgang på treningsfasiliteter og hvilke tilbud de ønsker å motta fra hotellkjeden. Ved å innhente denne kundeinformasjonen har hotellkjeden mulighet til å gruppere sine gjester. Videre har hotellkjeden anledning til å lage analyser på gjestenes kjøpsatferd. Hotellkjeden kan blant annet kartlegge hvorfor gjesten kjøper deres produkt,

⁹ En studie av karakteristikk til en populasjon, hvor man blant annet ser på alder, kjønn, utdanning, inntekt og nasjonalitet (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 42).

hvilken verdi kjeden har for kunden samt gjestens betalingsvillighet. Som nevnt tidligere, viser Talluri og Van Ryzin (2005) til at det er dette som er hensikten med å segmentere markedet.

I overnattingsbransjen er de to mest brukte hovedsegmentene forretning- og fritidreisende (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 42). For en liten overnattingsbedrift vil få segmenter være hensiktsmessig, men ikke for de større kjedene. Samtidig vil de fleste hotellkjeder og de individuelle hotellene definere sine markedssegmenter forskjellig fra hverandre (43). Talluri og Van Ryzin (2005, 581) eksemplifiserer hovedmarkedssegmentene: ferie/fritid, forretningsreisende og kurs og konferanse, men de sier samtidig at det vil være hensiktsmessig å kombinere ulike baser av segmenter. En gruppebestilling kan tilhøre både ferie- og fritidsmarkedet og forretningsmarkedet. Det finnes mange undersegmenter til hver av disse hovedsegmentene, og vi vil gjengi noen av disse i tabellen under:

Tabell 2.1 Eksempel på markedssegmenter

Hovedsegment	Undersegment
Ferie & Fritid (Leisure)	- Feriegjester som betaler fullpris
	- Feriegjester som får rabattert pris gjennom rabattklubber
	- Feriegjester som kjøper gjennom internett/reisebyråer
	- Bryllupsgjester
	- Sportsgjester
Forretningsreisende (Corporate)	- Forretningsreiser med rabatterte avtaler
	- Forretningsreiser med fastprisavtaler
	- Statlig reisende
	- Crew (fly- og togpersonell)
Kurs & Konferanse (Meeting & Events)	- Forretningsgrupper
	- Mindre grupper som bestiller konferanselokaler og overnatting
	- Større kongresser med konferanse på dagtid og bankett på kveldstid

Notat: Bearbeidet tabell med hovedsegmenter og undersegmenter

Kilde: (Talluri og Van Ryzin 2005; Tranter, Stuart Hill og Parker 2009)

2.4.1 Yielding Fences

«Markedssegmentering er et viktig og strategisk element i å praktisere Revenue Management.» (Zhang og Bell 2009, egen oversettelse) For å kunne implementere differensiert prising er markedssegmentering essensielt (147). Et eksempel på dette er SAS som tilbyr en egen priskategori for ungdom mellom 12-25 år. Dette kaller de ungdomsbillett

(SAS). Her har de segmentert en del av deres marked som er mer prissensitive. En slik markedssegmentering vil som regel føre til både inntekts- og profittoptimalisering, men prisforskjellen mellom markedssegmenter kan motivere enkelte kunder til «å hoppe» mellom segmentene (Zhang og Bell 2009). Eksempel på dette kan være en mann som er 24 år, har fast jobb og reiser i forbindelse med jobb, men likevel kjøper en ungdomsbillett for å spare på reisebudsjettet.

For å opprettholde et hotells markedssegmentering samt å hindre at kunder flytter mellom de ulike markedssegmentene, benyttes en mekanisme kalt «a fence», eller en hindring. Det er viktig å benytte de riktige hindringene for å oppnå suksess av praktisk Revenue Management (Hanks, Cross og Noland 2002; Kimes 2002, sitert i Zhang og Bell 2009). Under har vi gjengitt en tabell med eksempler på hindringer som praktiseres i hotellbransjen:

Tabell 2.2 Oversikt Yielding Fences

Kategori	Segmentbase	Hindring
Kjøpsatferd	Tid	Reservasjon/kjøp må gjøres før en gitt tid
	Kjøpslokasjon	Ulike kjøpsprosedyrer i ulike kanaler
	Betalingsmetode	Ulike avgifter for ulike betalingsmetoder
Produktkarakteristikk	Produktbruk	F.eks.: krav til minimumsovernatting,
	Endringsmuligheter	Muligheter for fleksibilitet;
	Informasjon	endringsgebyr Skjult informasjon. F.eks. uspesifisert romkategori
Kundekarakteristikk	Kundestørrelse	Minimum/maksimum størrelse på gruppe
	Lojalitet	Minimum antall overnattinger
	Forretningsreise eller ferie/fritid	Stenge for fastprisgjester

Kilde: (Zhang og Bell 2009)

Til venstre i tabellen er det listet opp hvilken kategori hindringen tilhører. I midten er ulike segmentbaser som fungerer som ulike variabler. Til høyre er selve hindringen. Et eksempel kan være en gjest som er medlem i lojalitetsklubben og har et høyt medlemsnivå. Han/hun kan bestille overnatting med ankomst dagen etter selv om det er fullt i byen. Da er det satt restriksjon på at det er lojalitet som gjør at han får overnatte. Riktignok får han ikke benytte sin firmaavtale da kravet for å benytte denne muligheten er at man må betale «Rack Rate» som er fullpris. Romkategori bekreftes ikke og er basert på tilgjengelighet ved ankomst. Her

berører denne gjesten flere ulike hindringer innenfor ulike variabler. Når man setter én eller flere hindringer må man ha en klar forståelse for organisasjonens mål og tenke på de ulike markedssegmenters karakteristikk (Zhang og Bell 2009). Samtidig må man tenke på at feil anvendelse av en hindring kan resultere i misfornøyde kunder. I tillegg kan det skape forvirring og misnøye blant de ansatte (Kimes og Wirtz 2003; Choi og Mattila 2004, sitert i Zhang og Bell 2009). Forvirring og misnøye blant de ansatte kan oppstå når det mangler en god opplæring på hvorfor en restriksjon settes samt hvordan man skal håndtere den.

2.5 Optimal Mix of Business & Displacement Analysis

«Å velge en kunde fremfor en annen, kalles på fagspråket «Displacement». Flere og flere organisasjoner gjennomfører Displacement- analyser når de skal finne sin optimale kundemiks.» (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 51, egen oversettelse) Med dette menes at hotellene i større grad gjennomfører analyser hvor de fastsetter hvilken kundemiks som er optimal for deres produkt på det gitte tidspunkt. I ukedager vil en type kundemiks være mer lønnsomme enn i for eksempel en helg.

2.5.1 Displacement Analysis

Orkin (1988) forklarer at det å velge mellom en gruppebestilling og en individuell forretningsreisende ofte handler om å velge mellom å fylle hotellet (occupancy) og pris. En gruppe bestiller rom lengre fram i tid enn en individuell gjest, og dermed øker man beleggsprosenten. Med dette menes at de som bestiller for en hel gruppe forventer en bedre pris en dagens markedspris¹⁰. Selv om man bestiller for en større gruppe, så er det ingenting som heter at man skal få en bedre pris, men det forventes. Hvis ikke vil gruppen mest sannsynlig velge en konkurrent. Her oppstår en ny problemstilling. Skal hotellet legge inn gruppebestillingen til en lavere pris enn markedsprisen? Hvis hotellet aksepterer dette, så vil de blokkere rom for individuelle gjester som ville ha betalt en markedspris. For at hotellet skal kunne finne en løsning på denne problemstillingen, er det avgjørende å gjennomføre en analyse av sin optimale gjestemiks, hvor de setter en verdi på hver enkelt kunde (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 54).

¹⁰ I dette tilfellet menes markedspris med den prisen en tilfeldig gjest kan bestille dersom han/hun ringer hotellet eller bestiller via deres internettside

While the mathematics of the optimal capacity controls can become complex, the overriding logic is simple, First, capacity should be allocated to a request if and only if its revenue is greater than the value of the capacity required to satisfy it. Second, the value of the capacity should be measured by its (expected) displacement *costs*- or *opportunity costs* – which is the expected loss in future revenue from using the capacity now rather than reserving it for future use. (Talluri og Van Ryzin 2005, 32-33)

Med dette menes at man må gjennomføre en analyse hvor man ser på den potensielle inntekten man kan få dersom man sier ja til denne gruppen kontra å avvise forespørselen. Dette kalles «Displacement Analysis», og vi vil bruke et eksempel fra Orkin (1988). Ett hotell har fått en gruppeforespørsel på 50 rom over tre dager om en måned. I dette eksempelet vil denne gruppebestillingen føre til en forflytning av gjester på onsdag da hotellet ikke har nok rom til å innlosjere gruppen. De 50 rommene som man må si nei til denne onsdagen har en forventet gjennomsnittsverdi på 1150,- per rom. Gruppeforespørselen har en potensiell verdi på 990,- per rom. Her kan men foreta en enkel «Trade-off» kalkulering:

Potensiell inntekt: $(50 \text{ rom} \times 3 \text{ netter}) \times 990,- = 148.500,-$

Tapt inntekt: $50 \text{ individuelle rom} \times 1150,- = 57.500,-$

Her ser vi at hotellets gruppeforespørsel har en høyere verdi enn den tapte inntekten, og at man i teorien skal si ja til denne forespørselen. Men, Orkin (1988) viser til at dette er en enkel analyse. Mange individuelle gjester ankommer hotellet mandag eller tirsdag, og bor gjerne over onsdagsnatten. Dersom onsdag er fullbooket, vil disse gjestene finne et annet hotell. Her vil en Revenue Manager være avhengig av avansert teknologi for å beregne den sekundære, og dermed den totale kostnaden ved å forflytte de individuelle gjestene. Denne teknologien vil se på historiske data og analysere forventet etterspørsel. «Demand forecasting may be defined as the act of estimating, calculating, and pre-forecasting demand to determine overall demand for the market.» (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 92). Man må kunne forutse hva etterspørselen blir det neste året, og dette kan man blant annet gjøre ved å se på tidligere bestillingshistorikk. Gjennom hotellets bookingsystemer, kan man hente ut data som:

- *Denials* – hvor mange bookinger er avvist på de forespurte datoene?
- *Avbestillinger* – hvor mange avbestillinger er gjort, og hvorfor? Sykdom, streik?
- *No-Shows* – hvor mange gjester dukket ikke opp?
- *Walk-ins* – antall gjester uten forhåndsreservasjon ved innsjekktidspunkt.
- *Bomønster* – hvor lenge bor gjesten, hvorfor bor de, hvem er de?

Den dataen man henter ut fra historikken, kan man benytte til å forutse etterspørselen for det neste året, i tillegg til å se rundt seg. Skal det være større arrangementer det neste året som kan øke etterspørselen, såkalte ”demand drainers”? (93)

På bakgrunn av disse dataene vil et Revenue Management- system klare å kalkulere den faktiske kostnaden ved å akseptere eller avvise gruppeforespørselen. La oss si at systemet kalkulerer den tapte inntekten fra de individuelle gjestene til 80 rom i stedet for 50 rom, så vil det nye kalkulasjonen bli:

Potensiell inntekt: $(50 \text{ rom} \times 3 \text{ netter}) \times 990,- = 148.500,-$

Tappt inntekt: $80 \text{ individuelle rom} \times 1150,- = 92.000,-$

Selv om vi ser at systemet har kalkulert at denne gruppeforespørsel er lønnsom, så er ikke nødvendigvis fordelene med å akseptere gruppebestillingen så stor. Det er flere elementer et Revenue Management- system ikke kalkulerer. Orkin (1988, 56) viser til at ved å akseptere denne gruppeforespørselen, vil det innebære kostnadselementer ved å belegge 70 ekstra rom¹¹. Dette innebærer både variable- og fastekostnader¹² som blant annet ekstra personal-, slitasje-, strøm-, vare-, distribusjons- og markeds kostnader. I tillegg så er den en liten del av de 80 forflyttede gjestene som vil være fornøyd med deres alternative hotellvalg og dermed er deres lojalitet tappt (56).

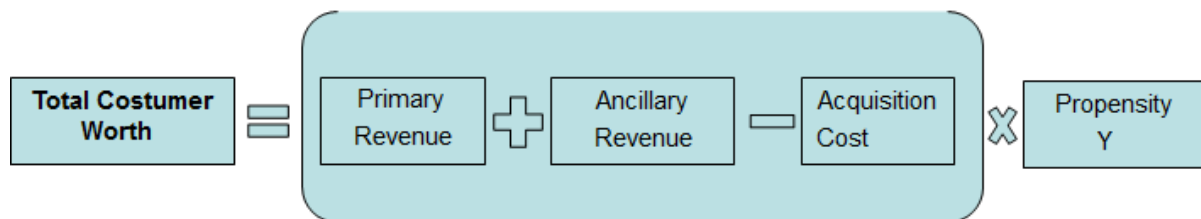
2.5.2 Total Customer Worth

Som nevnt tidligere er det avgjørende å gjennomføre en analyse av sin optimale gjestemiks, hvor et hotell setter en verdi på hver enkelt kunde. Tranter, Stuart Hill og Parker 2009 har utviklet en utregning hvor man beregner en «Total Customer Worth». Med denne utregningen vil hotellet kunne beregne hva de ulike kundesegmentene er verdt.

¹¹ 50 rom i 3 netter = 150 rom – 80 forflyttede gjester

¹² Variable kostnader = kostnader som varierer med antall belagte rom – Faste kostnader = uavhengige av antall belagte rom

Figur 2.1 Total Customer Worth



Kilde: (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 52)

Figuren «Total Customer Worth» vurderer verdien av en kunde fremfor en annen. For å forklare denne modellen vil vi bruke et eksempel hvor en forretningsreisende bestiller et hotellrom. «Primary Revenue» er selve prisen på et hotellrom vi antar gjesten ønsker å bestille. Vi setter denne prisen til kr 1150,-. Når denne gjesten bor hos oss kan vi ta utgangspunkt i at han/hun kommer til å besøke restauranten samt betale for parkering. Totalt antar vi dette utgjør merinntekter kr 600,-. Markedsføring- og reservasjonskostnader vil variere veldig avhengig av hvordan gjesten bestiller hotellrommet. Vi antar at for dette tilfellet utgjør denne kostnaden ca 3 % av «Primary Revenue». Dermed blir «Acquisition cost» kr 35,-. Dette er en lojal forretningsreisende som tilbringer ca. 50 overnattinger per år. Vi vil nå regne ut «Total Customer Worth»:

$$X = (1150 + 600 - 35) * 50$$

$$X = \text{Kr } 85\,750,-$$

Tranter, Stuart Hill og Parker (2009) viser til et element som ikke er medberegnet i denne fremstillingen. Dette er der hvor vi tilegner kunden en verdi som delvis går inn i «acquisition cost». Dette er kostnaden for å opprettholde fremtidig gjenkjøp av den samme kunden. Dagens kunder vet hva de vil ha, når de vil ha det og hvor de vil ha det. Kundetilpasning og personlig service er nøkkelfaktorer i den totale tilfredsheten (52).

2.5.3 Selection of the Optimal Mix of Business

For å kunne skape den optimale kundemiksen mener Tranter, Stuart Hill og Parker (2009) at man må plassere de tyngste kundene som et fundament. Dette kan være de kundesegmentene som gir det høyeste inntektspotensialet. Deretter fyller man lagvis med de andre segmentene basert på utregningen av «Total Customer Worth» for de ulike kundesegmentene. Å velge den optimale kundemiksen krever en god del undersøkelser og planlegging. Den optimale kundemiksen vil forandre seg avhengig av dag, uke måned og år, men når man har funnet sin

optimale kundemiks må man utvikle et godt CRM- system¹³ som er nøkkelelementet i å utvikle markedsplaner, strategiske ledelsesplaner og budsjetter.

Alt det man må tenke på i forbindelse med en «Displacement Analysis» og «Total Customer Worth» gjør at salgssjefer har begrenset med tid, kompetanse og tilgjengelig data til å foreta en komplett analyse (Orkin 1988, 56). Det er her en Revenue Manager vil komme inn i bildet. Det handler om at Salg-, Marked- og Revenueavdelingen samarbeider. Når dette fungerer optimalt vil hele organisasjonen oppleve både organisasjonsfordeler som økt effektivitet, høyere tilfredshet blant de ansatte og sist, men ikke minst forbedringer på bunnlinsen (56). Et eksempel på dette kan være et budsjett hotell som fylles med en gruppe eldre pensjonister. Dersom dette ikke er den optimale kundemiksen for dette hotellet, har Salg-, Marked- og Revenueavdeling bidratt til en situasjon hvor misnøye kan oppstå blant de ansatte og gjestene. Dette betyr at en kritisk faktor er at Salg, Marked og Revenue vet hvilket produkt de selger slik at de best mulig kan tilfredsstillende markedssegmentets behov og forventninger.

2.6 Channel Management

«En reservasjon er definert som en avtale mellom en kjøper og en selger om å holde et produkt eller en service på forhånd til en avtalt intensjon om fremtidig kjøp.» (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 99, egen oversettelse) I dag kan en hotellgjest reservere et hotellrom i god tid før han/hun ankommer hotellet. Da foreligger det en avtale mellom hotellet som selger, og gjest som kjøper. Internett har hatt en stor utvikling de seneste årene og dette har endret måten overnattingsbransjens selger sine produkter på. En gjest kan søke etter hotellovernatting på flere ulike internettsider for å finne de beste prisene og hvert år ser vi nye teknologiske innovasjoner fra hotellbransjen (101). Eksempler på dette er utviklingen av internettilgang via smarttelefoner. Choice Hotels International har utviklet en applikasjon for smarttelefoner som gjør at en gjest kan sitte på flytoget inn til Oslo samtidig som han bestiller en hotellovernatting. Andre teknologiske innovasjoner er at man kan benytte seg av telefonen til å låse seg inn på hotellrommet. El-Ansary og Stern (sitert i Ellingsen og Rosendahl 2005, 295) definerer en distribusjonskanal som et sett gjensidige avhengige organisasjoner. De deltar i en prosess som gjør produkter tilgjengelig til bruk eller konsum. I hotellbransjen er de mest brukte distribusjonskanalene reisebyråer og online booking-kanaler, som for eksempel www.booking.com og www.expedia.com. I denne oppgaven velger vi å definere Channel Management som å administrere tilgjengelighet og priser i hotellenes distribusjonskanaler.

¹³ CRM: Customer Relationship Management is the term used to describe strategies and tactics developed to acquire and retain costumers (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 54)

Hoteller har tilgang til svært mange online distribusjonskanaler, som alle kan hjelpe hotellene med å selge rom (Toh, Raven og DeKay 2011). Carroll og Siguaw (sittert i Demirciftci m.fl. 2010) forteller at ekspanderingen av OTAs¹⁴ var et resultat av depressive markedsforhold som oppstod etter terrorangrepene i New York. Hotellbransjen var avhengig av hjelp til å selge rom, og pris ble nøkkeldifferensieringen mellom hotellene og de ulike tredjepartskanalene. Som et resultat av at gjestene kan kjøpe hotellrom via internett, rapporterte Vermeulen og Seggers i 2009 (sittert i Toh, Raven og DeKay 2011) at de reisende i større grad leser tilbakemeldinger på internett fra andre gjester som har besøkt hotellet før de foretar en reservasjon. En av de mest kjente sidene hvor en gjest kan lese tilbakemeldinger er TripAdvisor.

«In any event, the imperative is for hotels to re-examine their distribution channel structure, with an eye to maximizing profits by managing room occupancy and yield, within an environment of excess capacity of a highly perishable product.» (Toh, Raven og DeKay 2011, 181) Med dette mener de at det er viktig at hotellene revurderer strukturen og bruken av distribusjonskanaler, hvor man tenker profittmaksimering gjennom å administrere rombelegg og kapasitet i en bransje hvor man selger et produkt som ikke er lagerbart. Det betyr at når natten er kommet og man står igjen med 10 rom å selge, så forsvinner disse 10 romdøgnene.

«Så snart en organisasjon har analysert hvor mange rom de ulike distribusjonskanalene vil bidra med, må organisasjonen se på det viktigste elementet i utvelgelse av distribusjonskanaler; kunden.» (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 110, egen oversettelse) Med dette mener de at man må forstå hvilke kunder som kjøper via de ulike kanalene og hvor mye disse kundene er verdt. I kapittel 2.5.2 viste vi hvordan man regner ut «Total Customer Worth». Arbeidet med å finne «Total Customer Worth» tar tid og krever en del innsats, men det vil gi resultater med økte inntekter til slutt (111).

«Kjedene selv ønsker å ta tilbake kontrollen over distribusjonen fra online tredjepartskanaler, øke direkte booking til kjeden, forsterke kundeforholdet og bedre administrere etterspørsel på tvers av distribusjonskanalene.» (Carroll 2006, 34, egen oversettelse) Dette forsterker også Tranter, Stuart Hill og Parker (2009) ved å stille spørsmålet; hvem eier kunden? Spesielt med tanke på gjenkjøp. De hevder at både tredjepartskanalen og kjeden eier kunden. Hotellet har anledning til å påvirke gjesten til å bestille neste overnatting direkte til hotellet.

¹⁴ OTA = Online Travel Agent

2.7 Strategic Pricing

Strategisk prising handler om å maksimere fortjenesten av produktet du selger, i dette tilfellet et hotellrom. Strategisk prising vil si at prisene vil variere i forhold til tilbud og etterspørsel. Er det for eksempel et stort arrangement i byen vil naturligvis prisen for et hotellrom være høyere enn vanlig. For å oppnå eksepsjonell lønnsomhet kreves det mer enn bare forskjellige prisnivåer, det krever også at gjesten er villig til å betale for og se verdien ved selve servicen og produktet. Man må finne en reell pris og sette seg inn i gjestens perspektiv og hva folk faktisk er villig til å betale. Det er også viktig å prise seg riktig i forhold til sine konkurrenter (Nagle, Hogan og Zale 2011). Det er mer enn én strategi ved strategisk prising, de tre mest brukte prinsippene er Value-Based, Proactive og Profit-driven. I forhold til vår oppgave skal vi gå nærmere inn på verdibasert prising.

Value-Based Pricing handler om forskjellige priser på tvers av kundene som endres over tid og gjenspeiler forskjeller eller endringer i verdien hos kunden. Mange hoteller vil vurdere for eksempel å senke prisene i respons til redusert etterspørsel i nedgangstider. Svaret på dette er enkelt, hvis kunden får mindre verdi fra ditt produkt eller tjeneste på grunn av lav etterspørsel så bør prisen reflektere til dette (Nagle, Hogan og Zale 2011). Et eksempel på dette kan være høyfjellshoteller hvor store deler av hotellet er stengt i skuldervesong. Selv om det er lav etterspørsel må det ikke bety at produktet ditt har en lavere verdi, men dette samt konkurrentenes strategier må vurderes under prissettingen.

Hvordan kunder reagerer på prisen avgjøres av hvilke verdier du leverer sammen med ditt produkt og prisen du tar. Det blir også påvirket av hvilke tanker de har i forhold til ditt produkt, til den prisen. Hvis du ønsker at kundene skal legge merke til ditt produkt, er det viktig å gi dem full informasjon om hvilke verdier ditt produkt har, hva du har å tilby dem og hvorfor de vil sette pris på akkurat dette produktet (Nagle, Hogan og Zale 2011).

De tre prinsippene nevnt tidligere i dette delkapitlet dreier seg om å ta de riktige valgene og en god prisstrategi involverer fem forskjellige valg som bygger hverandre opp. Valgene beskriver Nagel, Hogan og Zale grafisk i The Strategic Pricing Pyramid.

Figur: 2.2 Strategic Pricing Pyramid



Kilde: (Nagle, Hogan og Zale 2011)

De nedre punktene i pyramiden gir nødvendig støtte til de over. Selv om prisprinsippene som ligger til grunn på hvert nivå er de samme, vil implementeringen av disse i et gitt marked kreve god kunnskap i produktet og markedet.

2.7.1 Kundeperspektiv på Revenue Management

Prisåpenhet (price transparency) er definert som evnen til å observere priser, og gjør det mulig for forbrukere å finne prisforskjeller gjennom kanaler og sette konkurrentenes priser opp mot hverandre. Price parity er definert som evnen å opprettholde konstante priser på tvers av alle kanaler for distribusjon (Tranter, Stuart Hill og Parker 2009, 123). Det finnes også søkekanaler som www.finn.no, som henter priser fra andre sider. Forbrukere misliker å måtte betale forskjellige priser for samme produkt avhengig av hvor de har kjøpt produktet (123). Kimes (1994) forklarer at det ser ut til at kundene aksepterer dette når det gjelder flybilletter grunnet manglende endringsmuligheter når man først er i luften. Dette mener hun ikke gjelder ved kjøp av hotellrom: «A customer who discovers she or he is paying a higher price for a room than a customer who reserved a similar room a few weeks earlier may simply go elsewhere or not come back.» (23)

Kahneman, Knetsch og Thaler (sitert i Kimes 1994, 24) hevder at hotellets verdioppfattelse må være lik kundens verdioppfattelse. Dersom dette forholdet kommer i ubalanse ved at hotellet øker sin verdioppfattelse samtidig som gjesten reduserer sin verdioppfattelse, vil gjesten se på kjøp av produktet som urettferdig. Et eksempel på dette er dersom et hotell øker sine rompriser uten noen grunn, så vil gjesten se transaksjonen som urettferdig.

2.7.2 Dynamic of Value-Based Pricing meets the Service Profit Chain

Som avslutningsvis vil vi ta utgangspunkt i teorien om Dynamic Value-Based Pricing fra Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 135) hvor de viser til at en dynamisk prisstrategi er forskjellig fra hotell til hotell, men alle har 25 grunnelementer i sine prisstrategier hvor alle er like viktige. Vi gjengir en del av disse:

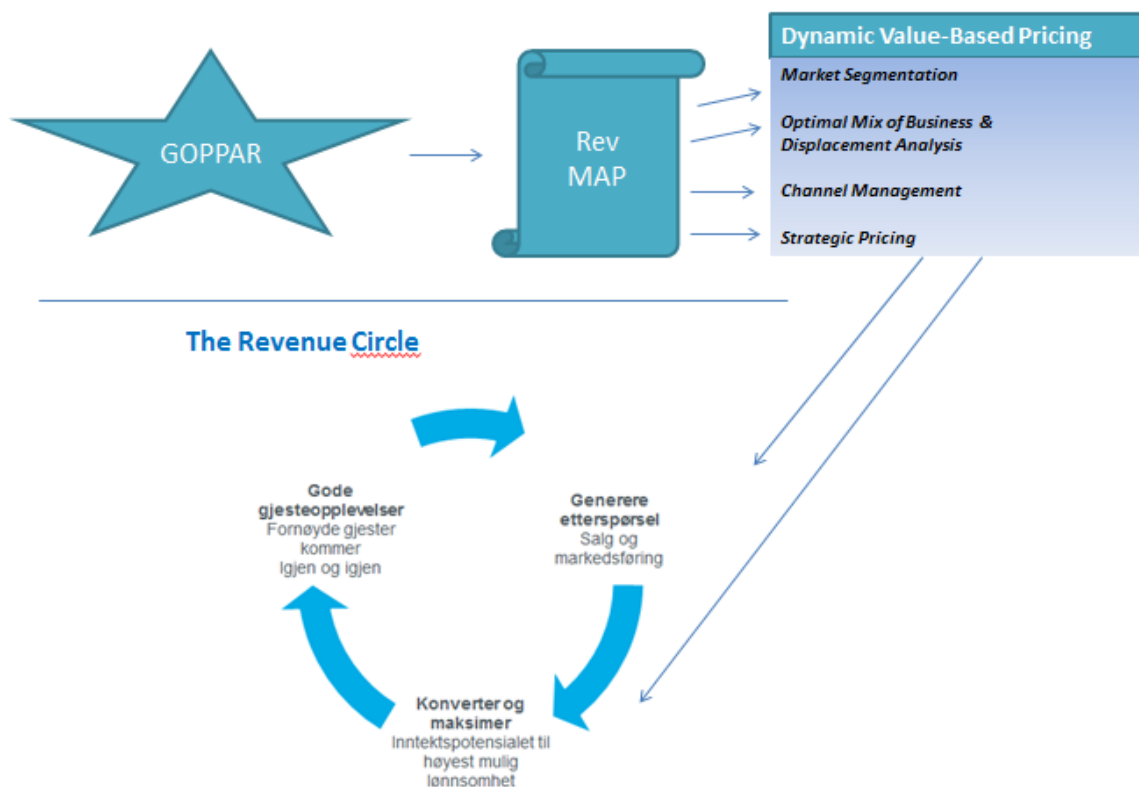
- *Adjustable* - Man må være endringsdyktig for endrede interne og eksterne faktorer
- *Booking pace and pattern* – man må analysere og overvåke etterspørselstrender
- *Create value* – skape en verdi for hvert markedssegment og undersegmenter
- *Demand Forecasting* – kalender over viktige arrangementer legger grunnlag for priser
- *Fences* – Etablere hindringer for at en gjest hopper mellom segmentene
- *Group Displacement Analysis* – må utføres, men også for de individuelle gjestene
- *Inventory* – fyller hotellet med den optimale gjestemiksen
- *Justify* – Rettferdiggjøre priser og hindringer til gjesten
- *Negotiation* – Kontraktsforhandling basert på «Best Available Rates»
- *Opportunities* – Kontinuerlig vurdere muligheter til nye inntekskilder
- *Packaging* – Riktig produkt til riktig kunde
- *Seasonality* – Sessong er en faktor som påvirker etterspørselen
- *Time* – Kontroll på nøkkeltall som hvor mange netter en gjest skal bo
- *Uppselling* – Selge opp romkategorier
- *Value-Based Pricing* – krever en kundefokusert tilnærming
- *Worth* – Kalkuler «Total Customer Worth»

De fleste av disse prisstrategielementene har vi forklart tidligere i teorien og alle elementene er en del av Dynamic Value-Based Pricing. Som nevnt tidligere i dette delkapittelet, vil en kundes reaksjon på pris avgjøres av hvilke verdier du leverer sammen med ditt produkt og prisen du tar. Det blir også påvirket av hvilke tanker de har i forhold til ditt produkt, til den prisen. Kimes (1994) hevder at skal man oppnå suksess med Revenue Management er man

avhengige av å praktisere denne disiplinen på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Først da vil man oppdage at hotellet vil øke sin profitt på bakgrunn av en suksessfull Revenue Management- prosess.

Ved figuren under vil vi illustrere at en strategisk beslutning om innføring av GOPPAR, er et resultat av en strategisk Revenue Management- prosess (RevMAP). De fire teoridelenene Market Segmentation, Optimal Mix of Business & Displacement Analysis, Channel Management og Strategic Pricing er de mest sentrale. Å ha kontroll på disse fire elementene bidrar til at Salg og Marked kan generere etterspørsel gjennom å skape en verdi for gjestene som gjør at Revenue er i stand til å konvertere og maksimere inntekspotensialet til høyest mulig lønnsomhet.

Figur 2.3 GOPPAR som et resultat av en Strategisk Revenue Management- prosess



Kilde: (Forskernes illustrasjonsmodell, etter Friberg 2011)

De to første delene i sirkelen beskriver ganske enkelt de ulike funksjonene Salg, Marked og Revenue Management som vi ser på som en foranledning til den tredje delen; gode gjesteopplevelser, som kan forklares av «The Service-Profit Chain.»

The Service-Profit Chain establishes relationships between profitability, customer loyalty, and employee satisfaction, loyalty, and productivity [...] Profit and growth are stimulated primarily by customer loyalty. Loyalty is a direct result of customer satisfaction. Satisfaction is largely influenced by the value of services provided to customers. Value is created by satisfied, loyal and productive employees. (Heskett m.fl. 1994, 164-165)

Med dette mener de at profittoptimalisering er et resultat av kundelojalitet, hvilket er et resultat av kundetilfredshet. Dersom leveransen fra de to første delene i «The Revenue Circle» hvor Salg, Marked og Revenue er involvert gjennom Dynamic Value-Base Pricing, mislykkes i forhold til kundens oppfatning, brytes sirkelen i siste ledd, The Service Profit Chain, og genererer ikke ny etterspørsel, hvilket vil gi utslag på GOPPAR- utviklingen.

3.0 Metode

Metode kommer av det greske ordet «methodos», som betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Metode dreier seg om hvordan man skal innhente informasjon og hvordan man skal analysere informasjonen som er blitt innhentet. Det handler om å samle inn, analysere og tolke data. Det dreier seg om å undersøke og få svar på om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. Forskningen behøver ikke i hovedsak finne sannheten, men resultater for å kunne trekke en konklusjon vedrørende forskningsspørsmålet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

Metode er skilt til to tilnæringer, kvalitativ og kvantitativ metode. Et eksempel på kvantitativ metode er spørreundersøkelser, ved å telle opp fenomener og kartlegge deres utbredelse av innhentet informasjon. En kvalitativ tilnærming vil være å la et begrenset antall respondenter svare på undersøkelsen og man vil få en mer detaljert og fyldige besvarelser enn ved en kvantitativ undersøkelse. Kvalitative undersøkelser bør benyttes når fenomenet i undersøkelsen er lite forsket på (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). I denne Bacheloroppgaven er det benyttet en kvalitativ tilnærming, dette på grunn av at forskningsspørsmålet er lite forsket på og vi vil få fyldigere svar av respondentene som vil gjøre analysen sterkere.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) forklarer at forskning er en prosess som vanligvis går over fire faser, prosessen vil nå bli beskrevet.

1. Forberedelse Forskning begynner med noe man vil ha svar på eller ønsker kunnskap om samt ta stilling til forskningens formål. Man ønsker svar på ett eller flere spørsmål, og dette blir kalt forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene er andreledes enn de spørsmålene man stiller daglig, det må være mer gjennomtenkt og en sentral forutsetning er å sette seg inn i relevant litteratur. For å besvare et forskningsspørsmål er det flere forskningsdesign som er tilnærmet kvalitative undersøkelser.

2. Datainnsamling Her må forskeren ta stilling til hvem som skal delta i undersøkelsen og finne et representativt utvalg av respondenter. Utvalgsstørrelse - hvor mange skal delta i undersøkelsen, utvalgsstrategi – hvem skal delta og hvordan rekrutteringen av respondenter skal foregå. De vanligste måtene å samle inn kvalitativ data på er ved hjelp av intervjuer, observasjon og fokusgrupper. All datainnsamling dokumenteres i form av lys, tekst eller bilde.

3. Dataanalyse Når data er samlet inn må den bearbeides, analyseres og tolkes, samt reduseres for å gjøre det håndterlig. I dette tilfellet vil det bli bearbeidelse av teks og transkribering av intervjuene.

4. Rapportering Her skal forskningen presenteres, vanligvis i form av en tekst. Svarene og formidling av funn rundt forskningsspørsmålet formuleres og presenteres gjerne i form av en oppgave, artikkel, rapporter eller bøker (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004).

3.1 Utvalgsprosedyre og forskningsdesign

Forskningsdesign er alt som knytter seg til en undersøkelse hvor man må ta stilling til hva, hvem og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres fra start til slutt. I henhold til denne bacheloroppgaven er undersøkelsens forskningsdesign fenomenologi. «Kort fortalt er fenomenologisk filosofi læren om «den som viser deg», det vil si tingene eller begivenhetene slik de «viser seg» eller «framtoner» seg for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene.» (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 80) «Som kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med og forståelse av, et fenomen.» (80) Målet er å få økt forståelse rundt forskningsspørsmålet og det vil være formulert slik at respondentene kan komme med meninger, erfaringer og tanker rundt fenomenet.

3.2 Datainnsamling og Intervjuguide

Datainnsamlingen ved fenomenologi hentes gjerne fra dybdeintervjuer med mellom 5-25 informanter. Intervjuer er en samtale hvor man har en struktur og en hensikt med å frembringe kunnskap og meninger rundt forskningsspørsmålet (Kvale og Brinkmann 2009). Det ble utført

semi-strukturerte dybdeintervjuer med representative respondenter innenfor salg, marked og Revenue avdelingene samt direktører ved Nordic Choice Hotels. Semi-strukturerte dybdeintervjuer vil si et intervju hvor det i forkant er laget en overordnet intervjuguide med korte og konkrete spørsmål rund forskningsspørsmålet. Intervjuguiden ble bygget opp i forhold til teoridelen med fire hovedtemaer. Market Segmentation, Optimal Business Mix, Channel Management, og Strategical Pricing med hovedspørsmål til hver av dem og stikkord til oppfølging. Samt et avsluttende spørsmål direkte knyttet til forskningsspørsmålet. Intervjuguiden finnes som vedlegg. Det vil bli en åpen dialog med forsker og respondent hvor spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere, man kan gå frem og tilbake i intervjuguiden etter hvor samtalen finner sted (Kvale og Brinkmann 2009).

3.3 Utvalgsstrategi

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004) forklarer at hvor mange informanter og hvem som skal velges ut er avhengig av forskningsspørsmålet. Utvalget er viktig i forhold til analysen og dataen man sitter igjen med. Hvilke konklusjoner man skal trekke og tilliten man ønsker å oppnå ved konklusjonen. Informantene i denne oppgaven er ikke tilfeldig valgt, det er et strategisk valg av informanter som har jobbet eller jobber i Nordic Choice. «Strategisk utvelgelse vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data.» (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 109) Direktører og representanter fra Salg-, Marked- og Revenueavdelingene ble intervjuet. Oppdragsgiver sendte ut e-post til respondentene i forkant, hvor han forklarte litt om bakgrunnen og formålet med oppgaven. Dermed ville det bli lettere å få respondentene til å føle at de bidrar til noe positivt for konsernet. Vi tok deretter kontakt og avtalte tid og dato for intervjuene. Vi utførte ni semi-strukturerte dybdeintervjuer og et intervju per e-post på grunn av sykdom. Intervjuene varte i gjennomsnitt en time, intervjuene ble avholdt på informantens arbeidsplass og intervjuene ble utført i løpet av to uker.

3.4 Hypoteser

Undersøkelser handler om å få svar på et ukjent spørsmål, det kan derfor være lurt og utforme noen hypoteser rundt forskningsspørsmålet. Hypotese er gresk og kan oversettes til undersetning. Dette viser til noe som er antatt og foreløpig, og som etter alt å dømme ikke er en urimelig forklaring på et fenomen. Ved hjelp av hypoteser danner man seg på forhånd et bilde og antagelser av hva man venter å finne ved undersøkelsen. Funn ved undersøkelsen kan bekrefte eller avkrefte hypotesene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004). Vi har fire hypoteser knyttet til oppgaven.

4.0 Dataanalyse

4.1 Tematisering av data

I dette kapitlet skal vi analysere svarene vi fikk ut i fra de 10 dybdeintervjuene som ble utført. Vi intervjuet representative respondenter fra Nordic Choice Hotels, samt en person som tidligere har jobbet i hotellkjeden. Intervjuguide og transkribering finnes som vedlegg.

Da alle intervjuene var gjennomført og ferdig transkribert, gikk vi gjennom data og dro ut viktige sitater og utsagn fra samtlige respondenter. Videre delte vi det opp i de forskjellige temaene som er skrevet i teoridelen, kapittel 2.0. Vi har valgte at analysedelen består av de fire temaene fra teorien, Market Segmentation, Optimal Mix of Business and Displacement Analysis, Channel Management og Strategical Pricing. Analysedelen vil deretter avsluttes med en kort analyse av de fire hypotesene. Grunnlag for dette valget er for å få en bedre oversikt og sammenheng mellom analyse og teori. Hovedfokuset ligger på de forskjellige teoridelenene, og vil trekkes sammen opp i mot problemstillingen i konklusjonen.

4.2 Analyse teori

4.2.1 Market Segmentation

I teorien viste vi til tre definisjoner på markedssegmentering, men den definisjonen som ligger nærmest Nordic Choice Hotels (NCH) måte å segmentere på er Dr. Scot Hornicks definisjon hvor han forklarer markedssegmentering ved å identifisere grupper av kunder som opptrer annerledes fra de andre og at dette er relevant for bedriftens markedsaktiviteter, prising av produkter og strategiske avgjørelser. En respondent forklarer at måten NCH segmenterer på i all hovedsak går på pris, hvor kunden booker og hvordan de booker.

For kort tid tilbake endret NCH sin markedssegmentering fra å fokusere på markedssegmenter til å fokusere på Revenue-segmenter.

«Så alle segmentene er egentlig ikke klassiske markedssegmenter. Det var et segment som het for tredjepart, og det er jo ikke et segment. Det er en kanal, eller en source. Men vi var nødt til å ta det inn fordi vi hadde ikke kontroll over hvor mye som kom inn via tredjepart for rapportstrukturen var så dårlig at vi kunne ikke, vi hadde rett og slett ikke kontroll [...] Vi ville skille ut «Unqualified» i eget segment så vi kunne se hvor mange var det som faktisk betalte fullpris på en hverdag så vi kunne se om, når vi gjorde prisendringer [...] kom det den effekten vi faktisk ville ha ut av det.»

Andre segmenter NCH benytter i den daglige segmenteringen er om gjesten har en dynamisk avtalepris eller fast avtalepris. I tillegg ser de på hvordan gjesten har booket. Har han booket gjennom en turoperatør eller en wholesaler (pakkereise)?

I teorien nevnte vi at hensikten med å segmentere markedet er å forstå hvem som kjøper ditt produkt, hvorfor de kjøper det, hvilke verdi det har for dem og hva de er villig til å betale for det. NCH sin strategiske segmenteringsmåte stemmer ikke med den teoretiske hensikten til å segmentere. Det at en gjest tilhører segmentet Corporate Dynamic (dynamisk avtalepris) sier lite om den individuelle gjesten og hvilke verdi ditt produkt har for han/hun. Det eneste dette segmentet sier noe om er at gjesten valgte et NCH- hotell på grunn av at han skal benytte sitt firmas avtalepris med hotellkjeden og at han var villig til å betale den gitte prisen for dette oppholdet.

I teorien viste vi også til de tre hovedsegmentene; ferie- og fritid, forretningsreisende og kurs og konferanse. Alle NCHs Revenue-segmenter har en funksjon som undersegmenter til disse tre hovedsegmentene. Corporate Dynamic havner for eksempel under forretningsreisende. En respondent uttaler følgende vedrørende å ha så mange segmenter:

«Det er komplisert både for meg og for resten av teamet som skal ha en mening om dette her.[...] Jeg tror ikke vi kommer til å prognostisere på de ti-tolv segmentene, det blir rett og slett for avansert. [...]Vi bruker da de hoved-betegnelsene som Business, Conference og Leisure som er liksom de, de vi vi prognostiserer etter»

Ettersom NCH ser på inntekspotensialet til de ulike segmentene, er det interessant å se om denne segmenteringsmåten er strategisk forankret. En respondent forteller følgende; *«Det er nok strategisk, men med så mange forskjellige type hoteller som det det er i Choice, så er det nok ikke alle segmentene som er like strategiske for alle»*. En annen respondent poengterte dette ved å forklare at det står i deres visjon og misjon at de skal være det ledende forretningshotellet på deres destinasjon. Dermed er det naturlig at de retter seg mot dette markedet.

For selgerne er denne måten å segmentere på strategisk forankret. De selgerne vi har hatt intervjuer med forklarer at de jobber lite med segmentering på samme måte som Revenueavdeling jobber med det. Men, samtidig fortalte en selger at den biten selgerne kan påvirke på, for eksempel kurs- og konferanse eller Corporate- trafikk, der finnes det en strategisk plan over hvordan man skal arbeide.

En av respondentene fra Revenueavdelingen nevnte at med det markedet som er nå, og med så mye tilgjengelighet i Oslo hvor prisene dumpes og det er kampanjer over alt, så er det vanskelig å jobbe strategisk med segmentering. *«Blås i segmenteringen til tider, her må vi bare ha inn det vi kan for å få business på bøkene. Så segmentering blir litt sånn, ja det er en retningslinje [...] man kan ikke binde seg helt av den heller.»*

I teoridelen forklarte vi at markedssegmentering er et viktig og strategisk element i å praktisere Revenue Management som blant annet er relevant for en bedrifts markedsaktiviteter, men som en av respondentene poengterte: *«til syvende og sist så er spørsmålet; hva er det du skal bruke det til?»* For å utdype dette kan vi ta et eksempel hvor man velger å kjøre en sommerkampanje.

«Man går ut med en pris man ikke har å selge, også er det været og transportmetoden til kunden som bestemmer hvor de bor. Hvis det er fint vær i Trondheim, så får vi kanskje mindre i Ålesund. Å reklamere masse på web når majoriteten av de som kommer, kommer som Walk-inns, sitter i bil.»

I teoridelen forklarte vi at en prisforskjell mellom markedssegmenter kan motivere enkelte kunder til «å hoppe» mellom segmentene, men at det blant annet eksisterer kjøpshindringer for å hindre at en gjest bytter segmenter.

«Man har ulike roller som individ, man er kanskje forretningsreisende i uka, også er du idrettsleder i helgen, også er du familiefar på sommeren. Og du hopper på ulike tilbud ut fra hvilken setting du er i da. Så man må håndtere hele det aspektet rundt en kundes liv, at han har ulike roller. Og visse type tilbud fungerer til visse type settinger.»

Vi stilte spørsmålet om det er en utfordring at gjester ofte bytter segmenter. Respondenten som forklarte at man må håndtere hele aspektet rundt en kundes liv mener det ikke er en stor utfordring, men en annen sa følgende: *«Ja det vil det være. Det er typisk betalingsmåten som litt avgjør det [...] hvem som betaler for dette her, men det er ofte vanskelig å finne ut av, fordi de kan fort bruke samme kort på alle transaksjoner.»* I Cenium¹⁵ finnes det ingen funksjon eller pop-up hvor resepsjonisten kan stille spørsmål om gjestens hensikt med oppholdet. Dermed kan det være en svakhet i å forstå hvilken setting gjesten er i. Vi vil se mer på respondentenes tanker om kjøpshindringer i neste avsnitt, men som vi ser så er det delte

¹⁵ Nordic Choice Hotels Property Management System (hotellsystem)

meninger om det er en utfordring at gjester bytter segmenter, avhengig av respondentens stilling.

4.2.2 Optimal Mix of Business & Displacement Analysis

I teoridelen har vi forklart at en optimal gjestemiks handler om å fylle hotellene med de tyngste kundene som et fundament. Dette kan være det kundesegmentet som gir det høyeste inntektspotensialet. Deretter fyller man lagvis med de andre kundesegmentene basert på en analyse av «Total Customer Worth».

Den optimale gjestemiksen

I vårt første spørsmål rundt dette temaet ønsket vi å finne ut av deres forståelse av begrepet optimal gjestemiks. Forståelsen for dette begrepet er lik blant samtlige av respondentene; det handler om å pakke huset riktig. Men, hva betyr det å pakke huset riktig? *«Den optimale fordelingen av gjester som gir oss optimal omsetning og en ideell drift i forhold til personalkostnader, driftskostnader og arealbruk forbundet med de gjester vi har i hus. Og samtidig leverer gode gjesteopplevelser»* er en kommentar fra en av respondentene.

En annen respondent forklarer at den optimale gjestemiksen vil variere fra hotell til hotell og at du kommer inn på noe som ikke kan spores på segmenter. Med dette tar respondenten opp et eksempel hvor håndteringen av gruppereservasjoner ute på hotellene varierer i stor grad, og man ser ikke nødvendigvis resultatene på segmentnivå ettersom du ikke alltid får med all F&B- omsetning og all lokalleie. Videre forklarer samme respondent at *«hvis du har ett hotell som bevisst selger inn feil KK, og tar inn masse store grupper tirsdag, onsdag og torsdag langt fram i tid slik at det blir fullt, så flytter Corporate- gjestene. Tredje gang de ikke får rom, da slutter de å bo der, de er bare borte.»*

Flere respondenter nevner også at den optimale gjestemiksen handler om å pakke huset riktig hele uken, ikke bare tirsdag og onsdag hvor det allerede er en høy etterspørsel. En respondent fra salg uttaler følgende: *«Jo mer vi samarbeidet med Revenue, jo mer forstod vi tankegangen om at vi kan ikke bare fylle på en tirsdag, fordi det ødelegger hele uka. Så man tenker veldig nøye på okei, nei forresten vi kan ikke ta inn den gruppen der, selv om, ja, de gir oss penger den dagen, men det ødelegger resten.»* En annen salgsrespondent poengterer også dette.

Et eksempel på å finne den optimale gjestemiksen er den strategiske endringen Clarion Collection- kjeden nylig gjennomførte. *«Vi har bevisst endret businessmiksen [...] Fra å gå fra for mye grupper til mindre grupper og mer Corporate og Unqualified [...] Altså, vi*

ødelegger ikke for gjester som vil bo i hele uka, som om de bor i et hjem da ved å ikke ha tilgjengelighet på midtuke, når de vil bo.» Det som lå til grunn for dette var delvis konseptet til kjeden, men det var også en inntekts- og lønnsomhetsvurdering. «Altså vi øker volumet, vi øker priser også. Det er ikke slik at vi velger enten eller at skal vi opp på pris så må vi ned på volum og skal vi opp på volum så må vi ned på pris. Vi øker volum og vi øker pris fordi vi øker volumer i segmenter som gir oss høyere inntekter.» Her har man sett at den tidligere kundemiksen ikke var optimal for deres hotellkjede, og som vi skrev i teoridelen så kan det oppstå misnøye blant både de ansatte og gjestene dersom kundemiksen ikke er den optimale for hotellet. Clarion Collection er en hotellkjede som retter seg mot den individuelle forretningsreisende. De har gjerne en høyere «length of stay» enn en gruppe, samt at de i stor grad er mer verdt enn en ferie- og fritidsgjest, men som en av respondentene forklarer: «det er jo business som legger igjen mest penger så, men når vi har ledige perioder så må vi fylle på med Leisure».

Men, hvordan finner man den optimale gjestemiksen og hvilke kriterier ligger til grunn? Et svar som reflekterer det som ble nevnt i forrige avsnitt var denne kommentaren: «Vi blir jo målt på en ting, ikke sant, og det er kroner. Så det er jo kronene som bestemmer meste parten her. Tidligere var det bare på bunnlinje, men nå blir vi også målt på RGI- utvikling».

En annen respondent forklarer at de velger sine segmenter ved å finne ut «hva er det vi kan selge i de ulike segmentene? I hvor stor grad vil etterspørselen gå opp og ned hvis vi justerer prisen opp og ned? [...]Hvilke priser er det vi skal ligge ute med? Vi gjør evalueringer på kunder». Respondenten viser til at om man ser på et segment, for eksempel Corporate-segmentet, så får du bare et gjennomsnitt av alle kundene dine. Respondenten mener man må ned på kundenivå og blant annet se på «length of stay» og «lead time». Respondenten mener man kan bygge opp kundemiksen fra først å evaluere kundene slik at man får et inntrykk av hva mønstret er innenfor det segmentet. Deretter kan man se på segmentene og velge hvilket som er optimalt for ditt hotell.

NCH grupperer de ulike segmentene, hvor man samler for eksempel tredjepartssegmentene i en gruppe, fastprisavtaler i en annen gruppe, de gjestene med lavest pris i en egen gruppe og de siste rommene man har å selge til mindre prissensitive gjester i en gruppe. Slike grupper kalles «buckets». Fordelen med dette er når man skal sette restriksjoner. Et hotell som vet at de vil få fullt på en gitt dato ved kun å selge rommene selv, vil stenge ut for eksempel bucketen hvor tredjepartskanalene ligger. Dette er en restriksjon. De fleste restriksjoner/

«yielding fences» som vi nevnte i teoridelen benytter NCH. Bruken av restriksjonene er variabelt avhengig om et hotell er en del av et Revenue- cluster eller om hotellsjefen selv håndterer dette. Vi stilte noen av respondentene et spørsmål om bruken av restriksjoner som «minimum length of stay» og restriksjoner hvor man stenger romkategorier. En respondent med Revenuebakgrunn som aktivt benytter restriksjoner svarer: «[...]Pakket huset på en fornuftig måte ved prising, spesielt da at man har fylt opp med godt betalende, også i tillegg stenger man igjen de kanalene som man mener er fornuftig, kanskje så stenger man noen og legger inn noen fencer på noen romtyper og får mest mulig betalt fra de siste gjestene». En annen respondent belyser bruken av kjøpshindringer på en annen måte. «Det er fint i teorien men i praksis så fungerer det ikke.» Med dette mener respondenten at man ser lite på hvordan kundene reagerer på stengslene.

«De store bedriftene, de har som policy at de skal booke standard som, og det har reisebyråene også. De har sagt til sin bedrift og sin kunde at de skal booke standardrom selv om kanskje standardrommet blir dyrere på et annet hotell.»

I forrige kapittel fortalte en av respondentene at man kan ikke binde seg til segmentering i dagens markedssituasjon. I følge en annen respondent gjelder det samme for å velge den optimale gjestemiksen. Respondenten forteller at de hotellene som jobber i markeder med en beleggprosent på rundt førti prosent, kan ta i mot hva som helst og når som helst.

«Da er ikke den problemstillingen her noe spesielt utfordrende, da er det helt åpent og de kan ta i mot hva som helst og når som helst og da er det ikke det å drive masse analyser, da må man heller jobbe mer med salg og få inn trafikk liksom, da er det ikke så interessant å drive med masse analyser om hvordan og hvor man skal plassere kundene, da er det veldig sjeldent det er en problemstilling.»

Total Customer Worth og Displacement Analysis

Vi stilte noen av respondentene om de gjennomfører noen verdianalyser på de ulike segmentene. En av hotelldirektørene fortalte at deres Revenue-kontaktperson gjør det for dem, men «[...]månedssrapporter som er brutt sammen i mente, og de er pytonvanskelig å forstå og jeg ser jo på de [...] men, jeg må innrømme at jeg har aldri tatt meg tid til å få en forklaring og, på hva det er jeg kan se selv ut i fra de tallene». En annen respondent med Revenue- bakgrunn poengterer; «Men, når du ikke vet hvem som bor på ditt eget hotell, hvordan skal du legge opp budsjett? Hvordan skal du lage en plan for hvordan du skal bli

bedre når de ikke vet hvordan situasjonen er i dag?». Som vi nevnte i teorien kreves det en god del undersøkelser og planlegging for å velge den optimale kundemiksen. Når man har funnet den må man utvikle et godt CRM- system som er nøkkelelementet til å utvikle markedsplaner, strategiske ledelsesplaner og budsjetter. En respondent fra et hotell med lite salgsressurser forklarer at de aktivt benytter de seg av kjedens CRM- system «Super Office». *«I stedet for å prøve å finne opp hjulet på nytt så har Choice mange kunder liggende inne i Super Office. Istedenfor å finne nye så prøver vi heller å implementere de som allerede har avtaler.»* Dette hotellet har en forståelse for sin optimale kundemiks og benytter seg dermed aktivt av CRM- systemet for å utvikle strategiske salgsplaner i en situasjon hvor man har begrensede resurser.

Vi stilte enkelte respondenter spørsmål om de foretar noen Displacement-analyser og her var svarene varierte ut fra hva respondenten jobber med. Vi ser at det for det meste er Revenue Managers som jobber med dette. En respondent som utfører Displacement- analyse forteller følgende om den type analyse de gjør: *«hvis vi tar inn den gruppen, hvor mye inntekter er det vi sier nei til i form av segmenter som kommer senere [...] vil inntekten ved å ta inn den gruppen for eksempel veie opp for det? Ok, hvis vi tar inn den gruppen til to og et halvt tusen, så gjør det ikke noe om vi mister volum dagen før eller dagen etter.»* En selger forklarer deres måte å jobbe med Displacement-analyser på:

«Det som vi prøver å gjøre først er å høre om kunden vil ha alternative datoer. Det som vi jobber mye med, kanskje spesielt fra Clarion, er at får du en henvendelse på tirsdag til torsdag som du vet er dager som du får fylt opp, så hører du med kunden; hva hvis jeg flytter det til mandag? Mandag til onsdag. Og det er bedre dager for oss. Og kjære kunde, da kan du få en bedre pris [...] Vi prøver heller å flytte arrangementet i tid først, også ser vi. Hvis ikke det går så gjør vi analysen. For det man ønsker er jo og ikke, i utgangspunktet å si nei til en kunde og er kunden ute i god tid så er det ofte lettere å flytte på det.»

En annen respondent har et annet synspunkt på hvordan de jobber med Displacement-analyser:

«Noen ren Displacement- analyse har det ikke vært, men da har man sett på hva man, ja, hva man tror RevPAR`en kan bli [...] Det forutsetter jo at det er en etterspørsel som er høyere enn tilbudet. Også hvis du har åpent rom eller tomt hotell så kan du jo ta det i mot. Hvis du klarer det driftsmessig, men nå har jo ikke vi vært i den situasjonen på noen år»

Her ser vi at respondentene for det meste fokuserer på RevPAR når man velger om man skal si ja eller nei til en gruppe. Hva er den potensielle prisen man kan oppnå dersom man tar inn gruppen? Utfordringen her kan være at man ser på den potensielle RevPAR- utviklingen fra samme periode året før framfor å se på dagens situasjon. Dersom den forespurte perioden var en høytidssesong året før, betyr ikke det nødvendigvis at det er det i år. Det er dette en Displacement-analyse vil fortelle deg ettersom man ser på den potensielle inntekten man kan få dersom man sier ja til denne gruppen kontra å avvise forespørselen for andre segmenter. En annen respondent uttaler; «*Ja, utvilsomt. Altså, det er hele grunnlaget for segmenteringen og yieldingen for den saks skyld. Alt handler om å finne den gjestemiksen som til en hver tid optimerer hotellets inntekter. Kan høres litt faglig teoretisk.*» Det er som respondenten sier, dette er faglig teoretisk. Andre respondenter forteller at det er mye arbeid å jobbe med slike analyser, men en Displacement- analyse er essensielt viktig, og logikken bak kapasitetskontroll kan være enkel, slik Talluri og Van Ryzin (2005) forklarer det:

[...]Capacity should be allocated to a request if and only if its revenue is greater than the value of the capacity required to satisfy it. Second, the value of the capacity should be measured by its (expected) displacement *costs*- or *opportunity costs* – which is the expected loss in future revenue from using the capacity now rather than reserving it for future use.

Samarbeide mellom Salg, Marked og Revenue

I løpet av intervjuene stilte vi respondentene spørsmål om det etter deres oppfattelse foregår et strategisk samarbeid mellom Salg, Marked og Revenue i prosessen med å velge den optimale gjestemiksen. Svarene rundt dette var litt varierte og avhengig av hvilken kjede man jobber i, men oppsummert så kommer det fram at markedsavdeling jobber lite med valg av den optimale gjestemiksen. «*Mitt inntrykk er at de jobber mere med profil, brand på de ulike kjedene eller brandene*» uttaler en respondent. Marked er for det meste involvert i selve kampanjeplanleggingen. En respondent fra markedsavdelingen forklarer at Salg, Marked og Revenue har jevnlig møter hvor man diskuterer kampanjer på tvers av avdelingene. Samme respondent nevner også dette:

«*Det jeg vil si er utfordringen i vårt selskap er jo Execution. Hvordan gjennomføre kampanjer mest mulig effektivt. Slik at man kan planlegge og prognostisere, at du kan måle respons og gjøre fornuftige tiltak i ettertid, at du kan evaluere kampanjen i ettertid. Det krever mye å gjennomføre gode kampanjer i forhold til planlegging og testing. Ja, og der er vi ikke gode nok.*»

Hvis vi ser på samarbeidet mellom Salg og Revenue i valg av gjestemiks så belyses blant annet dette fra en Revenue Manager:

«Helt klart, absolutt. Det hjelper ikke at Revenue sitter og sier at vi skal ha 3000 Corporate Dynamic døgn, hvis salg kommer tilbake og sier at det der kan du bare glemme, det er helt uaktuelt [...] altså her må det være et samarbeid og en enighet og man må ha en dialog [...] Salg de må jo være med på innspill, de kjenner jo kundene, vi kjenner jo ikke kundene, det er det jo salg som gjør [...] Jeg får jo den informasjonen av dem. Jeg kan jo ikke sitte å gjøre priser hvis jeg ikke snakker med de som selger.»

Og som en selger så fint poengterer dette: *«Salg og Revenue er lik sant. Det er fordi, vi vi må oppdra selgerne til å tenke Revenue til enhver tid da, ikke bare ta inn salget for å få den underskriften og få liksom litt i bjella, og tenke litt lenger enn dit.»*

Som vi ser så har alle en forståelse for hva den optimale gjestemiksen er. De fleste har en mening om hvordan og hvor kompleks en analyse skal være. Samarbeid mellom Salg, Marked og Revenue kan oppsummeres med dette svaret fra en av respondentene: *«Det er helt avgjørende at det er en felles forståelse rundt dette begrepet»*. Men til slutt vil vi også belyse noe som har kommet fram i intervjuene, og det er selve samarbeidet mellom hotellene på en destinasjon i valg av den optimale gjestemiksen. En respondent forteller om et tilbud på et prosjekt for en eksisterende Nordic Choice- kunde. Respondentens hotell hadde gitt en pris på x- antall kroner og skulle ligge 100 kroner over søsterhotellet fra Nordic Choice i henhold til normal prisspenn mellom Nordic Choice- brand. En ny selger ble ansatt på søsterhotellet og selgeren visste hvilken pris hotellet ga, og dermed la selgeren seg enda lavere enn det normale prisspennet. Konsekvensen av dette ble at prosjektanbudet vant søsterhotellet, men på grunn av leveranseutfordringer måtte hotellene samarbeide om å tilby kunden rom på destinasjonen og da oppstod dette:

«Så måtte de komme til oss for å åpne opp igjen, så nå har vi satt ned prisen også får vi bare de samme stamgjestene som allerede hadde begynt å bo her. De bodde fremdeles men til en mye lavere pris [...] så da har choice tapt. Som jeg sier, der tapte choice hundre kroner per rom de selger altså, for den hadde vi antagelig fått landet.»

Her ser vi et eksempel på svikt i samarbeid mellom både Salgs- og Revenueavdeling samt hotelldirektører. Som en annen respondent nevnte tidligere: *«Vi blir jo målt på en ting, ikke sant, og det er kroner»* og som en annen respondent forklarer:

«Siden hvert enkelt hotell blir målt på sitt resultat og de også har en bonus på dette, så er det slik at de personlig skal finansiere om de andre skal få bonus. Og derfor er det vanskelig å få gjennomslag for en destinasjonsstrategi for Choice som ikke alle vil tjene på. Og det er veldig vanskelig. For du kan ikke få alle til å bli bra. Noen er nødt til å «take one for the team»

4.2.3 Channel Management

Som nevnt i teorien er hotellkjedene opptatt av å ta tilbake kontrollen over distribusjon via tredjepartskanaler og styre gjesten inn på deres egne bookingkanaler. Dette for å redusere kostnadene ved provisjon, forsterke kundeforholdet til gjesten samt styrke det interne administrative overblikket rundt etterspørsel og kapasitet. Hvorvidt hotellbransjen er avhengig av tredjepartskanaler er et spørsmål som er vanskelig å besvare. En ting er hva man ønsker. Samtlige respondenter uttaler at vi er avhengige av dem nå per dags dato. Men, alle er i håp om at på sikt, skal gjesten bruke kjedens egne kanaler for å booke hotellrom. Det er et stort samtaleemne om man er avhengige eller ikke, flere uttaler hvorvidt hoteller er avhengig av tredjepartskanaler kommer litt an på destinasjon og beliggenhet. *«Det tror jeg kommer litt an på destinasjon faktisk»* og *«dette er veldig avhengig av hvor ditt hotell ligger»* Et hotell på et tettsted, for eksempel i Hedmark vil kanskje være mindre avhengig av tredjepartskanaler enn hva et hotell i Oslo by er.

Når det kommer til synlighet og markedsføringen via tredjepartskanaler er det ikke lett å nå internasjonale gjester via egne bookingkanaler. Flere respondenter ser på for eksempel Booking.com og Expedia samt TripAdvisor som markedsføring og et godt hjelpemiddel for å nå disse gjestene. En respondent uttaler *«Jeg tenker litt sånn også at det, de er faktisk en markedskanal for oss. Mye utlendinger kjenner ikke til mange av disse kjedene men går gjerne på Expedia, Booking og sånn, for dette er også kjente sider i utlandet og da ser de hotellene og så da går de eventuelt inn på sidene også. Så det er på en måte et ansikt utad for andre som ikke kjenner oss fra før av og»*. Det at gjesten går inn på egne hjemmesider etter å ha sett produktet via en tredjepart, er vanskelig å vite om noen gjør, men særdeles ønskelig. Hvis dette skulle skjedd oftere tror vi det må være et tydeligere prisskille.

Vi kan ta Clarion Collection Hotel Savoy som eksempel. I skrivende stund får du et standard singel rom til 1290 kroner via tredjepartskanalen booking.com. På NCH sine egne hjemmesider får du nøyaktig samme produkt, til samme pris. Hvis en gjest er tilfreds med tredjepartskanalen, kun har positive opplevelser ved bruk av dem og allerede har en brukerprofil der, hvorfor skal han/hun da gå inn via NCH sin hjemmeside og booke hotellrom

via deres bookingkanal når prisen er den samme? Her ser vi et stort potensiale, hvis gjesten visste med sikkerhet at det er billigere å booke direkte via NCH ville kanskje spesielt nordmenn valgt den løsningen. Det er utrolig mange prissensitive kunder der ute, og hvis ikke prisen er vesentlig forskjellig tror ikke vi kunden tar seg bryet om å benytte seg av egen bookingkanal i forhold til tredjepartkanaler. En gjennomsnittlig gjest vet heller ikke at hotellkjeden må betale provisjon for salg via tredjepart. En respondent uttaler: *«Før så var det 80-20 miks på utlendinger og folk fra Skandinavia, men problemet er jo nå at det snart er motsatt. Det er jo han Ola i Trondheim som skal på en weekend i Oslo som går på Expedia. Da har jeg et problem med å betale så mye provisjon.»* Her ser man tydelig frustrasjonen og utfordringene norske hotellkjeder har ved tredjepartskanaler, en av respondentene tror at løsningen på dette vil være *«vi burde i mye større grad, sånn som Amerikanske hotellkjeder gjør, er å ta også vise at det er billigere å booke via egen hjemmeside. Jeg tror ikke på parity lenger, jeg trodde på det før, men jeg tror ikke på parity lenger»*. Parity, også kalt Price Parity kan enkelt forklares som like priser, over alt. Hvis en gjest visste at det var to til tre hundre kroner billigere å booke direkte via NCH tror vi flere hadde benyttet seg av deres egne bookingkanaler.

Som nevnt i teoridelen, stiller Tranter, Stuart og Hill spørsmålet om hvem som eier kunden ved salg via tredjepart og vi spurte samtlige respondenter om det samme. Mange av respondentene sier seg enig i deres påstand om at både tredjepartskanalen og kjeden eier kunden, men kunden er ikke like lojal som om han hadde benyttet egen bookingkanal. Et strategisk valg NCH har gjort, er at gjesten ikke kan oppnå bonuspoeng via deres lojalitetsprogram Nordic Choice Club (NCC) med mindre man booker via egen bookingkanal. Mange gjester er som tidligere nevnt prissensitive og opptatt av bonuser og fordeler. En respondent uttaler *«I Norden er vi opptatt av våre fordelsprogrammer og bonusprogrammer [...] Og den enkelte reisende er veldig opptatt av sitt medlemsprogram, sine bonuser og sine fordeler.»* Vi tror han har rett i dette og hotellkjedene har mye å hente i å involvere gjestene sine i NCC. Flere respondenter poengterer at det er strategisk riktig at poengsystemet er fjernet ved kjøp via tredjepartskanal. Men, da er det viktig at hotellet og resepsjonisten forsøker å ta tak i gjesten når vedkommende fysisk er på hotellet. Verve gjesten inn i NCC og fortelle om fordeler ved medlemsprogrammet. En respondent ser på det å gi noen poeng, når du har fått en gjest til å bli medlem selv om han booket oppholdet via tredjepart som verdifullt; *«Hotellet kan jo tenke slik at jeg verver han inn i dette programmet, han blir medlem hos oss. Kanskje jeg allikevel gir han poeng, for jeg vil ha han til å komme hit neste*

gang, og da booker han direkte til oss i stedet» Vi ser på dette som en smart tankegang i forhold til å få gjesten lojal, og booke direkte til NCH.

Det store spørsmålet er hvilken hotellkjede som våger å trekke seg ut fra tredjepartskanalene først. Det er høyst sannsynlig risikabelt, med tanke på hva respondentene har uttalt og erfart. Alle respondenter er enige om at tredjepartskanaler ikke kan kuttes før det er utarbeidet en god strategisk plan. *«Men det er klart at man får jo mye større lojalitet hvis man klarer det som er Choice sin strategi, å få de inn på de nettsidene. Men å kutte livlinjen før man har etablert redningsbøyen, det er[...] Litt riski syns jeg da.»* Skal den norske hotellbransjen komme seg ut fra provisjonskostnadene til tredjepartskanaler må dette tenkes nøye igjennom. NCH burde revurdere bruken av distribusjonskanaler og det må legges en god strategisk plan for hvordan man skal innhente trafikken man til vanlig får via tredjepart.

4.2.4 Strategical Pricing

Strategisk prising vil variere i forhold til tilbud og etterspørsel og det dreier seg i all hovedsak om å maksimere fortjenesten ved produktet du selger. Som nevnt i teorien dreier det seg om å rettferdiggjøre prissettingen ovenfor gjesten, hva han/hun faktisk er villig til å betale samt kjedens kommunikasjon ved valg av dynamisk prissetting. Som mange av respondentene uttaler er det vanlig i flybransjen med dynamisk prissetting, høy pris ved høy etterspørsel. *«Kunden begynner jo nå å lære seg det her med fly, og det er jo veldig nytt ennå i hotellbransjen at prisene øker, at det ikke er en fastpris.»* Det er en utfordring for hotellbransjen å få gjesten til å forstå hvorfor prisene vil variere.

At kunden er fornøyd med produktet i forhold til det man faktisk har betalt for er ekstremt viktig, en respondent uttaler *«Det at kunden er fornøyd, at de føler den prisen de har betalt, at de fikk en service som sto i kvalitet med det, og at produktet er rent og faktisk fungerer. Det er jo egentlig det som er kjernen til det hele, at det er mye som skal fungere på et hotell. Og som må fungere for at folk skal komme tilbake».* Mange av respondentene mener at kjeden står for verdibasert prissetting, men mange er også opptatt av at ting kan gjøres bedre for at gjesten skal sitte igjen med, og føle rettferdighet ovenfor prissettingen.

NCH markedsfører, som nevnt i innledningen har som nevnt i innledningen seks forskjellige hotellvaremerker som representerer ulike valgmuligheter for gjesten. I forhold til de forskjellige brandene har NCH en utfordring ved å kunne rettferdiggjøre prisene ovenfor gjesten til enhver tid. Det kan i enkelte tilfeller oppstå at en gjest må betale like mye for et hotellrom i Brandet som skal representere lavpris, som på et hotell som skal representere

fullservice. Her er kjedens kommunikasjon vedrørende produktverdi som rettferdiggjør prissetting noe diffus. Hvordan skal en gjest forstå dette gapet? «*Når det er dårlige tider så skal jeg ha de som er prissensitive. Når det er høy etterspørsel skal jeg ha alle de som betaler mye. Hvordan skal du da klare å få en kundemasse som klarer å forstå hva du prøver å kommunisere og komme igjen og igjen? Når du den ene dagen betaler 399, og neste gang du kommer betaler 2600*». Her kan vi se litt tilbake på teorien. Kahneman, Kenetsch og Thaler hevder hotellets verdioppfattelse må være lik kundens verdioppfattelse. Hvis dette kommer i ubalanse vil gjesten oppfatte kjøpet av produktet som urettferdig. Tatt ut i et reelt eksempel kan dette være høye rompriser på grunn av stor etterspørsel på hotellrom. Men at en gjest skal betale 2600 kr for et rom i lavpriskjeden, uten frokost, som han betalte 399 for to måneder tidligere vil gjesten ha vanskelig for å forstå og kjøpet av produktet vil oppfattes som urettferdig. Synliggjøring av de forskjellige brandene og større prisforskjeller vil kanskje være noe NCH burde revurdere i forhold til kundens verdioppfattelse av produktet. En av respondentene uttaler «*man kunne ha sagt at på Comfort er det ikke lov å ta betalt mer enn 1600 kroner.*» Hvis dette var tilfelle ville mest sannsynlig Comfort, lavpriskjeden, først blitt fylt opp, spesielt av prissensitive gjester. Gjesten hadde kanskje forstått at hvis man skal ha billig hotellrom, må man være tidligere ute. Hvis man ikke er tidlig ute og må betale en høy pris, oppfattes dette som noe mer rettferdig, fordi gjesten selv er medvirkende i dette.

Salg, Marked og Revenue må samarbeide for at kunden skal oppfatte transaksjonen som rettferdig, et objekt uttaler «*det er jo et samarbeid mellom Salg, Marked delvis, men det er kanskje mer Salg, Revenue og direktørene da, som er i et fellesskap og setter prisen som de mener er riktig å ta for det produktet de tilbyr*».

Et annet tema som ble snakket om under intervjuene var det med hvilke kriterier som legges til grunn ved fastsettelse av nye prisavtaler. Ved eksisterende og nye avtalekunder. Samtlige respondenter sa at det er volum som er hovedkriteriet ved fastsettelse av prisavtaler. «*Det er først og fremst volum*» og «*vi ser jo stort sett på hvor mye de kan legge igjen og hvor mye, hvilket bo-mønster de har.*» Hvor mye kunden legger igjen og hvilke dager i uken han bor er vesentlig for prissettingen ved fastsettelse av nye prisavtaler. En respondent uttaler at man gjerne skulle forsøkt å hatt dynamiske prisavtaler på alle kunder, også de små lokale kundene. Men han ser på dette som noe utfordrende fordi de ikke vil forstå og de vil gjerne ha en fast pris hver gang. Da blir det selgeren sin oppgave å informere om at dynamiske priser vil gjøre deg tjent, for som vedkommende senere uttaler, hvis de skal gi en fast pris, så vil den bli på for eksempel 1400 kr, og da trekker i verste fall kjøperen seg fra hele avtalen. Informasjon,

kommunikasjon, det å gjøre kjøperen forstått med hvorfor det må bli en dynamisk prissetting vil her være vesentlig viktig.

Et annet og godt poeng som kom frem under noen av intervjuene var dette med kriterier og krav til de forskjellige selgerne i NCH. En selger blir kanskje målt på provisjon og enkelte hoteller i for eksempel Oslo er enklere å selge enn andre. Det ligger små, gode hoteller nesten vegg i vegg med hotellene som er enklest å selge, og mange av hotellene har ikke en egen selger ansatt og de føler ofte at det sentrale salget ikke gjør en god nok jobb for å selge akkurat deres hotell. Som en direktør forklarer, vedkommende har ikke tid til og skulle drive aktivt salg, i tillegg til direktørstillingen. Vedkommende skulle gjerne hatt mer hjelp fra sentralt salg. *«Kundene skal selv velge, men så lenge de ikke vet hva valget er, så mener jeg at da må man også følge den her filosofien til Petter, at du får selge de bæra du har. Vi er også noen av de bæra og da må man legge en egen strategi for å selge de hotellene som ikke er så lettsolgte»*. Her ser vi et godt poeng og noe som burde tas tak i, en selger må også selge hotellene som ikke er lettsolgte, og som uttalt hvis ikke kunden vet forskjellen på hotellene, beliggenheten er så å si den samme så burde kanskje en selger forsøke å selge mer jevnt utover de forskjellige hotellene så alle har en god bunnkunde. Her er det viktig at salg ser på hvilke brand som faktisk passer de forskjellige segmentene og selge ut i fra dette og ikke i like stor grad selge ut i fra provisjon, budsjetter og mål. *«Å legge en strategi, og skal man ha noen separate markeder, skal man prøve å definere noen segmenter og det tror jeg Choice kunne, kunne tjent mer på»*. Her vil kanskje en strategi være å ikke gi ut for mange valgmuligheter til kjøper, men gi forslag til et eller to produkter og mer bevisst styre kundene ut på de forskjellige hotellene.

Vi har lyst til å avslutte analysedelen ved Strategical Pricing med et sitat som kom fra en av respondentene. Vi føler dette er et godt utsagn, som gir svar på hvor viktig det er å se verdien av produktet, sett i gjestens perspektiv og ikke bare fokusere på prissetting. Det er skrevet i boken til Thomas N. Nickel, og lyder som følger: *«Sales should absolute under no circumstances involve with anything that has to do with pricing»*

4.2.5 Overordnet avslutningsspørsmål

Som et avslutningsspørsmål stilte vi alle respondentene et spørsmål som var direkte relatert til problemstillingen. Spørsmålet vi stilte var; etter din mening, hvordan påvirker Salg, Marked og Revenue hverandre slik at de mest økonomisk lønnsomme beslutningene kan tas?

Svarene fra respondentene er ganske så samstemte, og de handler for det meste om forståelse for hverandres arbeid.

«Det går jo også på forståelsen av å pakke hotellet riktig. Man må virkelig samarbeide godt. Det er nesten sånn at de skulle sittede sammen» sier en respondent. Videre poengterer respondenten at avdelingene må bli bedre i kommunikasjon. Når det er behovsperioder kan man ikke komme i siste liten. «Noe som kom fram nå var jo at markedet trodde mai var bra. Det er jo ikke det. Helligdagene ødelegger mai og vi trenger virkelig business. Og det er ikke bare helg, det er ukedagene også. Hadde man vært tidligere ute så hadde man kanskje kunne gjort noe med det». Her handler det altså mye om kommunikasjon til riktig tid. En annen respondent forklarer omtrent det samme: «Viktig at salg og marked klarer å se faresignaler som sviktende ordreserver tidlig så handling og fokus kan settes inn direkte på utfordrende måneder. Dette er ekstremt viktig da løsningen veldig ofte er å dumpe priser når du kommer tett innpå utfordringsmånedene». Samme respondent poengterer også at salg må ha gode forutsetninger med fornøyde gjester fra drift sin side slik at gjensalget blir enklere.

En annen respondent forklarer samarbeidet som en treenighet. «Hvor Revenue Manager skal styre prisene, også er det markedsføreren som skal få lavet budskapet som er attraktivt. Revenue Manager burde jo si til markedsføreren når han trenger trafikk. Det samme burde han si til salg, også skal de da med sine to virkemidler, [...] markedsføring og salg, hente den trafikken til de dagene, ukene og månedene man har behov for det».

En respondent forklarer at en av de første tingene man må lære som Revenue Manager er at man må være villig til å la noen gå, og det må salg også forstå. «Hvis du ikke mister noen kunder i reforhandlingen for eksempel, så har du ikke presset pris godt nok. Hvis alle sier ja, så er prisen lav».

Som man kan lese av de utsagnene over så handler det for det meste om å forstå hverandres utgangspunkt og jobbe tett sammen. En respondent utdyper dette med forventninger til hverandre. Det finnes ulike tilnærminger til hvordan man påvirker salg og driver salg i de ulike avdelingene. Den analytiske tilnærmingen Revenue-avdelingen har, kan man ikke forvente at salg også skal ha. «Men, hvis det er sånn at man bare hører på de analytiske tilnærmingene, så vil jo de som ikke er like gode på det falle under da for man klarer ikke å være med i argumentasjonen [...] Så her må avdelingene gå sammen. Den analytiske kompetansen i Revenue tilføres i de øvrige avdelingene. Og så må Revenue høre på hvilke kreative kampanjeløsninger og innspill markedet kan bidra med.»

En respondent viser til måten man måles på. Eksempelvis så mener respondenten at marked ikke nødvendigvis vil ta beslutninger som er lønnsomme. «*Man kan tenke at marked for eksempel måles på kjennskap eller hvor mye en kampanje produserer. Så handler det om å ha en kampanje til lavest mulig pris som produserer x-antall tusen romdøgn. Og det handler om å gjøre tiltak som kanskje koster penger for å skape kjennskap til brandet. [...] Og man kan si at høy kjennskap til brand er forenlig med inntekter over tid, at mange kjenner ditt brand. Men, det er ikke målbart.*»

Som vi ser så handler det om forståelse for hverandre. Hvem gjør hva, hvem har mandat til å gjøre hva. Når man har forståelse for dette så kan avdelingene gå sammen og den analytiske kompetansen i Revenue tilføres de andre avdelingene.

4.3 Analyse hypoteser

Innføring av GOPPAR vil ha en positiv effekt på kanalvridningsstrategi.

Hotellbransjen er per dags dato avhengig av tredjepartskanaler i følge de fleste respondentene, men det er i stor grad destinasjonen som bestemmer hvor avhengige man er, samt hvilken periode hotellet er i. Slik det er nå sitter mange med tankegangen at man til en viss grad må se bort fra segmentering og ta inn det man kan få inn. Segmentering blir mer en retningslinje.

De fleste mener at tredjepartskanalene vil fungere godt som en markedskanal for NCH for å nå gjesten fra Australia, men ettersom man ser mer og mer tendenser til at det er Ola Nordmann som booker via tredjepart så er det viktig å lage strategier som dreier gjestene over til NCH's hjemmesider. Et tiltak som er gjennomført er hvor man kuttet ut Nordic Choice Club- poeng til de klubbmedlemmene som bestilte rom via tredjepartskanaler, men man må følge med på tredjepartskanalene, for det ser ut til at de utvikler egne programmer som vil konkurrere med kjedenes egne lojalitetsprogrammer.

Innføring av GOPPAR vil ha en positiv effekt på å finne den riktige kundemiksen som gir økte inntekter og reduserte distribusjonskostnader.

NCH prognostiserer og utvikler budsjetter på bakgrunn av noe som heter Revenue-segmenter. Dette er segmenter som sier mer om inntektspotensialet til segmentet og hvordan kunden har bestilt sitt opphold. Det sier lite om hvem kunden faktisk er. Det eksisterer en del Revenue- segmenter og enkelte synes det er mange å holde oversikt over.

Den optimale kundemiksen vil variere fra hotell til hotell. Clarion Collection Hotels har startet arbeidet med å finne den riktige kundemiksen som gir økte inntekter. Som vi skrev i teorien så forklarte Orkin at det å velge mellom grupper og individuelle gjester handler om å velge mellom å fylle hotellet og pris. Clarion Collection har ikke valgt det ene eller det andre. De har begrenset inntaket av grupper og blitt mer restriktive rundt gruppesegmentet. De har økt volumet, og de har økt prisene sine. Dette på grunn av at de har valgt segmenter som gir høyere inntekter.

Innføring av GOPPAR med fokus på profittoptimalisering vil føre til økt økonomisk effekt på markeds kampanjer.

Som nevnt i teorien er markedssegmentering et viktig og strategisk element i å praktisere Revenue Management som blant annet er relevant for bedriftens markedsaktiviteter. Til syvende og sist er spørsmålet hva skal man bruke markedssegmenteringen til? Som tidligere nevnt synes vi en av respondentenes svar forklarer dette godt: «Man går ut med en pris man ikke har å selge, også er det været og transportmetoden til kunden som avgjør hvor de bor. Hvis det er fint vær i Trondheim, så får vi kanskje mindre i Ålesund. Å reklamere masse på web når majoriteten av de som kommer som walk-inns, sitter i bil». Man må med andre ord håndtere hele aspektet med en kundes liv. Visse tilbud fungerer til visse type settinger. En respondent forklarer en utfordring NCH har, og det er «Execution». Hvordan skal man gjennomføre kampanjer mest mulig effektivt? Hvordan skal man planlegge, prognostisere, måle respons og gjøre fornuftige tiltak i ettetid? Det kreves mye for å gjennomføre gode kampanjer i forhold til planlegging og testing.

Innføring av GOPPAR vil påvirke selgere til å se på bunnlinje (DAI) ved kontraktering av prisavtaler.

Per dags dato jobber selgere lite med segmentering på samme måte som Revenue- avdelingen gjør, men jo mer de samarbeider med Revenue, jo mer forstår de tankegangen om at de ikke kan bare fylle på tirsdag ettersom det kan ødelegge for resten av uken.

Ved kontraktering av avtaler er det volum som er hovedkriteriet for prisavtalen. Deretter kommer ukedagsfordeling og hvor stort inntekspotensialet er. Selgerne i NCH ser ut til å ha kontroll på det å selge verdi, men kanskje man glemmer kostnadsbiten? «Men, ellers så prøver du jo å selge på verdien [...] Jeg tenker jo ikke så mye på det kostnadsmessige. Jeg vet jo hva det er for kostnad på det rommet så jeg vet jo hvor langt ned jeg kan gå.»

5.0 Konklusjoner og anbefalinger

5.1 Konklusjon

Problemstillingen vi har forsøkt å finne svar på i denne oppgaven er: «*Hvordan vil innføring av GOPPAR påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutninger?*» I kapittel 4.0 Analyse av data har vi fått belyst mange gode svar og innspill fra respondentene satt opp i mot teorien i kapittel 2.0.

Etter å ha analysert og drøftet vår data kan vi konkludere med at hypotese 1 har en sterk sammenheng mellom kanalvridning- og profittoptimaliseringsstrategien (GOPPAR). Per dags dato legges det ut en god del rom i de ulike distribusjonskanalene på grunn av økt kapasitet på flere destinasjoner. Økt fokus på kanalvridning og innføring av nye strategier vil føre til mindre trafikk fra tredjepartskanalene og krever dermed at selgere må hente mer trafikk. Marked må skape lojalitet som vrir kunden over til egen nettside samt skape nye kunder gjennom lønnsom markedsføring. En Revenue Manager blir målt på topplinjen, men en innføring av GOPPAR vil øke en Revenue Managers forståelsen for hva og hvordan GOPPAR skaper økte inntekter.

Etter å ha analysert og drøftet data kan vi konkludere med at hypotese 2 har en sterk sammenheng mellom å øke inntekter, redusere distribusjonskostnader, finne den riktige kundemiksen og profittoptimaliseringsstrategien (GOPPAR). De ulike hotellbrandene må finne den riktige kundemiksen og jobbe mer strategisk mot de rette segmentene som gir økte inntekter og reduserte distribusjonskostnader. Sett at salg og marked jobber aktivt mot de riktige segmentene for de ulike brandene, som styrer trafikken vekk fra tredjepartskanaler.

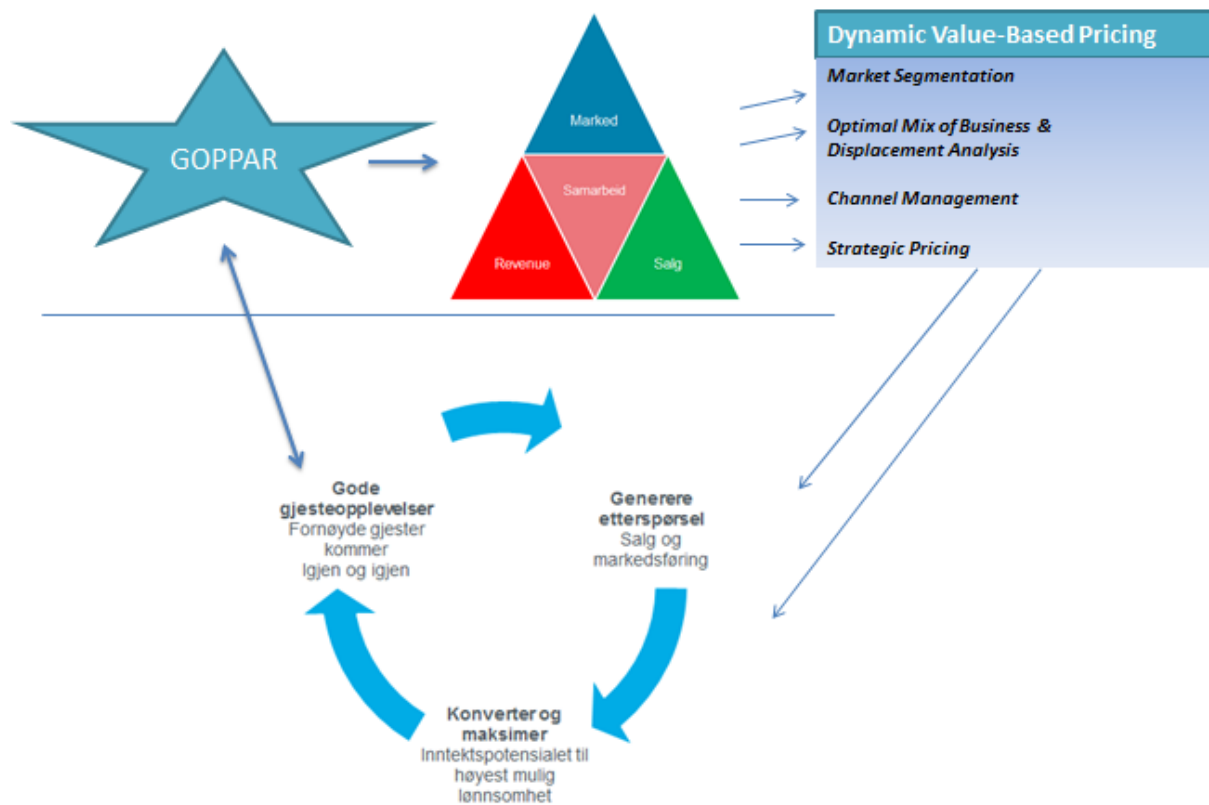
Etter å ha analysert og drøftet data kan vi konkludere med at hypotese 3 har en sterk sammenheng mellom å skape lønnsomme markeds kampanjer og profittoptimaliseringsstrategien (GOPPAR). Salg og Revenue må tydeliggjøre ovenfor Marked i god tid hvilke perioder hvor det er lav etterspørsel. GOPPAR som måleparameter vil tvinge fram effektive kampanjer. Skal en kampanje være effektiv, er den avhengig av et overordnet kampanjestyringsystem. Effektive og målbare markeds kampanjer i de riktige perioder ved rett segment som er verdibasert, vil gi positiv effekt på profittoptimaliseringsstrategien.

Etter å ha analysert og drøftet data kan vi konkludere med at hypotese 4 har en svak sammenheng mellom en selgers fokus på bunnlinje i forbindelse med kontraktering av prisavtaler og profittoptimaliseringsstrategien (GOPPAR). Med dagens bonussystem blir selgere målt på en intensjonsavtale om volum mellom hotellkjeden og kunden. Dette mener vi gir en svak sammenheng mellom fokus på bunnlinje og profittoptimalisering. For at hypotesen skal oppnå en sterkere sammenheng krever det en revurdering av dagens bonussystem hvor salgsmål blir delt opp i mer spesifikke delmål. Dette gjør at en selger må fokusere på samtlige hoteller ved sin destinasjon. For at salg skal bli mer fokusert på bunnlinje ved kontraktering, må Revenue være delaktige og utarbeide gode og forståelige analyser for salgsbeslutningsgrunnlag.

Hypotese 1-3 har en sterk sammenheng mot problemstillingen. Hypotese fire krever, som nevnt tidligere, en revurdering av dagens bonussystem. Når alle fire hypotesene har en sterk sammenheng med problemstillingen så tror vi følgende vil skje:

Salg, Marked og Revenue samarbeider for å finne de rette segmentene til hotellene og den optimale gjestemiksen som gir økte inntekter. Det distribueres rom hovedsakelig gjennom egne bookingkanaler til de beste prisene som skaper en verdifokusert prissetting. Dette gjør at Salg og Marked vil generere etterspørsel som igjen legger til rette for at Revenue konverterer og maksimerer inntekspotensialet til høyest mulig lønnsomhet. Dette vil føre til at den rette gjesten bor på det riktige hotellet sett opp i mot deres behov, som vil føre til fornøydhet og gjensalg. Dette gir en sammenheng mellom profittoptimalisering og kundelojalitet. For å illustrere dette viser vi til modellen på neste side.

Figur 5.1 Revidert modell; forskernes illustrasjon på konklusjon



Notat: Modellen viser at GOPPAR er et resultat av en strategisk Salgs-, Markeds- og Revenue-prosess som har en direkte link mellom det å skape gode gjesteopplevelser og profittoptimalisering.

Det handler om at Salg-, Marked- og Revenue-avdelingene samarbeider. Når dette fungerer optimalt vil hele organisasjonen oppleve både organisasjonsfordeler som økt effektivitet, høyere tilfredshet blant de ansatte og sist, men ikke minst forbedringer på bunnlinsen. Når samtlige hypoteser har en sterk relasjon til problemstillingen, vil innføring av GOPPAR føre til at Salg, Marked og Revenue tar de mest økonomisk lønnsomme beslutningene.

5.2 Anbefalinger

Etter ferdigstilt analyse og ti dybdeintervjuer med informanter fra ulike avdelinger i Nordic Choice Hotels, ønsker vi nå å komme med noen videre anbefalinger.

- Endre til færre segmenter og utarbeide tydeligere strategier ved segmentering.
- Finn den optimale gjestemiksen ved hvert enkelt hotell og få inn en bunnkunde på samtlige hoteller. Forhør dere med driveren av hotellet, han/hun vet best hva som passer til produktet.
- Innføre Optimal Mix of Business som et eget punkt i kjedens Strategiske handlingsplaner (SHP), dersom det ikke finnes allerede.
- Benchmarking på segmentene. For hvert år man revurderer SHP, har man nådd segmentmålene? Hvorfor/hvorfor ikke?
- De ulike brandene må stå for det de faktisk skal stå for. Lavpris eller luksus? Når prisstrategien for 2013 settes, ikke glem verdioppfattelsen til kunden. Skal man oppnå profittoptimalisering må pris innfri til gjestens verdioppfattelse.
- Vær den første nordiske hotellkjeden til å gå ut av Rate Parity. Tydeligere prisforskjell vil føre til mindre trafikk via tredjepartskanaler, men reduserte distribusjonskostnader.
- Forbedre samarbeidet mellom Salg, Marked og Revenue. Forståelsen av hverandres fagfelt og arbeidsdag. Tydeligere formidling av informasjon, felles møter, strategiplanlegging (samlokalisering?).
- Salg: Prøv å selge *alle* hoteller, ikke størst fokus på de lettsolgte. Samt formidle verdien ved de ulike produktene. Selg rett opplevelse til rett segment.
- Salg: Vurder muligheten for brukertestgrupper blant Key Accounts. Husk hvem er det som bruker produktet kontra den som signerer avtalen.
- Marked: Få større overblikk over perioder markedsføring og kampanjer trengs.
- Marked: Investere i et overordnet kampanjestyresystem.
- Revenue: Jobb enda mer med synligheten av avdelingen. Informer i større grad om hvorfor prisene er som de er, tettere samarbeid med salg og marked..

5.3 Videre forskning

Med tanke på videre forskning vil vi anbefale Nordic Choice Hotels følgende områder:

- Vil adferden til ledere og drivere av Hoteller i Nordic Choice Hotels endres ved innføring av GOPPAR?
- Hvordan vil innføring av GOPPAR påvirke samarbeidet og adferden til kommersiell avdeling i Nordic Choice Hotels?

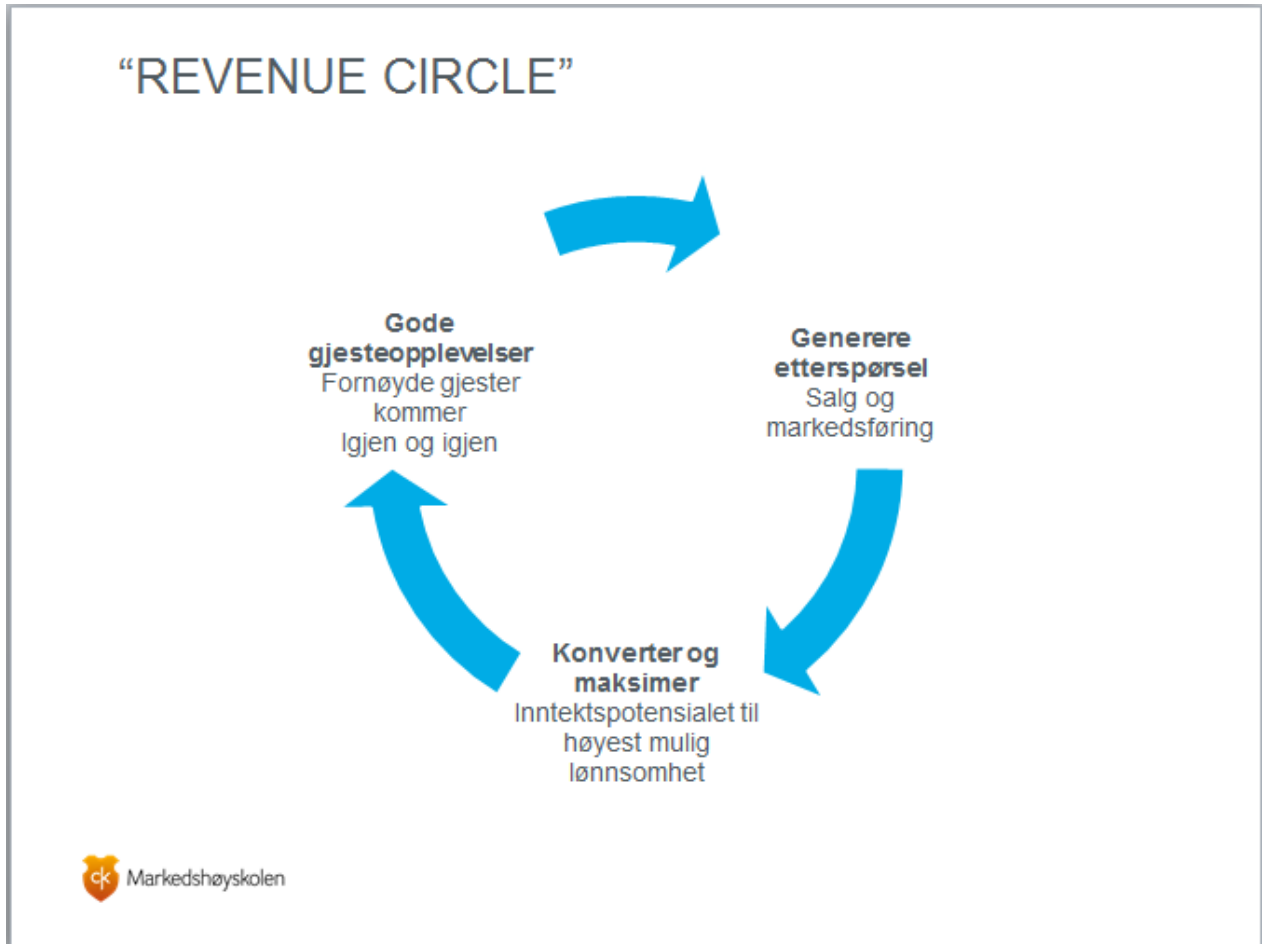
Litteraturliste

- Carroll, William I. 2006. "Hospitality Revenue and Channel Management CONVERGE." *Hospitality Upgrade*: 34–36. Hospitality & Tourism Complete (21331318)
- Demirciftci, Tefvik, Chian Cobanoglu, Srikanth Beldona og Pamela R. Cummings. 2010. "Room Rate Parity Analysis Across Different Hotel Distribution Channels in the U.S." *Journal of Revenue and Pricing Management* 19: 295–308. Business Source Premier (49232566)
- Ellingsen, Kristen Albert og Tom Rosendahl. 2005. *Markedsføring for Reiselivet*. Oslo: Cappelen Akademisk.
- Friberg, Henning 2011. Powerpoint- presentasjon 27. januar 2011. Markedshøyskolen
- Hayes, David K og Allisha Miller. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Hoboken, N.J.: Wiley. Lesedato 10. februar 2012:
<http://books.google.no/books?id=coWkoyJeHIEC&pg=PA313&lpg=PA313&dq=research+GOPPAR&source=bl&ots=LP5eGwXZWL&sig=5-Sv0uxpESef4fT5FSD4CoFR5GI&hl=no&sa=X&ei=vOEGT-mIL6eK4gTS3Z3hBA&ved=0CF4Q6AEwCA#v=onepage&q=research%20GOPPAR&f=false>
- Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. og Leonard Schlesinger 1994. "Putting the Service-Profit Chain to Work". *Harvard Business Review* 164-174
- Horwath Consulting. 2011. *Norsk Hotellnæring 2011*. Oslo: Horwath HTL
- Ingold, Anthony, Una MaMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2000. *Yield Management*. London; New York: Continuum.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for Økonomisk-administrative Fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kimes, Sheryl E. 1994. "Perceived Fairness of Yield Management". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 43(1): 22-29. Hospitality & Tourism Complete (6815718).
- Kvale, Steinar, Johan Rygge, Svend Brinkmann, og Tone Margaret Anderssen. 2009. *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Nagle, Thomas T., John P. Hogan og Joseph Zale. 2011. *The Strategy and Tactics of Pricing: a Guide to Growing More Profitably*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.
- Nordic Choice Club. Bli Medlem. Lesedato 12. februar 2012:
<http://www.choiceclub.net/CreateMember.aspx>.

- Nordic Choice Hotels. 2012. *Nordic Choice Journal 2010*. Lesedato 20. april 2012:
http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/media/files/pdf/reports/Nordic_Choice_Journal_barekraft_2010_NO.pdf.
- Orkin, Eric B. 1988. "Boosting Your Bottom Line with Yield Management" *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 28(4): 52–56. Hospitality & Tourism Complete (COMP64905772)
- SAS. Regler for Ungdomsbillett. Lesedato: 28. februar 2012: <http://www.sas.no/no/Tilbud-og-priser/Priser/Ungdomsbilletter/Regler-for-Ungdomsbillett/>
- Talluri, Kalyan T og Garrett J Van Ryzin. 2005. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York, NY: Springer.
- Toh, Rex S., Peter Raven og Frederick DeKay. 2011. "Selling Hotel Rooms: Hotels Vs. Third-Party Websites." *Cornell Hospitality Quarterly* 52(2): 181–189. Hospitality & Tourism Complete (60094537)
- Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality industry: Principles and Practices for the Real World*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Zhang, Michael og Peter Bell. 2009. "Price Fencing in the Practice of Revenue Management: An Overview and Taxonomy." *Journal of Revenue and Pricing Management* 11(2): 146–159. Business Source Premier (72029518)

Vedlegg I

Modell av «Revenue Circle», forelesningsfoil av Friberg (2011)



Henning Friberg, 27. januar 2011

Vedlegg II, fra første intervju

INTERVJUGUIDE

Hva vil vi forstå?	TEORI	HOVEDSPØRSMÅL	Stikkord til oppfølging	Kommentarer
<p style="text-align: center;">GOPPAR</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomiske lønnsomme beslutninger</p>	1) MARKEDSSEGMENTERING	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke kriterier benyttes ved segmentering av markedet? - I hvilken grad er segmentering strategisk forankret? 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevans for en bedrifts strategiske avgjørelser - Demografiske kriterier - Lojalitetsprogram - Prissensitive - Hindre at kunder flytter mellom segmenter - Hindringer: kjøpsatferd (prepaid), produktkarakteristikk (uspesifisert) og kundekarakteristikk (MLOS) 	
	2) OPTIMAL BUSINESS MIX	<ul style="list-style-type: none"> - Hva forstår du med begrepet optimal gjestemix? - Hvilke kriterier benyttes for å velge den optimale gjestemiks? - Mye arbeid må legges ned for å velge et hotells riktig kunde mix. Etter din oppfatning, foregår det et strategisk samarbeid mellom Salg, Marked og Revenue i denne prosessen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rate vs. Occ - Total Customer Worth - Displacement Analysis - De tyngste kundene i bunn - CRM-system: nøkkelement i å utvikle markeds- og strategiske planer og budsjetter - Kritiske faktorer 	
	3) CHANNEL MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad tror du hotellbransjens er avhengig av 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekspanderingen av OTAs var et resultat av depressive 	

<p style="text-align: center;">GOPPAR</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomiske lønnsomme beslutninger</p>		<p>online bookingkanaler som booking.com, expedia etc</p> <ul style="list-style-type: none"> - I arbeidet med den strategiske planleggingen av salgs- og markeds kampanjer, hvilke kriterier benyttes ved valg av distribusjonskanaler? - Hotellbransjen stiller seg spørsmålet om hvem det er som eier kunden ved salg via tredjepart. Hva kan hotellbransjen gjøre for å føle eierskap til kunden? - Etter din oppfatning, hvor ofte revurderer NCH bruken av distribusjonskanaler? 	<p>markedsforhold etter terrorangrepene i NY.</p> <p>Total Customer Worth Create Value Opportunities Packaging</p>	
	<p>4) STRATEGICAL PRICING</p>	<ul style="list-style-type: none"> - I henhold til teorien så vil hoteller oppnå profittoptimalisering når man utfører Salgs- og markedsaktiviteter samt Revenue Management på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Hvordan opplever du kjedens kommunikasjon av produktverdi som rettferdiggjør prissettingen? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Value Creation (Økonomisk Verdi) 2. Price Structure (Fences) 3. <i>Price & Value Communication</i> 4. Pricing Policy (Criteria for discounting) 5. Price Level (Price setting) <ul style="list-style-type: none"> - Cost based vs. Value-Based pricing - Kundeinformasjon - Kundeperspektiv (Hotelllets verdioppfattelse = kundens verdioppfattelse) - Prisstrategier 	

Vedlegg III, Ny intervjuguide med endring fra og med 2. respondent

INTERVJUGUIDE **Respondent:** _____

Hva vil vi forstå?	TEORI	HOVEDSPØRSMÅL	Stikkord til oppfølging	Kommentarer
<p style="text-align: center;">GOPPAR</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomiske lønnsomme beslutninger</p>	5) MARKETSEGMENTATION	<ul style="list-style-type: none"> - Hvilke kriterier benyttes ved segmentering av markedet? - I hvilken grad er segmentering strategisk forankret? 	<ul style="list-style-type: none"> - Relevans for en bedrifts strategiske avgjørelser - Demografiske kriterier - Lojalitetsprogram - Prissensitive - Hindre at kunder flytter mellom segmenter - Hindringer: kjøpsatferd (prepaid), produktkarakteristikk (uspesifisert) og kundekarakteristikk (MLOS) 	
	6) OPTIMAL BUSINESS MIX	<ul style="list-style-type: none"> - Hva forstår du med begrepet optimal gjestemix? - Hvilke kriterier benyttes for å velge den optimale gjestemiks? - Mye arbeid må legges ned for å velge et hotells riktig kunde mix. Etter din oppfatning, foregår det et strategisk samarbeid mellom Salg, Marked og Revenue i denne prosessen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Rate vs. Occ - Total Customer Worth - Displacement Analysis - De tyngste kundene i bunn - CRM-system: nøkkelement i å utvikle markeds- og strategiske planer og budsjetter - Kritiske faktorer 	
	7) CHANNEL MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> - I hvilken grad tror du hotellbransjens er avhengig av online bookingkanaler som 	<ul style="list-style-type: none"> - Ekspanderingen av OTAs var et resultat av depressive markedsforhold etter 	

<p style="text-align: center;">GOPPAR</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Påvirke Salg, Marked og Revenue til å ta de mest økonomiske lønnsomme beslutninger</p>		<p>booking.com, expedia etc</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hotellbransjen stiller seg spørsmålet om hvem det er som eier kunden ved salg via tredjepart. Hva kan hotellbransjen gjøre for å føle eierskap til kunden? - Hvilke strategiske kriterier benyttes ved valg av distribusjon ifbm planlegging av salg- og markeds kampanjer - Etter din oppfatning, hvor ofte revurderer NCH bruken av distribusjonskanaler? 	<p>terrorangrepene i NY.</p> <p>Total Customer Worth Create Value Opportunities Packaging</p>	
	8) STRATEGICAL PRICING	<ul style="list-style-type: none"> - Hoteller vil oppnå profittoptimalisering når man utfører Salgs- marked- og Revenuearbeid på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Hvordan opplever du kjedens kommunikasjon av produktverdi som rettferdiggjør prissettingen? - Hvilke kriterier legges til grunn ved fastsettelse av prisavtaler for eksisterende og nye avtalekunder? 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Value Creation (Økonomisk Verdi) 7. Price Structure (Fences) 8. Price & Value Communication 9. Pricing Policy (Criteria for discounting) 10. Price Level (Price setting) <ul style="list-style-type: none"> - Cost based vs. Value-Based pricing - Kundeinformasjon - Kundeperspektiv (Hotelllets verdioppfattelse = kundens verdioppfattelse) - Prisstrategier 	
	Etter din mening, hvordan påvirker Salg, Marked og Revenue hverandre slik at de mest økonomisk lønnsomme beslutningene kan tas?			

Vedlegg IV Spørreskjema per e-post

Sendt til en av respondentene.

1. Markedssegmentering

- a. Hvilke kriterier benyttes ved segmentering av markedet?
- b. I hvilken grad er segmentering strategisk forankret?

2. Optimal Business Mix

- a. Hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?
- b. Hvilke kriterier benyttes for å velge den optimale gjestemiks?
- c. Mye arbeid må legges ned for å velge et hotells riktig gjestemiks. Etter din oppfatning, hvor viktig er det med et strategisk samarbeid mellom salg, Marked og Revenue i denne prosessen?

3. Channel Management

- a. I hvilken grad tror du hotellbransjen er avhengig av online bookingkanaler som booking.com, Expedia etc?
- b. Hotellbransjen stiller seg spørsmålet om hvem det er som eier kunden ved salg via tredjepart. Hva kan hotellbransjen gjøre for å føle eierskap til kunden?
- c. Hvilke strategiske kriterier benyttes ved valg av distribusjon i forbindelse med planlegging av salgs- og markeds kampanjer?
- d. Etter din oppfatning, hvor ofte revurderer Nordic Choice Hotels bruken av distribusjonskanaler?

4. Strategical Pricing

- a. Hoteller vil oppnå profittoptimalisering når man utfører salgs-, markeds- og Revenuearbeid på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Hvordan opplever du hotellkjedens kommunikasjon av produktverdi (Price & Value Communication) som rettferdiggjør prissettingen?
- b. Hvilke kriterier legges til grunn ved fastsettelse av prisavtaler for eksisterende og nye avtalekunder?

Etter din mening, hvordan påvirker Salg, Marked og Revenue hverandre slik at de mest økonomisk lønnsomme beslutninger kan tas?

Vedlegg V, Transkribering

Intervju mandag 16.april kl 10:00

M: Vi starter med første tema, det handler om markedssegmentering. Em, du er jo ny i Choice, så svarene du kommer med må bli litt sånn, det er dine personlige svar.

Objekt: Ja

M: først hvilke kriterier som benyttes ved markedssegmentering sånn som du oppfatter det

Objekt: På hvilken måte da, hvordan vi deler det opp eller

M: Ja

Objekt: Ja, vi bruker det jo for å kunne se hvor prissensitive de forskjellige segmentene er , em det som er viktig er jo at vi gir så riktig pris til de riktige markedsgruppene som vi kan og ved at segmenteringen er riktig så vil jo det gi oss et mye bedre bilde enn når vi em, hvis vi bare sitter og tipper vilt. Em, jeg er ikke vant til å jobbe med så mange segmenter som det det er her, jeg synes det er veldig mange. Men em, igjen så får du jo igjen enda mer detaljert informasjon om kundene.

M: Ja

Objekt: når du har flere segmenter så det er veldig viktig for oss i det markedet vi befinner oss i, i dag. For å finne den prisen da.

M: vil det si at segmenteringen er strategisk forankret, eeem. Eller er det litt sånn, vi føler for å ha de her segmentene så derfor jobber vi med de

Objekt: Nei, det er nok strategisk, men men så mange forskjellige typer hoteller som det det er i Choice så er det nok ikke alle segmentene som er like strategiske for alle. Så mange av de blir liksom ekstremt overflødige for noen hoteller også er det andre som er veldig veldig viktig som er ubetydelig for andre. Så men det er det å ha den felles oppfattelse om at ting skal være så likt som mulig da, så vil det jo bli sånn. Men for hvert enkelt hotell så vi det kanskje være vanskelig å forholde seg til så mange som de da kanskje ikke opererer med i utgangspunktet.

M: optimal gjestemiks, hva forstår du med det

Objekt: Optimal gjestemiks er jo det som er det beste for det hotellet du opererer med. Igjen utrolig mange forskjellige hoteller som gjør det utrolig vanskelig, altså du kan ikke si at 40% går for kurs og konferanse og 20% er det riktige, for det er jo forskjellig for alle våre hoteller . Men det er klart, fyller hotellet best mulig og tjene på, tjene mest mulig penger på høyest mulig pris ved det segmentet som er riktig for de, det er jo det som er jobben til revenue. Det er jo å optimalisere revenuen og det er klart at for å gjøre det må vi ha det riktige bunn bunnlaget og de må betale høyest mulig pris også må da mellomlegget betale høyest mulig pris også er det de på toppen som egentlig ikke bryr seg. Så det er jo for at vi skal tjene mest mulig penger så hjelper det ikke å fylle med 90% på hel-pensjon , da har du jo ofte et kostnadsproblem.

M: Hva vil du si er kriterier for å velge den optimale miksen?

Objekt: Emmm. For det første så går det på markedet, altså beliggenheten på hotellet, hva slags kunder er det de skal ha, hva slags hotell er det. Er det er kurs og konferanse hotell så er det, da bestemmer jo det mye. Em, og selvfølgelig også kostnadene på hotellet, hva slags drift

har de. Hva slags rom, altså clarion collection hotellene har jo kanskje mye høyere kostnader på rom enn det kanskje komfort hotellene har, så vi må jo tenke på det når vi lager segmiksen og når vi velger kundene våre. Er de villige til å betale for det produktet de får.

M; Choice har jo veldig mange, eller 5-6 brands. Telte jeg riktig nå?..

Alle ler

M: eem. Som du sier, det å ha riktig segment til riktig hotell og til kjede, de ulike kjedene som clarion collection for eksempel. Kan jo være en utfordring for for eksempel komfort. Em, vi har bekjente som jobber på et komfort hotell i oslo, der de oppdager at eldre mennesker kommer, det er express det er snakk om og ikke forstår konseptet. Det med at dem må betale hvis de ønsker ekstra rengjøring, hvis de ønsker mat så koster det ekstra, em er det en utfordring å finne den riktige miksen?

Objekt: Absolutt, uten tvil. Og i oslo kan vi vel egentlig si at vi har, her har vi jo tre komfort hoteller med tre forskjellige kunde, som da er forskjellige i seg selv spør du meg. Altså, Grand central er jo noe her forskjellig fra express med de sitter jo begge med et komfort navn. Det er ikke enkelt for kundene våre å skjønner forskjellen når de havner fra det ene til det andre. Jeg må jo ærlig innrømme det. Eem, og da blir jo utfordringen vår enda større, og i og med at komfort express er så innmari spesielt i forhold til hva folk er vant med og det er veldig mye prissensitive gjester der ute, og det er klart at når de går inn på internett og ser komfort hotell selger rom til 700kr så leser ikke de videre, de forstår ikke hva det er de kommer til, så jeg skjønner jo at de får litt sjokk. Eem.

Alle ler

Objekt: jammen, det er så veldig andreledes, og det er kult for de som liker det. Men det er jo, man har jo, man har på en måte seget litt ut av den standarden. Altså, clarion collection er, clarion er fremdeles veldig clarion. Du vet hva du får omtrent hvor enn du er i Norge du drar. Men Comfort express er så veldig, og det er kult i seg selv men da sitter man jo, man putter seg selv litt i den problemstillingen at man, ja at gjestene ikke vet hva de får.

M: Ja, det finnes jo en del ylding fences, eller hindringer som revenue kan benytte seg av. Em, kan man benytte de hindringene for å hindre det at segmentene flytter over til å bli et annet segment?

Objekt: Ja, ja det kan man jo absolutt gjøre. Eem, det går litt på markedet også, det er klart er det godt marked, er det noe som skjer i byen, er det ting som er på gang er det mye mye lettere å for oss å styre gjestene våre. Med å putte dem i min loss2, med å sette blokk på standard rom, på standard med altså ha surperior oppe så de som faktisk er villig til å betale kjøper surperior rommene våre hvis de bare vil bo en natt mens hvis de vil bo to netter så må de ned på standard-rom og sånn kan vi jo styre gjestene. Em, og kampanjer, sånn bo tre betal for to, alle mulige sånt noe så kan man jo, så velger man jo litt hvilke kundegruppe man går ut mot. Men i et marked som er nå, med så mye eem, tilgjengelighet i Oslo, det er så mye ledige rom, prisene dumpes, det er kampanjer over alt.. så er det vanskelig. Gjестene kan bare pick and choose, det er litt sånn.. okei, blås i segmenteringen til tider, her må vi bare ha inn det vi kan for å få buisness på bøkene. Så segmentering blir litt sånn, ja det er en retningslinje, tenker jeg på mange måter som på en måte skal vise oss hvor vi vil og hva vi skal som er den optimale delingen men i tunge tider så må man på en måte bare få inn det der og om prisen må ned, okei da har vi noe veiledende i segmentering hvor vi ønsker oss men tillater det ikke markedet kan ikke vi sitte der – nei men segmenteringen sier at jeg ikke skal sette ned prisen

med 200kr. Altså, man kan ikke, man kan ikke binde seg helt av den heller. Mener jeg.

M: EEm, vil du si at å jobbe med segmentering og det å få riktig kundemiksen er det å, er det et resultat av samarbeid mellom salg, revenue og marked?

Objekt: Helt klart, absolutt. Det hjelper ikke at revenue sitter og sier at vi skal ha 3000 copy dynamic døgn hvis salg kan komme tilbake og sier det der kan du bare glemme, det er het uaktuelt, hvem er det du skal.. altså her må det være et samarbeid og en enighet og man må ha en dialog. Okei, jeg tipper at 2000-3000 okei, altså hvor mange i måneden, så deler man opp. Jeg vet jo at man henger litt på priser og segmentering i forhold til hva jeg er vant med, fra ressidor. Der er jo det ekstremt implementert, dette med å prognostisere segmenteringen og alt mulig sånt noe på et litt annet nivå enn det man har her, men jeg kan jo ikke si, det er klar man får en magefølelse når man får den erfaringen etter noen år og sånt no men man kan ikke bare å sitte å kokelimonke av seg selv, det.. det går jo ikke. Og i tillegg til at de på salg de må jo vite hva de faktisk skal hente til hvert enkelt hotell og til hvilken pris, selv om de er med å si at dette er en normal snittpris for Royal Christiania på coporate dynamic så er dette en normal gjennomsnittspris, så.. salg de må jo være med på innspill, de kjenner jo kundene, vi kjenner jo ikke kundene, det er det jo salg som gjør, det er jo kammene som gjør det. Og det gjelder jo kurs og konferanse og, det er jo inhouse som og de som er ute som vet hva kundene våre er villige til å betale. Både helpensjon eller rom og frokost, eller dagpakker, det er jo de som vet det. Jeg får jo den informasjonen av de, jeg kan jo ikke sitte å gjøre priser hvis jeg ikke snakker med de som seller.

M: vil du si at samarbeidet fungerer godt mellom avdelingene med å innhente informasjon på tvers av avdeling salg, marked og revenue? Du skal få ..

Objekt: hehe, altså.

M: du skal få lov til å være helt ærlig.

Alle ler

Objekt: hehe, det er forbedringspotensialet, men absolutt ikke det verste jeg har sett. Emm, det virker som folk, men ikke sant der har litt med at det har blitt revenue-team for mange er vant til å ha revenue-managerne på hotellene plutselig flyttes det, oi det blir langt unna, den telefonsamtalen er langt borte.. . em, men det virker som det har blitt mye bedre enn det det var, etter det jeg har blitt fortalt eem. Og nå har jo vi fått disse retningslinjene våre i forbindelse med clusteret, denne sisselano på plass og sånt no, for de skal være på hotellene så og så mye. Og vi ser jo det, jo mer vi er ute på hotellene jo mer forespørsler får vi, jo mer kontakt har de med folk. Det er klart at det, det er, det fungerer greit, eem, mange, noen er veldig veldig flinke og sender alle forespørsler og noen sitter på såpass mye kompetanse og tror omtrent at de er revenue managere alle sammen. neida, det var litt på kanten men. Mene mene mene mene de sitter på mye kompetanse da og sender bare ut, em fordelene er jo når den går igjennom oss så får det en helhet, vi ser markedet på en helt annen måte enn det bare hotell gjør. De ser jo bare meg, og jeg trenger dette, de ser jo kanskje ikke at det er andre hoteller som kanskje har fult.. jammen da kan vi gå opp i pris, altså. Det er så mye mer å hente og det begynner de å forstå nå, at vi sitter på en litt mer sånn bred erfaring, eller kunnskap da enn det de gjør selv.

M: hjelper det ofte da å ha et ansikt, på den andre personen. Da er det lettere å få samarbeid..

Objekt: Ja, uten tvil. Helt klart, og det er derfor det er så viktig at det vi er ute på hotellene og, og ikke bare sitter på kontoret der og, altså det funker jo.. vi gjør jo jobben vår men litt for

hotellene sin del, så de føler t de får litt mer tention, det er klart at nå vi går inn der så blir det litt sånn hååååh, og folk syns det er kjempe hyggelig ikke sant, folk du prater mye med, du vet jo selv hvordan det er å prate med noen på telefonen og flere ganger også aner du ikke hvordan personen ser ut. Det blir jo litt sånn dere, det er jo mye enklere å ringe når man vet det.

T: Det er sant

Objekt: Så det, der blir det mye bedre nå.

M; det høres bra ut. Vi vil bevege oss litt videre, innenfor channel management. Eem, først det vi lurert på, tror du at hotellbransjen er avhengig av online booking kanaler som booking dott com, Expedia, osv? Er bransjen avhengig av det?

Objekt: hmmm Min personlige mening?

M: Din personlige mening

Objekt: Ja, jeg mener det. Det er ikke uten grunn at booking dott com, expedia og alle disse vokser som det de gjør. Folk begynner å bli mer og mer kjent med de og bruker de som søkekanaler, emm, og jeg ser jo nå er jo expedia, via, og eller via – flyspesialisten i gamle dager er jo kjøpt opp at det firma som eier expedia, jeg tror det bare er et signal på at Expedia og booking ikke er på vei bort. Selv om nordic choice kanskje ønsker det og mange ønsker jo det, men jeg tror ikke vi kommer for uten. Jeg tenker litt sånn også at det, de er faktisk en markeds kanal for oss. Eem, mye utlendinger kjenner ikke til mange av disse kjedene men går gjerne på expedia, booking og sånn for dette er også kjente sider i utlandet og da ser de hotellene og så da går de eventuelt inn på sidene også. Så det er på en måte et ansikt utad for andre som ikke kjenner oss fra før av å. Så jeg er redd og ser det på mange av hotellene her i Oslo og på Gardermoen hvordan det dropper i bookinger etter at det, de stengte og etter at det ble fjernet fra preferd. Og vi er ikke i nærheten av å hente inn noe av det, på våre egne kanaler, sammenlignet med hva vi taper. Så jeg syns det er, det er en ide å, man skal ikke legge den på is og alt dette her og jeg vet at det er fryktelig mye meninger om det der ute, jeg er ikke vant til at det er såne diskusjoner. Der har man jo på en måte måtte innsett at de er en del av hverdagen vår, dessverre.. eem. Selv om provisjonen er som den er, men em, Jeg syns det er skummelt når vi ikke har noen garanti for at det er noen som kan erstatte det, og at det ja det tar et år eller halv annet å lære opp kundene våre men jeg redd det ikke er så enkelt. For de har så stigende okning, både booking dott kom og jeg snakket med de for ikke så lange siden og de øker og øker og øker og øker, og da å ikke være synlig på de sidene er jeg redd at ikke er helt bra. Men det er min personlige mening.

M: det er mange hoteller som stiller seg spørsmål er om er, er det vi som eier kunden eller er det de som eier kunden.. altså booking dott com, Expedia osv.. eem. Hva tor du hotellbransjen kan gjøre for eeeem, å føle eierskap til kunden?

Objekt: Det er jo selvfølgelig et veldig godt spørsmål men, jeg er ikke helt overbevist om at det booking dott com eier kunden jeg, kunder er de kjøper jo ikke booking dott com, de kjøper jo vårt hotell, selv om det er via, selv om det er booking dott kom som presenterer det og de får provisjoner og sånn så er det de som velger vårt hotell, de kommer til oss og det er noe med at når gjesten har bodd hos oss en gang, så er det så utrolig mye større sjanse for at de kommer igjen, og har de booket gjennom booking dott kom eller Expedia den første gangen og så blitt kjent så er det vel ganske mye større sannsynlighet at de booker gjennom våre sider neste gang for da har de blitt kjent med oss, de har fått et bikk, hva er det. Det

gjelder særlig utenlandske kunder, eem. Og norske for den sags skyld også. Vi ser jo bare at den gruppen som booker via nettet og både elder og yngre, de er på sånn, sånne sider som samler informasjonen og så at de lett kan sammenligne priser, for de er prissensitive, de vil ha det beste til en billigst mulig pris. Og det vet de at ved Expedia og booking dott kom der får de klare tydelige oversikter over alle kjedene på en gang, enkelt og greit. Jeg merker det, jeg bruker det jo selv også, ofte hvis jeg skal ut og reise, da får jeg enkel oversikt der og der og der og det ligger kommentarer, altså man gjør det jo selv og sa tenker man litt sånn

M og T: ja man gjør jo det

Objekt: Okei hvorfor skal jeg ekskludere de der ute som kanskje vil hit.

T: ja.

Objekt: Du skal til Paris men du er ikke kjent, da er booking dott com eller Expedia kjempe greit. Ikke så ofte at jeg finner et hotell å gå på hjemmesidene deres heller, det har hent fordi at jeg skal teste litt men det blir jo ofte der, sjekke priser.

T: Ja, det gjør det.

M: men prøver du å shoppe priser da?

Objekt: Ja, via booking dott com og Expedia ja,

M: ikke via det å, å gå inn på hjemmesider og..

Objekt: Det skjer, sjeldent jeg gidder. Men nå har jo jeg vært i rassidor i mange år så egentlig, egne hoteller og har jeg liksom hatt hoteller over hele verden jeg kunne bo på på id pris men.. litt sånn interessemeddig da, og sjekket og liksom vent litt, jeg skal bare dobbeltsjekke booking dott com for det kan jo hende det finnes et tilbud som er bedre. Og hva hvis jeg pakker inn en leiebil, okei jeg vet jo at da får de 50% på pakkene sine, men man kan jo alt i bakgrunnen. Men som kunde er det jo verdt å sjekke det. Og det gjør jo andre og. Så, ja. Men det er min mening. Ja. Hehehe

T: Men det er bra det

M: det setter vi pris på, det er akkurat det vi vil høre det. Din mening, ikke

T: nei, ikke vår holdt jeg på å si

M: eem, når det arbeides med salg og markeds kampanjer, ee, nå veit ikke jeg hvor mye du er satt inn i det men

Objekt: Ikke så mye men, ja..

M: Vet du hvilke kriterier som brukes når man velger distribusjonskanaler? I forbindelse med markeds kampanjer eller salg..

Objekt: Jeg har hatt veldig lite med det å gjøre, og nå har det ikke vært noen nye runder det har ligget så mye kampanjer der ute i forbindelse med at det er litt tøft og sånne ting så. Jeg har vel ikke vært borti hvem som tar de avgjørelsene og sånne ting. Men vi kommer vel på en måte med en ønske om at det skal kjøres. Eem, så snakker man ofte om salg men det har vært et case med Bastionen blant annet hvor vi skal prøve å kjøre kampanje, og der er det liksom Aina som og Jessica som sitter på RM der og de har en dialog. Men hvilke kanaler videre som det, det vet jeg faktisk ikke hvem som tar den avgjørelsen faktisk. Så det er noe jeg må finne ut av.. Takk!

Alle ler

M: Jo bare hyggelig

M: Etter det du er satt inn i kjeden, og hvordan kjeden arbeider. Vet du hvor ofte kjeden

revurderer bruken av distribusjonskanaler? Det er også det arbeidet dere gjør på Revenue og. Blir det ofte vurdert, er vi nødt til å legge ut flere rom, eller skal vi stopp, nå er det nok på tredjepartskanal.

Objekt: Det gjør vi jo hele tiden. Hver dag så tar vi jo den avgjørelsen, em, det går jo på pick up'en på hotellene. Vi kjører jo revenue diren på morgenen, på formiddagen og ettermiddagen og da tas jo de avgjørelsene absolutt hele tiden. Og det gjøres egentlig stort sett av revenue hvis ikke du har noen veldig interesserte hotelldirektører som plutselig ringer og spør – hva er dette her for noe. Men ee, det er jo vi som bestemmer det. Trenger vi flere rom så alstå legger vi jo ut ti rom til coop eller booking dott com. Okei er det ledige rom jammen da er det bare å smelle ut. Eem, og igjen markedet nå er såpass tøft at nå er det jo bare å legge ut det som er, vi kan ikke sitte å stenge så lange vi har ledige rom. Så det er egentlig det som er grunnlaget nå. Det er klart, kommer det de tidene hvor vi kan sitte å yilde og stenge fordi at vi ser at vi får fullt allikevel så, det blir jo morsomt når de tidene kommer. Men akkurat nå er det ikke sånn.

M: Nei. Eem, ved valg av eem, å åpne på de kanalene som finnes, eem. Hvis du er for eksempel solgt ut på coop, booking, Expedia.. foretar dere en liten analyse på hvor mye det koster å få via hver an de kanalene? Når du for eksempel sier at okei, jeg åpner så og så mange rom på booking dott com også så mange på coop fordi jeg vil sitte igjen med en bedre fortjeneste via booking.. foretar dere noen analyser på det eller er det litt sånn..

Objekt: Det er litt magefølelse

M: Det er litt magefølelse

Objekt: Ja, eem. Og igjen, Pick up`en, hva skjer, hvordan ser det ut på de andre hotellene. Altså er det døstille en helg. Nå er jo coop stort sett bare i helgene, så vet vi at Pick up`en kommer, det kommer ikke noe kurs og konferanse. Det er ingen ting. Okei, det er bedre med coop, jeg har , jeg er ikke noe glad i coop. Men det er jo likevel bedre enn ingen ting. EEm, og vi har jo på en måte snakket med direktører og bare, okei.. har dere noe, de fleste har sånn bare, bare vi tar alt vi kan få. altså der et på en måte det nivået nå. Og så lenge du dekker kostnadene og det gjøre det jo. Det er ingen av våre hoteller som har så høye kostnader for et rom som at det ikke det dekker, og da er det jo bare å ta det inn, altså. Ja. Men heller, vil heller selge ti rom på booking dott com enn å selge ti rom på coop. Man, men det går litt på erfaring, det går litt mer på magefølelsen. Hva skjer litt, hvor er det det plukker opp. Ja.

M: så det ligger ikke noe strategiske analyser bak, valget.. ?

Objekt: Ikke nå

M: ikke nå

Objekt: Igjen, samme argument liksom. Men litt sånn okei, emm vi har familie rom, men ja de legger vi ikke ut, for de får vi solgt allikevel. Så sånne sitter man jo å vurdere litt. Eem, men det igjen, det går bare på en sånn tankegang, vi sperrer litt mot hverandre, hva syns du, hva tenker du. Også gjør vi det bare.

M: Ja, mhm. Em, vi går litt videre til prising. Eem, i henhold til teori så vil hoteller oppnå profittoptimalisering først når salg markedsaktiviteter og revenue får kommunisert eem, en verdi av produktet som gjør at kunden opplever det som rettferdig. Jeg vet ike om du forsto..?

Objekt: Jo

M: så hvordan opplever du at kjedens kommunikasjon av verdi eem, rettferdiggjør prissettingen? Veldig overordnet spørsmål..

Objekt: mhm. Eemm, i og med at det er vi som setter prisene stort sett så syns jeg det er kjempe bra neida..

Alle ler

Objekt: eem, nei jeg, jeg syns vel i og for deg at det er gange logisk, i hvert fall på det jeg har vært borti. Em, men det er klart det er jo veldig forvirrende for kunden som som på Gardermoen at det clarion ligger med 680 og komfort runway ligger med 680 en helg. Altså, knuden, hvorfor er det lik pris på de to hotellene, det er jo to vidt forskjellige produkter. Em, men igjen skal du hente noe så er du nødt til å ligge der, em, så blir spørsmålet skal du ha businessen eller skal du ikke ha businessen, det er jo egentlig der det går. Em, og det er klart man sliter jo litt, em, men det der og holde det der kjede, i den optimale verden skulle jo komfort ligget lavest også skulle quality kanskje ligger par hundre kroner over også skulle clar, nei også skulle clarion ligger over det igjen. Og clarion collection kanskje enda litt høyere for de har jo kvelds mat. Men i verden så er jo ikke det mulig. Em, du kan jo ha en komfort, em, hotell som har fult og som ikke ikke clarion. Og da må jo clarion legge seg lavere. For å hente inn prisene kanskje. Så det er jo ikke lett for kundene, jeg ser jo det. Men sånn vil det jo alltid være. Em, men jeg tror det er veldig riktig den strategien vi har satt om at vi har veldig lav pris satt frem i tid for å ta de kundene som er prissensitive, de begynner, kundene begynner jo nå å lære seg det her med fly og, det er jo veldig nytt ennå i hotellbransjen at prisene øker, at det ikke bare er en fastpris. Em, men du ser jo at kundene begynner å bli vant med med det og begynner å akseptere det, du vet at ofte de som kommer en uke til fjorten dager før, de er villig, ofte veldig villig til å betale. I hvert fall på de store hotellene. Og jeg tror nok clarion er veldig sånn, de er nok kanskje det klareste i hvilke prisnivå de skal ligge på.

T: mhm.

Objekt: jeg veit ikke om jeg svarte på spørsmålet ditt.

T: Jo

M: jo, vi fortsetter litt på det. Du kan si at en prissetting er enten basert på noe som heter for kostbasert prising eller verdibasert prising. Kostbasert da ser du jo først på ka produktet, og beregner kostnader til det, og helt til slutt så ser du på kunden også setter du en pris. Mens verdibasert da ser du på kunden fra starten av og setter prisen deretter. Vil du si at det er en kostbasert eller verdibasert prissetting i kjeden?

Objekt: em, helt klart verdibasert.

M: verdibasert ja.

Objekt: Ja, det det uten tvil, og det tror jeg det er de fleste steder, for å være helt ærlig. Og det er det der jeg kommer fra tidligere også. Igjen det er altså det er kunden som bestemmer, og da spiller det ingen rolle om rommene våre koster 500 kroner å rengjøre 1000, altså du får ikke solgt et rom i Norge til 2000 kroner sånn som det er nå. Kundene er ikke villig til å betale det, så vi må tilpasse oss det, driften og kostnadene etter det kunden er villig til å betale.

M: ja, det kan du jo si at salg og marked eem, jeg veit ikke om du har hørt om, nei du har ikke hørt om det. Det heter for revenue circle.

Objekt: nei

M: Den er en liten teori som ikke er noe spesielt blitt noe stor, men den er i hvert fall i startfasen og alle kjenner til den når det blir forklart det. Den handler om er at salg og marked

dem genererer etterspørsel gjennom det arbeidet de gjør. Og de eem, gir produktet en verdi emm. Verdioppfattelse for kunden som legger til rette for at revenue kan sette en pris på produktet på bakgrunn av det arbeidet salg og marked har gjort, em og den prisen kan vi selge til markedet og markedet kan eem, oppfatte den prisen som rettferdig og føle at dem får betalt, eller at dem betaler for den prisen som produktet er verdt. Og det genererer igjen en ny etterspørsel. Det kalles for revenue circle. Dersom salg og marked ikke får kommunisert godt nok den verdien på produktet, for eksempel at dem klarer å sette en oppfattelse på at produktet er verdt maks 900 kroner og revenue forsøker å ta ut den prisen på 1500, 2000 kroner så vil kunden sitte igjen med en følelse av at det her er ikke, em det her var ikke verdt de pengene så der for så vil det ikke bli generert ny etterspørsel. Hvis du forsto den tankegangen.

Objekt: Ja, helt klart.

M: vil du si det arbeidet, samarbeidet mellom salg, marked og revenue er bra nok til at man kan sette de prisene eller er det litt, litt, et lite gap mellom salg og marked og revenue, som gjøre at revenue egentlig bare sitter spiser ut i fra sine forutsetninger.

Objekt: Både ja og nei, jeg vil ikke si at revenue skal bare sitte og sette priser, em, ut i fra sine kunnskaper og historiske data. Så, det er alfa og omega. Sånn som jeg sa i ste, samarbeidet mellom salg og revenue kan alltid bli bedre, og det gjelder ikke bare her. Det gjelder alle steder. Em, så vidt jeg har vært borti også før. Det er salg og alle vet at salg og revenue er en litt sånn dere, det er litt sånn katt og hunn. Vi skal fighte litt, vi skal ha høyest mulig pris, salg skal ha lavest mulig for de skal hente kundene og vi vil ikke ha kundene til en hver pris, vi skal presse. Det er jobben vår å være på hver sin side av bordet og på en måte allikevel prøve å få ut det beste. Em, men så vi skal ha friske diskusjoner, salg, marked og revenue skal være uenige men allikevel klare å komme til en enhet. Skjønner du hva jeg mener?

M og T: Ja

Objekt: Det er kjempe sunt at de sitter sånn og diskuterer mot hverandre, for vi må komme med den historiske data som ser hva kundene har betalt før, for den sitter jo vi med, vi sitter jo med resultatene av det, mens de vet jo også hvilket marked vi er i i dag og hva kunden er villig til å betale i dag, tror de. Så sier vi, jammen vet du hva de har betalt det og det og det før, kan vi slenge på litte grann, det er ikke snakk om femti og hundre og hundre og femti kroner nødvendig vis, men kanskje den ti kroningen, den tyve kroningen fra år til år.. det er jo det som gjør den lille forskjellen på mange steder.

Og det gjelder jo dagpakker og hel pensjoner og altså alle priser gjelder jo sånne ting så vi vil jo veldig gjerne pushe litt til, og ofte så går det og ofte så går det ikke. Em og da må jo salg være de som er flinke og faktiske tilpasser seg allikevel. Men e, det er ultra viktig at det funker og salg kan ikke bare løpe rundt og gi hvilke priser de vil, det funker ikke, det er nødt til å være kommunikasjon.

M: Og det føler du kan bli bedre?

Objekt: Det kan alltid bli bedre, og det er alltid, selv om man kanskje har kjempe god kommunikasjon med noen selgere og noen kammer og noen dossierer, men det er jo alltid noen som liker å kjøre sitt eget løp, du klarer ikke å fange alle, at alle har like god. Det er klart har man en god kommunikasjon med de som sitter oppe da, det har man kanskje. Men igjen, det er ganske mange som er der ute løper, som treffer de kundene som ahh, jeg gidder ikke spørre revenue nå. Altså også kjører de på, og sånn vil det alltid være. Det er derfor jeg mener at det

kan bli bedre. Sånn at du får med deg de siste, men det vil du jo ikke allikevel. Men man kan jo jobbe med det, jobbe mot det.

M: ja, vi har egentlig gått igjennom det som vi ønska å få svar på.

Objekt, Ja, så bra!

M: vi har vært innom både markedssegmenterer, channel management, og innom strategisk prising. Em, så vi er vel egentlig fornøyd, jeg vet ikke om du har noe..?

T: Ja, jeg er er fornøyd.

M: det er bra, da takker vi for tiden.

Objekt: Jo bare hyggelig. Hyggelig å hjelpe til. Også får jeg vel si lykke til da.

T: Jo takk.

Intervju torsdag 19. april kl. 10:00

M: Da tenker jeg vi starter med en gang jeg, med markedssegmentering. Em, hvis det er noen spørsmål som du føler at du ikke klarer å svare noe på så er det bare å si ifra.

Objekt: Jepp

M: Em, det første vi lurer på er hvilke kriterier benytter du når du segmenterer markedet?

Objekt: m-m, altså, vi snakket om det sist, når dere var her.. i forhold til Gardermoen hotellet da, for det er klart det at vi har en veldig stor andel av kurs og konferanse trafikk. Så det er liksom det vi velger våre marked ut i fra, hvor kan vi få tak i de som sitter på de største arrangementene. Eem, for vi, hvis vi tenker det hotellet som vi sitter på nå så er det jo liksom de store arrangementene som teller for oss å få fylt opp med. Eem, så, det vi gjør der at viii, vi har jo en bra oversikt gjennom at vi har en historie på hvem som har vært her før, bruker det også følger man jo med i forhold til hvilke kunder man vet har store arrangementer. Eem, så, det, når vi skal liksom ut å selge så er jo det vi, det vi velger ut i fra. Blanding av historie og det vi kjenner til i forhold til marked. Men, hvis du tenker altså sånn, mer segmentering i forhold til , sånn som runway hotellet vårt, komfort hoteller har jo en litt mer miks av segmenter. De har ikke en så stor andel av kurs og konferanse, så de er nødt til da å se på andre kanaler også, for å få tak i sine, for de er også avhengig av å ha og fylle opp med mer individuell trafikk. Eem, de jobber da både gjennom tredjepartskanaler, de jobber gjennom, eem. Ja, reisebyråer, de det vet har trafikk til Gardermoen. Det er ikke så mange som har forretningstrafikk hit, altså forretningsmarkedet på Gardermoen er jo ganske lite i forhold til Oslo for eksempel da. Em, så de jobber da litt andreledes enn Clarion igjen. Er vi helt ute å sykler nå, eller er vi?

M: Nei, over hodet ikke..

Objekt: Emm, jepp.

M: Vil du si at segmenteringen er strategisk forankret?

Objekt: Altså, det er den jo. For man legger jo opp en en, en, aktivitets, taktivitetsplan og en arbeidsplan for selgerne, altså. Selgerne kan jo påvirke en del av butikken som vi får inn til hotellene våre, men de kan jo ikke påvirke alt. Altså, de påvirker jo ikke det som kommer via tredjepart. Det er det andre, holdt på å si, det er det andre som jobber mot. Men den biten som selgerne kan påvirke, altså den konferanse biten og den det lille vi har av cooperate trafikk der er det jo en strategisk plan over hvordan man, hvordan man skal bearbeide. Og igjennom salg så jobber man jo men, jeg vet ikke om dere har hørt om RIK plan, altså man setter jo opp planer over hvilke kunder man skal jobbe mot for å få mest mulig effekt. Em, vi måler jo hele

tiden effekten av de aktivitetene selgerne gjør til enhver tid. For de måles på aktivitet og de måles selvfølgelig på salg, em, men og det er ikke noe problem for en selger å oppnå aktivitet, men det er ikke sikkert han jobber mot de riktige kundene og det måler vi jo tidelig. Og de planene vi setter opp mot selgere pr. År, så har de et mål på seg i forhold til hvilke kunder de skal jobbe mot. Som vi vet gir mest effekt mot hotellene. Ja. Så det er jo strategisk forankret sånn sett.

M: ja, er det noe, hvilke kriterier som ligger i de planene. Altså det som en selger blir målt på..

Objekt: Em, altså, em, blæ. De blir jo, de har jo sine bransjer. Altså, i og med at vi har flere selgere pr hotell så har de sine bransjer. Og innenfor de bransjene så setter man da, da er det jo a b og c kunder, som de jobber med. Og det er jo jo a b og c kunder, og det er jo d kundenivået, det går jo på størrelse på hva man har produsert og hva man kjenner til av potensialet hos kunden. Eem, så man skal jo bruke mest mulig tid på de kundene som gir mest trafikk. Eller de kundene som har mest potensialet til å gi trafikk. Fordi, det er jo dumt å jobbe med en kunde som Telenor for eksempel da, for hvis dem har vært lite hos oss så vet vi at potensialet er stort. Og da må man jobbe med den selv om de har vært her lite tidligere. Ja.

M: eem, hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Objekt: Optimal gjestemiks, det er jo for at man skal kunne få en best mulig altså, økonomi på hotellet. Ved at man da har en blanding av em, kunder gjester som i sum da, gir mest mulig inntekt til hotellet. Eller best mulig avkastning egentlig da.

M: Emm, nå vet ikke jeg hvor mye du jobber med det, men jeg regner med du gjør det litt. Hvilke kriterier som benyttes ved valg av den optimale

Objekt: Ja, altså igjen så er det forskjellig fra hotell til hotell. For det er klart at her, hvor du har mest kurs og konferanse trafikk så vil du jo mest ha det som vi kaller for helpensjonsgjester, som bruker alle avdelingene på hotellet. Em, vi unngår jo, vi unngår jo å selge dagpakker på lang sikt. Hvis vi får en henvendelse nå på 400 dagpakker i november neste år, eller i år så er det ikke sikkert vi tar det inn.

M: dagpakker da tenker du uten overnatting?

Objekt: Uten overnatting ja. For du det vil jo da ofte føre til at du sperrer av et stort møterom. Som du kunne ha fått fylt opp da med, altså betalende med boende gjester. Det er jo det man ønsker. Fordi man tjener jo ikke så mye på en dagpakke som det man gjør på en helpensjon. Totalt sett for hotellet. Eem. Men klart at, for et hotell sånn som runway da, eller hvert fall et hotell som har en større andel av , av cooperate trafikk, altså det som er ren rom-frokost trafikk så ønsker man jo kanskje en større andel av det, fordi der sitter man igjen med mer på bunnlinja. Em, men vi kan ikke gjøre de samme valgene her, for det cooperate markedet eksisterer ikke på Gardermoen, i den grad som det kanskje gjør i storbyene. Oslo kan jo sitte og em, de kan jo si nei de, til å ta inn kurs og konferanse trafikk for de selger du en helpensjon ikke sant så går det jo mindre andel til rom en til det gjør til en rom-frokost. Det man kanskje gjør i Oslo da er at man da ikke selger helpensjon, men splitter pakkene. Og da, dette kjenner du alt til, eller dere hvis du jobber på hotell og. Hehe

T: hehe ja.

Objekt: Jess, det vi har gjort, vi i salg er jo så heldige at vi har revenue folkene og direktørene som tenker mer på dette her til daglig en det vi gjør. Men i forhold til i forhold til salg så er det jo hele tiden en kamp om å pakke hotellet riktig, fordi det er ikke noe gunstig for oss å

selge, altså, hvis vi selger et stort møte da, med en liten andel av borom så vil jo vil vi jo ofte oppleve at vi står igjen med mange overnattingsom. Men har kanskje ikke konferanserom igjen. Så man må hele tiden tenke pakker, pakking, hva er best for hotellet. Slik at du får pakket både boromma dine og møresomma dine mest mulig riktig.

MogT: mhm.

Objekt: så det er klart at selgerne blir oppdratt til å tenke der de også men, en selger som kanskje blir målt bare på eget salg da, han vil kanskje ha et fokus på at han vil ha inn kontrakten til en hver pris. Men der kan vi liksom ved å jobbe kanskje mer mot teammål, og jobbe mer mot de samme målene som hotellet har så vil vi jo få, få de til å tenke litt mer hva er riktig for hotellet. Altså, hva er riktig oakking for hotellet. Og det jobber vi mye med, spesielt her på hotellet hvor det er ekstremt viktig å fylle alt. Ja.

M: Hvis du får en forespørsel om november om et års tid.

Objekt: mhm

M: em, på dagpakke, og da sier du nei. Hvilke kriterier legger dere til grunn for å kunne si nei til den..

Objekt: Altså, det er vanskelig å si nei, en som selger vil jo aldri si nei i utgangspunktet. Men, det, man går jo da en runde med revenue og direktør også får man ei nei. Og da må man gå tilbake til kunden å si at enten så, dessverre kunden jeg kan ikke ta imot dette her nå fordi, ofte så er man ærlig og sier at jeg kan ikke ta det inn nå for da står vi igjen med så mange ledige rom. Jeg kan kanskje bekrefte det to måneder får ankomst. Selvfølgelig er det et vanskelig svar for kunden å forholde seg til, da er det antageligvis, men da er det et salg du, du taper. Men det er jo hele tiden vurderinger. November, altså en måned som vi vet at vi, vi får fullt allikevel. Men hadde du kommet med en sånn henvendelse i begynnelsen av august så hadde vi sagt ja. For da vet vi at vi får ikke fylt opp med de møterommene allikevel. Da er det en god pakking for hotellet. Så selgeren må hele tiden tenke hvilke periode man får de forskjellige henvendelsene i. Og det samme hvis du hadde kommet med den henvendelsen 30 april som er en inneklemt dag selvfølgelig hadde jeg tatt det inn da. Så man må tenke helt tiden liksom, hva, altså.. historiske tall.. hva tror man belegget er, altså det forandre seg ikke så veldig mye fra år til år, det går liksom på om det er røde dager i juni eller mai. Hehe. Ellers så er åra ganske like i forhold til hvordan man, hotellet pakker seg. Ja.

M: Du sier det at det salg tar en runde innom revenue og en runde innom direktør gjerne. Hvil det si at det foregår et strategisk samarbeid mellom de te, revenue, marked, salg.. jeg vet ikke kor mye markedsavdeling det er ute på her men.

Objekt: vi har ikke noe markedsavdeling, men vi har en person som jobber litt med marked. Men den jobber mer med, holde på å si.. produksjon av kampanjer. Nå i det siste . men, ja. Men blir flinkere og flinkere til å bruke revenue. Hvis man går to år tilbake i tid så hadde man jo en revenue manager på hotellet. Nå har man jo valgt i nordic choice å lage de revenue clusterne, hvos det sitter da personer på hovedkontoret som da har ansvaret for sine hoteller. Og, hvert fall. Her på clarion er vi flinke til å bruke det, men så har man jo en oppegående direktør også, så man spør jo gjerne den, eller så snakker man da med Christian som er vår kontaktperson på revenue. Em, også går Christian inn og gjør en vurdering også tar man en beslutning ut i fra det. Så man har jo liksom laget en ny sånn. Hva skal jeg si, en slogen i nordic choice nå sånn at det, salg og revenue er lik sant. Det er fordi, vi vi må oppdra selgerne til å tenke revenue til enhver tid da, ikke bare ta inn salget for å få den underskriften og få

liksom litt i bjella, og tenke litt lenger enn dit. Ja.

M: ja, riktig. Dersom du får inn en etterspørsel, og du ser at den forespørselen der, den eem, vil gå på bekostning av, kan gå på bekostning av andre rom. Det som vi snakket om i sta. Har dere, foretar dere noe som heter for displacement analyctic? Altså en analyse på hva er den det verdt å ta inn den gruppa der på?

Objekt: Det kan være at man gjør det, det som vi prøver å gjøre først er å høre om kunden vil ha alternative datoer. Det som vi jobber mye med kanskje spesielt fra carion er at får du en henvendelse på tirsdag til torsdag som du vet er dager som du får fylt opp, så hører du med kunden hva men hvis jeg flytter det til mandag, mandag til onsdag. Og det er bedre dager for oss. Og kjære kunde, da kan du få en bedre pris. Så det som vi gjør ofte er da kanskje sender ut et tilbud hvor du sender kanskje da tilbud på de datoene de forespør, også sender du kanskje tilbud på et alternativ. Så kunden da kan se at ved å flytte arrangementet kanskje en eller to dager så kan du få en besparelse. Men, går ikke det så må man da kjøre den analysen som du sier. Det skjer nok ikke så ofte som det kanskje burde, men at man tar heller den diskusjonen med Christian eller direktør før man liksom, det kan være Christian som kjører den analysen, uten at han sier det til oss. Hehe. Eem, men vi prøver heller å flytte arrangementet i tid første også ser vi. Hvis ikke det går så gjør vi analysen. For det man ønsker er jo å ikke i utgangspunktet å si nei til en kunde og er kunden ute i god tid så er det ofte lettere å flytte på det. Men sånn som runway igjen da, som har veldig kort lead time på sine salg, der er det ikke så lett for der er det ofte sånn at kunden har sendt ut invitasjon og invitert folk til en bestemt dato, og så begynner de å sjekke hvor de skal være. Det opplever vi ganske ofte, og da er det ikke så lett å få flytta på de. Men selgerne er veldig flinke til å tenke alternative datoer, det er de. Og det vi også jobber med nå innenfor Nordic Choice er jo det med cross sales. Altså, hvis du ser det at du får en henvendelse i forhold til ditt hotell og din pakking så prøver du å flytte det, vi prøver gjerne å flytte det til våre søsterhoteller på Gardermoen. Men det er liksom, vi har jobbet litt, veldig mye med det å få til en en en enhet på Gardermoen. Vi er en stor muskel alle hotellene, at vi tenker altså, får ikke jeg, har ikke jeg plass til det, er det dårlig pakking for meg, da ber vi om å flytte det til søsterhotellet. Så man tenker sånn også.

M: em, du sier søsterhotellene på Gardermoen, vil du si at clarion har et, annet type søsterhotell innenfor kjeden som er i østlandsområdet som dere også..

Objekt: altså det vi gjør først og fremst er om vi, du kjenner jo til vi har tre brands på Gardermoen. Vi har både clarion, quality og komfort .. em og, både clarion og quality hoteller har en bra kapasitet, så på de fleste arrangementene så kan vi flytte det herfra til dit eller den andre veien. Også har du komfort, som har kanskje noen mindre møterom med de kan også ta en del sånn, femti, seksti, søtti personers. For di, altså det vi prøver å gjøre er liksom å bli flinkere kundebehandlere i forhold til at har vi et arrangement, et svært arrangement på clarion på fire, fem seks hunder personer så har vi fortsatt ledige møterom igjen, em også får du da en henvendelse på en gruppe på da førti personer som du kan være fristet til å ta inn, men så sier du til at, kjære kunde, hvis du flytter arrangementet ditt til quality eller runway så får du en bedre opplevelse. For da drukner du ikke i massen. Altså, vi tenker litt sånn også. Og det kan da føre til at den kunden får en bedre opplevelse og vil da velge nordic chioce da neste gang også. For det opplever vi ofte, at er det en stor gruppe her også kommer det en liten gruppe så drukner de litt. Vi prøver jo å gi de samme oppmerksomhet, men det sier seg

selv at er det en gruppe på førti og en på fem seks hundre så krever den gruppa der litt mer enn de andre. Hehe. Så vi tenker sånn og prøver å flytte det men vi har jo også, em, vi jobber jo her også med cross sales til hele landet egentlig. Men også, hvis de hanviser his så prøver vi kanskje å flytte det til Olafsgaard, vi kan flytte til Oslo sentrum. Tenke alternativer hvis vi ikke kan ta det selv eller det er for dårlig pakking hvis du skjønner.

M: ja

T: Ja,

M: det er vel litt over et års tid siden battle of Gardermoen ble satt i gang..

Objekt: det stemmer, vi har vunnet krigen!

All ler.

M: har du sett noen resultater?

Objekt: nei altså det vi, ja, altså. Vi har nok sett mer resultater internt. Enn det vi kan, det er litt vanskelig å måle effekten vi har fått i forhold til konkurrentene våre. Eem, men vi ser jo på RGI at vi tar andeler. Em, spesielt clarion og quality har gjort det veldig bra hittil i år, mens comfort har gjort det dårligere. Men de har ikke gjort det dårligere på det segmentet som vi som selgere kan påvirke. De har gjort det dårligere på individuell trafikk. Via tredjepartskanaler, men det er en strategisk beslutning så det har liksom ikke noe med dårlig eller godt salg å gjøre. Em, men det vi har sett, altså battle of Gardermoen var på en måte todelt. Det ene var at vi skulle stjele business fra konkurrentene og det andre var at vi skal jobbe mer som en gruppe, gruppe hoteller på Gardermoen da. Så vi har liksom åpnet opp en del dører som var lokt med sikkerhetslås tidligere, så nå snakker vi mye mer sammen vi har felles salgsmøter og det gjør at vi da blir tryggere på hverandre og kan da sende kunder rundt som jeg snakket om i sta. Det har kanskje vært den største positive effekten av battle of Gardermoen. Også har vi vært ute og sneket hos konkurrentene, men det vi ser er jo at når vi det å ta bilder a tavlene dems, så ser vi at det er det samme kundene som går igjen på de hotellene som det som er her, så vi får ikke så mange nye kunder kanskje. Eeem. Og det som kanskje er vanskelig er at når du ser altså, på tavla til raddiosson så stor det kanskje telenor, også vet du ikke noe mer. Så skal du liksom da ringe telenor så er det fire hundre kontaktpersoner

MogT: hehe Ja..

Objekt: så, men den interne effekten har vi absolutt sett så den har vært veldig positiv for oss. Så, skryte liss av oss selv da så sier vi nå i nordic choice at vi har gått fra kaos til kos da. Så det har liksom blitt eeem, mer orden på systemet her oppe.

T: så bra

Objekt: mhm.

M: vi beveger oss litt videre..

Objekt: jepp

M: em, distribusjon. I hvilken grad tror du at hotellbransjen er avhengig av online booking kanaler som booking dott kom, expededia, litt mer din personlige mening eee.

Objekt: Ja, altså vi har diskutert dette veldig mye i det siste for det har liksom vært oppe på ganske mange samlinger som vi har hatt. Blant annet på VK og på flere interne samlinger i salgsledergruppa. Em, det, sånn som det er nå er vi anhengig av de. Fordi folk, altså jeg tenker bare med meg selv.. skal jeg søke hotell nå så søker man jo på hotels dott com, booking dott kom for å finne tilbud, det er ikke så ofte man kanskje går inn på sidene til de enkelte

hotellene. Em, men.. sett fra et hotellperspektiv så ønsker vi jo de derre bookingkanalene dit pepperen gror egentlig. Fordi det er klart at de stikker jo av med en gange stor andel av våre provisjoner, altså vår inntjening da. Ikke nok med at de skal ha de laveste prisene våre, men de skal ha provisjon på de laveste prisene våre også. Og de vil jo gjerne ha tilgang på det siste rommet vi har og.. hehe. Em, så det jobbes jo men å, dette kjenner sikkert dere til og. Det jobbes jo med å se på hva kan vi gjøre for å styre kundene da mer inn mot vår egen web blant annet. Det er jo derfor vi nå da legger ned flere millioner i nytt web for nordic choice. Em, også, vet ikke om dere har hørt om det, er det key card de heter..?

M: ja.. nei, room key

Objekt: room key ja. Ja

M: Potato..

Objekt. Hehehhe. Ja. Eem, det er jo noe som vi tror kommer til Norge også, for nå er det jo en del internasjonale kjeder som har slått seg sammen og lager en O T A, er det det det heter?

M: ja

Objekt: ja, em og. Kommer man dit så har man mer styring på det selv, og det er jo det man ønsker fra ditt hotell at du skal styre den egen business da. Mer en du føler at du kan gjøre når du bruker tredjepartskanaler. Ja, men sånn som komfort for eksempel da, som har ligget inne som en med som en strategisk samarbeidspartner med booking dott com em, også valgte de nå en strategisk beslutning nå fra toppen i nordic choise og liksom kutte ut, og da ser man jo i løpet av noen måneder så dropper vi veldig mye. Også klarer man da ikke å fylle opp den samme businessen med annen business men den butikken du får da, den fortrenger på en måte ikke noe annet. Men den, den kommer inn til samme reel lav pris. Så det er hele tiden en sånn avvegning om hva du skal gjøre for noe. Det m.m...

M: Det er ofte, hotellbransjen stiller seg et spørsmål. Gjesten har booket sitt rom via tredjepart. Et det vi eller er det tredjepart som eier kunden? Hva tror du om det.

Objekt: Hvis du spør Stordalen så sier han at vi skal eie kunden. Eem, det er jo vi som, jeg vil jo si at det er vi eier kunden. Det er jo vårt produkt han skal bruke. Han har liksom bare brukt en annen kanal til å bestille det, så jeg vil jo si at det er vi som eier kunden. Men vi eieren ikke så godt som vi ønsker da, som hvis du booker direkte til oss. Men det er klart det at vi har jo ikke den påvirkningen på å styre kunden til oss. Går de inn som prefiret partner så havner du øverst på lista, det er såpass enkelt så det jo lenger opp på lista du ligger på hotels dott com jo flere bookinger får du. Så da må du på en måte kjøpe deg opp, eem, og du kjøper deg opp i forholdt til at du gir enda mer av din egen inntekt da. Menne, når kunden er hos oss så eie, så har jo vi den. Men altså, vi vil jo komme dit at de booker direkte til oss enten da via våre web løsingen eller dirkete til hotellene våre. M: ja. Mmm. Neste spørsmålet er jeg litt usikker på om det du jobber så veldig mye med men vi prøver like vel. Eem, hvilke strategiske kriterier som benyttes når salg og markeds kampanjer velger distribusjonskanaler.

Objekt: mhm, nei det jobber jeg ikke noe særlig med. Men vi snakka jo om det senest i går, for da satt vi med men runway, og der snakker man jo om.. - det man han gjort på et annet hotell i kjeden er at man så at en liten periode så hadde man veldig lavt inn booking så da kjøpte man kampanjer på booking dott com tror jeg det var på gitte datoer, em for å liksom få en boost rundt de datoene. Og det man ser effektene av da det er at ja da får man booking de datoene man legger ut men man får også en effekt på datoer rundt, for det hvis det er noen som skal ut å reise så går man inn på nettet så opplever man at vi ligger ute med lav pris på

noen datoer også skal de kanskje ikke reise de datoene allikevel men da de alt har kommet inn på hotellet så gidder de ikke lete en gang til så får man bookinger på datoer rundt. Men, eem. Jeg jobber ikke mye med det der.

M: det neste også, etter din oppfatning, em, hvor ofte føler du at choice revurderer bruken av distribusjonskanaler?

Objekt: hvor ofte?

M: ja, eller ofte nok eller..

Objekt: Nei altså det er jo en kontinuerlig vurdering, det er jo, nå har det vært veldig mye oppe i det siste i om med at det vi ser at det er en vridning mot at det kommer veldig mye booking gjennom tredjepart, altså at vi ser hva kan vi gjøre for å få de over på våre websider. Det er det vi som selgere kan påvirke når vi er ute hos kundene våre. Spesielt de som jobber med key accounts og få de til å, altså, oppdra de til å bruke våre egne bookingløsning, i stedet for å bruke tredjepart. Men det er klart det at det er jo det store individuelle markedet som bruker tredjepart mest, å nå de er jo ikke ofte så enkelt, fordi hotellkjedene er jo liksom ikke de som bruker mest penger på liksom markedsføring mot det individuelle markedet. Du kjører jo kampanjer i forbindelse med sommeren og sånn selvfølgelig men igjennom året så kjører de jo ikke så veldig mye kampanjer. Nå husker jeg ikke spørsmålet en gang jeg, for jeg snakka omm

M: nei men du, det går bra

Alle ler

Objekt: jeg bare henter med litt mer vann jeg..

(Objekt går ut av rommet for å hente seg vann og intervjuet fortsetter når han og kommer tilbake)

Objekt: Jess!

M: vi har et tema igjen som vi skal igjennom. Strategisk prising.

Objekt: Jepp!

M: der tor jeg du kan

Objekt: der må vi satse på at vi kan litt

Alle ler

M: briljerer i det.

Alle ler

M: eem, det sies det at skal et hotell oppnå profittoptimalisering eem, så er man avhengig av at salg, marked og revenue eem, utfører et arbeid som utgjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Em, hvordan opplever du at kjedens kommunikasjon eem, av produktverdi rettferdiggjør prissetting? Jeg skal forklare det litt mer, du kan si det at salg og marked de jobber med en type jobb som skaper etterspørsel blant markedet. Em, dem skaper en verdi på produktet, det som kjeden eller selger og markedsavdeling, de setter en oppfatta verdi for kunden, revenue skal da på bakgrunn av det arbeide salg og marked har gjort så skal de forsøke å sette den riktige prisen som gjøre at kunden er villig til å betale den prisen. Em, man kan jo si at disiplin revenue handler jo om å sette riktig pris, til riktig tid gjennom riktig kanal.. eem, men man klarer jo ikke det uten at salg om marked har gjort et forarbeid. Det handler jo om et samarbeid mellom de tre avdelingene. Når man har klart å skape en vardi som kunden føler at det her er jeg villig til å betale for og gjesten eem, forventninger oversiger altså, gjesten blir veldig fornøyde med produktet og pøler at den prisen han har

betalt var veldig rettferdig.

Objekt: mhm.

M: eem, forsto du litt mer, bakgrunnen det?

Objekt: ja

M: så da lurte vi på, opplever du at kjeden, kommunikasjon av verdi rettferdiggjør prissetting...?

Objekt: nå har vi jo innen eem, sånn sett så har vi jo veldig mange forskjellige brands, på en måte sine, det er jo veldig innarbeidet hva de forskjellige brandene skal så for, men det opplever vi liksom som en styrke for choice at vi kan tilby hele spekteret til kundene våre. Det er liksom. Og vi får en aksept på at det er dyrere å bo på et clarion hotell en hva det er på et komfort hotell for det ligger mer i produktet. Men, det er jo som du sier at det er jo et samarbeid mellom slag, marked delvis, men det er kanskje mer salg, revenue og og og dirketørene da, som er i fellesskap og setter prisen som de mener er riktig å ta for det produktet de tilbyr. Det er i hvert fall det, tilbakemeldingene vi får fra kundene som bruker produktene våre så opplever de at det, de får value for money. Eem, men så er det jo, så har man jo innenfor Nordic Choice innført det med dynamiske priser som også gjør det at kunden kan få en bedre pris ved å styre mot perioder hvor vi har lavere belegg. Eeeem, skal vi se hvor er vi når.. em, ja. Har du noe..

M: du sier det at det mest er salg og revenue, direktør som kanskje fastsetter priser, og det er jo riktig. Men, det som vi mener da, er også det at marked har en bidragseffekt i form av kampanjene de lager, markeds kampanjer. Em, ofte så er det marked som sitter med det sosiale mediet ansvaret på de ulike hotellene og da kommuniserer jo de ut til, ut til sluttbruker, altså gjesten da. Em, som skaper en effekt for gjesten.

Objekt eem, ja... det jeg ser, jeg hører hva du sier, men det er klart i forhold til det segmentet som er viktigst her da, i forhold til konferanse segmentet så, så er jo ikke marked inne i så stor grad, det er klart at det, i noen perioder kjører man jo kampanjer. Men da kjører man jo også kampanjer mot lav, altså de perioder hvor man har ekstremt behov for trafikk.. da har de selvfølgelig en påvirkning og da har man jo liksom barnivåene som man kan spille på.. em, men sånn. For oss da, her så er ikke marked, altså det vi, vi bruker jo ikke all verden av penger og midler for å markedsføre oss mot, altså vår markedsføring skjer jo gjennom personlig salg som selgerne våre gjør. Så derfor er selgerne mye viktigere for oss som har den segmentmiksen. Em, enn hva marked er. Men jeg ser jo at det er klart det at i forhold til de kampanjene man kjører, kanskje da, tar man da et hotell som er mer avhengig av inwear trafikk og cooperate trafikken så kan man kanskje oppnå større effekter ved å, å ha det, det tette samarbeidet med marked, hvor de gjør sine kampanjer, men det ofte så kjører man jo kampanjer på de lavpris periodene. Em, det er da man trenger trafikken og, og liksom.. sånn som her da, så er vi jo ute med baks and fly om sommeren for å liksom å tiltrekke oss de folka som skal ut å fly. Ja, eem, tilleggsspørsmål så kan vi se om vi kommer videre.. hehe

M: eem, du nevnte det med dynamisk prising som kjeden har.. em, kan jo komme opp i en situasjon der clarion hotellet ligger lavere i pris enn kanskje komfort hotellet.

Objekt: det kan faktisk skje ja..

M: vet du, på hvilken måte klarer man da å kommunisere til kunden, eller rettferdiggjøre den prissettingen.. for det sies jo liksom det at komfort liksom skal være litt lavere..

Objekt: ja, jeg tror folk er nå vant til at det er forskjellige priser på forskjellige perioder. Du

kan tenke det fra fly da, det er det man ofte sammenligner seg med. Flysetet er jo det samme om du flyt for tre tusen kroner til Bergen, hvis du er så uheldig å bestille en så dyr billett eller om du flyr for syv hundre kroner. Så det går jo hele tiden på.. på periode, på belegg og.. em, kunden jeg vet ikke jeg, jeg som kunde hvis jeg bestiller et rom på Hillton da, hvor du kanskje vanligvis må betale kanskje to tusen for til syv hundre kroner så tenker ikke jeg at det produktet har blitt noe dårligere for det, men at jeg var så heldig at jeg fikk en god pris for det at nå lå den en kampanjepris ute. Eem, så jeg. Vi får ikke noe reaksjoner på det, eneste er at , som vi.. jeg tror nok at vi kanskje er mer opptatt av det selv. Altså, fordi, jeg ser at i forhold til hotellene her nå, så havner vi ofte i en liten prisdiskusjon spesielt mellom quality og runway.. og fordi, verden er ikke så enkel at du skal si at bestandig så skal det være tre hundre kroner forskjell mellom de to hotellene for så enkelt er det ikke. Og det de opplever er da at quality må gå ned på pris, også kommer de såpass nærme runway, og i og med at quality oppfattes som et bedre produkt så velger man kanskje det selv om de ligger femti kroner dyrere.. og da blir runway sure fordi quality har lagt seg for laft ikke sant. Men man må da gå inn og se, hva er grunnen for at man gjør det. Jo det er fordi man ikke har noen annen trafikk den perioden og man må da legge prisene ned. Altså, man vil jo ikke i utgangspunktet legge seg lavt, men man må bli tvunget til å gjøre det noen ganger. Jeg tror nok at internt i, kjee, i hvertfall her da så er man nok mer opptatt av det enn kanskje hva en kunde vil være. Altså, det tor jeg.

M. Du har en oppfattelse av at kunden forstår det da på en måte?

Objekt: altså kunden vil jo være glad hvis han får en billig pris på et bra produkt, men i om med at man nå er vant til at eem, innen reiseliv så er det en eem, altså, dynamiske priser da, så, så ser man at okei nå var jeg så heldig at jeg fikk en billig pris på et clarion hotell som, fordi det var en periode som de da sikkert hadde ledig kapasitet. Em, jeg tror det. Ja..

M: ja men det var veldig bra

T: ja

M: Em, det her er kanskje litt mer til det her dere jobber med, eem, ved fastsettelse av prisavtaler ved eksisterende og nye avtalekunder. Em, hvilke kriterier som legges til grunn ved det, ved prisavtaler, enten om det er rabattavtaler, fastprisavtale..

Objekt: mhm, det man gjør når man går inn, og skal re forhandle en avtale da, hvis jeg tar det først.. for da har men jo historiske tall som man kan basere seg på, em, så ser man på en måte på hva kunden har produsert. Eem, og vurderer man da, fordi, ja har man da satt en riktig pris ut i fra det volumet vi har åftt levert. Det er jo det man ser på. Eem, og, men det er klart for en konferansekunde så er det slik at det, det er kanskje en del arrangementer som kanskje ikke er årlig og da må man ta hensyn til sånne ting også. Også hadde man et år hvor man hadde lite aktivitet men man vet at man får et år neste år men stor aktivitet så man må ta hensyn til det. Em, er det en helt ny kunde så er det jo ofte litt vanskelig å sette kanskje riktig pris første gangen. Fordi kunden kan jo komme til deg å si, hør her.. jeg har fem tusen rom netter, em, også spurte vi okei hvor mange leverandører har du, - nei jeg har tre.. okei, da får ikke jeg fem tusen, da får jeg kanskje min fair share, så må man sette pris ut i fra det. Men hvis kunden sier at det jeg skal kun ha en leverandør, da må du sette pris ut i fra det totale potensialet. Men det blir jo liksom en liten sjanse å ta det første året. Fordi jeg har sittet som KAM i en annen kjede som vi ikke skal nevne navn på, det, jeg satt jo med en del, store kunder som kom å så veldig flott og fint ut.. og som selger setter du pris ut i fra det. Hehe, også leverer de kanskje en tredjedel av det de har sagt. Og da blir det sånn, kjære kunde, du lovet meg det her, men du

leverte dette og da blir det en helt annen pris. Da har du en jobb å gjøre, for kunden vil ikke gå så mye opp i pris.. hehe

M: så da går han og shopper vidrer?

Objekt: det kan hende det er en kunde du mister, eem, men kunden må også ha forståelse for at du kan ikke liksom si at du har fem tusen romnetter og levere tusen og forvente at du får da neste år en pris ut i fra at du skal levere fem tusen. Em, det kan du ikke gjøre, såå..men, ja.

M: har selgerene en, en mal som sier det at hvis man leverer så mange romdøgn så skal du få den rabattsatsen..

Objekt: ja, for vi har jo definert.. du har jo både a, b kunder som da ofte håndteres av KAM apparatet vårt på hovedkontoret. Men det man har gjort nå fra i mars i fjor så la man ut ganske mange kunder som tidligere har blitt håndtert av KAM apparatet ut på selgerne lokalt. Em, så alle selgerne på Gardermoen har nå kjedeansvar for en to til fem kunder hver. Eem, hva var spørsmålet ditt igjen?

M: om man kun ser på volum, egentlig..

Objekt: jaja! I forhold til rabatter i forhold til volum.. ja det har vi, så vi har liksom, har de så, så mange romnetter så får de den prosentrabatten. Det har man jo, så det følger man jo. Ja, ja.

M: ser man på andre ting også, andre kriterier? ved å si for eksempel, kunden sier det at jeg leverer tre tusen romdøgn og da skal man i henhold til eem, en oversikt gi den rabattsatsen.

Men har man andre kriterier også, man sier

Objekt: Det man kan, det det går ann å gjøre, altså vi jobber med tre forskjellige avtaler egentlig sånn prismessig. Fordi, det vi helst vil lage er jo en dynamisk prisavtale. Hvor alle prisene i avtalen er dynamiske ut i fra det volumet kunden gir. Em, men så er det jo kunder som sier at det mitt totale volum er tre tusen romnetter og av det så legger jeg to tusen på royal christiania, em, da kan det være at man går inn og okei, da skal du få en rabatt generelt for hele landet på ti prosent, for eksempel også får du en lavere pris på royal christiania. At vi gir deg femten prosent, men også i noen tilfeller hvor vi går inn og gir en fastprisavtale, at vi da gir en hybridavtale da, men kombinasjon av dynamiske og faste priser. Så, så det gjør man jo.

M: ser man for det første kun på rom eller kan man også ta hensyn til food and beveregne, kurs og konferanse potensialet?

Objekt: Det gjør man jo, men da, man tar jo det hele volumet til kunden. Em, og ser på alt på en måte. Men man måler jo ofte ut fra, fra antall romnetter. Men er det en konferanse kunde så kan man jo sette ut i fra total omsetning. Men det er ofte ut i fra de rabattskalaene vi får er jo ofte ut i fra romnetter. Men vi har jo også, vi gir jo også konferansepriser. Men eem, delvis dynamiske og delvis faste, det er jo kanskje fastpris, ja eller ja, det er begge deler der også.

M: lages det en kalkyle på hva det enkelte arrangementet er verdt?

Objekt: m-m. Det gjør det fordi alle selgerne når de sender ut et, tilbud, i hvert fall her på Gardermoen så bruker man en mal, og putter inn alle elementer også kommer man ut med en, en verdi på arrangementet som da setter det i tilbudet til kunden, altså total verdi. Fordi, det skal også registreres i super office, og da ser man da, man sender jo ofte ut et tilbud ink moms, også skal man da registrere eks moms i super office. Så den malen vi bruker regner jo prisen ink og eks moms. Men hvis, vi sender jo ikke den til kunden. De får jo liksom bare verdien totalt.

M: ja, riktig. Har man i den samme kalkylen man bruker internt da, ser man også på potensial

profitt fra arrangementet. Er det noe sånn..?

Objekt: nei, det er bare verdien, det er ikke noe sånn at det måles, man trekker ikke ut utgiftene nedenfor og ser liksom hva man står igjen med, det gjør man ikke.

M: nei, okei. Em, vi har ett spørsmål til. Etter din mening, em, hvordan påvirker salg, marked og revenue hverandre til at man kan oppnå en økonomisk lønnsom beslutningsprosess.

Objekt: m-m, altså som jeg sa i sta så jobber jo vi mye tettere med revenue nå enn det vi gjøre før. Em, og vi oppdrar altså selgerne til å tenke, tenke revenue, tenke pakking. Slik at man ikke bare går etter kontrakten for en hver pris, men også ser om det er bra butikk for hotellet man skal ha det på. Og får å få til det så må man da, oftere og oftere merker vi gå i dialog med revenue for å se om det er riktig beslutning å ta inn de arrangementene. Ja. Så, jeg tror nok at selgerne også her har merka at i løpet av de siste året har det blitt mye tettere dialog mellom revenue og salg enn det det var før. Men det er klart det at for noen hoteller så savner man det å ha en revenue som sitter og er hands on på hotellet hele tiden, for at det, det skjer mye på et salgskontor som du ikke får med deg når du sitter i Oslo. En, så de diskusjonene som går der de får man ikke med seg, men fanger kanskje ikke opp alt som skjer like kjapt som om man sitter på hotellet men, vi føler i hvert fall at alle tre hotellene på Gardermoen så har man liksom funnet en god måte å jobbe med revenue på. Også er det jo også det, man ser litt på hva slags kompetanse du har internt, fordi sånn som på quality for eksempel så har vi hun som satt som revenue manager for sitter fortsatt som booking ansvarlig, selv om hun ikke sitter da å skal jobbe med revenue så klarer hun ikke la være. Så der bruker de ofte den personen til å spørre, og man bruker Christian også veldig mye. Så. M-m. Så det er savnt det man sier, revenue pluss salg er lik sant.

T: ja, det er veldig interessant. Og veldig bra.

Objekt: ja, og det har liksom begynt å ha, før så hadde man jo kanskje bare rene salgs samlinger og rene revenue samlinger men nå, de siste gangene hvor vi har hatt salgs samlinger så er revenue med. Og vi ser at det vi, igjennom det også å tvinge, altså bli mer bevisste da på å tenke revenue hele tiden og viderefører det også over på selgerne når vi har salgsmøter. Ja, også har du direktør også, som er opptatt av det som pusher hele på det. Altså Jannica som sitter her er jo helt ekstrem på det med revenue pakking. Det går ikke en dag med mindre du blir minnet på det.

Alle ler

Objekt: så, ja..

T: veldig bra

M: det høres bra ut. Har du noen oppfølgingsspørsmål?

T: jeg tror egentlig vi har fått det, svar på det vi lurte på.

M: fikk jo svar på alle spørsmålene

T: ja, veldig bra

Objekt: bortsett fra den midten der, den jeg ikke

T: men sånn er det jo bare, holdt jeg på å si

Objekt: ja, vi jobber jo ikke så.. jeg snakket jo med Jeanette, Jeanette sitter jo på clarion collection, og de har jo kanskje omvendt av oss. De sitter jo på trafikk fra, cooperate trafikken og vi har mesteparten av vårt fra kurs og konferanse.

M: vi skal møte med henne i neste uke

Objekt: det skal det ja, ja så mens kanskje royal christiania da som har kanskje mer sånn

blandet miks. Vi er jo forskjellige.

T: ja, og det er jo det som er så spennende, at vi får forskjellige sider av saken

Objekt: ja, og min erfaring er, altså jeg kommer jo fra, altså jeg har jobba i Scandic, nå kunne jeg si det både som kurs og konferanse selger og som KAM, så jeg har på en måte opplevd begge deler. Jeg trives jo best med det jeg jobber med nå. Altså kurs og konferanse er det som ligger hjertet mitt nærmest. Og det er der jeg føler at jeg, har kompetansen min også. Etter hvert som man liksom distanserer seg fra den, cooperate biten, så mister man litt av det man kunne før men, de har jo sittet på opplæring, da får jeg sånn tilbakeblikk på for at det, det jeg satt med i scandic, det var så mye detaljer. Detaljer er vel kanskje ikke det selgeren er mest opptatt av. Hehe. Det er en grunn til at man jobber med salg og ikke gjennomføring av arrangementer.

Alle ler

M: satt egne folk på det

Alle ler

T: stopper den jeg.

Intervju torsdag 19. april kl. 13:00

M: Ja, du har så vidt fått hør at det handler om Goppar i problemstillingen.

Objekt: Ja

M: GOPPAR er en del av problemstillingen, men spørsmålene kommer ikke til å handle om GOPPAR. De kommer til å handle om 4-5 temaer, som vi ser på som avgjørende for at man kan jobbe videre med GOPPAR da.

Objekt: Ja

M: De temaene er markedssegmentering og optimal gjestemiks, Channel Management og strategisk prising.

Objekt: Ja

M: Så vi skal egentlig bare gå litt gjennom de, lit fram og tilbake. Vi starter med markedssegmentering.

Objekt: Ok,

M: ehh, du jobber jo litt med dette, hvis ikke jeg tar feil?

Objekt: mmm

M: Hvilke kriterier er det som benyttes ved segmentering?

Objekt: av hvilket grunnlag vi har for segmentering vi gjør?

M: ja..

Objekt: Ja.. ehh, i all hovedsak i Nordic Choice, så er det pris, prisavtalen kunden sitter på.. og det går på pris og hvor kunden booker, hvordan de booker, ehh Ja, det er de tre hovedkriteriene. Så du kan tenke at du har jo ukvalifisert, Unqualified, som er de som ikke har noen form for avtale. Ehh også har du de som har dynamiske avtaler og faste avtaler, Corporate, så har vi de som booker gjennom Leisurekanaler, Wholesalere. Også har vi de som kommer i grupper, kommer i buss. Ehh så var det litt om.. en gruppe så er det gjerne bedriften selv som tar direkte kontakt med hotellet for å bestille. Er det en buss så har de gjerne, er det masse italienske par som kontakter sitt lokale reisebyrå.. også booker de bussen i Norge da. Så vi skiller mellom de to.

T: mm..

Objekt: Ehh, ja så hovedsakelig så er det pris.. pris avtale, hvordan de booker, når de booker.. ja det er vell det.

M: Ja, Lojalitet, er det noe som er i segmentering? Eksempelvis Choice Club.

Objekt: Ja, ehh.. nå kommer jo Choice Club inn under andre segmenter. De kommer inn under corporate segmentet.. Så.. nei..

M: Ok, I hvilken grad vil du si at segmenteringen er strategisk forankret?

Objekt: tenker du kjeden eller?

M: Ja... Er det en.. et valg for de ulike segmentene, eller er det litt «nei jeg følger for å ha dette segmentet fordi det passer seg».. Er det noen beregninger, er det noen analyser som ligger til grunn for å velge ulike segmenter for de ulike brandene?

Objekt: Ja.. ehh. Nå snakker jo jeg for Clarion Collection ettersom jeg sitter der. Eeh, og vi har bevist endret businessmiksen, eller gjestemiksen. Segmentmiksen om vi kan kalle det det. Fra å gå fra for mye grupper til mindre grupper og mer corporate og unqualified.

M: mm

Objekt: og det er, altså konseptet til Clarion Collection; et businesshotell for gjester som vil bo i flere døgn og et home away from home.. Ehh, så er det ikke tvil om at vi jobber Revenue Managementmessig i forhold til strategien til oss som brand totalt. Altså, vi ødelegger ikke for gjester som vil bo i hele uka, som om de bor i et hjem da ved å ikke ha tilgjengelighet på midtuke, når de vil bo. Altså at vi har ødelagt.. Ja no tenker jeg et Qualityhotell som har grupper, altså 70% av de som bor hos de kommer i grupper. Hos oss skal det ikke være på den måten. Vi skal ha den andelen ned til kanskje 5-10 %. Så det er en helt bevist strategi som vi kjører over hele brandet for alle hotellene våre..ehh

M: For Clarion Collection da?

Objekt: ja, for Clarion Collection. At man skal minimere volumet på grupper. Alle segmenter, innenfor gruppesegmentene.

T: Mm..

M: ehh, har dere foretatt noen kundeanalyse ved de valgene. Altså dette er et strategisk valg dere har tatt. Har dere foretatt noen analyse på hva det vil være verdt å ta for den type segment fremfor gruppesegment, og øke på det, eller går det litt mer på konseptet som ligger til grunn for den avgjørelsen?

Objekt: ehh.. Ja konseptet er der, ehh men det er en inntektsvurdering. Ehh, absolutt. Også ja lønnsomhet. Det vil jo ligge lønnsomhet der i bånd. Altså vi øker volumet, vi øker priser også. Det er ikke slik at vi velger enten eller at skal vi opp på pris så må vi ned på volum og skal vi opp på volum så må vi ned på pris. Vi øker volum og vi øker pris fordi vi øker volumer i segmenter som gir oss høyere inntekter..

M: mm, og det vil du si er corporate..?

Objekt: Ja, Corporate og unqualified.. Ja, det er det

M: Ja.. ehh det legges ned mye arbeid i det å velge den riktige gjestemiksen for hvert hotell. Og det vil jeg også tro det gjør for Clarion Collection. Det er jo ulike hoteller innenfor kjeden også.

Objekt: mm..

M: ehh, vil du si at det foregår et strategisk samarbeid mellom salg, marked og Revenue i valg av segmenter?...

Objekt: hmmm...

M: og det er lov å være ærlig.. hehe

Objekt: hehe, ja jeg må tenke litt .. ehhe, på Nordic Choice- nivå, nei. Det er i, i det er på vei. I Collection, ja. Ehh, vi kjører, i høst så kjørte vi noe som kaltes for corporate workshops med direktør, Revenue, salg og til dels marked. Altså markeder ikke så inkludert. Ehh.. mitt inntrykk er at de jobber mere med profil, brand på de ulike kjedene eller brandene. Ehh også spør de oss når de skal kjøre kampanjer. Når er needperioder? også kan vi komme med prisforslag og si at dette er need-periode og dette er ikke en need-periode..ehh jeg vil si at internt i vårt brand, så er det et strategisk samarbeid mellom salg og Revenue..

M: mm..

Objekt:.. for å optimere gjestemiksen.. Og det handler om at vi, vi ser i hovedsak på de topp 20 producerne / største kundene / Corporatekundene per hotell, også ser vi på produksjonen da. Hvordan produserer de på per ukedag. Hvilken pris har de, hvilken pris har de per ukedag? Øker de, har de økning i volum, har de økning i pris? Også handler det om å finne en kunde som, som vi har behov for da. Det er lissom snakk om hotellets behov i form av hvilke type kunder man trenger, og ikke gjestens behov på en måte holdt jeg på å si.. ehh.... Jeg fullførte ikke helt den tankerekken,.. men altså vi ser på de individuelle kundene sammen med salg.. ehh, og også ofte så kan det være at målsettingen går på tvers av hverandre da. Hvordan en selger måles og hvordan en hotelldirektør måles og hvordan en Revenue Manager måles.

Ehh, og der er det ofte motstridende. At salg ofte måles på en måte som ikke er til hotellets beste...

M: På volum du tenker på da?

Objekt: Ja, at de måles rent på volum, ehh eller inntekt. Ikke hvor inntekten kommer eller hvor volumet kommer..

T: mm.

Objekt.. altså vi trenger ikke å selge noe på tirsdag og onsdag, for der fyller vi uansett. Ikke sant?

T: Ja.. Sjønnner.

M: eeh, er det da noe samarbeid i prosessen ved at salg tar inn enten et større arrangement til et hotell. Bli det kanskje ikke så relevant for Collection nå lenger da.. men det hender seg at det kommer gruppeforespørsler til Collectionhoteller også. Er det da noe samarbeid mellom salgsavdelinger i Collection og Revenueavdelingen der salg kommer til dere og sier vi har fått en forespørsel. Skal vi ta den inn eller ikke. Foregår det et godt samarbeid der?

Objekt: Ja, absolutt.. og det har vi. Det er ikke sånn at vi ikke har gruppeforespørsler, for det har vi, men vi sier ofte nei til de, eller priser de så høyt at de går vekk. Ehh..

M: Foretar dere noen analyser på det.. altså om du skal ta å si nei på det..?

Objekt: Ja, absolutt. Og jeg får i snitt tre-fire gruppeforespørsler hver dag.. eeh og noen sier jeg tvert nei til med en gang, og noen setter jeg en pris på og noen sier jeg ja den må vi ha inn.. ehh basert på om jeg totalt sett mener at det lønner seg, lønner seg. Altså at det totalt sett displacer mindre inntekter enn det vi vil få inn. Altså det vil si at hvis vi tar inn den gruppen, hvor mange, hvor mye inntekter er det vi sier nei til i form av segmenter som kommer senere. Ehh.. og vil merinn.. vil inntekten ved å ta inn den gruppen for eksempel veie opp for det. Ok, hvis vi tar inn den gruppa til to og et halvt tusen, så gjør det ikke noe om vi mister volum dagen før eller dagen etter. Sant?

T: mm..

Objekt: eehhm så i starten bruker man kanskje mer energi på de analysene. Ehh, men noen ting kan man bare se på å si nei til med en gang. Det er ikke noe vits å gjøre noe analyser...

M: Du ser på kunden, hvilke type kunde er det..?

Objekt: Ja du ser på hva kunden vil levere. Ta et Collectionhotell da som har i snitt 100 rom også vil de ha 50 rom tirsdag til onsdag. Og det er sånn, ok men da skal jeg ha 3000 kr per rom for at det skal, for at jeg i hele tatt skal vurdere å ta den inn..

M: Ja, hvis ikke så står det jo.. får du jo ikke inn de som vil bo fra mandag, tirsdag og ut resten av uken..

Objekt: Ja, og fra søndag for den saks skyld.

M: Ja..

Objekt: .. og når du tenker at en gjest i snitt som kommer på søndag bor i tre netter. Og hvis det ikke er rom på tirsdag da, så vil jo ikke han bo mandag, nei søndag og mandag hos oss, og ikke tirsdag. Da flytter han heller alle sine tre netter vekk, så ergo mister du volum mandag og søndag fordi du ikke har ledig tirsdag...

T: mm..

M: så, ehh så hvis jeg forstår det rett da, så displacement analyse, det jobber dere med?

Objekt: Jaa, utvilsomt. Altså det er hele grunnlaget for segmenteringen og yieldingen for den saks skyld. Alt handler om å finne den gjestemiksen som til en hver tid optimerer hotellets inntekter. Kan høres litt faglig teoretisk..

T: Nei det..

M: Nei du svarer på de to neste spørsmålene..

T: ja det gjør du .. hehe..

Objekt: Hehe.. ja for det er jo, det er det handler om. Hvordan tjene mest mulig penger til hver tid.

M: ja, ehh, tror vi egentlig er ferdig med det som har med segmentering og gjestemiks å gjøre.. Vi går over til Channel Management..

Objekt: mm..

M: ehh, det sies jo at det er en kamp mellom hotellbransjen og tredjepartskanaler. I hvilken grad tror du at at hotellbransjen er avhengig av tredjepartskanaler?

Objekt: Vi er ekstremt avhengig av de. Ehh, nå har ikke jeg noe tall på hvor mye, hvor mye de produserer. Men det man ofte glemmer da, og som, vi som kjede skal ta kritikk for – når noen av våre ledere står opp å kaller, kaller tredjeparter for digitale parasitter.. er det at, hvis jeg for eksempel skal reise til Thailand eller Australia.. så går jeg inn på booking.com eller Expedia eller en annen tredjepart. Og på samme måte, en gjest som kommer fra Australia eller Hong Kong eller hvor han kommer fra og skal til Norge, han kjenner ikke hotellmarkedet i Norge og vil selvfølgelig bruke en tredjepart. Så de femten eller atten prosentene eller hva man betaler – der betaler man for distribusjonen. Altså vi betaler for å være synlig. Også kan vi velge å si at nei vi vil ikke ha den synligheten, og nei vell da får vi ikke de resterende 80 % av det, av det det er verdt heller.

T: mm..

Objekt: Altså på leisuresiden så er vi, vi er helt avhengig. Det er ikke noe tvil om det. Så..

M: Ja jeg ser jo det selv også når vi reiser.

T: Ja, man gjør jo det

M:.. om det er booking.com eller expedia man bruker, så går man innom... Hvis du er ute på reise og skal booke hotell.. så går du først på booking.com for eksempel og finner et hotell. Shopper du videre for eksempel ved å gå inn på hotellets hjemmeside til det hotellet og prøver å finne pris der?

Objekt: Ja det kan jeg gjøre.. og det er, det er ofte en kritikk man får fra tredjeparter da.. altså de mener at reelt skulle de ha hatt mer av inntektene våre for mange fordi mange bruker de jo bare som, som shopping. Også går vi på hotellets hjemmeside direkte...

T: Ja..

M: ehh, det er mange som stiller seg spørsmålet hvem er det som eier kunden når det er solgt via en tredjepartskanal. Er det hotellet som eier kunden eller er det tredjepart som eier kunden fordi det er de som har alt det avtalemessige med kunden. Hva vil du si?

Objekt: Ja, det er todelt da. Vi står jo for produksjon av tjenesten da, av produktet. Mens de eier jo, ja den inngåtte avtalen. Også har jo vi en avtale med de igjen om at vi skal levere et produkt basert på det vi har solgt gjennom deres side.

M: ja..

Objekt: ehh, nei det kommer veldig av på hvilken, hvilken grad kunden tilegner et dårlig hotellopphold til tredjepart eller til oss. Altså hvis de bestiller et rom på .. Gabelshus..., gjennom bookng.com. Hvis gjesten da tilegner en dårlig opplevelse til Clarion Collection eller Gabelshus eller tilegner det til booking.com... og jeg tipper jo de, jeg ville i alle fall tilegne det til hotellet. Så kan man jo mene at tredjeparten ikke har seriøse partnere.

M: Ja, det finnes jo en god del eksempler på, i utlandet for eksempel. Altså for oss da når vi reiser til utlandet.. En bekjent av meg som booket i London, og booket via booking.com og da tror jo kunden at det er et seriøst hotell han kommer til. Også er det ikke det. Det var..

Objekt: Et annet eksempel man kan se på er en turoperatør. Star Tour eller Apollo. Du booker sydenferien din i en uke. Da tilegner du, da er det apollo som eier kunden, ikke sant?

T: Ja..

M: Ja, da er det jo hotellet, eller hotellet på det stedet som har godtatt det, vil det jo mest sannsynlig være da..

Objekt: Ja..

M: For de er hundre prosent avhengige av Start Tour og Apollo..

Objekt: jaja. For de har jo ingen egen distribusjon. De kunne like gjerne gjort det. Men det inntrykket Nord-Europa har av, ehh vi nordmenn synes jo garantert at det er tryggere å kjøpe tjenesten via apollo enn booking.com når vi skal på Kreta.. tenker jeg...

T: Mm.. Sant

M: Ja.. ehh.. Hvilke strategiske kriterier er det som benyttes ved valg av distribusjon i forbindelse med salgs- og markeds kampanjer? Jeg vet ikke hvor mye du har jobbet med det...

Objekt.. ehhh.. jo jeg sitter jo litt på det nå.. ehh... ehh.. sammen med Ingela da.. ja.. for ordensskyld så er hun markedsansvarlig i Clarion Collection.. ehh kan du ikke gjenta spørsmålet.. i hvilken grad..?

M: ja.. ehh, hvilke strategiske kriterier benyttes når man velger distribusjonskanaler?

Objekt: når man velger distribusjonskanaler da?

M: mm, i forbindelse med kampanjer- salg- og markeds..

Objekt: i forbindelse med kampanjer da..?

M: Ja...

Objekt: ja.. ok, det går på flere ting. Hvem når vi i de kanalene. Hvilken pris kan vi da samtidig få i de kanalene? Ehh hvor mye vil du fortrenge egen business uansett hvor den kommer fra? Ehh, og hvor mye vi fortrenger av business gjennom egne kanaler; choice.no for eksempel da. Ehh.. også handler det om.. også nevnte du noe om branding inni der og eller?..

M: Nei.. rett og slett kriterier som benyttes ved valg av distribusjon..

Objekt: ja.. eh i hovedsak så handler det også om at altså de gangene man kjører kampanjer så er det fordi at man har need. Altså man vil aldri kjøre en kampanje i en periode hvor man vet man vil fylle uten å kjøre kampanjen.

M: mm..

Objekt: ehh.. for kampanjer skal være pris, er ofte pris. Går ofte på pris da. Vi ser jo Comfort-kampanjen; Ti tusen rom til tre-nitti-ni.

T: Ja..

Objekt: Altså man skal skape, man skal skape et kjøp, eller produsere et kjøp som ikke ville vært der i utgangspunktet. Og da er ofte pris et, en viktig utslagsfaktor da.

M: Vil du si at pris er den eneste faktoren for å kjøre en kampanje på?

Objekt: Nei, absolutt ikke..

M: Nei..

Objekt: Men den viktigste. Desidert viktigste. Det handler om innholdet i det man skal kjøpe også, men som utløser, hvis man kan si det sånn, så er pris ekstremt viktig...

M: ja.. ehh kan man skape verdi, produktverdi gjennom en kampanje, tror du?

Objekt: Ja, ehh opplysningsmessig.. ehh, hvis det er et nyhetsbrev da som når fem hundre tusen mennesker.. og kampanjen ikke, altså du vil jo at innholdet i kampanjen, om hva man kjøper, så, så det fremgår at dette alltid er en del av produktet, så vil det være en opplysning. Ja det tror jeg absolutt man kan..

M: Ja.. ehh, etter din oppfatning. Hvor ofte revurderer Choice distribusjonskanalene sine?

Objekt: Hmm.. Jeg kan ikke svare, jeg kan ikke svare for kjeden som helhet eller som gruppe

M: Ja, hvis jeg snur litt om på det. Hvis du, eller en RM i Cluster skal distribuere rom via en tredjepartskanal. Hvor ofte vurderer du at her så legger jeg ut så mange rom. Så får du en rapport om at du selger ut rommene. Foretar du en analyse på om du skal legge ut nye rom, eller blir det slik at du ser at hotellet har ledige rom så derfor legger vi ut nye rom?

Objekt: Nei, jeg sjekker alltid.

M: mm..

Objekt: Ja, nei det er..

M: mm.. eksempel via booking.com så ser du at ok, den lørdagen der er det null tilgjengelige rom for vi har solgt ut de fem-ti rommene som er lagt ut. Ser du da på muligheten for å selge de.. hvis du skal legge ut nye rom der da.. ser du på muligheten for om du vil få solgt de selv eller må du gå vis booking.com for å selge flere rom.

Objekt: ja, det gjør jeg.. det det, ja .. i helhet, enkelt sagt. Så fort jeg vet at jeg ikke har behov for en tredjepart for å fylle hotellet mitt, eller hotellene mine, så stenger jeg de ute.

M: Mm.. Ja.. ehh.. Vi går litt videre til prising. Man kan si det at.. jeg vet ikke om du har hørt om Revenue Circle?

Objekt: Nei

M: Man kan si at den handler, i korte trekk om.. salg og marked; det arbeidet de gjør, det å skape etterspørsel ved å tilføre produktet en verdi, for kunden..

Objekt: Ja..

M: Deretter vil Revenue forsøke å optimere inntekter og profitt på bakgrunn av det arbeidet som salg og marked har gjort..

Objekt: mm..

M: De vil da ta en pris som kunden føler er verdt for det produktet.. og det for å skape gode gjesteopplevelse. Og deretter vil det skape gjenkjøp. Det der går i en sirkel..

Objekt: mm..

M: dersom for eksempel salg og marked ikke klarer å tilføre riktig verdi på produktet – at de klarer å sette en, eksempelvis det produktet her er verdt kun tusen kroner. Det setter de i hodet

på gjesten – på bakgrunn av den kampanjen, det arbeidet de har gjort da. Så tar Revenue et tusen fem hundre, to tusen kroner. Og kunden sitter igjen med, en litt misfornøyd kunde som sitter igjen da, for han føler han har betalt mer enn det produktet er verdt.

Objekt: mm..

M: og da blir det et gap der som gjør at kunden forsvinner og det blir ingen gjenkjøp fra den kunden. Ehh.. så spørsmålet er da, hvordan opplever du at kjedens kommunikasjon av produktverdi rettferdiggjør prissettingen?. Det handler jo litt om samarbeidet mellom salg, marked og Revenue. Om de klarer å tilføre en produktverdi som gjør at prisen oppfattes som rettferdig av..ehh...

T: .. kunden..

Objekt:mm.. Ja, gitt at man legger til grunn at det eneste kunden har som, som avgjørelsesgrunnlag er informasjon gitt på forhånd og prisen den ser.. Det tror jeg veldig sjeldent er tilfellet da. Ofte om gjesten, ofte har gjesten vært der før, eller ikke vært der før.. så vil det jo være informasjon de finner på web da. Samme informasjon ligger jo tilgjengelig der.. så.. kommer det jo også an på hvor kunden reiser da. Reiser du til Bergen på sommer eller Stavanger i vanlig corporate-sesong. Så bør du ha lavere forventninger til hva du får igjen for pengene du legger igjen.. ehh..

M: Hvis du reiser på Off-seasons du sa nå?

Objekt: nei, hvis du reiser, hvis du reiser til Trondheim, ehh en random tirsdag i corporate-sessong kontra om du reiser til Stavanger en random tirsdag i corporate-sessong, så ehh.. bør forventningene dine til hva du betaler for to tusenkroner for et hotellrom være lavere, fordi for to tusen kroner i Trondheim så får du et Deluxrom, mens for to tusen kroner i Stavanger så får du et Moderaterom, samme dagen.

T: mmm...

Objekt: Ja..

M: vil du si at kundene forstår det?

Objekt: Jeg tror noen forstår det. De som er...

M: Men mange må læres opp til det?

Objekt: Ja, det må de.. Jeg vet ikke hvor stor effekt salg og marked kan ha på, på det..

M: Nei..

Objekt: Jeg vet ikke om jeg svarte på spørsmålene

T: Jo, du gjorde det.

M: Ehh.. det handler jo også om at, hvilke type prisfremgangsmåte skal man tilnærme seg på. Skal man ta en kostbasert prissetting der hvor man ser på hvilke kostnader man har og tilslutt

så ser man på kunden og hva kunden er villig til å betale. Dermed så setter man en pris. Så har du noe som heter verdibasert prissetting der hvor man ser på kunden først. Hva kunden er villig til å betale for, før man setter pris. Man ser videre på kostnadene mellom der, og så setter man en pris. Vil du si at Clarion Collection jobber med en kostbasert prissetting eller en verdibasert prissetting?

Objekt: Verdibasert..

M: Verdibasert ja..

Objekt: mm..

M: Ved fastsettelse av prisavtaler.. dette handler om samarbeidet mellom salg og Revenue. Ehh.. Hvilke kriterier er det som legges til grunn ved valg av prisavtale? Hvis det for eksempel kommer inn en forespørsel fra salg om at de har fått inn en forespørsel på x-x antall romdøgn neste år..

Objekt: ja, ehh jeg skjønte spørsmålet, men måtte tenke litt. Ehh.. Kriteriene er jo hvor mye leverer kunden og hvor leverer de.

M: Så kun på volum?

Objekt: Ja, eller volum og hvor i Norge for eksempel volumet leveres... Ehh..

M: Ser man på noe annet en romdøgn, eller kan man trekke inn for eksempel kurs..

Objekt: Jaja, selvfølgelig. Ehh det var dumt sagt. Hvor mye er kunden verdt.

M: Altså Customer Worth

Objekt: Det handler jo om hvor kunden skal levere. Hvis vi bruker Stavanger og Trondheim igjen som er veldig gode eksempler, så kan en kunde som, la oss si de leverer tusen døgn i Stavanger og tusen døgn i Trondheim. Så vil man kanskje få tusen og femti i Trondheim, mens man vil lande på seksten- sytten hundre i Stavanger. Ikke sant?

M: mm..

Objekt: så det er helt avhengig av hvor kunden skal levere. Og det er ingen kunder som får en flat fastpris i hele Norge. Alle hoteller, eller alle kunder får.. hvis de får fastpriser så er det per hotell. Dynamiske, ti prosent for eksempel, kan man få på landsbasis. Ehh.. så ja, det er det. Eller det handler om..

M:.. hvor mye de leverer og hvor de leverer..

Objekt: Ja, det er inntekts, det handler om inntekts, hvor mye de leverer. Hvor mye er kunden verdt. Og det varierer jo.. altså tusen, hva skal jeg si. Ja.

M: Ja, du svarte på spørsmålet så det.. Ehh.. Etter din mening. Hvordan påvirker salg, marked og Revenue hverandre slik at de økonomisk lønnsomme beslutningene kan tas.. De mest økonomisk lønnsomme beslutningene kan tas?

Objekt: mm.. altså jeg vet ikke hvor mye.. ofte så ser jeg heller på.. hva skal jeg si da.. Jeg vet ikke hvor mye salg og marked snakker sammen. Jeg tror ikke de snakker så mye sammen. Jeg ser at de to jobbene er veldig adskilte. En selger, selger hotellavtaler og arrangementer og de som jobber på marked i Choice, de jobber med alt fra å lage kampanjer til brevpapir til brosjyrer .. til Inhouse, vårt interne reklamebyrå.. ehh

M: Mer det å skape kjennskap til brandet da kanskje?

Objekt: Ja, de jobber mer med branding enn de jobber med marked da. Altså de, ja. Jeg tror det er tettere samarbeid mellom Revenue og salg enn salg og marked.. ja nå jobber jo jeg på Revenue da så jeg skal ikke tolke hvor mye salg og marked jobber sammen. Men slik jeg ser det så jobber ikke de så mye sammen.

M: Hvordan kan da salg og Revenue påvirke hverandre til å ta de økonomisk lønnsomme beslutninger?

Objekt: ehh. I min verden så vil marked ta beslutninger som ikke er lønnsomme.

M: Salg du tenker på nå eller?

Objekt: ja, begge deler egentlig. Fordi, det handler om hvordan man måles da. Man kan tenke at marked for eksempel måles på kjennskap eller hvor mye en kampanje produserer. Så handler det om å ha en kampanje til lavest mulig pris som produserer x-antall tusen romdøgn. Og det handler om å gjøre tiltak som koster penger for å skape kjennskap til Brandet.

T: mm.

Objekt: ogg.. så kan man si at høy kjennskap til brand er forenlig med inntekter over tid, at mange kjenner til ditt brand. Men det er ikke..

M: Kan man måle seg fram til det?

Objekt: nei, nettopp. Det er ikke målbart. Og ofte i forbindelse med.. altså når jeg jobber opp mot en selger da, så vil det være at de sender meg en mail og sier hei, jeg trenger en pris, også priser jeg ut fra hva jeg mener vi skal ha av den kunden på den destinasjonen.

M: Foregår det et samarbeid med salg og Revenue der da?

Objekt: Ja, altså det blir jo ofte en diskusjon. Ofte vil de si at kan vi gå litt ned så vil vi jenke oss litt. Og hvis de sier at <objekt>; dersom du går ned 30 spenn så får vi det. Så sier jeg, ja selvfølgelig det gjør vi for det er det verdt.

T: mm..

M: og da er det de kriteriene vi snakket om i stad som ligger til grunn for at du kan gjøre det?

Objekt: hvilke kriterier er det du tenker på da?

M: da vi pratet om, om gjestemiksen

Objekt: Ja, det er inntektsvurdering hele tiden. Altså hva.. alle avgjørelser jeg tar, om det å øke inntekter på kort sikt, ehh, for vår lead time – hva skal jeg si – er veldig kort da. Og, men også på lengre sikt, når det handler om de store strategiske avgjørelsene som når det handler om å endre gjestemiks over tid. Men alle avgjørelser jeg tar handler i grunn om hvordan hotellene tjener mest mulig penger.

M: mm..

Objekt: hele tiden..

M: Men når du sier «tjener penger», ser du da på bunnlinjen?

Objekt: nei, det var dumt sagt å bruke ordet tjener, men ehh. Hvis, da retter jeg meg selv. Alle avgjørelser jeg tar handler om at mine hoteller skal ha høyest mulig inntekter i ett gitt marked. Det vil si at jeg kan godt gi deg lavere pris i en periode hvor vi burde ha en høyere pris, for jeg vet at det gir meg mer inntekter i en annen periode. Er du med?

M: Ja..

Objekt: så, jeg er villig til å tape penger noen dager så lenge jeg vet at in the long run gir det meg høyere inntekter totalt da. Så det handler om perioder og ikke dager..

T: mmm..

M: <T>, har du noe oppfølgingsspørsmål?

T: Nei, jeg tror ikke det.

M: Ja, da har vi fått svar på det vi ville ha svar på.

T: ..Og det er jo bra det.

M: Så vi er egentlig fornøyd..

T: Tusen takk..

Objekt: Bare hyggelig...

Intervju mandag 23. april, kl. 14:00

M: det første vi har lyst til å spørre om er det med markedssegmentering. Em, hvilke kriterier benyttes ved segmentering av markedet? Både for hotellet her og litt generelt for kjeden.

Objekt: for å være helt ærlig så er jo ikke vi flinke nok til det her i det hele tatt, så det er det du kan bruke mot meg etter på, men em. Hemm, vi følger jo de retningslinjene vi har fått fra choice ikke sant, i forhold til både barn nivåer, dynamiske priser, til grupper og konferansegjester og sånt no så prøver vi å følge det da, så langt det er mulig.

M: dere jobber jo litt med salgsaktiviteter og markedsaktiviteter lokalt, eem, eksempelvis ved en fotballkamp så kan man jo jobbe mot de segmentene. Em, lessure, sports, eem. Er det noe dere jobber med ukentlig, månedlig eller er det mest.

Objekt: nei altså fokusen er forretningsmarkedet. Ja. Så vi retter oss ikke bevisst, veldig

bevisst mot for eksempel idretten. Men mindre vi vet at det skjer noe, men da går det av seg selv på en måte for da er det jo fult i byen. Så vi gjør ikke noe bevisst egentlig mot idretten. Så det vi gjør noe med det er jo forretningsmarkedet, og vi gjør ikke mye mot forretningsmarkedet en gang. Ikke sant, fordi vi er et komfort-hotell med tre møte rom så er det begrenset hvor mye man kan gjøre. Og spesielt når du ikke har eget kjøkken en gang. Hehe. Ikke sant, så det vi, ja nei det er bed and brekfast som som vi fokuserer på og da blir det jo eem, forretningsmarkedet og ikke noe særlig leisure markedet egentlig. For de som har avtalepriser der de har så lave priser at vi sitter igjen med så lite etter at vi har betalt eksternt outsourset renhold og kjøkken. Så sitter vi igjen med så lite, derfor er det ikke noe stort poeng i å ha veldig stort fokus på det.

M: da tenker du på både bussgrupper og generelt lessure avtaler..?

Objekt. Ja.. jaa.. Og da blir det jo at man retter seg mot andre, der hvor pengene ligger og de som er villig til å betale ikke sant. Og da er det forretningsmarkedet, næringslivet, bedrifter..

M: Hvil du si at den segmenteringen er strategisk forankret?

Objekt: em, ja det vil jeg si. Ja jeg vil si det. For vi har et bevisst, em ikke det står ikke noe steder, det vil si det står, står i misjonen eller visjonen vår at vi skal være det ledene forretningshotellet i Drammen, det gjør det. Og da er det jo også naturlig at vi retter oss mot det markedet.

M: em, hva forstår du med begreper optimal gjestemiks?

Objekt: Em, sånn umiddelbart så tenker jeg å pakke huset riktig. Ikke sant, og ut i fra den miksen du har. . em, den miksen kan ofte bli litt tilfeldig tenker jeg, om det er smart det er en annen ting. Men emm, men vi har for eksempel en veldig stor kunde i bunnen, som belegger jevnt masse belegg i bunnen hele tiden, til en lavere pris selvfølgelig, men fortsatt en god pris. Men vi skal ikke ha så veldig mange sånne store kunder, for de er jo her for å jobbe. Vi skal ikke ha så veldig mange sånne for da ødelegger vi inntjening av revpar'en når du vat at du kan ta ut mer på de andre. Derfor så er vi nødt til å begrense det antall fastprisavtaler i bunn.

M: Jobber mer mot dynamiske avtaler da?

Objekt: ja, så når vi skriver nye avtaler så skriver vi dynamiske avtaler primært. Med mindre det er en sånn kjempe kunde. Men ofte så bør det jo kanskje være sånn at de bør betale enda mer men den miksen det blir jo, altså, jeg ville jo for eksempel aldri sagt ja til en bussgruppe, eem, i dag, i morgen. Jeg vil jo ikke gjort det.

M: en sommerdag da det er ganske rolig ellers da..

Objekt: ja, fra sankt hans til skolestart så ville jeg sagt ja. Da ville jeg sagt ja, da tar vi det vi kan få. og derfor stenger vi bevisst ute grupper på de andre ukedagene, eem, som vi da sier nei til. Så vi har jo egentlig et bevist valg på hvem vi skal ta i mot. Eksempelvis tredepartskanaler ikke sant, for eksempel.

M: Ja. Eem, Foretar du noe kundeanalyse på de ulike segmentene i form av hva er det og det segmentet verdt?

Objekt: Det gjør Sofia. Hun jobber jo som revenue og sitter i Stockholm, og jeg sender min revenue diary til henne.. men ee, jeg får jo måneds rapporter, fra henne som er brutt sammen i mente og de er pytonvanskelig å forstå og jeg ser jo på de. Og hun gratulerer meg med et godt resultat hver måned men eem, jeg må innrømme at jeg har aldri tatt meg tid til å få en forklaring og, på hva det er jeg kan se selv ut i fra de tallene.

M: displasement analycis, jobber du noe med det?

Objekt: Nei. Jeg gjør ikke det.

M: nei, du vet hva som menes med det..? Hvis du får inn en forespørsel, skal du ta inn den eller skal du gå for å..

Objekt: Alstå, på sett og vis så jobber vi jo med det da, for hvis det kommer en gruppe forespørsel.. så setter vi jo oss ned, skal vi ta den, skal vi ikke ta den. Hvis vi tar den går det på bekostning av det, men tror vi at vi kan få fult, kan det være lønnsomt å ta den likevel også, ikke sant. Så på sett og vis så er det jo en form for displacement da. Men ikke mer bevist en at vi er opptatt av å pakke huset riktig.

T: nei

M: Da går det litt mer på feeling enn et Excel ark da,

Objekt: Jess, det gjør det. Men jeg har vært i gjennom displacement analyser med Carl Oldsberg hvor det, han har på en måte vist oss. Sett sammen dette her og se hva du kommer ut av med, og da er det jo lønnsomt å ta inn også noen lave for å fylle opp med resten. Men, ikke bevisst her, nei.

M: Nei. Eem, det legges jo ned mye arbeid å få den riktige kundemiksen på hotellene. Vil du si at det er et strategisk samarbeid mellom salg, marked og revenue?

Objekt: Det er jo meg alt sammen da.

M: det er jo det. Eem, du har jo litt hjelp i revenue fra Sofia, i hvert fall litt..

Objekt: ja, ja

M: men salgs..

Objekt: men jeg bruker det ikke nok, jeg bruker heller ikke salg noe særlig. Det blir jo litt sånn så lenge du ikke har plass til flere og du fyller hotellet ditt så blir det jo sånn at du, dagene går nå, også gjør du ikke noe mer med det. Men det burde jeg jo helt sikkert ha gjort. Men jeg vet jo hvem jeg skal spørre, hvis jeg tenger hjelp utenfor huset.

M: for hotellet har en egen selger, sentrelt..?

Objekt: jeg har en egen selger her. Her på huset.

M: for jeg har forstått det som at det er en selger for regional market Norway som..

Objekt: ja, em Audis som er ansvarlig for den, hun, hun bistår og er en støtte for de lokale selgerne ute på hotellene. Ja, men, ja. De rapporterer vel ikke til henne, du kan si at Martin her rapporterer jo til meg. Men han har også ukentlige telefonermøter med Audis som følger han opp, opp på salg.

M: men du og Martin,, var det det?

Objekt: Ja

M: dere jobber litt sammen? Veldig tett..

Objekt: Ja, vi sitter ved siden a hverandre, på samme, så vi har kontor ved siden av hverandre. Så vi ja, man diskuterer jo mye. Hva er smart og ikke smart. Hvilken prs skal vi gi, skal vi gi en pris, skal vi si nei takk til den kunden. . det hender jo det og.

M: ja.. Em, jeg tror vi går litt videre til distribusjon. Eem, hotellbransjen kan være avhengig av online bookingkanaler som booking dott com og expededia. I hvilken grad tror du at hotellbransjen er det?

Objekt: avhengig av det..? jeg tror ikke hotellbransjen er avhengig av det. Eller, vet du, det tror jeg kommer litt an på destinasjon faktisk. Ja, vet du hva, det gjør det. For di at det jeg stenger de ute midtuke, em så jeg har veldig lave kostnader på tredjepartskanaler. Bortsett fra egne internt i Choice, og det er ikke tredjepart det. Men sånn som et annet comfot hotell,

Kristiansand for eksempel eem, kan ikke stenge de ute for da mister de belegget sitt. Så, så det er nok litt avhengig av det altså, men det er et bevisst valg å stenge de ute. Ja, fordi at det er store kostnader av det, veldig store kostnader ved det.

M: det er jo det. På off seasons, sommerperiode, står det åpent da?

Objekt: da er det åpent.

M: da er du litt mer avhengig av tredjepart?

Objekt: Jess, da må vi bare ta det vi kan få. for vi kan ikke leve på 30 prosent belegg, så kan vi få trettifem prosent belegg ved å åpne opp for de så gjør vi heller det.

M: tar du da noen strategisk avgjørelse på hvor mye du selger gjennom de ulike kanalene eller er det bare åpent? For å få inn..

Objekt: i utgangspunktet så er det bare åpent.. bare for å få inn, fordi det ikke blir fullt uansett.. hadde jeg vært på en annen destinasjon, Kristiansand i juli så hadde jeg ikke åpnet. Da stenger de ikke sant, så da bytter vi plass.. men, eem. Her så ville jeg bare hatt åpent så lenge det er mulig. Hvis jeg vet at det hadde vært et arrangement som fyller byen så hadde jeg stengt, men ellers så ville jeg bare hatt åpent og tatt det jeg kunne fått i den perioden. Så det er et bevisst valg ja..

M: strategisk valg..?

Objekt: ja

M: em hotellbransjen stiller seg ofte spørsmålet, hvem er det som eier kunden når det er solgt via en tredjepart. Er det tredjepart eller er det hotellet som eier kunden. Hva tror du om det?

Objekt: jeg vil si at det er hotellet som eier kunden. Ja, det vil jeg si. Tredjeparten er en maskin et eller annet sted, altså ikke sant.

M: ja, det er gjerne de som står for det avtalemessige.. med kunden og det er derfor man ofte stiller seg det spørsmålet.

Objekt: ja, ja, jeg nei jeg tror, hotellet, hotellet eier kunden det er, ja..

M: tror du dersom en kunde booker gjennom en tredjepart, har han eller hun mulighet.. eller vil hotellet klare å påvirke kunden til å booke direkte til hotellet neste gang?

Objekt: ja det tror jeg. Ja. Jeg er i hvert fall veldig bevisst på det selv, at de prøver å gå en annen vei. Det er jo faktisk sånn at kunden betaler det samme til en tredjepartskanal som det de ville betalt direkte til oss, det er bare det at det sitter noen i mellom og tar bort noen kroner.

T: men tror du da at tredjepartskanalen blir på en måte, at de treffer hotellet tilfeldig? Hvis du skjønner.

Objekt: Jeg, de som sitter å søker på tredjepartskanaler de tror jeg er i stor grad er folk som reiser for egen lommebok at de ikke har så mye med forretningsreisende å gjøre og da er de veldig opptatt av prisen. Em, og da kan de jo komme til å se altså, få førti prosent rabatt hvis du bår så lenge og sånne ting. så de er mer prisbevisste, men de er ikke klar over kostnaden på andre siden igjen. Jeg vet ikke helt om det er vår oppgave å informere om det og kanskje ødelegge. Vi vet jo hva slags holdning Petter og vår konsernledelse har til det og jeg er helt enig. Em, og det er mye bedre å betale et reisebyrå en provisjon for å ordne noe, men de gjør en jobb også. Men eem. Nei vet du hva jeg kan gjerne si til folk at send oss en mail direkte neste gang, jeg syns ikke det gjør noen verdens ting.

M: em, er det frokost inkludert, ført bare et spørsmål. Er frokost inkludert i rompris her?

Objekt: Ja

M: ja, for jeg vet om enkelte komfort hoteller som sliter med det å, em kommunisere hva får

du får 399 kr.

Objekt: ja, nei der er den ikke inkludert. Lavpriskalenderen er den ikke inkludert.

M: den er ikke det nei

Objekt: Nei men i alle andre er den inkludert. Men i lavpriskalenderen er jo en egen nettside. Og nå vil jo den også bli endret i forhold til den, den hvordan den er i dag med ny web, men eem. Men den er ikke inkludert der nei. Men jeg syns ikke det er vanskelig å kommunisere med gjestene at den ikke er inkludert. Det syns jeg er helt ukomplisert. Vi selger mange frokoster til de som ikke har den inkludert.

M: ja. Eem, vedrørende kampanjer, salg og markeds kampanjer.. hvilke strategiske kriterier som benyttes ved valg av distribusjon?

Objekt: Det gjør vi ingen ting. Vi gjør jo ikke det. Vi nei, det går gjennom Choice og sentralt.

M: Ja

Objekt: ja, ja, det kan jo hende vi har en annonse lokalt i et eller annet her men det er jo hvis det skjer noe spesielt her med det er jo ikke en markeds kanal i den forstand da.

M: nei, vil du si nå det settes i gang en sentral kampanje, er det ofte at det fører til mer arbeid lokalt for hotellet?

Objekt: nei..

M: etter din oppfatning, hvor ofte revurderer choice bruken av distribusjonskanalene?

Objekt: Tenker du på antall ganger per år eller

M: ja, eller ikke nødvendigvis antall, men revurderer det i hele tatt.

Objekt: jeg syns egentlig at de siste årene så har det vært det samme. Jeg syns ikke det har vært noe endring på det, hvis ikke det er noe som har gått meg hus forbi. Men, jeg syns at det har vært eem, ikke mye jeg syns det har holdt seg.. ja. De samme..

M: men her lokalt. Du har jo stor kontroll over hvilke distribusjonskanaler du bruker, om du briker booking dott kom, citybrake og alt sånn. Oslofjord samarbeide eller hva det heter.

Objekt: det går vi inn i her nå lokalt ja.

M: dere gjør det

Objekt: Ja, men det er fordi det er viktig lokalt her ikke sant. Det har noe med destinasjonen man er i, at ved enkelte destinasjoner så tror jeg det er viktigere å støtte opp mot det som er lokalt også kan vi heller legge ut et rom per dag og mer i sommer så vi i hvert fall viser at vi er med for å være en synlig aktør på det lokale markedet. Så det er også et bevisst valg at vi blir med i det her nå.

M: kan få en synergieffekt om du nødvendigvis ikke har tilgjengelig, så ligger hotellet ditt der.

Objekt: Ja

M: og da kan gjesten vurdere å gå

Objekt: ja, det kan de også gjøre. Ja, ja.

M: vi går litt videre til prising, eem, det sies at skal et hotell oppnå profittoptimalisering så må salg, marked og revenue arbeide på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Eem, hvordan føler du at pris og verdi kommunikasjon i kjeden rettferdiggjør prissetting.

Objekt: i kjeden totalt.. altså hvis vi skal følge det som var utgangspunktet da at de som et tidlig ute skal få de beste prisene også øker det etter hvert så er det klart at det vi er nødt til å holde på det og ikke gå ned igjen. Men mindre du får en annen booking på åtti prosent da på

altså det som er solgt så er du kanskje nødt til å gjøre noen ting. Eem. Jeg tror det er litt forskjell der altså, i forhold til prissetting og på de hotellene som blir styrt av revenue og jeg som styrer meg selv.

M: da tenker du på at det tidsmessig å jobbe med revenue arbeidet, eller..?

Objekt: Nei, jeg tenker ikke tidsmessig, jeg tenker mer på hvilke priser man setter. Eem, hvilke buckets man stenger underveis og eventuelt restriksjoner og, eeeem, for sånn som jeg oppfatter det – de hotellene som er i clusteret de blir jo styrt av clusteret, da er det clusteret som setter priser og de setter restriksjonene og slike ting. Eem, jeg som ikke er i clusteret jeg styrer jo alt selv, men jeg får hjelp til å oppdaterer det og betaler for den tjenesten. Og da er det kanskje litt forskjell på hva man gjør der. Det man gjør selv og det man gjør når man er i clusteret, jeg vet ikke.

M: eem, du nevnte det å bruke hindringer som for eksempel minimum length of stay, em, bruker du det aktivt, kjøpsendringer?

Objekt: m-m.

M: m-m, det er nødvendig for å ha riktig prissetting, eller..

Objekt: ikke nødvendigvis for riktig prissetting, em for det at prisene kan variere like vel på en mandag og tirsdag, men hvis jeg ser at det begynner å bli fullt tirsdag og onsdag så kan jeg stenge tirsdag og onsdag og sette closed arrival der eller minimum length of stay for å få med dagene får og etter også, så vi ikke bare står med dagene på toppen på midten.

M: og da går det på det å pakke huset riktig, hele uka.

Objekt: ja, kan nevne et eksempel i forhold til det med prissetting, fordi at vi takket eller ga et tilbud til ja, nsb faktisk som vi tapte til First. Vi, em de går alltid under oss i pris og det er greit. Sånn er det.. eem, også var det noen som, nsb er stort ikke sant, så var det noen som absolutt ikke ville bo der borte og ba om å få bo her og få lov til å hente sitt eget tilbud fra oss og det fikk de faktisk lov til.. Men da sa jeg at det er supert, helt flott.. vi ønsker dere veldig gjerne velkommen men dere får ikke samme prisen, da må prisen opp. Em, du kan ikke si nei i den ene nyansen også si takk til den andre ikke sant så da klarte vi å øke prisen desto mer, men de som vi mistet bort dit, som vi i utgangspunktet var lei oss for å miste de bodde tirsdag onsdag, de andre bor mandag fredag også kommer de som regel på søndag, og halvparten av de er også over helgen. Så da er det en tretti førti rom i bunn jevnt hele veien ikke sant, og da får du en sånn miks du vil ha, hvor du får fylt den hele veien. Så det å si nei til en, betyr ikke at det ikke kan være bra for det for alternativet kan være bedre hvis du bare gjør det riktig da.

M: det bringer oss litt videre til neste spørsmål, em hvilke kriterier som legges til grunn når du fastsetter prisavtaler. Om det er eksisterende avtaler eller nye prisavtaler.

Objekt: antall romdøgn selvfølgelig, når i uken de bor. Eem, noen bor bare helg så da er det selvfølgelig en hen annen pris, så det spørs, spørs når det bor. Eem. Og også delvis lengden på oppholdet.

M: klarer man å forutse det ganske bra på forhold?

Objekt: kunden sier alltid mer, hehe de tar en. De tar alltid kreditt og sier de skal levere mer enn det de gjør, det gjør de jo alltid. Så den er litt vanskelig å forutse. Også vet vi at hvis en kunde sier at de har 200 romdøgn så er det kanskje hundre og femti eller kanskje bare hundre. Også..

M: det er et godt utgangspunkt for neste re forhandling da eventuelt.

Objekt: ja. Så da starter vi heller litt lavere også sier vi hvis dere leverer så får vi re forhandle

etter et halvt år men dere må vise til at dere leverer første. Men vi kan også stille krav til kundene våre tenker jeg. Det er ikke bare de som skal si til oss, vi skal ha best mulig pris. Vi kan også stille krav til de om at de skal levere ikke sant, så vi må bli litt stenge vi også med kundene våre.

M: Det er jo en intensjonsavtale som opprettes, eem tror du det kan være farlig å gå inn i en forhandling å si at det du skal levere de romdøgnene ellers så er det en kostnad for bedriften.

Objekt: at man skulle fakturert hvis de ikke leverer?

M: ja

Objekt: de som tørr å prøve på det er jo kjempe tøffe, noen burde kanskje gjort det. Men, eem.. jeg tror kanskje det en bedre å si som så at hvis dere leverer så mange døgn som vi evenluerer etter x antall måneder så får dere den prisen og hvis dere ikke leverer så vil prisen gå opp. Og hvis eventuelt ned hvis de leverer veldig mye da. Helst ikke ned da, men eem. Jeg tror kanskje den er litt skummel, men der er det jo litt snakk igjen om å være litt banebrytende da, først ute til å faktisk gjøre det ikke sant. Akkurat som at choice var først ute til å gjør dynamiske priser , kanskje man skulle være først ute også med en sånn type avtale. Vi prøvde oss på en sånn i vinter, men det var en hard nøtt altså,

M: fikk dere det tilbudet?

Objekt: ja, vi gjorde det.

M: og de leverte?

Objekt: de leverer

M: det er jo litt presse, ikke presse kunden men litt å påvirke kunden da i hvert fall til å..

Objekt: ja, men det er kanskje også lettere i en by som drammen kontra en by som oslo hvor du har mye mer valgmuligheter. Her er det fire hotell.

M: det er sant. Eem, det fins to, to prissettinger. Det ene handler om å se på kostnadene, kostbasert prissetting, du ser på kostnadene, du ser på markedet og til slutt ser du på kunden og setter en pris ut i fra det. Også har du verdibasert prisingsetting, der du ser på kunden først før du ser på kostnadene etterpå.. em, vil du si at du jobber lokalt her med en verdibasert prissetting eller en kostbasert prissetting?

Objekt: Mest verdibasert, men tidvis også kostbasert. Kostbasert går som regle på store arrangementer hvor de presser deg veldig veldig på pirs og da må man faktisk se,- hva sitter vi igjen med etter å ha betalt hundre kroner per rom i vask, etter å ha betalt frokosten til de, etter å ha betalt lønninger og sånne ting. Og, vi tjener jo ikke penger på rom til to hundre og ni og nitti kornet, det er jo ikke mulig. Så da, da må man se på det. Men på andre store kunder så, så må man i større grad se på den verdibaserte prise, hva effekten vil være igjen. Så ja, vi ser på begge deler, men mest verdibasert.

M: Verdibasert er det du jobber mest med men enkelte ganger må du kost

Objekt: ja, men da gjelder det enkelt arrangementer og ikke avtaler.

M: eem, etter din mening.. hvordan påvirker salg, marked og revenue hverandre så de mest økonomiske lønnsomme beslutningene kan tas?

Objekt: Sitter jo på alt her da ikke sant, fordi man er en potet liksom. Eem, vi har nok ikke noe sånn veldig beviste eem, prissetting i forhold til hva vi er best of med.

M: det er ikke bare prissetting, det er litt generelt alt med.. alt det salg, marked og revenue jobber med. Trenger du ikke å tenke lokalt heller, eem.. hvordan kan de best jobbe sammen eller påvirke hverandre til å ta økonomisk lønnsomme beslutninger..

Objekt: For det første så tror jeg at, jeg tror at man må øke i enda større grad revenue sin forståelse for salg og omvendt. Tror jeg først og fremst. Også i bunnen der må man høre på erfaringene til det enkelte hotellet der ute. Men men, det er nok muligens bedre nå men hvis man ,man klare å finne en balansegang hvor den ene forstår hva den andre gjør og hvorfor man gjør de ulike tingene. Vi har jo alle vært borti situasjoner hvor, hvor salg har sagt konsekvent nei, eller revenue har sagt konsekvent nei sånn blir det ikke, sånn skal det ikke være. Så sitter man igjen der da, uten å ha fått noe særlig igjen for det. Du har et eksempel inne i hvor vi har vært, hvor det verken er salg eller revenue, eller det er jo begge deler i og for seg, men ikke godt nok.. der er det ikke noe særlig forståelse for hva.. (feil med båndopptaker, men vi skrev ned den siste setningen som ble sagt)

Intervju onsdag 24. april, kl. 09:00

M: Som jeg nevnte så skal vi gå gjennom fem temaer; markedssegmentering, gjestemiks, kanaldistribusjon og strategisk prising. Du svarer bare på de spørsmålene du føler du har grunnlag for å svare på. Og de spørsmålene blir ut fra den jobben du jobber med. Vi starter med markedssegmentering. Vi lurer på hvilke kriterier det er som benyttes ved markedssegmentering.

Objekt: Ja, for Nordic Choice Club sitt vedkommende så er det antall netter på hotell, som er segmenteringen i forhold til kortnivå, medlemsnivå. Og da er det fire medlemsnivåer; blue, silver, gold og platinum. Og man må ha ti netter per år for å være på silvernivå, tretti fem netter for å være på gold nivå og seksti netter for å være på platinumnivå, og da fordeler medlemmene seg med 88 % på blue, 10% på siver, 1,5 % på gold og 0,5% på platinum.

M: Men fordi den fordelingen er litt ulik, så er det vell platinum som kanskje leverer mest omsetning..?

Objekt: ja, det er silver gold og platinum som står for 12 % av medlemmene, men de står for 60% av medlemsomsetningen.

M: Ja, det er ganske bra. Vil du si at den segmenteringen er strategisk forankret?

Objekt: Ja, det vil jeg si. Den er jo, den er jo klassisk i den forstand at det er en vanlig måte å dele inn bonusprogrammene på i vår bransje. Også er den forankret i beslutninger i konsernledelsen at man skal ha disse nivåene. Og platinumnivået ble innført ved forrige revisjon i 2006.. i konsernledelsen. Så det vil jeg i høyeste grad si. Og vi bruker mye ressurser i å pleie platinummlemmene. Både i form av at vi får ekstra servicefordeler når de bor på hotellene og at vi gjennomfører arrangementer og andre tiltak for dem utover det.

M: I forbindelse med kampanjer, bruker dere informasjon som ligger i medlemsdatabasen til å segmentere hvem som skal være med på den kampanjen?

Objekt: Ja, det gjør vi. Vi bruker først og fremst kortnivå og poeng. Så hvis det er et poengtilbud så er det lite vits i å sende tilbud til folk som har for lite poeng. Vi bruker også i forbindelse med folks, eller medlemmer som har bodd på visse hoteller kan få visse tilbud.

Men, rent generelt vil jeg si at medlemstilbud og medlemsinformasjon går til alle medlemmer som vi kan kommunisere med. Også skiller vi fra tid til annen på ulike kriterier. Men dette med språkkode er et viktig kriterium, for visse tilbud kan være svenske og egner seg ikke for norske og danske medlemmer og motsatt. Så der gjøres det jo en seleksjon hver gang og man velger ut hvilke tilbud som skal gå til de ulike land da, men også på hvilket kortnivå man skal få tilbud. Vi har også et Co-brandet kredittkort med medlemskortet, så vi har to og tjuetusen medlemmer som har et co-brandet kort med Mastercard. Og de som har Mastercard får alltid en egen kommunikasjon når vi sender ut noe, hvor det er noen ekstratilbud til dem da. Så vi bruker segmentering i større og mindre grad.. ehh.. vi skiller også på ting som ikke nødvendigvis har med kortnivå å gjøre, men som har med hvor i kundelivssyklusen du er. Så hvis du er et nytt medlem så får du en egen type kommunikasjon. Hvis du er et medlem som er i ferd med å bli passiv så får du en egen type kommunikasjon med «vi vil gjerne se deg tilbake igjen» og andre typer kommunikasjon som skjer i forbindelse med livsløpet ditt da. Hvor mye poeng har du, hvor mye poeng er det som forfaller og er du nettopp kommet til gull osv. Der jobber vi mye mer med individualisert kommunikasjon.

M: Ehh, jobber dere noe med demografiske, altså hvor i landet det enkelte medlem bor? Eksempel; vi ønsker å rette en kampanje for det hotellet som ligger på den destinasjonen. Og da er det lite naturlig å ta de som bor på den destinasjonen med i den kampanjen.

Objekt: ikke så veldig mye nei. Det er sjeldent at vi gjør det. For det første så er det tidkrevende å lage den type kampanjer, for det andre så er det ikke sikkert at de som bor i den regionen sogner til det hotellet i den regionen. Det er snarere tvert i mot. Så vi gjør ikke så mye av det. Vi ser at de kampanjene som fungerer aller best, det er brede kampanjer med veldig gode tilbud. For eksempel en sommerkampanje. «Book nå, i to dager fremover så får du halvpris på alle våre hotellrom. Du får dette tilbudet før alle andre får det» Den typen kampanje er det som fungerer aller best.

M: Ja.. Vil du si at kundene, eller Choice Club-kunder er prissensitive?

Objekt: Ja, det vil jeg si. Det kommer litt an på hvordan man ser det, men vi ser at jo bedre tilbud, medlemstilbudene er når vi kjører kampanjer, jo høyere respons. Men vi ser også at medlemmene har høyere snittpris enn ikke-medlemmer. Så det er litt sånn begge deler. Når de bor som vanlig forretningsreisende så ser det ut til at de har litt høyere snittpris. Det kan jo være for at de er forretningsreisende og at de bor fra tirsdag til torsdag når det er fult og dyrt. Men vi ser også at når det er gode tilbud så slår de til, og jo bedre tilbudene er jo høyere respons og jo høyere salg. Så det er litt todelt. Man har ulike roller som individ, man er kanskje forretningsreisende i uka, også er du idrettsleder i uka, også er du familiefar på sommeren. Og du hopper på ulike tilbud ut fra hvilken setting du er i da. Så man må håndtere hele det aspektet rundt en kundes liv, at han har ulike roller. Og visse type tilbud fungerer til visse type settinger.

M: Er det en utfordring og..

Objekt: Nei, nei det vil jeg ikke si.

M: Nei..

Objekt: Vi vet at forretningsreisende som bor fra tirsdag til torsdag er opptatt av å få gode weekendtilbud. Og god sommertilbud. Sånn er det.

M: Hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks? Kjenner du til det?

Objekt: Nei, det kjenner jeg ikke til. Jeg vil tro at det vil ha noe å gjøre med at man skal ha en god blanding av ferie og fritid og forretning og kurs og konferanse.

M: Ja, det er riktig, man skal pakke huset på riktig måte i form av at kanskje skal man ha de tyngste kundene i bunn. Så skal du pakke videre opp etter det. Litt som salg og Revenue, det de arbeider med. Det legges ned mye arbeid i å pakke huset riktig... Men også marked jobber med det, inndirekte. Blant annet gjennom kampanjeplanlegging og andre markeds kampanjer de setter i gang. Ehh, vil du si at det foregår et samarbeid mellom de tre avdelingene; salg, marked og Revenue, der du går under markedsavdelingen, i nettopp det arbeidet?

Objekt: Ja, vi har jevnlige møter i såkalte SRM- forum. Sale, Revenue and Marketing-forum. Hvor vi diskuterer kampanjer på tvers av avdelingene. Og hvilke behov som hotellene blant annet har. Og hvilke behov vi har ut i fra kundenes ønsker. Så der kommer på en måte alle ideer til torks, også diskuteres de også legges det slagplaner fremover da for hvordan kampanjemiksen skal være.. Så jeg vil si at vi har et, vi har et ganske godt samarbeid. Det jeg vil si er utfordringen i vårt selskap er jo Execution. Hvordan gjennomføre kampanjer mest mulig effektivt. Slik at man kan planlegge og prognostisere, at du kan måle respons og gjøre fornuftige tiltak i ettertid, at du kan evaluere kampanjen i ettertid. Det krever mye å gjennomføre gode kampanjer i forhold til planlegging og testing. Ja, og der er vi ikke gode nok. Så vi har ikke klart å etablere gode nok strukturer for å finne en, hva skal man si, en kampanjeløype som alle lojalt kan følge. Det er mye armer og bein og litt ut i fra hvem som er kampanjeansvarlig om det går bra eller dårlig.

M: Vi forstår. Foretar dere noen analyser på kampanjen?

Objekt: Ja, vi foretar en del analyser, hvor vi kan analysere. Vi bruker Google-analytics for å måle web.. webrespons og webkjøp. Også måler vi omsetning i datavarehuset på ulike koder, ulike priskoder.. Ehh, men vi har ikke noe overordnet kampanjestyringssystem som har som formål å planlegge og gjennomføre kampanjer. Det er Excellark og rapporter her og der. Så det er helt avhengig av at det er en god kampanjeansvarlig som kan vite på forhånd hvilke rapporter man kommer til å trenge, og hvordan man må legge opp kampanjen for å få de rapportene, og hvordan man tar ut de rapportene til slutt.

M: Vil du si at det er noen kritiske faktorer i det arbeidet?

Objekt: I kampanjearbeidet?

M: Ja..

Objekt: ja.. altså det er, det er dette med å få bestilt priskoder. Det er dette med å load rom, og det er dette med å sette opp tracking-koder i ulike webanalyseverktøy. Også er det selvsagt

alt som har med execution å gjøre. I forhold til utforming av kampanjen, plasseringen i medier, uttrekk av målgrupper, utsendelse av e-post, DM'er osv. At den delen fungerer. Men, men hovedutfordringen er å holde orden på alle interne styringssystemene, som er veldig mangesidig. Det er Superoffice, det er Stroede, det er Campaign Summary, det er Google Analytics, det er CRS'en, det er Cenium.. Det er ganske stort nett av system som henger sammen på mer eller mindre god måte..

M: Ja, det blir mange verktøy man må jobbe med da?

Objekt: Ja, det blir veldig mange ulike deler da som man skal ha kontroll på da, og ingen har den fulle oversikten over disse delene.

M: mm, vil du si at det er en faktor som gjør at arbeidet med det å analysere kampanjen blir mindre da?

Objekt: Definitivt. Så det er jo en ulempe at vi ikke har et overordnet kampanjesystem. Fordi at behovet for å gjøre kampanjeaktiviteter, både mot egne medlemmer, mot kundeprospekter og ut mot åpne medier. Den er der til evig tid, og da trenger du gode styringssystemer som samler og knytter opp alle øvrige delsystemer til et overordnet kampanjesystem hvor du kan planlegge, gjennomføre og evaluere alle kampanjeaktiviteter. Så moderne drifter som driver med markedsføring har jo denne type systemer på plass, og Nordic Choice Club har jo et slikt system gjennom Stroede, men det dekker bare vår del av virksomheten. Det dekker litt som ikke andre ting da. Så det er nok et behov å se på systemer som gjør det å gjennomføre kampanjer enklere. Og det finnes jo masse av det på markedet.

M: Ja, men det å ta inn flere systemer, vil det hjelpe?

Objekt: Ja, det.. man må jo ha noe som samler alt i Choice. Det er jo delsystemer overalt. Så det å finne noe som er en brobygger mellom alt da.

M: Ja, så en slags interface-løsning..?

Objekt: Ja, et kampanjesystem rett og slett. Hvis du skal driver med salg og markedsføring må du ha noe overordnet som har koll på hele greiene hvor du kan ha tre hundre og seksti graders kundebilde hvor du kan gjøre dine uttrekk og hvor du kan plassere kampanjer ut i de åpne medier og ha full kontroll og styring på det.

T: Ja..

M: Jeg tror vi går litt videre til det som har med distribusjon å gjøre. Ehh, det snakkes mye om tredjepartskanaler både i medier, bransjefora osv. I hvilken grad tror du bransjen er avhengige av online bookingkanaler som Booking.com, Expedia osv?

Objekt: Ja, det er et godt spørsmål, for hvis du skal klare deg uten dem så må du stå veldig, veldig sterkt. Og det kan du gjøre hvis du har på en måte kritisk masse i form av at du har et høyt medlemsantall og du har en stor distribusjon av egne hoteller, eller hotellpartnere. Så hvis man har det så kanskje man kan klare det, for man kan sikre distribusjonen gjennom kunder, medlemmer og egne hoteller. Ehh, og nå skal ikke jeg begi meg ut på å være ekspert

på det nordiske hotellmarkedet, men vi har i alle fall store kjeder i Norden, slik at jeg kan godt forstå at tredjepartskanalene har vanskelig å få fotfeste i Norden enn det de har i USA hvor det er veldig mange hotellkjeder. Også er jo spørsmålet hva disse tredjepartskanalene, hvordan de kommer til å endre seg for å møte den nordiske konkurransen da. I Norden er vi opptatt av våre fordelsprogrammer og bonusprogrammer. Og vi er opptatt av storkundeavtaler. I USA er ikke storkundeavtaler fremtreden i det hele tatt, og kanskje ikke i Europa heller i like stor grad. Og skal tredjepartskanalene få fotfeste, så må de konkurrere med de andre hotellkjedene på storkundeavtaler tror jeg. Fordi bedriftenes ansatte er veldig lojale til disse avtalene i stor grad. Og den enkelte reisende er veldig opptatt av sitt medlemsprogram, sine bonuser og sine fordeler.

M: mm...

Objekt: Så det er tredjepartskanalene nødt til å slå hull på denne byllen da for å få større fotfeste. Det tror jeg kanskje ikke de klarer.

M: I det nordiske hotellmarkedet?

Objekt: Nei, jeg tror ikke det. De kan sikkert øke en del, men jeg tror de får en tøffere jobb her. Så antakelig vil man se en konsolidering eller oppkjøp tror jeg i vår, i vår, i de nordiske landene. Kanskje tredjepartskanalene kjøper opp reisebyråer eller går i samarbeid med de..

M: Ja, de har jo gjort dette med Via Travel nå, Expeditaselskap som har kjøpt VIA...

Objekt: Ja.. så spørsmålet er jo om det vil påvirke storkundeavtalene; om det kobles inn mot..

M: .. mot det systemet..?

Objekt: Mot det systemet ja. Eller at de kanskje innser at her kommer de ikke inn, så eneste måten å få vekst i Norden er å gjøre det gjennom de etablerte kanalene som de store reisebyråene for eksempel. For de aller største kundene har jo egne reisebyråer. De vil jo ikke booke direkte. De skal ha kontroll på hvor de reisende er og de skal ha alle sine avtaler på ett sted.

M: mm.. Litt tilbake til det med Choice Club. Du sier at de store kundene ofte vil booke via reisebyrå. Det finnes jo mange kunder som er Choice Club- medlemmer og booker via reisebyrå. Klarer man å påvirke de kundene til å booke direkte til Choice. Gjennom når de flytter til et annet segment. Eksempelvis når de går over til ferie og fritid...

Objekt: Ja, jeg tror at medlemsprogrammet vil i stor grad kunne påvirke de individuelle holdningene, slik at hvis en Statoilansatt skal velge et hotell i Stavanger, og han er medlem hos oss og han er gullmedlem, og vet han kommer til å få oppgradering av rom, så velger han Clarion Hotel Stavanger fremfor Scandic på andre siden av gaten. Med mindre han er Scandic-medlem da og heller vil bo der. Så i de tilfellene hvor man kan gjøre et valg som storkundeansatt, så vil jo medlemsprogrammet være med å påvirke hvilket hotell du booker på destinasjonen. Det tror jeg, det tror jeg veldig sterkt. Og vi står jo sterkt som et

medlemsprogram. Og jeg tror vi påvirker de enkelte reisende i de store bedriftene hvor de legger sine netter da. Jeg tror vi legger sterk faktor der.

M: mm, det sies jo at du har en som er bruker, også er det en annen som kjøper for brukeren.. Der brukeren sier at han skal til Oslo og om ikke den andre kan booke for han. Ehh, også får han tilsendt en mail om hvor han skal bo. Jobber Choice aktivt opp i mot de som booker rom? Som du kjenner til..

Objekt: Ja, altså jeg vil tro du tenker på de litt mindre bedriftene som har egne sekretærer og bookere.. Jeg er litt usikker på det. Det er ikke noe vi jobber med i Nordic Choice Club spesielt. Men jeg tror at det er et tema innenfor webutvikling, at små og mellomstore bedrifter kan ha egne ansatte som kan logge seg på, på vegne av flere. Så det jobbes med funksjonalitet for å imøtekomme det behovet da. Men det er ikke noe vi i Nordic Choice Club jobber med da per c.

M: mm.. Det er mange som stiller seg spørsmålet innenfor hotellbransjen, hvem er det som eier kunden når kunden har booket via en tredjepartskanal. Hva vil du si om denne påstanden?

Objekt: Nei, altså det kommer jo helt an på det. Hvis kunden har bestilt et hotellrom. I det øyeblikket kunden trer inn døra og sjekker inn på rommet, så er det hotellet som eier kunden. Det skulle bare mangle. Så får jo hotellet gjøre hva de vil med den kunden da. Hvordan har de tenkt til å jobbe med den kunden da..

M: mm.. påvirke til gjenkjøp gjennom egne kanaler for eksempel?

Objekt: Ja, altså nå har vi tatt bort muligheten til å ta ut bonuspoenger via tredjepart. Slik at dersom de verver den kunden til å bli medlem så får han jo ikke noe poeng for han kommer jo fra Expedia for eksempel. Så der er det ikke noe å hente lengre. Men hotellet kan jo tenke slik at jeg verver han inn i dette programmet, han blir medlem hos oss. Og kanskje jeg allikevel gir han poeng, for jeg vil ha han til å komme hit neste gang, og da booker han direkte hos oss i stedet.

M: Ja, for da kan hotellet velge å gi poeng som velkomstbonus da?

Objekt: Det kan de gjøre, eller de kan gi han noe annet. Det er jo helt opp til hotellet hvordan de gjør det, men vi har ikke lengre noen ordning som gir poeng til de som kommer gjennom Expedia, Booking.com osv.

M: Har dere tenkt på eventuelt å gi en velkomstbonus til de som kommer via en tredjepartskanal?

Objekt: Nei, vi har ikke det. Vi har jo på en måte i gåseøyne gått til krig mot tredjepartskanalene, så det å ta bort bonuspoengene er jo på en måte en del av den krigen da.

M: Ja..

Objekt: Så det vi ser er at de lager sine egne bonusprogrammer, men vi betaler jo for det gjennom provisjonen når de bor hos oss.

M: mm, hvordan er responsen, eller har du fått noe respons fra medlemsmassen når det ble tatt vekk?

Objekt: Ja, vi har fått noen klager, men ikke så veldig mye egentlig. Ikke så mye som jeg hadde trodd. Og det lille som kommer håndterer hotellene uproblematisk. Book på vår web neste gang så får du poeng.

M: Gjestene forstår det virker det som da?

Objekt: Ja, det virker slik. Det virker ikke som om det noe problem.

M: I forbindelse med planlegging av salg- og markeds kampanjer, hvilke kriterier er det som benyttes ved valg av distribusjon?

Objekt: eh.. Ja du, jeg er litt usikker på hva du spør om..

M: Ja, jeg kan utdype det litt til. Ved en markeds kampanje, enten en medlems kampanje så må den distribueres. Hvilke kriterier er det som bestemmer hvilke type distribusjon man skal ta?

Objekt: Ja, distribusjon av hvor kampanjen skal vises? På en måte om man skal ha mediekjøp...

M: Ja, om man skal ta det via medier.. eller en tredjepart..

Objekt: Kanalmiksen på en måte?

M: Ja.

Objekt: Ja altså det aller viktigste er jo budsjettene. Vi har ikke lengre markeds budsjett til å kjøpe printmedia, så det vi kjøper via media er jo stort sett bannerannonsering og Google Adverts og Google Displaynettverk også videre. Eh.. Også har vi jo nå fått implementert at Nordic Choice Club alltid skal inkluderes når vi kjører sentrale kampanjer....

(BRUDD I TAPE.. ordner med nytt minnekort)

Objekt: eh.. hvor var vi, med distribusjon av kampanje?

M: Ja,

Objekt: Ja, eh vi har fått inn at Nordic Choice Club alltid skal prioriteres når det er store kampanjer sli at medlemmene får tilgang på kampanjetilbudet en periode før resten av markedet får det. Det viser seg å gi ganske høy responsrate og høyt salg.. Og da bruker vi jo E-post for det er det billigste. Det koster penger å sette opp e-posten og gjøre alt grafisk osv. og det tekniske med å sende ut, det koster penger. Men det er ikke noe distribusjonskostnader som porto og mediekjøp.. Så vi prøver å bruke Nordic Choice Club aktivt når det er sentrale salgskampanjer. Men det er som sagt lite bruk av printannonsering. Det er i hovedsak bannerannonsering og bruk av Google Adverts. Det er også en del radioreklame. Jeg vet også at noen av kjedene forsker på bruk av TV- reklame for å få en mer Brand Awareness, men salgskampanjer er hovedsakelig bannerannonsering og Google Adverts.

M: Ok,

Objekt: .. og e-post selvfølgelig..

M: Ja, så det er litt budsjett som er kriteriet for..

Objekt: Ja, også ser man jo at de elektroniske kanalene web da, bannerannonsering og Google Adverts gir jo resultater, målbare resultater, mens en printannonsering kan man jo ikke i like stor grad måle resultatene på.

T: Nei..

M: Det er sant..

Objekt: Det blir en litt, litt mer ullen kanal hvis formålet er å skape salg. Hvis formålet er å bygge brand så kan man jo i større grad bruke en bredere miks, hvor man skal måle kjennskap og kunnskap for eksempel. Og da må man jo spørre folk; har du sett den annonsen, hvem er den for? Den type målinger da. Så det er litt ulik, det er litt ulik i forhold til hva som er formålet med kampanjen. Noen ganger er formålet bare å gjøre Brandet kjent. Vi vil at flere skal vite hva Clarion Collection er for nå, så da lager vi en kampanje som bygger opp under merkevaren. Ikke nødvendigvis å skape websalg da. Så det er litt varierende i forhold til formålet med kampanjen.

M: Forstår.. ehh, etter din oppfatning, hvor ofte revurderer Choice bruken av distribusjonskanaler?

Objekt: Altså revurderer, vi vurderer jo kanalene fra kampanje til kampanje. Det gjøres jo et kvalifisert stykke arbeid i forhold til hva gjorde vi forrige gang. Hva fungerte, og hva fungerte ikke så bra? Hvordan kan vi gjøre denne kampanjen enda bedre. Så det kjøres to-tre større felleskampanjer i året, og der prøver man å gjøre denne vurderingen hver gang føler jeg. Men man faller ned på de samme hver gang tenker jeg, for det er de som gir best salgseffekt da. Ofte er jo våre kampanjer salgskampanjer.

M: Ok. Vi går litt videre til det som har med prising å gjøre. For at et hotell skal oppnå profittoptimalisering er man avhengig av at salg, marked og Revenue samarbeider på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Med dette menes at salg og marked skaper etterspørsel gjennom det arbeidet de gjør. Enten via brandbygging, via salgskampanjer eller markeds kampanjer. Så skal Revenue ta ut en pris på bakgrunn av det arbeidet som er gjort på forhånd. Deretter skal kunden avgjøre om han føler at den prisen er rettferdig eller ikke, ut fra den kommunikasjonen som han har fått på forhånd. Vil du si at kjedens kommunikasjon av produktverdi rettferdiggjør prissettingen?

Objekt: Ja, altså for å skape etterspørsel så trenger man ofte en pris, eller et tilbud. Sånn at når man gjennomfører salgskampanjer som har et konkret budsjett og et konkret resultatmål, så er det viktig ofte å ha prisen, eller prisparameterne kjent på forhånd. Og når det er kjent på forhånd så vet vi at vi kan skape etterspørsel. Hvis det er et ukjent territorium, det som blir prisen til kunden – så er det ofte vanskelig å skape etterspørsel. I vært fall det som er direkte

salgsutløsende. Så jeg opplever noen ganger at Revenue ser på, altså Revenue ser på etterspørselen som ganske konstant, men at det er prisene som på en måte påvirker, ja altså at du rett og slett kan styre skuta da i forhold til hvor stor etterspørselen er – at den på en måte varierer, men at ikke noe påvirke den. Ehh, så der føler jeg vell at det er en evig diskusjon internt mellom hoteller, kjeder, markedsavdeling og salg og Revenue i forhold til hvor gode tilbud kan vi få.. for å kunne selge mest mulig rom. Også ønsker man ikke å redusere prisene, for man vil ikke på en måte ta og gi kunden lavere pris enn man kunne ha fått, men spørsmålet er om man kunne ha fått en høyere pris dersom vi ikke hadde skapt etterspørsel. For ikke sant, etterspørselen går jo litt sånn (objekt demonstrerer), og spørsmålet er hva gjør du nedi bånd her for å løfte det opp – jo, du må kanskje inn med salgskampanje og tilbudskampanje.

M: Men ikke nødvendigvis bruk pris som du tenker på da?

Objekt: Jo, jeg tenker på at for å kunne, for å kunne endre etterspørselen da, for å kunne dra lav etterspørsel opp i noe høyere etterspørsel så må du kunne bruke pris aktivt som salgsvirkemiddel da. Du må rett og slett i perioder ha gode tilbud å lokke med. Ehh.. du kan ikke påvirke etterspørselen i korte perioder gjennom Brandbygging. Det er noe du får effekt av over år.

M: Ja, lengre effekt..?

Objekt: Det er mye, mye tregere effekt. Sånn at den der akutte; «nå trenger vi volum i Göteborg» i juni og i første uka juli, så er det tilbud av adhoc- aktiviteter som gjelder. Du kan ikke bygge Clarionbrand i mai for å få økt salg i juni. Du må altså inn med ting da. Og det er der vi sliter, den forståelsen at ja vi har en rekke kampanjeverktøy og en høy medlemsmasse, men skal vi få de til å flytte på seg, så må det være en grunn til å trykke på kjøpsknappen. Ikke sant, det må være noe som drar deg inn for å trykke på den..

M: .. en trigger..

Objekt: Ja, det holder ikke bare å si at vi har det kuleste hotellet i Göteborg, man må også kunne si at vi har de beste prisene også. Så vi kan skape etterspørsel, det viser vi fra kampanje til kampanje så lenge tilbudet er godt. Også får man jo vurdere; «er det behov for etterspørsel her?» Nei det er det kanskje ikke behov for etterspørsel for den ligger der likevel, og da kanskje man skal tone kampanjevirkningsheten ned i noen perioder. Når vi hadde book tidlig kampanjer så var jo formålet der å få inn trafikk, og få booka rom tidlig i sesongen, slik at den pick up.. hva er det dere kaller den: Pick-up-perioden?

M: Ja..

Objekt:.. blir lengst mulig. For den har en tendens til å bli kortere og kortere og kortere. Og for å fylle opp i bånd så må du inn med tilbud ganske tidlig da. Og det kan vi klare å gjøre da så lenge vi har gode tilbud å spille på da.

M: Ja, det er sant.

Objekt: Der er vi ikke helt samstemt internt for det er hele tiden slik at nei vi kan ikke gå lavere enn det og vi kan ikke gi så gode tilbud for vi ødelegger markedet... jeg tror ikke på det for kunder forstår det at hvis du bestiller sommertilbud i mars så kan vi gi god pris, det skjønner kunden. Så skjønner kunden at når jeg kommer til juni så er det ikke sikkert jeg kan gi den prisen til sommeren. Folk skjønner det, det er sånn flyselskapene i stor grad opererer, med stor suksess. Se på Norwegian for eksempel.

M: Ja, det bringer oss litt til neste spørsmål da. Hvordan kan Salg, Marked og Revenue påvirke hverandre til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutningene?

Objekt: Ja, altså.. vi er jo ulike, vi har ulik ståsted da som avdelinger.. Ehhh, Revenue er jo opptatt av målbarhet, sporbarhet, analyser og kontroll. Du finner ikke samme type folk i en markedsavdeling, eller i en salgsavdeling. En salgsavdeling, de reiser til Mo i Rana og knuser en stein, så tar de med seg byttet tilbake. Ikke sant, også ser vi hvor flinke jeg har vært til å selge. En Markedsavdeling, vi jobber med kule kampanjer; var det ikke kult med denne blå kampanjen her.. Mens en Revenueavdeling, de måler på et måte hit rate og snittpriser og GOPPAR og gudene vet hva de holder på med. Og det er ulik tilnærming til, til hvordan man påvirker salg da, driver salg i de ulike avdelingene. Og den analytiske tilnærmingen som man driver i Revenue, den kan man ikke forvente at salg også skal ha. Men hvis det er sånn at man bare hører på de analytiske tilnærmingene, så vil jo, vil jo de som ikke er like gode på det falle under da for man klarer ikke å være med i argumentasjonen. For at jeg drar jo til Mo i Rana og knuser den steinen og det klarer jo ikke du, for jeg er så flink til å selge, mens du kan regne i stykker den der steinen i fillebiter, ikke sant, med en analyse. Så her må avdelingene gå sammen, og så må den analytiske kompetansen i Revenue tilføres i de øvrige avdelingene. Og så må Revenue høre på hvilke kreative kampanjeløsninger og innspill vi kan bidra med. Man må altså ha forståelse for hverandres utgangspunkt da. Det, det er vi i ferd med å gjøre i disse SRM- forumene hvor man får forståelse for hverandres ståsted – hvor er det skoene trykker i de ulike avdelingene, ikke sant. Hvis vi sitter med Coop i Finland med to millioner medlemmer, på en måte her har vi tilgang på en kanal. Vi må markedsføre oss, vi må inn med annonser, vi må vise dem at vi er interessert i et samarbeid, og så sier Revenue at det der blir aldri lønnsomt for analyse X, Y, Z, Æ, Ø Å sier at A, B, C, så på en måte mister man piffen i å bygge opp en viktig partner da... Jeg sier ikke at dette er tilfelle..

M: Vi forstår...

T: Jaja.

Objekt: .. Det er et søkt eksempel, men vi har jo mange ulike partnere og vi har alle disse medlemmene vi prøver å bygge opp, og da er tanken at vi kan gjøre veldig mye her, men for å kunne gjøre det så må vi ha noen veldig gode ting fra dere, som vi kan lissom spille med her. Og det synes jeg vi har blitt mye bedre på. Det er noe som er i ferd med å gå seg til. Og det er noe som hele kommersiell avdeling må ta denne rollen med å sammenstille de ulike behovene da, de ulike kompetansebehovene.

M: Sant det.

T: Kjempebra.

M: Ja, vi er egentlig ferdig nå, men vi har hoppet over et spørsmål som har direkte med salg å gjøre.

Objekt: Vi også jobber jo med det faktisk.. Vi jobber jo med å lage medlemstilbud, vi får jo inn medlemstilbud og forespørsler fra kjedene. Noen ganger så har vi ikke noe å komme med å da må vi konstruere noe.

M: Ja, vi kan prøve på et spørsmål her; hvilke kriterier er det som legges til grunn ved fastsettelse av prisavtaler for eksisterende og nye kunder?

Objekt: Ja, altså vi.. vi .. prisavtaler fra vårt ståsted er jo medlemstilbud. Og det kan være medlemstilbud i ulike, hva skal man si fasonger. Vi har faste utsendelser til medlemmene hvor man trenger godemedlemstilbud. Og da henvender vi oss til Revenue for å lage disse medlemstilbudene, som igjen er avhengig av å snakke med kjedene og hotellene. Og da er innspillene at vi trenger et tilbud som er noe sånn omtrent, type rom til 799, eller 25% rabatt hvis du bestiller X, Y, Z. Også, også er det på en måte våre behov. Også går vi i dialog med Revenue for å konstruere DM'en som skal ut i mai. Man vet at man skal ut med et medlemstilbud i mai, og da begynner man i januar med å bygge opp et tilbud til det. Så dersom ikke tilbudene kommer til oss, så konstruerer vi dem selv. Og da trenger vi Revenue for å gjøre det best mulig.

M: Og kriteriet da er på en måte etterspørsel?

Objekt: Ja.. hva vi tror at våre medlemmer har behov for. For det som også er viktig for oss er å vise medlemmene at hos oss får du de beste tilbudene. Det er litt av verdien av å være medlem i programmet. Vi må hele tiden bevise for medlemmene at her kommer det et bra tilbud, og her kommer et enda bedre tilbud, og så kommer det et tilbud fra en partner. Det lønner seg å være medlem hos oss for du får alltid de beste tilbudene. Ikke meld deg ut eller ikke gå til konkurrenten. Så det er et slags bevis på medlemskapet fungerer at vi også gir eksklusive og gode tilbud.

M: Ikke bare at du har de og de fordelene, men at du også har en god del tilbud?

Objekt: Eksklusive tilbud er også en medlemsfordel.

T: Det er sant.

M: Ja, da er vi fornøyde og takker for at du tok deg tid.

Intervju onsdag 25. april, kl. 10:00

M: de temaene vi skal igjennom da, det er markedssegmentering, businessmiks, strategisk prising og chanel management. Em, tror vi bare starter med markedssegmentering. Hvilke kriterier er det som benyttes ved segmentering av markedet. Da er det litt i forhold til den organisasjonen du driver.

Objekt: M-m. her er det jo stort sett segmentene business og leisure, så det. Ja. Også er det

hvordan man da benytter, for å få inn de kundegruppene. Eem, kriteriet det, ja.. hvilke kriterier er det du tenker på?

M: om det er noe for eksempel geografiske kriterier..

Objekt: her åpner vi dørene for alle. Hehe. Nei det er jo norske og internasjonale gjester, men vi jobber jo sånn i choice så jobber man mest mot de norske og det er jo det, uten salgsapparat så er det begrenset hvordan man treffer de internasjonale, så det blir mer enten tilfeldig eller via choice avtaler.

M: jobber hotellet spesifikk mot noen segmenter, i så fall hvilket?

Objekt: jaa, vi har vi har prøvd forskjellige bransjer den tiden jeg har vært her men nå har vi sagt at vi åpner dørene for alle. Vi har prøvd å gå mot båt, rundt det når det har vært denne sjøen for alle, vi har prøvd å gå mot messer og forskjellig sånn, men det er vanskelig for vi har ikke noe salgsressurser, det blir vanskelig å gjøre sånne ting når du ikke har noen selger så det er det jeg skal gjøre innimellom, og jeg skal skjenke kaffe og jeg skal ta litt i oppvasken på kjøkkenet og, løpe rundt og rapportere og ta lønn så det å drive strukturert salgsarbeid ved de små hotellene med og så detaljert det er det ikke sjans til. Så det vi har kommet frem til, i stedet for å prøve å finne opp hjulet på nytt så har choice mange kunder liggende inne i super office istedenfor å finne nye så prøver vi heller å implementere de som allerede har avtaler. Så det er egentlig den strategien jeg har drevet med de siste, siste halv annet årene.

M: ja, vil du si at segmenteringen er strategisk forankret? I kjeden generelt

Objekt: I kjeden? Nei det tror jeg ikke. Hehe, neida, jo da det er kanskje. Men vi ser lite til det da.. ja..

M: lojalitetsprogram kan være en form for segmentering, prøve å nå enten platinum kunder eller blå kunder. Jobber hotellet noe spesifikk mot de kundene på en måte?

Objekt: Det har vi gjort, og vi har jo, man får jo tildelt sine slotts når man skal sende ut sine nyhetsbrev, så der har vi jo benyttet anledningen til å når vi har fått lov til å komme inn da, så sånn som når vi åpnet konferanserommene tror jeg det gikk ut en mens spesielt når vi pusset opp så. For det er klart at med disse clarion collection hotellene så er det platinum og gullkunder som er viktig for oss.

M: altså stamgjester da?

Objekt: ja også kan vi har platinums kunder som ikke bor så mye i oslo men som reiser mye ellers og vi benytter jo også anledningen det er litt sånn indirekte da men når de bor da på eem, når de kommer og bor på bonusovernattinger så er det jo innsalg.. det er jo mye munn til munn metoden som gjelder her, så vi bruker jo alle de små kanaler vi kan. Men vi prøver jo å komme på de mailene vi kan så hvis vi har noe.. men som regel så har vi ikke noe som er interessant nok tilbud for at vi får lov til å benytte nyhetsbrevene. Så det var da som sagt når vi hadde pusset og også hadde vi en med kurs og konferanse.

M: ja. Em, en platinum kunde kan i det ene øyeblikket være en cooperate kunde og som du sa neste gang leisure. Eem, er det lett å følge den type segment og se at han flytter mellom segmentene?

Objekt: nei, egentlig ikke.. vi ser de som leissure og det ser vi som regel på bonus overnattinger. Jeg tror sjeldent vi ser at de kommer som betalende gjester for er du platinum kunde så er du, så har du som regel så mye bonus. Men da ser vi jo da tar vi oss som regel av de og oppgraderer de og. Også benytter jeg anledningen nå som vi har loopon og alle vi ser at er velig fornøyde de passer vi på å spørre eller stort sett alle som spør om de kan få komme til

Oslo får å få en stamgjesteliste og det er noe vi har for å binde de tettere inn, der har jeg en sånn standard mail og etter det så har vi fått noen nye som ønsker å komme og det er også en måte å få de tettere inn på. Også ser, følger vi også opp da hvis det er bedrifter som ser interessante ut som ikke bor her og ser at hvis di ikke har avtale så er de velkommen til å tegne det. Em, også har man nå i clarion collection laget et sånn standard brev som vi implementerer i resepsjonen som de sender ut via tredjepartskanaler. Og vi har også et brev hvis vi ser at det er booket uten å være linket til en kunde.. for å prøve å få de inn. Du spurte om jeg prøvde å gå på bransjer, jeg prøvde å gå på advokater, jeg prøvde å gå på litt sånn forskjellig, men eem. Vi har ikke helt lyktes der, det er mer individuelt. De som trives de trives og det er uavhengig at hvilke bransje de jobber i eller.

M: litt mer personlig oppfatning til den enkelte gjesten da.

Objekt: ja, men finans der er vi faktisk ikke, der er det ikke. Jeg kjenner jo mange som jobber i finans og prøvd å tatt de inn her og det er ikke, det er ingen full klaff. Det er nok ikke. Mens de andre er kjempe fornøyd..

M: selv om det er finans i området..

Objekt: ja, vi har litt disse som sitter rundt hjørnet her, Fernly Fonds.

M: Norges Bank..?

Objekt: Norges bank har vi slitt lenge med å få inn, der får vi ikke innpass selv om de er choice kunder. der har vi gjort alt fra å banke på dør til å sende mail til å invitere på visninger og.. Det er jo liksom. Men når jeg sier finans da tenker jeg meglerrettet.. så sånn som Fernly de bruker mest et annet Oslohotell. Så det er nok ikke, ja, jålete nok her. Hehhehe.

M: hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Objekt: at det er bra miks på hvor lenge de bor og spesielt hvor mye de betaler er jo vi veldig opptatt av her da hehhe. Men også length of stay er vi, det er jo selvfølgelig viktig og hvilke dager de kommer på. Da må man jo prøve å blande, hvis man har muligheten til å påvirke.. sånn som det er nå så må vi bare åpne dørene. Siste årene så har vi måtte åpne dørene mye. Em, man ønsker jo en blanding av.. det er jo business som legger igjen mest penger så, men når vi har ledige perioder så må vi fylle på med leisure. Em. Også prøver vi å fylle på med leisure og strekke de ut sånn at de kan få, tre for to tilbud bruker vi nå.. så ser vi også at det er stor betydning hvis de bor lengere. Vi har jo mye korte, mener jeg tidligere har vi ikke hatt noe statistikk på det men et døgn, en komma fem og at vi har nå, en seks. Og det er klart det er jo et stort, i forhold til det dere holder på med nå da lønnsomheten i hotellene i de hotellene som ligger ute i distriktene og. Også kommer det en selger på mandag og blir til fredag så blir det en helt annen struktur. Både belastning på hotellet, på personalet og på..

M: da mener du at det vil være en belastning å bo over lengre tid?

Objekt: nei, snarere tvert i mot. Nei du må jo, det rommet må jo tas på en helt annen måte, renhold og sånn hvis du, du sjekker inn om ut hver dag så er det jo mye mer.. ja det tar lengre tid enn å ta et borom enn et avreiserom. Større kostnader enn ved et borom, du må vaske sengetøy, du må vaske håndklær du tar det på en annen måte. Tørke søv, mer kontroll på minibar du må ha mer tid, du belaster resepsjonen med all innsjekk og utsjekk og alle spørsmål og i forhold til at de kommer og bor.. så vi ønsker primært at de kommer med lengre botid.

M: ja, det er en utfordring å få det i Oslo by?

Objekt: mhm, så det er noe vi har jobbet med nå sammen med revenue for vi har vært flinke

til å få og ta ut høye priser tirsdager og onsdager og har da kanskje skremt, eller det vet vi jo at vi har skremt bort en del med de høye prisene. Men nå er, nå skal vi da heller høyne på mandag og torsdag og sette ned på tirsdag og onsdag, så er det store spørsmålet om vi nå da har satt ned for mye tirsdag og onsdag, det tror kanskje jeg vi har gjort. For jeg kan ikke se at den har steget vesentlig den liggetiden, selv om vi har gjort det. Men det kan jo være fordi markedet er litt ekstra dårlig nå, for oss.

M: hvis du tenker de segmentene som choice har.. leisure, til cooperate, konferanse... vil du si at hotellet her eller revenue på vegne av hotellet foretar en analyse på hvor mye det enkelte segmentet er verdt?

Objekt: nei, men det er klart det at det er, på forretningsmarkedet det er der det er, det er klart det er mer verdt..

M: så det er en forståelse for at det er mer verdt..

Objekt: ja, det er det jo. Det ser man jo på prisen.. hvis du skal selge samme vare billig eller dyrt på vil du jo selge den dyrt. Så det, det er vel der det ligger. Men nå har vi hatt så mye omskiftning i Revenue ved dette hotellet.. Men noen stor analyse er det ikke gjort. Nei.

M: når det kommer inn en gruppe forespørsel for eksempel som vil ønske å okkupere halve hotellet..

Objekt: da sier vi nei takk..

M: sier nei takk, selv om det er mandag til onsdag, torsdag?

Objekt: Kommer an på pris da, men grupper, gruppeforespørlene som kommer til oss er alltid på lave priser.. em, men em, altså grupper, grupper generelt er vi ikke, vi ser at det ikke fungerer for hotellet har så mange forskjellige rom, romtyper og rom så hvis det kommer en gruppe skal de gjerne ha tyve twin-rom og når vi da har fem twin-rom så er det da litt vanskelig. Pluss at hotellet det fungerer dårlig i driften.. de får forskjellige rom så de blir ikke fornøyd, noen får bra, ja alle får jo bra men noen får for bra.. og vi har, de skal stort sett ha mange enkelt rom, og det har vi ikke mange av, vi har stort sett bare doblerom også, men også sånn driftmessig, hvis jeg da dumper ned tjue rom eller, det vil si da halve hotellet da, med to stykker pr rom så er det et sted mellom i hvertfall ja, si et sted mellom femti og hundre gjester da, som skal stå samtidig i frokostsalen samtidig. Det har du sett vet du, det funker dårlig, vi har ikke kapasitet. Så vi må ha til at de kommer til individuelle tider og.. grupper på opp til tjue personer tar vi vel, over det driftsmessig klarer vi ikke håndtere.

M: hvis vi tar opp en forespørsel på tjue personer da, fra en tirsdag til onsdag.. er det da, jobber enten revenue eller hotellet lokalt her med å foreta en analyse.. enten displacement analyse på..

Objekt: Det tror jeg ikke at de gjør. Men nå er jo utfordringen at vi ikke har vært i den situasjonen det siste halvåret.

M: husker du noe før.. ?

Objekt: Ja, men vi har jo så kort lead time, det har vært noe av utfordringen.. de forespørlene, hvis de har vært interessante, og vi har satt en pris så har ikke de kommet til oss. Og vi har sagt nei på grupper, eller vi har priset for høyt da på, men noen ren displacement analyse har det ikke vært, men da har man sett på hva man, ja, hva man tror revparen kan bli, men en tirsdag til onsdag da skal de prises høyt hvis det er i høysesongen for det er jo de dagene vi har hatt mulighet til ta ut høye priser. Men vi spør jo alltid revenue om råd..

M: ja, tror du på sikt det kan bli mer jobbing med displacement eller eem.

Objekt: Men det forutsetter jo at det er en etterspørsel som er høyere enn tilbudet. Også hvis du har åpent rom eller tomt hotell så kan du jo ta det i mot. Hvis du klarer det driftsmessig, men nå har jo ikke vi vært i den situasjonen på noen år.. eller den har vi sjeldent vært i, det var jo et år når vi lå på toppen av tripadvisor og betalte overriding til booking dott kom da hadde vi veldig bra bookinger men det får vi jo ikke lov til mer, så, men det er klart at på større hotell, på royal christiania der er det jo.. Men sånn som det fungerer nå så er det, nå nå nå spør vi om det er over ti rom så spør vi hva de foreslår for pris i stedet for at vi sitter og synser selv.. og det har jo de mer oversikt over da, i forhold til markedet men før gjorde vi den runden selv. Men bare få si det, da.. det vi fikk forespørsler på på lang sikt det var jo sånne turserier, som da skulle gå fra mai, stort sett i mai og ut i september, og vi vil jo ha de i juli.. og da måtte vi gjøre den vurderingen, den var jo ikke så tung analytisk men den, da så vi jo at vi kan ikke legge inn noen grupper den skal jo gå over noen ukedager og det kan vi ikke legge inn, det var jo tirsdag og onsdag vi levde av..

M: for de skulle ha såpass lave priser som du likevel kunne hentet ut fra..

Objekt: ja, vi visste jo at de tirsdagene og onsdagene så kan vi ikke gi ut dobbeltrommene våre til 800 kr når vi vet at vi kan ta ut 1800 om du ventet en måned. Samtidig som du, det er mye kanseleringer på sånne grupper så du vet ikke hva du får ut heller.

M: er det en utfordring å jobbe med kort lead time.. både på personal side og generelt planlegging?

Objekt: ja, det er jo det. Hadde man hatt lang lead time, så er det jo mye lettere å pakke med hvilke priser.. Vi har funnet ut at siden det nå er revenue som skal styre så kan ikke jeg sitte å se på revenue diary hver dag for da blir jo jeg, da blir jeg litt frustrert og detaljorientert og det er jo ikke det jeg skal jobbe med nå.. hehe

M: Ja, hehe.. hvilke kriterier er det som benyttes når man skal velge den optimale gjestemiksen, hvis vi skal tenke ideelle situasjon der du har mulighet til å jobbe med det.

Objekt: eem. Ja. Kriterier, hvilke kriterier er det du tenker på da?

M: om det skal være for eksempel kunde verdi, verdien på kunden som bestemmer hvilke gjest du skal ha, eller em, hvilke typer kunder det er..

Objekt: Vi blir jo målt på en ting, ikke sant og det er kroner. Så det er jo kronene som bestemmer meste parten her.

M: men når du sier kroner, blir du da målt på topplinje eller på bunnlinje?

Objekt: begge deler, tidligere var det bare på bunnlinje, men nå blir vi også målt på rgi utvikling. Det var nytt det siste året.

M: for det jeg tenker på å bli målt på bunnlinje så vil det jo ha en innvirkning på hvilke type segment du har på hotellet. Har du en barnefamilie som bor der, så vil jo kostnaden være litt høyere en om du har en individuell forretningsreisende som bor der.. og det er den type.

Objekt: og igjen så er det den businessreisende som betaler mest så, den vurderingen har vært ganske lett her da, for forretningsreisende har betalt såpass mye mer en ferie fritid. For den familien den har ja, de familiene får vi jo ikke hvis vi legger ut de samme prisene og hvis de skal betale fult ut for barna så blir det jo alt for dyrt for en familie. Så sånn, alt går jo, det er jo ganske enkelt på disse små hotellene, det er forretningsmarkedet som legger igjen pengene og det er jo det vi lever av resten av året og som nesten er med å subsistere ferie og fritidsreisende. Så det er ikke så mye å spille på her, men det har jo de store hotellene o mye større grad, de får jo de store forespørslene og muligheten til å ta de og mulighetene til å ta de,

og pakke hotellene.. med å, ja som du sier, velge å ta inn noen grupper, vurdere displacement og sant, vi er ikke i den situasjonen.. veldig sjeldent er vi det. Så her er det de enkle linjene vi ser på. Men det vi ser på da, som vi så godt i fjor da var jo alle kjempe fornøyd for vi gjorde det tilsynelatende så bra for vi hadde så utrolig bra rgi utvikling. Og det var jo fordi vi hadde ligget som nr en på Trip Advisor og der linket direkte til booking dott com og der betalte vi overriding provisjon, de booket på langtid. Det er jo både du fikk jo inn noe business og det var veldig mye fer, leisure gjester.. og det vi da så, vi trodde vi gjorde det veldig bra for vi fikk jo så bra omsetning men det kostet jo så mye, for de har, de krever mye mer, ja, de krever mer i resepsjon, det blir veldig mye mer hektisk, de kom, ikke sant de spør, vi måtte ofte bemanne opp, eller det tok mye av organisasjonen. De spiste utrolig mye mat og de satt ved frokosten og spiste en time, i stedet for en forretningsreisende som spiser på ti minutter, inn og så ut.. også var de alltid to på hvert rom så det ble nesten ikke noe igjen etter den økte omsetningen vi fikk for kostnadene var såpass økende i tillegg til at vi hadde veldig høy provisjon på det.

M: så rgi kunne øke, men bunnlinjen kunne likevel gå nedover?

Objekt: ja, men ikke ned over, den var svakt økende men det sto ikke i relasjon til hva vi burde hatt. Men likevel når de sier at vi bare skal fjerne overriding provisjon, da gjorde jo revenue en analyse på det og sa at det kommer Bastion til å tape to millioner på og det er akkurat det vi gjør i år.. vi taper de to millionene for de vi har ikke klart å, det er ikke bare å si at vi skal vri det over til egne nettsider så lenge det sitter en i Ukraina og en i Sør Afrika og tre i kina så ser ikke de, så gjetter ikke de at de må inn og lete på choice sine hjemmesider. I hvert fall har det ikke vært sånn dette året.

M: Da er det vel choice int som må jobbe mer og gjøre seg mer kjent.

Objekt: ja, men de leisure gjestene, det er jo bare å google selv når du er i oslo, det dukker jo ikke opp choice international heller, det er jo, det er jo booking dott com og disse som kommer opp ikke sant. Og Trip Advisor, jeg tror at de er den mest kjente. Nå må dere spise muffins, veldig gode!

Alle ler

T: ja, takk

Objekt: i stedet for at jeg skal hisse meg opp her over booking dott com så er det.

T: Ja men det er bra det.

Objekt: men de skal spare to prosent av overridingen ikke sant, det er det som er provisjonen og i stedet så sitter vi da igjen med ingen. Ikke sant og da mister vi de nitti åtte prosentene vi hadde da, en stund. Og vi hadde fantastisk omsetning i fjor..

M: finnes det noen måte å påvirke for å komme tilbake på den, den linja som den var på. .

Objekt. Å få overriding? Nei det tror jeg ikke, det er prinsippbeslutning også spør alle sånn, hvorfor går det så dårlig på bastion da, for vi mistet jo forsvaret samtidig som var på nesten to tusen døgn som var den eneste store kunden vi hadde og der har vi ikke fått inn noen ny bunnkunde. Også syns jo jeg at det har vært litt, litt lite oppfølging fra sentralt salg og litt lite støtte der i fra og det er jo de som må få inn en bunnkunde her, det er ikke noe jeg skal løpe rundt å få inn en bunnkunde på flere tusen døgn, det er det er det de som sitter med kontakt med, og det ansvaret der har nok ikke vært klart nok definert, så det er noe vi skal ta tak i nå da, men det er klart at hadde vi hatt en bunnkunde da kan du mye mer sjonglere men nå er vi der at vi har, vi sitter med med veldig kort leadtime..

Objekt viser oss noen papirer med tall, og prosedyrer for hotellet.

Objekt: Så det man må bruke da, det er erfaring, tirsdager og onsdager kommer, høstferien slår mye lenger ut enn hva man tror og hvis man vet at det er spesielle events eller spesielle kongresser så det er da man må følge med, prise opp og ta ut, og der mener jeg har vi har mye mer å ta ut, de dagene, vi burde gjøre det.. ta ut mer de dagene vi kan gjøre det. Ikke så mye kanskje som vi har gjort, vi har jo tatt priser for opptil ti tusen kroner for en suite hehe.

Kanskje ikke så populært
alle ler

Objekt: men sånn som nå, vi er jo nesten aldri nede på bar en og bar en er nå på nitten nitti, eem. Ja...

M: Okei. vil du si at det foregår et strategisk samarbeid mellom salg, marked og revenue? I valg av

Objekt: det burde.. ikke sant det er jo ingen som velger gjestene her det har jo vært, veldig sånn.. salg vet jo ikke hvem som bor her, så se på.. listene over de hundre største.

Objekt leter etter papirer og skal vise oss andel av gjester og kunder på hotellet.

Objekt: vi har jo mistet noen gjester, vi mistet i kunde til Thon, Thon Europa. Der har de fått leid halve hotellet til fem hundre kroner inklusive frokost, og det er klart vi kan ikke konkurrere med sånt. Men da kan du si at thon har tatt et strategisk valg, men slike strategiske valg, det gjør de ikke her. Og Scandic er jo kjent for at de får de inn også fordeler de dem utover hotellene. Men her, i choice har det store vært at gestene skal selv velge hvor de vil bo, og det er jo det som salg da sier at jamen de vil jo ikke bo på bastion.. det er det som salg sier og jeg har jobbet mye med salg, som jeg sier at de kan jo ikke vite når de ikke vet, vet hva alternativene er. Men det er klart det er enklere for salg å selge royal christiania som er høypris, og Børsparken er lavpris. Clarion collection krever mye mer arbeid, em, og da som jeg sier, få de inn her så skal vi få de fornøyde. Men det er, ja.. det er for lite samarbeid der.

M: så samarbeidet kunne vært bedre da, mellom de avdelingene.

Objekt: Det kan vi si. Også har vi jo da den nest største kunden som er Accenture, men det er et prosjekt. Så har du Ericson også er det to stamgjester som har bodd ganske mye så vi har ingen store strategiske kunder som bor her mye. Det er konklusjonen.

M: de ligger jo i samme segmentet de største kundene, det gjør dem bortsett fra booking dott com som ligger mer kanskje på leisure..

Objekt: ja eller nå tok jeg det som vare cooperate da. Men du har jo loyalty build, de har vi begynt å stenge ute en del for di at vi, hvert fall mener revenue at vi får de inn på samme høye priser via egne nettsider hvis vi setter det ned. Har jo jobbet en del med de tidligere men nå mener de at vi får inn like, i hvert fall Trond mente det at vi fikk inn at hvis vi setter prisene på det nivået så fikk vi mye ved egne nettsider og da er jo det å foretrekke. Men jeg har ikke sett noe analyse på det i det siste. Så dette er tredjepartskanaler som fremdeles er av de største..

Objekt viser oss papirer på segmentene 2012 og 2011.

M: Tror vi går litt videre til distribusjon.. em, vi har jo snakket litt om det men i hvilken grad tror du hotellbransjen er avhengig av online bookingkanaler som booking dott com, expedia,

Objekt: veldig.. det blir mer og mer avgjørende.

M: så det å høre at dem sentralt ikke ønsker de kanalene det..

Objekt: de ønsker de jo, men de ønsker det jo bare via egen nettside.

Objekt viser oss enda et ark, om noen prosenttall.

T: Du nevnte i ste at dere sender mail til de som booket gjennom tredjepart,

Objekt: ja, vi prøver å ha det som en rutine. Det er noe som er på oppstart da, og ikke helt implementert, men hvis vi når vi har da mail adressen og de får da et brev hvis de er her i forretningsammenheng kan det da være aktuelt med en avtale.

T: ja, okei. Men det er vel også for å få de til å booke i gjennom deres nettsider og ikke tredjepart?

Objekt: ja, det også sånn, i våre avtaler, avtalemaler som ligger i super office og sånn så står det og at de kan booke via choice hovedkontor og via nettsidene og sånn. Og hvis det er lokalavtaler som de like gjerne kan booke her, så prøver vi å oppfordre gjestene til å booke, hvis det er stamgjester da så få de til å booke når de drar, eller booke for perioden fremover. Så vi har brukt mye den strategien at, ja så nær dialog som mulig med stamgjestene og få de til å forstå at hvis de booker tidlig, hvis de er på dynamiske avtaler da så får du de beste prisene. Og vi har jo en del som har skjønnet det, som får lave priser og at de heller kan booke og booke av.

M: hotellbransjen stiller seg ofte spørsmålet hvem er det som eier kunden når kunden har booket via tredjepartkanal, er det booking dott com som står for det avtalemessige med kunden eller er det hotellet som på en måte eier kunden.

Objekt: det er et godt spørsmål, det spørres hvor det eierforholdet, hva man mener at ligger i det eierforholdet da. Det er klart at kunden selv får jo et mer personlig forhold til hotellet, em og når de kommer på hotellet og det er noe feil så forventer de jo at hotellet skal ordne opp. Eem, men de blir jo irritert på de booking kanalen det har gått igjennom, em, men de finner jo samtidig, vi ser jo de som booker gjennom tredjepart de finner sine kanaler som de bruker da, altså bruker du først booking så er det booking du bruker, bruker du expededia så er det expededia du bruker, så men det tror jeg kanskje er mer ferie og fritid, men vi har jo også sett at det har vært en del forretningsreisende som har brukt booking dott com, det så vi i fjor, men meste parten det tror jeg var leisure.

M: tror du at det kan være for at det var enkelt for forretningsreisende å bruke booking dott com da? Em, at det er derfor han valgte å bruke det?

Objekt: ja, enklere enn å bruke choice sine nettsider i hvert fall. Hehe. Men det vi ser er jo det er de som er med å skape lojaliteten, eller om det er lojalitet det er tripadvisor, den type det blir viktigere og viktigere, så lenge de er uavhengige. Og tripadvisor er uavhengig der er det kun gjestene som legger inn, mens booking dott com der er det avhengig av ca femti prosent av hvor høy provisjon du betaler, kanselering pollesy, og det er jo faktorer som ikke gjestene ser. Og det vi da oppnådde ved å betale en overriding var jo da at du kom høyt opp på begge. Mens så er jo bare tripadvisor som er, og det ser vi at vi får jo forespørsler både på grupper, nå var det en turoperatør som, en fransk operatør, den største der de ville ha bastion som samarbeidspartner nå i sommer på grunn av tripadvisor. Og de ville da ha noe sånn spesialtilbud med tre for to, men det da jeg da det er helt umulig med de lave prisene, det klarer ikke vi å leve på. Vi satt igjen med to hundre kroner pr rom eller noe sånt.. men da fant vi at de hadde jo også en pris på surpirier rom så klarte vi å få de til å ta tilbudet der i stedet.

Så det blir spennende å se om det blir noe da, om det blir booket. For det er jo en ting igjen, vi får leverandøren til å akseptere det men så får vi ser om det da faktisk er noen gjester som booker det. Nei, så hvem som eier disse gjestene det, det er jo det er, det vi ønsker er jo som kanskje en større mulighet for de små hotellene hvert fall er jo å skape en lojalitet for di at du skaper det personlige, gjestene vil jo fremdeles og det er jo det som skiller og det er jo det med personlig service og oppfølging så man kan skape den lojaliteten. Men det er klart at, når de har sjekket ut og man ikke vet hvilke firma de kommer fra så har man jo ikke noe eierskap til det for da er det vanskelig å komme til, da er det mye manuelt mikk å prøve å finne tak i de og det, det som jeg bruker litt tid på på loopeon da, se på mailadresser, er det står det pvc i mailadressen da er det kanskje, da jobber de kanskje i pvc som er en stor kunde men det krever mye detektivarbeid som vi ikke har så mye tid til å fylle opp, men det er klart at man får jo mye større lojalitet hvis man klarer det som er choice sin strategi å få de inn på de nettsidene. Men å kutte livlinjen før man har etablert redningsbøyen, det er. Hehe litt riski syns jeg da.

M: i forbindelse med planlegging av salg og markeds kampanjer, er det noe strategiske kriterier som benyttes ved valg av distribusjon?

Objekt: det er ikke vi som gjør det. Da kan du høre med Ingela, hun sitter oppe i åttende etg i dag. Heheh. Men det er de som styrer alt for clarion collection nå.

M: dere har ikke litt påvirkning i det hele tatt.

Objekt: nei. Nei.

M: dere sitter jo med resultatansvaret så..

Objekt: Ja.

M: men det er ikke noe lokalt for hotellet da for eksempel, hvis du sitter med og føler at nå må vi føre en kampanje enten via choice club eller.. da er det vel hotellet som gjør det?

Objekt: ja, choice klubb er, men da må du liksom ha stått i kø i et halvt år for å liksom få den ene bestemmelsen, og siden vi ikke har noen flere oppussede møterom eller som så ja. Hehe.

Det, joa. Clarion ollection fikk en sånn vi fjor, vi fikk da sånn utsendelse rundt sommertid, men alle vil jo ha det på sommeren så det, nei altså markeds kampanjer, vi har jo nesten ikke noe budsjett til det, det ene som jeg brukte litt, før så brukte jeg pengene strategisk på hotell dott no. De viste utrolig bra tall helt til noen da klarte å begynte å stille spørsmålstegn ved det og ba om bekreftelse av choice og at det var ikke helt, de kunne ikke bekrefte at det var det siden at hun fra choice som var ansvarlig, og da blir det brudd med hotell dott no for alle hotellene. Han sto hardt på hardt og han sa jo at det var ti ganger så mye bookinger og at det var bekreftet av choice. Så jeg brukte stor andel av budsjettet på det, hvem som har rett det vet jeg ikke, han mener at han har rett og choice mener at de har rett så. Jeg kan ikke se at vi har fått så mange bookinger som det han mente, så det ene vi bruker litt penger på er en annonse på tripadvisor. Og den får jeg stadig tilbakemelding over hvor mange som har lest og det er jo utrolig mange som i hvert fall har lesten. Så om ingen kommer av den grunn så er det i hvert fall med å skape et lite element til, men det er jo vesentlig tror jeg mot dere leisure gjester, som leser. Men også forretningsreisende bruker tripadvisor for, for reiser og det, jeg tror nok man kan plukke opp en del derfra selv om de kanskje har choice avtale langt ute i bedriften men som ikke vet om det, hvis de ikke reiser fast til oslo og er utenfor skandinavia så kan det være at vi treffer. At de har avtale med choice men at de ikke tar seg bry med å sjekke. Men da er det ikke de som blir lojale, da er det kanskje de som blir tilfeldig. Men en del av de får

vi nok også inn gjennom de sidene, da bookes det igjen via booking dott com. Nei, så noe strategisk markeds, em, nei..

M: Etter din oppfatning, hvor ofte revurdere choice bruken av distribusjonskanaler?

Objekt: em, nei det. Det har jeg ikke noen formening om, det er vel en strategisk prosess. Og når jeg kom inn så, da jobber vi jo ikke med revenue i det hele tatt.

M: da var det lokalt for hotellet som drev med det, eller

Objekt: ja, og det var ikke noe fokus på det i det hele tatt. Altså da, da var jo first kommet frem mye lengre. Vi var jo på easy rms hadde de jo installert på de hotellene der, og det var jo lite, lite fokus på disse segmentene. Det var mer, hva skal vi si.. lek med tall. Det var ikke noe strategisk, men så, men når choice først gjør noe så satser de jo fult ut og gjør det veldig bra. Jeg syns sånn Christian og disse her har gjort veldig mye riktig i forhold til også å bringe kunnskap om revenue i bedriftene.

M: ut på hotellene du tenker på?

Objekt: ja, ja men også sånn bygge opp kunnskap sentralt og så bringe det ut på hotellene. Em, det som er litt faren hvis det blir liksom bare fagbrevet da, da får man ikke med det praktiske, i hvert fall noe som jeg har sett da er, nå nå er de vel klar over det at man kan stenge sånn som length of stay og en del sånne.. ja.. så ser vi har det er fint i teorien men i praksis så fungerer det ikke. Fordi at man da ikke har sjekket hos kunden, hvordan reagerer de på de stengselene, hvis de møter da at det er stengt på standard rom så, er det mange store bedrifter og det er hele, det er de store bedriftene de har som policy at de skal booke standard som, og det har reisebyråene også, de har sagt til sin bedrift og sin kunde at de skal booke standard rom og da selv om kanskje standard rommet kanskje blir dyrere på et annet hotell enn da delux rommet eller superior rommet så går det ikke inn for at de må gjøre da en operasjon til for å se da at det er superior som ledig. Så det var jo en av grunnene til at våre priser ble satt ned så veldig, for de sa at da, da kan dere bare stenge standard rom og selge superior rom for halve hotellet vårt er superio rom, delux rom og suiter. Det skjer jo ikke, der ser vi at det stopper. Hvis vi stenger standard rom så stopper det. Så nå, gjør vi jo det helt bevisst, så har vi standardrom åpent selv om vi er overbooket på det, men da er vi anhengig av å få tatt ut en god nok pris på det standard rommet. Em,

M: så hindrer kjøpsendring som minimum length of stay, close to arrival..

Objekt: det er farlig.. det er farlig for di at ja, både i bedriftene og og reisebyråene se ser på standard rom. Og er det stengt på standard da tar de neste hotell som er aktuelt som er åpent på standard rom og da, de psykologiske forventingene og kanskje pollysien i bedriftene er at de skal booke standard rom og man forventer at superior som det er mer luksus og det skal være standard rom. Samtidig med dynamiske priser så kan jo da den dynamiske prisen da være såpass høy at den er over det som er, og som blir lagt ut og vi har superior rom for. Så. Og da også så ser jeg at vi sitter på, ja jeg sier vi noen sitter i hvert fall på revenue og ser på disse, hva de heter for noe der de sammenligner prisene men det er jo på standard rom, og som jeg sier at standard rommene våre de er solgt ut for lenge siden så man kan ikke sitte og sammenligne. Samtidig som jeg tror ikke en forretningsreisende sitter og sammenligner hva da et standard rom koster på et Thon hotell i vårt compset, hvis de har en avtale med choice.. det er jo det som er hele poenget at hvis vi begynner å bli full så skal vi sette op de prisene. Men da må vi ha mulighet til å ta ut så vi får noe igjen for superio rommene når vi overbooker i den grad på surperior rom og suiter.

M: vi går litt videre inn på strategisk prising.. vi har jo snakket litt om det, startet og prate litt om det nå. For at et hotell skal oppnå profittoptimalisering, så er man avhengig av at salg og marked og revenue jobber sammen, står det i teorien og det er jo i praksis og det.. det som er meningen er jo at salg og marked skal skape etterspørsel gjennom det arbeidet dem gjør også skal revenue ta ut best mulig pris på bakgrunn av det arbeidet som er lagt på forhånd. Emm. Gjesten kjøper rommet så vil han sitte igjen med en oppfatning av hotellet, enten så oversiger den oppfatningen forventningene i form av at gjesten er mer fornøyd enn det de forventet å bli og det skaper gjenkjøp. Lojalitet. Eventuelt hvis revenue har tatt ut en pris som ikke står til forventningen til gjesten, at gjeste føler seg det her var ikke verdt det.. eem, så kan du risikere at du mister gjenkjøpet, mister lojaliteten til gjesten. Eem, kunden er nødt til å oppfatte transaksjonen som rettferdig. Vil du si at choice em, kommuniserer en produktverdi som rettferdiggjør prissetting?

Objekt: det var veldig teoretisk.. hehehe sånn som hotellmarkedet i oslo i hvert fall er, vi går jo bare på pris.. det er så vanskelig å bygge den lojaliteten. Altså, når forsvaret velger da å, de har stor andel av sine kunder her, de hadde fem tusen kunder på de tre choice hotellene som ligger her av fjorten tusen døgn i fjor, også velger de da bort choice når det er i som har tre hotell med fem tusen døgn som ligger nærmest, da er det den ene som sitter der på toppen som har en sånn makt at de spør ikke om lojaliteten til gjestene og hvor fornøyde de er. Så jeg tror at det er den mekanismen som der er mye sterkere enn det man ser i teorien, det er så personavhengig og hvem som faktisk sitter i den bedriften og tegner de avtalene.

M: så det å forstå kjøpsprosessen til bedriften er essensielt viktig da.. ?

Objekt: essensielt viktig. I mye større grad enn det man tror .

M: men å påvirke den personen som er av, har avtale.. avtalemyndigheten..

Objekt: ja det man kanskje burde få avtalt da, det er jo større bruk av.. hvis man som kunde kan nå, eller vi som hotellene og da kunne fått en større bruk av brukergrupper fra kunden som skal være involvert så man også kan se hvor viktig det faktisk er for brukeren av avtalene.. opp i mot den som sitter, men da er det jo igjen avhengig av at den som sitter da som innkjøpsansvarlig ikke bare blir målt på hvor, hvor god økonomisk avtale han har fått til men også brukerfornøydhet.. for det hører vi at sånn som forsvaret de er jo veldig lite fornøyd med at de nå har avtale med Thon og må bo på disse små hotellene som er spredt rundt om kring, men den personen som har tegnet avtalen er sikkert kjempe fornøyd for han har spart masse penger. Så hvis vi får inn da alle lag liggerne sine i stede for at de har bodd her til tretten hundre kroner døgnet, nei, tusen og nitti har de bodd for så bor de der borte for fem hundre kroner også kan da ta bort diett for der får de servert middag, men hvor fornøyd er gjestene. Han ene som har ligget her da, i fire måneder.. så ble han flyttet til Thon hotell Opera som er ti femten minutter å gå hver vei, også vil de ikke da ha militært personell gående rundt i gatene i uniform så han har fått beskjed om at han må skifte når han er på jobben, jeg møtte han nå når jeg kom blant annet, da kom han tusslende i olabukse ikke sant, han går frem og tilbake og han må skifte to ganger. Så han bruker i hvert fall en halvtime ekstra hver dag, om det er arbeidstid eller om det er privat tid det vet jeg ikke, i tillegg til at den, når du da pendler og reiser så mye, det har jo noe med livsstilen til å gjøre til de som reiser, så det human resource fokuset der burde man kanskje fått inn det i større grad i salgsprosessene, der tror jeg at man har et potensialet i fremtiden.

M: ja, det kan ha en

Objekt: strategiske, ja, for hotellene.. Og i hvert fall for choice som har et veldig bra produkt, det er jo det at på clarion collection, er et dyrere produkt og det er dyrere å drifte og krevende men vi får jo utrolig fornøyde og lojale gjester men et koster jo så mye og når du da har så problemer med å få kommunisert de verdiene så hvis da alle kundene skulle også da ha en bruker, en form for bruker kommunikasjon så tror jeg at vi ville blitt løftet mye mer opp og at det ville bli en mer synlig med det type produkt som det vi har. Det er klart at de kjedene som jobber kun på pris, eller vesent, mye på pris da, eller disse budget og Thon og eem, de vil nok tape. Men jeg tror at det er jo det, det man ønsker å finne frem til den optimale miksen.. hva kunden og hva gjesten, men man definerer det også, det er også hvordan man definerer kunden.. for de fleste definerer da kunden som den som sitter og tegner kontrakten. Altså telenor det er konsernledelsen og den som tegner kontrakten der det er telenor, men for oss som sitter ute på hotellene så er det ikke, så er jo telenor alle de tjue, tredve tusen som reiser. Og de burde jo ha en større impack på den beslutningen som fattes.. og hvilke rom som bookes, sånn som, vi har jo en del stamgjester der i fra. En av de fortalte meg at Choice har avtale med telenor og skal være prioritert der. Han sier det at hvis han skal få booket hotell bastion som han har sikkert bodd på i hvert fall ti år, så lenge jeg har vært her, så må han lure systemet.. for vi ligger så langt nede på listen og de er pålagt at de skal booke de hotellene som ligger øverst på nettet når de skal booke.. og de er rangert etter pris. Og bastion ligger langt der nede så han må lure systemet hver gang han skal sove her, og det er klart da får ikke vi mye telenor kunder, og når man da sier strategisk fra skal jo vi skal møte opp og det er så hyggelig og vi skal ha salgsaktiviteter mot telenor servere boller og kaffe og, spiller ingen rolle om vi står på hovedkontoret der å deler ut boller å kaffe der så lange de som faktisk reiser og booker ikke får booket oss, så der ligger det en del strategiske utfordringer.

M: vet du om key account avdelingen, det er vel key account som har de største kundene..

Objekt: nå er jeg litt ekstra kritisk altså.. så den derre der må dere ikke bruke mot meg

Alle ler

M: vi kan vinkle den på en annen måte..

T: ja

M: vil du si at de jobber nettopp, for å få brukere grupper, fokusgrupper

Objekt: nei det tror jeg ikke

M: det er jo en mulighet..

Objekt: det er jo en mulighet, så det er noe dere kan komme med som, hvis det kan være mitt bidrag her..

T: ja

Objekt: nei for det er jo også det som vi får høre tilbake, nei kunden har valgt, kunden er ikke interessert i bastion.

M: det er ikke kunden, det er en

Objekt: ikke sant, kunden er en person eller det er kanskje den sekeretæren.. det er liksom det å finne de her gate keeperne i organisasjonen, for en ting er liksom når du har kommet i gjennom hos den som har signert og alt sånn, så har du de gate keeperne som sitter på neste nivå. Em, og de har vi også hatt noen av, noen av de blir kjempe fornøyde, og noen av dem sier at nei, det går ikke an å bo i skippergata skjønner du.. så vi har jo felre sånne bedrifter, ja blant annet disse olje selskapene og.. nei, og mens så kommer kundene deres, hvis de først slipper inn, fordi at det har vært fult på royal hvor dere gate keeper har sagt at dere skal bo på

royal, så er det fult der så kommer de inn her på, på ja. Eem, som run a rail eller noe sånn, også jøss her her det jo kjempe fint, har vil vi fortsette å bo. Så det å få kommunisert de tar så mye beslutninger.. Bjørvika, jeg tror at når Bjørvika kommer da kommer hotell Bastion til å, altså det er nok til å fylle opp de tre choice hotellene som er rundt her, tre ganger så da er det viktig at vi må samarbeide for der ser vi jo litt nå internt i kjeden at det er lite styring der. Det er noen som får lov til å løpe av gårde, de som har størst salgsressurser, løper fortest og tar styringen der. Ernst and Young har vi jobbet med, fått inn, de har begynt å bruke oss på krus og konferanser, de har begynt å bo, men de har hatt avtale med Thon, og nå har de akkurat gjort en avtale vist nok med choice og de skal ha da grand central som hovedhotell, men så sier jeg, har dere tatt med hotell bastion, de har hatt møter da uten at vi har fått være med, og vi har jo, hvis de går inn i super office så ser de jo at vi har jobbet masse mot de og vi hadde de mye i fjor. Nei, de er ikke interessert, kunden er ikke interresert i bastion. Men hvordan kan du si det, vi, de ser at vi har jobbet mye med de og de har jo brukt oss og vi har kurs og konferanse og det har jo ikke komfort, nei men de er ikke interessert i bastion og da er det igjen den ene personen som da har snakket med som kanskje ja, hvordan definerer, så jeg mener at choice i mye større grad behøver å styre de ut og hvis de faktisk de hotellene vi har i stedet for å si at, at ja.. og det er jo veldig Torgeir som er der at man skal, kundene skal selv velge, men så lenge de ikke vet hva valget er så mener jeg at da må man også følge den her filosofien til Petter at du får selge de bæra du har, og vi er også noen av de bæra og da må man legge en egen strategi for å selge de hotellene som ikke er så lettsolgte. Og vi ser da at hotell bastion er mye lettere å selge for utlendinger som ikke kjenner til det begrepet som heter skippergata.. jo lenger nord man kommer for sinsenkrysser jo mer skummelt blir ordet skippergata. Trondheim syns det er kjempe skummelt, det er helt utrolig, vi gikk rundt Breistadvannet, er det i skippergata sa de! Det var sånn. Hehhe

Alle ler

Objekt: og hun kjempe søte som vi hadde på salg en stund som reiste opp til Nord-Norge der var de livredde for skippergata, jo lenger nord hun kom jo skumlere ble det ikke sant..

alle ler

T: ja, og det er jo den gaten man hører om, eller jaa. Den har liksom fått en sånn forbannelse over seg..

Objekt: Ja! Men der vil jeg også si, der er jo nettet glitrende, for hvis det er en som skriver noe negativt om beliggenheten her på tripadvisor, så kommer jo de neste tre og forsvarer og sier nei, men det er jo ikke så ille. Og det er den beste form for markedsføring vi kan ha.

T: ja det er klart det.

M: og gratis markedsføring

Objekt: Og gratis, og blir vurdert som mye mer troverdig.. enn, enn bedriftens egen markedsføring. Så jeg prøver jo alltid å bare støtte opp under det positive og løfte frem det da, når de kommer, jeg prøver å svare på de både på, men særlig der hvor det er synlig, hvis de sier en liten, hvis de er kjempe negative og en liten positiv da løfter jeg frem det positive. Også prøver jeg alltid å selge inn det at vi har gratis kveldsmat og bra beliggenhet, så det prøver jeg å løfte inn i svarene mine. Så hyggelig at du satt spesielt pris, eller så hyggelig at du likte beliggenheten vår, så hyggelig at, ja man må liksom løfte frem de som er viktig da, og det er jo to av de unike sellingspoint som vi har, det er jo det at vi har en god beliggenhet i forhold til oslo S og vi har gratis kveldmat. Hvis vi klarer å få, folk klarer jo ikke oppfatte mer

en to ting, så hvis det klarer å bli gjengangeren av det de ser om hotell bastion tenker jeg så er det, og utlendinger kommer hit og tenker jo ikke over at det er skummelt i skippergata så da, selv om der ser ut og med den kjempe haugen utenfor så syne jeg at det er utrolig at det er så mange som klarer å skrive at det er flott beliggenhet. Men det blir jo fantastisk her om to år, når det er på plass ikke sant, og vi får Bjørvika, så jeg tror at vi er litt sånn i tung tid akkurat nå..

M: så det å kommunisere to til tre unike sellingpoints, kan være med å rettferdiggjøre prissettingen på den siden.. Em, ved fastsettelse av nye eller eksisterende prisavtaler, hvilke kriterier er det som legges til grunn?

Objekt: em, vi ser jo stort sett på hvor mye de kan legge igjen og hvor mye, hvilke bomønster de har..

M: det er mest volum det går på?

Objekt: volum ja. Men ja, sånn som nå i vinter har til og med jeg blitt mye mer slepphendt en det jeg har vært, da kaller de det prosjektavtaler.. men vi ser jo det, Arild og jeg vi gikk igjennom en del av det i går og må jo le, sånn som tragisk, hvis det kommer noe fra noen selgere så er det jo aldri under ti prosent, men man har jo satt ned disse barnivåene så mye og da lagde jo han, var det Ørjan som lagde en sånn fin priskalkulator her for noen år siden, fantastisk, og da viste det jo alt alle gjestene hadde jo fått en prisnedgang fordi barnivåene var satt ned så mye. Men det å kommunisere de videre ut så sånne ting det blir helt umulig, selgerne tror jeg ikke klarte å kommunisere det, jeg brukte det for alt det var verdt her så jeg har jo en del lokalavtaler som har femten prosent med det er jo vanskelig å forsvare når det er akkurat de samme de får på gullkortet sitt. Men vi ser, men ja. Vi ser nå det er jo bedre å gi ti prosent å få de inn enn å ikke få de inn i det hele tatt. Så det er jo helt avhengig av hvilke markedssituasjon man er i. Men nå er vi der at vi nå får de ti prosent nesten hver hehehe. Stamgjestavtalene våre som har ligget på tretten nitti fem nå er de nede i ni nitti fem. Men vi ser jo da at de bare skal bo torsdag og onsdag, for det er, verden er jo fremdeles sånn at de fleste bare skal reise tirsdag og onsdag. Det er så mye psykologi i markedet, så det tror jeg også man må huske på å ta med seg da, med teorien man leser. For det er ikke rakettforskning..

M: vi har et spørsmål igjen vi.. em, etter din mening, hvordan kan salg, marked og revenue påvirke hverandre til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutninger?

Objekt: ja, det må jo ligge noen strategier i bunnen ikke sant, bare for at alle disse brandene, skal de konkurrere mot hverandre eller skal de ikke, og man kan ikke tro at kunden skal klare å få med seg alle de nyansene som er i brandene så både å legge en strategi, og skal man ha noen separate markeder, skal man prøve å definere noen segmenter og det tror jeg at choice kunne, kunne tjene mer på. Å prøve å si at enten ja, at man segmenterer på en måte at noen segmenter er mer for noen av brandene enn for noen av de andre. Også for nå er det liksom, nå skal alle være åpne for alle. De har prøvd å få med strategisk, eller det er satt salgstekke på choice på så mye, alt fra dere får visninger dere får en flaske vin hvis dere tar inn alt sammen. Sist så sendte jeg mail til disse kammene og så kan dere sende meg tre navn på tre kunder som dere tror kan være aktuelle for oss å jobbe med, fikk ikke et svar tilbake.. vi har vært på sånn connect to choice hvor du går rundt og sitter på kammene og snakker og, men de sier hele tiden, ja men hva vi du ha. Og jeg sier at det vi vil ha er sånne som produserer. Em, det er veldig lite, jeg tror de kan bidra i mye større grad med å finne en strategisk partner for de

forskjellige hotellene. Og kanskje for kjedene, og si at den kunden der, eller disse kundene her de prøver vi nå å styre inn mot clarion collection. Det der en en typisk clarion-kunde. Sånn at man ikke gir de alle de seks valgene, jeg tror at man har alt for mange valg når man går ut til kunden som selger, så jeg tror, og det er strategisk og det må liksom ligge over.. over marked og salg. Også når det er gjort så så må da, da må han ha mer segmentert da ut mot, ja man markedsfører jo ikke så mye ut mot bedriftene det blir jo mer sånn business to business salg, og markedsføringen er jo stort sett ut mot leisure markedet.

M: brand building for så vidt da..

Objekt: ja, ja. Eem, også må jo revenue være med å definere hva er det disse hotellene trenger. Sånn som vi trenger, vi trenger jo en bunnkunde i bunn på to, tre tusen døgn, og så trenger vi, vi skulle jo gjerne hatt flere da men jeg sier at vi trenger minimum å ha fire, fem kunder som produserer mellom fem hundre og tusen døgn, det må revenue være med å sette i den plattformen, hva er det faktisk som er det viktigste.. også må de gå ut til salg og si at dette må du hjelpe til å støtte opp til det hotellet og skaffe til det hotellet også må man gjøre en analyse på hvilke, og hvis man skal få inn en bunnkunde på de forskjellige så må man være med, så tror jeg man må være med å styre da i større grad. Og så må man styre pris, vi hadde jo et eksempel her i fjor med en kunde som kom med en forespørsel direkte til oss, de skulle gjøre et prosjekt for forsvaret, det, et stort konsulent selskap.. de kom til oss for di at tror jeg fordi vi hadde så god kontakt med forsvaret med alle de stamgjestene som vi har hatt og vi var da den reelle kunden. Også først sånn som jeg tror det så vare det bare vi som la inn et anbud og da ga vi en ganske lav pris, og da var det hun på sentralt salg i stockholm hun er kjempe dyktig, hun tror jeg er en av de beste jeg tror jeg har møtt på salg.. som hvertfall ja, både strategisk og ja.. og da var det godt så langt at da til og med han sjefen for dette selskapet i Tyskland hadde ringt Alike igjen privat og spurt hun da på kvelden hva tror du om hotell bastion for oss, fra tror du om denne Hilde.. hehe . men så var det vel et glupt hode som hadde funnet ut at de skulle ha litt anbud også sendte de ut til flere hotell og der i blant børsparken, og det er jo, det er jo fornuftig. Men da har man jo sagt tidligere sånn at, at hvordan skal hotellet prise strategisk i forhold til hverandre og sånn som tidligere har vi jobbet med at bastion skal ligge cirka hundre kroner under børsparken hvis det har vært noe og da må det være gjennomsyret at sånn at man skal jobbe sammen.. men dette var jo en kunde som var typisk clarion collection kunde for det var at, det er da de bor på et prosjekt, de bor da hele uken dette kunne vært den bunnkunden vi hadde trengt og den gjeste tilfredsheten også med dette at de får da også kveldsmat når de skal bo.. eem, det var det jeg sa at denne her kommer vi til å få.. hun Alike sa det at denne her Hilde, denne kunden skal du ha. Vi hadde gitt pris på tusen og nitti fem, også hadde de jo da gått ut og bedt om anbud fra flere og da sa Trond som da var på revenue at Hilde, slapp av dette har jeg full kontroll på.. jeg snakker med børsparken og gir en pris for de og den ligger vi på ni nitti fem, og hva skjedde.. ny selger på børsparken viste at vi hadde gitt på tusen og nitti fem, i stedet for å da gi på ni nitti fem og begge da eventuelt hadde hatt litt å gå på nedover så dro hun buksa helt ned og gav åtte nitti fem, og uten å si noe til meg. De fikk avtalen, ja.. de fikk avtalen også klarer de i tillegg ikke å levere. Så måtte de komme til oss for å åpne opp igjen, så nå har vi satt ned prisen også får vi bare de samme stamgjestene som allerede hadde begynt å bo her. De bodde fremdeles men til en mye lavere pris, så da har choice tapt. Som jeg sier, der tapte choice hundre kroner per rom de selger altså, for den hadde vi antagelig fått landet på ni nitti fem enten der eller her, og hvis

det er, i stedet sitter nå choice som konsern i gjen og får da åtte nitti fem per som for de fleste. Så du må være, det må være en styring og det må være..

M: en slags koordinering da..

Objekt: koordinering og det må være noe ris bak speilet hvis man ikke følger sånne ting. Og det er jo den samme personen som holder på borte på Yang, også som sa at kunden ikke er interessert i bastion.

M: kanskje det var en person som ikke var interessert i..

Objekt: ja det var den dere ene gate keeperen da, men som kanskje ikke hadde hørt om bastion heller. Det skal man ikke si, men jeg tror i hvert fall at den personen som kanskje ikke har vært der på visning. Men det må forankres strategisk også må man si at dette er hotellet vi nå skal selge inn, og hvis alle hadde satt klutene til at på excentral fra choice så var det da, de har jo kontor i rådhusgaten, rett rundt hjørnet de er kunden vi skal ha inn på bastion for å få inn det grunnbelegget. På børsparken har de tross alt et bunnbelegg. Da kunne man tatt det valget at man ikke ville gi et konkurrerende tilbud eller priset det annerledes. Og skal man første prise så skal det være en tydelig eem, ja. Så må det jo være noe på, det kan ikke være sånn at individuelle personer kan komme og, eller å gi tilbud som undergrever konsernets, ja, økonomiske kriser for øvrig.

Jeg vet ikke om det var noe svar..

T: Jo, det er veldig bra det her. Vi får veldig mange gode svar.

M: har du noen oppfølgingsspørsmål?

T: nei, ikke som jeg kommer på nå..

Objekt: Jeg er litt frustrert i forhold til, ja jeg tror sentralt salg kunne gjort mer, mye mer, men da må de styres og være veldig mye mer målrettet. Ikke sant, jeg tror at de må gjøre det så enkelt av hva skal vi, vi må bryte ned på hvert enkelt hotell hva skal de levere på de enkelte hotellene også må noen måles på det. Det er så lett å si at åh, vi har solgt for en komma tre milliarder i, eller hva de har solgt for, seksti millioner.. det kom jo en sånn, vi hadde jo en sånn ssp møter som vi brukte masse til på å gå på, fantastisk, den kunden har omsatt for tjue millioner, så sier jeg jaha, hvor stor andel er det som er i Oslo da? Hvis en del av avtalegrunnlaget for at de skulle få den prisen er at de skulle levere ti tusen døgn i Oslo, hvor mange av de døgnene er det levert i Oslo.. nei da sier de at det er umulig å se, og det er sletts ikke umulig å se! Det er ikke umulig å presentere. Og når det kommer liksom fra toppen på salg så blir det veldig vanskelig. Men noen, sånn som vi bryter jo ned alt vi jobber mot bryter jo vi ned i mål og delmål og sånn så det samme tror jeg de må gjøre, de må ned i en sånn hva skal de levere til clarion kolleksjon og hvordan skal man selge clarion kolleksjon sentralt.. i stedet for å bare levere de ut å si at det er opp til brandet selv å gjøre alt, det er jeg heller ikke sikker på om det er, nå er vi jo inne i en bedre trend for clarion collection men det er for variabelt. Da må det i hvert fall være noen som holder det strategisk mot toppen. Også må salg knyttes opp mot et mål ned mot hotellene. Det er min.. for det er klart hvis salg hadde fått som mål, dere skal, her er det ingen som får bonus før de har levert fem tusen døgn til bastion.. da kan du være sikker på at da hadde det kommet noen døgn hit.. men nå, hvis de får bonus på antall døgn de selger og det er mye lettere selge tusen døgn på royal christiania enn det er å selge hundre her.. for det er jo sånn det er i dag, det er lettere å selge store avtaler det er lettere å selge inn det hotellet..

M: få bonus på det som faktisk er levert..

Objekt: ja, også bør det jo være, man skal ikke ha bonus for alt heller. Man burde jo også putte, det er jo noe av det man faktisk skal levere er jo det at man skal fylle opp alle hotellene.. ikke bare noen.. men det må være, men må spesifisere det ned og noen må få ansvaret. Også kan man si at sånn som telenor, okei de kan bo på noen hotell men da trenger man ikke å drive med så mye, altså vi har jo så begrenset salgsressurser, mye nå kommer da alle mine.. da skal man ikke bruke, da skal man bruke de ressursene klokt.. eem, og man kan ikke si at nå skal vi til reisebyråene, kjempe viktig at alle sammen er med ut å deler ut is til sommeren, jeg tror ikke at de reisebyråene, det er ikke noen flere som bor på våre hotell fordi vi serverer is.. jeg er er, eller at jeg da skal bruke en halv dag eller en hel dag på å gå rundt å servere is til reisebyråene.. nei, kommer ingen flere til bastion av den grunn. Det gjelder, jeg skal stille opp da fordi man skal være lojale. Reisebyråpils da som vi har kjørt i hundre år, nå prøvde vi å dra i gang en for clarion collection med visning på nasjonalgalleriet, for å gjøre det litt annerledes, og vi har gjort det to ganger her, samarbeidet med Nord-Norge og hatt med chablis og det, med kjempe suksess og jeg har fått opp i mot hundre stykk fra reisebyråpilsene.. men så pleier det å være de vanlige femten som kommer, de har sett hotellene før.. de har jo bare lyst til å sitte med hverandre, prate og drikke øl.. gratis øl. Det man skal gjøre, ressursene må spisses mer også må man gjøre det til interessante ting, da blir man husket. De husker jo at de har vært her på disse eventene vi har hatt.. em, men å da, også skal det da kanskje stille fem selgere fra andre hotell som skal være med på denne reisebyråpilsen, det er jo det samme de er jo ikke interessert i å se hotellet for de alle har jo vært her før og det er de sammen femten som kommer. Så å bruke litt mer kreativitet og litt mer, prøve å måle hva har det kostet og hva koster det når du drar inn femten selgere og skal ute å dele ut is, hva koster det av salg, av tapt arbeidsinnsats, det er det ene men også sånn av det man faktisk skal levere av de dagene man jobber effektivt av salg. Hvis man først skal dele ut så holder det kanskje at, og ska man først dele ut is så er det, er det det man skal gjøre liksom..

M: litt analyser da, på return on investment..

Objekt: Jeg tror at fremtiden for salg ligger det mye mer networking enn, tradisjonelt salg.

M: vi takker for at du tok deg tid.

J: ja, veldig flott.. jeg stopper den jeg.

Intervju onsdag 25. april, kl. 15:00

M: De temaene vi skal gå gjennom er markedssegmentering, valg av optimal gjestemiks, Channel Management og strategisk prising. Det vi ønsker er at du skal komme med et kritisk blikk på dette og med egne meninger

Objekt: Det pleier som regel å gå ganske greit.. hehe

M: hehe, så bra.. Det er fint. Vi starter med markedssegmentering

Objekt: Ja..

M: eeh, når du jobbet for Choice, hvilke kriterier er det som blir benyttet for valg av segmenter?

Objekt: Ingenting.

M: Ingenting?

Objekt: Det var bare ræv. Ikke fra det sentrale teamet, men det var jo ikke, det ble ikke brukt der ute. Og det var jo bare shit det som var i systemet. Datakvaliteten var rett og slett for dårlig, ehh.. Når jeg begynte i Choice i 2006, nei 2007 så hadde vi jo ni segment, det var det mest tåpelige jeg har sett i hele mitt liv, det var helt katastrofe. Det var ikke noe system i hvordan ting var satt sammen eller noe. Også hadde vi en workshop hvor vi satt ned; ok, hvilke segmenter er det vi faktisk vil ha. Og da hadde vi med én fra EasyRMS sammen med oss og så på; hvis vi går for dette segmentstrukturen, vil det da passe inn med det som et optimeringssystem vil ha. Og det gjorde det, og vi kom fram til det som egentlig var en relativt bra struktur. Den var ikke optimal, men hundre tusen ganger bedre enn det den var tidligere. Problemet er at vi aldri hadde noen sammenliknbare tall, ikke sant. Og i tillegg så var det ingen på hotellene som var opptatt av det. Så når jeg jobbet som Revenue Manager for Norge i Choice, så hadde jeg sytti hoteller, men jeg hadde jo, det var jo det. Jeg dro bare rundt og lissom.. vi kunne aldri prioritere på segmentene, vi måtte gå inn og gjøre ting på prissettingen og ting på kapasitetsoptimeringssiden for å få ting på gang først. Men vi gjorde det jo litt i blinde for vi viste jo ikke hvem det var som bodde. Ehhh.. og vi tok det opp flere ganger at lissom dette går jo ikke. Det har vell blitt mye bedre nå vil jeg tro når Cluster har vært oppe og stå ei tid. Og nå vet man at datakvaliteten er mye bedre, for det var jo noe vi satte opp at noen måtte gå inn og kvalitetssikre at dette blir riktig, for det blir ikke gjort riktig i dag der ute. Spesielt mye feil på gruppe, ehh og Cenium er jo et veldig åpent system. For eksempel hos oss så har vi Opera. Og det er helt låst og vi har satt opp at ting skal gjøres slik. Eksempel ved booking, så blir det slik vi vil ha det. Så vi vet jo at de eneste gangene vi eventuelt får feil er på gruppe hvor det er noen som rett og slett ikke vet bedre og har noe helt annet i tankene og det går litt fort i svingene. Også er det på endringer av bookinger når man ringer Callsenter eller booker på nettet. De har booket fullpris, også er det kanskje avtalepris de skal ha. Så endrer man prisen også glemmer man da å endre det segmentet etterpå for det skjer ikke automatisk, og man må gå manuelt inn å overstyre. . så så, for å ta Choice sin struktur, så er den mer en bra nok. Kunne kanskje vært gjort litt annerledes sammenliknet med den vi har. Jeg synes den er bedre, men det er jo en smaksans selvfølgelig. Til syvende og sist så er spørsmålet; hva er det du skal bruke det til? Ja. Og det er jo der svikten i, har vært i Choice, som forhåpentligvis har blitt bedre nå, for det har ikke blitt brukt til det det skal brukes til. Ehh, nå er det et ordentlig Revenue-team på plass med mange flinke mennesker som kan gjøre analyser. Så jeg vil jo, jeg kan ikke svare for hvordan det har vært i de siste seks månedene, men når jeg sluttet så var det veldig lite brukt, var det. Det gikk mye på kundestatistikk, ja eller kundeevalueringer og at man tok ting per kunde i stedet for å ta ting per segment. Såå bare for å gi et eksempel så, i Choice så finner markedsavdelingen ut at de vil kjøre en kampanje, så kjører de en kampanje. De sjekker ikke om det er behov i den perioden, de har bare lyst til å kjøre en kampanje. I tillegg kan Revenue komme med ønsker at ok i denne perioden vil vi ha en kampanje. Ehh, her så kjører de ingen kampanje uten at de får lov til det. Og da sier vi at det er denne perioden vi ønsker å svi av pengene våre. Vi vil ikke bruke 5 millioner kroner på en sommerkampanje, hvorfor skal vi det? Alle gjør jo akkurat det samme. Man går ut med en pris man ikke har å selge, også er det været og transportmetoden

til kunden som bestemmer hvor de bor. Hvis det er fint vær i Trondheim, så får vi kanskje mindre i Ålesund. Ehh, Å reklamer masse på web når majoriteten av de som kommer, kommer som walk-inns sitter i bil. Hele bruken av penger og hvordan dette fungerer er veldig veldig annerledes her hos oss enn det er i Choice. Her er vi total, totalmakt om du vil.. som kanskje ikke er bra alltid heller. Vi har kanskje heller litt for mye kontroll faktisk til tider. Men vi styrer alt ut i fra et segmenteringsperspektiv. Alt vi gjør. Og det gjør det mye lettere å måle og se om vi lykkes når vi vet at datakvaliteten er bra. Så ser vi jo om de tiltakene vi gjør faktisk fungerer der vi vil de skal fungere eller ikke.

M: Mmm.. du sa at når du gikk inn i Choice så var det veldig få segmenter..

Objekt: Ja..

M: Det ble flere etter hvert?

Objekt: Ja..

M: ehh, i hvilken grad er valg av segmentene strategisk forankret?

Objekt: Ehh, delvis så var det jo det. Jeg vil si at når vi gjorde det.. Fifty-fifty. En del av segmentene valgte vi for å kunne prøve å tracke trafikk som vi ikke kunne ta ut på dårlige rapporter i Cenium. Så alle segmentene er egentlig ikke klassiske markedssegmenter. Det var et segment som het for tredjepart, og det er jo ikke et segment. Det er en kanal, eller en source. Men vi var nødt til å ta det inn fordi vi hadde ikke kontroll over hvor mye som kom inn via tredjepart for rapportstrukturen var så dårlig at vi kunne ikke, vi hadde rett og slett ikke kontroll. Så deler av segmentene var strategisk gjennomtenkt. Vi ville skille ut «unqualified» i eget segment så vi kunne se hvor mange var det som faktisk betalte fullpris på en hverdag så vi kunne se om, når vi gjorde prisendringer fulgte.. kom det den effekten vi faktisk ville ha ut av det.. Og «Corporate» segmentene ble jo endret. Først hadde vi jo tre Corporatesegmenter. Ett for lokalt, et for fastpris og en for dynamisk. Ehh, så endret vi året etter hvor det ble Corporate High og Corporate Low eller noe slikt husker jeg. Hele det Corporatesegmentet var ikke gjort bra. Det var gjort for å tracke på en enkel måte for jeg kunne ikke dra en rapport som viste hvor mange rom som ble solgt dynamisk på en tirsdag. Hvis vi ikke viste det, hvordan skal vi da forbedre situasjonen når du ikke vet hvor det er. Hvor skal du gå da? Du klarer aldri å finne fram, så du må finne ut hva er nåsituasjonen. Og da var en del av segmentene ikke optimal. Så nå når strukturen er bedre, og.. så burde man lage nye segmenter i Choice i forhold til hva som er i dag. Problemet igjen med det er at når du endrer og endrer, så får du aldri noen god historikk som du kan se over tid og da må du i så fall gå tilbake og mappe historisk og gjøre alle bookinger om til det du mener det skal være da. Det er en ganske massiv jobb.

M: Ja..

T: Det er det..

M: Hvem skal gjøre det da ja.. hehe.. Hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Objekt: Det er jo et litt, hva skal jeg si.. det kommer litt an på perioden du ser på, men optimal gjestemiks i mitt hode er når du lykkes med å få plass til alle som er villig til å betale mye.. hehe.. men in real life så er det litt annerledes. En optimal gjestemiks vil variere veldig fra hotell til hotell, ikke sant? Og da kommer du egentlig inn på ting som ikke kan trackes på segmenter lengre, fordi en optimal gjestemiks på et konferansehotell ser ikke nødvendigvis resultatene på segmentnivå, for hvis du ikke får alle med lokaleie veldig ofte på segment og du får sjeldent med all F&B- omsetning. Fordi hvordan man legger inn grupper og hvordan de håndteres ute på hotellene. Så har du et KK hotell, så er jo egentlig cluet å finne ut hvor mye er den individuelle etterspørselen også gjør de beste valgene ut ifra det for så å få det volumet du skal ha inn på KK. Men på et rom/frokosthotell så er jo utgangspunktet, vært fall som vi tenker her, at det optimale for oss er at vi vil ha mest mulig unqualified som vi kan få pakket inn på dette hotellet. Det er pri. En. Og for å gjøre det så må vi filtrere ut en del av de lavere prisene og sakene som vi har. Ehh, nå har jo vi en litt annen struktur på Corporateavtaler enn det Choice har, så det er jo litt annerledes og ikke riktig sammenliknbart da, men vi har som mål at vi skal ligge på en, på de beste hotellene våre, på rundt 35% på tirsdag og onsdag, skal vi ha unqualified, og det er ganske mye.

M: Har du foretatt noe analyse av kundeverdien på det ene segmentet fremfor det andre?

Objekt: Ja..

M. For å kunne si at Unqualified gjerne har litt høyere pris, men kan kanskje være en barnefamilie eller en individuell person som kanskje har litt høyere kostnader i forbindelse med seg.

Objekt: Absolutt, distribusjonskanalen må du også ta med inn i dette her. Hvor kommer denne bookingen fra? Så det er jo mange ting som, men det regner jeg med du kommer med etterpå med Benchmarking og når vi skal begynne med nettotall, for det blir jo litt annerledes. Men i utgangspunktet så ønsker vi å ha en miks som er mest lønnsom over tid. For hvis vi hele tiden strever etter denne med alltid høyest snittpris, så kommer vi til å gå på ræva på ett eller annet tidspunkt. Så vi deffinerer, vi ser jo når vi benchmarker, så er det ikke noe vi gjør hver dag, men for oss så er det per uke som er det viktige. Vi skal ha en optimal miks for det hotellet den uken. Og til å begynne med, alltid, så er gruppe det store problemet, alltid. Og det er et problem for alle kjeder, for gruppehåndteringen er for dårlig. Man tar ikke inn når man skal, og man tar inn for mye, man håndterer feil, man har ikke god nok kontroll som gjør at flyten i booking-bildet blir på en måte stopp. Til syvende og sist så, det vi selger, det er ikke bare hotellrom, vi selger tilgjengelighet. Og jo høyere grad av tilgjengelighet du har, jo mer lønnsomt er hotellet egentlig, hvis du ser litt kynisk på det. Eeh, skal du lykkes i Coorporatesegmentet, hvis du har mye fult, for ofte, for langt fram i tid, så flytter de.

T: mmm..

Objekt: sant, hvis, hvis, ta et eksempel; dere kan få inside info fra Bergen. Vi har jo tre Franchisehoteller i Bergen, hvorpå det ene er et stort konferansehotell, men de har hatt hotellet smekkefullt av Leisuregrupper i mai, juni, juli, august og september – så går det dårlig for de da spesielt i januar og februar og mars, også lurer de på hvorfor de taper andeler det

første kvartal. Det er ikke noe bombe det. Det er jo fordi at du har jo aldri ledig rom når det er trykk i byen, så de som .. det er ikke sånn at folk bor andre steder i pressperioder så kommer de til dere når dere har ledig. Du må på en måte ha den tilgjengeligheten for de kundene gjennom hele perioden. Og det er beviste valg du gjør. Så hvis du har ett hotell som bevisst selger inn feil KK, og tar inn masse store grupper tirsdag, onsdag og torsdag langt fram i tid slik at det blir fult, så flytter Cooperategjestene. Tredje gangen de ikke får rom, da slutter de å booke. Du får aldri vite at de har sluttet å bo der, de er bare borte.

T: mm...

M: Kan man si at man har mislyktes på Displacement- analysen?

Objekt: Ja, så vi har endret alt det der borte. Vi har sagt at vi har doblet prisen på alle turoperatører i Bergen, og vi har sagt opp alle allotment.. hehe, og grunnen er veldig enkel. Altså, de sa at dere kommer ikke til å overleve. Overleve sa jeg, det er jo 90% belegg i Bergen. Så om vi sier nei til dere så er det fremdeles 90% belegg. Så når dere ikke får plass hos de andre så får dere komme tilbake til de prisene vi vil ha. Hvis ikke så får dere dra til Ålesund eller et annet sted. Så den der kombinasjonen av prissetting å ha den riktige tilgjengeligheten er ekstremt viktig. Spesielt på de som har flere segmenter å jobbe med på samme hotell.

M: Ja.. ehh, ved valg av optimal gjestemiks. Hvilke kriterier er det som benyttes vil du si, eller ble benyttet i den tiden du jobbet for Choice?

Objekt: I utgangspunktet, jeg kan bruke et eksempel fra oss først for det er litt lettere å forklare hvor jeg vil. Det vi har er IDEAS som optimeringssystem. Som er, ja, i en annen divisjon enn det EasyRMS er. Det er fordeler og ulemper med begge systemer, EasyRMS har en bedre, en mer brukervennlig, rapportstrukturen er mye bedre, men prognosemodulen og optimaliseringsmodulen i EasyRMS er lysår unna. Og vi får en totaloversikt per dag med hva som er unconstrained demand per segment. Så vi vet røfflig hvor mange rom vi kan selge i de ulike markedene per markedssegment. Vi har gruppert de i litt større bulker slik at volumet skal bli stort nok, men vi har en ganske god oversikt. Men det som er interessant er når vi gjør endringer på ting så plukker systemet opp det hvis vi gjør strategiske endringer, så endrer den dette hele veien ut fra både prispunkt og hvordan de aktivitetene vi gjør påvirker etterspørselen i ulike grader. Men, så vi har egentlig den oversikten. Det du aldri får en god oversikt på er i gruppe igjen, fordi den kan treffe nøyaktig på en måned hvor mange grupperom du kommer til å selge, men den vet ikke at du får en forespørsel på 150 rom tre måneder fram i tid på et spesifikk hotell. Den vet at historisk sett så har du hatt så mange rom i denne perioden, så derfor så tror vi at sannsynligvis, ved å se på veksten, så vil den ende opp ca der og det treffer den veldig nøyaktig på. Men ikke per dag. Så vi begynner fra bunnen av og ser ok, hva er det vi kan selge i de ulike segmentene. I hvor stor grad vil etterspørselen gå opp og ned hvis vi justerer priser opp og ned. Ut i fra det så lager vi et slags kart om du vil, med en plan for hvordan skal dette hotellet jobbe med et tak på hvor mye gruppetrafikk er det vi tar inn nesten uansett hva de betaler. Hvor, hvilke priser er det vi skal ligge ute med, vi gjør evalueringer på kunder. Altså, sånn som vi ser på Cooperatesegmentet så kan du ikke bare se på det, for da får du bare et gjennomsnitt av alle kundene dine. Du må egentlig ned på

kundenivå og drille og se på Length of Stay, på Leadtime, på hva de betaler for å gjøre en evaluering per kunde i den, det segmentet da. Og da begynner vi å komme inn, så vi bygger opp kundemiksen fra først evaluerer vi kundene, for å få en inntrykk av hva er mønsteret innenfor det segmentet. Så ser vi på segmentet også velger vi. Så vi er for eksempel i en annen situasjon enn Choice. Ehh, siden vi har færre hotell, så har ikke vi like god dekning, som betyr at på en del avtaler så blir vi andreleverandør eller tredjeleverandør for eksempel. Og det betyr jo at når de ikke får rom på ditt førstevalg eller andrevalg så kommer de hos oss. Og vi tracke jo de kundene for å se, hvis vi ser en kunde som bestiller to dager før, alltid bor på tirsdag og onsdag, ja så er det bare å pæleme de ut også sier vi at dette er ikke noe avtale som vi vil ha. Og dette har vi fått til for vi har utviklet en del nye verktøy som gjør at vi faktisk kan tracke de og si at dette er en ulønnsom kunde for oss. Den displace mer på tirsdag og onsdag enn den gir oss på resten av uken, og da er det bare å gå ut. Så vi er mye mer kynisk. Vi har selvfølgelig færre hoteller å gjøre det på og tenke helhetlig. Vi tenker ikke per kjede litt som Choice opererer. Det gjør denne type operasjoner mye, mye mer vanskeligere enn det er for oss. Så, og når jeg var i Choice så gjorde vi aldri det. Jeg vet ikke om dere har fått tilgang til budsjettene i Choice? Du får inn hvor mange rom du skal selge til hvilken pris. I Choice er denne prognosen bygd opp med en forventet GOP prosent, så begynner du å legge til på toppen for å få det til å gå i hop. Mens vi begynner i andre enden. Vi begynner å se på hva er det vi kan selge, og når vi kommer under det de forventer i Stockholm, så klarer vi ja men dette er på grunn av A,B,C,D,E,F,G. Så sier de ok, fine, det kjøper vi. Så du får en mye mer saklig diskusjon rundt fakta rundt hva som skjer i markedet og hvor mye det kan påvirkes. Også trekker du inn RGI- tallene sammen med dette for å vise at se her, vi når ikke planen, men vi tar andeler. Her har vi lyktes med våre strategier, her har vi ikke. Her vet vi det er potensiale, for vi presser jo hotellene ytterligere selvfølgelig enn det de kommer med inn i mellom. Det er ikke alltid vi når det som de forventer i Stockholm.

M: Du nevnte det med de ulike brandene, de ulike kjedene. Det som gjør det enklere for deres kjede er jo at dere ikke har delt opp i flere brands som Choice har. Vil det være en utfordring for de ulike brandene å drive med segmentering, eller valg av optimal gjestemiks?

Objekt: Nei, egentlig ikke. I prinsippet, det kommer an på hvordan de griper an situasjonen. Ikke sant, vi har gjort dette med miks og analyse i strategien for Oslo hvor vi har først tatt hvert enkelt hotell og sett at her ser vi hva som er situasjonen på de ulike hotellene, og hvordan skal vi få dette til å bli best i fellesskap. Og det kan jo vi gjøre veldig, veldig greit. For vi bestemmer at sånn vil vi ha det. Mens for eksempel i Choice så blir det en stopp etter du har gjort det på hotellnivå. Fordi hvis folk skal få det optimalt for Choice i Oslo, så må noen ofre noen ting. Og siden hvert enkelt hotell blir målt på sitt resultat og de også har en bonus som er basert på dette, så er det slik at de personlig skal finansiere om de andre skal få bonus. Og derfor er det veldig vanskelig å få gjennomslag for en destinasjonsstrategi for Choice som ikke alle vil tjene på. Og det er veldig vanskelig. For du kan ikke få alle til å bli bra. Noen er nødt til å take one for the team. Vi prøvde på dette. Jeg husker hvordan det var. Møte på møte på møte. Først så hadde jeg seks møter med alle hotelldirektører på destinasjonen, så hadde jeg møte med alle kjededirektørene, og hvis en ikke ville ha det slik, så ble det ikke slik. Så pengene de taper er jo.. jeg vil anslå at Choice vil tape mellom 250 og 400 millioner i året i omsetning.

M: altså på ikke å ha kontroll på segmentene da..?

Objekt: ja, eller .. ja til syvende og sist så er det kundegruppen på hele porteføljen og hvordan skal du plassere det helt riktig og hvordan får du mest lønnsomhet ut av det på en destinasjon. Ehhh, for, nå har jeg gjort dette i to runder. En gang i denne kjeden før jeg begynte hos Choice, og da gjorde vi disse grepene på en destinasjon og så hvor mye effekt det faktisk ga oss. Vi prøvde jo dette i Choice, men vi fikk ikke lov. Ikke så rendyrket som vi ønsket å gjøre det, og når vi endret ting her nå så ser at det går jo så det suser i Oslo. Mye fordi at vi gjør noen, vi gjør noen tøffe valg som lokalt er bra, men ikke nødvendigvis for de enkelte hotellene og jeg forstår hvorfor Choice gjør som de gjør, så det er ikke noe kritikk mot det. De tjener nok penger, så det er ikke sånn at de, de nødvendigvis trenger å tjene noe mer.. Men de har jo denne kulturen at ett hotell er en hotelldirektør og den er så inngrodd i systemet at det er deres på en måte styreprinsipper og en av konsekvensene med å ha en sånn form for måte å jobbe på, er at du kan ikke dra det ut i ytterste konsekvens på kjedenivå. Du må på en måte optimaliser hvert enkelt hotell så godt du kan, og når du gjør det så får du kannibaliseringssprinsippet inn hvor du stjeler veldig mye fra hverandre. Ehh, og vi så jo, vi gjorde en test på Royal Christiania når de stengte ned rommene for oppussing, så prøvde vi å se hvor mye av det som kom til Choice. Det var jo ingenting.

M: Klarte dere å tracke det?

Objekt: Ja, vi så på utviklingen i STR. Så hadde vi, vi viste hvor mange rom vi hadde tatt ut, så har vi delt byen inn i ulike compset med typ oslo S og deler, så vi kunne se hvor de bevegde seg. Og de aller fleste gikk rett til Plaza eller rett til Rica Oslo, altså de som lå i Compsetet. Det var ingen spredning ut der i fra. Og da viste vi jo at Oslo S har et slikt mønster, og hva kan vi gjøre for å påvirke de ut i fra de rammene når vi vet hvordan markedet fungerer der nede, men det ble det stopp på, dessverre.

M: Det legges ned mye arbeid i, vi pratet så vidt om det nå – å velge den riktige kundemiksen.

Objekt: Ja.

M: .. både på hotellnivå og på kjedenivå. Vil du si at det foregår et strategisk samarbeid mellom Salg, Marked og Revenue i den prosessen med å velge den riktige kundemiksen?

Objekt: Tenker du når jeg var i Choice?

M: Ja

Objekt: Jeg vil si ja og nei. I Choice så hadde jeg et ekstremt godt samarbeid med Siv som var salgsdirektør. Og jeg føler at vi hadde et veldig godt samarbeid, og vi så egentlig enkelte ganger så overstyrte vi hotellene for vi så på avtalene som var strategisk viktige for selskapet å gå inn. Og noen direktører var ikke alltid like happy med det, men vi så at dette her var viktig å få inn for kjeden, og da gjorde vi det. Ikke så veldig ofte, men det ble gjort. Men marked var aldri med i noen diskusjoner. Det var stort sett bare salg og Revenue som tok de tingene. Noen ganger så sa vi at denne kunden ville vi ikke ha, my på grunn av pris og det handlet veldig mye om valg mellom dynamiske og fastpriser. Men jeg vil si at jeg og Siv

hadde et veldig godt samarbeid som for oss fungerte veldig bra på de store sentrale avtalene. Men salg ble aldri involvert i selve miksen. Og det er jo litt det som, jeg tror at på de fem årene jeg var i Choice så tror jeg det var ett møte, eller to møter hvor jeg dro opp markedssegmenter og prøvde å vise de. Jeg tok jo opp et eksempel på, jeg var på Quality sin samling i.. ja er ikke nøye hvor det var, men i alle fall mai, en måned før jeg sluttet. Også viste jeg de segmentene hvor jeg tok et eksempel fra et Quality-hotell hvor en kollega hadde tracket dette hotellet to uker på RGI og totalomsetning og hvordan miksen påvirker RGI'en da. Denne uken har du den RGI'en og den miksen per segment og KK. Og denne uken har du noe annet. Så det var veldig tydelig at den uken hvor de hadde gjort det bra så hadde de mer individuell trafikk. Det er jo naturlig selvfølgelig for den ekstraomsetningen måles ikke i Benchmarking Alliance, men vi så på totalomsetningen også, så kom du bedre ut. Så den ekstra losjen kompenserte for ekstra lokalleie og F&B. Ehh, det var en liten øyevækker for flere av de i Quality. Så viste vi de da segmentoversikten hvor Quality på kjedenivå hadde 10 % av overnattingene sine som var konferanserelatert .. Eeh, og da spurte vi; dere som er konferansekjede i Choice, dette er jo litt spesielt. Men det viste ikke de hvorfor. Men når du ikke vet hvem som bor på ditt eget hotell, hvordan skal du legge opp budsjett? Hvordan skal du lage en plan for hvordan du skal bli bedre når de ikke vet hvordan situasjonen er i dag? Så den, noen hoteller er kjempebra på det, men de fleste som er gode er Clarion Collection, for de har jo selvfølgelig så få segmenter å håndtere. Der har de stort sett cooperate og unqualified og en og annen gruppe. Så der gikk det veldig greit, der hadde vi bedre kontroll. Men på de hotellene som hadde mye gruppetrafikk var det mye som gikk over stakk og stein. Og, og da ble aldri diskusjonene med salg og marked på dette heller. I en individuell verden så skulle vi ha gått til marked med en handlingsplan og sagt at disse segmentene ønsker vi å nå ut til, kan dere hjelpe oss å komme opp med et eller annet bidrag eller en kampanje som kan stimulere etterspørselen til denne kundegruppen. Men det ble jo aldri gjort. Det var en sånn, nå kjører vi en sommerkampanje, eller vi kjører høstferie eller vinterferie eller et eller annet.

M: så for å snu litt om på spørsmålet, og heller gjøre det til en påstand, så hevder du at det ikke blir lagt ned så mye arbeid i samarbeid med Salg, Marked og Revenue i valg av gjestemiks?

Objekt: Nei, ingenting.

M: Og det burde det ha blitt?

Objekt: Det burde det ha blitt, mulig det har blitt bedre nå. Og jeg tror jo det, jeg tror at det de har gjort nå med kjedene; at man har latt hver kjede få litt mer ressurser til å gjøre ulike ting sannsynligvis vil gjøre det bedre slik at Quality har sin egen markedsperson og sine egne Revenue- personer slik at du kan samkjøre disse tingene litt bedre. Da blir det naturlig at disse diskusjonene kommer opp mye annerledes enn slik det var.

M: Jeg tror vi går litt videre og over til distribusjon og Channel Management.

Objekt: Ja.

M: I hvilken grad vil du si at hotellbransjen er avhengig av online booking-kanaler som booking.com, Expedia, Venere osv?

Objekt: Vi har jo gjort oss avhengig av de!

M: mm, men er vi avhengig?

Objekt: Nei. Ikke hvis.. Dette er jo litt klassisk ... Hvis noen går ute og bryter først, så vil nok andre følge etter. La oss si at vi nå da sier at vi vil ikke lengre jobbe med Rate Parity. Det første som vil skje er at Expedia og / eller Booking.com kommer til å kaste oss ut, eller de kommer til å sette oss så langt ned på den listen at vi aldri blir sett. Det er jo det som kommer til å skje i praksis. Hvis vi gjør det, vi har mindre tredjepartskanaler i prosent av omsetning enn det Choice har per i dag. Vi skulle ha klart å kompensere for det, og på ett eller annet tidspunkt kommer vi til å gjøre det. Kan bare ikke fortelle dere det nå når dette blir tatt opp .. (latter i rommet). Men det er klart at vi ser at vi kan ikke leve slik som det er nå. Det går ikke an, så vi kommer til å gjøre noe. Og planen er å håpe at andre følger etter da. For den eneste måten du kan stoppe de på er at opp mot 40, hvis vi får en 35-40 % av rommene på en destinasjon ut av Expedia og ut av Booking.com så kommer jo de resterende til å bli oversvømt og da kommer de til å se at deres distribusjonskostnader og alt går i taket. Ja de får bedre belegg, men de ser at de pengene de får er jo «disaster», for leadtiden er jo så høy at det kommer til å ta unna og spise opp rom som skulle ha gått til Corporate og som skulle ha gått til andre ting. At de konsekvensene som kommer er at de blir nødt til å gå ut av det. Sånn at dette er, hvem er det som tørr å være først? Noen vil være først og når det først skjer så kommer ting til å se veldig annerledes ut. Og det kommer til å bli mye bråk. Men de er jo, wholesalers er jo et like stort problem ikke sant, som Expedia og Booking.com som får rom som egentlig skal brukes til pakker, men så selger de det videre til shitpriser til en ny distributør og en ny og ny og ny, så dukker det opp på en webside hvor det selges billigere enn vår egen web. Så får hotellene 500 kroner så har kunden betalt 1500.

T: mm..

M: Et problem som hele bransjen kjenner seg igjen i.

Objekt: Ja..

M: Ehh, du snakket litt om det med distribusjonskostnader. Vil du si at det er et problem å betale den distribusjonskostnaden som det er i dag? Hverken den kjeden du nå jobber for eller Choice ville ha nådd han som sitter i Ukraina eller Asia. Det er ikke slik at han plutselig går inn på kjedenes egne hjemmesider.

Objekt: Nei, det der var en riktig observasjon for 2-3 år siden. For da var det slik. Jeg har ikke noe problem å betale 20 % provisjon til Expedia. Det er ikke det vi har, men det er et eksempel. Men hvis det er en amerikaner eller en som kommer fra Europa som aldri har hørt om vår kjede.. for før så var det en 80-20 miks på utlendinger og folk fra Skandinavia, men problemet er jo nå at det snart er motsatt. Det er jo han Ola i Trondheim som skal på en weekend i Oslo som går på Expedia. Da har jeg et problem med å betale så mye provisjon. Så hvis de selskapene hadde gått med på for eksempel 5 % provisjon på de som kommer

innenfor Skandinavia og 25 på det som er utenom, så hadde det aldri kommet til å være noe stort problem. Men de går ikke med på det. De bruker så mye penger på å suge til seg, det er en ond sirkel det her med Google. Når du har en auksjon på ord og flere aktører vil ha de samme ordene, sant, de driver og presser opp prisene på ting som vi vil ha for å dra ting unna vår webside. Og de midlene de bruker på dette vil vi ha store problemer med å matche. Det er en kamp vi egentlig vil tape, selvfølgelig kan det hende ting vil snu seg når Google Hotel Finder kommer. Kanskje ting endrer seg, kanskje landskapet endrer seg på nytt igjen. Det vet man jo aldri, men vi, vi trenger rett og slett å ta noen grep for å få det der bort, for det er en ond sirkel. De pengene, de bruker våre penger til å kjøpe ord, ikke sant? Kunden betale 60 dager før, så får vi pengene 30 dager etter. Så de ruller våre gjesters penger til å kjøpe ord for å stjele våre kunder for å få de bort fra vår egen web. Sånn veldig satt på spissen.

M: Så det var, som du sa, for to-tre år siden så var det en veldig relevant problemstilling. Men nå..

Objekt: Nå er det ikke det, i alle fall ikke de tallene vi får. Vi ser hos oss.. men det vil overraske meg stort hvis det ikke er relativt likt hos Choice da. Ehh, at de har tracket det på nasjonalitetskoder hvor de faktisk kommer fra. For det har vi gjort og sett at det er en forferdelig vridning... Jeg ringte opp en fyr her for ikke lenge siden. Jeg ble jo så forbannet. Det var en på et av våre hotell som hadde bodd.. vi fikk 479 kr netto for et rom på en dag det var smekke fult i byen. Også søkte jeg opp navnet, og det var et litt spesielt navn på han, så jeg gikk inn på telefonkatalogen og fant han. Han bodde i Østfold. Så sa jeg til en kollega av meg at jeg vedder 500 kroner på at han har booket hos Ticket i Fredrikstad. Så ringer jeg opp og sier at vi holder på med en undersøkelse og ser at han har bodd på det hotellet, og jeg lurar på om jeg kan stille han et spørsmål om hvor han hadde bestilt rommet og hva han betalte. Så sier han at jo, han hadde bestilt rommet på Ticket i Fredrikstad og har betalt 1595 kroner for rommet... på et Gullivers Allotmentrom. Og da var det lissom, det er ikke hans feil, men systemet er.. det er så mange som skal inn der å ta av de pengene at du.. ja jeg kjenner at jeg nesten tar det personlig

(latter i rommet..)

Objekt: Slik at vi må få stoppet dette på et vis. Nå er jo Choice med i Roomkey, ikke sant. Jeg kan ikke nokk om det til om det går bra eller dårlig, men jeg vet at provisjonen de skal ha er jo nesten som en ny tredjepartskanal igjen.. sånn at, ja..

M: Mange hotellfolk stiller seg ofte spørsmålet; hvem er det som eier kunden? Kunden har booket via en tredjepart, det er de som står for det avtalemessige med kunde, men er det hotellet som eier kunden. Hva tror du?

Objekt: Jeg tror at jeg ville ha stilt spørsmålet i en annen vinkling. Hvem oppfatter kunden at de har relasjon med? Er det der de har bestilt det, eller der de bor?

T: mm..

Objekt: Litt det som er problemet, at kunden uansett hvor de har kjøpt rommet så vil de holde der de bor ansvarlig. Ikke der de har kjøpt det. De tror at de har, de vet ikke hvordan dette

fungerer sant. Et eksempel, vi fikk en klage under Cupfinalen på et av våre hoteller i Oslo. En som betalte 3500 kroner, og vi svarte at den prisen har ikke vi, så vi lurte på hvor han hadde kjøpt det. Han hadde kjøpt det på en sånn «jalla-side» som jeg ikke har hørt om engang. Og det var, la oss si, vi fikk ikke 3500 for det rommet der. Også prøvde jeg å forklare han at det her er noen som har distribuert et rom som de har kjøpt via en annen part via en annen part og dette er litt utenfor vår kontroll hva som har skjedd der, men vi skal ta kontakt med de å prøve å finne ut av det og forsøke å hjelpe deg, men det er ikke vi som.. Vi har ikke solgt dette rommet til deg for den prisen. Ja, men han bodde jo hos oss. Vi må jo ha kontroll på hvem som selger våre egne produkter. Og jeg bare; ja jeg skulle ønsket det var sånn, men vi har det kanskje i 80-90 prosent av tilfellene, men visse ting har vi rett og slett ikke den kontroll på. Så han ble mer og mer utålmodig og skulle gå til avisen og sagt at det er blodpris på dette hotellet. Hvem er det som hadde fått all shiten? Jo det er oss, uansett om.. Overskriften ville ha vært «flådd på Hotell NN» og lengre ned ville det være et sitat fra meg eller vår konserndirektør hva som egentlig hadde skjedd..

M: ja, som ikke hadde blitt blåst opp eller..

Objekt: Ja, ikke sant. Ja. Så du kan ikke vinne det der. Så jeg ville ha snudd det andre veien og si at kunden oppfatter alltid oss.. Hvis de gjør noe på Expedia og får en bekreftelse fra Expedia, så mener de at Expedia har gjort jobben sin. Og da er alt derfra og inn vårt problem.

M: Ja, men så har du den andre vinklingen. Hvis en kunde er misfornøyd og sender inn en klage så er det Booking.com eller Expedia som inngår en avtale med en useriøs partner. Det kan kunden sitte igjen en oppfatning med da.

Objekt: Ja. Det er den andre siden

M: Men, eierskapet til kunden, det er det hotellet eller kjeden som sitter med?

Objekt: Ja, det er det

M: mm.. ved valg av distribusjon i forbindelse med salgs- eller markeds kampanjer, hvilke strategiske kriterier er det som benyttes ved valg av distribusjonen?

Objekt: ehh, til å begynne med så var det veldig lite. Det var et maskineri som på en måte bare gikk kan du si, hvor at i januar og februar kjører man en konferanse kampanje, så kjører man i august. Nei unnskyld, i mai og juni kjører man en, så kjører man en på høsten. Så må man ha en høstkampanje når det er høstferie eller en vinterkampanje når det er vinterferie. Så må man ha den kjempestore sommerkampanjen. Og da ble det brukt i alle mulig slags media. Alt ifra radio til flyers til internett og alt mulig rart. Det var jo egentlig en teppebombing. Poenget er jo at det å kjøre en massiv kampanje i vinterferien hvis du har majoriteten av hotellene dine i en by, så klarer du ikke å skape en etterspørsel gjennom den kampanjen i en by i påsken.. Det er begrenset av kunder du faktisk kan nå ut til. Vår filosofi er at når vi skal kjøre en kampanje, så vil vi helst gjøre det når vi vet det er kunder som vi faktisk vil nå ut til, og vil få en effekt av det. Så vi gjør det litt annerledes. Men i Choice har det vært en positiv utvikling etter hvert hvor det ble kjempet inn hele veien at ok, nå skal vi for eksempel, når vi kjører ut kampanjer så skal vi slutte å gå ut med en pris. Vi skal bare kommunisere Choice og

ikke gå med en fra-pris som ingen får. Marked begynte å gjøre en del grep, hvor det etter hvert ble en mer vridning til elektroniske kampanjer. Det kom fram en tydelig plan da kan man si om hvordan man ønsker å gå. Hvorvidt det har lyktes nå, det det vet jeg jo ikke for jeg har vært borte en del måneder. Så jeg vet ikke helt hvordan resultatet har blitt, men det var i alle fall på vei i riktig retning da. Det blir også veldig mye smartere, det er veldig vanskelig å kjøre en sommerkampanje når du har fem brands som er så ulik og som er på så mange ulike destinasjoner. Ja, det er mye lettere for Quality å kjøre noe, for deres hoteller har kanskje tilnærmet lik beliggenhet og det er samme type hoteller, de er lettere å finne. Har kanskje en pris som er lik for alle hoteller som alle kan leve med osv osv. Så, når du går den veien så er det dømt til å gå mye, mye bedre. Men, jeg tror enda ikke at de kampanjene blir gjort, og styrt ut ifra et segmentnivå. Jeg tror det blir gjort på et belegg nivå, altså hva har vi på bok? Ehh, og den dagen du begynner å ta beslutninger på hva er det du har på bok uten å vite når er det dine kunder faktisk booker, så har vi et problem. For da har du ikke nødvendigvis de effektive tingene. Jeg husker at jeg hadde en diskusjon med Quality når vi fikk EasyRMS. De rapportene var jo helt geniale, så dro vi ut leadtime på konferanser, så spør jeg hvorfor i all verden kjører dere kampanjer på KK- markedet når 70 % allerede har bestilt. Det ville jo ha vært mye smartere å gjøre det når vi vet det vinduet er åpent, ikke sant? Så nå har jo, nå har Choice de verktøyene, informasjon til å gjøre dette her. Og nå kan det jo hende at de gjør det, så dere må ta det med en klype salt. Spørsmålet er bare om gjennomslagskraften er der fra de som sitter med informasjon, for det er jo fremdeles en driftsstyrt kjede. Det er ikke en kommersialisert styrt kjede. Ehh så hvis du sammenlikner Choice med for eksempel Starwood eller Hilton. Nå har jeg jobbet i Hilton, så jeg vet veldig godt hvordan de gjør det. De har jo samme prinsippet, altså kjeder. Rendyrke kjeder og rendyrke konseptene slik at de er lik per kjede slik at kunden vet hva de får. Eksempel; Embassy Suites, alle hotellene er identiske. Når du kommer inn på et hotell så vet du hvor ismaskinen er. Uansett hvilken etasje du bor i. Alt er likt og alt er så rendyrket og strukturert. Men samtidig så er det ikke hotelldirektøren på Embassy Suites som bestemmer prisene, det er et kommersielt team som håndterer alle Hilton sine brand. Så den kommersielle avdelingen er ansvarlig for å generere top line, mens drift skal konvertere mest mulig av de pengene ned på DA1 som det brukes i Choice. Mens i Choice så er det slik at drift skal både skape top line og konvertere den. Og nå kjenner jeg mange hyggelige hotelldirektører i Choice, men jeg den supermannen har jeg enda ikke møtt som lissom er det mest kommersielle geniet som finnes og har stålkontroll på kostnader og er en god leder og alt det her. For den personen finnes ikke. Det er så to ulike fagfelt, ingen unntak uten regel, men det er svært få personer som er kjempegod til begge deler. Og så får du ofte personer som får dette mandatet som er opptatt av å bevise at jeg bestemmer. Så skal de markere og ta beslutninger som kanskje ikke er de riktige.

M: Men vil du ikke si at den, kall det desentraliseringen av topplinje-nivået kan være positivt også. Det at hotelldirektør har, kall det kontroll eller medvirkende i det arbeidet med prissetting, eller det å jobbe med prissettingen. Det er jo hotelldirektøren som kjenner markedet sitt. For eksempel, ta Hilton som jobber i flere verdensdeler.

Objekt: Ja, men det går på en filosofi, og det er klart at. Jeg skal fortsatt innrømme at min filosofi rundt det å tjene penger, den er selvfølgelig påvirket av mange år i både denne kjeden og fra da jeg jobbet hos Hilton. Men jeg har også sett hvordan det fungerer på begge sider, og

det er ikke tvil om hva som gir de beste resultatene. I alle fall ikke de hotellene jeg har jobbet med. Det er lissom be on any doubt. Så kan man si at du får bedre folk til å jobbe på et hotell som du har større mandat og du har større muligheter til å påvirke resultatet selv. Men hva hjelper det hvis vi klarer å få et bedre resultat på samme hotell med en dårligere person for vi har rammer som denne personen kan lykkes innenfor det? Se på Hennes og Maurits. Hvor mange butikksjefer der tror du bestemmer prisene sine?

T: Null..

Objekt: Null, det er kjededrift. Altså Retail, de kan kjededrift. Vi hotell, vi kan ikke kjededrift. Ikke på samme nivå. De får bestemme hvor mye de skal bestille inn av hvert plagg og fargekombinasjon og thats it. Ellers er jobben deres å sørge for at butikken er fin, at personalet har det bra og utføre ledelse og ha kontroll på kostnadene.

M: Det er jo en lagervare da. Det er ikke et hotellprodukt hvor man sentralt kan si at hvert hotellrom i hele Oslo koster 2000 kroner.

Objekt: Neinei, det er det ikke. Men, ehh.. La meg gi et eksempel da... ehh uten å bli for skrytete.

T: Joda, det går bra .. hehe

Objekt: hehe, ok vis meg den hotelldirektøren i Oslo som kan markedet bedre enn meg. Den fins ikke. De kan kanskje sin isolerte lille del av Oslo, om de kundene som er der. Men det er ikke det som egentlig er markedet. Markedet er jo den flyten av det som foregår inni der. Hvilken retning går overflowen, når kommer den, hva skal du se etter når du skal sette prisene dine. Alle disse tingene kan ikke en hotelldirektør. De har ikke tid til det. Det er jo en heldagsjobb å sette seg inn i dette. Så ja, de kan jo selvfølgelig lokal PR, lokal salg, alt dette er selvfølgelig viktig, men det er jo akkurat det samme som clusteret til Choice. De som sitter der de kan jo markedet bedre enn alle hotelldirektørene de jobber for. Og i mitt hode, så er det slik at hvis du er en god leder, så ansetter du folk som kan ting du ikke kan og er bedre enn deg, og lar de få gjøre det. Med engang du skal begynne å markere territorier og si at jeg skal bestemme, har du på en måte misforstått. I alle fall hvis du ikke kan dokumentere at du faktisk har kompetanse innenfor dette feltet. Vi har innført en veldig fin greie mot våre hotelldirektører, for de er jo noen ganger uenige de også, og da har jeg sagt at hvis dere skal være uenig, eller er uenige i de tingene vi gjør, så er det helt ok. Vi tar gjerne en diskusjon, men vi baserer det vi har gjort på en analyse, og da vil vi ha en analyse tilbake fra dere som viser at vår er feil. Jeg er ikke interessert i å høre hva du mener, det er lissom, det har ingen betydning. Jeg må vite at det du mener faktisk har hold. Ellers gidder jeg ikke å ta diskusjonen. Så vi har fått det miljøet inn, og noen hotelldirektører kan ikke fordra det for vi har tatt mer og mer mandat bort fra de, men vi ser at denne gjesteundersøkelsen blir bedre, og medarbeiderne blir mer fornøyd for lederne har faktisk tid til de. Vi ser at service scoren går opp for de prioriterer andre ting på hotellet som er Revenue Management også; det at kundene er fornøyd at de føler den prisen de har betalt, at de fikk en service som stod i kvalitet med det, og at produktet er rent og at ting faktisk fungerer. Og det er jo egentlig det som er kjernen i det hele, at det er mye som skal fungere på et hotell, og som må fungere. For at folk skal

komme igjen. Det er mye, mye bedre at de samme gjestene kommer igjen og igjen og igjen. Det er mye billigere. Og da må du ha spesialister. Rett og slett. Det er ekstremt vanskelig å lykkes uten å rendyrke dette hele veien. Nå kan du jo si at Revenue-avdelingen, både min og den som er i Choice og sannsynligvis i resten av hotellnæringen heller ikke er god nok. Vi har for lite nerder. Vi har mange gamle booking-folk som enda ikke er.. vi har den generasjonen som jobbet med booking før Revenue Management ble implementert. Vi ser at de nye som kommer, de nyutdannede studenter blant annet. Når jeg rekrutterer så rekrutterer jeg blant annet ikke fra hotell. Gjerne folk som er god i matte, god i statistikk. Som vi vet at analysebiten er på plass, som ser de mønstrene som er viktigere og viktigere. Ikke alle selvfølgelig, vi kan ikke bare ha nerder, men dere forstår hva jeg mener.. hehe.. Så derfor, tilbake til spørsmålet ditt som jeg snakket meg bort ifra. I Choice da, grunnen til at jeg mener at det er lissom.. vis de har tatt valget så hats off.. gjør det på den måten, men det er mye lettere – hvis du gjør det så må du ha en policy på og ikke konkurrere internt. Ehh, jeg har sagt det tusen ganger før når jeg jobbet der at hvis vi hadde rendyrket Comfort til en mye, mye tydeligere lavpriskjede, så hadde Choice hatt alle Corporate-avtalene de hadde villet ha. For dekning kombinasjon med en fra-pris og en til-pris. du kunne ha hatt en fastpris på Comfort og dynamisk på alt annet. Det hadde vært brekkpunktet for å komme inn. Ehh, så er det jo helt; man kunne ha sagt at på Comfort er det ikke lov å ta betalt mer enn 1600 kroner. Du kan ikke kalle det rimelig hvis du skal selge rom.. jeg flirer like høyt hver gang jeg ser pretty damn good deal, 399 kroner også skal du ha 2500 på Grand Central. Hvordan markedsmessig klarer du å kommunisere ut at du er rimelig da? Ikke sant. Det blir slik at jeg vil ha alt, jeg driver en kjede, og jeg skal ha de som.. når det er dårlige tider så skal jeg ha alle de som er prissensitive. Når det er høy etterspørsel skal jeg ha alle de som betaler mye. Hvordan skal du da klare å få en kundemasse som klarer å forstå hva du prøver å kommunisere og komme igjen og igjen og igjen? Når du den ene dagen betaler 399, og neste gang du kommer betaler 2600.

M: Forstår.. Vi går litt tilbake til distribusjonskanaler. Hvor ofte revurderer Choice bruken av distribusjonskanaler? For så vidt hele bransjen også. Er vi flinke til å revurdere distribusjonskanalene?

Objekt: Nei, jeg synes ikke det. Eller jo.. vi er flinke til å vurdere de, men vi er ikke så flinke til å gjøre noe med de. Det det kanskje det som er svaret. Altså, vi hadde masse diskusjoner rundt dette hvor det ble drevet veldig tydelig på hva vi ville gjøre. Det er veldig tydelig hva du ikke bør gjøre, men å få den aksepten til å få det gjennomført er verre. For det er jo tilknyttet et tap av penger ved å gjøre disse grepene. Jeg tror egentlig det er svaret mitt. Det var jo aldri noen tvil om at Carl og Susanne hadde god kontroll på hva som var best for Choice. Det har det aldri vært tvil om. Problemet var igjen; gjennomslagskraften de har hatt for å få de endringene implementert.. hadde det vært en kommersiell enhet som hadde hatt mandatet til å gjøre det, så hadde det blitt gjort. Men det måtte godkjennes av konsernledelsen som var 70 % drift, ikke sant. Og da er det veldig vanskelig å få det gjennom. Men Torgeir gjorde noen grep og sa ikke «preffered» på Booking.com og de tingene her. Det som jeg savnet i Choice rundt dette var for eksempel når vi kuttet «preffered» på booking.. jeg var jo i utgangspunktet enig i at det var veien å gå. Jeg synes bare beslutningen ble tatt for raskt. Fordi, ok, når vi gjør dette så vet vi at vi mister 5000 romdøgn eksempelvis. Og når vi vet det

så bør vi ha en plan på plass først for hvordan skal vi få de 5000 tilbake slik at når vi klipper det der så har vi på en måte en plan på plass som gjør at det egentlig ikke merkes. Hadde vi kjøpt oss et par måneder til før vi gjorde det så kunne vi ha lagt en del planer. Vi kunne ha hentet inn mer gruppetrafikk, vi kunne ha kartlagt andre ting på hva er det vi skal gå etter for å kompensere, men det ble ikke gjort.

M: I stede ble det kuttet på dagen?

Objekt: Ja, i stedet ble det kuttet på dagen så fikk du tapet med engang, ikke sant. Litt sånne ting at, en ting er at du evaluerer hva som er det beste å gjøre, men du må også ha en plan forankret for hva er det du skal gjøre. Vi blir alltid bedt om dette. Hvis det er noen ting som har konsekvenser for hva vi gjør, vil de alltid se en plan for hvis det er et tap, så lenge det ikke påvirker budsjettene våre så kan vi gjøre egentlig hva vi vil. Så vi bruker alltid mye tid ved det. Vi har også gjort noe ved tredjepartsbiten når den dagen kommer at vi klipper det.. så har vi en ganske klar plan på hva vi egentlig skal gjøre. Og det er ikke sikkert at vi lykkes, det kan man aldri vite, men vi har i alle fall tenkt i gjennom hva vi skal prøve å gjøre for å få det inn. Og det tror jeg er ganske likt for alle kjeder egentlig, at det, man vurderer det fortløpende og man ser at trenden at ting bare blir verre og verre og verre. Men det siste skrittet du må ta for å tape penger for å få det bedre over tid, det som er vanskelig. Og det som også er et problem, ikke så stort hos oss kanskje, siden vi ersåpass sentralstyrt, men som er et problem i Choice, og til vis grad i andre norske hotellkjeder, det er jo et lite paradoks. For du inngår et leieavtale med et hotell på 15-20 år når du skriver en kontrakt. Som regel er det 15-20 år da. Men så ansetter du personer vis mål er å gjøre valg som er bra i år, men kanskje ikke bra om 5 år. For eksempel, hvis jeg hadde vært hotelldirektør for ett, nei ett og halvt år siden .. nei to år siden på la oss si Børsparken, så har jeg bare inngått Preferred av masse og alle slags avtaler på alt av av distribusjon og fått de fantastiske resultatene og hatt ett belegg på kanskje 85-90 % på det hotellet, for det er mulig hvis du drar ned buksen langt nok. Og med den kostnadsstrukturen i Comfort, så kunne du ha konvertert dette til veldig gode resultater. Men du har da gjort deg avhengig av en kundemiks som eneste lojaliteten de viser er den utprisen du selger. Og når jeg da slutter så kommer det en person som kanskje ikke kan noe om det, eller som er interessert i det, så har jo resultatene blitt fullstendig rasert, og det tar jo to til tre år før du får bygd opp en ordentlig kundebase igjen. Så mange gang er det der litt spesielt. Du har en litt sterk selvstyre på resultat nå, men tenker ikke på hvordan det blir lengre fram. Og dette er et prakt eksempel. Si nei nå til tredjepartskanaler og vi gir de en høyere pris enn alle andre, så kommer det til å svi de neste seks månedene. Uansett hvor gode tiltaksplaner du har. I hvor stor grad det svir avhenger av hvor gode de planene er og hvor stor grad man lykkes, men om tre til fire år, så ser hverdagen din betraktelig mye bedre ut fordi du tok det nå før de ble for stor.

T: mm..

M: Sant det. Ehh, vi går litt over til prissetting. Vi har egentlig allerede pratet om dette, men vi kan prate litt mer om det.

Objekt: Ja..

M: Salg og Marked skal skape etterspørsel gjennom det arbeidet de gjør. Deretter skal Revenue maksimere inntektene til høyest mulig lønnsomhet slik at dette genererer til gode gjesteopplevelser.

Objekt: Ja...

M: Hvordan opplever du kjedens kommunikasjon av produktverdi som gjør at dette rettfærdiggjør prissetting og genererer til ny etterspørsel?

Objekt: alt for dårlig, stort sett over hele linjen. Både hos oss og alle andre er det for dårlig.

M: er det alt for mye fokus på pris og for lite fokus på produktverdi?

Objekt: Ja, alt for mye fokus på pris.

M: Hva kan gjøres for å vri dette fokuset?

Objekt: Ohh.. det er et kompleks spørsmål, men mye av utfordringene man har er at salg ofr eksempel da. De fleste som jobber med salg i hotell er ofte ung og nyutdannede. Det finnes selvsagt unntak, men det er personer som.. vi beholder de til de er gode, så drar de til en annen bransje hvor de får bedre betalt – i mange av tilfellene. Og, de selger jo seg inn på pris. Det er jo der hele problemstillingen begynner. Jeg vet jo at <Siv NN> jobber knallhardt med å få dette snudd og hun er veldig opptatt av dette verdibaserte salget hvor man prøver å få etablert en verdi for kunden, men det er klart at det er veldig vanskelig å gjøre når pris alltid kommer inn i bildet. Vi sammenligner både pris og.. de sier jo det at beliggenhet og alt det er viktig, selvfølgelig. Og du får jo bedre betalt hvis du har en bedre beliggenhet. Men vi er ikke flinke til å finne det her verdien i det andre rundt. Det er det jo aldri snakk om. Og klart, litt av problemet i Norge er jo at alle hotellene er relativt lik. Hvis du virkelig setter det på spissen og satt bind på oss tre og vi har blitt dratt inn på 5 ulike hotellrom og 5 kjeder, hvor vi ikke viste hvor vi var, så er det ingen av oss som hadde komme til å ha alt rett på hvor vi var. Vi har kanskje tippet rett på Rica, men resten hadde vært vanskeligere. Hehe, de er jo litt mer tradisjonell da enn de andre. Så det er jo, jeg har vært mange ganger og prøvd å få visninger på hotellene i Oslo for å se hva som skjer hos konkurrentene. Jeg har vært mange ganger på de her budsjett-hotellene til Thon. De er jo drittbra, rommene der er ikke dårligere enn de vi har, men de kommuniserer pris, pris, pris. Og når alle sammen gjør det og skal ha billigst, billigst, billigst, så får du et problem, for Norge, vi har bare mid-marked. Vi har ikke ordentlig budsjett- og vi har ikke ordentlig luksus, kanskje bortsett fra Continental, så alle sammen er jo på en måte i samme suppen da. Og da blir det fort pris du differensierer deg på når produktet er såpass likt som det de er da. Noen hoteller lykkes, mer sånn nisjegreier hvor enkelte hoteller klarer å få til å selge inn verdi. Leangkollen selger inn verdi. De selger seg ikke inn på pris, for de har den beste lunsjen, sant? Ja. Det er opplevelsen med å være der, de kan selge opplevelsesbiten. En del av Ressorthotellene er flink på med det å; hva er opplevelsen med det å være her? Ikke nødvendigvis hva det er du betaler. Så den der, på KK har jeg sett at det er en liten endring. Både hos Choice og hos oss og andre kjeder. Litt det der fokus på leveransen og det trygge og gode at man vet hva man får og om alt de kan hjelpe til. Masse sånn her type ting rundt konferansen som blir viktigere enn pris. For der velger de ikke alltid

det billigste. Der velger de.. se Clarion Oslo Airport som etter min mening, er det beste konferansehotellet i Norge. De får gjensalg på gjensalg og folk spør ikke på prisen fordi de er så gode på leveransen. Det funker alltid. Så da er det sånn, ok vi drar hit for her fungerer det. De hotellene som ikke har den kundemassen og ikke har lyktes med det, de har kun pris å selge seg inn på... og hvis jeg hadde hatt fasiten så skulle jeg ha patentert det.. hehe.. Boken til Thomas N Nickel, der står det et sitat at: "Sales should absolute under no circumstances involve with anything that has to do with pricing."

T: mm, sant det..

Objekt: Og, derav er et problem at hvis salg har fått beskjed om at det er dette jeg skal ha betalt. Du må gjerne prøv å få mer, men du får ikke gå under. Det her er prisen du får, og du får ikke lov å gå under denne prisen. Da har du jo måttet begynne å finne andre priser å få kunden til faktisk å kjøpe produktet. Men i og med at de har en såpass stor frihet på hva de kan gjøre, så er det veldig lett for de å falle tilbake på det lette da.

M: ehh, du nevnte dette med Brand. Vil du ikke si at de ulike valgmulighetene du har innenfor Choice; Clarion Collection, hjemmekoselige hoteller hvor man gjerne bor hele uken og kveldsmat som hotellet byr på. Comfort som er enkle, greie og stilrene, flotte hoteller. Comfort har jo gjort en god jobb de siste årene..

Objekt: det har de..

M : .. til det å posisjonere seg i markedet. Clarion, fullservicehoteller som satser både på det med kunst og ja.. Quality; kurs og konferanse. Er ikke dette en produktverdi som kjedene jobber veldig mye med? Eller er det vanskelig å få fram denne..

Objekt: du får ikke, du får ikke fram når du ikke har de klare rammene på hva du har lov å gjøre. Det er kanskje litt der. Og, selv om jeg enkelte ganger er litt kritisk til ting som blir gjort i Choice, så er det mer. Altså det er godt ment. Jeg er en sånn person; når jeg jobber med noen ting så tar jeg det personlig når jeg ikke får det som jeg vil. Jeg vet at vi lissom, vi kommer til å tape på det, ting kunne vært bedre hvis vi bare hadde gjort noen ting litt annerledes. Jeg sier det ofte her også at vi skal være veldig glad for at Choice gjør det de gjør. For hadde de jobbet slik vi gjør så hadde de vært totalt enerådende, totaldominerende på det skandinaviske markedet. De har de brandene, de har de unike mulighetene til å ta alt fra de som er prissensitive til de som vil ha høy kvalitet. Det er det egentlig ikke så mange grep som trengs å gjøres per brand for å få det spennet til å bli nesten perfekt. Radisson er, Clarion må nok løftes litt mer enn det de er i dag for å bli en tydelig konkurrent til Radisson. Det er bare å gå å sjekke inn på Plaza og så sjekke inn på Royal Christiania så skjønner du hva jeg mener og hva forskjellen er på de to hotellene. Og når du har de forutsetningene, og du har lissom, for ordene er fine og den man vil bli oppfattet som er fin og det er kjempebra. Men med engang det kommer en som vil betale, så vil alle ha han. Det er der problemet ligger. Sånn som jeg som forretningsgjest er villig til å betale 1250 kroner for et rom i Oslo. Så burde det ha vært klart hvor i Choice denne personen skal bo, men det er ikke det. Fordi Børsparken vil jo ha meg, Royal Christiania vil ha meg. Xpress vil ha meg, Quality 33 vil ha meg – alle vil jo ha meg. Det må være sånn at; nei vet du, du er ikke den, selvfølgelig er du velkommen til å bo

hos oss hvis du ønsker det, men mitt hotell skal ikke jage etter å få deg. Så de verdiene er kjempebra, men de fungerer ikke i praksis, for når resultatkravene kommer og man ser at man ikke er helt der man skal være som skjer regelmessig på et hotell når man gjør justeringer underveis for å kompensere litt, så er det der verdiløst. Ikke sant, det er jo, vi hadde et møte med salg, marked og Revenue på Quality 33 hvor Torgeir kom inn og tok opp det her. Så sier han Clarion Collection, de selger med kveldsmat og det her. Det er mitt favoritt Brand i Choice, det er helt genialt. Men, når de, de går ned i pris, så støvsuger jo de alle andre når de byr på sånne ting som de gjør. Så sier han at nei det skal de ikke gjøre. Men, det blir ikke sånn i praksis for alle de her små tingene. Vi går ikke til Torgeir og sier at det og det hotellet er lavere i pris, men de diskusjonene du får, når diskusjonene blir stor nok så kommer det til et punkt hvor ja, men hotelldirektøren bestemmer for han er resultatansvarlig. Og da dør verdiene, eller de dør ikke, men altså du skjønner hva jeg mener. Når du segmenterer, skal du lykkes med denne profilen så må du være tydelig på at det du gjør på, det er det du vil. Og det er derfor jeg sier at vil du være rimelig så selger du ikke rom til 2200 kroner, selv om markedet er villig til å betale for det. Det er, det er bare helt idiotisk, det er ikke rimelig at når betalingsvilligheten går over 1600 kroner, ja da bør de bo på et Clarion da. Det er Royal Christianis som bør skuffe inn de her som betaler 1600-2500 kroner. For det vil være mye mer aksept for et forretningsreisende å betale 2000 kroner for å bo Clarion, på Royal Christiania kontra Børsparken.

M: Men, er det noe, er det slik at Clarion hele tiden skal ligge over Comfort i pris da? Eksempel hvis Comfort har høyere belegg enn Clarion har..

Objekt: ja, det skal de jo ha..

M: ja, men så må jo de sette opp prisene sine, og da må du jo komme til et punkt..

Objekt: Ikke nødvendigvis..

M: eksempel er Gardermoen hvor du har tre brand. Fordi om det er fult på et Comfort hotell, og ikke på Quality- hotellet...

Objekt: Dette er noe som ikke fungerer i praksis da. Hvis nå, la oss si Comfort (Objekt tegner for å demonstrere) her er det som skjer. Comfort har høyere belegg fordi de selger til de som er mest prissensitive og de som bestiller tidligere. Sant. Royal Christiania vil aldri ha mye på bok så frem til at det ikke er gruppetrafikk. For det er forretningsreisende som bestiller 21 dager og inn til mellom 7 og 14 dager før. Sant. Så Comfort kan ligge på 70 % belegg, så har de fylt det til 299, 399, 599, og så skal de opp til 1999 fordi det begynner å bli fult og trykk i byen. Sant, det er jo mye smartere å selge alle rommene mellom 799 og 999, så tjener man mer penger og «pisser ikke off» noen. Det er den segmenteringen hvordan byggesteinene mikses som er feil. De begynner for lavt. I stedet for å ta 5000 kroner for de tre siste rommene, hva med å få 200 kroner mer betalt for de 100 første? Så hvis de følger en prinsipp her hvor de alltid har fult. Hva gjør vi da. Jo vi luker ut lavpriskalenderen for 299. Og da er første salgspunktet 399. så har vi plutselig fått 100 kroner i effekt på de. De må jo heller begynne å løfte denne nedre delen i stedet for å gå til angrep på den lille delen som har null lojalitet og som egentlig hører hjemme på et Clarion-hotell eller et Nordic eller noe sånt. Det

er derfor jeg ikke forstår denne; ja, men det er så høy etterspørsel. Ja hotellet ditt er fullt, for du har fylt det opp med shit først, så skal du være grådig og prøve å dra opp snittprisene dine fordi du tok dårlige valg når du begynte å fylle hotellet. Og når du gjør det så begynner du å blande inn de andre kjedene sine bread and butter av det de skal ha. Og så begynner tullet.

M: Kan det være at det er for mange BAR- nivå? Eller er det ikke det?

Objekt: Nei, det, det er det ikke. Men de burde kanskje vært mer sesongbasert. Jeg har ikke noe i mot denne 299 som de kjører på lavpriskalenderen, for all del. Det er jo en gimmik for å drive trafikk til websiden, og at de ser det som en investering i framtiden for å endre mønster til forbrukeren. Så den kjøper jeg, men skal den alltid være 299 på alle hotell? Hvorfor skal Xpress og Børsparken ha samme prispunkt fra starten når Xpress er et Xpress og det andre er et vanlig Comfort. De tingene her har jeg villet sett på da, og ok – hvordan skal vi løfte majoriteten av miksen vår for å få opp snittprisen på et Comfort-hotell. Må huske på det at hvis du selger dette rommet til 1450, så selger du mange flere enn når du selger til 1995, og du får snittprisen din høyere opp enn ved og ikke ha så høy pris. Så, det er hele denne. Det går tilbake til kjernen i det du spør om. Segmentering. De som har analysert dette; hvordan fyller vi vår tirsdag og onsdag? Jo vi tar for mange inn her nede. Så kunne vi ha holdt prisen på 1450 på Børsparken og fått sinnssykt mye bedre snittpris, uten at de skal ta fra Royal Christiania.

M: Skjønner... Ehh, ved fastsettelse av prisavtaler til nye eller eksisterende avtalekunder? Hvilke kriterier er det som ligger til grunn i Choice?

Objekt: Salg bruker en indeks veldig mye, som egentlig ikke sier så mye. Den sier bare noe om produksjonen til kunden i forhold til året før. Ehh, og den måler jo veldig bra for KAM-apparatet for å se hvorvidt de bearbeider kunden sin på en riktig måte eller ikke. Ehhm, og da, det vi ofte så på.. Ikke riktig måte å jobbe på, men det ble ofte sånn siden vi var så få personer som skulle håndtere så mange hoteller. Vi gjorde masse endringer på de dynamiske prisene i en fase hvor vi begynte med høye priser og høy rabatt lavere priser med lavere rabatt når vi fant på en måte det punktet som var riktig og som vi kunne leve med da. Ehh, og da, hadde vi jo femårsavtale i praksis, sånn at så lenge kunden.. vi fant et nivå som kunden ut i fra et volum mente var en riktig prosentsats. Og da var det prisjustering på BAR- nivåene som egentlig fastla kundens prisvekst i praksis. Og hvor flink de var til å styre volumet sitt. På eksisterende kunder så så vi veldig mye på ukedag pattern. Hvilke ukedager bodde de på og lyktes vi å flytte over til mandag og torsdag. Hvis det er en kunde som stort sett bor tirsdag og onsdag så kunne vi se på rabattstrukturen. Kanskje vi skulle gjøre om slik at de fikk litt mindre rabatt. Men det vi gjorde var å alltid se det på kjedenivå. Vi så det aldri på hotellnivå. Mye fordi at det var så mange hotell og man hadde verken god nok data eller tid til å gjøre en grundig nok analyse. For du ser jo ofte – se på en kunde med 20.000 rom i Choice. Så er jo kanskje 14.000 av de plassert over tre hoteller, egentlig. Og de blir så viktig for det ene hotellet at noen andre må take the pain. For hvis du mister den kunden så gir det katastrofale resultater. Så på eksisterende kunder så gjorde vi det på produksjon på indeksen til kunden. Vi så på ukedagsfordelingen, og det var stort sett det vi gjorde. På nye var det mye verre siden vi ikke viste noe om kunden. Hvis det var en kunde som hadde bodd hos Rica og skulle over til

oss, så hadde vi ikke noe bomønster å se på. Og derfor pushet vi veldig hardt på dynamiske avtaler, for konsekvensen er mye mindre da hvis de bor tirsdag og onsdag, for da betaler de en høyere pris uansett. På de faste prisene så var det mer at vi så mot konkurrentene. Hvis de lå på, vi var ganske gode til å finne ut hva de andre la. Også så vi det i kombinasjon med oss selv, hvordan vi ville ha det. Men stort sett, vi lå, vi fikk relativt gode priser, også på de faste. Kundene var villig til å betale for å få den dekningen så vi. Vi gjorde ikke gode nok analyser på hotellnivå som vi burde ha gjort. Det er lettere her hvor vi har så få hoteller, og vi kan gjøre det enda mer grundig. Og konsekvensene er større hos oss. Det er ikke så stort hos, når du har så mange hoteller i Norge så er det ikke så ille om ett hotell taper på en slik avtale for kunden produserer så mye på totalen. Men hos oss så blir det selvfølgelig den vektingen litt annerledes. Men, men sånn i sum i sum så er samarbeidet mellom salg og Revenue veldig bra. Fungerte bra når jeg var der. Litt det som er problemet med Revenue og Salg ofte er at begge parter er for firkantet og man kan ha mange intense krangler.. Nå med de nye Brand-clusterne så kan det bli lettere å gjøre analyser på hotellnivå, og det kan jo komme noe positivt ut i fra det.

M: Etter din mening. Hvordan kan Salg, Marked og Revenue påvirke hverandre til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutninger?

Objekt: Det må være mye, altså rollene må være klar og tydelig på hva man har ansvaret for. Jeg tror, det er der de fleste, det ikke fungerer like bra alltid, at den rolle kombinert med mandat er ekstremt viktig at ok salg har den rollen og det mandatet. Og Revenue har den rollen og det mandatet. Og marked har det samme. Og det er som en sirkel og treenigheter som dere sikkert har hørt om. Så er det, marked er veldig viktig i den rollen de skal gjøre, men det er viktig at de vet hva den rollen er. Og Choice har jo historisk vært en veldig salgsdrevne organisasjon som har gjort at salg alltid har blitt forfordelt på et vis da opp gjennom. Og det tok lang tid før vi fikk snudd dette og Revenue ble vektet lik. Det skjedde egentlig ikke før Roar ble ansatt som kommersiell direktør. Hvor vi kunne ta de fightene at ja, hør nå her.. det har vært veldig mye kunden i fokus hos salg litt for mye da. Og Revenue har ikke hatt mandatet til å kunne si.. poenget er at jeg kunne ikke si at denne avtalen ville jeg ikke ha for Choice i Norge. Og hvis jeg ikke hadde dette mandatet, hva er da poenget med min funksjon hvis jeg vet at dette kommer vi til å tape penger på, så kan jeg ikke overstyre noen som ikke er ansvarlig for Top Line, de er ansvarlige for indeksen på kunden. Så får du et problem. Og det er der, der har ikke Choice den dynamikken enda hvor alle har forstått hva de skal gjøre. Og det er ikke, det går sakte over natten når det er så innbarket i kulturen. Men det er sånn, en av de første tingene man må lære som Revenue er at man må være villig til å la noen gå, og det må salg også forstå. Hvis du ikke mister noen kunder i reforhandlinger for eksempel, så har du ikke presset pris godt nok. Hvis alle sier ja, så er prisen for lav. Så de her balansegangene og litt risiko at man går inn i forhandlingene med at her er alternativ A,B,C,D,E. Hvis den kunden sier at vi ikke får den på denne prisen og vi mister den, så har vi en annen kunde her. Salg må være flink til å strukturere reforhandling ut fra en plan og en risikoanalyse på at denne vil vi ha og denne vil vi ikke ha, hvor man kan korrigere så det ikke blir en katastrofe ved årets slutt. Mens marked sin rolle i utgangspunktet burde vært mye mer å bygge de kjedene og verdiane slik at folk blir mer beviste på hvor de skal bo og dermed også øke det vi kan få ta betalt. Men veldig mye av det salg og marked gjorde var mye

salgsutløsende kampanjer, og det forstår jeg jo at man gjør med begrensede.. hvis du har ett markedsbudsjett, så skal du bygge fem brand i stedet for ett, så forstår jeg jo at det blir ikke like godt og du skal få mest valuta for pengene dine. Og da går du kanskje for det som gir salg. Så det burde vært mer at Revenue og Salg er mer kravstillere slik at du får noe tilbake, men det er en veldig stor organisatorisk omstilling. Hos oss er det slik. Revenue bestemmer dette.

M: Så det å ha klar forståelse for sitt mandat og det man jobber med er det som kan påvirke hverandre til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutningene?

Objekt: Ja, jeg mener det, for hvis alle sammen vet hva Revenue sin rolle er og hvilket mandat de har. Når de har det så er det deres rolle og informere om hvorfor man gjør de valgene man gjør. Så man bygger en forståelse på tvers av avdelingene med engang du får sånn ting inn. Hvis salg vet at ok, vår rolle er ute å finne mest mulig etterspørsel. Rollen vår er ikke å konvertere mest mulig. For eksempel, jeg synes det er helt utrolig at ikke for eksempel Choice har en bonusmodell som er differensiert på ukedager når du selger inn KK. Jeg kunne ha lært opp en 17-åring til å selge kurs og konferanse på Gardermoen, det er ikke noe problem det hvis du skal selge tirsdag og onsdag. Selgere bør måles på detaljvolumet av det de selger, og de må måles på hvor relevant er det de selger. Hva er salg og hva er ordremottak?

M: Eventuelt bryte ned i delmål?

Objekt: Ja, så den bonusmodellen burde ha vært litt annerledes. Når salg får en forståelse for at effekten av et kurs på en mandag til 200 000 er verdt mer enn et kurs til 300 000 på en tirsdag. Det er det jo Revenue sin jobb å forklare salg at det er slik det fungerer. Hvis du da lykkes med dette og de får en eierskap til denne rollen, så vil jo de også selge det som er best for bedriften. Men da må jo incentiver og alt være skreddersydd rundt dette. Og da er marked og, når de forstår at vi kan ikke ha en kampanje for dere har lyst til å kjøre en. Vi gidder ikke å gi en rabatt denne perioden for vi får fullt uansett. I denne perioden trenger vi hjelp til å gjøre noe. Har vi partnere som kan hjelpe oss? Får man satt dette opp i tre enheter med en sterk kommersiell leder som kan kontrollere dette så blir det veldig bra. Det går feil dersom den ene er for sterk. Og det tror jeg Roar har kontroll på.

M: Du sa jo at Revenue er sterkere hos dere.

Objekt: Ja, vi er det. Når jeg begynte ga jeg litt makt tilbake til salg, for de kunne jo ikke ta en avgjørelse uten at livet stod på spill. De må kunne gå i et møte og ta en beslutning uten å ringe meg, hvis ikke fungerer det ikke. Så vi har gitt litt tilbake til de på trial basis. Jeg tror når salg har blitt lært opp og de ser effekten av det så forstår de at det er ikke en god ide å selge et kurs på en tirsdag selv om det er verdt 1 million. Vi taper jo en halv. Og dette tankesettet er de oppsatt på. Vi har også et kampanjeskjema. Det blir ikke satt i gang noe uten at jeg har tikkert av og sagt ok uansett om det kommer fra han som er markedsdirektør. Det kommer ingen priser inn i Norge uten at jeg har godkjent det. Det er to ekstreme motpoler da...

M: mmm.. har du noen oppfølgingsspørsmål?

T: Nei, jeg har egentlig ikke det, så vi takker for at du tok det tid.

Intervju torsdag 26. april, kl. 11:00

M: vi har med båndopptaker..

Objekt: Jeg regner egentlig med det hehe

T: det skal ikke brukes mot deg..

Objekt: nei, det er godt hehe

M: eem, vi starter med markedssegmentering, når du i det arbeidet du jobber med, hvilke kriterier er det som benyttes ved segmentering av markedet?

Objekt: det som er da, jeg jobber jo, em ikke med direkte salg lenger, eem, så eem, det blir jo kanskje når vi jobber med hotellene og ser på kundeplattformen deres, eem, ta også still det en gang til.

M. hvilke kriterier er det som benyttes ved segmentering?

Objekt: em, ja, faktisk så er det revenue som gjør det for meg.. eem, jeg jobber ikke direkte med det. Ikke nå, for nå er det jeg som jobber med kundene. Jeg kan jo først da, bare forklare litt hva jeg gjør for det er noen av spørsmålene jeg tror kanskje ikke jeg kan svare på. Em, jeg, hvis det er en kunde, nå jobber jeg sentralt så henter jeg de inn til clarion collection i samarbeid med revenue. Eem, så vi ser, hvis det er en stor kunde som leverer til flere forskjellige så implementerer vi kunden og da er det jeg som henter inn kontaktpersonene som direktørene skal jobbe med. Eem, så jeg henter ikke inn nye kunder, i den forstad..

M: mer med eksis.

Objekt: mer med eksisterende kunder ja, og hvis vi ser at et hotell trenger for eksempel mer helt da, så prøver vi å finne kunder som faktisk bor i helg, hvis det er idrett eller.. så vet ikke jeg. Om det, du skal prøve.. om jeg misforstår spørsmålet eller..

M. neida, du gjorde ikke det. Men du nevnte jo allerede der eem, hvis du ser et behov på en viss periode så jobber du vel opp i mot den type kunde segment, eksempelvis som da sa idrett der

Objekt: ja

M. eller om du finner ut at det er et annet segment du må jobbe med for å få inn og for å fylle hotellene. Så et kriteriet kan jo være behov for eksempel da.

Objekt: ja, jo absolutt. Det blir riktig.

M: eem, og du jobber kanskje mest mot forretningsmarkedet?

Objekt: ja, både og.. eem,

M: også mot leisure eller

Objekt: ja min stilling det som jeg har gjort til nå, det har vært bare cooperate. Men sånn som nå skal vi også jobbe mer med leisure. Så jeg regner med at vi vil ha et større fokus på det nå fremover. Men det som er at nå for sommeren så er det jo litt for sent, så det blir for sommeren tjue tretten vi kommer til å tenke mer på leisure. Eem.

M. for de har allerede planlagt sommerperiodene holdt jeg på å si.

Objekt: ja de store gruppe er nok for sent.

M: hvis det er noe du ikke får til å svare på eller føler at du ikke kan svare på så er det bare å si ifra.

Objekt ler..

M: det er helt lov!

Objekt: ja hehe

M: hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Objekt: eem, da tenker jeg at man har en forståelse for hvordan man skal fylle hotellet. Først så må den ligge til grunn, også pakker man hotellet etter hva man trenger.

M: ja, em, hvilke kriterier er det som benyttes ved å velge optimal gjestemiks. Nå er det kanskje ikke du som jobber aktivt med det, men du har hatt noe samarbeid med revenue for eksempel strategisk samarbeid, møter, eller, da dere snakker om det å fylle riktig.

Objekt: ja altså, vi har jo workshops i clarion collection eem, hvert år som vi har på høsten hvor vi går igjennom alle kundene på alle hotellene. Eem, og da ser vi på hva vi trenger mer av og hva vi trenger mindre av. Om det er en kunde vi absolutt ikke vil ha så vi må opp i pris på den kunden, eem, ja, men jeg forstår ikke helt kriteriet..

M: du svarer på det.. du gjorde det

Objekt: ja, hihi

M: eem, det her blir kanskje litt mer det du jobbet med før da, og kanskje litt mer et revenue spørsmål. Men kan jo høre med deg.

Objekt: ja

M: eem, når du fikk inn en forespørsel

Objekt: ja

M: eem, en større type forespørsel på et hotell, em jobbet du noe med displacement analyse, i form av hvis vi skal ta inn den kunden her, eem, hva skjer da med de resterende vi kanskje egentlig kan finne og fylle opp med den tirsdagen eller den onsdagen. For det handler om å fylle hotellet likt over alle dagene.

Objekt: m-m.

M: på en uke, jobbet du noe med det, sånn displacement analyse?

Objekt: ja, det gjorde vi. I begynnelsen så gjorde vi ikke det, da var det ingen i salg som tenkte på det når jeg startet. Em, men jo mer vi samarbeidet med revenue jo mer forsto vi tankegangen om at vi kan ikke bare fylle på en tirsdag, eem, fordi det ødelegger hele uka. Så man tenker veldig nøye på okei, nei forresten vi kan ikke ta inn den gruppen der, selv om, ja, de gir oss penger den dagen men det ødelegger resten.

M: ja

Objekt: så vi må analysere, og det gjør vi jo på et samarbeid med revenue da, vi tenker ikke, vi sier ikke nei til en gruppe selv, det sjekker vi alltid med revenue. Men vi kan tenke oss til at vi tror nok ikke de sier ja til at vi skal ta de inn.

M: så samarbeidet har økt de siste årene eller året?

Objekt: siste året vil jeg si, bare mer og mer egentlig.

M: vil du si at marked er med i prosessen å velge riktig kundemiks? På hotellet.. den optimale kundemiksen, jobber de noe med det?

Objekt: ja, i clarion collection så syns jeg det. Vi jobber veldig tett.. det er en person og hun er med på alle møter. Hun er med, eller to personer er det i norge og sverige. De er med på revenue møtene, em vi har jo månedlige, og da går vi inn på hvis vi for eksempel trenger mer business sommer på noen hoteller så lager marked en kampanje som vi skal sende ut for de hotellene. Og tenker også på om det er noen hoteller som har samme, om det er golf i nærheten så vi kan trekke golfgjester til forskjellige hoteller så velger vi kampanjer på de. Så vi jobber ganske tett med marked sånn.

M: ja, eem, jeg tror vi går litt videre, til det som har med chanel management å gjøre. Etter din oppfating, i hvilken grad tror du hotellbransjen er avhengig av online booking kanaler som booking dott com, expededia, ..

Objekt: ja, eem, jeg tror ikke vi er avhengig av det. Både og. Nå er vi det, eem, men jeg tror at hvis vi på noen måte hadde klart å kvitte oss med det så hadde vi klart å gjøre det selv. Via våre egne hjemmesider, men da må jo hotellindustrien slå seg sammen. Og, ja, nei det er veldig vanskelig..

M: litt sånn som rom key holder på med nå det er jo det at choice international slår seg sammen

Objekt: ja

M: med holton og

Objekt: Mariott

M: mariott ja, og to til

Objekt: ja det var to til ja. Ja, det er jo en måte. Men jeg tror det kommer til å ta ekstremt lang tid, så nå for tide så tror jeg vi er veldig avhengig. I hvert fall på noen hoteller, eem, jeg vet noen i clarion collection som virkelig trenger tredjepartskanaler, vi kan ikke bare stenge de ute. Mens andre må vi, kan vi på en måte begrense da, noe. Så det varierer litt.

M: når en gjest booker via en tredjepartskanal, så spør man seg ofte hvem er det som eier gjesten, for gjesten har jo booket via tredjepart og det er de som står for det avtalemessige..

Objekt: m-m.

M: eem, hva kan hotellbransjen gjøre for at de skal føle eierskap til hunden. Em em, til hunden(?)

Alle ler

Objekt: ta med det! Haha

T: prøv igjen

M: jeg prøver igjen

Objekt: ja

M: eem, hva kan hotellbransjen gjøre for å føle eierskap til kunden, tror du?

Objekt: for å føle,

M: ja, eller.. for de enkelte tror at det er tredjeparten som eier kunden.

Objekt: ja

M: om det er sant eller ikke det er opp til hver enkelt selvfølgelig..

Objekt: ja

T: eller hva tror du kunden føler.. at den på en måte har betalt til hotellet eller til en tredjepart

Objekt: jeg tror nok en kunde som booker via expededia da, de booker også via de neste gang. Derfor så har, hotellet har derfor ikke noe eierskap til den personen. Fordi kunden velger ikke hotellet basert på at det er et nordic choice hotell, eller det er et clarion collection hotell, de velger det fordi det var billige priser igjennom expededia. Og da er det samme egentlig hvor de bor. Sånn at det, hvis vi skal få de over til oss så har vi jo et, altså et lite prosjekt, jeg må bare spørre først. Altså, den oppgaven her.. hvem er det som leser den er det, kommer dette ut.

T: nei

M: em, nei og ja. den kan komme ut, det kan den men det er anonymisert.

Objekt: ja. Men det er i og for så vidt bra, det er bra at flere gjør det her. Eem, vi jobber jo med å minske de ved at er det noen som skal bo på hotellet som har booket via en

tredjepartskanal så gir vi de enten en e-post.. er det via booking dott com så har vi e-post adressen deres som regel så da kan vi sende en e-post og spørre om de ønsker en firmaavtale. Eem, og om de bor ofte i oslo for eksempel. Eem, er de på hotellet og sjekker inn så kan gjesten, nei resepsjonisten spørre gjesten, eem, bor du ofte i oslo.. er det flere i firmaet som gjør det, kan, altså vil dere ønske en fast avtale. Så vi prøver å fange gjesten når den kommer på hotellet sånn at de heller skal prøve å booke via oss og nordic choice club i stedet for å booke via tredjepart. Så jeg tror at det er måten å gå på, å ta tak i de når de først er på hotellene. Nå snakket jeg meg sikkert helt bort..

M: nei du gjorde ikke det

T: nei, det er veldig bra.

M: eem, vi går litt over til det du kanskje jobber litt mer med. Eem, distribusjon. Det er fortsatt snakk om distribusjon og planlegging av salg og markeds kampanjer. Eem, hvilke kriterier som benyttes ved valg av distribusjon.

Objekt: mmm, det vi tror gir mest, altså der vi treffer kundene?

M: mhm.

Objekt: eem nå sitter ikke jeg akkurat så mye med valg av de, det er det marked som gjør men, men eem, hvis vi vet for eksempel at det er en kunde som har femten tusen medlemmer, og det er en kunde av oss så kan vi jo forstå at de kan rekke ut til mange da. Eem, og da velger vi kanskje å kjøre en kampanje hos de. Vi prøvde jo også å, eller vi har ikke prøvd det enda men ve har tenke å prøve oss på google.. og se om det kan gi noe innvirkning, men det er veldig vanskelig å måle resultatene så, ja, m-m det er ikke jeg som jobber så mye med det, det er mest marked. Men eem, vi prøver jo å se hvor vi kan treffe kundene vi prøver å nå da.

M: mhm. Kjenner du til om det foretas noen analyser av hva som vil gi best, resultat på de ulike distribusjonsmåtene.

Objekt: eem, ja jeg regner med at de gjør det. Eem, de pleier å i hvert fall å ha noe i etterkant. Sånn som når de har prøvd nå så analyserer de og ser hva det gav. Og er det bra så prøver man igjen, på en måte.

M: ja

Objekt: jeg tror ikke hmm, de, det er ikke så mange steder man har mulighet til å sjekke det på forhånd tror jeg. Sånn som jeg har forstått det i hvert fall.

M: ja. Em, etter din oppfatning, hvor ofte revurderer choice bruken av distribusjonskanaler, altså, eksterne distribusjonskanaler..

Objekt: hmm, ofte vil jeg si. Fordi man ser på resultatene hver gang. Og gir det ikke noe gevinst så, da bruker man ikke de, da prøver man noe annet. Det er i hvert fall min oppfatning.

M: ja. Eem, strategisk prising, vi går litt på det. For at et hotell skal oppnå profittoptimalisering, så er man avhengig av at salg, marked og revenue samarbeider. Det salg og marked skal jobbe med er å skape etterspørsel gjennom det arbeidet dem gjør, enten gjennom kampanjer, gjennom salg, gjennom aktivt salg ut mot kunden. Eem, dem salg og marked prøver å skape en produktverdi som eem, for kunden, dem kan få en oppfattelse av – okei det eem, det brandet her, det rommet det eller det hotellet der har den og den verdien kan en kunde oppfatte det som. Da er det opp til revenue å ta den rette prisen til den rette tiden på bakgrunn av det arbeidet som er lagt på forhånd. Hvis at revenue tar for høy pris enn det som er kommunisert så kan du sitte igjen med at kunden tenker, herre gud, nå betalte jeg to, tre

tusen kroner for et komfort rom, og det har var det ikke verdt i det hele tatt. Altså det blir en, en, et gap da mellom det som er kommunisert av verdi

Objekt: ja

M: og det som faktisk er tatt av pris. Eem, hvordan opplever du kjedens kommunikasjon av produktverdi som rettferdiggjør prissettingen?

Objekt: jeg synes den er veldig bra, eem, den, men jeg kan jo bare snakke fra mitt ståsted. Sånn som når jeg jobbet med salg var jo at jeg, jeg gav aldri ut en pris til kunden før jeg visste hva den ble. Jeg kunne selge produktet, eem for det det var og jeg kunne godt si til kunden at, vet du hva.. dette her er ikke Thon..

Alle ler

Objekt: eem. Nei altså, jeg sa aldri noe negativt men Thon selger seg jo veldig billig. Eem, når kunden sier jo men jeg får jo det, og det og det hos Thon.. - jo men det er jo Thon.. em, det er noe helt annet.. du må for eksempel oppleve Gabelshus da, for det det er, og når du først har fått de inn på visning og fått vist frem produktet så snakker jeg ikke pris, eem, da venter jeg heller i etterkant, og da har jeg snakket med revenue først. Så det blir aldri et gap der da.

M. nei, riktig. Eem.

Objekt: jeg tror det er veiktig å selge inn produktet uten pris.

M: em ja, også så at du først startet med å skape en verdi for produktet

Objekt: mhm.

M: også, siste du setter i gang med det er pris da

Objekt: mhm, for da blir ikke prisen så viktig. Faktisk.

M: eem, hvilke kriterier som legges til grunn for fastsettelse av prisavtaler. Enten ved nye avtaler eller ved eksisterende avtaler..

Objekt: hvilke kriterier i forhold til..?

M: ved å fastsette en prisavtale..

Objekt: ja, sånn ja, okei hvordan de bor og.

M. mhm

Objekt: ja, da blir det jo bomønsteret til kunden, eem, bor de tirsdag onsdag blir det dyrt.

Hehe. Nå snakker jeg fastpris da. Eem, og bor de over lengere perioder så kan vi, det er noe man må tenke på. Eem, hvor mange de er, hvor mange netter det blir og.. ja.

M: er det noe mer enn det som har med volum å gjøre man kan se på?

Objekt: i forhold til volumet?

M: nei, er det noen annet man kan se på? Enn volum ved valg av prisavtaler.. for eksempel hvor mye inntekt legger de igjen på food and beverege... eem.

Objekt: åja, sånn ja! Ja, eem, nå her jeg, jeg har ikke jobbet så mye med kk. Jeg tenker ikke.. hehe

M: nei, hehe

Objekt: tenker bare rom frokost, nei men jo, absolutt. Også i forhold til, kanskje.. du har jo noen kunder som er veldig prissensitive, eem, mens du har de som er mer betalingsvillig. Har du kunder som bor over lengre tid så vil de også legge igjen mer, eem på de andre avdelingene da.

M: det er sant. Eem, vil du si at choice jobber med en kostbasert eller veidibasert prissetting?

Vi snakket jo litt om det i sta.

Objekt: verdi

M: verdi ja.

Objekt: mhm. Absolutt.

M: hender det at man noen ganger må se på kostbasert, som du kjenner til?

Objekt: komfort kanskje, neida, jeg vet ikke. Jeg gjør ikke det. Eller, jo for så vidt noen ganger så må du det, ved, ved for eksempel crew avtaler, sånne lavpris avtaler fordi da må du tenke på hva er faktisk kostnadene med å selge det rommet her. Og hva, hvor langt ned kan vi gå da, fordi da må du gå ganske langt ned.

M: mhm

Objekt: men ellers så prøver du jo å selge på verdien og da tenker du jo også mer på, ja. Jeg tenker jo ikke så mye på det kostnadsmessige. Jeg vet jo hva det er for kostnad på det rommet så jeg vet jo hvor langt ned jeg kan gå.

M: mhm

Objekt: eem, hvis det svarte på spørsmålet

M: ja, det gjorde det. Eem, vi har et spørsmål igjen vi, etter din mening.. hvordan kan salg, marked og revenue påvirke hverandre til å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutningene?

Objekt: med mer, samarbeide veldig tett i forhold til at hvis eem, nå tenker jeg kunde, kundebasert altså, hvis vi får inn en kundeforespørsel. På for eksempel fem hundre romnetter da, ee, på et eller annet hotell eem, så må ja i hvert fall salg og revenue hvert fall jobbe veldig tett om hvordan man skal prissette. Eem,

M: er man avhengig av hverandre?

Objekt: Ja! Definitivt, det er man, altså salg vil alltid, jeg opplever ofte at selgere vil jo veldig gjerne få inn en avtale, eem og da kan man gå langt ned i pris for å få inn avtalen. Eem, og hvis ikke revenue er der og sier stopp så kan det fort bli en lav pris. Eem, og jeg kan også se noen ganger at det, selgere kan si sånn – aah, de setter så høye priser.. eem, og det, sånn var jeg også, helt i begynnelsen. Er det mulig, vi må jo få inn den kunden her. Forsto ikke, forsto ikke helt tankegangen da. Eem, og det går jo også på forståelsen av å pakke hotellet riktig.. så, eem, ja, man må virkelig samarbeide godt. Det er nesten sånn at de skulle sitted sammen. At man ikke skulle vært på forskjellige avdelinger, man skulle vært i nærheten av hverandre.

M. mhm. Marked em, hvordan kan salg og revenue gjøre marked gode i det arbeidet dem jobber med?

Objekt: hmm, si ifra tidlig hvis det er need perioder da, sånn at de ikke får for sen, altså ofte så blir det sånn – oi nei nå skulle vi hatt eem, en litt mer, altså, her på sommeren. Sånn jeg også, noe som kom frem nå var jo at marked trodde mai var bra. Eem, det er jo ikke det, helligdagene ødelegger jo mai og vi trenger virkelig business. Og det er ikke bare helg, det er ukedagene også. Hadde man vært tidligere ute så hadde man kanskje kunne gjort noe med det.

M: ja, så kanskje man burde vært et år frem i tid da, eller..

Objekt: ja, eem, ja.. sette, se på året.. et år frem i tid, også sette i hvert fall månedlige møter hvor man går igjennom eem, hvordan det ser ut fremover. Eem ja. Og da tror jeg nok at salg og revenue og marked må få være med, sånn som vi gjør det. Hehe.

M: ja, så bra

T: mhm

M: har du noe oppfølgingsspørsmål?

T: mmh, nei, jeg tror ikke det, egentlig

M: da skal ikke vi oppholde deg noe mer, du har sikkert mye som skal gjøres.

Objekt, nei ja. Mye som venter

M. vi takker for at du tok deg tid.

Objekt: ja nei det var ingenting.

Intervju fredag 27. april, kl 09:00

M: vi starter med markedssegmentering vi. I det arbeidet du jobber med, hvilke kriterier er det som benyttes ved segmentering av markedet?

Objekt: nei det er jo flere, men, men vi har fokusert mest på det vi i Cenium kaller markedssegmenter, eem, fordi det å skulle segmentere og jobbe og bruke og produsere på ti tolv segmenter og de som disse segmentene er, det er komplisert både for meg og for resten av teamet som skal ha en mening om dette her. Sånn at det, det er vel ikke mest meg det står på men at det det er vel de andre, det som er på det siste året er jo at vi får det opp på plass sånn at det revenue segmentene etter hvert er riktig også skal vi bruke det og gjøre analyser men vi vil aldri, jeg tror ikke vi kommer til å prognostisere på de ti tolv segmentene, det blir rett og slett for avansert asså, med mindre vi da har et støttesystem, og det kan jo hende at vi får, men sånn som det er i dag så er det jeg som sitter og vurderer hvor mange rom hvert enkelt segment skal ha og da er tre godt nok, sånn som vi ser det. Men det er jo en diskusjon som er åpen, og jeg er veldig åpen for det altså, men det er jo veldig sånne, diffuse, altså jeg tror nor man skal putte et rom og en kategori eller en segmentering inn i en sånn kategori så er det, det er vanskelig å få det helt perfekt da, det blir jo modell på modell på virkeligheten og jeg tror du må bruke lang tid på å finne noe som er helt perfekt der. Vet ikke om jeg svarte på spørsmålet en gang jeg. Hehe

M: em, jo.. vi fortsetter litt.. hvilke segmenter er det som ligger i den, den bolken?

Objekt: som markedssegment så har vi em, da har vi i utgangspunktet så har vi jo seks segmenter der tror jeg. Og det er groupe lessure, individuell lesuure som er lessure segmentet, også har du consortia, central agreement og lokal agreement som er business også har du, eem, central confrense tror jeg og en til på conference tror jeg. Eller om det bare er en på conference det husker jeg ikke helt, men ja, vi bruker da de hoved betegnelse som business, conference eem og leissure som er liksom de, de vi vi prognostiserer etter, de tre. Så det er den tradisjonelle tankegangen, eem. Og det er også sånn pmi er bygd opp at det de bruker de tre segmentene så det er jo egentlig litt derfor også man bruker de. Man kunne jo ha delt opp og brukt alle seks men det er ikke noe poeng sånn som det er. Jeg har forsøkt å få pmi til å bytte til revenue segmenter, men det er de ikke så interessert i for de leser ikke den dataen.

M: I hvilke grad er den segmenteringen strategisk forankret?

Objekt: den er jo strategisk forankret i det at, at eem, at vi bestemte oss tidlig for at det var sånn det skulle gjøres, også også er det datasystemer som støtter det her som, som gjør at man ikke får gjort det på noen annen måte sånn som, akkurat nå. Eem, vi har tatt det opp til diskusjon et par ganger, eem, men det har ikke vært noe gehør for å endre strategien.. på, på det fordi de syns det er fornuftig.. og og det er, det er litt på samme måte som når du skal lære deg en ny telefontype da, en iphone eller en android, det blir litt på samme måte for du har en del kunnskap og alle har jo opparbeidet masse kunnskap om hvordan de har gjort det tidligere,

og det å da skulle gå over til sånn som choice har gjort, tre nye segmenter det er tidkrevende, spesielt for mennesker som ikke sitter med det daglig. Så, det er en større, større oppgave..

M: vil du si at segmentering har en relevans for bedriftens strategiske avgjørelser?

Objekt: ja, definitivt.. senest i går så hadde vi revenue salgsmøte på kongsberg hvor jeg presist gikk i gjennom hva og hvor vi trenger trafikk og hvilke dager vi trenger trafikk på KK og i på høsten. Det var egentlig ved en veldig enkel analyse så ser vi at det, torsdag nei i september så trenger vi eem, kk trafikk i helger, fredag, lørdag og søndag, søndag er vanskelig men fredag lørdag i alle fall delvis også torsdager fordi vi bare har booket inn mandag tirsdag og onsdag .. eem, og det er jo superenkel analyse, samme gjorde jeg for oktober november og da ser vi faktisk at for å, for å oktober så har vi faktisk ikke solgt inn så mye på onsdager så der kan vi tillate noen små grupper onsdager på kk segmentet, så der det er liksom forskjell mellom business og kk som jeg jobber mest med da, eem, sånn, em, også, er det noen ganger også tanke på tredjepartskanaler men det, det ligger jo i lessure segmentet tenker jeg noen ganger også kanskje business med det, men der jobber jeg med buckets i forhold til de da.

M: en gjest kan jo ofte ligge i ulike segmenter i løpet av flere besøk, i ene øyeblikket kan han være en cooperate på reise, eller så kan han neste øyeblikk ta med seg familien og være på lessure markedet. Er det en utfordring at en gjest bytter segmenter?

Objekt: ja det vil det være, men eem. Det er typisk betalingsmåten som litt avgjør det, eller betalings, hvem som betaler for dette her, men det er ofte vanskelig å finne ut av, fordi de kan fort bruke samme kort på alle transaksjoner, det cenium mangler, eller det vårt pms i dag mangler er jo en mulighet for resepsjonisten å spørre hva slags, hva er, hva er meningen med ditt opphold denne gangen.. hadde man hatt en sånn type pop up eller et sånt type spørsmål og man kunne ikke gå videre å sjekke inn før man hadde spurt det så ville det her vært mye tryggere. Når man har gjemt dette langt bak i systemet hvor bare de som er mest kyndige kan gjøre det og det er priskode som ofte som styrer hvilke segment man havner på så vil ikke det her være riktig, og det har også vært store artikler i hotellmagasinet om dette her, vet ikke helt hvem som skrev det siste jeg men jeg tror det var, eem, om det var viers holm eller om det var horwath eller hvem det var jeg husker ikke helt jeg men det var noen som hadde en artikkel om det. Og ssb tallene er på en måte litt gale, man skal ikke helt stole på de.

M: hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Objekt: mmm, med det tenker jeg at da har man både pakket huset på en fornuftig måte ved prising spesielt da at man har fylt opp da til med til gode betalende også i tillegg så stenger man igjen de kanalene som man mener er fornuftig, kanskje så stenger man noen og legger inn noen fencer på noen romtyper og få mest mulig betalt fra de siste gjestene. Eem, og da når du tenker på optimal gjestemiks så er jo det både på pris og også på segment, men eem, at ikke jeg veit ikke hvilke jeg vil velge der men eem, jeg mener det er en kombinasjon av de to da.

M: jobber du med å pakke huset dag for dag eller ser du på større perioder?

Objekt: det er litt dag for dag, vi satte jo begrensinger på et av hotellene våre på hvor mange kk døgn de kan ha på gitte dager fordi vi vet at de vil fylle opp på business, så derfor så sier vi at det åtti eller nitti, nitti er vel det jeg har sagt er maksimum med kk på en tirsdag onsdag,

M: prosent?

Objekt: nei, døgn, vi har hundre og sytti fem rom, så det vil si da litt over halvparten av

rommene eller litt under halvparten av rommene kan vi selge til kk og de skal ha spiseill, altså det skal godkjennes fra meg eller fra direktør før man selger noe høyere enn det. For vi vet at de siste sytti fem, åtti fem eller nitti fem rommene de klarer vi å selge til business som da naturlig nok er høyere, og det har var en endring i strategi som vi gjorde, eem, tilbake i fjor høst, tidlig i fjor høst så, så vi at det vist, em markedet i kongsberg er nå så ekstremt sterkt, eem, at vi kan gjøre det her, og vi må heller da bruke de selgerne som vi har ansatt, det er to fulltidsselgere og en halvtidsstilling, eem, bruke heller de på å hente trafikk på skulderdager, mandager torsdager og i helger, og den strategien har medført at det vi har økt beleggsprosenten fra femti seks prosent i fjor til sytti en prosent i år.

M: det er ganske bra

Objekt: ja, j det er det. Ganske fornøyd med det.

M: når dere tok den strategiske avgjørelsen, og sette begrensing på antall kurt og konferanse, tok du en, enten en displacement analyse eller en kunde verdi analyse på det?

Objekt: ikke på akkurat på den, men jeg gjorde det på en gruppe vi skal ha, vi fikk en forespørsel på det neste år i tjue tretten, nå er jo det veldig langt, lagt frem da. Egentlig skulle jeg ser att de ikke bodde her i år, når jeg ser hvordan utviklingen har vært dette året her, men eem, vi tror på tilsvarende vekst i markedet frem mot neste år tjue tretten at det de og de har bodd hos oss da de siste tre fire årene for det har ikke vært marked, markedet har ikke vært så sterkt men med hjelp av en displacement analyse så så vi at det ikke lønte seg, det var et bunnlinjetap på sytti tusen. Og det var ja, sytti tusen nede på bunnlinja som vi da tapte på å ta de inn da, og det er jo da, det var en omsetning på seks hundre og sytti tusen som de da ville stått for men som vi da heller tar inn i andre, anskre kanaler. Men vi, vi tilbake til spørsmålet ditt, ikke på den basisen der, det bare så man når man gjorde andre type analyser da og så litt på bomønster analyser da og så man på kk så så man at det på de ukene da de ikke hadde kk inne så så vi at det etterspørselen var over hundre og treddve døgn stort sett på business segmentet men det vil ikke være hver uke men det er enkelte uker ikke sant, men da må man sette en grense og da falt vi ned på cirka hundre, eller nitti da.. en passende grense, det handler om å få fult også, ikke mhm. Men der bruker vi også pris, prissetting da i siste distansen for å på en måte å fylle huset.

M: eem, kongsberg, nå tenker jeg både maritim og..

Objekt: ja vi har to store kunder, det er kongsberg gruppen, kongsberg maritim er en del av det også har vi fmc. Begge de to er jo veldig store kunder og i et normalt marked så vil jo de vært, alstå, det er jo bare på kongsberg de, liksom. ja de er ekstremt store og omsetter jo for nesten ti millioner hver seg. Fmc med cirka ti millioner og kongsberggruppen kanskje seks eller syv.

M: det er jo en veldig stor bunnkunde egentlig

Objekt: veldig stor bunnkunde, altså det er jo helt vanvittig. Også i tillegg så har begge to dynamisk prissetting. Eem, som gjør at det er fleksibelt og det som er gledelig er jo at det fmc har gått betydelig ned da på prisen det siste kvartaler fordi di har booket annerledes, bomønsteret har endret seg til å ta med litt helger, søndager og bo litt mer ut uka. Og de har da redusert snittprisen med hundre kroner.. hehehe. Så det er bra.

M: dere økte belegget sa du, sammenlignet med i fjor.. gikk dere ned på pris i den perioden?

Objekt: nei, snittprisen er den samme den

M: klare å holde snittprisen og nivået og belegget..

Objekt: det har jeg faktisk ikke sjekka da, det skal jeg sjekke når jeg kommer hjem. Eem, det kunne jeg egentlig sjekket nå også man snittprisen skal være helt identisk, men jeg tror faktisk også littegrann over det vi hadde i fjor. Men det har jeg ikke sjekka. Men revparen er jo betydelig mer positiv men jeg tror snittprisen har holdt seg kanskje stabil altså. Em, det er i hvert fall min teori..

M: em, hvilke kriterier som benyttes for å velge den optimale gjestemiksn?

Objekt: mmm, litt usikker på det spørsmålet. Eem, ja, eem,

M: når du skal pakke huser, er det kun pris.. man ser på, eller hva man er villig til å betale for eller..

Objekt: ja altså vi har jo satt en, på en måte et nivå på kk trafikken som vi ønsker å få inn trafikken på, så har jeg sagt også at hvis de skal selge tirsdag onsdag så skal den prisen være over fjorten hundre kroner på helpensjonspakken. Eem, og det har de gentlig klart ganske godt og det eem, den, måneden vi går inn i nå eller har vært i nå så mener jeg at det vi klarte budsjettet på snittpris på kk ganske betydelig, altså førti kroner over på grunn av det da, til tross for at vi har gjort den miksen og det at vi har flyttet masse trafikk fra til skulderdager det har liksom, selgerne har liksom ikke helt forstått budskapet, de har klart å forså at de skal selge høyt på tirsdag og onsdag men så har de tatt med seg den prisen på skulderdagene også, så den forskjellen for kunden er ikke så stor men for vår bunnlinje så har den blitt veldig bra da.. em, sånn at det de har, til tross for at de har økt eem, belegget på skulderdager betydelig så har ikke snittprisen på den gått så mye ned som det jeg hadde frykta da for da har jeg sagt at det du kan gå mer ned på tretten, tolv hundre tallet.. fordi det er der choice hoteller og andre konkurrenter ligger. Eem, dessverre, men ja.. det er sånn det er.

M: det legges ned mye arbeid i det å finne den riktige kundemiksen for hotellene, kan gjøre.

Foregår det et strategisk samarbeid mellom salgsavdeling, revenueavdeling og kanskje markedsavdeling i det arbeidet? Ved i velge gjestemiks..

Objekt: ikke, eem ikke sånn sett. Her er det jeg som egentlig har diktaturen, i vårt system så er det svært få som er utdannet til dette her, så jeg forsøker å lære de opp sånn smått som smått og med hvordan jeg tenker at dette bør være men samtidig så er det, kongsberg er det eneste tilfellet hvor du kan jobbe sånn som jeg snakket om også da. De andre markedene er, de har et beleggspersent på rundt førti persent, og da er ikke den problemstillingen her noe spesielt utfordrende da, er det helt åpent og de kan ta i mot hva som helst og når som helst og da er det ikke det å drive masse analyser, da må man heller jobbe mer med salg og få inn trafikk liksom, da er det ikke så interessant å drive med masse analyser om hvordan og hvor man skal plassere kundene, da er det veldig sjeldent det er en problemstilling, eem, det er nesten aldri en problemstilling. Så derfor så er det, har jeg fokusert mest på kongsberg når det gjelder de teknikkene her da. Vet ikke om jeg svarte helt på spørsmålet ditt jeg. .

M: Jo da, men involverer du, du involverer ikke salg så mye i det arbeidet fordi..

Objekt: ikke i det strategiske arbeidet, for der er det jeg som, som sier hva som bør gjøres også hører direktøren det ofte også blir det omtrent pålagt uten at jeg behøver å bruke de ordenen, men det er det som i realiteten skjer.. ja ja ja.

M: vi går litt videre til det som har med channal management å gjøre, i hvilken grad tror du at hotellbransjen er avhengig av online booking kanaler, sånn som booking dott com, expedida..

Objekt: ja det er et vanskelig spørsmål, hem, men skulle jo håpet at man ikke var, var hadde

behov for de, men samtidig så er det sånn at det jo, det er fornuftig å være transparant og ha noen inventory liggende ute.. men jeg er, jeg sitter jo fra hotell syns punkt og ser jo at dette, inntektssituasjoner øker dramatisk også provisjon til disse booking selskapene. Men samtidig så er det da en balansegang fra å skulle da å markedsføre seg selv og bruke masse ressurser internt på hotellet i det å markedsføre seg og ta det via markedsføringsbudsjettet, eem, og prøve å skaffe business via den måten, det spør om det er roien er bedre på å gjøre det, altså enten markedsføring og salgspersonell enn å bruke booking kanaler. Det skulle jeg gjerne sett en analyse på et eller annet sted, hvis man hadde gjort de to valgene på to forskjellige hoteller som er i samme målgruppe på samme sted, det hadde vært en sykt interessant analyse. Em, fordi det, det er ekstremt dyrt å markedsføre seg eem, så.. men jeg syns samtidig at de booking kanalene tar litt i overkant, når de tar en fjerde del, eller en femte del, det blir for mye syns jeg, når du kommer ned mot femten prosent kan det begynne å bli akseptabelt liksom, egentlig så synes jeg de burde ligge på nivåene som de gamle reisebyråene ligger på, på ti eller mellom ti og femten. Men ja, et sted sånn mellom der. Så det er klart det at roi`en blir jo bedre for kanskje intern markedsføring hvis man, hvis den går opp i mot tjue og fem og tjue prosent som det er for noen indepede hoteller. Jeg kjenner han som driver saga hotells nede på her og det er et helt independent hotell og han betaler rundt tjue fem prosent til expededia, en femte del altså av verdien og det er mye altså. Eem, når det er klart, vi har jo noen andre avtaler, og de er bedre men eem.

M: kjøper du tredjeparten sitt argument med at ok du betaler en femte del av prisen men det er en kostnad som du måtte tatt uansett ved å nå det utenlandske markedet?

Objekt: ja, em, litt fordi jeg tror det egentlig bare er hotellbransjen som tror at det de hadde, de kjenner kjedene så godt da, at de går inn på sin egen hjemmeside. Nå ser vi en stor kampanje fra hotels dott com som kjører på tv norge har jeg sett og sånne kanaler hvor det har liksom animerte tegnefilmer for at å please både barn og alle og det er jo veldig, eem, enkelt for meg som forbruker å bare gå inn der og også finne og se på hotellene også kan jeg velge også kan jeg se litt på pris og litt på beliggenhet og sånn, veldig enkelt. Eem, da må jo vi komme på samme banen da, da må jo vi prøve å gjøre det litt tilsvarende ting tenker jeg, og på en måte brande vår egen hjemmeside hvis man skal i det hele tatt klare å nå samme, samme publikum på en måte..

M: ja, det vil jo bli en ekstremt stor kostnad å holde på å brande sin egen hjemmeside i bangladesh eller..

Objekt: ja, det er jo helt håpløst, det er helt håpløst, det går ikke.

M: man får tilbake kanskje maks en booking kanskje..

Objekt: ja, dei det blir jo helt håpløst, det er derfor jeg tenker at det, eem, i de markedene man har sterk konkurranse så er det jo nesten, da må enten alle være med eller så må ingen være med. Og da fanges dilemmaet, hvis choice hadde tatt bort, vi var borte fra expededia en periode, eem og visste da norsk hotellbransje hadde da forstått opplegget her nå, nå kan vi løse det her og alle forsvinner ut fra expededia så hadde man sluppet de og da måtte man jo inn å google hvilket hotell man skal bo på i oslo. Og bruke google i stedet for, eller et annet sted, booking dott com da, men poenget er at visst en går ut, enn vist alle går ut så vil jo alle tjene på det. Hvis en går ut vil bare den tape på det. Der fanges typisk sånn spillteori. Eem, og, jeg, det hadde vært morsomt å få bransjen til å gå ut, men da må jo alle gå ut.

M: det er jo et spørsmål om tid før en aktør trekker seg ut, egentlig, vil jeg påstå..

Objekt: ja, nå har jo choice international gått ut og lager en egen hotell key side, som de skal drive som skal være mer reisebyråprovisjons baserte priser, for å på en måte å få tatt det markedet og har fått med seg mariott og mange andre i usa. Eem, så det blir spennende å se hvordan det initiativet går, eem, men det er liksom, jeg føler at det, det tiltaket der er litt eem, litt sånn som det er førsrt nå, hvis vi sammenligner med musikkbransjen da, så hadde man nappster, så er det kanskje litt der man kanskje er da. Hva skal man gjøre liksom.. så, ja
M: som går konkurs eller,

Objekt: ja hehe ja, nei det er vanskelig å si altså, jeg syns det er supervanskelig, men liksom det er jo liksom tilbake til det der at hvis en hadde gått ut så hadde, så taper den men hvis alle går ut så taper ingen, så vinner alle. I hvert fall i ett marked da. Så hvis man sier oslo da, men da måtte man fått med seg alle de independente hotellene også, og det er vanskelig.

M: ja, eller synergieffekten ville vel da kanskje også vært at hvis de store kjedene hadde trengt seg ut fra de kanalene der så hadde jo de individuelle hotellene de hadde jo fått fullt av individuelle gjester på sitt hotell og dem hadde kanskje levd i lykkerus de neste to månedene også hadde da kanskje innsett det at, oi nå taper vi masse penger, vi sitter jo å betaler provisjoner på en femte del til.. eem, av våre inntekter går tilbake til den kanalen.

Objekt: ja så de ville nok måtte close inventoryn til de kanalene på et tidspunkt.. selvfølgelig.

M: de kunne levd et par måneder også hadde dem sett konsekvensene av det.

Objekt: ja

M: hotellbransjen stiller seg ofte spørsmålet hvem er det som eier kunden, kunden har jo booket igjennom en tredjepartskanal og tredjepart står for det avtalemessige, eem, hva tror du om det spørsmålet, er det hotellet som eier kunden eller er det tredjepart som eier den?

Objekt: nei, igjen er vi litt tilbake til, eem, jeg tror vi som hotellbransje er litt sånn at vi skal hele tiden eie folk ja, litt sånn at vi ønsker å eie de. Men i det at kunden har valgt å ikke være lojal mot vårt brand og vår booking kanal da, som de burde være og som vi håper at de skal være eem, så eier vi jo ikke de lenger, mener jeg. Så når de booker via de så er de illojale i forhold til det vi ønsker, vi burde i mye større grad sånn som amerikanske hoteller gjør er å ta også vise at det er billigere å booke via egen hjemmeside, jeg tror ikke på at parity lenger, jeg trodde på det før meg jeg tror ikke på parity lenger jeg tror at vi må ha noe lavere pris på ikke minst de gode kampanjene må være på våre egne hjemmesider, em, og vi må kjøre book tidlige kampanjer som er på en måte direkte til våre egne hjemmesider da. For å skape lojale kunder, når kunden velger å være illojal så er den illojal da og da eier vi den ikke lenger.

M: men vil du si at en australsk kunde som booker via tredjepart en illojal mor choice?

Objekt: og men da bestiller choice? Ikke kanskje nødvendigvis, det er kanskje litt hardt å si det akkurat sånn. Da her, enten så har vi vært for dårlige til å kommunisere at de beste prisene er på vår hjemmeside, eem, eller så er han illojal, eller nei jeg vet ikke helt jeg, jeg syns det er et vanskelig spørsmål. Eem, ja

M: kanskje det er mer illojalt hvis det er en skandinavisk som bestiller via booking kanaler, da er det mislykket kommunikasjon..

Objekt, ja, ja nettopp. Det er klart at en som kommer fra tyskland ar jo inne sånne forutsetninger til å vite hvordan hotellmarkedet i norge funker og da vil man jo være fornøyd med at de kommer via booking dott com for da har han jo valgt unna mange andre hoteller også..

M: eem, jobber dere noe med salg og markeds kampanjer på hotellene..

Objekt: noen i noen grad. Eem, jeg vet at på kongsberg så hadde vi noen kampanjer rundt skikort, bo når det er åpent i skibakken, tidligere har vi hatt noe i forhold til golf, men golf er jo en nedgående trend, så det er jo ikke noe som er, det bookes kanskje ti pakker på det i løpet av sommeren, eem, også har vi jo sånne vanelige, sånne brudepakker og sånne ting som ligger fast hele året, sånne vi to og spa og sånt småtterii.. men vi kommer til å kjøre en litt større markedsgreie når vi får et spa på gjøvik, da vil vi kjøre litt mer greier i dagens næringsliv og litt sånne større, for å si at det er åpnet og det skjer til høsten igjen.

M: spørsmålet innenfor der da, hvilke strategiske kriterier som benyttes når du velger distribusjon.

Objekt: nei det er jo noe av det vi jobber med nå da, lager den markedsplanen. Jeg har vært veldig sann, i førersetet på i finne, finne noen markedskanaler som, eem, vi, vi det hadde vært veldig fornuftig å hatt noen som utformet kampanjen som også hadde noe oversikt over distribusjon da på hvor, på hva funker hvor da, for jeg har ikke noe tro på at du skal lage en pdf som ser sånn ut, også skal du lage en banner som ser helt lik ut også skal du lage, også skal du gjøre det samme på facebook og på vgnett og i dagens næringsliv, det har ikke jeg noe tro på, jeg tror det må være forskjellig alle steder for jeg tror det er forskjellige personer som leser det og da tror jeg det må være forskjellig. Men jeg sliter litt med å finne de menneskene som har peiling på begge deler da, samtidig. Eem, det er noe jeg jobber med, å se på da markedsplanen der, hvilke kanaler skal være hvor og hvilke skal da ta over for den andre. Vi skal bruke litt penger på den når vi åpner der på spa for å få leisure trafikken opp der.

M: har du markedsavdeling på hotellet?

Objekt: nei du, det i prinsippet så er jo det direktør slash sagssjef som er, er ansvarlig for markedsføringen, så det er hun som stort sett er ansvarlig for det da, som er beslutningstager i alt fra pengene som hun bruker på det som er avgjørende.

M. men ingen egen markedsansvarlig?

Objekt: nei, det er ikke det, for det er i prinsippet jeg som kanskje kan, som er overordnet på alle hotellene på akkurat det da. Mhm.

M: etter din oppfatning, hvor ofte revurderer choice bruken av distribusjonskanaler?

Objekt: jeg tror ikke det er noe som er revurdert noen gang jeg, i hvert fall ikke sånn som jeg har forstått det. Det eneste er, nå kommer det jo ny web løsning som det er brukt mye penger på og og mye tid på som vi alle gleder oss til at skal komme og lanseres hundre prosent. Eem, parity er jo et begrep som har funnet helt siden jeg begynte i to tusen og åtte og har vel også da som forelå for det, men før det så var det jo anarki. Eem, da var det jo ikke noen ting som stemte hvor som helst, da var det jo rackrate over alt eller, jeg veit ikke helt hvordan det funka jeg men, eem, men så var det, så har det jo være noen små justeringer med den lead time kampanjer og noen sånne små kampanjer, men jeg føler ikke at den overordnede strategien har vært endret veldig. Det var jo mer dette kanalvridningsprosjektet når vi kjørte surway til da choice kunder og da en del av dette her blir ganske internt altså, jeg håper dere kan skrive litt mer eem, rundt det og ikke direkte internt.. ja, og da så vi jo de resultatene om hvor folk helst booker også videre eem, og det tror jeg nok fikk de til å gjøre en del grep som vi nå ser at ved av at web prosjektet har blitt såpass stort og såpass bra men jeg syns det går veldig treigt da, jeg satt jo med det her i to tusen og ti. Eller to tusen og ni, en eller annen gang.

M: men choice har jo eem, tilgang på ulike distribusjonskanaler, også er det jo opp til de ulike hotellene og lode i de, eem, så du kan jo påvirke hvor mange rom som skal lodes inventory i,

kanalene. Eem, har du en strategi der du først loder eks antall som i en periode og du, og når det går tomt så bare loder du mer eller hvordan er strategien?

Objekt: eem, nå har ikke det vært noe problem for det bli svært sjeldent tomt, og de dagene det blir tomt så blir jo hotellet fullt, så da lar jeg ikke, det er sjeldent jeg pleier å legge inn flere rom på booking dott com for eksempel. Expedia, det ligger jo i crs`en og da går jo det av bucket c så der har jeg vel egentlig aldri økt. Der closer jeg bare. Så det er aldri sånn at jeg, det er veldig sjeldent. Når det gjelder coop, med mer av den to dager kampanjen der, så lodes det kunn helg stort sett på kongsberg også er det litt annerledes på de andre hotellene for der har vi jo åpent stort sett men vi prøver å være litt restriktive på de ukedagene alstå, hvis ikke blir det ekstremt vanskelig å få de tilbake til oss å betale full pris når de har muligheten via den. Ja.

M: du nevnte nå at du var i mot parity, kan du forklare hvorfor?

Objekt: ja, det handler litt om det der å få kunder lojale da, altså vi vet jo at man er prissensitiv på det å booke hotellrom, og da skulle ha bedre tilbud som noen hoteller faktisk har på disse kanalene er i hvert fall i mot den strategien og prøve å få ned de restriksjonene. Eem, som nå, altså, den har gått fra å være sånn en prosent nå før da, til nå da to komma seks opp mot tre prosent. Alstå det er totale innteksreduksjoner av totale inntekter da eem, det er masse som inngår der altså, når det er sagt. Eem, men mot parity ja. Må samle tankene litt. Eem,

M: det jeg tenker på er jo hvis du ser det fra gjestens sitt synspunkt da, som skal gå på internett også finner han et hotellrom og det akkurat samme hotellrommet til to tre forskjellige priser, eem, vil gjesten akseptere det at på ene kanalen så får han det to hundre kroner billigere på den andre kanalen og på den tredje kanalen.. enda litt dyrere igjen.. kanskje..

Objekt: jeg snur problemstillingen din jeg. Kunden syns det er helt ok på flyreiser, hvorfor skulle man ikke det på hotellreiser og på hotellopphold tenker jeg. Det har jo vært sånn at hotellene har jo finansiert eem, når man pakketerer fly og hotell så er det jo vi som betaler provisjonen. Flyselskapene betaler jo ikke en dritt. Så det er bare det der, tilbake til å fange å fange dilemma altså, man må bare være rustet, sterk og stødig å si at det har kan vi bare ikke finne oss i rett og slett, men det har ikke hotellene, for di vi har vært så, vårt så hole da, for å bruke det ordet etter business at vi har prostituert oss, rett og slett. Eem, vi er nødt til på et eller annet tidspunkt, selv om det koster oss romdøgn så må vi på en måte ta litt tilbake den makten om prissetting. Vi har makten på inventory, men den vil jo expedia ta fra oss , så vi må ta tilbake den siste nå på pris. At det den om det er en hundre lapp eller om det kanskje er å ikke ha standard rom på booking dott com da, kanskje det er en måte å gjøre det på. At man bare har superior og delux rom der også har man standard rom på egen hjemmeside. I realiteten så har du da billigst hjemmeside men da har du da et annet produkt så kan du jo da argumentere for det. Eem, på en måte det er en strategi.

M: jeg leste en artikkel eem, jeg tror faktisk det var fra cornell tror jeg, eem der det sto akkurat den at i flybransjen der aksepterer kunden det at det er litt forskjellige priser. Men kundene har, gjestene har egentlig ikke helt akseptert det for hotellbransjen. Og, en faktior kan være det at for hotellbransjen ofte tror at flybransjen klarer det så skal det samme være for oss på en måte. Eem, for begge to er jo et reiselivsprodukt, men det de viser til i den artikkelen er jo det da at em, hvis du klarer å sette en pris eller følge en prismodell som gjør at kunden oppfatter det som rettferdig så klarer man å eem,

Objekt: legitimere det, mhm.

M: ja, hvis han ikke klarer å gjøre prisen rettferdig så eem, vil kunden sitte igjen med et dårlig inntrykk, ikke booke eller, ja.

Objekt: ja nei det høres fornuftig ut det altså. Eem, ja.

M: vi fortsetter litt på den, hvis hoteller skal oppnå profittoptimalisering så er man avhengig av at salg marked skaper en etterspørsel i det markedet dem gjør, eem så skal revenue em, det her er i teorien da, kan jo hende at i praksis hos dere så kan det være litt annerledes.. så skal revenue ta den riktige prisen på bakgrunn av det arbeider som er lagt på forhånd, det vil si eem, eksempelvis salg har kommunisert en produktverdi som tilsvarer i kroner et tusen fem hundre kroner for et standard rom, eem, revenue tar på bakgrunn av markedssituasjon så tar dem en høyere pris, kanskje to tusen kroner for det rommet. Gjesten kjøper det produktet men gjesten har en oppfattelse av at det produktet her det har en verdi på femten hundre kroner. Fordi det er det han har fått kommunisert på en måte av produktverdi, hvis du forsto den tankegangen.

Objekt: ja

M: eem, gjesten får et mindre godt opphold på bakgrunn av forskjellige ting og det skaper ikke gjenkjøp fordi gjesten er jo misfornøyd kan man si. Dermed hadde salg og marked klart å sette en produktverdi som rettferdiggjør prisen på to tusen kroner så vil gjesten sitte igjen med et inntrykk

Objekt: men på det premisset der da så forutser det at kunden kjøper bare mine, eller salgsavdelingen eller markedsavdelingen sin, sine vier om produktet, mens du mener da at det er en miss match mellom opplevd verdi og solgt verdi da på en måte..

M: at de kan oppstå det ja..

Objekt: ja,

M: hvordan opplever du da kjedens, eller choice sin kommunikasjon av produktverdi som rettferdiggjør den prissettingen? Som vi fører, blant annet vi har bar nivå, og de forskjellige nivåene der..

Objekt: nei, jeg syns jo ikke choice har vært gode på det, fordi jeg syns ikke vi selger opplevelser i det hele tatt da, det er jo når en.. også syns jeg ikke vi har kommunisert godt nok at det er dynamisk prissetting, altså der er jo tidligere du bestiller jo billigere blir det på en måte. Eem, også syns jeg jo kanskje at hotellbransjen kanskje er litt, litt slem noen ganger for man går igjennom kalenderen også er det mye billigere selv om du da innenfor nor-shipping så selger du, selv om du kjøper et år i forveien så betaler du full pris likevel og da forstår jeg at kunden blir irritert på det på en måte og da blir jo det miss match mellom kommunikasjon og hvordan det faktisk er, og samme gjelder cup finalen, det blir jo ikke på an måte avgjort før et par måneder før så der kan man på en måte rettferdiggjøres noe mer, men i prinsippet så hvis man da booker i det sekundet eem, man ser hvem som har vunnet da og hvem som går til finalen så vil jo den prisen være billigere der enn i det man eem, booker tre dager før liksom. da er det jo kanskje ikke rom å oppdrive da, men det er nå en annen ball. Men litt tilbake til det du sier med solgt verdi og opplevd verdi, ja det er klart at det er jo en miss match der, men det der har jeg akkurat fått en analyse på loopon på og det er ikke noe stor forskjell på tilfredshet og på hvilke pris du har betalt. Det er en svak relasjon på syv prosent, eem, det er bare korrelasjonsanalyse altså, så det er jo ikke spesielt strekt statistisk verktøy men planen er jo å gjøre regresjonen greie på det her. Eem, den det hotellet som gjorde det best der var

klubben på fjorten prosent og da begynner det å bli litt vesentlig at man skal være og hvis man betaler, em ja la oss si sytten hundre her da, så har man så er det større sjanse for at den tilbakemeldingen er et punkt lavere på villige til å anbefale meg i forhold til en som er villig til å betale fem hundre. Så så det er det vi har funnet ut fra den, fra den type undersøkelse. Så det er en sammenheng som du sier, men den er ikke spesielt sterk.

M: hvis du ser bort i fra det med kroner og øre da, så kan du ta brandene som choice har, det er på på en måte en uskreven, kall det en regel av komfort skal være billigste brandet vi har, så er det vel quality, clarion, clarion collection som litt mer det produktet over der. Eeem, også kan det jo oppstå situasjoner på samme destinasjon der komfort faktisk er dyrere enn clarion. Eksempelsvis gardermoen, komfort har nesten fylt opp hotellet sitt, clarion har ledig, det er jo ikke dermed sagt da at clarion skal sette opp prisen sin fordi komfort gjør det, for det er jo en bar-struktur man følger. Men da kan jo gjesten sitte igjen med den oppfatningen av at komfort er nå dyrere enn clarion, da blir det miss match i kommunikasjon om at komfort skal være et billigere brand på en måte.

Objekt: ja, jeg er helt enig og det der var første oppe på den første choice samlingen jeg var med på så snakket vi om det at det vi må distansere brandene fra hverandre og det har vi, det har egentlig skjedd da, det har klart å skille mellom på en måte hva de forskjellige brandene sier. Men jeg tror at det hadde jeg spurt en kamerat da om hva quality er så hadde ikke han hatt filla peiling, det er ingen som, det er ingen i markedet som veit hva det skal være og hva det står for, og hva slags pris de forventer det skal være. Jeg tror bare at vi, i hotellbransjen er så klar over det men det er ikke en kjeft utenfor som forstår eller, mener noe o det. Altså det er jeg helt overbevist om, jeg kunne spurt hvem som helst av mine kamerater som ikke jobber i hotell, det har ikke snøring altså.

M: Det er ofte så vet de ikke hva clarion er.

Objekt, nei, nei altså de, de forstår, de spør meg hele tiden.. er quality, jammen jobber ikke du i choice? Jo, og choice er da morselskapet til, ja.. altså det her må jeg fortelle mange ganger. Sånn at det har vært spørsmål mange ganger og Petter fortalte hvordan han vil at han skal ha det, og det er fint det men da er vi avhengig av at vi bruker litt penger på å forklare markedet også hvordan det her henger sammen, faktisk. Det blir, eem og jeg syns det er utfordrende å tenke seg det at det er det hotellet som åpner nå, komfort grand central og skal, kanskje har så sykt kule rom, så sykt nytt og så sykt fresh, eem, og skal bare være et komfort hotell også har man clarion over gata og har, de har pusset opp mange rom nå men det fremstår som mye mer slitent da. Som skal være liksom luksus- brandet til choice.. det burde, det blir ekstremt utfordrende da, å kommunisere, kommunisere det at det, også har du komfort Børsparken som har akkurat ny opppusset og det ble flott og fint men at det skal være samme brandet da som det helt kliss nye der borte, også har du komfort express og de skal jo ligge lavere i pris så den er jo grei, for der har man jo distansert seg litte grann. På den, så kanskje det skulle vært sånn at det også burde vært komfort express, jeg vet ikke helt. Men em, ja. Komfort har en utfordring der, eller choice har.

M: choice har den utfordringen med å kommunisere brand verdi.. ?

Objekt: ja, det blir jo det, man, man ønsker noe også er, blir ikke fasilitetene og produktene helt det man ønsker. Eem, rett og slett. Men men samtidig så har komfort gjort en ekstrem jobb det siste året i det å bygge en verdi som ikke nødvendigvis er luksus og fem stjernes hotell men å være trendy og være kul og være hipp og sånn, så der har de gjort en

fremragende jobb i den og det kan være at det, at det er en verdi for de som bor på de hotellene. Men samtidig så tror jeg, sliter nok de fleste med å se det, med mindre man er opptatt av design da, og opptatt av dette her. Du skal være veldig mye ute på reise for å få det med deg altså, det tror jeg.

M: ved fastsettelse av prisavtaler, om det er eksisterende eller nye prisavtaler, em, hvilke kriterier som legges til grunn ved prissetting.. ?

Objekt: nei, det er først og fremst så er det volum. Eem, jeg har alltid ønsket at vi skal forsøke dynamisk prising på alle kunder, også på små lokale kunder. eem, men det er utfordrende og de forstår ikke helt, og de er vil gjerne ha en fast pris til hver gang. Men, når de forstå ar de må betale tretten, fjorten hundre kroner døgnet så, så trekker de seg fra hele greia liksom, da vil de ikke noen ting.. eem, og det er litt utfordrende for men, men eem, det er jo bare sånn som det er noen ganger. I andre konkurrenter i kongsberg så er det mer utfordrende det der, andre konkurrenter som tilbyr fastpris og da blir jo vi nødt til å gjøre det samme. Men rett og slett, eem, men det er stort sett volum også er det bomønster som er helt avgjørende, bor du bare helg så skal du få en helt annen pris enn bor du tirsdag og onsdag, men det vet kunden svært lite om ofte. Er det en ny kunde som, så har men jo ikke noe statistikk på det dessverre, så da må men jo forsøke å høre liksom, snakke med kunden og hva, når er det du pleier å komme til byen og hvilke dager er det dere pleier å ha møter og, ja.. fiske litt ut på den måten der da. Eem, så snakker vi litt også om lead time da, bare for å vise at vi bruker de modellene vi har for å vise da de besparelsene ved å booke tidlig og ved å bo på skulderdager.

M. ser du på noen annet enn volum, potensiell inntekt.. fra andre..

Objekt: fra andre inntektskilder ja, fra f and b og fra konferanse.. eem, egentlig ikke i disse analysene så har vi ikke gjort det, fordi .. vi har ikke gjort det altså, vi burde nok sikkert ha gjort det, men det.. det skal jeg ta med meg.. det skal vi begynne med hehe

M: er det noe hotellbransjen burde ha begynt med?

Objekt: ja det er klart det. Jeg ser jo det at eem, jeg ser jo på kongsberg, vi omsatte for q1 for to komme an million eller noe men tre komma syv totalt, så de har jo omsatt for mye på andre tinge da. Også. Skal vi se, tar jeg fail.. Det var i hvert fall en god sum da, en halv million har de omsatt for på konferanse om f and b. Eem, og det er jo en viktig inntekt, absolutt viktig så det er jo helt klart noe man må se på, det totalbildet der. Og det er jo også litt den strategien som vi, som vi snakket om tidligere det var jo det der med at det når vi da begrenset antall kk døgn på hverdager eem, så har vi jo mye mer plass til dagpakker på hverdager så det vi har gjort da er jo i realiteten å kjøre rom frokost pris på tirsdag og onsdag også føre dagpakke oppe på det igjen. Eem, mot det lokale næringslivet. Bruke mye, ikke mye men litt mer ressurser på å banke inn dagpakker på tirsdag og onsdag og, og andre inntekter da. Og det som går på dagpakker det er jo gått opp ganske betydelig etter at vi gjorde det.

M: du nevnte jo det med at kurs og konferanse, ca åtti, nitti romdøgn per dag cirka. Er det er utfordring, dere er jo en quality kjede, eller en del av quality som skal egentlig være et reindyrka konferanse hotell og begynne å pakke det med cooperate?

Objekt: nei vi har ikke hatt noe utfordring med det i det hele tatt. Jeg har ikke hørt noen ting om at det skal være noen utfordring eller problem altså, eem, vi byr vi ligger jo på en måte midt i en liten by og er hovedhotellet i den byen så det er liksom forventet i lokalsamfunnet at vi skal kunne ta i mot alt som kommer inn. Eem, det har vært veldig mye negativ omtale når vi er fulle hele tiden.

M: det er det?

Objekt: ja, alltid veldig mye negativt omtale når vi er veldig fulle. Men samtidig så er jo folk irriterte fordi de ser på prisen også er det en miss match med forståelsen på hvordan ting henger sammen da. Så, emm jeg tror de er mer fornøyde nå enn det de var da, med at de får rom stort sett.. nå er det liksom få dager i uka de sliter med å få fult, eller for å få rom. Begge disse gruppene kongsberggruppen om fmc har fått rom i tillegg som de benytter seg av.

M: ja. Em, etter din oppfatning, hvordan kan salg marked og revenue påvirke hverandre il å ta de mest økonomisk lønnsomme beslutningene?

Objekt: nei det er klart at det her er jo en, som Christian Gamsgrø sier en hellig treenighet de posisjonene der. Hvor revenue managere skal styre prisene også er det markedsføreren som skal få lavet budskap som et attraktivt. Revenue manager burde jo si til markedsføreren når jeg trenger trafikk. Det samme burde han si til salg, em også skal de da med sine to virkemidler eem, både markedsføring og salg hente den trafikken til de dagene og, og ukene og månedene man har behov for det. Men de andre dagene på en måte kommer jo ting inn og ruller og går litt sånn som de skal gjøre. Eem, basert på de kontraktene og avtalene man har. Men det er klart de forvaltning av de store kundene er også viktig, det er også salg som gjør den biten der. Så det er, så revenue henter, altså men samtidig så er det ikke sånn at det er en enveisflyt her, her er det jo tilbakemeldinger på hva som funker og ikke funker. Så revenue manager må hele tiden si hva salgs salg som har funka og markedsføring som har funka også ja.. markedsføreren må også si det er vanskelig men da må de sette seg sammen og jobbe med det. Jeg tror ikke jeg har noe annet eller bedre svar på det altså.

M: så å gjøre hverandre god da, på en måte..

Objekt: ja jeg tror det, jeg tror det. Ja, absolutt, at man må gjøre det. Tilbake til litt det der med at en revenue manager kan gjerne måle hvordan en markeds kampanje har gjort det men han kan ikke ha forutsetningene til å vite hvordan utformingen av, en kampanje igjen i en annen kanal funker da. Det er vanskelig for han å vite, så det er liksom markedsføreren sin oppgave å fa eem, få det til, men så kan samtidig revenue manager vite hvilke kanaler som han tror eller har noen hypoteser om hva som kan funke til dette formålet. Eem, også kan man på en måte bli enig mellom de to da hva som kanskje kan være en mulig måte å teste det og lage en mulig analyse og lage en roi på det. Det tror jeg.

M: har du noen spørsmål som du

T: nei, jeg tror ikke det.

M: vi har gått igjennom det vi skulle gå igjennom. Så takk for at du tok deg tid.

Objekt: jo det er bare hyggelig

T: jeg stopper den jeg.

Skriftlig intervju per e-post. Mottatt 2. mai.

1. Markedssegmentering

- a. Hvilke kriterier benyttes ved segmentering av markedet?

Vi har 2 hovedsegmenter hos oss. FF og KK. Disse segmenter har vi så noen undersegmenter på. FF deler vi mellom individuell trafikk, bussgrupper og sosiale turer for bedrifter. Dette ser vi nå ikke er tilstrekkelig. Bussgrupper og sosiale bedriftsgrupper ligger under GL(group leisure), dette ser vi nå i forhold til statistikk ikke er godt nok så fra 1. juni kommer vi til å starte med å splitte markedssegmentene med revenue segment i tillegg. KK har en naturlig fordeling mellom avtalekunder og ikke avtalekunder.

- b. I hvilken grad er segmentering strategisk forankret?

Vi har helt klart en bevist holdning til det og budsjetterer romdøgn/gjestedøgn etter segmenter, men vil bli enda mer nøye på det med revenue segmenter til neste budsjettprosess.

2. Optimal Business Mix

- a. Hva forstår du med begrepet optimal gjestemiks?

Den optimale fordelingen av gjester som gir oss optimal omsetning og en ideell drift i forhold til personalkostnader, driftskostnader og arealbruk forbundet med de gjester vi har i hus. Og samtidig leverer gode opplevelser.

- b. Hvilke kriterier benyttes for å velge den optimale gjestemiks?

Vi er dessverre ikke i den heldige posisjonen at vi kan velge og vrake mellom gjester store deler av sesongen. Men vi har tatt et bevist valg å redusere våre bussgrupper til et minimum i 2013, da dette segmentet forstyrrer vår drift mer enn det gagnar den. Men med konkret jobbing med revenue segmenter fremover vil vi med større overbevisning kunne gjøre våre markedsstunt mer direkte mot ønsket målgruppe. Vi er relativt nye og lærer foreløpig hele tiden noe nytt om vår optimale gjestemiks. Vi gjør også en god del prisforandringer til 2013 prisene for å lokke til oss en optimal gjestemiks som gir oss en god drift.

- c. Mye arbeid må legges ned for å velge et hotells riktig gjestemiks. Etter din oppfatning, hvor viktig er det med et strategisk samarbeid mellom salg, Marked og Revenue i denne prosessen?

Det er helt avgjørende at det er en felles forståelse rundt dette begrepet. Vi jobber med dette på den måten at vi månedlig har møter med salg/marked, booking, arrangement, resepsjon og meg. Vi er også veldig nøye på å gå gjennom våre økonomiske resultater i forhold til gjestemiks for og hele tiden vurdere og lære oss hva den riktige miksen er basert på de klare definerte sesongene vi har på fjellet.

3. Channel Management

- a. I hvilken grad tror du hotellbransjen er avhengig av online bookingkanaler som booking.com, Expedia etc?

Dette er veldig avhengig av hvor ditt hotell ligger. Vårt hotell har per i dag en helt minimal trafikk fra disse kanaler og jeg kan ikke se at vi vil ha mye fra de fremover. Men for et hotell som ligger i byen ser jeg at det er en viktig kanal da de har mye midler til markedsføring og derav blir topp of mind når gjester skal bestille hotellopphold.

- b. Hotellbransjen stiller seg spørsmålet om hvem det er som eier kunden ved salg via tredjepart. Hva kan hotellbransjen gjøre for å føle eierskap til kunden? Så lenge hotellbransjen aksepterer å selge seg gjennom tredjepart kanaler må vi akseptere dette dilemma. Jeg mener at i det øyeblikk gjesten entrer hotellet starter vår jobb med å omvende kunden sånn at når gjesten går ut av døren etter oppholdet har vi gjennom gode opplevelser og service omvendt kunden sånn at vi i fremtiden kan eie den gjesten og at bestilling går på egen web eller direkte til hotellet etter første opphold.
 - c. Hvilke strategiske kriterier benyttes ved valg av distribusjon i forbindelse med planlegging av salgs- og markeds kampanjer?
Vi lager årlige markedsplaner. Denne gjør vi på bakgrunn av de ulike sesongene vi er inne i. Vi lager sammen med denne helårs annonseplan. Vi bruker relativt store summer (for enkelthotell og vara) og ikke minst barteravtaler på annonsering i rikspresse og utvalgte regioner i Norge. Som resort på fjellet jobber vi mye med FF trafikk og dette er det ikke mye fokus på i Choice utenom den klare sommer sesongen som definerer lavsesong for mange konferanse hoteller i Choice.
 - d. Etter din oppfatning, hvor ofte revurderer Nordic Choice Hotels bruken av distribusjonskanaler? Relativt løpende. Def. VK2012 så virker det som om det er et hett tema om dagen inne på hovedkontoret.
4. Strategical Pricing
- a. Hoteller vil oppnå profittoptimalisering når man utfører salgs-, markeds- og Revenuearbeid på en måte som gjør at kunden oppfatter transaksjonen som rettferdig. Hvordan opplever du hotellkjedens kommunikasjon av produktverdi (Price & Value Communication) som rettferdiggjør prissettingen?
Ganske fraværende da det er lite ekstern kommunikasjon om myke verdier, er interne verdier rundt dette men de kommer ikke frem veldig tydelig. Det jobbes aktivt i et F&B prosjekt der alle hoteller er involvert, Mat fra hjertet. Dette kan bli bra så lenge vi får kommunisert det til våre gjester. Ikke bare ovenfor gjester i hus, men også som en fristende ekstern kommunikasjon.
 - b. Hvilke kriterier legges til grunn ved fastsettelse av prisavtaler for eksisterende og nye avtalekunder? Vi har per i dag ikke noen avtaler med kunder utenom Choice avtaler. Men når vi sender priser til sentrale forespørsler går det på hvor interessant kunden er og ikke minst estimert volum. Gjøres også klare forskjeller på hva type segment forespørselen kommer fra. Privat næringsliv, offentlig, foreninger/forbund osv.

Etter din mening, hvordan påvirker Salg, Marked og Revenue hverandre slik at de mest økonomisk lønnsomme beslutninger kan tas?

- 1; Det må være felles forståelse mellom disse områder med jevnlig møter.
- 2; Langsiktige strategier for en god kontinuitet så alle har en tydelig plan å jobbe etter.
- 3; Viktig at salg/marked klarer å se faresignaler som sviktende ordreserver tidlig så handling og fokus kan settes in direkte på utfordrende måneder. Dette er ekstremt viktig da løsningen veldig ofte er å dumpe priser når du kommer tett innpå utfordringsmånedene
- 4; må vara felles forståelse mellom selgere om viktigheten av optimal pakking av huset(primært KK lokaler) da en dårlig solgt gruppe lett kan sperre ut 1-1,5 mill. i omsetning av andre KK grupper. Jag snakker nå i hovedsak høysesong og helger under høsten for vårt hotell.
- 5; Salg har klare forutsetninger for hva som kan inkluderes ovenfor kunder i en vippesituasjon med annet hotell. Veldig lett for selgerkåren(jag har vart der selv) og redusere prisen det første du gjør for å få cloaset salget.
- 6; samtidig må salg ha gode forutsetninger med fornøyde gjester fra drift sin side så gjensalget går enkelt. Hvis ikke trenger vi flere selgere etter hvert, viktig at 1'e salget ovenfor en ny kunde er det vanskeligste og at gang nr. 2 og 3 bare blir enklere.