

BCR3100 - BACHELOROPPGAVE
BACHELOR I REISELIV
6. SEMESTER
VÅREN 2013

KANDIDATNUMMER
98 02 99
98 03 18



Markedshøyskolen

PROBLEMATIKKEN RUNDT TREDJEPARTSKANALER:

ET NØDVENDIG ONDE?

”DENNE BACHELOROPPGAVEN ER GJENNOMFØRT SOM EN DEL AV
UTDANNELSEN VED MARKEDSHØYSKOLEN.

MARKEDSHØYSKOLEN ER IKKE ANSVARLIG FOR OPPGAVENS
METODER, RESULTATER, KONKLUSJONER ELLER ANBEFALINGER.”

”HVILKE KRITERIER KREVES
FOR AT FREMTIDENS
TREDJEPARTSKANAL SKAL
VÆRE TROVERDIG OG
LØNNSOM FOR BÅDE
HOSPITALITY-BRANSJEN OG
FORBRUKEREN?”

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på 3 år med Reiselivsutdanning ved Markedshøyskolen i Oslo, våren 2013. Da vi startet vår utdanning var det ingen som visste hvor det skulle ende, og selv om oppgavens tema aldri ble dypt berørt i vårt utdanningsløp, føler vi det er en problematikk som har vært evig tilstedeværende i løpet av våre 3 år.

Arbeidet med oppgaven har vært utfordrende og det var aldri sikkert hvilke resultater forskningen ville gi. Vi er derfor stolte over å kunne presentere de endelige resultatene. Temaet som berøres er svært aktuelt for reiselivsfaget og vi ønsker å bringe diskusjonen rundt tredjepartsproblematikken videre.

Begge studentene føler arbeidet har gitt oss minst like mye personlig som faglig utvikling, vi har utfordret oss selv og forsøkt teknikker som vi ikke har gjennomført tidligere. Dette gjør at vi sitter igjen med en svært god opplevelse av og tro på vårt eget produkt.

Vi vil gjerne takke Henning Friberg, høyskolelærer ved Markedshøyskolen, for god veiledning og motiverende ord i løpet en svært utfordrende fase ved Markedshøyskolen. Det er utrolig givende å ha en så engasjerende og nysgjerrig veileder i en slik prosess. Videre vil vi takke Gunhild Elisabeth Laundal, Floor Manager ved Comfort Hotel Grand Central, for hjelpsomhet, innspill og friske øyne og Pernille Vermedal Høgh, Senior Research Consultant at Vizeum Norge, for innspill og tips til hvordan vi kunne gjennomføre fokusgrupper på en best mulig måte.

Videre vil vi takke samtlige informanter fra våre 9 dybdeintervjuer, deltagerne fra våre 2 fokusgrupper, samt tålmodige venner, kjæreste og familier som har støttet oss i arbeidet med oppgaven med ros, hygge og lyttende ører! Og sist men ikke minst: Våre medstudenter som har også gitt oss hyggelige stunder, 3 fantastiske år og et godt sosialt samvær under en intensiv skriveprosess.

Takk for hjelpen og god lesning!

Oslo, 28.05.13

Kandidatnummer:

980299 & 980318

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	2
2.0 Struktur	3
3.0 Problemområde	4
3.1 Problemstilling	5
3.2 Antagelser	5
3.2.1 Begrunnelse for antagelse 1	6
3.2.2 Begrunnelse for antagelse 2	6
3.2.3 Begrunnelse for antagelse 3	6
3.2.4 Begrunnelse for antagelse 4	7
3.3 Avgrensinger	7
4.0 Begrepsavklaring & teori	8
4.1 Verdi	8
4.1.1 Verdi som et etisk begrep.....	8
4.1.2 Verdi som et sosialøkonomisk begrep.....	8
4.1.3 Avgrensing i henhold til verdi	9
4.2 Hospitality-bransjen	9
4.3 Revenue Management	10
4.3.1 Forutsetninger for bruk av Revenue Management	11
4.3.2 Hindringer for RM i hotellbransjen	12
4.4 Prissetting	13
4.4.1 Eterspørsel- og priselastisitet.....	14
4.5 Strategisk prising	16
4.6 Alternative tilnæringer til verdi	16
4.6.1 Kostbasert prising.....	17
4.6.2 Verdibasert prising.....	18
4.7 Dynamisk verdibasert prising	19
4.8 Verdiskapning	19
4.9 Distribution Channel Management	21
4.10 Fremtidens Revenue Management	23
4.11 Tredjepartskanaler	25
4.11.1 Agentmodellen.....	25

4.11.2	Kjøpmannsmodellen	25
4.11.3	Den essensielle forskjell	26
4.12	Rate Parity	26
5.0	Nye utfordringer	26
5.1.1	Spesialiserte OTAs	27
5.1.2	Google	27
5.1.3	Sosiale medier	28
6.0	Forbrukeratferd	30
6.1	Forbrukerens oppfattelse av verdi	30
6.2	Beslutningsprosesser	31
6.2.1	Den følelsesmessige beslutningsmetoden	32
6.3	Trygghet & troverdighet	32
7.0	Markedsføring	33
7.1	OTA som markedsføringsarbeid	33
7.2	Markedsføring av verdi	33
8.0	Metode	33
8.1	Valg av metode	34
9.0	Forskningsdesign	35
9.1	De tre former for forskningsdesign	35
10.0	Datainnsamling - metodetriangulering	36
10.1	Dybdeintervju	36
10.1.1	Gjennomføring	36
10.1.2	Presentasjon av spørreskjema	37
10.1.3	Utvalgsstrategi	39
10.2	Transkripsjon av intervjuer	40
10.3	Fokusgrupper	41
10.3.1	Gjennomføring	41
10.3.2	Presentasjon av spørreskjema	42
10.3.3	Utvalgsstrategi	43
11.0	Analysemetode	43
11.1	Analyse dybdeintervjuer	45
11.1.1	Konklusjon dybdeintervju	50
11.2	Analyse fokusgrupper	51

11.2.1	Analyse opp mot antagelse 2	52
11.2.2	Analyse opp mot kjerneverdier	52
11.2.3	Oppsummering av fokusgruppens kodegrunnlag	55
11.2.4	Fokusgruppens konklusjon	59
12.0	Oppsummering av resultater	60
12.1	Reliabilitet, etikk, validitet og kritikk	61
13.0	Konklusjon	63
13.1.1	Et nødvendig onde?	63
14.0	Anbefalinger	64
14.1	Anbefaling for hospitality-bransjen	64
14.1.1	Differensieringsstrategier	64
14.1.2	Nye former for kundedialog	65
14.1.3	Bevisstgjøring	66
14.2	Anbefaling for OTAs	66
14.2.1	Forslag til endret prismodell	66
14.2.2	Bygge verdi	67
14.2.3	Enkelhet og åpenhet	67
15.0	Anbefalinger for fremtidig forskning	68
15.1	Hva vil skje med Google?	68
16.0	Oppsummering	70
17.0	Litteraturliste	73

Figurliste:

Figur 2-1 - Oppgavens struktur	3
Figur 4-1 - Eksempel på for høy utgangspris	14
Figur 4-2 - Uelastisk & elastisk etterspørsel	15
Figur 4-3 - Kostbasert prising	17
Figur 4-4 - Verdibasert prising	18
Figur 4-5 - The Revenue Circle	19
Figur 4-6 - Distribusjonsstrukturen før internett (1993)	21
Figur 4-7 – Illustrasjon av distribusjonsstrukturen etter år 2000	22
Figur 4-8 - Fremtidens prisstrategier	24
Figur 4-9 - Endringsfaktorer	24
Figur 5-1 - Eksempel fra Tripadvisor.com	29
Figur 6-1 - Maslows behovspyramide	32
Figur 11-1 - Kvalitativ Analyse som en Sirkulær Prosess	43
Figur 11-2 - Verdsatte kvaliteter ved hotellopphold fra fokusgruppe #1	56
Figur 11-3 - Verdsatte kvaliteter ved hotellopphold fra fokusgruppe #2	56
Figur 11-4 - Total oversikt over verdsatte kvaliteter	57
Figur 11-5 - Oppfattet nettsted for lavest pris fra fokusgruppe #1	58
Figur 11-6 - Oppfattet nettsted for lavest pris fra fokusgruppe #2	58
Figur 11-7 – Total oversikt over hvor en finner lavest priser	59

Vedlegg:

Vedlegg I - Distribusjonsstrukturen etter år 2000 (Kracht og Wang 2010).

Antall ord: 20639

1.0 Innledning

Reisebyråer endret i sin tid måten hospitality-bransjen møtte sine kunder, og med utbredelsen av internett fikk forbrukeren en helt ny mulighet til å undersøke informasjon og bestille reiser, hoteller og flybilletter. Her fant flere gründere sin forretningsidé: Et reisebyrå uten kontorer, som kunne selge reiser billigere til forbrukeren, blant annet ved å hente sin provisjon fra hoteller og flyselskaper. Det var dette som la grunnlaget for det vi nå kjenner som tredjepartskanaler, eller online travel agents (heretter referert til som OTA).

Dette markedet vokste raskt og publikum omfavnet konseptet, og hotellkjedene så dette som en god kilde til å fylle opp rom som ikke ble solgt på tradisjonelt vis, gjennom deres egne kanaler eller fysiske reisebyrå (Toh, Dekay og Raven 2011b).

Hotellene så trafikken fra disse sidene øke og kontrollen over egen gjest ble mindre, provisjonssatsene økte og særlig de mindre hotellene så at de nye tredjepartskanalene som et nødvendig onde. De genererte mye av trafikk, men grunnet de høye provisjonene måtte mange slite for å holde seg unna røde tall på bunnlinjen. Flere av de frittstående hotellene er fremdeles med, da de mangler kapitalen som trengs for å markedsføre sitt produkt på samme måte som OTAene klarer. De siste 2 årene, har vi sett en exit av nordiske hotellkjeder fra to OTAs; Expedia & Hotels.com. Noe som skyldes hotellenes tynnslitte tålmodighet, med store gebyrene og urealistiske krav gitt av OTAene (Kristiansen 2012). Formålet med vår oppgave er å undersøke om det faktisk er slik at OTAene er et slikt onde, om de eksisterende samarbeid bør brytes, eller om det finnes muligheter for et gjensidig bærekraftig samarbeid. For dette vil vi drøfte 4 antagelser, og komme med våre anbefalinger for hvilke kriterier som kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal fremstå som troverdig og lønnsom både for hospitality-bransjen og forbrukeren.

1.1 Bakgrunn

Kampen om kontroll over distribusjonen mellom OTAs og hospitality-bransjen toppet seg i 2011-2012, da First Hotels & Scandic de første til å trekke seg ut av OTAene Expedia & Hotels.com. Nordic Choice Hotels & Thon Hotels fulgte etter, noe som resulterte i at over 430 hoteller og 69.000 rom i Skandinavia ble fjernet fra Expedia & Hotels.com. CEO i Best Western Norge, Hege Ramm, har uttalt at da de opererer i stor grad med franchise-avtaler, ikke vil gå ut med noen generell føring for Norge, men lar dette være opp til hvert enkelt hotell (Kristiansen 2012).

Så hva er den egentlige årsaken til at denne tidligere inntektskilden endret karakter til å bli en byrde?

Roar Ingdal, konserndirektør kommersiell i Nordic Choice Hotels, sier følgende:

”Noen store, internasjonale reisenettsteder vil at prisene skal være de samme, enten kunden booker hos dem, eller på egne nettsted. Det er viktig for oss, både å følge konkurranselovgivningen og å kunne tilby de beste prisene på egne nettsteder.”
(Kristiansen 2012).

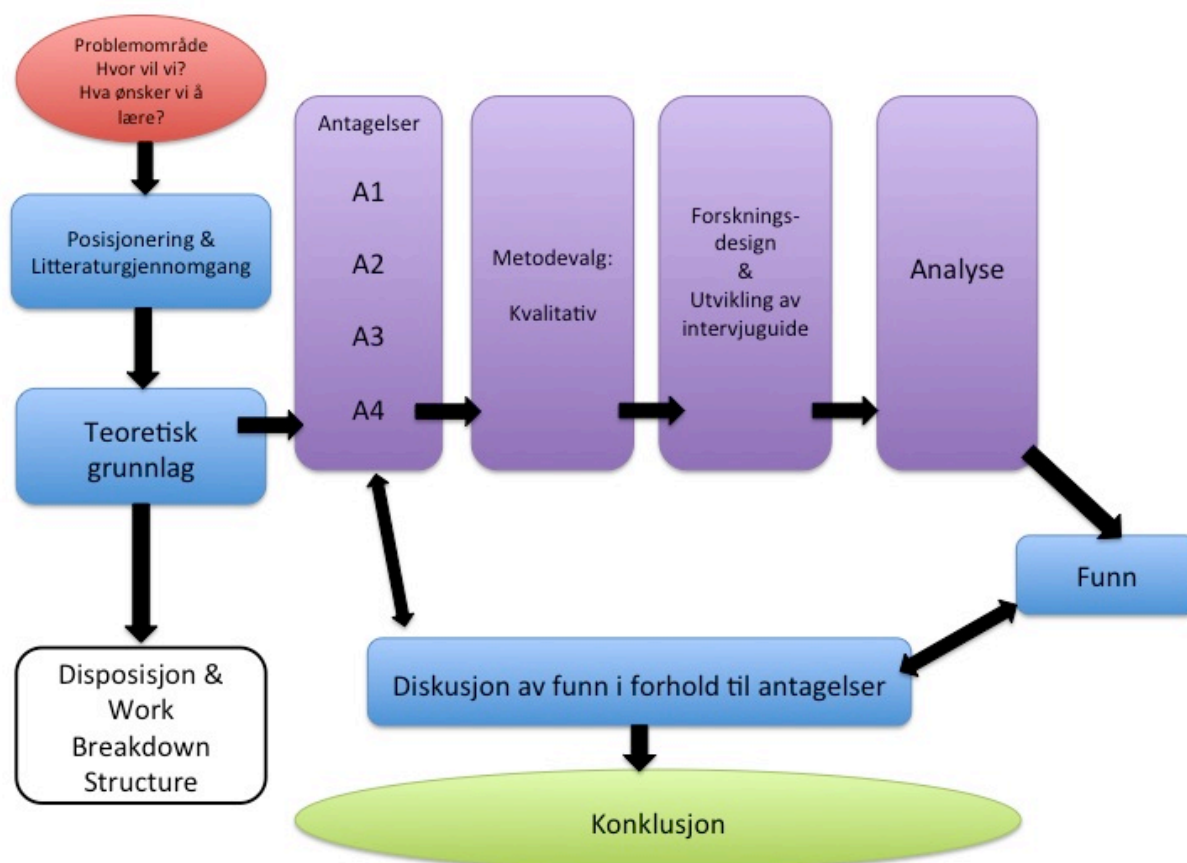
Konkurransemyndighetene i Norge og flere land er i gang med å undersøke praksisen til flere store reisenettsteder. Spesielt deres krav om ”rate parity”; at hotellene skal operere med samme priser uavhengig av kjøpssted (Kristiansen 2012). Dette skal sikre nettstedene en minimumspris for å hindre at deres egne priser blir underkuttet, til tross for at enkelte av disse nettselskapene opererer med provisjoner mellom 15 og 30 % (Toh, Dekay og Raven 2011a).

Hoteller som ikke vil samarbeide blir ekskludert, eller verre, kunden får beskjed om at hotellene er fullbooket i perioden de ønsker. Dette skjedde blant annet med Scandic og First Hotels' eiendommer på Hotels.com, et OTA som er eid av Expedia Inc (Kristiansen 2012).

2.0 Struktur

For å vise hvordan vi har jobbet strategisk med denne oppgaven, har vi satt opp en strukturmodell. Denne viser arbeidets progresjon og skal gi både leser og studentene mulighet til å forstå oppgavens gang og struktur.

Figur 2-1 - Oppgavens struktur



Kilde: (Fritt etter Flagestad. 2012)

Denne prosessmodellen gjør det enklere å gå tilbake i arbeidet for å sikre at det teoretiske grunnlaget støtter opp om vår forskning. Dette skaper en dybde i oppgaven der det sikres at alle funn støttes opp av den teorien vi benytter.

3.0 Problemområde

Det ser ut til at OTAs er kommet for å bli, men dagens modell er krevende for reiselivsbransjen som etter år med global økonomisk stagnering og nedgang fremdeles jobber for å komme tilbake til et økonomisk bærekraftig nivå (Vinod 2011).

Denne stagneringen gjenspeiles i hele bransjen, som er avhengig av offentlige midler. Problemet ligger i dag i at $\frac{3}{4}$ av disse offentlige tilskuddene går til fremskaffelsen av ytterligere midler for tilbydere av reiselivstjenester (Oxford Research 2009). Dette kappløpet for å finne samarbeidspartnere, skaper en fragmentering av bedrifter og dårlige resultater som igjen forsterkes av lav samarbeidsvilje på tvers av lokale og regionale destinasjonsselskaper & bedrifter.

Nærings- og Handelsdepartementet (NHD) har i sin nasjonale reiselivsstrategi – *Destinasjon Norge*, lagt stor vekt på forskning, lik den som presenteres i *Reiselivsmilliarden* av Oxford Research (2009). Dette har blant annet resultert i at kapittel 6 vies til "Samarbeid – i reiselivsnæringen, mellom reiselivsnæringen og tilstøtende næringer, og mellom reiselivsnæringen og aktørene i reiselivspolitikken" (NHD 2012).

Vi trekker linjer fra dette til problematikken rundt OTAs, da lav samarbeidsvilje i reiselivet og hotellbransjen, gjør at for store ressurser blir viet til fremskaffing av driftsmidler, noe som hindrer bedriftenes mulighet til å markedsføre seg mot de marked OTAene henvender seg til. Dermed ser det ut til at hotellene blir enda mer avhengige av OTAene og deres dominans øker. Vi vil derfor undersøke hvilke kriterier som ligger til grunn for fremtidens tredjepartskanaler, og vil vise til mangler i dagens løsning, basert på hva forbrukeren ønsker og hvilke trender vi ser i markedet. Vi ser samarbeid & sameksistens, åpenhet og globalisering som nøkkelord for fremtiden og vil undersøke dette nærmere i oppgaven.

3.1 Problemstilling

Vi har i denne oppgaven valgt følgende problemstilling:

Hvilke kriterier kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal være troverdig og lønnsom for både hospitality-bransjen og forbrukeren?

Denne problemstillingen undersøkes gjennom 4 antagelser, som vi mener belyser viktige sider ved vårt problemområde.

3.2 Antagelser

Antagelse 1 – Hospitality-bransjen ser ikke lenger på OTAs som verdifulle samarbeidspartnere, men snarere som et nødvendig onde.

Antagelse 2 – OTAs har skapt og vil fortsette å skape nye vaner for forbrukeren.

Antagelse 3 – Rett bruk av OTAs som markedsføring og pris-verktøy vil skape suksess for hospitality-bransjen.

Antagelse 4 – Et gjensidig, bærekraftig samarbeid vil føre til økt verdiskapning innen hospitality-bransjen og for OTAene.

3.2.1 Begrunnelse for antagelse 1

Toh, Dekay og Raven (2011a), beskriver en bransje som har latt provisjonssatsene bli skremmende høye. Dette støttes av hva Horwath (2013) skriver i sin rapport "Om Norsk Hotellnæring 2012" som sier at bestillinger gjort til Norske hoteller på internett gjennom OTAs er en dyr bestillingskanal med provisjonskostnader på mellom 15 og 25%. Samtidig må vi ikke glemme verdiene OTAs har tilført ved å åpne markedet for gjester fra hele verden, slik det vises i Lee, Guillet og Law (2013).

3.2.2 Begrunnelse for antagelse 2

Forbrukeren har etter inntoget av OTAene fått en rask læringskurve og bevisstgjøring rundt et hotellopphold og det er tydelig å se at våre bestillingsvaner er endret. Rao og Smith (2005) definerer OTAs ved at de tilbyr pris-sammenligning på tvers av tilbydere. Vi mener dette kommer til å vokse og at OTAs vil fortsette å utdanne forbrukeren, både til nye bookingvaner men også med nye krav til løsninger hospitality-bransjen må inkorporere. Blant de nye bookingvanene som er introdusert etter inntoget av OTAs er kortere tid fra bookingtidspunkt til ankomstdato. Ett hotell fortalte i Toh, Dekay og Raven (2011a) at de pleide å få det de kalte sene bookinger tre uker før ankomst, nå kommer reservasjonene i gjennomsnitt, tre dager før ankomst.

3.2.3 Begrunnelse for antagelse 3

Horwath (2013) sier i sin rapport "Om Norsk Hotellnæring" at feil bruk av OTAs kan påløpe store, unødige kostnader. Vi trekker derfor antagelsen om at rett bruk kan fremme ikke bare markedsarbeidet, men også arbeidet for revenue managers i hospitality-bransjen. De trekker også frem at "Bruken av OTAs er bare ett av virkemidlene i markedsføring. Hvilken rolle og plass OTAs skal ha i det enkelte hotells markedsføring er en vanskelig del av markedsplanarbeidet". Vi mener at rett forarbeid her kan gjøre at hospitality-bransjen i større grad kan ta kontroll over kundens forventninger. Vinod (2010) har kommet frem til at anmeldelser av hoteller på OTAs som Expedia & Priceline begynner å bli viktigere enn merkenavnet når det kommer til å gi sikkerhet i kjøpsøyeblikket. Med rett forarbeid skapes et verdigrunnlag for merket der kunden vil føle de ikke bare har fått det de har betalt for, men muligens noe som overgår deres forventninger. Dette fordi servicekvalitet og kundetilfredshet er et resultat av opplevd service målt opp mot forventninger og ervervelseskostnad (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985).

3.2.4 Begrunnelse for antagelse 4

Nærings og Handelsdepartementet skriver i *Destinasjon Norge*:

”For å oppnå økt verdiskaping må næringen få til bedre samhandling og lykkes med utvikling av innovative og kvalitativt gode produkter.” (NHD 2012) I tillegg viser Horwath (2013) i sin rapport *Om Norsk Hotellnæring* til at den «offisielle» norske bookingportalen BookNorway, ikke har lykkes i å posisjonere seg i markedet. Vi anser det derfor som en rimelig antagelse å si at gjensidig og bærekraftig samarbeid vil føre til økt verdiskaping innen hospitality-bransjen og for OTAene.

3.3 Avgrensinger

Oppgaven avgrenser seg til en analyse der vi legger frem anbefalinger & kriterier for fremtidens tredjepartskanaler, basert på de resultater funnet etter vår forskning på norske og til en viss grad skandinaviske forhold. Det vil være nødvendig å redegjøre for internasjonal forskning for å sikre relevant teori. Gjennom dette arbeidet og endelig produkt ønsker vi å tilegne oss kunnskap rundt ikke bare prissetting og forbrukeratferd, men også økonomisk bærekraft og fremtidens teknologiske-muligheter for reiselivsbransjen.

Vi vil ikke bruke mye tid til å forske på produktets segmenter da vi mener OTAene allerede har festet sin posisjon hos forbrukere. Vi ønsker heller å vise til hvordan produktet kan forbedres. Kriteriene vi skaper vil representere det vi mener er de beste forutsetningene for lønnsomhet og troverdighet, for hospitality-bransjen, forbrukeren og OTAene.

4.0 Begrepsavklaring & teori

Vi vil i denne oppgaven arbeide med flere begreper som verdi, hospitality-bransjen, forbruker, OTA og prisstrategier & revenue management. For å gi leseren en bedre innføring i vårt tankesett og arbeidsmetode vil vi avklare begrepene og senere benytte i vår anbefaling og eventuell fremtidig forskning.

4.1 Verdi

Store norske leksikon deler verdibegrepet i to hovedkategorier.

4.1.1 Verdi som et etisk begrep

Objektivistiske verditeorier hevder at uttrykket verdi står for faktisk eksisterende egenskaper ved objekter, enten naturalistiske egenskaper (f.eks. nytte), eller spesifikke og udefinerbare verdiegenskaper.

Subjektivistiske verditeorier hevder at verdiene konstitueres av et vurderende subjekt, særlig som et resultat av forholdet mellom subjektets følelser og tingenes egenskaper, nytte, evne til å behage osv.

Verdinihilistiske teorier hevder at verdier ikke eksisterer i det hele tatt; uttrykket verdi er tomt for virkelig mening og tjener bare til å utløse følelser hos brukeren av uttrykket, eller til å påvirke andres følelser (Store norske leksikon).

4.1.2 Verdi som et sosialøkonomisk begrep.

Her brukes verdi som en egenskap, med forskjellige verdibegreper, som bruksverdi og bytteverdi. Verdilæren var den sentrale gren innenfor den klassiske økonomi som søkte å forklare bytteverdien ved den mengde arbeid som var nedlagt i de forskjellige goder. Dens sammenheng med bruksverdien, eller nytten, av et gode var ikke klar, og kom først i forgrunnen med den «subjektive» verdilære, som innførte nyttebegreper (Store norske leksikon).

4.1.3 Avgrensing i henhold til verdi

Vi velger å følge den *subjektivistiske verditeorien* da undersøkelser viser at verdien ved et hotellopphold ikke kan defineres i et rigid system, men styres av den individuelle forbrukers preferanser i tillegg til produktets egenskaper og nytte (Conyette 2012).

4.2 Hospitality-bransjen

I forkant av denne oppgaven diskuterte vi om vi kun skulle undersøke forhold innen hotellbransjen, men det ble raskt åpenbart at vi var nødt til å utvide til begrepet hospitality.

Oxford Dictionary forklarer ordet hospitality som vennlig og sjenerøs mottakelse og underholdning av gjester, besøkende eller fremmede (Oxford Dictionary 2013, egen oversettelse).

Vi velger å definere hospitality-bransjen slik:

De bedrifter som til daglig jobber innen reiseliv & turisme, og som med tilknytning til ferie- og fritidsreiser, benytter gjestfrihet & service i sitt vertskap for å dekke etterspørselen fra reisende utenfor sitt faste bosted.

Hospitality-bransjen er en del av reiselivsbransjen, men må ikke forveksles med denne, som er et langt større samlebegrep.

Reiseliv gir grunnlag for virksomhet i mange næringer. Det gjelder bl.a. overnatting, servering, transport, formidlingsvirksomhet og opplevelses- og aktivitetstilbud som tilfredsstillende turisters eller andre reisendes behov. Reiselivsnæringene identifiseres ut fra deres avhengighet av og/eller betydning for turismen. Et viktig trekk ved reiselivsmarkedet er at turistene som oftest etterspør et totalprodukt som består av delprodukter fra ulike næringer. Det fordrer samarbeid på tvers av de reiselivsrelaterte næringene. (Regjeringen 1996)

Grunnen til at begrepene skilles i denne oppgaven er at hospitality omfavner bedrifter som kan påvirkes av OTAs. Begrepet reiseliv derimot, omfatter en mye større gruppe, og er derfor upresist i vårt bruksområde.

4.3 Revenue Management

Revenue management (heretter kalt RM) er å overvåke markedet. Der en forsøker å vurdere fremtiden basert på eksterne og interne påvirkninger, distribuere gjennom ulike kanaler, kontrollere & styre etterspørsel og segmentere markedet for å få en optimal gjestemiks. Målet med RM er å skape optimal økonomisk lønnsomhet (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2003).

Denne måten å prise på er kanskje en av de eldste formene for prising, da man kan sammenligne den med hvordan man handlet og priset seg på markeder før i tiden. Dette kan illustreres med følgende eksempel: Det er lørdag ettermiddag og kjøpmann Hansen har igjen 12 salathoder, på søndagen er markedet stengt. Han vet at han ikke kan selge disse salathodene mandag morgen, for da har de forfalt og kjøperne ønsker nye varer. Dette gjør at han må senke betalingsvilligheten til kundene på markedet, enten ved å prise seg annerledes eller snu deres verdioppfattelse.

RM handler om å administrere kapasitet og gjøre det økonomisk lønnsomt (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2003), dette fagfeltet har hatt en dynamisk utvikling og har vokst etter hvert som teknologien har utviklet seg. I det sene 70-tallet kunne man se en utvikling i den amerikanske flyindustrien, hvor People's Express ga reisende lavprisbilletter med minimale fasiliteter. Denne endringen i prisstrategi gjorde at andre flyselskaper som American og United ønsket å ta opp kampen, hvor de solgte billigere billetter til mer prissensitive kunder og tilbød bedre billetter med flere muligheter til de mer betalingsvillige kundene. Dette gjorde at det fantes noe til enhver og en, og selskapene tiltrakk seg en større kundegruppe av både prissensitive og mer betalingsvillige passasjerer (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2003, 3).

Etter hvert som RM har utviklet seg i tråd med den teknologiske utviklingen har forbrukerne blitt smartere og mer kresne, og det blir stadig utviklet nye innovasjoner. Det er ingen andre ytre faktorer som former våres liv mer enn det teknologien gjør (Kotler 2010). Dette gjør RM til et krevende fagfelt der teknologi, segmentering, kapasitetsoptimalisering, verdifastsettelse og prising vil være viktig nøkkelområde for å lykkes.

4.3.1 Forutsetninger for bruk av Revenue Management

En optimalisering av RM vil gjøre det lettere å synliggjøre verdien som man tillegger en tjeneste eller et produkt. Bedrifter som kjennetegnes ved at de har større utbytte av å drive med RM er de som selger varer eller tjenester som har:

- relativt fast kapasitet
- det eksiterer store etterspørselsvariasjoner
- kjøpet kan bestilles og betales på forhånd
- produktet kan ikke lagres
- det finnes historiske data på etterspørsel og bookingmønstre
- markedet kan bli segmentert
- de variablene kostnadene vil være vesentlig lavere enn de faste kostnadene

(Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2003)

Vi velger å vektlegge ett av punktene. Da det er historikk og eierskapet til kunden som legger deler av grunnlaget for oppgavens analyse.

Historikk

For å kunne lykkes med god og optimal RM er det identifisert enkelte kriterier:

En felles plattform og entydig systemstruktur danner fundamentet i bedriften. Det må foreligge gode data på kundehistorikk både når det kommer til etterspørsel og bookingmønstre. Sikring av gode data må skje i alle ledd, derfor er det viktig at man starter med de gjesten først møter. Innenfor hotell vil dette være resepsjonisten. Det er viktig at resepsjonisten har en god forståelse av RM slik at vedkommende vet hva datamaterialet skal anvendes til.

Basert på historiske og statistiske data skal man bedre kunne spå fremtidig etterspørsel. Dette gjør at bedriften kan jobbe proaktivt, som igjen fører til at RM avdelingen blir kapabel til å segmentere og prognostisere. RM-teamet jobber kontinuerlig med å justere sine segmenter slik at man best mulig kan optimere inntektsmulighetene. Det er ikke alltid alle gjester er like lønnsomme for en bedrift som driver med RM og det er viktig at man kan se lønnsomheten i å la en gjest gå.

En populær fremgangsmåte for å kunne få økt tilgang på en kundeinformasjon og kjøpsmønster er å benytte seg av bonusordninger og lojalitetskort. Dette gir kunden fordeler samtidig som en kan "overvåke" kunden og lettere kom i kontakt i med nye tilbud og nyhetsbrev. Det er viktig å merke seg at man blir aldri så god som datakvaliteten.

4.3.2 Hindringer for RM i hotellbransjen

Både eksterne og interne prosesser kan påvirke hele det strategiske planarbeidet for en bedrifts RM (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 226). Vi har identifisert flere hindringer for RM og vi vil ta for oss de fire vi føler kan knyttes spesielt opp mot vår problemstilling og forholdet mellom hospitality-bransjen og OTAs.

Hotellopphold som varer over flere dager

Dersom et booket går over flere døgn kan det vanskeliggjøre muligheten for prisoptimering. Det kan også være vanskelig å vise leisure-gjester hvorfor de må betale ulike summer på ulike dager gjennom et lengre opphold, dersom de bor på dager med både lav og høy etterspørsel (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 230).

Skjult mersalgseffekt som ignoreres

Et viktig element for implementering av revenue management, er at en ikke glemmer å ha med salgsteamet på laget (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 226). Dette begrunnes med at en må til en hver tid ta hensyn til mersalgsmuligheter rundt overnattingen og ikke basere tilgjengelighet på mulig rom-omsetning. Store kurs og konferanser, eventuelle food & beverage inntekter, SPA-avdeling eller mulig gjenkjøp må også være med i tankegangen (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 226).

Desentralisering av informasjon

Dersom de sentrale reservasjonssystemer ikke er integrert mot de enkelte hotellenes systemer, kan det føre til at rom selges til for lav pris. Dette krever daglig styring av romtilgjengelighet. Her kan man oppleve at RM-teamet ikke er oppdatert og at gårsdagens priser og kanal-styring er utdatert i dag (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 230).

Uklare prisstrukturer

Prisene er tilgjengelige i mange systemer og mulige bestillingskanaler. Det er utfordrende å sikre en "rettferdig" prisstruktur til de ulike segmentene. Eks. forretningsavtaler kontra "leisure" markedet i ukedager, der forretningsavtalene kan få lavere avtalepriser og verdien av å ha sikret overnatting, i forhold til en "leisure-gjest" som kan oppleve store svingninger i pris og det å ikke være sikret rom grunnet overbooking. Igjen kan det være at RM-teamet ikke jobber effektivt med sin struktur-strategi i de individuelle kanalene (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 230).

Vi vil ta et dypere innblikk i dette under punkt **4.9 Distribution Channel Management**.

4.4 Prissetting

Store norske leksikon sier at "pris er det vederlag som må gis for en ytelse."

Det blir dermed et element som forteller noe om hvilken verdi bedriften eller kjøperen tillegger produktet eller verdien merket har for markedet. Den kan være fastsatt som pris per enhet av et gode eller for hver enkelt transaksjon.

Jobben til salg- og markedsføringsavdelingen er ikke å tilby en pris til kunden som de antar at de er villig til å betale, men heller å heve kundens betalingsvilje til et nivå som bedre reflekterer produktet eller tjenestens oppfattede verdi (Nagle, Hogan & Zale 2011, 20).

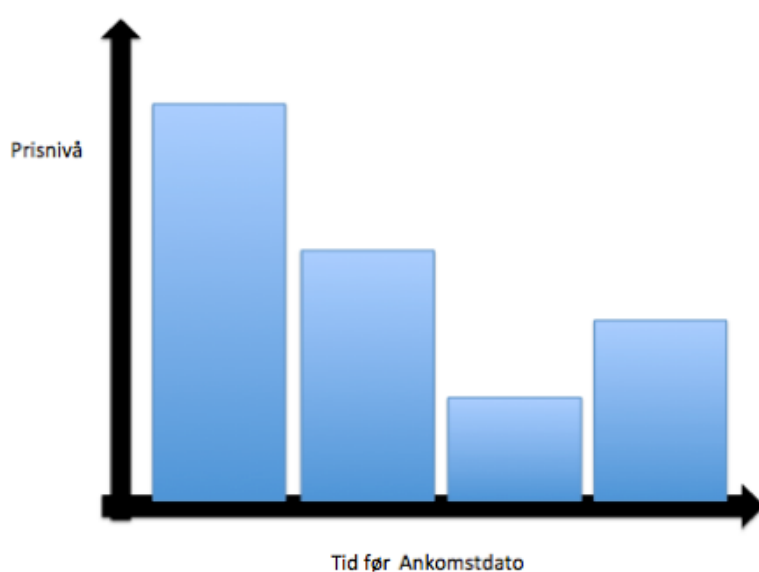
Kotler (2010) mener markedsførers jobbe er å selge verdi og ikke pris. Strategisk salg muliggjør dette ved at man kan selge riktig vare til riktig kunde til riktig pris til riktig tid, gjennom riktig kanal på riktig sted – et fagfelt vi kjenner som revenue management (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009).

I følge, Hogan og Zale (2011) kan man se en økende tendens til utformingen av prispolitikken som har skiftet fra tradisjonelt å være hos de økonomiske lederne til nå å være hos salgs- og produktsjefer. Grunnen til dette byttet i avdelingene er at salgs- og produktsjefene innehar bedre kompetanse og de som står bak produktet/tjenesten er de som best forstår hvilken verdi kundene tillegger produktet/tjenesten, slik at de kan prise verdibasert.

4.4.1 Etterspørsel- og priselastisitet

Det å vite i hvilken grad etterspørsel påvirkes av prisendringer er kritisk for de fleste organisasjoner. Denne kunnskapen benyttes til fastsette pris-følsomheten til deres produkt eller tjeneste og er dermed svært viktig for at bedriften skal kunne gjøre analytisk begrunnede valg som fremmer strategisk prissetting (Song og Witt 2000, 11). Dette vil også hindre bedrifter innen hospitality-bransjen i å starte for høyt i pris og resultere i en uvanlig lav pris den siste tiden før en spesifikk ankomstdag slik det illustreres med denne modellen.

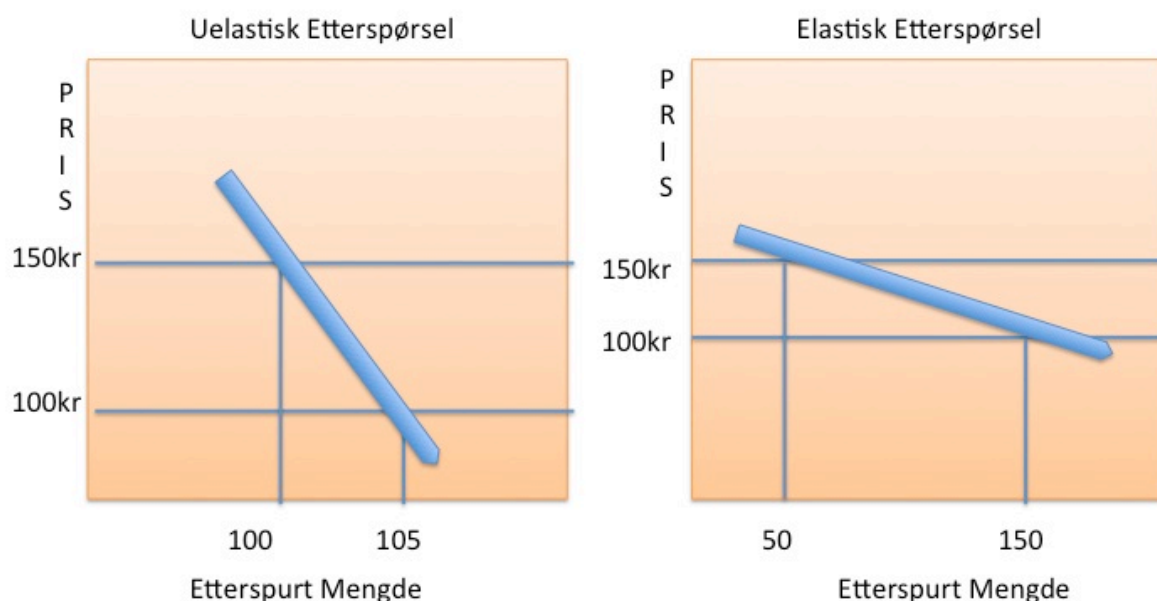
Figur 4-1 - Eksempel på for høy utgangspris



Kilde: (Friberg 2012b).

Prisnivået virker direkte inn på produktets etterspørsel, og er derfor en helt avgjørende faktor for å nå bedriftens mål (Kotler 2010). Det normale er at pris og etterspørsel står i et omvendt forhold til hverandre, noe som vil si at jo høyere prisen er, desto mindre blir etterspørselen, og omvendt (Kotler 2010). Dette fenomenet kjenner vi som etterspørsel- og priselastisitet. Når en 1% forandring i prisen forårsaker mer enn en 1% forandring i etterspurt mengde sier vi at etterspørselen er elastisk (Song og Witt 2000, 11).

Figur 4-2 - Uelastisk & elastisk etterspørsel



Kilde: (Kotler 2010).

Dersom etterspørselen er elastisk, kan selgeren vurdere å senke prisen da en lavere pris kan gi større samlet salgssinntekt (Kotler 2010). Det er derimot viktig å vite at forbrukeren kan tillegge en vare eller tjeneste høyere verdi dersom prisen er høy (Kotler 2010). Det er viktig at bedriften forstår kunden og hvorfor den motiveres til å gjennomføre et kjøp. Nagle og Holden (2001) har identifisert ni faktorer som forbindes med lavere prissfølsomhet. Dette kan settes direkte opp mot de faktorer som Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman (2003) har identifisert må være til stede for at en bedrift skal kunne benytte seg av RM. Nagle og Holdens 9 faktorer er:

- Produktets unikhhet
- Forbrukerens oppmerksomhet til substitutter
- Sammenlignbarhet til substitutter
- Forbrukerens utgift i forhold til inntekt
- Forbrukerens utgift i forhold til den totale kostnaden
- Dersom deler av kostnaden bæres av en annen part
- Dersom produktet benyttes i forbindelse med kapitalvarer forbrukeren allerede eier
- Dersom produktet forbindes med prestisje, kvalitet og eksklusivitet
- Når produktet ikke kan lagres

På den annen side har virkningen av internett økt kundenes prisfølsomhet (Kotler 2010). Her kan kunden sammenligne flere varer eller tjenester gjennom søkemotorer som for eksempel kelkoo.no der forbrukeren kan sammenligne pris & tilsvarende produkter, samt lese kunde- og ekspertvurderinger (Kelkoo). Bedrifter må forstå både eksisterende kunders og potensielle kundenes prisfølsomhet og hvilke avveininger de er villige til å ta mellom pris og produktegenskaper, samt hvilke ervervelseskostnader de kan ha (Kotler 2010).

4.5 Strategisk prising

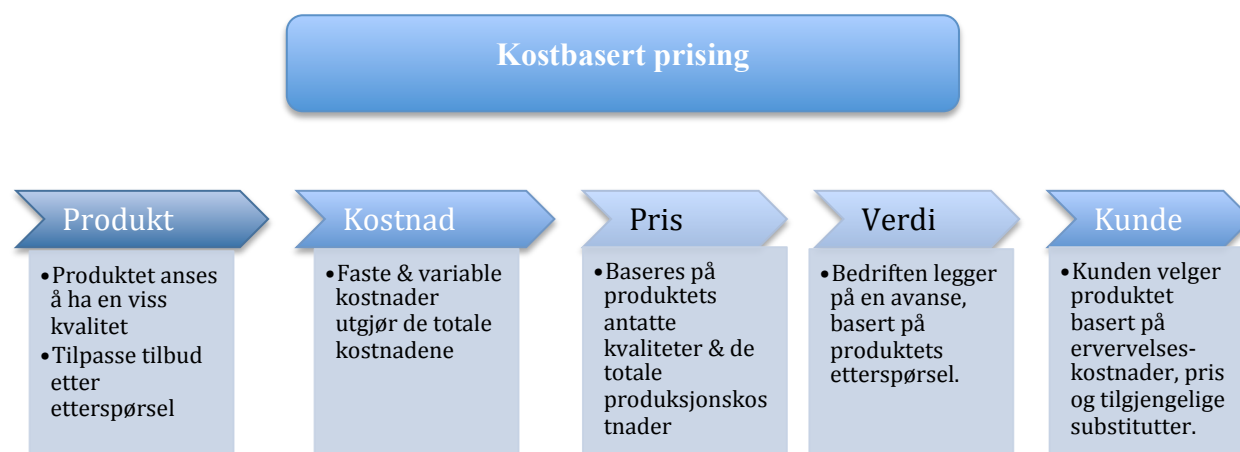
Nagle, Hogan og Zale (2011) definerer strategi som en samordning av ellers uavhengige aktiviteter for å oppnå et felles mål. For strategisk prising vil målet være å øke profittmaksimeringen. For at man skal kunne øke profittene må man operere på flere nivåer, men for å kunne profittmaksimere, vil det ikke hjelpe kun å justere prisnivået. Den viktigste forskjellen på tradisjonell prising og strategisk prising er hvorvidt man reagerer proaktivt eller reaktivt på markedssituasjonen (Nagle, Hogan og Zale 2011). Dette vil si å bruke verdiøkningen som tilføres kunden til å hente ut en markedsmessig mest fordelaktig pris for tilbyder.

4.6 Alternative tilnærminger til verdi

Innenfor prising er det viktig at bedriften forstår kunden og hvorfor den motiveres til å gjøre et kjøp. Det finnes flere måter å prise et produkt eller en tjeneste på. Man kan velge å ta utgangspunkt i produksjonskostnaden eller den verdien som forbrukeren tillegger varen eller tjenesten.

4.6.1 Kostbasert prising

Figur 4-3 - Kostbasert prising



Kilde: (Kotler 2010; Nagle, Hogan og Zale 2011, 24)

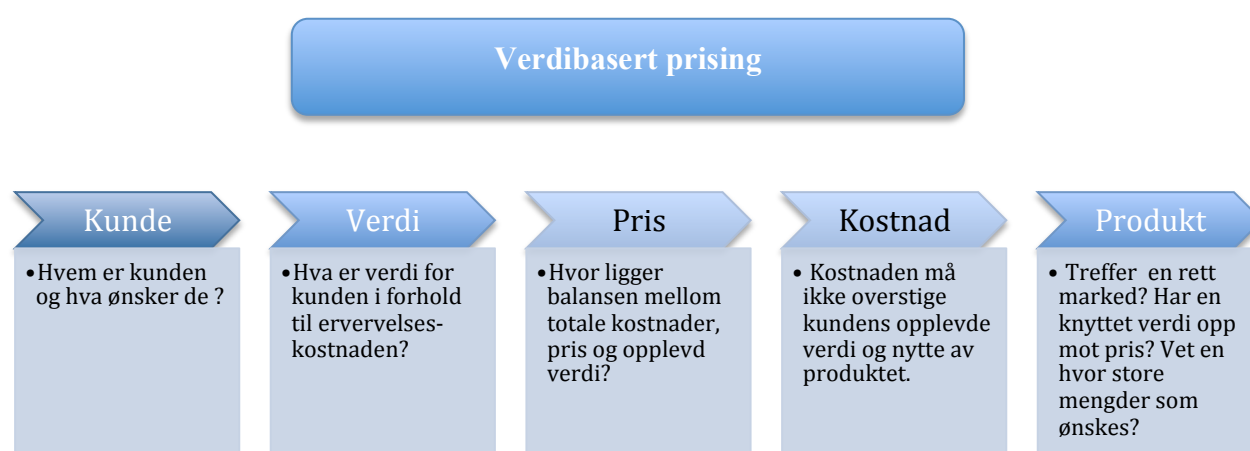
I kostbasert prising tar man utgangspunkt i den kostnaden og de ressursene som gikk med på å lage et produkt eller en tjeneste. I en slik prissetting utgjør de faste- og variable kostnadene den totale kostnaden. I kostbasert prising tar man med andre ord ikke hensyn til hvilken verdi kunden ser i produktet eller tjenesten. Dette gjør at denne prisingen ikke vil reflektere markedsf forholdene. En slik feilreflektering kan føre til at man underpriser i sterke markeder og overpriser i svake markeder og man oppnår dermed ikke maksimal inntjening, noe som er det mest formålstjenlige for en bedrift som ønsker et positivt overskudd. Med budsjetterte kostnader og ujusterbare priser vil man også bare kunne oppnå et resultat som er middelmådig. Det er en hel prosess som må omgjøres for at dette skal resultere i inntektsoptimering og lønnsomhet (Nagle, Hogan og Zale 2011).

For at man skal kunne se hva som er verdi for kunden så må man reversere prosessen. Man bør etablere en prisstrategi som fokuserer på forbrukerens persepsjoner og kjøpsvaner i motsetning til å fokusere utelukkende på hvilke egenskaper man kan finne ved et produkt eller tjeneste (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009). En slik reversert prosess kalles verdibasert prising, hvor man ser på hvilken verdi en kunde tilegner en vare eller en tjeneste og basert på dette kan man finne ut av hva kunden er villig til å betale for varen og ikke en fastsatt pris slik en gjør ved kostnadsbasert prising.

4.6.2 Verdibasert prising

Oppfatningen av total kunde verdi er en avgjørende faktor for etablering av prisstrategi, og må være til stede før man begynner utformingen av en videre strategi. Bedriften må kunne forstå kundens verdioppfatning og hvilke valg som motiverer til kjøpsbeslutninger (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009). I en undersøkelse utført av Monitor Group (2008) viser det seg at selskaper som velger å utvikle en effektiv og gjennomført strategi for verdibasert prising tjener 31 % mer enn selskaper som velger å la prisen styre deres markedsmål.

Figur 4-4 - Verdibasert prising



Kilde: (Kotler 2010; Nagle, Hogan og Zale 2011, 24)

Verdibasert prising er en strategi for RM, hvor man ser på hva kunden søker og faktisk får og hvordan dette gjenspeiler seg i den prisen man må betale for å oppnå denne verdien. Nøkkelen til å kunne jobbe med verdibasert prising er å ha evnen til å sette seg i inn situasjoner hvor kunden/gjesten tillegger et produkt/tjeneste merverdi, slik at man kan utnytte dette til å skape en større fortjeneste. Merverdi er noe som er vanskelig å konkretisere og er noe som kan variere fra forbruker til forbruker (Nagle, Hogan og Zale 2011, 88). Skjer det endringer i kundens forbrukeratferd er det viktig at man er observant på dette, slik at man kan utnytte observasjonen til fordel for produktet eller tjenesten man utvikler. Om en oppnår bedre inntjening i denne prosessen kan dette være med på å gjøre merkevaren sterkere, noe som igjen vil gi verdi for andre kunder. Glem hva kunden som ikke har kjøpt produktet er villig til å betale, men forstå hvilken verdi produktet har for kunden som er meget fornøyd med produktet og kommuniser dette ut til markedet (Friberg 2012b).

4.7 Dynamisk verdibasert prising

Ulike segmenter kan ha differensierte syn på tjenester og produkter, og denne verdioppfattelsen vil ikke alltid være konstant. Både mennesker og produkter går gjennom ulike livssykluser og bedriftens strategi bør endres slik at man kan re-posisjonere og -differensiere etter hvert som produktet, markedet og konkurrentene går gjennom disse ulike stadiene (Kotler 2010). Den dynamiske verdibaserte prisingen endres i takt med etterspørselen og verdien som man tillegger et produkt eller en tjeneste. Det finnes stor grad av etterspørselsvariasjon i de ulike segmentene som styrer prisene og verdioppfattelsen er ulik i disse segmentene. Det vil dermed være forskjellige syn på hva som er rett pris. De ulike segmentene har også ulik lojalitet og finner noen merkenavn mer foretrukket enn andre. Dette gjør at bedriften må benytte både interne og eksterne analyser, slik som SWOT analysen, for å strategisk prise sitt produkt og dermed oppnå profittmaksimering (Kotler 2010). Organisasjonen må også huske at det er pris/verdi-oppfattelsen til kunden som til slutt bestemmer hvilken pris en burde ta for sitt produkt og en analytisk tilnærming til dynamisk verdibasert prising vil dermed være nødvendig for å best mulig kunne tilpasse seg svingninger i etterspørsel (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009).

4.8 Verdiskapning

Pris og verdi henger nøye sammen i forståelsen og oppfatning av verdiskapning og er en forutsetning for at man skal få et bedre innblikk i hva som er verdi for kunden. Dette gjør at man bedre kan se på hva som påvirker kundene og dermed foretar sitt endelige kjøp (Nagle, Hogan & Zale 2011). Innenfor verdiskapning er det viktig at man har kunnskap om hva som skaper verdi for en kunde, slik at man kan posisjonere seg riktig. Rett oppmerksomhet og bevissthet rundt kundens verdi kan føre til kundetilfredshet som igjen kan føre til lojalitet.

Figur 4-5 - The Revenue Circle



Kilde: (Friberg 2012a)

Prinsippet optimal verdiskapning har direkte sammenheng med RM. Implementeringen av RM er en kundedreven prosess som fokuserer på verdiskapning, gjenkjøp og inntekts-optimering. Revenue Circle tar for seg denne prosessen og vises i modellen ovenfor. For at en slik metode skal være lønnsom er det viktig at alle elementene er til stede for at gjesten skal føle at de får verdi av tjenesten eller produktet. Det er salg- og markedsføringsavdelingen sin rolle å generere etterspørsel, deretter er det salg og RM avdelingen sitt ansvar å optimere og maksimere etterspørselen slikt at man oppnår best mulig lønnsomhet og verdiskapning. Effektiv lønnsomhet oppnås med en bærekraftig prisstrategi som gjør at man kan ta en gitt pris, til rett tidspunkt der en kunde vil se verdien i å betale den prisen. Effektiv utnyttelse av RM vises i Revenue Circle. Her kan gode gjesteopplevelser føre til gjenkjøp og lojalitet. Dette vil føre til økonomisk lønnsomhet og konkurransefortrinn for hotellet. Om gjesten ikke ser verdien av produktet eller tjenesten i forhold til ervervingskostnaden, kan sirkelen brytes.

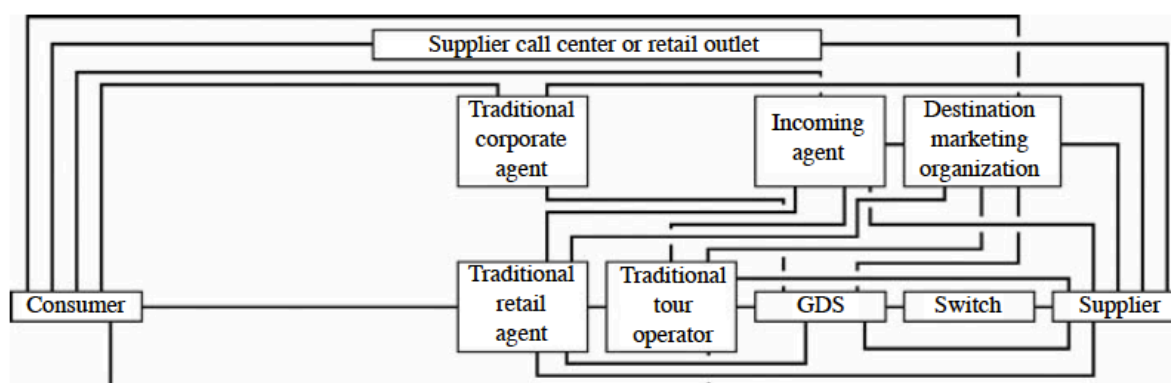
Er ikke salg- og markedsføringsavdelingen riktig tilrettelagt, kan man dermed ikke segmentere markedet riktig og man får da ikke solgt riktig produkt, til rett pris eller kunde (Friberg 2012b). Så lenge pris og opplevd verdi er i balanse, kan sannsynligheten for høyere kundetilfredshet øke (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009). Det er denne balansen som oppnås ved fokus på langsiktig gevinst, ved for eksempel å ikke prise seg ut av egen kategori under et tilfelle av svært høy etterspørsel. En slik kortsiktig tankegang kan skade bedriften på lang sikt, da gjesten husker å ha betalt for mer enn hva det leverte produktet innfridde. Bedriften har dermed kun tilfredsstilt et behov, og ikke skapt verdi for kunden gjennom en gjesteopplevelse som forsvarte ervervingskostnaden. Det at verdioppfattelsen er i ubalanse i forhold til prisen er en av mange faktorer som kan gjøre at gjesten faller ut av Revenue Circle og vil med stor sannsynlighet velge et annet produkt ved neste anledning.

4.9 Distribution Channel Management

OTAs berøres gjennom det en kjenner som Distribution Channel Management. En gren som ble spesielt viktig da lavpris-sider og "last-minute-auctions" ble introdusert via internett (Kracht og Wang 2010). (Kracht og Wang 2010). For selv om disse websidene sørger for at hoteller og flyselskaper blir tilgjengelig for en større kundegruppe og gir kostnadsbesparende muligheter for kunden, opplever hospitality-bransjen en utfordring ved at tiden mellom booking og gjestens ankomst er vesentlig mindre enn tidligere. (Christodoulidou, Connolly og Brewer 2010). Dette gjør det vanskelig for bransjen å planlegge egne tilbud eller kampanjer og hvordan de skal bemanne de ulike dagene (Kracht og Wang 2010). For å understreke det komplekse bildet viser Kracht og Wang hvordan strukturen rundt en booking har fått et helt nytt oppsett etter inntoget av internett med to modeller.

Den første modellen viser til hvordan denne strukturen så ut før internett gjorde sitt inntog i 1993. Her jobbet leverandørene med eget kundesenter, et destinasjonsselskap (DMO) og et Global Distribution System (GDS) som koblet leverandørene opp til fysiske reisebyråer. Dette var et relativt oversiktlig system, og det var lett for bedriftene å se hvor bookingene kom fra, samtidig som de gjerne mottok bookingene i god tid før ankomstdato (Kracht og Wang 2010).

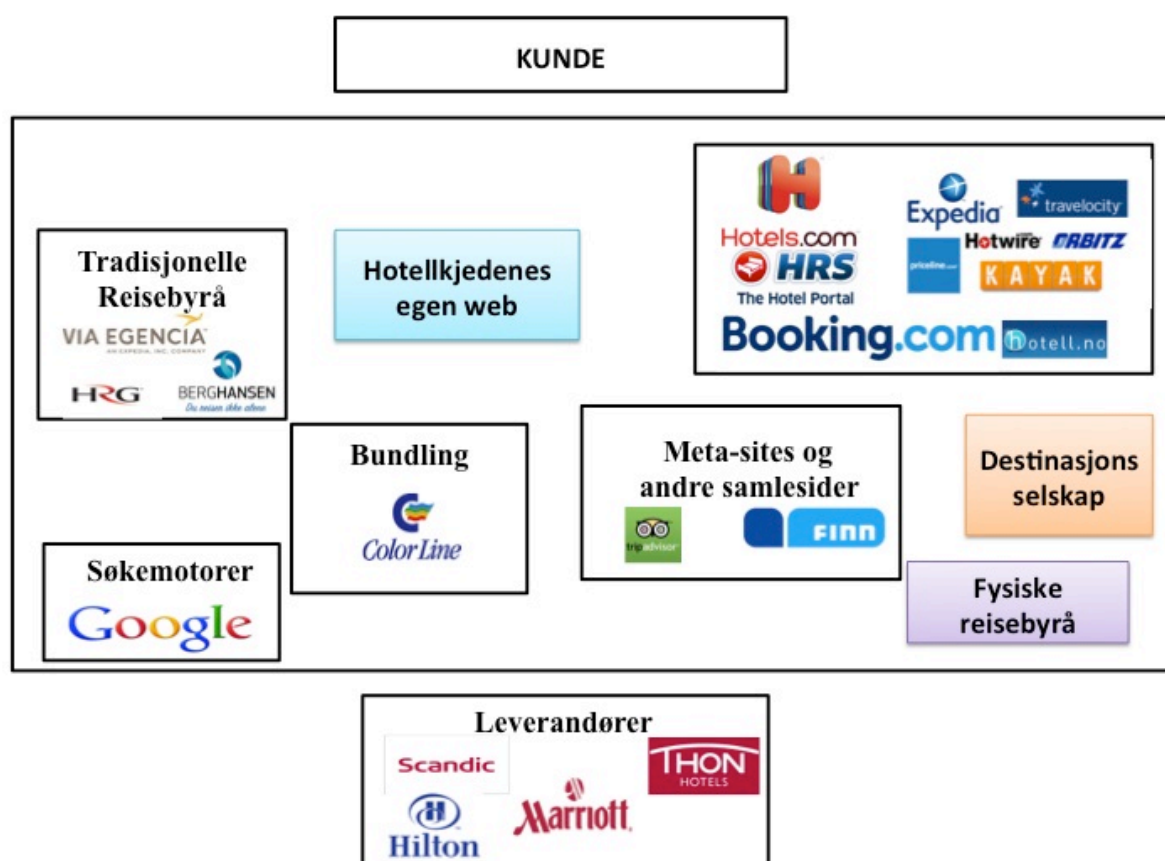
Figur 4-6 - Distribusjonsstrukturen før internett (1993)



Kilde: (Kracht og Wang 2010).

Den neste modellen fra Kracht og Wang (2010) illustrerer dagens situasjon, hvor kunden oftest benytter en søkemotor som henviser til meta-kanaler, som igjen henviser til OTAene, som booker gjennom et GDS, som gir de tilgang til en leverandør. Rundt alt dette finner vi kundens andre kontaktmuligheter. Dette kan være et DMO, fysiske reisebyråer, kundeservicekontorer og mye mer. Vi anser Kracht og Wangs modell å være for komplisert på dette stadiet, og har derfor valgt å forenkle den ved å benytte en illustrasjon. Her er kunden plassert på toppen, deretter finner en de ulike elementene en kunde kan være innom før sitt endelige møte med leverandøren av reiselivstjenesten.

Figur 4-7 – Illustrasjon av distribusjonsstrukturen etter år 2000



Kilde: (Fritt etter Kracht og Wang 2010, gjengitt i Vedlegg I) ¹.

¹ Samtlige logoer tilhører deres selskaper og er hentet fra bedriftenes egne websider. Det er ikke foretatt noen endringer i disse og logoene er kun ment som en illustrasjon.

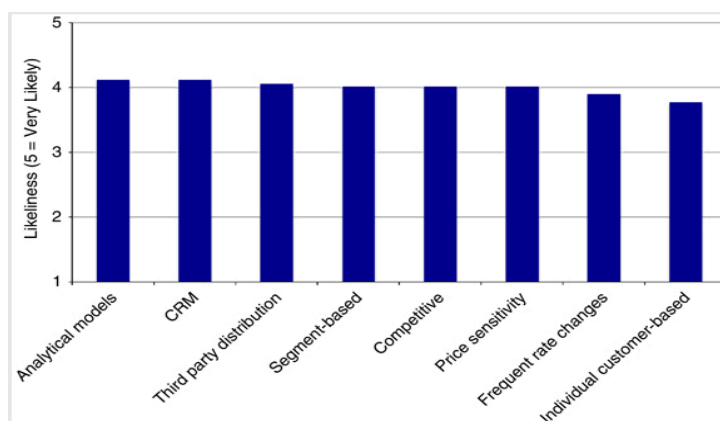
Denne modellen tar ikke for seg det virkelig kompliserte bildet der en henviser til hotellenes GDS, central reservation system (CRS) og dertil side-leverandører. For det fulle komplekse bildet henviser vi til Vedlegg I. Der Kracht og Wangs modell er gjengitt i sin helhet. Denne viser ytterligere hvordan det som tilbyder blir enda viktigere med strategisk planlagt salgsarbeid gjennom å analysere resultatene fra de ulike kanalene.

For selv om nettet gir en enkel, direkte kobling av forbruker til en leverandørs webside mulig, har nettet også tilrettelagt for en rekke andre kanaler (Kracht og Wang 2010). Det er derfor svært viktig at Revenue Management-avdelingen jobber på tvers av avdelinger, for slik Lynch, Kent og Srinivasan (2001) fant, vil forbrukernes tillit til et nettsted påvirke merkevarelojalitet. Det er derfor en strategisk tilnærming til hvor stor andel rom som bør selges gjennom tredjepartskanaler og reisebyråer må sees opp mot hvor stor del av merkevarekjennskapen som forsvinner når gjesten benytter en annen kanal enn hotellets egen website. Organisasjonen må dermed revurdere den totale inntjeningen per gjest i de individuelle kanalene og velge de som genererer størst inntjening (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009).

4.10 Fremtidens Revenue Management

I artikkelen "The Future of Hotel Revenue Management" av Sheryl E. Kimes (2011) viser Kimes at organisasjonsstrukturen rundt RM vil endre seg fra å være en taktisk disiplin til å bli mer strategisk. Arbeidet rundt RM vil bli flyttet fra å være lokalt og regionalt til å bli mer sentralisert. Med dagens teknologi vil man ikke trenge å drive RM på stedet, fordi man besitter nok kunnskap sentralt. I artikkelen trekker hun likevel frem at man kan se enkelte unntak blant de større og mer komplekse hotellene. Det er viktig med en slik felles forståelse rundt organisasjonskulturen i kjeden så alle drar i samme retning. En sentralisering kan også gjøre det enklere for RM-avdelingene til å få mandat til å implementere nye strategier, for det er ikke alle i en salgsavdeling som kan se lønnsomheten i å la en kunde gå (Kimes 2011).

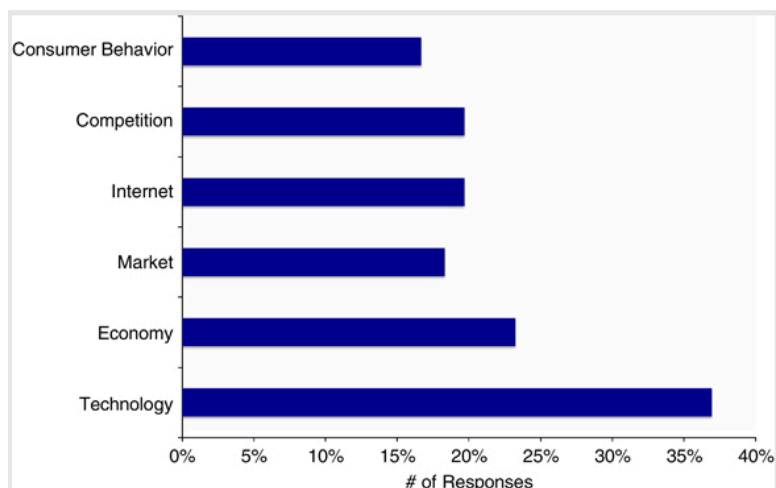
Figur 4-8 - Fremtidens prisstrategier



Kilde: (Kimes 2011).

Kimes' (2011) slutning understøtter Kracht og Wang (2010) i deres antagelser om at tredjeparts-distribusjon er en stor del av fremtidens RM. Rapporten viser også at informantene mener teknologi vil ha stor innvirkning på fremtidens RM og viser til sosiale medier og mobil teknologi som fremtidige utfordringer.

Figur 4-9 - Endringsfaktorer



Kilde: (Kimes 2011).

Det vises også til at respondentene ønsker fokus på alle inntektsstrømmer, noe som vil nødvendiggjøre en endring i resultattall fra RevPAR² til et mer langsiktig strategisk resultatmål. En slik endring vil medføre ikke bare endringer i hvordan hoteller måler og

² RevPAR henviser til begrepet Revenue Per Available Room som tar for seg omsetning pr. tilgjengelig rom. Dette regnes ved å dele omsetningen på det antall rom hotellet har tilgjengelig.

belønne interne ytelse, men også i hvordan hoteller jobber mot ulike distribusjonskanaler og hvordan de sammenligner seg med konkurrentene (Kimes 2011).

4.11 Tredjepartskanaler

OTAs som Expedia.com, Booking.com eller Hotell.no (Expedia; Booking.com; Hotell.no) ble først kjent på slutten av 90-tallet. Disse websidene defineres ved at de tilbyr sammenligning på tvers av tilbydere (Rao & Smith 2005). Dette gjør at de er svært populære blant feriereisende og for bedrifter som ikke har tilstrekkelige reisedøgn til at det lønner seg å benytte reisebyrå som Hogg Robinson Group (HRG) eller Berg-Hansen Reisebureau (Berg-Hansen Reisebureau). For å ta betalt benytter OTAene to ulike metoder; agent- eller kjøpmanns-modellen (Toh, Dekay og Raven 2011a).

4.11.1 Agentmodellen

Agentmodellen står for omtrent en tredjedel av avtalene gjort med hoteller. Her har tredjepartskanalen direkte adgang til hotellenes romoversikt og selger derfra. Denne romoversikten er kjent som "inventory" noe en oversetter med varelager, i dette tilfelle hotellenes ledige rom på en gitt dato. En gjest som kjøper et rom fra en tredjepartskanal med denne modellen vil få et referansenummer som benyttes ved gjestens ankomst på hotellet og betaler ved inn eller utsjekk. Tredjepartskanalen som solgte rommet til gjesten, vil i etterkant fakturere hotellet eller kjeden, den avtalte provisjon for dette oppholdet (Toh, Dekay og Raven 2011b).

4.11.2 Kjøpmannsmodellen

Her har et OTA tilgang til et visst antall rom som de får til engros-pris fra hotellene. Rommene legges ut for en høyere pris på sine websider og prisforskjellen blir OTAets profit. Merk at i motsetning til for luftfart, vil ikke OTAene "eie" disse rommene før de blir solgt til en av deres kunder over nett (Toh, Dekay og Raven 2011a).

4.11.3 Den essensielle forskjell

Ved agent-modellen betaler gjesten direkte til hotellet og OTAet belaster en viss sum i etterkant, mens ved kjøpmannsmodellen betaler gjesten direkte til OTAet og selskapet betaler den avtalte prisen til hotellet, dette gjøres enten ved at hotellet fakturerer OTAet eller ved å benytte såkalte "Merchant Cards" som er engangs kredittkort OTAene benytter for å betale sin skyldige sum ved gjestens ankomst (Toh, Dekay og Raven 2011a).

OTAets provisjon er gjerne høyere dersom de benytter kjøpmannsmodellen, da OTAene betaler et gebyr på 2-4% for bruk av kredittkort, for å forhindre kredittkortsvindel. I sin rapport beskriver Toh m. fl. (2011a), at provisjonssatsene var skremmende høye, og i flere tilfeller lå den mellom 15 – 30%. Ser vi dette opp mot flyselskapenes provisjonssats på ca. 5% eller et tradisjonelt reisebyrå som gjerne tar mellom 8-12%, får man et visst begrep om hvor store beløp det er snakk om for hotellene (Toh, Dekay og Raven 2011a).

4.12 Rate Parity

Begrepet "rate parity" kan oversettes til norsk som pris-likhet og er et begrep som gjerne trekkes frem som et av hovedproblemene mellom hospitality-bransjen og OTAene. I svært mange kontrakter mellom hoteller/hotellkjeder og OTAs står det at hotellene plikter seg til å tilby samme, eller lavere pris hos tredjepartskanalene som det man finner i hotellets egne kanaler. Dette betyr at OTAene tar samme pris som du finner hos hotellenes egne bookingportaler, men det kunden ikke ser er at de av den prisen tar 10-30% i kommisjon. Det er altså store tap for hotellene i en slik avtale (Toh, Dekay og Raven 2011a).

5.0 Nye utfordringer

Hver gang en ny bransje utvikles og flere ser resultatene som oppnås av en eller flere bedrifter vil det komme nye utfordrere. Michael Porter sier at som inntrenger i en bransje er det alltid en utfordring å vite eksakt hvor mange motstandere man har og deres størrelse (Porter 2008).

En ny konkurrent i markedet svekker de eksisterende bedriftenes makt. Trusselen dette representerer avhenger av de barrierer som eksisterer i markedet (Porter 2008). Disse barrierene er svært lave for et OTA. Inngangsbarrieren representeres i stor grad av oppstartskostnadene og for et OTA er denne lav. Dette til tross for at det krever en del arbeid å skape kontrakter fra hotellene, er kostnadene i sammenheng med opprettelsen av et OTA

relativt lave. Samtidig er det ingen høy exit-barriere, da de fleste seriøse OTAs er forsikret for konkurs og lignende kriser, slik at kundene vil få det de har betalt for.

5.1.1 Spesialiserte OTAs

Tilgangen på spesialiserte OTAs har økt som en mottrend til de internasjonale OTAenes arbeid med ekspansjon og globalisering. Blant dette ser vi også en større oppvekst av OTAs som opererer med en spesifikk kundegruppe, enten basert på interesser eller demografi. En slik spesialisering gjør at OTAet kan jobbe rettet mot de trender en ser i et spesifikt marked og dermed kan konsentrere sine ressurser til innsalget mot hoteller og andre tilbydere i akkurat disse områdene, som igjen øker aksept blant kundene.

Blant disse finner vi Hotell.no, som ble lansert i juni 2004 og er Norges største portal for hotell med over 230.000 besøkende hver måned (hotell.no). Hotell.no baserer seg på norske kunder og jobber derfor ikke bare med hoteller i hjemmemarkedet, men også de marked som er i vekst blant norske turister. Her deler de for eksempel hotellene i sin portefølje opp i "Hotell i Norge", "Hotell i Verden" og "Hotell i Syden" (hotell.no).

5.1.2 Google

Google startet sitt steg inn i reiseliv & turisme med kjøpet av ITA Software i 2010. Dette skapte grunnlaget for at deres kunder kan booke flyreiser direkte fra google.com (Google Inc.). Videre ble restaurantguiden Zagat kjøpt i 2011 (Google Inc.) og reisebok-serien Frommer's i August 2012 (Versace 2012). Disse oppkjøpene har gjort at Google har tatt et steg mot større dominans innen gjesters tilbakemelding og reisevaner. Det er verdt å notere seg at Frommer's ble kjøpt tilbake av den nå 83 år gamle gründeren Arthur Frommer i 2013, da Google annonserte at de hadde planer om å avslutte trykking av de fysiske bøkene (Owen 2013). Vi stiller oss likevel spørsmålet om Google er på utkikk etter å ta posisjon som en ny form for tredjepartskanal.

Dersom Google blir den nye utfordreren for dagens OTAs, må de dytte ned de eksisterende kreftene, noe som er et tveegget sverd for Google. For ved en gjesteforelesning den 14.03.13 på Markedshøyskolen fortalte Jan Grønbech, landssjef ved Google Norge, at Priceline, som eier websiden booking.com, i 2012 brukte 1 milliard dollar på søkeord hos Google. Det har gjort at de opp gjennom årene har spesialisert seg og blitt så flinke og store at de svært ofte

legger beslag på førsteplassen når du søker. Grønbech sa også at "Verste scenario er at de [kundene] slutter å søke på Google og bare bruker booking.com."

5.1.3 Sosiale medier

Facebook-gründeren Mark Zuckerberg har utformet en "Law of Online Sharing" som er gjengitt av Paul Boutin (2011). Denne loven tilsier at for hvert år i all overskuelig fremtid vil mengden informasjon vi deler over nett vil dobles. Loven er løst formet over Moores lov som i sin tid sa at for hvert annet år vil mengden databehandling mikroprosessorer kan behandle dobles, men prisen halveres (Boutin 2011). I motsetning til Zuckerberg har vi hatt nok tid til å analysere Moores lov og vi kan så langt gi han rett i sine antagelser, men vil Zuckerbergs lov få den samme anerkjennelse?

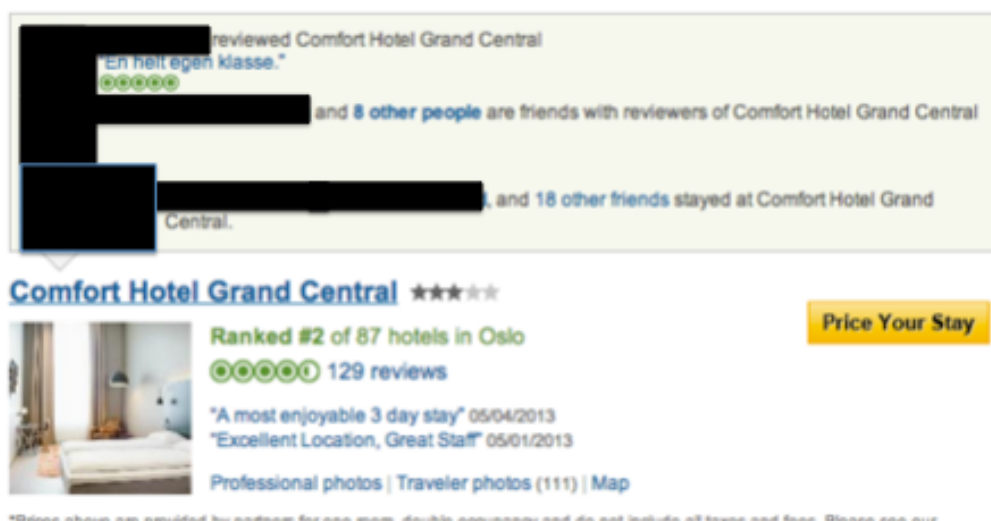
Sosiale nettverk som Facebook, Twitter og TripAdvisor, påvirker en forbrukers kjøpsintensjoner og det er en voksende trend å bedrive såkalt "data mining" der en jobber på tvers av sosiale kanaler for å finne ut mer om sine og andres kunder (Ghose, Ipeiritos og BeiBei 2012). Hva gjør kunden på en destinasjon? Hva skriver deler de om stedet? Og hva vil gjøre at de kommer tilbake? Vil de klage eller anbefale det til venner? Gjennom en slik analyse av sosiale nettverk vil en kunne grave dypere enn tilbakemeldingsskjemaer tillater og enhver offentlig oppdatering vil være tilgjengelig for en slik analyse. Det er denne kunnskapen sosiale medier gir bedrifter, men for at de skal kunne holde seg konkurransedyktige må det investeres større summer i avansert beslutningsstøtte (Vinod 2011).

Sosiale medier er verktøy som gjør at det blir lettere å snakke med andre på en personlig måte. Samtaler der vi tilfører noe, er ærlige, fører en diskusjon og skaper verdi. Dette øker i viktighet ettersom den mobile kunden er mektig, godt informert, og kommer ikke lenger "alene" i sitt møte med hospitality-bransjen. Nå har kunden til enhver tid med seg meninger og erfaringer fra kjente og ukjente, meninger de ikke er redd for å bruke på en ærlig måte for å fremme sitt synspunkt (Staude og Marthinsen 2013). En undersøkelse gjennomført av Lab24, et markeds-analyse-byrå i USA viser at 77% av deres respondenter sjekker anmeldelser av hoteller på nett, 55% av de har gått inn på bedrifters Facebook-sider og likt disse spesifikt i sammenheng med sin reise og 46% la inn anmeldelser i etterkant av sin reise (Lab24 2012).

Dette nyttiggjøres ved at mennesker i større grad, stoler mer på våre egne venner og bekjente enn vi gjør på anonyme uttalelser eller bedrifters egne beskrivelser. Dersom en person skal reise et sted, eller foreta et kjøp er det stor sannsynlighet for at en undersøker blant venner og kjente, i tillegg til et internett-søk (Qualman 2009, 93).

Når sider som TripAdvisor nå kobler sosiale nettverk opp mot sine sider ser vi at anmeldelsene får en mye høyere verdi, fordi vi i større grad kan stole på disse, og får også fremhevet hvilke anmeldelser som er skrevet av venner, eller venners venner (Qualman 2009, 96). **Figur 5-1**, viser et slikt eksempel, merk at navn og profilbilder sladdet for å ivareta både brukernes og forfatterens anonymitet. Likevel mener vi dette eksempelet taler sin sak, der én enn har anmeldt hotellet, 9 stykker kjenner anmeldere av hotellet og 19 personer i studentens vennekrets har bodd der.

Figur 5-1 - Eksempel fra Tripadvisor.com



Kilde (TripAdvisor 2013b).

Sosiale medier kutter med dette tiden vi bruker på å innhente informasjon, det gjør den sikrere og lettere tilgjengelig, samtidig som vi føler vi kan stole mer på informasjonen om vi får den fra venner og bekjente, fremfor den vi får direkte fra en tilbyder (Qualman 2009, 97).

Qualman (2009, 95) spår med inntoget av sosiale medier, døden for OTAs. Selv mener vi det vil gi større muligheter. For slik det kommer frem, vil en slik kobling mot sosiale medier gi både OTAs og hospitality-bransjen muligheter til å benytte såkalte "cookies" som sporer bevegelsene til en person på internett, og dermed få oversikt over hvordan en gjest har gått frem før booking-øyeblikket, og til en viss grad få et innblikk i personens nettverk og hvilke andre mennesker som kan være interessert i dette produktet (Qualman 2009, 95-97). Slik kan en i større grad rette sin markedsføring og gi rett tilbud og pris, til rett person på rett tidspunkt.

6.0 Forbrukeratferd

For å forstå forbrukeren, må vi første etablere hva forbrukeratferd er. Store norske leksikon definerer dette som: Alt enkeltpersoner og husholdninger foretar seg i forbindelse med å tilegne seg, bruke og kvitte seg med varer og tjenester, inkludert betraktninger forut for og i etterkant av handlingene (Store norske leksikon).

6.1 Forbrukerens oppfattelse av verdi

Når en forbruker snakker om verdi kan det være vanskelig å fange opp hva hun eller han mener er verdi. Oppfatter alle den samme verdien? Hvordan kan forbrukerens oppfatningen av verdi bli påvirket? Hva som oppfattes som verdi for én person viser seg å være svært individuelt fastsatt og vil variere i ulike kulturer, preget av egenart og personlighet (Wilson m.fl. 2008).

For at man skal drive med strategisk prissetting og verdikommunikasjon er det viktig at bedriften har en dyp forståelse og oppfatning av hva deres kunde oppfatter som verdi. Denne forståelsen av kundeverdi danner forutsetningen for at man skal kunne forstå hvorfor kundene blir påvirket og hva som gjør at de foretar sitt endelige kjøp (Nagle, Hogan & Zale 2011, 88).

Det er viktig at man forstår verdien av et produkt eller en tjeneste slik at man vet hvordan man skal profittmaksimere den verdien kunden tillegger en vare eller en tjeneste (Nagle, Hogan & Zale 2011, 33). Zeithaml (1988) har i et studie forsket på kundenes oppfatning av pris, kvalitet og verdi. Ordet verdi er noe en gjerne vet hva er, men da det er så vidt og favner om så mye av en forbrukers persepsjon er det vanskelig å definere. For å kunne forstå denne

verdiskapningen må bedriftene kunne identifisere hva forbrukeren legger i total verdi. For å skape en forståelse av dette, velger vi å bruke Zeithamls definisjon (1988, 13).

Her tar han for seg begrepet på ulike nivåer, som underbygger vår avgrensning til den *subjektivistiske verditeorien*. Zeithaml støtter dermed våre tidligere antagelser om at et hotellopphold ikke kan defineres i et rigid system.

Zeithamels definisjon lyder:

- Verdi er lav pris
- Verdi er det jeg ønsker og søker i et produkt
- Verdi er kvaliteten jeg får for den prisen jeg betaler
- Verdi er det jeg får for det jeg gir

Som nevnt ovenfor har forbrukere ulike oppfatninger av verdi og dermed ulikt syn på hva som er "riktig" pris. Tilbydere må kjenne de ulike segmentene og deres verdioppfatning for å kunne sette riktig pris. Zeithaml (1988) definerer verdi på flere nivåer, slik at man kan identifisere hva ulike forbrukere legger i begrepet. Et avgjørende punkt i verdikommunikasjonen er å forstå den verdien som forbrukeren er tilfreds med og kommunisere denne verdien ut til andre potensielle konsumenter (Nagle, Hogan & Zale 2001, 20).

6.2 Beslutningsprosesser

Hver eneste dag gjør vi utallige beslutninger som omhandler alle deler ved våre liv, svært mange av de gjøres uten at vi tenker over de, derimot krever enkelte av de større overveielse (Chiffman, Kanuk og Hansen 2012, 63). For at en skal kunne ta en slik beslutning må flere alternativer være til stede og her er det å *ikke* kjøpe også et alternativ (Chiffman, Kanuk og Hansen 2012, 91). Chiffman, Kanuk og Hansen (2012) trekker frem at det er fire ulike beslutningsmetoder innenfor forbrukeratferd:

Økonomisk - Passivt - Følelsesmessig & Kognitivt.

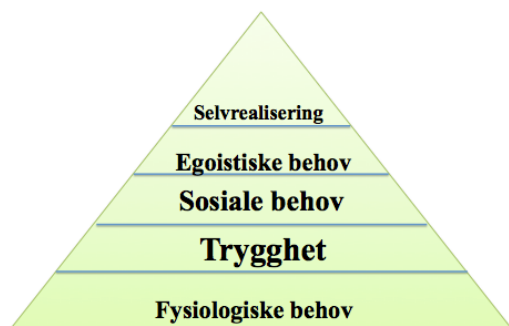
6.2.1 Den følelsesmessige beslutningsmetoden

Vi har valgt å vektlegge den følelsesmessige beslutningsprosessen, da det er denne som passer inn med kjøpsprosessen for reiser over nett. De andre metodene vektlegger forbrukerens logiske og kognitive egenskaper, mens den følelsesmessige beslutningsmodellen kommer til ytring ved de produkter vi omringer oss med. Dette er gjenstander eller tjenester som gir oss noe "ekstra", noe som spiller på følelser som lyst, glede, fantasier eller kanskje litt "magi" (Chiffman Kanuk og Hansen 2012, 66). Ønsket om å reise vekker slike følelser og et utsalgssted kan endre kjøpsvillighet ved å fremstille sine produkter eller tjenester slik at de spiller på det følelsesmessige aspektet (Chiffman, Kanuk og Hansen 2012, 66). Målet er at kundene overbevises om at det er et eksisterende behov, noe som forsterker verdien av produktet eller tjenesten (Dahle, Verde og Dagestad 2012).

6.3 Trygghet & troverdighet

Trygghet rangeres som nr. 2 blant de fem stegene i Maslows behovspyramide, rett etter de basale fysiologiske behov. Disse behovene tar ikke bare for seg fysisk sikkerhet, men også stabilitet og orden i ens liv og omgivelser (Chiffman Kanuk og Hansen 2012, 116).

Figur 6-1 - Maslows behovspyramide



Kilde: (Chiffman Kanuk og Hansen 2012, 116).

I forbindelse med reise ser en at dette behovet for trygghet kan til en viss grad dekkes av nettsider som TripAdvisor (TripAdvisor 2013a) gjennom brukeranmeldelsene som er tilgjengelige på denne websiden. Til tross for at enkelte mener sider som TripAdvisor ikke gir et nøyaktig bilde av hotellenes produkt og TripAdvisor selv sier at dette er noe de jobber med

hver dag (Freed 2011). Vil vi påstå at gjennomsnittet av et hotells anmeldelser på TripAdvisor og OTAs gir et godt bilde av det faktiske produktet som tilbys.

7.0 Markedsføring

Markedsføring drives av alle enheter i en bedrift og tar for seg hele prosessen for hvordan man går inn på markeder, lønnsomhets posisjonering, oppbyggingen av lojale kunderelasjoner og merkevarebygging. Philip Kotler (2010, 5) definerer markedsføring som den oppgave å skape, promotere og levere varer og tjenester til forbrukere og bedrifter etter behov, ønsker og begjær.

7.1 OTA som markedsføringsarbeid

Rådgivningsfirmaet Horwath skriver i sin rapport "Om Norsk Hotellnæring 2012" at "Bruken av OTAs er bare ett av virkemidlene i markedsføringen. Hvilken rolle og plass OTAs skal ha i det enkelte hotells markedsføring er en vanskelig del av markedsplanarbeidet" (Horwath 2013).

Dette arbeidet fremkaller sinne og følelse av misbruk blant enkelte i hospitality-bransjen, og muligens har de glemt godene ved å være del av et slikt distribusjonsnett. For som nevnt tidligere, er bruken av OTAs en potensiell sterk trafikkdriver for både store og små hoteller.

7.2 Markedsføring av verdi

Markedsførerne søker etter å tilfredsstille kundenes behov, ønsker og begjær, og tillegger alle varer, servicer og tjenester man konsumerer en form for verdi (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2009). Forbrukeren kalkulerer verdien som man får ut av en vare, service eller tjeneste, på bakgrunn av oppfatning av pris, kvalitet og verdi. Når oppfattet pris og verdi er i balanse, kan dette føre til høy kundetilfredshet.

8.0 Metode

Metode kommer fra det greske ordet *methodos* som betyr å følge en bestemt vei mot et mål (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011, 33). Metode består av systematiske iakttakelser og analyse av data (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011). Metode blir betraktet som det fundamentale i vitenskaplig forskning og har den hensikt å undersøke om våre antagelser er i overensstemmelse med virkeligheten (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2011).

8.1 Valg av metode

Når man skal gå frem for å finne informasjon om den sosiale virkeligheten benytter man seg av samfunnsvitenskapelige metode. "Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og i den store verden ser ut, og vi må da gå metodisk til verks." (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011)

Innenfor metode finnes det to veier til kunnskap, kvalitativ og kvantitativ metode. Kvantitativ metode baserer seg på data i form av tallmateriale. Gjennom enveis kommunikasjon er det enhetene og variablene som blir undersøkt, disse dataene innhentes vanligvis i form av spørreskjemaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Resultatene i en kvantitativ undersøkelse er statistiske og skal være generalisert målbare. Kvalitative metode er en måte å nærme seg virkeligheten på, og som gjerne ender opp i beskrivende data som kan være et resultat av mennesker egne meninger og oppfatninger (Askheim og Grenness 2008). I kvalitativ forskingen er man opptatt av helheten, man ønsker å undersøke de ulike meningene mennesker tilegner uensartede opplevelser og erfaringer.

Det kom tidlig frem i idéprosessen at kvalitativ metode ville være det mest hensiktsmessige for oss. Et særtrekk ved dette designet er at det ofte er preget av forskerens egne erfaringer og holdninger (Askheim og Grenness 2008). Dette skapte rom for at vi kunne bruke vår egen forståelse, egne betraktninger og komme i personlig kontakt med informantene.

Samtidig ønsket vi å benytte oss av ulike teknikker for å undersøke et fenomen fra ulike perspektiver – såkalt metodetriangulering. I følge Askheim og Grenness (2008) representerer metodetriangulering en utvilsom styrke ved kvalitative metoder. Ved at vi undersøkte både bransjen og forbrukerens ståsted ser vi på dette som en unik mulighet for å få frem meninger og opplevelser fra begge parter. Vi mener metodevalget styrker oppgaven da formålet ved kvalitative undersøkelser er forståelse, mens ved kvantitativ forskning er det å forklare.

9.0 Forskningsdesign

Hensikten med å lage et forskningsdesign er å betegne hvordan man skal gjennomføre undersøkelsene i mer eller mindre detaljert plan. I kvalitativ metode tar man utgangspunktet i tre idealtyper (Grenness 2003, 103): eksplorativt design, deskriptivt design og kausalt design. Man kan sammenligne disse idealtypene med arbeidet som arkitekter gjør i forkant før de skal bygge et hus. I første omgang lages det plantegninger som viser hvordan huset skal bli og hvilke mål og resultater som skal nås. Uten mål og mening forekommer det sjeldent gode sluttresultater (Grenness 2003).

9.1 De tre former for forskningsdesign

Det kausale designet tar for seg effekter av årsakssammenhenger og brukes når man vil finne en statistisk årsakssammenheng mellom to variabler (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). Vi utelukker derfor det kausale designet fordi vi ikke ønsket å undersøke årsakssammenhenger.

Såkalt eksplorativt design brukes når forkunnskapene er begrensede, problemet er dårlig forstått og når man ikke er i stand til å sette opp klare hypoteser (Grenness 2003). Vi er selv av oppfattelsen at problematikken rundt OTAs føler vi er godt forstått, og har under punktet 3.2 beskrevet vår antagelser i fire hypoteser, noe som gjør at vi utelukker bruken av det eksplorative designet.

Ved at vi har utelukket de to andre idealtypene, sitter vi igjen med det deskriptivt designet. Dette designet tar for seg et problem som er strukturert og godt oppfattet. Man bruker designet når man ønsker å beskrive variabler og sammenhengene mellom disse (Grenness 2003, 106). Vi kom tidlig i arbeidet frem til hva og hvem som skulle undersøkes og tok de strategiske overveielser, noe som gjorde planleggingen og veien videre enklere for forskningsmessige måloppnåelse (Grenness 2003). I arbeidet med denne oppgaven, var vi også nødt til å gå tilbake til problemstilling og endre den og deretter tilpasse denne endringen med teori etter hvert som vi arbeidet, den sirkulær forskningsprosess er noe som preger den kvalitative forskningsprosessen (Berg og Lune 2012 ,25).

10.0 Datainnsamling - metodetriangulering

Da problemstillingen var ferdig utformet ble det tydelig at oppgaven krevde synspunkter som ikke begrenset seg til informanter fra hospitality-bransjen alene, men også akademia innen forbrukeratferd og ikke minst forbrukerne selv. Dette er hovedårsaken til at vi benytter metodetriangulering som er en styrke ved kvalitativ metode, der forskeren under arbeidet benytter forskjellige metoder (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). Ved vårt tilfelle var dette en todeling av datainnsamlingen. Dybdeintervju ble benyttet der hospitality og akademia var representert, etterfulgt av to fokusgrupper der deltagerne var forbrukere i alderen 21 – 30 år.

10.1 Dybdeintervju

I våre dybdeintervju benyttet vi en semi-strukturert intervjuguide, også kjent som en delvis strukturert intervjuguide (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 145).

Dette fordi vi ønsket en naturlig flyt i våre intervju, hvor intervjuobjektet kunne føle seg avslappet og dermed komme med den informasjonen vi ønsket. Noe vi mener vi ikke kunne oppnådd om vi var låst til et strukturert skjema.

10.1.1 Gjennomføring

8 av 9 intervjuer ble gjennomført med både student 980318 og 980299 til stede, mens ved én anledning var det kun mulig for 980318 å møte informantene. I de første tre intervjuene valgte vi at én av studentene fungerte som intervjuer og den andre som referent og observatør, noe som kan skyldes at vi ikke hadde tidligere kompetanse på intervjuteknikk. Senere gikk vi bort fra dette og delte intervjuene opp mellom oss, og vi følte dette ga ytterligere flyt i samtalen med informantene. Vår erfaring er at informantene viste større åpenhet i intervjuene der begge studentene stilte spørsmål og ga informantene vår fulle oppmerksomhet, noe som skaper en annen og sterkere motivasjon til å delta aktivt i intervjuet (Askheim & Grenness 2008).

Alle intervjuene er gjort ansikt til ansikt fordi vi ønsket en naturlig og dynamisk samtale med informantene. Samtlige informanter fikk på forhånd tilsendt en kort forklaring av temaet og de kjernespoørsmålene vi skulle gå gjennom. De fikk også utdelt en kontrakt ved oppmøte, der vi forpliktet oss til å følge de etiske retningslinjer satt av Markedshøyskolen og NSDs Personvernombud, at prosjektet ikke ble gjort for økonomisk vinning, samt at informantene kunne trekke sin deltagelse om de ønsket dette.

Vi har benyttet oss av lydopptak under samtlige intervjuer. Fordelen med å bruke lydopptak er at man som intervjuer kan konsentrere seg om intervjuet og informanten i sin helhet. Det vil også med bruk av lydopptak være mulig å registrere tonefall, pauser og ordbruk (Kvale og Brinkmann 2010). Vi ønsket å benytte to mobiltelefoner slik at datamaterialet ikke skulle gå tapt ved eventuelle komplikasjoner med en av telefonene. Enkelte av intervjuene er til tider preget av bakgrunnsstøy, men informantenes svar er likevel fullt hørbare. Alle informantene samtykket til lydopptak. I tillegg presiserte vi at materialet kun ville være tilgjengelig for oss og vår veileder.

10.1.2 Presentasjon av spørreskjema

Vår intervjuguide er utarbeidet med formål å kunne besvare problemstillingen og de problemområder vi har identifisert tidligere. Guiden tar også utgangspunkt i relevant teori for våre problemområder, og ble delt inn i hovedkategorier, slik at kodingen i etterkant ville gjøres enklest mulig. Intervjusituasjonen og informantenes svar la føringer for spørsmålenes rekkefølge og eventuelle tilleggsspørsmål.

Kategorier:

1) - Introduksjon

Gjennom en kort introduksjon etableres informantens bakgrunn og erfaringsgrunnlag. Dette bidrar ikke bare til å styrke vårt grunnlag for intervjuet, men etablerer et tillitsforhold til informanten gjennom fakta-relaterte spørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

2) - Kjederelaterte spørsmål

De kjederelaterte spørsmålene bidrar til å etablere bakgrunnen for en eventuell kjedetilknypning og deres størrelse. Vi snakket også om kjedens eventuelle tilknypning til ett eller flere OTAs, for slik å styrke informantens reliabilitet rundt vårt problemområde. Disse spørsmålene fungerer som overgangsspørsmål og skifter informantens fokus fra generelle betraktninger til personlige erfaringer og informantens forståelse av virkeligheten (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

3) - Salg og driftsrelaterte spørsmål

Veksten av bestillinger gjennom OTAs kan tilskrives pris, åpenhet og oppfatningen av lavere priser (Toh, Dekay og Raven 2011a). Dette har skapt nye utfordringer for både salgavdelinger og driftsansvarlige (O'Connor 2003). Gjennom spørsmål rettet mot denne problematikken ønsker vi å avdekke om hospitality-bransjen er enig med en av konklusjonene i Horwath (2013) rapporten - *Om Norsk Hotellnæring 2012* som sier at: "Hvilken rolle og plass OTAs skal i det enkelte hotells markedsføring er vanskelig del av markedsplanarbeidet".

4) - Verdi & pris

Verdi- & prisspørsmålet ble benyttet for å se om vi fant noen korrelasjon mellom hva bransjen, academia og forbruker mente om syn på verdi og pris. Vi jobbet ut i fra Conyettes (2012) vurdering om at verdien ved et hotellopphold ikke kan defineres i et rigid system, men vi ønsket å undersøke om det fantes noen felles oppfatning av de hovedpunkter som verdsettes av ulike kundegrupper. Vi ønsket også å undersøke om Nagle og Holdens (2001) ni faktorer forbundet med lavere prisfølsomhet, slik de er beskrevet i **punkt 4.4.1** ville stemme overens med informantenes oppfatning.

5) - Merkevarerbygging

I Toh, Dekay og Raven (2011b) undersøkelse viste de at ved 249 hotellbookinger foretatt i Seattle-området i USA, ble 67% foretatt på nett. Av disse ble 37% booket via hotellenes egne websider og 30% som gikk gjennom ulike OTAs. Dette, kombinert med at Vinod (2010) viser til at anmeldelser av hoteller på OTAs som Expedia og Priceline begynner å bli viktigere enn merkevaren i kjøpsøyeblikket. Dette gjorde at vi ønsket å belyse informantenes syn på hotellenes merkevare, og hvor viktig de mente dette var for kundens mulige gjenkjøp og om et sterkt merke er styrende for kundens forventninger i henhold til kvalitet. Dette er basert på Zeithamls (1988) funn som peker på at kundens oppfatning av verdi er kvaliteten jeg får for den prisen jeg betaler.

6) - Online Travel Agents

Horwath Consulting (2013) viser til at ethvert hotell må tenke over hvilken rolle og plass OTAs skal ha i det enkelte hotells markedsføring, men påpeker også at dette er en vanskelig del av markedsplanarbeidet. Vi ønsket derfor å avdekke om informantene var fiendtlige, nøytrale eller positivt innstilt til en fremtidig sameksistens med OTAs. Det var derfor viktig å

undersøke ikke bare hvorfor de mente hotellene valgte å trekke seg ut, men også hvilke kriterier de satte til et videre samarbeid.

7) Tilleggsspørsmål

Vi hadde også egne spørsmål rettet til individuelle arbeidsgrupper som hotelldirektører, revenue managers, salgsansvarlige, akademia, ansatte i reisebyrå og cruise-line. Formålet med dette var å hente ut dypere informasjon og synspunkt fra deres spesifikke arbeidsfelt (Askheim og Grenness 2008), slik at vi kunne se om oppfatningen av OTAs og dagens problemstilling for hospitality-bransjen var den samme.

10.1.3 Utvalgsstrategi

Før oppstart satte vi ingen føringer på hvor mange intervjuer som skulle gjennomføres, fordi vi var usikker på datamengden vi ville få tilgang til fra hver enkelt informant. Vi så at tilgangen på ny informasjon stagnerte etter 9 dybdeintervjuer og vi traff et metningspunkt for informasjon. Ytterligere intervjuer ville derfor ikke tilføre mye nytt (Kvale og Brinkmann 2009, 129). 8 av informantene jobber innen hospitality, men siste informant var en ekspert innen forbrukeratferd. Dette fordi vi så behovet for å skaffe ytterligere innsikt i området som overlappes av våre informanter i dybdeintervjuene og informantene i fokusgruppene.

Vi har valgt å følge en stratifisert utvalgsstrategi, der vi først konstruerte kategorier basert på at vi ønsket å dekke så store deler av hospitality-bransjen som mulig, samtidig som vi så behovet for større innsikt i forbrukeratferd. Et kjennetegn ved denne utvalgsstrategien er faren for at forskeren i slutfasen av prosjektet mangler verdifull informasjon som kunne vært hentet hos potensielle informanter (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011). I denne oppgavens tilfelle gjør dette seg gjeldende ved at ingen av representantene for OTAene vi kontaktet ønsket å stille til intervju og vi får dermed ikke dekket deres synspunkt i saken.

Vi tok utgangspunkt i vårt utvidede nettverk da vi hentet inn informanter til dybdeintervjuene, og kontaktet blant annet tidligere gjesteforelesere, både fra forelesninger på Markedshøyskolen og konferanser, slik som de i regi av det norske "chapteret" av Hospitality Sales & Marketing Association International (HSMIAI), der begge studentene bak denne oppgaven har vært aktive de siste tre årene.

10.2 Transkripsjon av intervjuer

Etter den direkte interaksjonen med informanten starter arbeidet med omformuleringen fra en muntlig intervjusamtale til nedskrevet skriftlig tekst, dette kalles transkribering. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) definerer dette som: "Ordrett utskrift fra intervjuer, fokusgrupper og/eller observasjon. Utskriftene brukes som grunnlag for analyse av dataene".

Underveis i oppgaven har vi erfart at transkribering er tidkrevende og anstrengende, vi har transkribert alle intervjuene fortløpende etter endt intervju, for å beholde intervju, informant og setting "friskt i minnet". Det er en rekke tekniske og fortolkningsmessige problemstillinger knyttet til transkribering (Kvale og Brinkmann 2009, 189). I vår transkripsjon har vi valgt å transkribere ordrett, men tatt bort fylte pauser som "eh", "æh" og "mm". Grunnen til at vi valgte dette var at vi ønsket en bedre flyt i det transkriberte resultatet. Når det dreier seg om meningsanalyse av store intervjutekster er det ikke mulig eller nødvendig å ta med slike spesialiserte former for transkripsjon (Kvale og Brinkmann 2009, 191). Det viktigste for vår transkripsjon var at begge studentene brukte samme skriveprosedyre. Selv om dette har blitt gjort kan de nøyaktig samme nedskrevne ordene uttrykke to helt forskjellige meninger avhengig av hvor det har blitt satt komma og punktum (Kvale og Brinkmann 2009, 193).

For å sikre gode transkriberte resultater var det viktig at vi satt igjen med gode lydopptak. Dette var vi klar over i forkant av intervjuene og vi sørget derfor for at alle forutsetninger var til stede for et godt opptak. Vi sikret oss gode lydopptak under innspillingen og til tross for noe bakgrunnsstøy, var informantenes svar godt hørbare. Vi opplevde heller ikke noen tekniske feil, men for å redusere risikoen benyttet begge forfatterne seg av hver sin lydopptaker.

Det kan alltid stilles spørsmålstegn til troverdigheten ved en slik analyse, for eksempel ved at intervjuet ikke tas opp i sin helhet og resultatene dermed omformuleres eller endres.

Kvale og Brinkmann sier også at et problem ved transkribering kan være at ved valg av språklig stil for transkripsjonen reises spørsmålet om hva som utgjør en gyldig overføring fra muntlig til skriftlig form (2009, 253).

10.3 Fokusgrupper

Vi valgte å gjennomføre fokusgrupper som et supplement til dybdeintervjuene, der vi ville avdekke forbrukerens holdninger, oppfatninger og reaksjoner. Dette ble gjort som en del av metodetriangleringen for å gi større dybde i oppgaven (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2011).

10.3.1 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført med en moderator, en referent og mellom fem til åtte informanter. Samtlige informanter fikk før oppstart av intervjuet en kort forklaring om temaet. Gruppedynamikken i slike samtaler kan fremprovosere informasjon en ikke ville fått gjennom dybdeintervjuer. Interaksjon mellom deltagerne avdekker holdnings- og meningsstrukturer som gir ytterligere dybdeinformasjon (Askheim og Grenness 2008, 100). For vår egen del var prosessen svært viktig lærdom og vi er overbevist om at selve oppgaven får et mer nyansert bilde ved hjelp av informasjonen tilegnet gjennom fokusgruppene.

Vi har benyttet oss av videoopptak under begge fokusgruppene, samtidig som en har vært referent for å kunne transkribere mest mulig av fokusgruppens dialog underveis. Fordelen med å bruke videoopptak i tillegg til en referent er at vi til en hver tid kan gå tilbake i opptaket for å undersøke hvilken respondent som kom med hvilke synspunkter, den som modererer gruppen kan derfor konsentrere seg om å bidra til dynamikk i samtalen og referenten har mulighet til å komme med innspill. Videoopptaket er gjort med en MacBook Pro, og enkelte av informantenes svar er svake, men likevel fullt hørbare. Alle informantene samtykket til videoopptak. I tillegg presiserte vi at materialet kun ville være tilgjengelig for oss og vår veileder. Fokusgruppene tok henholdsvis 71 og 58 minutter.

10.3.2 Presentasjon av spørreskjema

Før gjennomføringen av fokusgruppene utarbeidet vi en intervjuguide. Guiden er utarbeidet med formål å kunne besvare problemstillingen og de problemområder vi har identifisert tidligere. Den tar også utgangspunkt i relevant teori for våre problemområder, og ble delt inn i hovedkategorier, for å tilrettelegge for kodingen i etterkant.

Kategorier:

1) - Velkomst og introduksjon

Formålet med en kort introduksjonsrunde og velkomst er å gjøre deltagerne trygge på sine omgivelser og moderatoren, samt at de skal bli kjent med problemstillingen for oppgaven. Dette gjør informantene oppmerksomme på hva vi skal snakke om og terskelen for å bidra i gruppen blir enda lavere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Denne oppstartsmetoden gjøres blant annet med en liten runde rundt bordet for å bli kjent, samt individuelle- og gruppeoppgaver (Krueger og Casey 2009). Blant annet gikk en av disse oppgavene ut på at informantene skulle rangere de tre viktigste kriteriene for valg av et hotell. Et spørsmål vi også stilte under dybdeintervjuene, men da med ordlyden:

"Hva oppfatter du er de tre mest verdsette kvaliteter ved et hotellopphold for dine gjester?"

3) - Kjennskap- og atferdsrelatert og deltagerens meninger

Denne delen av intervjuguiden er delt i tre, men glir inn i hverandre under begge fokusgruppene. Vi opplevde det slik at det ved flere tilfeller var nyttig å hente inn spørsmål fra andre kategorier enn for eksempel kjennskap, for å slik kunne engasjere informantene ytterligere. Vi benyttet også en assosiasjons-oppgave og en ny rangeringsoppgave slik at deltagerne skulle engasjeres og stimuleres gjennom projektive teknikker (Krueger og Casey 2009). For å få til dette benyttet vi Post-it-lapper under to av disse oppgavene og samtlige av disse ble tatt vare på for å bidra til analysen i etterkant. Vi vil slå disse resultatene sammen i analysen resultatene fra begge fokusgruppene, slik at vi kan se om kjennskap og atferd var lik ved gruppene.

4) - Oppsummering

Under oppsummeringen ble samtlige deltagere oppfordret til å komme med innspill, og eventuelle løse tråder ble forsøkt hentet inn igjen (Krueger og Casey 2009).

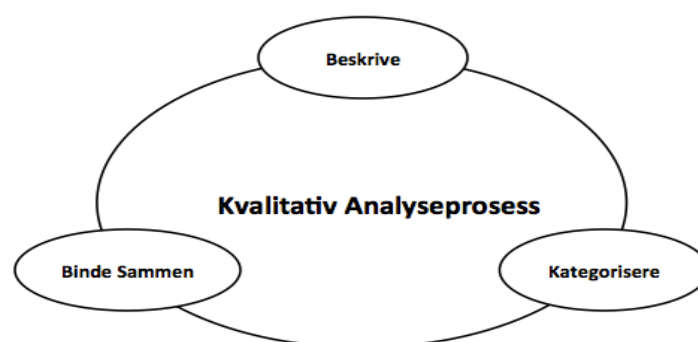
10.3.3 Utvalgsstrategi

Under rekrutteringen til fokusgruppene hadde vi konstant i bakhodet at vi trengte å rekruttere informanter som var så langt ut av vårt eget nettverk som mulig, samtidig ønsket vi å benytte oss av deltagere som var av så lik alderssammensetning som mulig. Som Krueger og Casey (2009) viser, bør gruppen være homogen, men samtidig ha tilstrekkelig variasjon, slik at det kan komme frem ulike oppfatninger. Vi benyttet derfor en kjent arena og rekrutterte studenter fra Markedshøyskolen og Norges Kreative Fagskole. Vi gikk bevisst utenfor eget nettverk og sendte først ut informasjon til samtlige studenter pr. epost, før vi rekrutterte et tilfeldig utvalg. Gruppesamtalene kan aldri representere en hel befolkning (Johannessen, Tuft & Christensen 2011), men vi ønsket likevel å gjennomføre disse for å se om informasjonen vi fikk ut av dybdeintervjuene samsvarte med det forbrukeren faktisk tenkte.

11.0 Analysemetode

Ulike mennesker har forskjellige oppfatninger av sine kreative evner og intellektuelle kompetanse. I følge Patton (1990) finnes det ikke noen *rett* måte å gjennomføre, organisere, analysere og tolkning av kvalitative data. Derimot beskriver Askheim og Grenness (2008) kvalitativ analyse som en sirkulær prosess, der en først beskriver sine funn, kategoriserer de i henhold til hypoteser og forskningsspørsmål før det bindes sammen med de antagelser man hadde i forkant av analyseprosessen.

Figur 11-1 - Kvalitativ Analyse som en Sirkulær Prosess



Kilde: (Askheim og Grenness 2008)

I analysearbeidet benyttet vi den sirkulære prosessen bevisst og målrettet. Dette gjorde at vi sikret et godt arbeid med den innsamlede datamengden. Til tross for tidligere teoretisk kunnskap om emnet, var det viktig for oss å ikke ha noen forutinntatte meninger om resultatet, da dette ville økt risikoen for å trekke feilaktige konklusjoner (Askheim og Grenness 2008).

I den beskrivende delen av analyseprosessen er det viktig å ha tydelige kategoriseringsregler, og en detaljert beskrivelse av det fenomenet som undersøkes vil gjøre at det blir lettere å se sammenhenger (Jacobsen 2005). Gjennom å sammenstille alle de ulike intervjuene og det er ferdig transkriberte materialet kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. I analysen ønsket vi å trekke frem disse sentrale detaljene, dette var data som vi ønsket skulle gi ny innsikt. I den beskrivende delen tok vi utgangspunkt i våre fire antagelser, disse ble markert med ulike farger, som symboliserte koder på det utskrevne intervjumaterialet.

For at kategoriene skulle ha en gyldighet, måtte vi ta hensyn til andres oppfatning av begrepet og hvordan eksisterende begreper har blitt behandlet i teoridelen. Samtidig må kompleksiteten forenkles og dataene struktureres på en mer lettfattelig måte (Jacobsen 2005, 185). Det kodede datamaterialet ble deretter satt inn i egne skjemaer.

Det neste skrittet i analysen var å koble sammen informasjon om ulike kategorier, slik at vi kunne si noe om sammenhengen mellom disse. Etter dette satt vi igjen med informasjon om ulike temaer, om undersøkelsesenheten og om konteksten som dataene ble samlet inn i (Jacobsen 2005, 197). Etter å ha startet med relativt uoversiktlige opplysninger, kategorisert og strukturert disse, står en foran en møysommelig prosess. Her danner man en stilisert oversikt over funnene i våre undersøkelser (Jacobsen 2005, 209 – 211). I våre analyser ser vi resultater fra både dybdeintervjuer og fokusgrupper opp mot relevant teori, for deretter å kunne trekke slutninger basert på det helhetlige resultatet.

11.1 Analyse dybdeintervjuer

I vår analyse av dybdeintervjuene, vil vi sette sitater fra våre informanter opp mot våre antagelser. Her vil vi benytte selektiv og aksial koding, slik at vi binder våre antagelser opp mot grunnlaget vi har fra de ulike intervjuene (Jacobsen 2005). Vi har ikke valgt å legge ved transkribering eller koding i vedlegg, men samtlige utsagn er nummerert med kode R#. Denne koden referer til hvilken eller hvilke informanter som har kommet med utsagnet. I åtte av ni tilfeller hadde informantene jobbet innenfor hotell. Den siste informanten er professor og forsker og til tross for manglende jobberfaring fra hotell, har han 15 års erfaring fra bruksforskning, blant annet innen reiseliv og destinasjonsutvikling.

Antagelse 1 – Hospitality-bransjen ser ikke lenger på OTAs som verdifulle samarbeidspartnere, men snarere som et nødvendig onde.

Gjennom våre intervjuer har vi avdekket holdninger der hotellene har vanskeligheter for å si nei til et samarbeid med OTAene. Dette betyr at de taper noe av kontrollen over egen inventory, noe som stemmer overens med hva Toh, Dekay og Raven fant i sine undersøkelser (2011a). Hospitality-bransjen differensierer sine kundebaser og har til en hver tid kunder de behandler på én måte, og andre de vil behandle på en annen måte. Dersom kundebasene blandes av et OTA, mister hotellet kontroll og det finnes ikke lenger et likeverdig partnerskap (R1 og R8). Bransjen mister med dette muligheten til å utnytte det fulle potensialet ved RM der en lønnsom inntjening avhenger av å kunne differensiere sin kundemasse på en effektiv og kunnskapsbasert måte (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2003).

Det er derimot ikke slik at bransjen ønsker å være utilgjengelige på OTAene, problemet ligger i at de ikke kan differensiere seg slik de ønsker, samt at flere OTAs tar svært høye distribusjonskostnader. Bransjen anerkjenner at det ilegges store mengder arbeid i å drifte et OTA, men mener det kreves urimelige betingelser når et fysisk reisebyrå tar lavere provisjon, men stiller med kontorer og support-tjenester over et stort område (R4, R2 og R1). Til tross for at OTAene gir en stor markedstilgang, er prisen for høy, samtidig som kundens kjennskap til kjedene kan bli lavere. Dette argumenterer også Vinod (2010) for ved å fremme påstanden om at anmeldelser av hoteller på OTAs som Expedia & Priceline begynner å bli viktigere enn merkevaren i kjøpsøyeblikket.

Hospitality-bransjen begynner å se at det kan eksistere et gjensidig forhold, der begge parter er avhengig av hverandre i fremtidig sameksistens. Enkelte ser det slik at de kan fjerne opptil 5/6 av OTAene uten at det hadde gjort veldig stor skade på omsetningen (R2 og R1). Dette viser at i enkelte tilfeller er det OTAene som begynner å bli avhengig av hospitality-bransjen og ikke omvendt. Hadde flere i bransjen fjernet store mengder av sine OTAs ville ikke problematikken med desentralisering av informasjon og uklare prisstrukturer kommet i like stor grad (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 230). Med mer rettfærdige prisstrukturer som for eksempel ved verdidynamisk prising ville en kunne økt effektiviteten i RM-teamet gjennom økt kontroll over egen inventory, en kontroll som også trekkes frem av Toh, Dekay og Raven (2011a) der de fremlegger at det gjør det enklere å kontakte kunden i etterkant, samt at en får økt informasjon om hvilke rom som selges til hvilket formål.

Vi trekker derfor slutningen at Antagelse 1 kan generaliseres slik at den bekrefter vår hypotese om at Hospitality-bransjen ikke lenger ser på OTAs som verdifulle samarbeidspartnere, men snarere som et nødvendig onde.

Antagelse 2 – OTAs har skapt og vil fortsette å skape nye vaner for forbrukeren.

Toh, Dekay og Raven (2011b) viste i sin undersøkelse til at av 249 hotellbookinger foretatt i Seattle-området i USA, ble 67% foretatt på nett og 30% av disse gikk gjennom ulike OTAs. Dette understøtter Kracht og Wangs (2010) resultater som sier at nettet gir en enkel, direkte kobling mellom forbruker og leverandørenes websider, men vektlegger at nettet også har tilrettelagt for en rekke andre kanaler, som vi kjenner som OTAs.

Våre informanter viser til at OTAene var viktige i oppbyggingen av nye volum for hospitality-bransjen. De åpnet et internasjonalt marked og muligheten til å sammenligne produkt og priser har gjort at forbrukeren har fått en lavere prisfølsomhet. Slik også Nagle og Holden viser i sin artikkel fra 2001. Dette skapte en åpning for OTAene der de kunne fremstå som en mer troverdig plattform for prisfølsomme forbrukere. Noe som også ga viktig drahjelp for reiselivet etter terrorangrepet på USA 9/11-2001, der forbrukerne søkte nettopp en trygghet og troverdighet.

Denne åpningen av markedet gjør at kunden har mulighet til å booke gjennom de kanalene de ønsker (R5 og R9) og utfordringen blir å holde tritt med teknikken, teknologien og kravene for fremtidens forbruker, noe også Kimes (2011) påpeker i sin forskningsartikkel ”The Future of Hotel Revenue Management”.

Med en økt tilgang på internasjonale gjester ble det skapt en priskrig som igjen gjorde at forventningene hos forbrukeren ble endret. En konsekvens av dette er at kunden risikerer å bli skuffet fordi opplevelsen ikke innfrir til satt forventning. Begrepet ”value for money” blir hyppigere brukt og de forventer seg mer for pengene nå enn før (R1, R3 og R5). Grunnen til denne forandringen i verdioppfattelsen er fordi forbrukeren har blitt mindre prisfølsom og tilbyder har i dag en mulighet til å differensiere seg i søkemotorer som for eksempel OTAs.

Vi konkluderer med at OTAenes inntog lærte folk å booke på nett og bør være en stor del av fremtidens RM, slik det vises av både Kimes (2011) og Kracht & Wang (2010). OTAene utviklet løsninger som var og er svært innovative. Det var de som åpnet porten til den online verden, men det er hospitality-bransjens jobb å påvirke gjesten ved å skape reiselyst. Dagens kunder vil kreve tilgjengelighet gjennom mange kanaler, enkelhet, og transparens. Dette behøver ikke å bety at man trenger mange filialer lenger, men at en jobber for å svare stadig mer krevende kunder i de kanaler kunden ønsker, slik som sosiale medier. En må velge hvor en skal møte kunden og det er denne differensieringen på service som kan differensiere bransjens aktører i fremtiden (R2, R4 og R9).

Antagelse 3 – Rett bruk av OTAs som markedsføring og pris-verktøy vil skape suksess for hospitality-bransjen.

”Det er jo helt forferdelig at Expedia skal ha kontroll over våre priser. Det styrer jo også gjestens oppfatning av hotellet” (R3).

Toh, Dekay og Raven (2011a) trekker frem rate parity som et av de store hovedproblemene. Når prisene styres utenfor bransjens kontroll og i flere kanaler gjør dette, at en ikke lenger oppnår optimal RM. Sjansen til å sikre en ”rettferdig” prisstruktur til de ulike segmentene minskes desto lavere sentralisering av kunnskap en tilbyder har (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 230).

Gjennom modellen til Kracht og Wang (2010) kan en se en hel verden av distribusjonskanaler. Figur 4-6 og Vedlegg I viser hvor viktig det er for tilbydere av reiselivstjenester å planlegge salget gjennom å analysere resultatene fra de ulike kanalene. Ved at hotellene er tilgjengelige i så mange kanaler blir det mer forvirrende for forbrukeren, som skal velge blant myldret av kanaler. Alle valgmulighetene skaper såpass stor forvirring at forbrukeren ikke engang vet at man kan booke et opphold gjennom hotellets egne nettsider (R4). I følge R9 har man heller ikke muligheten til å være i alle kanaler, man må velge ut de mest lønnsom. Dette støttes opp av Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009) som mener at organisasjonen må revurdere den totale inntjeningen per gjest i de individuelle kanalene og de velge de kanalene som generer størst inntjening.

Samtlige respondenter med kunnskap på dette feltet mener at rate parity bør fjernes.

"Hotellene skal kunne ta kontroll og gi lavest pris over egen web." (R2)

"Det er ikke at vi ikke liker de eller ikke vil være hos de. Det er at vi ikke kan differensiere prisen (...) Det er rate parity som er problemet" (R4).

Expedia og flere andre OTAs har krevd rate parity hos samtlige samarbeidspartnere, hvor hotellene plikter seg til å tilby samme, eller lavere pris hos tredjepartskanalene som det man finner i hotellets egne kanaler. Dette er et særs betent tema, da flere stiller spørsmålet om dette er et lovlig prissamarbeid, noe som har ført til at Konkurransetilsynet i Norge har valgt å kikke på kontraktene for å undersøke om dette er et slikt samarbeid.

"Rate Parity er ikke bare et idiotisk system, men det er på grensen til ulovlig. For om vi signerer slike kontrakter, da er det jo prissamarbeid, det kan vi ikke operere med." (R7) Dette kommer også frem i en avisartikkel publisert av Dagens Næringsliv 03.04.2013 som sier at Næringslivets Konkurransautvalg mener Expedia/Hotels.com i striden med hotellkjeden First Hotels åpenbart har brutt markedsføringsloven på flere punkter. Konkurransautvalget vurderer at konflikten bunner i en form for utnyttelse av First Hotels som strider mot god forretningsskikk næringsdrivende imellom, jf. markedsføringsloven §25 (Lovdata). Hotellene må selv kunne få bestemme hvordan man skal prise hotellet og OTAene må heller jobbe med at gjestene skal få en verdi ved å booke gjennom de (R1).

Vi ser at hospitality-bransjen aldri vil ha de samme markedsmessige kreftene som de store OTAene. Dette understrekes ved at Priceline, som eier booking.com, brukte 1 milliard dollar på søkeord-markedsføring hos Google.com i 2012. Det er denne markedsføringen som skaper reiselyst og forventninger hos det internasjonale markedet og det er her verdien ligger for hospitality-bransjen (R5 og R7).

Antagelse 4 – Et gjensidig, bærekraftig samarbeid vil føre til økt verdiskapning innen hospitality-bransjen og for OTAene.

Intensjonen ved BookNorway var å skape et bærekraftig samarbeid på tvers av de norske aktørene innen reiseliv. Slik vi antok i begrunnelsen for antagelse 4, har de ikke posisjonert seg i markedet som en sterk, troverdig aktør. Dette reflekteres i våre informanters opplysninger, der de uttaler at samarbeidsprosjektet BookNorway gir for høye distribusjonskostnader, gjennom utgifter til både Amadeus og BookNorway dannes det provisjonssetter opptil 20-30 %. Dette blir for høyt for bransjen og enkelte mener BookNorway kanskje burde vært Innovasjon Norges gave til reiselivet og skaperen av en konsolidering slik at mange av landets små aktører kunne samle seg til noe større. Problematikken bunner i distribusjonskostnader og per i dag er disse lavere om det bookes gjennom kjedenes egne websider enn et OTA (R8, R2 og R7).

Et annet tilbakevendende problem for hospitality-bransjen er at gjestene som benytter OTAs ikke gir den samme mengden informasjon om seg selv. I en gjesteforelesning ved Markedshøyskolen den 24.04.12 uttalte Christian Gramsgrø, Director of Revenue Management i Scandic Hotels, at det er denne datakvaliteten som legger grunnlaget for optimal revenue management. Et OTA gir per i dag, ikke muligheten til å skape en åpenhet rundt hvilke kostnader som går hvor og hvorfor gjesten betaler den prisen de gjør. Kjennskapen rundt dette er generelt lav blant forbrukerne, noe som kan forklare den skepsisen vi har opplevd blant våre deltagere i fokusgruppene. Flere spør seg også om denne mangelen på transparens er til skade for bransjen, der de klassiske reisebyråene daglig jobber for å øke sin transparens (R2 og R8).

Hospitality-bransjen er helt klart villig til å betale for kunder de vanligvis ikke kunne nådd, men fordi de føler noen stjeler deres eget hjemmemarked skapes det en dårlig stemning (R8). På bakgrunn av dette kan vi anta at OTAene vil tvinges til å revurdere sin forretningsmodell i den forstand at de må finne en annen innpass hos de sterke aktørene. Blir det slik at provisjonen havner på et markedsmessig, rett nivå, har OTAene stor markedsføringsmessig verdi. Frem til dette skjer må hospitality-bransjen jobbe for å vise hvilken verdi det har for gjesten om de booker gjennom kjedens egen web (R1, R5 og R7).

Vår informant i Color Line trekker frem at de på bakgrunn av dette oppleves som en preferert partner for hoteller og destinasjoner, fordi de gir akkurat denne åpenheten. Dette kommer frem gjennom årlige resultatrapporter, der en kan sammenligne egen destinasjon opp mot andre, analysere trender og se antall gjestedøgn. Samtidig kommer Color Line med sine innspill til hvordan destinasjonen kan gjøre det enda bedre, basert på egne kundetilbakemeldinger (R2). Det virker som om hospitality-bransjen ikke gjorde forarbeidet godt nok, noe som overlot markedsplassen til OTAene. Det ble dermed slik at OTAene følte et eierskap til denne markedsplassen, og til slutt ble de i bransjens øyne for grådige (R5 og R7).

11.1.1 Konklusjon dybdeintervju

Etter å ha gjennomført en analyse kan vi konkludere med at antagelsene våre var i stor grad korrekte. Til tross for at det har kommet frem mye fiendtlighet mellom hospitality-bransjen og OTAene, ser vi at det nærmer seg en symbiose som forsterkes av forbrukerens ønske om fortsatt utvikling av tilbud via internett. Våre informanter har kommet med opplysninger som bekreftes av tidligere forskning på temaet, slik som (2013), Vinod (2010) og Toh, Dekay og Raven (2011a & 2011b). Vi føler dette forsterker vår evne til å komme med en konklusjon rundt hvilke kriterier som kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal være troverdig og lønnsom for både hospitality-bransjen og forbrukeren. Vi vil presentere våre faktiske anbefalinger ved punkt **13. Konklusjon**.

11.2 Analyse fokusgrupper

Etter gjennomføringen av våre fokusgrupper, merket vi at den ene gruppen fremstod som klart mer reisevant enn den andre, men også at turene for de aller fleste, i stor grad begrenset seg til 1-2 venneturer i året. Deltagernes oppfatning av pris og om hvilke nettstedet som var billigst eller best var ganske lik og de hadde like reaksjoner til aktivitetene vi benyttet for å avdekke deres holdninger til verdi, ulike OTAs og hotellkjeder.

Vi vil knytte resultatene fra disse fokusgruppene opp mot antagelse nr. 2. Samtidig skal uttalelsene fra våre informanter i dybdeintervjuene knyttes opp mot de som kom frem i fokusgruppene. Gjennom arbeidet med disse intervjuguidene kom det frem enkelte kjerneverdier vi finner relevante for fremtidens samarbeidet mellom OTAs og hospitality-bransjen. Fokusgruppene kan kritiseres for sitt utvalg, ved at samtlige deltagere var studenter, noe som gjør at vi ikke kan benytte resultatene til å generalisere for en hel befolkning. Vi velger likevel å vektlegge resultatene fra våre grupper, da det er disse som vil være morgendagens kunder for OTAs og hospitality-bransjen. De representerer generasjonen som omtales som digitalt innfødte (Krokan 2010) og vil være brukere av ny teknologi som kan gi store omveltninger for reiselivet i fremtiden.

11.2.1 Analyse opp mot antagelse 2

OTAs har skapt og vil fortsette å skape nye vaner for forbrukeren.

Gjennom fokusgruppene kom det klart frem at enkelte deltagere hadde kommet lengre i sin bevisstgjøring rundt hvor en fant lave priser og best informasjon. Her viste det seg at jentene var de som hadde kommet lengst. Vi har transkribert og kodet samtlige utsagn fra fokusgruppene, men som med dybdeintervjuene, er disse ikke vedlagt. Deltagernes utsagn fra fokusgruppene er derimot kodet med et pseudonym på den eller de som kom med opplysningene. Merk at disse resultatene ikke gir reliabilitet nok til å generalisere på bakgrunn av en hel befolkning, men benyttes som kontrollgruppe for dybdeintervjuene.

Det kom frem at OTAenes styrke er deres oversiktligheit, at de sorterer en form for "kaos". Det ble også tydelig at pris ble vurdert på tvers av websider, mens gode bilder, enkelhet, oversiktligheit og muligheten til å sjekke beliggenhet på kartet var svært viktig for deres valg av tilbyder (Elsa og Mia). Det ble også trukket antagelser om at hoteller forskjellsbehandler gjester fra OTAene fra sine "egne" gjester, dog dette ikke bekreftes i noen av våre dybdeintervjuer. "Jeg har begynt å kontakte hotellene direkte fordi når jeg booket gjennom Hotels.com følte jeg at jeg fikk dårligere rom" – Lisa.

Dette utsagnet ble støttet av de andre deltagerne, som i stor grad var uvitende om begrepet dynamisk prising. Avklaringen av begrepet førte til at deltagerne gjorde flere deltagere irriterte. Det ble oppfattet som urettferdig om noen betalte samme eller lavere pris og fikk noe som virket bedre enn det de selv fikk. Deltagerne bekrefter at det var vanskelig å finne de beste kanalene å booke gjennom og ser vi til figurene 4-6 og 4-7 (Kracht og Wang 2010) illustrerer disse på en svært god måte det bildet en forbruker må forholde seg til på et nåværende tidspunkt.

11.2.2 Analyse opp mot kjerneverdier

Ved å koble informantenes svar i fokusgruppene med de kjerneverdier vi identifiserte i utarbeidelsen av intervjuguiden vil vi undersøke deltagerne bevissthet rundt det å booke reiser og hotellopphold over nett. Formålet med dette er å trekke noen slutninger til hvilke kriterier som kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal være troverdig og lønnsom for både hospitality-bransjen og forbrukeren.

Verdi og pris

Våre informanter bekrefter mye av det vi avdekket i dybdeintervjuene når det kommer til verdi og pris. Blant annet er beliggenhet og "value for money" begreper som dukker opp både i dybdeintervjuene og fokusgruppene. Deltagerne i fokusgruppene fremstår som svært prissensitive, og begrunner dette med at de er studenter: "Jeg velger gjerne billig om jeg skal reise med venner for hotell i Norge er veldig dyrt, særlig for oss studenter" – Elsa.

Det er viktig for samtlige deltagere at de får det de betaler for: "Det er viktig med value for money, om jeg får noe mye bedre for litt mer, velger jeg heller det." – Christer.

I tillegg kommer u håndgripelige faktorer inn, som ikke er så lett å markedsføre, men som gruppene er enige om at er viktige: "God service gir merverdi for meg" – Marius.

Dette understøttes av Conyettes (2012) vurdering om at verdien ved et hotellopphold ikke kan defineres i et rigid system. Det er opp til bedriftene å forme sin prisstrategi slik at de forstår kundens verdioppfatning og hvilke valg som motiverer til kjøpsbeslutninger (Tranger, Stuart-Hill og Parker 2009). Utnytter en dette potensialet kan bedriften prises verdidynamisk og tilpasse seg etter hvert som tilbud og etterspørsel endres (Monitor Group 2008).

Forventninger og kvalitet

Forventninger er avgjørende og det er bred enighet om at et hotells rennommé spiller inn på deres forventninger: "Det er lettere å klage om jeg vet at hotellet er kjent for å være veldig bra. Da forventer jeg mer" – Mia. Klager i sosiale medier trekkes også frem som enklere å fremme, enn å skulle gjøre dette direkte til hotellets ansatte. Det er gjerne her kunden fremmer sin ærlige mening og det er derfor opp til bedriften å analysere disse tilbakemeldingene, slik at en kan arbeide med avansert gjestetilbakemelding og beslutningsstøtte (Vinod 2011). Et godt arbeid med dette skaper dialog med kunden og gir merverdi tilbake, slik at en misfornøyd kunde kan bli tilfreds og dermed skape nye kunder gjennom positiv "online-word-of-mouth" (Staude og Marthinsen 2013).

Dersom hotellet ikke er kjent, er det vanskeligere å vite hva man søker og det blir vanskelig å vite hva man får. Dette reflekteres i større grad om det er selve reisen og opplevelsene som er målet. Her er hotellets standard tilnærmet likegyldig som annet enn en base der en oppbevarer bagasje og sover (Elsa og Mia).

OTA-relatert

OTAene forbindes med kampanjer og billige priser, men forbrukerne savner gode bilder og detaljert informasjon. Dette finner de på hotellenes egne websider:

"Jeg sjekker hotellenes egne hjemmesider om jeg trenger mer informasjon" – Sindre.

"Når jeg finner det hotellet som virker best for meg går jeg inn på sidene til å hotellet for å finne mer informasjon" - Marte. Enkelte OTAs kritiseres også for å ha for mange valgmuligheter, og klassisk "bundling"³ som avdekkes som viktig i dybdeintervjuene, er for deltagerne i fokusgruppene et støyende element: "De nettsidene som skal ha meg til å bestille fly og leiebil sammen med hotell blir bare mas. Jeg vil mye heller at de vise meg hvilke restauranter som er rangert høyt på TripAdvisor i nærheten" – Elsa.

Trygghet og sosiale medier

Både informanter fra dybdeintervjuer og deltagerne fra fokusgruppene fokuserer mye på tryggheten de får ved å innhente informasjon om reisen. Dette gjelder både hva bransjen selv sier om sitt eget produkt, men også hva venner, kjente og totalt ukjente sier om reisen eller et hotell: "Det gir en trygghet å se hva andre har sagt om et hotell" – Lisa.

Deltagerne fra fokusgruppene og informantene fra dybdeintervjuene bekrefter at det er informasjonen som kommer fra ens nærmeste de vektlegger mest: "Jeg pleier alltid å høre hva venner har å si om et hotell" – Marius.

Qualman (2009, 96) konstaterer at en alltid vil stole mer på meningene til våre venner, eller venners-venner. Det er her sider som TripAdvisor henter mye av sin verdi. Ved å koble sosiale nettverk inn mot sin side, slik at den besøkende kan se hva han eller hennes venner har gjort, sett, spist, opplevd eller bodd, vil den som skal foreta et kjøp oppleve en større trygghet i kjøpsøyeblikket (Qualman 2009, 93).

Samtidig trekkes det frem at nettsider som TripAdvisor har gjort det lettere å innhente oppdatert informasjon så en kan bekrefte eller avkrefte det man tror: "Jeg leter etter mer informasjon om et hotell for å bekrefte hva jeg tror om hotellet" – Elsa. Like fullt sees troverdigheten til slike sider på med skepsis: "Jeg vet ikke om jeg kan stole på at TripAdvisor er troverdig, det har vært så mye styr rundt det" – Elsa. Deltagernes egne erfaringer med å legge igjen kritikk eller skryt varierer fra de som gjør det regelmessig, til andre som mener det

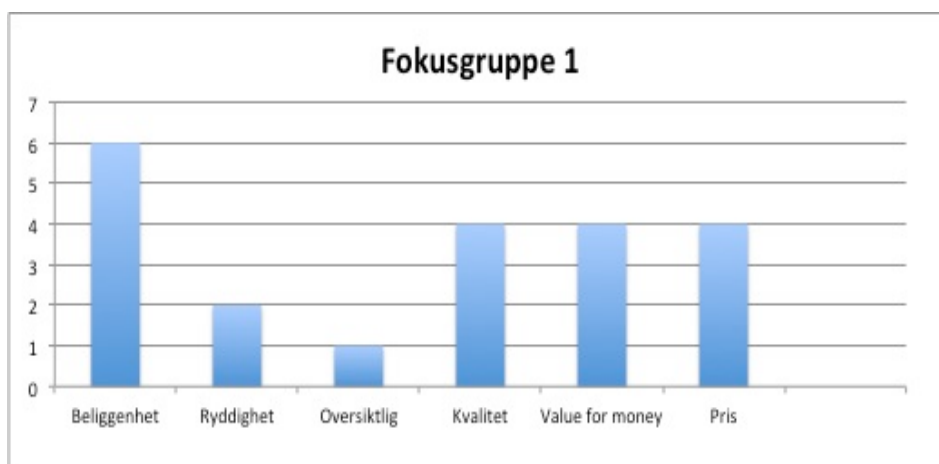
³ Bundling henviser til å selge flere ulike reiselivsprodukter fra ett utsalgssted. Dette kan være å bestille for eksempel: Fly, hotell & leiebil fra samme tredjepartskanal.

ikke er verdt deres tid: ”Jeg føler det er bortkastet tid å legge inn klager på TripAdvisor og sånn, selv om det kunne hjulpet andre folk.” – Mia.

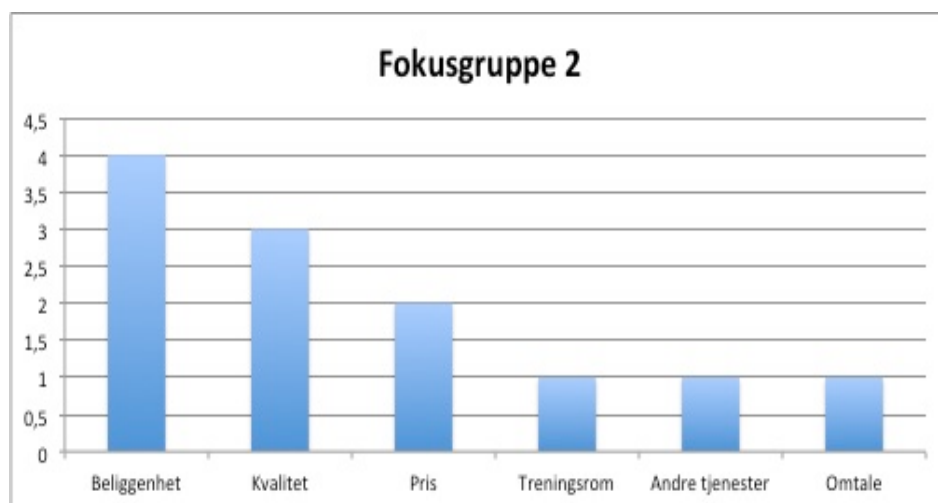
11.2.3 Oppsummering av fokusgruppene kodegrunnlag

Ut ifra resultatene i våre fokusgrupper kan vi trekke følgende slutning: Hospitality-bransjen har i stor grad oversikt over forbrukerens meninger. Dette støttes opp om av våre deltagere som rangerer deres tre mest verdsette kvaliteter: beliggenhet, pris og kvalitet. Dette følges av begrepet ”value for money”. Vi velger å argumentere for at disse verdiene går på tvers av aldersgrupper og det er persepsjonen av hva disse kvalitetene representerer som endres. For å understreke våre resultater presenterer vi 6 grafer som viser forholdet mellom hvilke kvaliteter som verdsettes ved et hotellbesøk, og hvilke websider våre deltagere mente de fant lavest pris på en reise eller hotellopphold. Grafene forteller oss om deltagernes holdninger, kjennskap til hospitality-bransjen og bookingvaner. Det kom frem at samtlige deltagere hadde god kjennskap til hvilke kvaliteter de verdsetter ved et hotellopphold og de fleste hadde kjennskap til minst 3 websider der en kan finne informasjon om hotellpriser, reiser og sammenligningsmuligheter. Det kom blant annet frem at bilder og enkelhet var svært viktig, noe vi vil komme tilbake til i vår konklusjon.

Figur 11-2 - Verdsatte kvaliteter ved hotellopphold fra fokusgruppe #1

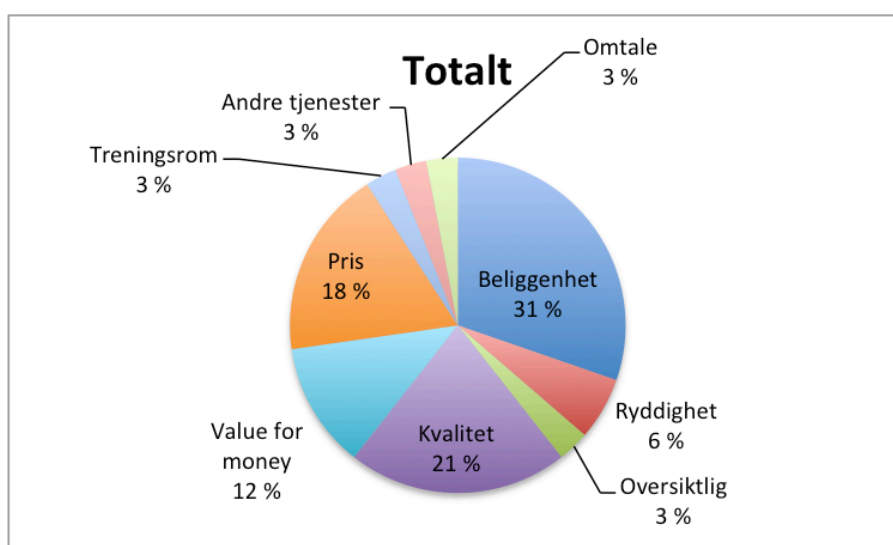


Figur 11-3 - Verdsatte kvaliteter ved hotellopphold fra fokusgruppe #2



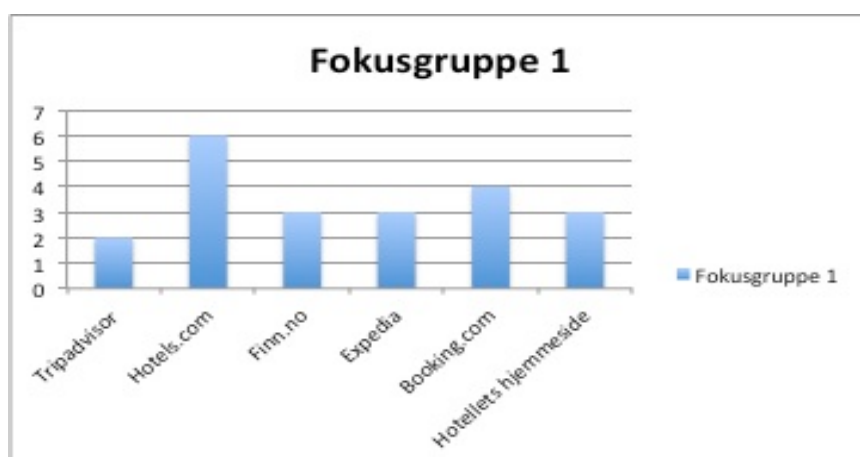
Som det er påpekt i kodingen av fokusgruppene kom det frem at begge gruppene anså beliggenhet som avgjørende. Ved jobbreiser ønsket de nærhet arbeidsstedet eller kollektivtransport, mens ved privatreiser var det opplevelsene og eventuelle attraksjoner som utgjorde de viktigste faktorene. Dette gjorde at en funksjonalitet de etterspurte ved deres prefererte booking-kanal var muligheten til å finne denne typen informasjon på en enkel, lettfattelig måte, og gjerne visuelt.

Figur 11-4 - Total oversikt over verdsette kvaliteter

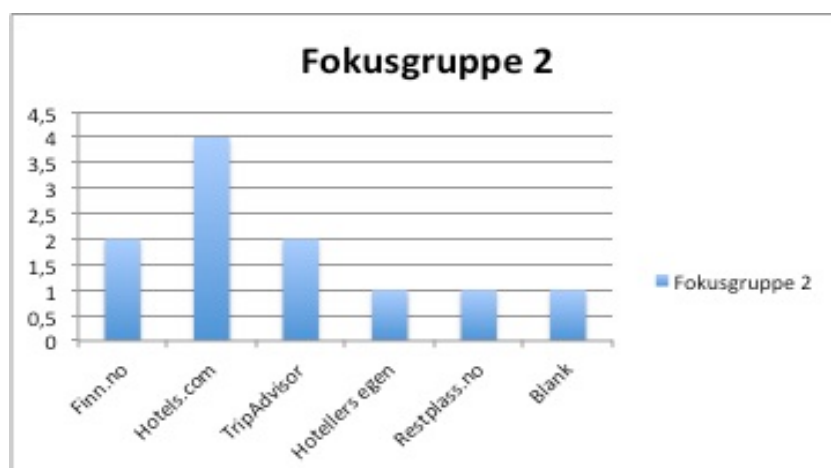


I denne totale oversikten, ser vi at beliggenhet følges av kvalitet, noe som overgår pris og støtter utsagnene fra våre deltagere, som sa de var villig til å betale mer dersom de fikk et produkt med bedre egenskaper. Begrepet "value for money" kommer også frem og vi trekker paralleller til Conyettes vurdering (2012) om at verdien ved et hotellopphold ikke kan defineres i et rigid system.

Figur 11-5 - Oppfattet nettsted for lavest pris fra fokusgruppe #1

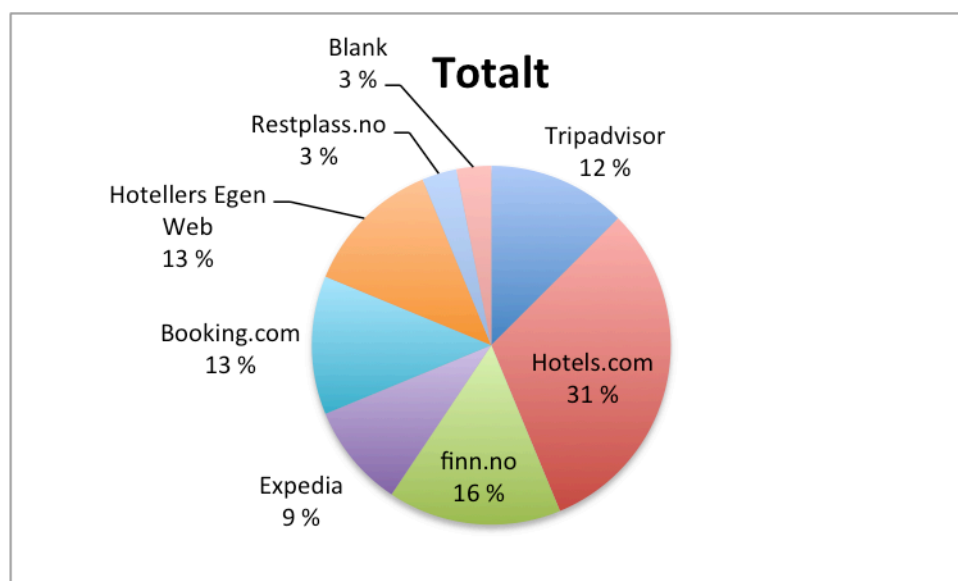


Figur 11-6 - Oppfattet nettsted for lavest pris fra fokusgruppe #2



Begge gruppene hadde best kjennskap til Hotels.com, men det kom også frem at flere benyttet hotellenes egne websider for å finne ytterligere informasjon. Noe som overrasket oss var at de dermed gikk tilbake til et OTA for å gjennomføre selve bestillingen.

Figur 11-7 – Total oversikt over hvor en finner lavest priser



Her ser vi også at Hotels.com leder, fulgt av Finn.no, hotellenes egne hjemmesider, booking.com og TripAdvisor. Hvorfor Expedia, som eier Hotels.com kommer på en sjetteplass kommer ikke direkte frem, men vi velger å trekke slutningen at dette er sterkt annonsedrevet og at Hotels.com har en daglig frekvens i de medier brukt av våre deltagere.

11.2.4 Fokusgruppens konklusjon

Vi konkluderer med at antagelse to bekreftes, og at forbrukerens vaner er endret som følge av OTAenes inntog. Bruken er fremdeles i et adopsjonsstadium, og ønsket om forenkling er til stede blant flere av våre deltagere. Vi mener forbrukerens vaner er lettpåvirkelige i den grad at de er opplært til å benytte OTAs på få år, og vi trekker på grunnlag av dette slutningen at forbrukeren til en viss grad kan påvirkes til å benytte hospitality-bransjens egne websider, men at den oppsamlende effekten en får gjennom å benytte et OTA vil kunne foretrekkes. Gjennom fokusgruppene kom det frem at flere av deltagerne gjerne benyttet hotellenes egne websider, men likevel gikk tilbake til OTAene for å booke, noe som ofte gikk på tidligere erfaringer og deres persepsjon av OTAer som et lavpris-tilbud. Vi vil benytte denne lærdommen i oppgavens punkt **13 Konklusjon**.

12.0 Oppsummering av resultater

Dybdeintervjuene bekrefter i stor grad våre antagelser og våre informanter har kommet med opplysninger som bevises av tidligere forskning på temaet, slik som Lee, Guillet og Law (2013), Vinod (2010) og Toh, Dekay og Raven (2011a & 2011b). Det er avdekket en sterkt forankret uoverensstemmelse mellom hospitality-bransjen og OTAene, men vi ser muligheten for at det nærmer seg en symbiose som forsterkes av forbrukerens ønske om fortsatt utvikling av tilbud via internett. Det kommer tydelig frem at OTAene var en svært god samarbeidspartner og døråpner til et helt nytt marked, men at deres dominans på det internasjonale publikumet har skapt en maktkamp om eierskap av inventory og gjest. OTAene viser for tiden sine markedsføringskrefter, krefter som ikke kan matches av noen hotellkjede og som vil fortsette å gi OTAene et globalt nedslagsfelt. Til tross for dette velger flere av kjedene å avvende situasjonen. Det har kommet frem at enkelte hotellkjeder i USA har startet en form for OTA (RoomKey) som skal gi ytterligere tilgang til dette markedet, men denne er per i dag ikke tilgjengelig i Norden. Vi stiller oss kritiske til om denne formen for OTA vil kunne fungere på verdensbasis, da kun et visst antall av kjedene er representert, samtidig som dette vil kreve en bred enighet rundt kjedenes bruk av revenue management (Kimes 2011). Trekker en parallell til BookNorway, ser vi at en side med såpass regionalt nedslagsfelt ikke gir bransjen den verdien de behøver.

Under arbeidet med fokusgruppene kom det frem at flere av deltagerne gjerne benyttet hotellenes egne websider, men likevel gikk tilbake til OTAene for å booke, noe som ofte gikk på tidligere erfaringer og deres persepsjon av OTAer som et lavpris-tilbud. Forbrukerens vaner er endret som følge av OTAenes inntog, men bruken er fremdeles i et adopsjonsstadiet, og ønsket om forenkling er til stede blant flere av våre deltagere. Vi forstår det slik at forbrukerens vaner er lettpåvirkelige i den grad at de er opplært til å benytte OTAs på få år, og vi trekker slutningen at forbrukeren til en viss grad kan påvirkes til å benytte hospitality-bransjens egne websider, men den oppsamlede effekten en får gjennom å benytte et OTA vil kunne foretrekkes.

Totalt sett føler vi at våre resultater forsterker vår evne til å komme med en konklusjon rundt hvilke kriterier som kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal være troverdig og lønnsom for både hospitality-bransjen og forbrukeren.

12.1 Reliabilitet, etikk, validitet og kritikk

I kvalitativ forskning preges forskningen av forskerens egne erfaringer og holdninger (Askheim og Grenness 2008). En har derfor en lavere etterprøvbarehet enn det man har innenfor kvantitativ forskning, noe som til en viss grad kan kompensere for, ved å ta med så detaljert informasjon som mulig, også kalt "tykke beskrivelser". Dette gjør at man kan få et bedre innblikk i selve forskningen slik at man bedre kan forstå det fenomenet som man har undersøkt (Askheim og Grenness 2008, 147). Til tross for at vi ikke har lagt ved transkribering og koding, etter anbefaling fra veileder. Føler vi at vi har kompensert for dette ved å bruke direkte sitater fra intervjuene og meninger som har kommet frem underveis. Det er dette erfaringsgrunnlaget som gjør at vi tolker dataene slik vi gjør og ved gjentakelse av oppgaven hadde man kanskje ikke oppnådd de samme resultatene som vi har kommet frem til i denne oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Etiske dilemmaer kan oppstå når forholdet mellom forsker og fenomenet blir så nært som det blir i kvalitativ forskning (Jacobsen 2005, 44). Forskningen må derfor underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011). I vårt samfunnsvitenskapelige arbeid stod vi aldri ovenfor noen kritiske utfordringer, men valgte i forkant å utarbeide informasjonsskriv og en kontrakt, der vi pliktet oss til å forholde oss til de etiske retningslinjer satt av Markedshøyskolen og NSDs Personvernombud. Her fremkom det også at prosjektet ikke ble gjort for økonomisk vinning, samt at informantene kunne trekke sin deltagelse om de ønsket dette. Prosjektet var av så kort tidsmessig karakter at vi ble anbefalt av vår foreleser i Metodefaget MEO3100 ved Markedshøyskolen, Bente Heimtun, å ikke melde det inn til NSDs Personvernombud, da dette ville vært en såpass tidkrevende prosess at vårt tidskjema ikke ville holdt og vi kunne risikert at innleveringsfristen ble brutt.

Vi mener vi har fått tak i gode kilder og informanter, og det er denne interne gyldigheten som forklarer om resultatene oppfattes riktige (Jacobsen 2005, 214). Det er derimot en svakhet med oppgaven at ingen fra OTAene Priceline/Booking.com, Expedia/Hotels.com, Roomkey eller Hotell.no har hatt mulighet til eller ønske om å stille til intervju, verken personlig eller over e-post. En kan derfor si at vi ikke har fått tilgang til tilstrekkelig informasjon (Jacobsen 2005, 216). Vi kom til et punkt der informasjonstilgangen ble mettet og ingen nye opplysninger fremkom fra intervjuene (Kvale og Brinkmann 2009, 129) og sa oss derfor fornøyd med antall respondenter.

Begrepet ekstern gyldighet etterprøver om man kan generalisere ut i fra de resultater en har fått (Jacobsen 2005, 212) og på bakgrunn av de informanter vi fikk tilgang til, mener vi å kunne generalisere hospitality-bransjen på bakgrunn av de data vi har fått. Ser vi derimot til forbrukerens synspunkt, mener vi forskningen ville gitt et bredere, bedre resultat om det ble benyttet kvantitativ metode i tillegg. På denne måten kunne forbrukerens mening blitt generalisert til å gjelde for en hel befolknings holdninger til det å booke reiser over nett (Jacobsen 2005, 222). Dette var dessverre ikke mulig, da både tid og økonomiske ressurser har vært svært begrenset i arbeidet med denne oppgaven. Vi velger derfor å validere våre resultater gjennom kontroll mot annen teori i løpende tekst (Jacobsen 2005, 215).

Dersom vi hadde delt opp analysen og våre kategorier inn i ytterligere underkategorier, kunne vi muligens trukket dypere slutninger (Jacobsen 2005, 197). Dette er en tidkrevende prosess, og vi føler det kan trekkes gode, generaliserbare resultater på bakgrunn av vår aksiale koding der vi binder våre antagelser opp mot grunnlaget vi har fra de ulike intervjuene (Jacobsen 2005).

Totalt sett fremstår informasjonen vi har fått fra både dybdeintervjuene og fokusgruppene som valide og av god reliabilitet. Vi ønsker likevel å fremheve enkelte anbefalinger for fremtidig forskning, der dette temaet kan utforskes ytterligere. Gjennom denne bacheloroppgaven etableres det enkelte kriterier som kreves for at fremtidens OTAs, men det er verdt å merke at de teknologiske forutsetningene er en prosess i stadig endring og dette temaet er på ingen måte ferdig diskutert.

13.0 Konklusjon

Det ble tidlig klart at OTAene genererte mye trafikken for hospitality-bransjen, mye grunnet deres globale nedslagsfelt. Terskelen til kjøp ble lavere og informasjonsinnhenting ble enklere. Dette, sammen med introduksjonen av lav-kostnads flyselskaper muliggjorde reiser for et langt større publikum og OTAene hadde mulighet til å markedsføre sitt produkt på en helt annen måte enn noen nasjonal eller regional hotellkjede kunne. Hospitality-bransjen så dette som en stor inntektskilde, og baserte derfor mye av sin prisstrategi på kortsiktige inntekter. Det ble billig å fly, men når forbrukeren skulle finne et sted å overnatte hadde hotellene skrudd opp sine priser, dette økte forbrukerens ervervelseskostnad. Denne endringen gir forandring i kundens forventning. For hotellene som satte sitt planarbeid til kortsiktig inntjening, har det blitt vanskelig å oppnå lojale og langsiktige kunder, slik at de kan sikre inntjening i et langsiktig perspektiv. Vi anbefaler derfor et større fokus på verdi-dynamisk prising. På denne måten kan en undersøker hvilken verdi som faktisk tillegges deres produkt og ikke fristes til å utelukkende prise seg kostbasert og utenfor egen kategori. Kunden ser verdien av å få et ledig rom i høysesong og dager med høyt belegg, men vil i etterkant kun sitte igjen med en dårlig opplevelse dersom hotellet var priset langt utenfor sitt verdigrunnlag, basert på ervervelseskostnaden. Hadde hotellet vært nærmere sitt opprinnelige prisnivå, ville kunden fått en langt mer positiv opplevelse og dermed holdt seg innenfor Fribergs (2012a) Revenue Circle, der samtlige elementer må tilfredsstilles for å oppfordre til gjenkjøp.

13.1.1 Et nødvendig onde?

Så er det slik at OTAene kun er et nødvendig onde? Vel, det avhenger av øyet som ser. Hospitality-bransjen argumenterer for at høye provisjonssatser og tapet av gjesteinformasjon kun er toppen av isfjellet og at det er rate parity som er det største problemet. Flere fremlegger også påstander om at dette er i praksis ulovlig prissamarbeid, noe Konkurransetilsynet i Norge har sagt de vil se dypere inn i. Vi mener at om dette faktisk hadde vært lovstridig, ville Konkurransetilsynet vært inne på et langt tidligere tidspunkt og stoppet slike kontrakter. Hadde samarbeidet mellom OTAene og hospitality vært mer åpent, og gitt et større utbytte for begge parter ville det nok ikke blitt sett på som denne "kreftsvulsten" våre informanter har referert til.

Ser vi til Color Line, skaper deres pakketering en lavere prisfølsomhet, men høyere opplevd verdi. Kunden blir mindre prisfølsom når varen ikke kan lagres og dette forsterkes av at forbrukerens utgift føles lavere i forhold til den totale kostnaden, da det virker som deler av kostnaden bæres av en annen part (Nagle og Holden 2001). Vi ønsker å fremheve at en kan optimere sine inntekter ved å benytte slike verdi-dynamiske teknikker da det at produktet ikke kan lagres er en av forutsetningene for RM. Vi mener at OTAene i fremtiden kun vil bli sett på som nødvendig og ikke et onde.

14.0 Anbefalinger

Vi velger å dele våre anbefalinger i to deler, avhengig om de går direkte på OTAs eller til hospitality-bransjen som helhet. Det er verdt å merke seg at enkelte av punktene går inn i hverandre, men vi velger like fullt å separere de på bakgrunn av vår problemstilling som har til hensikt å avdekke kriterier for videre vekst hos begge parter.

14.1 Anbefaling for hospitality-bransjen

Vi har avdekket enkelte punkter vi mener vil gi hospitality-bransjen evnen til å gi deres kunder merverdi ved å benytte bransjens egne kanaler og dermed fremstå som mer troverdig og lønnsom for både forbrukeren og bransjen. Det finnes ingen total fasit, men et godt arbeid på bakgrunn av disse funn er noe vi mener vil gi et fortrinn i fremtiden.

14.1.1 Differensieringsstrategier

Vi tror fremtidens prisstrategier handler mye om å differensiere sitt produkt, basert på hvilken kanal dette bookes gjennom og hvilken verdi forbrukeren tillegger produktet eller tjenesten i forhold til ervervelseskostnaden. Her er mulighetene for bransjen mange. En kan fjerne goder, men også bygge større opplevd verdi gjennom bookinger på egen web. Opplysninger, oppdaterte bilder, kommentarer fra gjester, bonuspoeng, frokost inkludert og lignende. Samtidig ønsker vi å fremheve viktigheten ved å prise sitt produkt verdi-dynamisk og ikke utelukkende basert på kostnadsbildet. Dette understøttes av Kimes (2011) som fremhever at fagområdet RM, vil gå fra å være et taktisk, til å bli et strategisk fag.

Slik det er i dag virker hospitality-bransjen avhengig av OTAene, og denne avhengigheten gjør at bransjen ikke lenger klarer seg uten trafikken fra de største OTAene. Vi mener OTAene mest sannsynlig vil bestå som en sterk trafikkdriver, da de har kapitalen som trengs for å markedsføre sitt produkt til de globale massene.

Vi vil heller anbefale at hospitality-bransjen arbeider for å endre provisjonssatsene til en ulik proSENTSATS, basert på kundens hjemland eller IP-adresse. Selv om vi ikke besitter detaljkunnskapen rundt disse mulighetene, mener vi at det ikke vil være et problem å legge til denne teknologien for OTAene. Dette vil gjøre at bransjen fremdeles når ut til kunder de ellers ikke ville nådd, mens de fremdeles kan forsøke å lære opp sitt hjemmemarked til å benytte kjedenes egne websider.

14.1.2 Nye former for kundedialog

Det er svært enkelt å kopiere et produkt eller en tjeneste, men den ekte differensieringen skjer i serviceløftet en gir til sin gjest. For forbrukeren er dette ofte gjenspeilet i hvordan bedriften møter deres behov og hvordan man leverer i henhold til deres forventning. Vi mener at trenden med henvendelser i sosiale medier vil øke, og en forutsetning vil være at disse behandles med den samme profesjonalitet og gjestfrihet en ville gitt en klassisk henvendelse. Staude og Marthinsen (2013) forteller at kanaler som TripAdvisor, Facebook, Instagram og Twitter ikke bare gir mulighet til å vise frem sitt produkt men også en plattform for skape dialog med sine gjester og å svare på eventuelle beskyldninger. Forbrukeren i dag krever hurtig respons og de bedrifter som evner å gi dette både på positiv og negative henvendelser på tvers av kanaler vil stå bedre rustet. Vi sier oss enige med Kimes (2011) som fremhever at teknologier som mobile plattformer og sosiale medier vil spille en enda større rolle i fremtidens distribusjon. Effektiv behandling av dette gir et fortrinn over OTAene, som ikke har den samme kunnskapen om produktet og muligheten til å briljere i forkant, under og etterkant av et opphold eller reise. Kostnaden ved å bedrive effektivt arbeid i sosiale kanaler veies opp ved mengden informasjon som ligger tilgjengelig. Ved å investere i ansatte og programvare kan en få ny tilgang til hva kunden mener om ikke bare ens eget produkt, men også bedriftens "competitive set"⁴. Strategisk arbeid med denne kunnskapen gjør at en bedre kan spå etterspørselen og man evner å se om kunden mener ervervelseskostnaden er rettferdig i forhold til hvilken verdi produktet innehar.

⁴ Competitive Set (CompSET) henviser til de bedrifter en måler seg opp i mot, på bakgrunn av RevPAR, beleggsprosent og lignende.

14.1.3 Bevisstgjøring

Per i dag har ikke bransjen grepet muligheten til å skape en åpenhet rundt hvilke kostnader som går hvor og hvorfor gjesten betaler den prisen de gjør. Kjennskapen rundt dette er generelt lav blant forbrukerne, noe som kan forklare den skepsisen vi har opplevd blant våre deltagere fra fokusgruppene. Flere spør seg også om denne mangelen på transparens er til skade for bransjen, der de klassiske reisebyråene jobber daglig for å øke sin åpenhet rundt deres leverte produkt. Vi mener bransjen må tørre å skape en åpenhet rundt hva i prisen som faktisk går hvor, sett opp mot hvilket produkt du får. Dette vil gi muligheter til å skape aksept for at kunden ikke kan forvente det samme produktet og at enkelte ting, slik som frokost, trådløst internett, bonuspoeng eller lignende, ikke er inkludert dersom en booker gjennom et OTA.

14.2 Anbefaling for OTAs

Vi har også avdekket enkelte punkter vi mener vil gi OTAene muligheten til å fremstå som mer troverdig og lønnsom for både forbrukeren og hospitality-bransjen. Det finnes ingen fasit, men et godt arbeid på bakgrunn av disse funnene er noe vi mener vil gi muligheten for videre vekst, uten at det går på bekostning av eksisterende og nye samarbeid.

14.2.1 Forslag til endret prismodell

Det fremstår som svært klart for oss at det er provisjonssatsene og rate parity som er de store tornene i siden til hospitality-bransjen. For dette problemet ser vi to mulige løsninger:

Det er fullt mulig å diskutere i flere år fremover om rate parity er en lovlig metode å drive forretninger på, eller om det er ulovlig prissamarbeid å ha en slik avtale. I våre øyne er det oppsiktsvekkende at Konkurransetilsynet ikke har kommet på banen tidligere, noe vi antar de ville gjort dersom dette faktisk hadde vært lovstridig. Likevel mener vi at rate parity må endres eller avskaffes, slik at det blir mer etablert hvem som eier distribusjonen. Slik vi oppfatter det er dette noe hospitality-bransjen burde ha majoriteten av kontroll på. Vi mener det aldri vil komme en vedvarende priskrig, da dette vil skade omdømmet for både hospitality-bransjen og OTAene. Bransjen ser at de er avhengig av minst ett OTA, for å generere trafikk man ellers ikke ville fått, nettopp fordi forbrukeren i dag er opptatt av å kunne sammenligne på verdi og pris, samtidig som OTAene kan assistere i å rydde opp i et uoversiktlig, fremmed, marked. Derfor ser vi på mulighetene for å endre prisstruktur og

prosentsats i forhold til IP adresse og hjemland, noe vi mener bør være fullt mulig med dagens teknologi. Dersom en går inn på et OTA, kan denne websiden automatisk merke hvilket land du sitter i basert på din IP-adresse og bør dermed kunne endre innhold og prisstruktur deretter. Vi antar også at Hospitality-bransjen vil som regel være villig til å betale for gjester en ellers ikke ville nådd, og derfor vil OTAene fremdeles kunne sikre en fremtidig inntjening.

14.2.2 Bygge verdi

For at man skal kunne bli en foretrukken samarbeidspartner for hospitality-bransjen er det viktig at man ikke bare tar, men også gir noe tilbake. Slik OTAene opererer i dag tar de høye provisjonssatser og ønsker å være den som skal styre hvilken kanal som kan ha de billigste prisene, samtidig gir de svært lite tilbake til hospitality-bransjen, annet enn et større marked å konkurrere i. Enkelte OTAs har mulighet for kundetilbakemelding og sprer disse videre til de respektive tilbydere, men dette kunne vært satt i et større system. Dersom OTAene hadde bidratt med kvartalsvis eller månedlige rapporter slik for eksempel Color Line gjør for de destinasjonene de samarbeider med, kunne de gitt sine innspill til hvordan destinasjonsselskapet (DMO) kan bli enda bedre. Dette vil kunne skape ytterligere verdi for DMOet og dets medlemmer. Slik verdifull informasjon er viktig i bearbeidelsen av historiske data innen RM og vil derfor kunne gi hospitality-bransjen ytterligere krefter til å basere sine avgjørelser på en strategisk analyse.

14.2.3 Enkelhet og åpenhet

Basert på hva deltagerne fra våre fokusgrupper har gitt uttrykk for, ser vi at det er ønskelig med enkelhet og en mulighet for å gå vekk fra automatiske forespørsler om ytterligere tjenester, såkalt bundling. Våre deltagere sier at de for eksempel kunne tenke seg at tilleggstjenestene var noe man sa ja til på forhånd, eller fremstod som en enkel drop-down-meny og ikke kommer automatisk slik det er tilfelle ved flere OTAs i dag.

Deltagerne informerer også om at det er vanskelig å vite hva eller hvem man betaler til. Da de ble gjort oppmerksomme på at fra enkelte OTAs gikk hele 30% til de og ikke hotellet ble flere svært overrasket. De som var klar over dette opplyste at de gjerne sjekket prisene på både et OTA og hotellets hjemmeside, før de kontaktet hotellet direkte om prisene var såpass like at en kunne forvente å få et avslag i prisen ved å ta direkte kontakt.

Dersom de ikke fikk dette avslaget var det flere som returnerte tilbake til OTAet for å booke. Vi antar at dette skyldes deres posisjon som lav-pris aktør. Med gode, sammenlignbare substitutter og derfor vil vi anbefale OTAet at om de ønsker å beholde denne posisjonen, bør de øke åpenheten rundt sin prissetting.

15.0 Anbefalinger for fremtidig forskning

Slik vi har påpekt i kritikken rundt oppgavens utførelse, er det flere aspekter som ikke er belyst i denne oppgaven. Her er mangelen på informanter fra OTAene og ønsket om å kunne innhentet kvantitativ informasjon fra forbrukeren avdekket. Vil derfor anbefale at fremtidig forskning nok en gang kontakter OTAene direkte for å avdekke deres holdninger og meninger rundt temaet og finne ut av om de har noen direkte planer for fremtidens distribusjon.

Fra forbrukeren skulle vi gjerne sett at vi selv hadde et bredere datasett, og vil derfor anbefale at en fremtidig undersøkelse dreier seg mye rundt forbrukerens oppfattelse av verdi når de booker gjennom et OTA og hvorvidt denne opplevelsen er lik det å booke direkte fra hotellet. De teknologiske mulighetene vil fortsette å utvikles og det vil snart være et helt nytt bilde som møter forbrukeren. Dette har også implikasjoner på RM og fagfeltet Distribution Channel Management, som vi er sikre på at vil endres i fremtiden.

15.1 Hva vil skje med Google?

Det har i oppgaven kommet frem at Priceline/Booking.com i 2012 brukte over 1 milliard dollar på søkemotor-markedsføring hos Google.com, noe som gjør de til den største annonsøren hos websiden. For Google betyr ikke dette utelukkende inntjening, men sett i et lengre perspektiv er det flere som snakker om at forbrukeren i fremtiden vil hoppe over søkemotoren og gå direkte til et OTA. Skjer det, vil milliarder de tidligere fikk, krympe drastisk og det kan ikke Google tillate, uten at de har ett mottrekk.

Mottrekket har kommet og heter Google Hotelfinder, eller Hotellsøk på Norsk. Denne søkemotoren, som så langt finnes i testversjon skal gjøre hotellsøk til en enklere affære. På denne måten beholder Google kundene og tredjepartskanalene må fortsette sine investeringer i kjøp av søkeord for å ikke erstattes fullstendig av Google selv.

Det er trygt å anta at når Google tar sin posisjon, vil de stjele trafikk fra andre OTAs og dermed skape sine egne kontrakter med provisjon. Fordelen er at de kan styre kunden inn på hotellenes web, slik at alle kundeopplysninger beholdes av hotellet. Får man beholde disse opplysningene er det enklere å kontakte kunden i etterkant. Som igjen fører til at hotellene føler en større kontroll over sin kundemasse og eget "varelager" (Toh, Dekay og Raven 2011a). Våre informanter er positive til denne ordningen, og vi er av oppfattelsen at dette vil gjøre det enklere for hotellene å betale provisjon til Google. Vi mener derfor dette fenomenet i seg selv er verdt en dypere undersøkelse, og en oppgave knyttet til temaet, som belyste både Googles planer og forbrukerens ønsker, basert på kvantitative undersøkelser, ville vært svært interessant.

16.0 Oppsummering

Vi presenterer totalt 6 kriterier vi mener kreves for at fremtidens tredjepartskanal skal være troverdig og lønnsom for både hospitality-bransjen og forbrukeren. Det er tydelig for oss at en ikke kan rette krav kun mot OTAene, men at også hospitality-bransjen må jobbe for å skape et lønnsom samspill.

Hospitality-bransjen	Online Travel Agents
<p data-bbox="304 629 662 667">Differensieringsstrategier</p> <p data-bbox="188 685 778 1659">Bransjen må sette klare strategier for hvordan produktet skal differensieres på bakgrunn av hvilken verdi forbrukeren tillegger produktet eller tjenesten i forhold til ervervelseskostnaden. Det må deretter analyseres i større grad hvilke kanaler som skal benyttes til hvilke produkter eller tilleggstjenester. Denne analysen bør også belyse hvilke kanaler som bringer inn størst inntjeningsprosent fra tilleggstjenester og produkter en kan kjøpe ved ankomst. Informasjon om kjøp i for eksempel; SPA, bar og restaurant. Er med på å skape et mer fullstendig bilde over hvilke kunder som benytter hva og vil gi et grunnlag for å bestemme hvilke kanaler som bringer inn mest verdi til bunnlinjen og hvor en sender produkt-spesifikk markedsføring.</p>	<p data-bbox="1038 629 1193 667">Prismodell</p> <p data-bbox="815 685 1422 1547">Vi antar Konkurransetilsynet hadde kommet tidligere på banen dersom rate parity faktisk hadde vært ulovlig. Likevel mener vi at rate parity må endres eller avskaffes, slik at det blir mer etablert hvem som eier distribusjonen. I våre øyne er dette noe hospitality-bransjen burde ha kontroll over. OTAene vil fremdeles ha en stor påvirkning på det internasjonale markedet og kan differensiere på det at de assisterer i å rydde opp i et uoversiktlig, fremmed, marked. Vi fremmer derfor forslag om en proSENTSATS som endres i henhold til kundens hjemland, basert på IP-adresse. Dette vil også gjøre at hospitality-bransjen i større grad kan se verdien av å betale for kunder de vanligvis ikke ville nådd.</p>

<p style="text-align: center;">Kundedialog</p> <p>Trenden med henvendelser i sosiale medier vil øke, og en forutsetning vil være at disse behandles med den samme profesjonalitet og gjestfrihet en ville gitt en direkte henvendelse. Bransjen må skape verdi ved å inngå dialog med gjesten på deres premisser, slik at en fremstår en troverdig aktør.</p>	<p style="text-align: center;">Verdi</p> <p>OTAene må bevise at de er verdt en høyere distribusjonskostnad for hospitality-bransjen og vi mener dette kan gjøres ved å skape ytterligere verdi. Dersom OTAene hadde bidratt med kvartalsvis eller månedlige rapporter, kan dette samarbeidet styrke forholdet mellom bransjen og OTAene ved at de gir innspill til hvordan både enkeltaktører og destinasjonen som helhet kan forbedres.</p>
<p style="text-align: center;">Bevisstgjøring</p> <p>Per i dag har ikke bransjen grepet muligheten til å skape en åpenhet rundt hvilke kostnader som går hvor og hvorfor gjesten betaler den prisen de gjør. Kjennskapen til dette er generelt lav blant forbrukerne og det er derfor vi mener økt fokus på å styrke forbrukerens kunnskap vil gi bransjen et fortrinn ved å vise hvilke verdier de kan levere ved en gitt pris i en gitt kanal. For eksempel ved å kun oppnå lojalitetspoeng ved å booke gjennom hotellenes egen nettside.</p>	<p style="text-align: center;">Enkelhet og åpenhet</p> <p>OTAs er posisjonert som lavpris-aktører. Med spesialkompetanse på gode og sammenlignbare resultater mellom produkt og pris. Dette resulterer i at våre forbrukere opplyste at de gjerne returnerte fra hotellenes hjemmesider etter å ha funnet den informasjonen de trengte, for å benytte et OTA til å gjennomføre sitt kjøp. På bakgrunn av dette vil vi anbefale OTAet å øke åpenheten rundt sin prissetting. Vi mener dette vil skape større aksept blant forbrukerne slik at OTAene oppfattes som en troverdig og lønnsom løsning for både hospitality-bransjen og forbrukeren.</p>

Med disse anbefalingene håper vi konflikten mellom OTAs og hospitality-bransjen kan nedjusteres slik at det heller blir et økt fokus på dynamisk verdibasering, transparens og samarbeid for fremtiden. Vi føler dette gjenspeiler seg i de dynamiske endringene vi er vitne til, hvor forbrukeren raskt tilpasser seg og adopterer ulike verdier i takt med teknologisk utvikling. OTAene fremstår for oss som en verdifull kanal, men underveis i utviklingen ble enkelte grådige og tok for stor kontroll over distribusjonen. Utfordringen blir hvem som tør å ta det første steget frem mot et nytt samarbeid, der både bransjen og OTAene står sammen som fullverdige partnere, slik at de sikrer troverdighet og lønnsomhet for både bransjen, OTAs og ikke minst, forbrukeren.

17.0 Litteraturliste

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2009

Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag

Oslo: Universitetsforlaget AS

Berg-Hansen Reisebureau. Forsiden

Lesedato: 23. mai 2013: www.berg-hansen.no

Booking.com. About Booking.com

Lesedato: 27. mai 2013:

<http://www.booking.com/general.en-us.html?dcid=1&lang=en-us&sid=665766cc330e9a8fa586c6497a07edc2&tmpl=docs%2Fabout>

Boutin, Paul. 2011

Facebook's Mark Zuckerberg

Will eventually have to deal with the fact that all growth has limits.

Lesedato: 03.05.13:

<http://www.technologyreview.com/review/426438/the-law-of-online-sharing/?p1=A1>

Chiffman, Leon. G. Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen 2012.

Consumer Behaviour – A European Outlook 2nd. Ed.

Essex: Pearson Education Limited.

Christodoulidou, Natasha., Daniel J. Connolly og Pearl Brewer. 2010.

An Examination of the Transactional Relationship

Between Online Travel Agencies, Travel Meta Sites, and Suppliers.

International Journal of Contemporary Hospitality Management. 22(7): 1048 – 1062

Christoffersen, Line. 2010. *Undersøkellesvariabler for segmentering.*

I Døving og Svensson (red.) *Leksjoner i markedsvitenskap.*

Oslo: Abstrakt Forlag.

Conyette, Michael. 2012

A Framework Explaining How Consumers Plan and Book Travel Online

International Journal of Management and Marketing Research. 5(3): 57 – 65

Dahle, Yngve. Patrick Verde og Sjur Dagestad. 2012

Vekstbedriften 2. Utgave

Oslo: Universitetsforlaget A/S.

Dagens Næringsliv. "Vil Saksøke Expedia". Publisert 03.04.13

Lesedato: 20. mai 2013: <http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article2589999.ece>

Expedia Inc. Om Expedia

Lesedato 27. mai 2013: <http://www.expedia.no/no/omoss.aspx>

Flagestad, Arvid PhD. Strukturmodeller Forelesning ved Markedshøyskolen 10.11 2012.

Friberg, Henning. *Revenue Circle*. Forelesning ved Markedshøyskolen 17. februar 2012a.

— — —. Hotelledelse. Forelesning ved Markedshøyskolen 29. mars 2012b

Freed, Jason Q. 2011. TripAdvisor CEO Discusses Fake Reviews. Hotel News Now 17.11.

Lesedato: 16.05.13: <http://hotelnewsnow.com/Articles.aspx/6974/>

Ghose, Anindya. Ipeirotis, Panagiotis G. & Li BeiBei. 2012.

Designing Ranking Systems for Hotels on Travel Search Engines

by Mining User-Generated and Crowdsourced Content

Marketing Science. 31(3): 493 – 520

Google Inc. 2010. *Facts About Google's Acquisition of ITA Software*

Lesedato 15.04.13: <http://www.google.com/press/ita/>

— — —. 2011. *Google Just Got Zagat Rated*

Lesedato 15.04.13:

<http://googleblog.blogspot.no/2011/09/google-just-got-zagat-rated.html>

Grenness, Tor. 2003. *Innføring i Vitenskapelig Metode 2*. Utgave
Oslo: Universitetsforlaget AS

Hogg Robinson Group Norge. Forsiden
Lesedato: 23. mai 2013: www.hrg.no

Hotell.no. 2013 *Om Hotell.no*
Lesedato 15.04.13: <http://hotell.no/om-hotell-no>

Horwath Consulting. 2013. *Om Norsk Hotellnæring 2012*. 16. Årgang.

Ingold, Anthony, Ian Yeoman og Una McMahon-Beattie. 2003.
Yield management: Strategies for the service industry. 2. utg.
London: Continuum.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*.
Innføring i samfunnsvitenskapelig metode 2. utgave.
Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004.
Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag.
Oslo: Abstrakt forlag

— — —, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2011.
Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig Metode 4. utgave.
Oslo: Abstrakt forlag as

Kelkoo. Om oss. Lesedato 21. mai. 2013:
<http://www.kelkoo.no/infosenter/om-kelkoo>

Kimes, Sheryl E. 2011. *The Future of Hotel Revenue Management*
Journal of Revenue & Pricing Management. 10(1): 62-72

Kotler, Philip. 2010. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk

Kracht, John og Youcheng Wang, 2010.

Examining the Tourism Distribution Channel: Evolution and Transformation.

International Journal of Contemporary Hospitality Management 22(5), 736-757

Kristiansen, Hans. 2012 *Hotellkjedene Gjør Opprør Mot Expedia*

Hotell, Restaurant & Reiselivsnett

Lesedato 02.04.13: <http://www.hrrnett.no/hotellkjedene-gjor-oppror-mot-expedia/>

Krokan, Arne. 2010. *Den Digitale Økonomi*

Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Krueger, Richard A. & Casey, Mary Anne. 2009.

Focus Groups – A Practical Guide for Applied Research 4th ed.

Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Kvale, Steinar og Svend Birkeland. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet* 2. utgave.

Oslo: Gyldendal Norske Forlag AS

Lab24. 2012. The Techie Traveller

Lesedato: 03.05.13 <http://blog.lab42.com/techie-traveler>

Lee, Hee "Andy". Basak Denizci Guillet og Rob Law. 2013

An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels:

A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com.

Cornell Hospitality Quarterly 54(1) 95-197.

Lovdata. Markedsføringsloven §25 - God Forretningsskikk. Lesedato 20. Mai 2013:

<http://www.lovdata.no/all/hl-20090109-002.html#25>

Lynch, P.D. Kent, R.J. and Srinivasan, S.S. 2001.

"The global internet shopper: evidence from shopping tasks in twelve countries",

Journal of Advertising Research, 41(3) 15-23.

Monitor Group, ValueScan Survey Cambridge, MA, 2008.

Nagle, Thomas. Hogan, John & Zale, Joseph. 2006

The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitability 5th Ed.

New Jearsey: Pearson Education

— — —. & Reed K. Holden 2001. *The Strategy of Tactics and Pricing 3rd Ed.*

New Jersey: Prentice Hall

Næring og Handelsdepartementet, 2012, *Nasjonal Reiselivsstrategi – Destinasjon Norge.*

Lesedato 04.04.13:

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/Rapporter_2012/reiselivsstrategien_april2012.pdf

O'Connor, P. 2003. *On-line pricing: An analysis of hotel-company practices.*

Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44: 88-96.

Owen, Laura Hazard. 2013.

Arthur Frommer Buys Travel Guides Back From Google to Keep Print Editions Alive.

Lesedato 15.04.13:

<http://paidcontent.org/2013/04/04/arthur-frommer-buys-frommers-travel-guides-back-from-google-to-keep-publishing-in-print/>

Oxford Dictionary Online. 2013. *Definition of Hospitality*

Lesedato 15.04.13:

<http://oxforddictionaries.com/definition/english/hospitality?q=Hospitality>

Oxford Research, 2009. *Reiselivsmilliarden*

Lesedato 04.04.13:

http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/rapporter_2009/reiselivsmilliarden.pdf

- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. 1985.
A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research.
Journal of Marketing 49(4):41.
- Patton, Michael Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods.* Sage
- Porter, Michael E. 2008. *How Competitive Forces Shape Strategy.*
Harvard Business Review, 86(1): 78-93
- Qualman, Erik 2009. *Socialnomics*
How Social Media Transforms the Way We Live and do Business.
New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- Rao, B. Venkateshwara og Barry C Smith. 2005
Decision Support in Online Travel Retailing
Journal of Revenue & Pricing Management. 5(1): 72-80
- Regjeringen. 1996. *Om Norsk Samepolitikk – 3.1 Definisjon av Reiselivet*
Lesedato 15.04.13:
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/ad/dok/regpubl/stmeld/19961997/stmeld-nr-41-1996-97-/23/1.html?id=315104>
- RoomKey. *About us.* Lesedato: 21. mai 2013:
<http://www.roomkey.com/about.html>
- Schiffman, Leon G., Leslie L. Kanuk og Håvard Hansen. 2012.
Consumer behaviour: A european outlook. 2. utg.
Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Song, Haiyan og Stephen F. Witt. 2000. *Tourism Demand Modelling and Forecasting – Modern Econometric Approaches.* Oxford, Elsevier Science Ltd.

Staude, Cecilie og Svein Tore Marthinsen 2013.

Sosial Kommunikasjon – Personlig – Samtale – Verdi.

Oslo: Kommunikasjonsforlaget AS.

Store norske leksikon. *Forbrukeratferd – Alt Personer Foretar Seg Angående Forbruk*

Lesedato 22.04.13:

<http://snl.no/forbrukeratferd/alt%20personer%20foretar%20seg%20ang%C3%A5ende%20forbruk>

— — —. Pris – Økonomi

Lesedato 18.04.13: <http://snl.no/pris/%C3%B8konomi>

— — —. Verdi i etikk

Lesedato 02.04.13: <http://snl.no/verdi>

— — —. Verdi i Økonomi

Lesedato 02.04.13: <http://snl.no/verdi/%C3%B8konomi>

Toh, Rex S. Charles F DeKay. og Peter Raven. 2011a.

Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites

Cornell Hospitality Quarterly. 52(2): 181 – 189

— — —. 2011b.

Travel Planning: Searching for and Booking Hotels on the Internet

Cornell Hospitality Quarterly. 52(4): 388 – 398

Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2009.

Introduction to revenue management for the hospitality industry:

Principles and practices for the real world.

Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

TripAdvisor 2013a. About us

Lesedato 15.05.13: http://www.tripadvisor.com/pages/about_us.html

— — —. 2013b. Comfort Hotel Grand Central, Oslo

Lesedato 08.05.13: http://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g190479-d2634195-Reviews-Comfort_Hotel_Grand_Central-Oslo_Eastern_Norway.html

Versace, Christopher. 2012. *Google Buys Frommer's – Groupon Next?*

Lesedato 15.04.13:

<http://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2012/08/14/google-buys-frommers-groupon-next/>

Vinod, Ben. 2010. *The Future of Online Travel.*

Journal of Revenue & Pricing Management 10(1): 56-61

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner og Dwayne D. Gremler. 2008.

Services marketing: Integrating customer focus across the firm.

London: McGraw- Hill/Irwin.

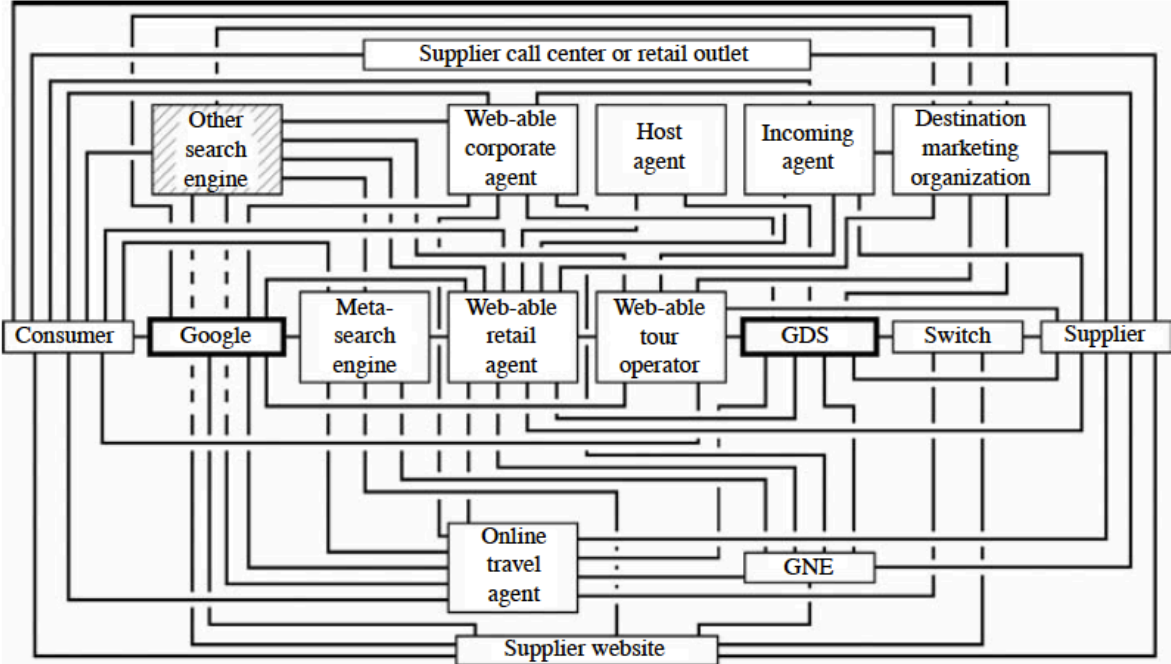
Zeithaml, Valarie A. 1988.

Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value:

A Means-End Model and Synthesis of Evidence.

Journal of Marketing. 52(1): 2-22

Vedlegg I – Distribusjonsstrukturen etter år 2000



Kilde: (Kracht og Wang 2010).