

DET OPTIMALE SAMARBEIDET MELLOM SALG, MARKED OG REVENUE MANAGEMENT



BCR 3100 - BACHELOROPPGAVE VÅR 2015

MARKEDSHØYSKOLEN

Studentnummer:

982776

983865

982793

« Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger »



Markedshøyskolen

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår reise på vårt bachelorstudie i Hotelledelse ved Markedshøyskolen i Oslo. Etter å ha hatt faget Revenue Management over 3 semester, har vi fått en meget stor interesse for dette fagfeltet og ønsket å utdype vår kunnskap rundt faget. Dermed var valget av en bacheloroppgave innenfor dette fagfeltet uten tvil det vi ønsket å forske på. Gruppen har lært utrolig mye av å skrive denne oppgaven som både har vært utfordrende og tidskrevende, men samtidig vært en utrolig spennende reise. Denne forskningen har bidratt til at vi har fått et mer helhetlig bilde av hvordan Revenue Management sammen med salg og marked fungerer både teorimessig og hvordan fagfeltene opereres ute i praksis.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til vår veileder, mentor og fagforelser, Henning Friberg, for et godt samarbeid gjennom hele oppgaven, for gode tilbakemeldinger og for at du har vært kritisk ved behov. Med ditt fantastiske engasjement for faget har vi blitt inspirert til å skrive om Revenue Management og et ønske om å jobbe innenfor dette fagfeltet videre. Videre vil vi benytte anledningen til å takke alle våre informanter som tok seg tid til vår forskning og stilte opp for oss med sin erfaring og kunnskap.

Tusen takk til:

- Olav Kyrre Skoge - Salgsdirektør, Nordic Choice Comfort
- Thomas Ridder Nielsen - Director Revenue Development, Scandic Hotels
- Class Normann Mäder - Head Of Total Revenue & E-Commerce, The Thief
- Thomas Stene - Driftsdirektør, Radisson Blu Skandinavia
- Christian Gamsgrø - Director of Revenue Management, Scandic Hotels
- Hans Fretheim - Social Media & Marketing Coordinator, Radisson Blu Gardermoen
- Camilla Pigere - Senior Profit Manager Destinations Region Norway, Nordic Choice
- Anne Rustberggard Varden - Administrerende Direktør, Nordic Choice Norefjell

Vi vil også takke våre kjærester, familie og venner for mental støtte og motivasjon gjennom hele forskningen. God lesing fra oss!

Oslo 27.05.2015

Innholdsfortegnelse

Forord

Sammendrag

1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Formål.....	6-7
1.3 Problemstilling.....	7
1.4 Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.5 Avgrensninger.....	7
1.6 Forskningsprosessen.....	7-8
1.7 Hypoteser.....	8
1.7.1 Hypotese 1: Samarbeid om utvalgte temaer	8
1.7.2 Hypotese 2: Forståelse og kunnskap om fagområdene	8
1.7.3 Hypotese 3: Strategiske prissetting.....	8
1.8 Organisasjonsstruktur i de tre hotellkjedene i Norge	9
1.8.1 Scandic Hotels.....	9
1.8.2 Nordic Choice	9
1.8.3 Radisson Blu Rezidor.....	9
2.0 Teori.....	10
2.1 Bakgrunn for valg av teori	10
2.2 Samarbeids - Treenigheten	11-12
2.3 Revenue Circle.....	12-13
2.4 Revenue Management, Salg og Marked.....	13
2.4.1 Introduksjon til Revenue Management	13-14
2.4.2 Kjennetegn på bedrifter som kan ha stort utbytte av revenue management.....	14
2.4.3 Introduksjon til Sales Management.....	15
2.4.4 Introduksjon til Marked	15-16
2.4.5 Samarbeidet mellom fagområdene	16-17
3.0 Kriterier som trigger lojalitet.....	17
3.1 Segmentering	18
3.2 Produkt- og tjenesteutvikling.....	19
3.3 Markedsovervåkning	20
3.4 Prisstrategier	20-21
3.4.1 Value creation	22-23
3.4.2 Price Structure	24
3.4.3 Price & Value Communication	24
3.4.4 Pricing Policy.....	25
3.4.5 Price Level	25-26
3.5 Service Profit Chain	26-31
3.5.1 Implementering av Salg, Marked og RM i Service-Profit Chain.....	32

4.0 Metode..... 32

4.1 Metodevalg	32-33
4.2 Valg av forskningsdesign	33-34
4.3 Utvalgsprosedyre.....	34
4.4 Etikk	34
4.5 Prosedyre for gjennomføring	35
4.6 Primær og sekundærdata	35
4.7 Metode for datainnsamling	36
4.7.1 Intervju.....	36
4.7.2 Intervjuguide	37
4.7.3 Transkribering.....	37

5.0 Analyse og drøfting 38

5.1 Hypotese 1	38
5.1.1 Segmentering.....	38-40
5.1.2 Produkt- og tjenesteutvikling	40-41
5.1.3 Markedsovervåkning.....	42-43
5.1.4 Prisstrategier.....	44-46
5.2 Hypotese 2	46-48
5.3 Hypotese 3	48-50
5.4 Overordnet avslutningsspørsmål.....	50
5.5 Verifisering og validitet av datainnsamlingen	51

6.0 Konklusjon og anbefalinger 52-54

6.1 Anbefalt videre forskning.....	54
------------------------------------	----

7.0 Litteraturliste 55-57

Figurer:

Figur 2.2.1 – Treenigheten.....	11
Figur 2.2.2 - Revenue Circle.....	12
Figur 3 - Fire samarbeidskriterier som vil styrke kundelojalitet.....	17
Figur 3.4.1 - Den strategiske prispyramiden.....	21
Figur 3.5.1 - Service Profit Chain.....	27
Figur 6 - Sammenheng mellom Revenue Circle, Service Profit Chain og våre 4 temaer.....	54

Vedlegg:

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Vedlegg 2 – Sjekkliste

Antall ord: 16 897

Sammendrag

Denne forskningen har som formål å kartlegge hva innenfor samarbeidet mellom salg, marked og revenue managementavdelingene som styrker kundelojalitet i de norske hotellkjedene. For å løse denne problemstillingen benytter vi oss av et kvalitativt forskningsdesign med åtte semistrukturerte dybdeintervju som vår datainnsamlingsmetode. Informantene som blir benyttet under intervjuene jobber enten innenfor salg, marked, revenue eller drift, og er valgt ut fra de tre største hotellkjedene i Norge. En av dem fra marked, to fra salg, tre fra revenue og to driftssjefer.

Alle informantene blir stilt spørsmål innenfor fagområdene salg, marked og revenue, uavhengig av hvilken stilling de har. På denne måten kan vi avklare hvilke synspunkter og hvor mye kunnskap de har om hverandres fagområder. Videre vil vi sette teori og datamaterialet opp mot våre hypoteser og foreta en analyse. Vi vil tilslutt sitte igjen med en eller flere konklusjoner og anbefalinger vi mener hotellene skal fokusere på for å styrke kundelojaliteten.

Vi har forsket på følgende problemstilling: *Hva kjennetegner et vellykket samarbeid mellom fagområdene salg, marked og revenue management for å styrke kundelojalitet?*

Etter endt forskning sitter vi igjen med en bekreftelse om at teorien samstemmer med det respondentene har uttalt seg om. Alle hotellene ønsker å skaffe seg lojale kunder, men ikke alle avdelingene har den bevisstheten om at de samarbeider om det. Vi som forskere sitter igjen med et inntrykk om at de ulike fagområdene salg, marked og revenue trenger forståelse, kunnskap og ikke minst et godt samarbeid for å klare å tilby et produkt som kan føre til lojalitet hos kundene. Samtidig svarte samtlige respondenter at det var til syvende og sist driften som hadde hovedansvaret når det kom til å styrke lojalitet.

Vi som forskere avdekket at avdelingene må samarbeide mer bevisst om lojalitet, for å kunne styrke den. Det mest interessante funnet vi har gjort er at samarbeid mellom avdelingene hjelper til å styrke kundelojalitet, men det er driften og leveransen av produktet og tjenesten som blir det viktigste båndet om kunden forblir lojal eller ikke. Det er de som må sørge for serviceleveransen og levere produktene og tjenestene kundene har fått i forventning. Klarer ikke de ansatte å levere dette, vil ikke samarbeidet mellom de tre fagområdene være til nytte.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I dagens hotellmarked med stadig høyere konkurranse er det viktig at hotellene gjør det de kan for å tiltrekke seg nye kunder, og ikke minst holde på eksisterende kunder. Kundelojalitet har fått mye oppmerksomhet ettersom markedet er mer konkurransepreget, og er et viktig element for hoteller. Vi har i løpet av våre tre semester med Revenue Management fått mye kunnskap i faget, og fått en helhetlig forståelse for fagområdene revenue, salg og marked. Ettersom vi alle har erfaring fra hotellbransjen, har vi også forstått viktigheten med et godt samarbeid. Av den grunn har vi valgt i denne forskningsoppgaven å forske på hva som kjennetegner et vellykket samarbeid mellom fagområdene salg, marked og revenue management for å styrke kundelojalitet. Teorien vi vil benytte oss av stammer hovedsakelig fra pensumbøkene i revenue management, markedsføring og servicefagene vi har hatt. Vi vil i denne oppgaven identifisere hva de forskjellige fagområdene gjør for å styrke lojalitet, og om et samarbeid mellom dem vil være essensielt for å få til et vellykket resultat. Vi synes det var interessant å belyse mer om sammenhengen mellom lojalitet og samarbeid mellom de tre fagområdene i vår bacheloroppgave, ettersom det ikke finnes nok omfattende norsk forskning innenfor dette temaet.

1.2 Formål

Formålet med oppgaven er å forstå hva innenfor samarbeidet mellom salg, revenue og marked som påvirker kundelojalitet. Vi vil ta for oss fire temaer vi mener er viktige for å skape lojalitet, og for at det skal styrkes ytterlig, mener vi driften blir ansvarlig for å levere kvaliteten og verdien som blir skapt av avdelingene. For å komme frem til et resultat, må vi først finne ut hvordan arbeidsfordelingen er på de ulike hotellkjedene, samt hva de ulike avdelingene fokuserer på for å styrke lojalitet. Vi ønsker å sammenligne flere av de største hotellkjedene i Norge og undersøke om forskjellige organisasjonsstrukturer på hotellene påvirker samarbeidet til fagområdene salg, marked og revenue. Med denne oppgaven vil vi

sammenligne svarene som fremkommer fra de ulike hotelkjedene, for så å komme med anbefalinger hoteller burde fokusere på for å optimalisere arbeidet mellom avdelingene som vil styrke kundelojalitet.

1.3 Problemstilling

Hva kjennetegner et vellykket samarbeid mellom fagområdene salg, marked og revenue management der målet er å styrke kundelojalitet?

1.4 Bakgrunn for valg av problemstilling

Bakgrunnen for vårt valg av problemstilling er ubevissthet rundt hva de ulike avdelingene gjør i et samarbeid for å skape lojalitet. Vi vil teste bekrefte eller avkrefte 4 temaer vi mener er essensielle innenfor samarbeidet og ønsker med denne problemstillingen å konkludere med hvilken temaer avdelingene bør samarbeide innenfor, eller øke sin bevissthet om for å styrke lojaliteten.

1.5 Avgrensninger

- Oppgaven begrenser seg til hotellmarkedet i Norge, med hovedfokus på de største hotellkjedene.
- Vi intervjuer kjedehoteller som har egne salg, marked og revenueavdelinger.
- Informantene til intervjuene vil i denne forskningen være strategisk utvalgte personer som jobber innenfor salg, marked, revenue eller drift.
- Der vi mener det er hensiktsmessig, vil vi bruke engelsk terminologi om norsk terminologi ikke er dekkende.

1.6 Forskningsprosessen

I denne forskningsoppgaven har vi utarbeidet tre hypoteser som vi mener er viktige kriterier for å styrke kundelojaliteten i hoteller, hvor alle hypotesene går inn på samarbeid mellom avdelingene salg, marked og revenue. Vi har delt opp hypotesene, hvor hypotese en og tre handler om hva de ulike avdelingene samarbeider om, mens hypotese to omhandler kjennskap

til hverandres fagområder. Hypotese en tar opp fire temaer vi mener er viktige å fokusere på i et samarbeid for å styrke kundelojalitet. Hypotese to omhandler kunnskap og forståelse mellom avdelingene. Hypotese tre tar for seg hvordan samarbeidet om den strategiske prissettingen påvirker kundelojalitet. Vi vil i tillegg ta for oss Service Profit Chain hvor vi ønsker å diskutere hvorvidt det er viktig for driften å implementere dette for å styrke kundelojalitet.

1.7 Hypoteser

1.7.1 Hypotese 1: Samarbeid om utvalgte temaer

Fagområdene salg, marked og revenue må samarbeide om følgende temaer: segmentering, prisstrategier, produkt og tjenesteutvikling og markedsovervåking for å kunne påvirke kundelojalitet.

1.7.2 Hypotese 2: Forståelse og kunnskap om fagområdene

Salg, marked og revenue må ha forståelse og kunnskap for hverandres fagområder for å kunne styrke kundelojalitet.

1.7.3 Hypotese 3: Strategiske prissetting

Et vellykket samarbeid mellom de ulike fagområdene påvirker den strategiske prissettingen som igjen kan styrke kundelojalitet.

1.8 Organisasjonsstrukturer i de tre hotellkjedene i Norge

1.8.1 Scandic Hotels

Etter oppkjøp av hotellkjeden Rica, har Scandic inntatt plassen som Nordens ledende hotellkjede med 230 hoteller fordelt over 8 land. Scandic er en svensk hotellkjede og har hovedkontor i Stockholm i Sverige (Scandic, Om Oss). I følge vår informant er salg, marked og revenueavdelingen samlet på et sted i Norge, og holder til på Skøyen.

1.8.2 Nordic Choice

Nordic Choice har 183 hoteller fordelt over 5 land i Norge, Sverige, Danmark, Latvia og Litauen (Nordic Choice, Våre Hoteller). Kjeden har delt opp sine hoteller i flere ulike brands. Disse er Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion, Clarion Collection og andre frittstående hoteller. Ett av disse er det anerkjente hotellet The Thief (Nordic Choice, Våre Hotellkjeder). Våre informanter opplyser oss at hotellkjeden har egne salg, marked og revenueavdelinger som sitter samlet på et hovedkontor. Franchisehotellene derimot har mulighet til å ha egne salgs-, markeds- og revenueansvarlige.

1.8.3 Radisson Blu Rezidor

Hotellkjeden Radisson Blu, tidligere kalt for Radisson SAS, er et førsteklasses fullservice hotellkjede som tilbyr 100 % kundetilfredshetsgaranti. Kjeden er en brikke av Rezidor Hotel Group, som har over 230 hoteller fordelt over hele verden (Radisson Blu, Om Oss). Fra vår informant får vi opplyst at salg og marked sitter sentralt på hotellene, mens revenueavdelingen i Skandinavia holder til i Stockholm i Sverige.

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for valg av teori

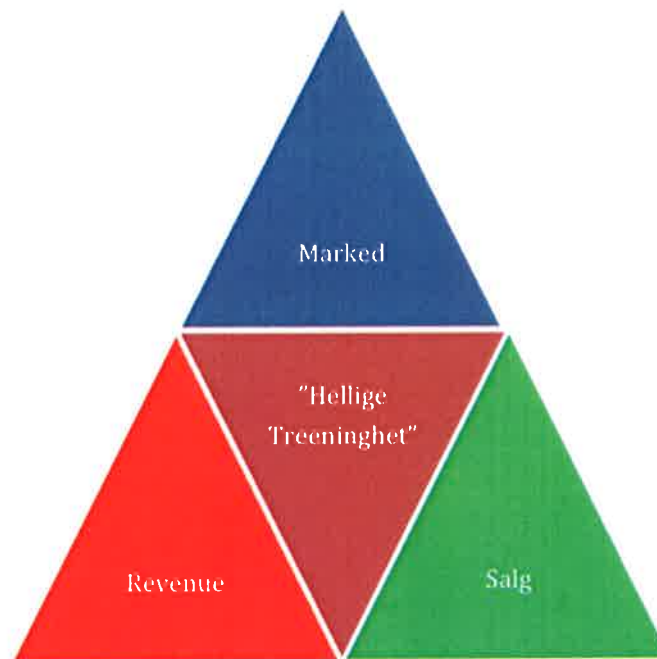
Kjøpsmønstret på 1960-1970 tallet for reisende var veldig annerledes sammenlignet med i dag. På den tiden var det slik at alle ville sikre seg reisen for neste sesong med en gang den kom ut på markedet, fordi man hadde større mulighet til å få hotellet, datoen eller destinasjonen man foretrakk. I dag er kundene mye tregere til å bestille og bestiller gjerne kort tid før avreise fordi kjøpsmønsteret er forandret i den grad at man har mange flere salgskanaler. Sagt på en annen måte så har kundene flere valg. Dette fører til at konkurransen om kundene blir mye hardere på grunn av et betydelig større marked (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 73).

Dagens teknologi fører også til at kundene har blitt mye mer kresne sammenlignet med hvordan de var på 1990-tallet. Etter at internett kom, har det blitt mye lettere med tilgang på informasjon om ulike produkter og tjenester, som fører til at kundene bruker pengene sine mye smartere. Dagens kunder vil ha mest verdi for pengene, de har tilgang på masse kunnskap om produktet, og ikke minst deres konkurrenter, som ikke bare gjør dem til smarte kunder, men også til mer kresne kunder (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 73).

Vår teoridel starter med den såkalte "Samarbeids-Treenigheten" som tar for seg samarbeidet mellom revenue, salg og marked. Deretter kommer en introduksjon om hva de ulike fagområdene går ut på.

2.2 Samarbeids - Treenigheten

Figur 2.2.1: Treenigheten



Kilde: (Friberg 2010)

En forklaring på hvorfor samarbeid mellom markedsføring, salg og revenue er så viktig kan forklares med en modell. "Den Hellige Treenigheten" som tar for seg samspillet mellom de tre elementene hvor man er nødt til å se dem i en helhet. En selger og markedsansvarlig må kjenne til markedet, hva som trigger kjøperne og hvordan bruke det, samtidig må det være en revenue ansvarlig som har kunnskapen om prissetting. Samspillet mellom revenue, salg og markedsføring er avgjørende for å få økonomisk effekt av strategisk verdibasert prising (Friberg 2014).

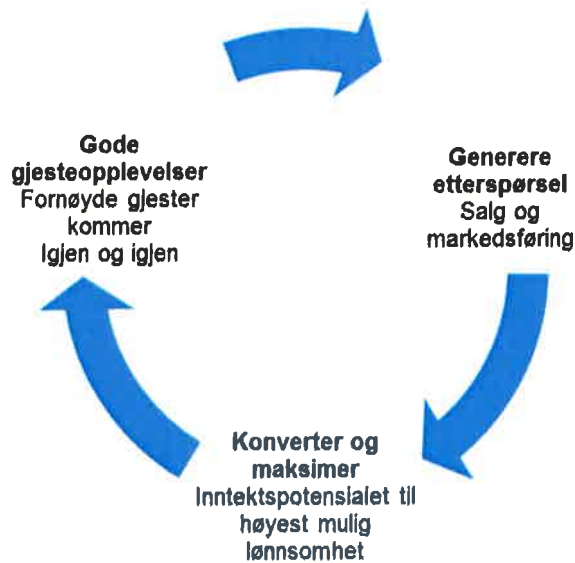
Det er viktig med god kommunikasjon og at fagområdene oppdaterer hverandre om ny informasjon kontinuerlig. Misforståelser mellom disse kan føre til store konsekvenser på operativt nivå. (Noone og Holtberg 2011, 413). Et eksempel på dette er at hvis markedsavdelingen bestemmer seg for å kjøre en kampanje uten å informere de andre avdelingene, vil dette kunne føre til at revenueavdelingen ikke får tatt den optimale prisen som er mulig i samme periode, eller at de ikke forstår hvorfor det skjedde en forandring i etterspørselen. Det som er viktig å få frem i denne modellen er at hva den ene avdelingen gjør

vil alltid ha konsekvenser for den andre avdelingen. Jobber man i en stor hotellkjede kan det bli enda mer utfordrende å koordinere dette (Jobber og Lancaster 2012, 234).

Salg og marked må kommunisere verdien av produktet for å styre forventningene til kunden, slik at de forstår hvorfor prisen er som den er. Dette krever at man har tydelige rammer og prosedyrer for prissetting. Man må ha en retning på hvordan man skal prise, noe som krever et tett samarbeid mellom salg og revenue og en god forståelse av markedet (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12).

2.3 Revenue Circle

Figur 2.2.2: Revenue Circle



Kilde: (Friberg 2014)

Revenue Circle er en annen modell som er veldig lik Treenigheten, men fokuserer i større grad på kundelojalitet. Modellen forklarer hva som må gjøres for å få tilfredstilte kunder og klare å skape gjenkjøp. Både Treenigheten og Revenue Circle illustrerer det vi skal utrede om i hypotese 2, som tar for seg samarbeidet og kommunikasjonen mellom fagområdene salg, marked og revenue management. Helt til høyre har vi salg og marked som skal generere og skape etterspørsel, og i midten har vi revenue som skal konvertere og maksimere profitt. Tilslutt handler det om å skape gode gjesteopplevelser som gjør at gjestene kommer igjen og igjen. Her er samarbeidet mellom avdelingene essensielt for å skape et produkt eller tjeneste

kundene blir fornøyd med, slik at de ikke “faller” ut av sirkelen Det er viktig at de tre avdelingene gjør et godt forarbeid, men til syvende og sist ligger leveransen hos de ansatte. Det er de som må skape gode gjesteopplevelser. (Friberg, 2014). Dette vil vi utdype senere i oppgaven i Service Profit Chain kapittelet.

2.4 Revenue Management, Salg og Marked

Revenue, salg og marked samarbeider om å komme frem til gode beslutninger.

For å kunne finne ut hva de tre fagområdene jobber med for å styrke kundelojalitet, er det nødvendig å dekke grunnleggende teori om hva de tre fagområdene innebærer.

2.4.1 Introduksjon til Revenue Management

Revenue management, opprinnelig kalt yield management, oppsto i flybransjen i den amerikanske flyindustrien på slutten av 1970-årene. Datidens lavprisflyselskap “People`s Express” tilbød reiser til lav pris uten ekstra serviceelementer inkludert i reisen. Dette fikk alle andre flyselskaper, blant andre American Airlines, til å ta opp kampen ved å tilby enda billigere reiser med et fåtall tilgjengelig billetter, samtidig som de hadde høyere priser på resterende billetter. På denne måten, tiltrakk de seg prissensitive kunder fra People`s Express, samtidig som de beholdt kundene som var mer betalingsvillige. Dette ble starten på bruk av yield management, et strategisk verktøy for å maksimere inntekter. Yield management forklares som et verktøy til å differensiere tilbud og maksimere fortjeneste og inntekt fra ulike segmenter (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 73).

Kort sagt er revenue management å selge den riktige varen i riktig pakke til riktig tid og varighet, til riktig kunde gjennom riktig kanal til riktig pris. Det handler om å forstå kundesegmentets verdioppfattelse av produktet eller tjenesten, for så å tilby et optimalt tilpasset tilbud til dette segmentet (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 9). Revenue management inngår i all form for salg av en vare. Enhver person eller bedrift som skal selge et produkt møter på flere fundamentale beslutninger. De må bestemme hvilken dag de skal senke prisene for å møte kundens behov eller eventuelt øke dem for bedriftens profitt Et barn som selger saft utenfor huset må selv bestemme hvilken pris man skal ta for hver kopp og når man må senke prisen. (Talluri og Van Ryzin 2005, 1). En boligeier må også bestemme når boligen skal annonseres, hvilken pris man skal ta for det og eventuelt hva minsteprisen er

dersom man ikke får aktuelle bud. Man må hele tiden finne ut hva kjøperen er villig til å betale for sitt produkt for deretter å forandre på prisen.

2.4.2 Kjennetegn på bedrifter som kan ha stort utbytte av revenue management

I dette avsnittet vil vi ta for oss syv punkter bedrifter bør tilfredsstille for å kunne drive med revenue management.

- **Relativ fast kapasitet.**

Et eksempel på dette kan være hotellrom. Et hotell vil alltid ha fast antall rom uavhengig hvilken tid det er på året.

- **Etterspørselen/markedet kan bli segmentert.**

Bedrifter har mulighet til å dele opp kundene etter betalingsvillighet.

- **Produktet kan ikke lagres**

Et eksempel på dette er at det ikke er mulig å lagre produktet/hotellrom til dagen etter. Rommet vil "gå ut på dato", og kan derfor ikke bli solgt igjen dersom den ikke ble solgt i går.

- **Produktet kan selges/bestilles før forbruk.**

Et eksempel på dette fra hotellbransjen er at kan kunden reservere hotellrom før forbruk. Dette kan gjøres enten gjennom internett, telefon eller resepsjonen.

- **Det eksisterer store etterspørselsvariasjoner.**

Bedrifter kan prise seg etter tilbud og etterspørsel. Er det høy etterspørsel har et hotell mulighet til å ta høyere priser kontra når det er lav etterspørsel.

- **Variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader.**

På et hotell vil salg av et ekstra rom være meget lønnsomt, ettersom de faste kostnadene er allerede eksisterer.

- **Det eksisterer historiske data på etterspørsel og bookingmønstre.**

Et hotell har for eksempel data fra flere år tilbake som viser bookingmønsteret til ulike tider på året. Dette gjør at hotellet kan planlegge og lage prognoser. De får da mulighet til å vurdere ut i fra sine historiske data om hva man skal selge fremover til hvilken pris (Friberg, 2012).

2.4.3 Introduksjon til Sales Management

Salg er en kompleks prosess som involverer et sett av metoder, teknikker og ikke minst personlige egenskaper som skal tilfredsstillende et bredt spekter av salgstilfeller. Det som avgjør i salg er: riktig seleksjon av kunder, høyt aktivitetsnivå og ikke minst kvalitet i salgsprosessen (Friberg 2014). En enkel definisjon på en selger er en person som foretar et salg. Det er en tilsynelatende åpen og selvforklarende definisjon, men som innebærer svært mange komplekse prosesser (Friberg 2014).

En selger må klare å søke etter nye aktuelle kunder, som mange anser å være den tyngste delen av salgsansvaret (Jobber og Lancaster 2012, 258). Hvis vi tar dagens samfunn i betraktning, tyder det på at forbrukerne har betydelig mye mer kunnskap om produkter de er interessert i enn tidligere, noe som gjør at selgerens jobb også blir mer krevende.

Salgsavdelingen må ha en klar segmentering, hva kundene er ute etter, hvor de skal søke etter nye kunder og hvilke kunder de ønsker å ha. Det handler også mye om å prospektere et kundemøte. Dette kan være via eksisterende kunder, ulike bransjeregistere, kaldtelefoner, internett, ringe eller ringelister slik at man kan se seg ut mot mulige kunder. Når man først har skaffet seg en kundegruppe, er det viktig å klare å ta godt vare på disse og kontinuerlig tilfredsstillende deres behov og ønsker (Jobber og Lancaster 2012, 257-258). Et eksempel er avtalekunder for et hotell. Er hotellet fullbooket og en avtalekunde ønsker et rom, er det viktig at denne kundegruppen har førsteprioritet.

2.4.4 Introduksjon til Marked

Ulike grupper av kunder er en ofte brukt forklaring på hva et marked er, og i det samfunnet vi lever i dag eksisterer det et mangfold av markeder. Et marked er kort sagt personer eller bedrifter som kan kjøpe produktene dine. Før i tiden var et marked et sted man fysisk møttes for å selge og kjøpe varer, men slik som tiden bringer med seg forandringer har også teknologien bidratt til at denne salgs- og kjøpsprosessen har endret seg, da med tanke på at man bruker internett mye mer aktivt i dag. (Kotler 2011, 11)

Et eksempel på dette er hvor man før i tiden måtte stille opp fysisk eller ringe et hotell for å booke et rom. I dag kan den potensielle kunden gjøre dette på noen få minutter ved bruk av internett. Vi kan fortsatt se at et marked fremdeles er ulike grupper kunder som kjøper og

selger produkter og tjenester, men at denne prosessen har endret seg og ikke er like fysisk lenger (Powers og Barrows 2006, 487).

For å kunne tilfredsstille et marked må man ha markedsførere som har ansvar for å promotere, lage og levere varer og tjenester til markedet. Markedsføreren må være flinke til å ha oversikt over etterspørselen, kunne påvirke den med tanke på størrelse, timing og sammensetning slik at det innfrir bedriftens mål (Kotler 2011, 5).

Å skaffe seg en oversikt over hvor stort markedet er, kan lette jobben i en eller vill kamp om kunder. For hotellene kan det bringe informasjon om hvordan de blant annet skal markedsføre seg og overvåke markedet, dette vil vi ta for oss senere i oppgaven.

2.4.5 Samarbeidet mellom fagområdene

Det å implementere revenue sammen med salg og marked har vært nøkkelen til suksess for mange hoteller. De tre fagområdene er nødt til å samarbeide selv om dette kan være utfordrende med tanke på deres ulike arbeidsmetoder og prioriteringer på hva som er viktig for et hotell.

Noone og Hultberg (2011) tar for seg at samarbeidet mellom revenue, salg og marked er vesentlig ved beslutninger om blant annet prissetting, prognoser og akseptering av større gruppe bookinger. Det kan også oppstå konflikter og uenigheter mellom fagområdene, noen av konfliktene skyldes at man mener avdelingene har ulike oppfatninger av hva som er til bedriftens beste.

Fra en revenue managers perspektiv, vil salgssavdelingen ofte ha andre mål enn revenueavdelingen. Selgere har blitt tildelt salgsmål - å selge hva som helst, når som helst. For revenueavdelingen derimot, handler det om å selge smart. Selge riktig produkt til riktig pris, til riktig person gjennom riktig kanal til riktig tid - noe som er mer utfordrende (Noone og Hultberg 2011, 414 - 415).

Fra et salgsperspektiv kan konflikter oppstå når salgssavdelingen har en potensiell gruppebooking, mens revenueavdelingen ønsker en høyere pris enn det denne gruppen ønsker

å betale. Til tider kan revenueavdelingen glemme at salg jobber kontinuerlig for å beholde disse kundene i forhold til gjenkjøp og skape lojalitet (Noone og Hultberg 2011, 414 - 415).

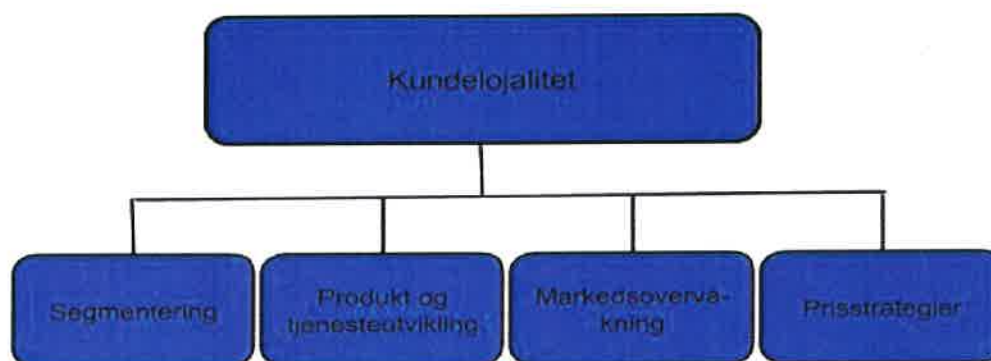
Fra et markedspektiv kan konflikter oppstå når markedsavdelingen tar en avgjørelse med å komme ut med en kampanje i en viss periode når revenue avdelingen har klar oversikt og tror at det kommer til å bli fullbooket i samme periode uten behov for noen kampanje, som gjør at hotellet ikke kan ta den optimale prisen (Noone og Hultberg 2011, 408).

Dette betyr at fagområdene må klare å kommunisere godt sammen, forstå hverandre og komme til en bestlutning sammen slik at de best mulig kan tilfredstille behov og forventinger for å skape lojalitet (Noone og Hultberg 2011, 416).

3.0 Kriterier som trigger lojalitet

På et hotell vil revenue, salg og marked samarbeide om flere ulike teamer for å nå et mål. I dette avsnittet vil vi ta for oss fire spesifikke temaer gruppen mener hoteller må samarbeide om for å kunne skape lojalitet.

Figur 3: Fire samarbeidskriterier som vil stryke kundelojalitet



Kilde: (Egenlaget figur av forskerne)

3.1 Segmentering

I revenue management handler segmentering i stor grad om å skille de som er prissensitive og de som er villig til å betale litt mer for samme produkt (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 9, 27). For å ha et stort utbytte av revenue management er hotellene nødt til å segmentere kunder basert på betalingsvillighet og nå en rekke forbrukergrupper med forskjellig atferd for deretter velge et segment som passer et hotell.

For å få lojale kunder, er det avgjørende at avdelingene samarbeider om å finne ut hvilke kundegrupper hotellet bør fokusere på. Denne prosessen inkluderer å finne ut hva målgruppen ønsker for så og tilby dem et produkt de blir tilfredstilt av og som muligens vil føre til deres lojale. Dette ønsker vi å utrede i hypotese 1.

“Markedsegmentering defineres som en prosess for å bryte et marked inn i mindre målgrupper som har samme eller lignende behov” (Kotler 2011, 226).

En bedrift kan sjeldent tilfredsstille alle i et marked, ikke alle liker det samme hotellrommet, restauranten eller bilen. Bedriften bør derfor dele opp markedet og finne frem til adskilte grupper av kjøpere. Bedriften kan avgjøre hvem de mest attraktive kundene er og hvilket segment det vil lønne seg å fokusere mest på (Kotler 2011, 10, 226). Dette er relevant ettersom det totale markedet har ulike behov og motiver for å kjøpe, og vi kan derfor ikke tilfredsstille og ”kommunisere” med alle. Et eksempel fra flybransjen er hvordan Norwegian segmenterer sine kundegrupper. De inkluderer kundene i kjøpsprosessen, ved å ha transparente priser på nettsiden deres. Som å tilby en lavpriskalender som viser de billigste prisene for de aktuelle reisedatoene. Dermed får man alle de billigste flyprisene for denne måneden opp i kalenderen. Samtidig vil de som reiser ofte i forbindelse med jobb, fortsatt få full oversikt over alle avgangene i løpet av de aktuelle reisedagene. Her får passasjerene det beste av to verdener. Ved å gjøre dette gir Norwegian ansvar til kundene, slik at de selv tar det valget som er best for dem. Da vil kundene også forstå prisen og synes det er en rettferdig pris som blir oppgitt. Det å tilfredsstille en kunde, er det første steget til lojalitet (Andreassen 2008, 126).

3.2 Produkt- og tjenesteutvikling

“Når bedriftene synes det blir for vanskelig å differensiere sine fysiske produkter, begynner de å differensiere sine tjenester” (Kotler 2011, 381).

Hvordan skal en bedrift vite om de skal videreutvikle et produkt eller tjeneste, endre på produktet eller tjenesten som tilbys eller erstatte dette med noe annet? En måte å tilegne seg slik kunnskap på, noe som er mye brukt i hotellbransjen, er at man holder et øye med på hvor tilfreds kunden er, ved å ha et etablert forslags/klageordninger blant kunder (Kotler 2011, 386).

Tilbakemeldinger vil være et sentralt stikkord her for å få i orden det såkalte pris-verdi forholdet gjesten opplever. Kunnskap om dette forholdet er veldig viktig fordi kundetilfredsheten er avhengig av dette møtet. Kundemisnøye oppstår når produktet eller tjenesten ikke innfrir forventningene (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 32). Videre må bedriften tolke disse svarene som gjestene legger inn. Her kan det komme opp ideer på hva som kan endres, hva man savner og kan tilføye, om kunden synes prisen de har betalt har vært i forhold til opplevd kunde verdi.

La nå oss anta at bedriften bestemmer seg for å videreutvikle, endre og erstatte produktet/tjenesten basert på tilbakemeldinger. Disse tilbakemeldingene har ankommet fra forskjellige steder; salgsavdelingen har mottatt, revenue avdelingen har mottatt, hotellet har mottatt, resepsjonen har mottatt og housekeeping har mottatt. Ved at alle disse avdelingen deler denne informasjon vil man motta all informasjon og alle avdelingene vil ha samme informasjon, og ikke ende opp med at de i salgsavdelingen vet dette og de i revenue avdelingen vet dette, og dermed ikke samarbeider og lager tjenesten/priser utifra hva som er best for hver av dem. Igjen vil et nytt nøkkelordet være treenigheten, slik at man sammen, mellom alle fagområdene kan modifisere, utvikle eller erstatte produktet/tjenesten som knyttes sterkere mot pris-verdi forholdet, som vil gi kundene lik eller høyere kundeytelse enn det som er forventet. Målet med dette er å få gjesten til å føle at de får verdi for det de betaler.

3.3 Markedsovervåkning

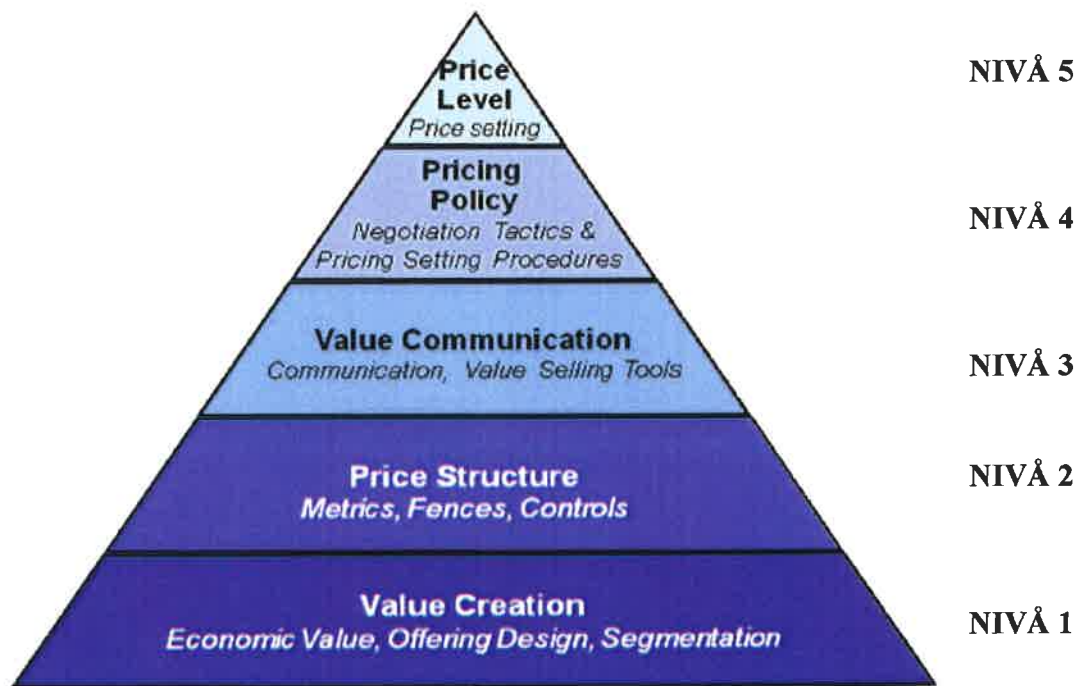
Vellykkede bedrifter klarer å se på seg selv utenfra. De innser at markedet stadig byr på nye muligheter og trusler, og de forstår betydningen av hele tiden å overvåke og tilpasse seg dette. Resultatet av dette vil skaffe bedriften overlegenheten de trenger i et konkurransefylt marked og dermed også holde dem oppdatert på hva som burde erstattes og hva som burde fjernes (Kotler 2011, 131). Eksempelvis kan dette være teknologien som utvikles konstant. Et enkelt eksempel kan være at en gjest kan selv sjekke inn på hotellets Ipader, få tildelt rom og lage nøkkelkort på innsjekkingstasjonen. Et annet eksempel kan være muligheten for å streame fra telefonen, ipaden, eller pcen til tven. Har du Netflix installert på telefonen, kan du koble deg opp til telefonens airplay eller screen mirroring, og se denne filmen på tven, alt takket være utviklingen av teknologi.

En bedrift trenger å kunne samle inn informasjon for å vite hva som skjer i markedet, hendelser som er viktige, og da er det viktig at man har et system som letter denne jobben (Kotler 2011, 98). Et eksempel på et slikt system kan være "Marketing Information System" (MkIS) (Jobber og Lancaster 2012, 342). Innsamlingsmetodene som benyttes varierer, dette kan være gjennom bøker, aviser, gjester, leverandører, internett og sosiale medier.

3.4 Prisstrategier

Pris er et av de sterkeste konkurransemidlene enhver bedrift har. Den påvirker både etterspørselen og bedriftens revenue. Nedenfor illustreres modellen «The Strategic Pricing Pyramid», som beskriver fem ulike nivåer innen strategisk prising, hvor de lavere nivåene støtter og legger premisser for de høyere nivåene. Modellen er sentral for å kunne utrede om hypotese 3, som går ut på viktigheten av et godt samarbeidet om prissetting.

Figur 3.4.1: Den Strategiske Prispyramiden



Kilde: (Nagle, Hogan og Zale 2014, 7 og egenmodifisert av forskere)

I følge artikkelen “What is Strategic Pricing” beskriver Nagle og Hogan at en omfattende prisstrategi består av flere nivåer som danner et grunnlag for prissetting, og som vil maksimere profitten over tid. Disse nivåene sammen danner det vi kaller “The Strategic Pricing Pyramid” (Hogan og Nagle 2005, 1)

Ordet strategi brukes i ulike kontekster for å antyde forskjellige ting. Her bruker vi det for å koordinere ellers uavhengige aktiviteter for å oppnå et felles mål, som er lønnsomhet i strategisk prising. For å maksimere profitten kreves det mye mer enn bare håndtering på prisnivå. Det krever at produkter og tjenester inneholder bare de elementene som kundene er villige til å betale for, uten de elementene som unødvendig driver opp kostnadene mer enn de tilfører verdi. Det krever kreativitet i hvordan du samler inntekter slik at kundene som får mer verdi fra din differensiering betaler mer for det. En god prisstrategi innebærer fem distinkte men veldig forskjellige sett av valg som bygger på hverandre (Nagle, Hogan og Zale 2014, 7). Videre skal vi ta for oss hver enkelt nivå, og gå mer detaljert inn i dem.

3.4.1 Value creation

I nivå 1 i prispyramiden, fortelles det at kunden eier aspekter ved oppfatning av pris. Det finnes ulike måter å ta til seg informasjon om en gitt pris og hva den har med verdisituasjon å gjøre. Kunden kan oppfatte samme pris og innhold på ulike måter avhengig av hvordan verdien av produktet kommuniseres (Hogan og Nagle 2005, 2). Allerede i det første nivået kan man se at fagområdene salg, marked og revenue må kunne samarbeide for å kunne tilby et rettferdig produkt i forhold til verdioppfattelse. Vi skal ta for oss fire aspekter ved oppfatning av pris og hva den har med verdi å gjøre.

1. Proportional price evaluation

Denne handler om at kunden forholder seg til andeler når de vurderer pris og følelsen av hvilken verdi dette gir. Kundens respons på prisvariasjoner er ikke nødvendigvis relatert til kroneverdi men til prosentendring. Dette kan forklares med et eksempel: om prisen på et produkt er 50 kroner billigere i butikk B enn A, vil kunden gjerne dit om totalprisen går fra 200 til 150 kroner. Det vil derimot ikke skape nok vilje å gå til butikk B om det er 50 kroner forskjell og produktet koster 1500 (Friberg, 2014)

Kunden forholder seg dermed til prosentendring og følelse av hvilken verdi dette gir. Det å forholde seg til prosenter i forhold til rabatter er takknemlig fordi kunden forholder seg til følelsen dette gir. Er det høy prosentrabatt vil det "lokke" kunden til å kjøpe, selv om produktet i utgangspunktet har lav kjøpskostnad.

2. Reference prices

Reference price er hva en kjøper oppfatter som rimelig og rettferdig pris for et produkt. Ved å klare å kommunisere dette, så klarer bedriften å tiltrekke seg kunder (Nagle, Hogan og Zale 2014, 90). Her må man finne ut hva kunden oppfatter som en «spiselig» pris i forhold til andre alternativer og være nøye på å presentere prisen for at den skal virke rettferdig. Et eksempel på dette er hvordan en bedrift kan påvirke reference price ved å foreslå potensielle referansepunkter. Et eksempel er at en kundes referansepris kan heves ved å vise til en veiledende pris, en pris som var høyere enn det den er nå, som "før 499,-, nå 299,-!" eller en høyere pris hos deres konkurrenter "deres pris 499,-, vår pris 299,-!". Undersøkelser viser at "reference prices" er en veldig effektiv måte å påvirke kundenes kjøpsbeslutning på, spesielt

hos de mindre kunnskapsrike kjøperne som stoler mer på prisen for å avgjøre kvaliteten i sin kjøpsprosess (Nagle, Hogan og Zale 2014, 91).

3. Perceived fairness

Oppfattet rettferdighet er et resultat av den foregående "reference prices". Oppfattet rettferdighet er veldig subjektiv og derfor også mulig å påvirke gjennom verdikommunikasjon (Nagle, Hogan og Zale 2014, 92-93). Spesielt i et salgsforhold hvor selger møter kjøper personlig. Det er en del av salgsteknikken. Det siste nevnte er å få kunden til å tro at dette er priset rettferdig. I hotellbransjen møter man på dette spørsmålet ofte. Er det rettferdig at hotellpriser varierer? Det er forbrukeren som selv sitter med makten og bestemmer når de ønsker å reise. Så lenge dette er opp til forbrukeren er det vanskelig å si at dette er urettferdig. Dette er den eneste måten man kan si at dynamisk prising er rettferdig på, det sistnevnte kan defineres som en prisstrategi der prisene varierer og oppdateres basert på endringer i tilbud og etterspørsel (Nagle, Hogan og Zale 2014, 153).

4. Gain-loss framing

Hva føler kunden at han vinner eller taper på et produkt? Hvordan kan bedrifter prise basert på hva kunden oppfatter av gevinst ved å kjøpe et produkt. Et eksempel på dette er "Color Line club medlemskap" til en pris på 160 kroner i året. Hva får kunden til å kjøpe et medlemskap fremfor å kun kjøpe engangsproduktet. Det Color Line gjør er å tilsette verdi i medlemskapet slik at kunden oppfatter dette som lønnsomt. Verdien kan for eksempel være gratis oppgradering, unike tilbud og førsteprioritet i køen. Her lokker Color Line inn sine kunder ved å ha dette medlemskapet (Friberg 2014).

3.4.2 Price Structure

I nivå 2 tar Hogan og Nagle for seg følgende i deres artikkel; når man forstår hvordan verdi skapes for de ulike kundesegmentene, er det neste steget i en prisstrategi å lage en prisstruktur. En vanlig feil når bedrifter setter en prisstruktur er å anta at deres mål er å sette en pris for produktet og ikke for kundesegmentet. Et produkt kan gi en annen verdi avhengig av kunden.

Hensikten med mer kompliserte prisstrukturer er å gjenspeile forskjeller i potensielle bidrag som kan tas fra ulike kundesegmenter (Hogan og Nagle 2005, 3). Et bestemt reisetidspunkt er for eksempel mer verdifullt for en business-reisende som skal møte en viktig kunde på en gitt tid, enn det er for en pleasure-reisende som ikke er så opptatt av reisetidspunkt eller reisedag.

3.4.3 Price & Value Communication

I nivået 3 handler det om å forstå verdien dine produkter skaper for kundene, og vise forståelse for at en verdibasert prisstruktur kan fortsatt føre til dårlig salg - med mindre kunder ser verdien av produktet. Et eksempel fra artikkelen "What Is Strategic Pricing" kommer Hogan og Nagle med et eksempel fra da Apple lanserte sin Ipod. Noen kjøpere mente at prisen på 299 dollar var for høy for produktet, nettopp fordi verdikommunikasjonen fra Apple ikke var god nok. Det mange ikke visste var at man hadde mulighet til å kjøpe individuelle sanger istedenfor en hel cd som gjorde at kundene ville spare masse penger i lengden. Apple hadde altså ikke klart å kommunisere verdien godt nok i produktet deres, som førte til mindre betalingsvilje og redusert salg (Hogan og Nagle 2005, 4).

En suksessfull prisstrategi må rettferdiggjøre prisene som tas når det gjelder verdien av fordelene som tilbys. Utvikling av pris- og verdi kommunikasjon er en av de mest utfordrende oppgaver for markedsførere på grunn av den store variasjonen av produkttyper og kommunikasjons metoder. Om ikke kundene oppdager eller har tilstrekkelig kunnskap om differensiert verdi, vil enhver prisstrategi som er verdibasert mislykkes (Nagle, Hogan og Zale 2014, 11). Derfor er det viktig med målrettet markedsføring mot aktuelle segmenter, samt klare å trene selgere til godt personlig salg.

3.4.4 Pricing Policy

Nivå 4 handler om prispolitikk. En prispolitikk er forankret i bedriftens langsiktige målsetninger og strategier. Suksessen av en prisstrategi kommer an på om kunder er villige til å gi den prisen du krever. Om ikke selger forstår kjøpers forventninger og handlinger, er det umulig å praktisere strategisk prising (Hogan og Nagle 2005, 5).

En prispolitikk er et resultat av hva bedriften selv kommuniserer til kundene (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12). Et eksempel på dette er hvordan Expert skaper forventninger til kundene. De har lært kundene sine å alltid spørre om de har noe å gå på. Dette er en del av en prispolitikk som fører til at kunden alltid vil lete etter rabatter og er tøffere til å forhandle pris. Kundens forventninger er dypt forankret i hva bedriften gjør, hvor selger skaper disse forventningene gjennom prisen. Innvendinger på pris gir oss signaler på at vi ikke har maktet å synliggjøre verdi godt nok eller at kunden ikke ønsker vårt produkt i den form det fremstår til den prisen vi forlanger.

3.4.5 Price Level

Det 5. og siste nivået i prispyramiden er prisnivåer. Prisnivåer handler om å sette den rette prisen for å maksimere profitt (Nagle, Hogan og Zale 2014, 13). Det å prissette er en utfordrende oppgave, grunnen til dette er at mange bedrifter mangler en systematisk prosess som klarer å finne en riktig pris som tar hensyn til ulike faktorer som kunde verdi og balanserer kostnader, samt å ta hensyn til konkurrentene (Hogan og Nagle 2005, 6). Med bakgrunn i underliggende nivåer settes prisnivåene. God utført prising virker positivt, mens dårlige avgjørelser får økonomiske og konkurransemessige følger (Nagle, Hogan og Zale 2014, 124).

Et eksempel på dette er hvordan en prisetter produktene sine. Alle ønsker å selge i en periode hvor det går bra for markedet. Dette betyr fortsatt ikke at vi skal ta 6000 kr for et hotellrom kun fordi alle hoteller i byen er fullbooket og vi vet at folk er villig til å betale uansett pris. Dette betyr ikke at det vil lønne seg i lengden med tanke på tilfredshet og lojalitet. Vi må tenke langsiktig og prioritere det aller viktigste, som er å ha gode produkter som kan prissettes riktig (Friberg, 2014).

En bedrifts mål vil alltid være å maksimere profitten. Hogan og Nagel (2005) tar for seg at problemet oppstår når de ulike avdelingene har forskjellige synspunkter på hvilken pris som bør tas for å oppnå målet. Salg mener at lavere priser vil bli belønnet med flere kjøpere og mer volum som igjen resulterer i høyere fortjeneste. Revenue mener at strengere anvendelse av minste dekningsbidrag sikrer prisintegritet som fører til overskudd. Markedsavdelingen mener derimot at prisen skal brukes selektivt for å opprettholde en markedsandel som fører til mer profitt i det lange løp i bytte mot kortsiktige rabatter. Dette forklarer hvor viktig det er for de tre fagområdene å samarbeide systematisk for å kunne tilby et produkt som er rett priset i kundens øyne. Det vil påvirke kunden til å velge bedriftens produkt fremfor konkurrentenes.

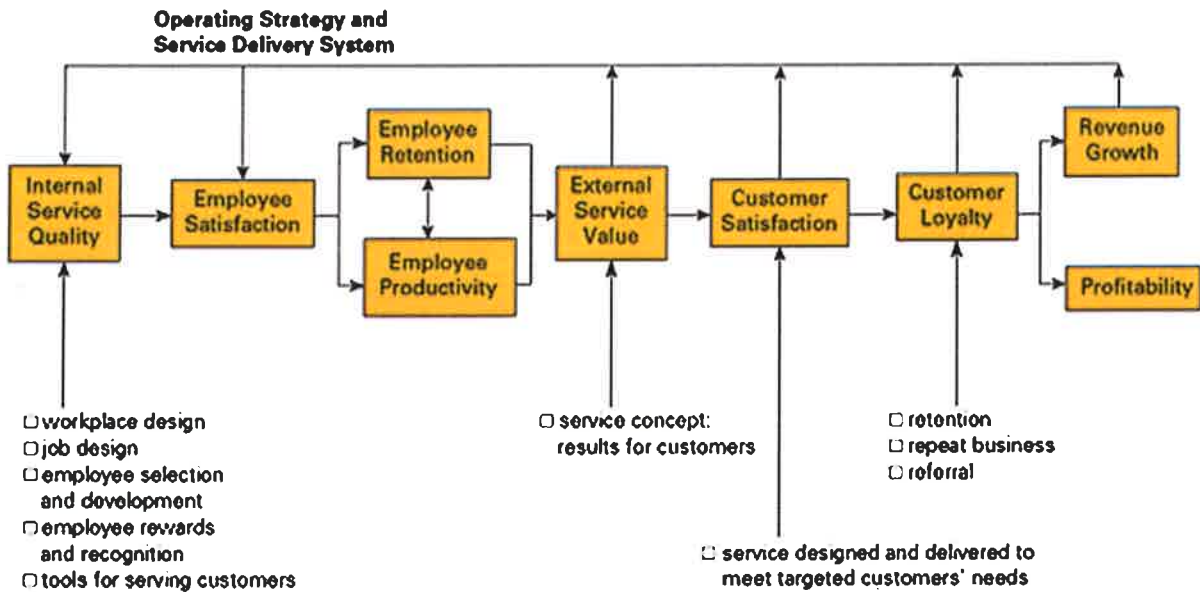
Samtidig tar Noone og Hultberg for seg i artikkelen viktigheten av å forstå og ha kunnskap om hverandres fagområder. Det er viktig at salgsvdelingen selger et produkt og ikke gir det bort, som er resultatet av et nært og profesjonelt samarbeid mellom salg og revenue. Det er viktig at revenue manager er tilstede i salgsvdelingen og at de jobber sammen. Samtidig er det viktig for salgsmanger å være tilstede hos revenueavdelingen slik at de har en forståelse av hvorfor revenue velger å avvise eller ta inn en gruppebooking. Er denne forståelsen tilstede, er teamet mer suksessfullt (Noone og Hultberg 2011, 416).

3.5 Service Profit Chain

Service Profit Chain er en teori og forretningsmodell utviklet av en gruppe forskere fra Harvard University på nittitallet (Heskett, Sasser og Schlesinger, 1997). I deres bok "Service Profit Chain" forklarer de hvordan ledende selskaper ser sammenhengen mellom fortjeneste og vekst til lojalitet, tilfredshet og verdi. De beviser at det er en direkte kobling mellom eksepsjonelle serviceopplevelser, kundelojalitet og finansielle resultater (fortjeneste og vekst). Modellen er en konseptuell modell for hvordan verdier skapes av mennesker i tjenesteytende bedrifter. Den handler om å knytte innsiden (de ansatte) til utsiden (gjestene). Grovt inndelt består modellen Service Profit Chain (figur 3.5.1) av tre deler: interne forhold, eksterne forhold og mellom disse bedriftens servicekonsept knyttet til gjestens opplevelse av verdi. For å svare på problemstillingen, mener gruppen Service Profit Chain er et viktig verktøy for å skape lojalitet.

Figur 3.5.1 Service Profit Chain

The Links in the Service-Profit Chain



Kilde: (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger 2008)

Modellen forklarer relasjonen mellom lønnsomhet og kundelojalitet og ansattes tilfredshet, lojalitet og produktivitet. Leddene i kjeden er som følger: Resultat og vekst stimuleres primært av kundelojalitet. Lojalitet er et direkte resultat av kundetilfredshet. Tilfredshet er i stor grad påvirket av verdien av leverte tjenester til kundene. Verdier skapes av fornøyde, lojale og produktive medarbeidere. Medarbeidertilfredshet kommer i hovedsak fra høy kvalitet på støttetjenester og policy innad bedriften som gjør at de ansatte er i stand til å levere resultater til kundene. Vi vil nå gå nærmere inn på hvordan de ulike punktene i service profit chain påvirker hverandre.

1. Kundelojalitet fører til lønnsomhet og vekst

Lojale kunder gir grunnlag for økt lønnsomhet, vekst og lengre kundelivstid. Gang på gang blir lojale kunder sett på som den viktigste ingrediensen for vekst over tid.

Ifølge 80-20 regelen er det cirka 20% av kundene som står for 80% av omsetningen og resultatmarginen til bedriften (Friberg 2014). Det viser hvor viktig og ikke minst avgjørende lojale kunder er for en bedrift for å bli nummer en eller to i sine bransjer.

Ettersom vi må begrense oss i oppgaven, har vi valgt å ikke ta for oss punktene lønnsomhet og vekst, da dette er et større emne som fort går inn på et masternivå. Derfor har vi valgt å kun fokusere på hva som fører til kundelojalitet i denne modellen.

2. Kundetilfredshet fører til kundelojalitet

Olivers definisjon på kundetilfredshet er en definisjon som har blitt mye brukt. *“Satisfaction is the consumer’s fulfillment response. It is a judgment that a product or service feature, or the product or service itself, provided or is providing a pleasurable level of consumption-related fulfillment, included levels of under- or overfulfillment”* (Oliver 1997, 199)

Kundetilfredshet handler om å kunne frembringe eller skaffe noe som er etterspurt, til et punkt hvor behovet er dekket. Kundetilfredshet kan forklares som oppfattet kvalitet i tjenesteproduksjonen og leveransen (Andreassen 2008, 16).

Det handler om opplevelsen av en tjeneste er i samhold med forventningene som var dannet før et kjøp eller konsum. Kundens standarder blir altså sammenlignet med vedkommendes opplevde yteevne av produktet/tjenesten. Jo høyere grad yteevnen oppfyller standarden, jo mer tilfredsstilt er kunden med produktet/tjenesten. Tilfredse kunder fører til gjenkjøp, som igjen fører til å skape lojale kunder.

Söderlund tar for seg at om en bedrift ønsker lojale kunder, må den forsøke å identifisere de faktorene som fremmer lojalitet. Det holder ikke med å si at så lenge kunden er fornøyd vil den forbli lojal. Det finnes svært mange kunder som er lojale som ikke er fornøyde og det finnes svært mange som er fornøyde som ikke er lojale. Dette innebærer at man finner andre faktorer som for eksempel lojalitetsprogrammer, gratis oppgradering, ekstra goder som fremmer lojalitet (Söderlund 2001, 37)

I dagens samfunn med høy konkurranse blir kundetilfredshet og lojalitet en viktig faktor for lønnsomhet på et hotell. I hotellsammenheng kan hver enkel potensiell gjest gå inn på nettsider som Tripadvisor og søke opp et hotell og dens omtale fra gamle gjester. Ting blir mer transparent, og om noen gjester har hatt en dårlig opplevelse på hotellet, tar det kun et par tastetrykk før potensielle gjester får høre om opplevelsen. Derfor er det viktig med kundetilfredshet, ettersom det ikke kun handler om å få til et engangsskjøp, men å skaffe seg lojale kunder som vil trigge til gjentakelse.

3. Verdi fører til kundetilfredshet

Dagens kunder er veldig verdiorienterte. Mange gjester forklarer at verdi er et resultat i forhold til den totale kostnaden, da med tanke på prisen og andre kostnader som har inngått for gjesten for å få denne tjenesten (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger 1994, 164).

Eksempel på verdi som fører til kundetilfredshet kan være bundling av produkter. Hvilket betyr å pakke flere elementer i et produkt, noe som gjør det vanskelig for kundene å sette en bestemt pris på elementene hver for seg. Nøkkelen til å utvikle en effektiv bundlingpakke er å finne ut hva kundene ønsker og deretter levere det på en lønnsom måte. Et eksempel er fullservicehoteller som har fasiliteter (spa, treningssenter, golfsenter, business senter) som ikke brukes fullt ut. Ved å inkludere noen av fasilitetene når det er mye tilgjengelig kapasitet i romprisen, vil ikke hotellet ha mange flere utgifter, samtidig som gjestene vil føle at de får mer for prisen. Her får gjesten mange verdidrivere og den totale kunde verdien gjesten opplever er høyere enn forventet kunde verdi og det de faktisk har betalt for (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 32).

4. Ansattes produktivitet fører til verdi

Når en bedrift har funnet ut hvordan mest mulig effektiv tjenesteproduksjon og leveranse kan skje, vil det påvirke deres ansattes serviceytelse. De ansatte kan da gjøre mer for kunden, og kunden vil oppleve dette som verdi (Andreassen 2008, 25). Et eksempel på dette fra servicebransjen kan være at en ansatt håndterer flere jobbstillinger. Det innebærer for eksempel at en bartender også kan jobbe som servitør. Kunnskapen bartenderen har om drinker og viner, kan føre til verdi for gjesten fordi han/hun ikke forventer at en servitør skal

ha så mye kunnskap innen dette området. Dette kan bidra til at opplevelsen overgår forventningene deres.

Et annet eksempel kan være at man utvikler nye jobbstillinger. I stedet for å jobbe bare som resepsjonist jobber man også som frokostvakt når det er lite aktivitet i resepsjonsområdet. Det innebærer at selskapet må utvikle systemer som gjør at gjester har mulighet til å sjekke inn og ut selv. Da vil selve resepsjonsjobben falle litt bort fra det tradisjonelle, men som faller i hånd med de nye jobbstillingene, slik at disse blir mulig å gjennomføre.

Verdien her gjør at gjesten sparer tid på inn- og utsjekk, de slipper å stå i kø. Dette gjør at resepsjonisten er tilgjengelig til å utføre andre arbeidsoppgaver som gjester kan trenge hjelp med. Dette igjen skaper verdi for gjesten, slik at de får en høyere verdioppfattelse av tjenesten.

5. Ansattes lojalitet fører til produktivet

Intern servicekvalitet påvirker ansattes tilfredshet som igjen vil føre til ansattes lojalitet og produktivitet. Dyktige, produktive og lojale ansatte har bedre mulighet for å skape verdi hos kundene, noe som fører til lojale og fornøyde kunder. Som vi nevnte tidligere vil fornøyde og lojale kunder kjøpe mer, noe som kan bidra til å gi lavere markedsføringskostander.

Ansatte er en viktig ressurs i alle bransjer. De skal være tilgjengelig for gjestene gjennom hele oppholdet. Dette krever tett oppfølging og fokus på rett bemanning, basert på forventet etterspørsel gjennom sesonger og ukedager. Gode og lojale ansatte gjør at bedriftens kunnskap komme kundene til gode, som igjen vil øke kundens opplevde servicekvalitet og ikke minst bidra til mersalg.

Det har vist seg gang på gang at ansatte som trives i jobben og er tilfredse er villig til å gjøre mer for bedriften de jobber for. De er mer produktive, prøver hardere og er alltid lojale mot bedriften. Det å sikre ansattes tilfredshet er nøkkelen til alle bedrifters suksess (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schesinger 2008). Når de ansatte føler seg verdsatt vil dette midlertidig føre til motivasjon og bedre prestasjoner.

Andreassen tar for seg det at produkter, kunder og konkurrenter vil komme og gå men kjerneverdier som de ansatte representerer vil alltid bestå. En av målsetningene er å virke energigivende for de ansatte og inkludere dem og gi dem en følelse av å være med på noe

stort. Dersom man tar godt vare på de ansatte, vil de ta godt vare på dine kunder (Andreassen 2008, 25)

6. Ansattes tilfredshet fører til lojalitet

Er de ansatte utilfredse på arbeidsplassen, vil en normal reaksjon være at man ønsker å forlate selskapet man jobber i. Spesielt i servicebransjen er det høyt turnover; de ansatte som forlater bedriften har kompetanse som ofte ikke er blitt rutinisert eller systematisert. Denne kompetansen blir borte når medlemmene forlater bedrifter. I tillegg krever det mye tid og penger på å rekruttere nye personer. Dette betyr at ekstra innsats legges i å lære opp nye personer. Innsats som ellers kunne vært brukt til mer produktivt arbeid (Nordhaug 2008, 204).

I artikkelen “Putting the Service-Profit Chain to Work” vises det til ansattes tilfredshet hos Southwest Airlines. De ble på 2000-tallet kåret som et av de 10 beste stedene å jobbe for i USA. Tilfredsheten hos de ansatte var så høy at turnover-raten på noen av deres lokasjoner var på kun 5% per år. Dette viser at tilfredse ansatte fører til lojale ansatte (Heskett, Jones, Loveman, Sasser og Schlesinger 2008)

7. Intern kvalitet fører til ansattes tilfredshet

Den interne kvaliteten på et arbeidsmiljø vil bidra mest til ansattes tilfredshet. Intern kvalitet er målt på følelsene ansatte har mot deres jobber, kolleger og selskaper. Hva er det de ansatte setter mest pris på jobben? Ifølge artikkelen «Putting the Service-Profit Chain to Work» er evnen til å klare å tilfredsstille kundene noe de ansatte setter mest pris på. Intern kvalitet omhandler også holdninger som de ansatte har overfor hverandre innad en bedrift. For eksempel er det viktig at de i resepsjonen på et hotell behandler housekeeping med samme respekt som de andre avdelingene og ser på dem som en del av deres “team” selv om de jobber i en annen avdeling. For ledelsen gjelder det å se på de ansatte som deres mest verdifulle aktiva. Det krever både vilje og evne fra ledelsen til å prioritere og arbeide grundig og systematisk med organisasjonens menneskelige ressurser (Nordhaug 2008, 15).

3.5.1 Implementering av Salg, Marked og RM i Service-Profit Chain

Ved å implementere salg, marked og revenue management i Service-profit Chain, mener vi de ansatte vil klare å skape enda mer verdi for kundene og videreformulerer det på en måte som gjør at gjestene forstår hva de betaler for og blir tilfredse. I henhold til forventet verdi. De har en tydelig oppgave; å sørge for at verdioppfattelsen blir høyere enn forventet noe som igjen vil føre til lojalitet. Forvirring mellom de ansatte kan bidra til at produktet blir levert på en feil måte. Dette oppstår når de ansatte ikke får en god opplæring samt om de er dårlig forberedt på spørsmål fra gjester.

4.0 Metode

I dette avsnittet vil det legges frem hvilken forskningsmetode som skal brukes og hvorfor denne metoden er best egnet til å kunne gi svar på problemstillingen som blir forsket på.

4.1 Metodevalg

Slik Askheim og Grenness (2014) refererer skal utgangspunktet for enhver metodevalg være problemstillingen man står ovenfor. Kvalitativ forskning arbeider med formulerte problemstillinger som på forhånd lages og struktureres. Tanker og ideer utdypes og teori(er) kan spire. Metoden går i dybden med informasjonen som uthentes og resultatene referere seg til spesifikke fenomener (Olsson og Sörensen 2009, 42) På bakgrunn av at gruppen har en ferdigformulert problemstilling som vi ønsker å gå i dyben med velger forskerne å benytte seg av tilnærmingen kvalitativ metode i denne forskningen.

Den kvalitative metoden innbringer data på ulike metoder, som kan være dagbøker, feltnotater, kasusbeskrivelser, biografiske notater, brev eller det denne forskningen benytter seg av, samtaleopptak (Holter og Kalleberg 2002, 17).

Metoden skal bringe oss, som forskere, “close to the data” og fordelen med dette er at man kommer nærmere den virkelige verden. Med dette menes hvordan virkeligheten er/oppleves av de personene vi ønsker å få kunnskap fra, altså våre informanter. Dette vil bidra til en større mulighet for forståelse. Videre krever denne metoden tolkning og forklaring utifra den sosiale virkeligheten fra våre undersøkelsespersoner, altså våre informanter (Grenness 2001, 188-189).

I en kvalitativ undersøkelse vil man ha få informanter og verdien man får av disse vil registreres som tekster, som kan være en utskrift av et lydopptak av svarene i et intervju. Ofte vil datainnsamlingen være preget av langvarig og tett kontakt med de personer som skal intervjues, og i analysen vil forskeren forsøke og å fange opp informanters virkelighetsoppfatninger. Dette gjøres etter forskerens egen evne til innleving (Hellevik 1999, 110).

4.2 Valg av forskningsdesign

Valget til gruppen falt på casedesign, som vi mener vil svare på våres problemstilling på best mulig måte. Forskerne mener dette er en case som trengs å undersøkes fordi dette fagområdet er spesielt og kan bidra til utvikling av ny teori på gjeldende fagområder (Asheim og Grennes 2014, 70).

Kjennetegnene til en casestudie er at forskeren henter inn mye informasjon fra noen få enheter eller caser over kortere eller lengre tid, dette kan være uker, måneder og år, gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 86).

Det er fem komponenter som er viktige å ta får seg når man gjennomfører en caseundersøkelse (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 86-87):

1. Problemstillingen: Vi har en problemstilling som er av generell interesse
2. Teoretiske antakelser: Dette er de tre hypoteser vi har utarbeidet.
3. Analyseenheter: Våre informanter vi har intervjuet.
4. Logisk sammenheng mellom antakelser og data: Sammenhengen mellom våre hypoteser og data vi har fått fra våre informanter gjennom intervjuene vi har foretatt.

5. Kriterier for å tolke våre funn: Vi tolker våre funn opp mot teorien vi har skrevet i oppgaven.

En casestudie er mer eller mindre eksplorativ. Med dette menes at vi som forskere ikke vet på forhånd hva som vil bli funnet og kan komme over andre problemstillinger og temaer som kan være av betydning, men som ikke har blitt tematisert i vår oppgave (Askheim og Grenness 2014, 71).

Det kan belyses at enkelt hotellene i seg selv ikke er det sentrale. Meningen med hotellene i denne casen er at de bidrar som et middel for å øke den generelle kunnskapen om hva de gjør innenfor sitt samarbeid som styrker kundelojalitet.

4.3 Utvalgsprosedyre

Kriteriebasert utvelgelse er en vanlig strategi ved utvelgelse av informanter, og dermed velger vi ut informanter utifra bakgrunn at de utfyller enkelte kriterier forskerne legger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109).

Gruppen har valgt at de som skal utvelges og intervjues skal (1) jobbe med sentrale fagområder daglig som omhandler forskningen vår (2) er sentrale personer innenfor de ulike fagområdene.

4.4 Etikk

Våre informanter ble informert om hva vårt formål med forskningen var og at de når som helst kunne stoppe eller trekke seg under intervjuet. Det sikret også oss som forskere at alle våre informanter deltok frivillig. Videre ble det fortalt hva intervjuet skulle brukes til og at det kun var forskerne som satt igjen med materialet som fremkom under intervjuet. Opptaket skulle slettes etter transkribering. (Kvale og Brinkmann 2009, 88)

4.5 Prosedyre for gjennomføring

Forskerne kom i kontakt med informantene gjennom å sende mail og ringe til sentrale personer som jobber innenfor fagområdene, og gjennom forskernes egne arbeidsgivere. Gruppen tok kontakt med flere store norske hotellkjeder, og blant disse var det kun Thon som ikke hadde kapasitet og tid for et intervju. Etter avtale om tid og sted ble det sendt ut en mail til alle våre informanter, hvor det ble opplyst om hvilke aktuelle temaer som skulle tas opp under intervjuene.

Intervjuene pågikk fra 23.02.15 til 08.05.15, og det ble i den perioden gjennomført åtte semistrukturerte dybdeintervjuer. Disse intervjuene tok fra 30 minutter til 90 minutter og ble gjennomført med båndopptaker. Foruten båndopptak tok gruppen notater av svarene, ettersom muligheten var til stede for at noe kunne gå tapt som følge av svikt i utstyret. Gruppen valgte ikke å skrive ned hele intervjuet der og da ettersom dette er tidkrevende (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 147). Videre vil intervjuene lagres på datamaskinen hvor de vil bli transkribert og strukturert.

Intervjuene ble gjennomført på steder som var mest praktiske for våre informanter. Alle intervjuene ble gjennomført på våre informanters arbeidsplass og det ble oppdaget småstøy som kunne distrahere informantene. Ellers mener gruppen at intervjuene fungerte optimalt. Intervjuene som ble foretatt ble lagret med navn og dato, og tatt vare på gjennom forskningens tidsperiode. Etter forskningens tidsperiode ble disse slettet.

4.6 Primær og sekundærdata

I denne bacheloroppgaven kreves det ulike innsamlingsmetoder av data/informasjon. Innsamling som gjøres selv av forskerne kalles primærdata, mens sekundærdata er informasjon som allerede er blitt samlet inn av andre forskere (Olsson og Sörensen 2009, 36). Oppgaven vil på best mulig måte bli basert på primærdata fra relevante artikler, tidsskrifter og bøker for å sikre kvaliteten på teorien. Der det ikke er mulig å henvise seg til primærkilden, vil det bli brukt sekundære kilder. Ved bruk av sekundære kilder vil retningslinjene i Chicagomanualen for Markedshøyskolen kapittel 4.7 følges.

4.7 Metode for datainnsamling

4.7.1 Intervju

I denne forskningen har det kun blitt utført individuelle intervju, nærmere forklart dybdeintervju. En positiv side med slike dybdeintervjuer er at informantene som blir intervjuet, ikke blir påvirket av andre personer enn eventuelt forskeren. Når man utfører intervjuer i fokusgrupper kan det være at man opplever at selve gruppesituasjonen forhindrer individuelle synspunkter, og at enkelte deltagere kan bli mer dominerende ovenfor andre (Ringdal 2012, 247). Derfor bestemte gruppen seg for å benytte seg av dybdeintervju, noe Ringdal (2012, 27) omtaler som en type intervju som er fleksibel og ikke standardisert. Siden denne type intervju er fleksibel, har man mulighet til å endre på sine spørsmål, men dette avhenger av hvordan intervjuer synes det har gått, basert på om respondenten har svart på spørsmålet man har tenkt å stille. Gruppen har hatt flere valg på hvordan vi skal strukturere et dybdeintervju, og valget falt på at et semi-strukturert dybdeintervju egnet seg best. En ulempe med semi-strukturert intervju er at spørsmålene kan variere fra en informant til en annen. Dette vil gjøre det vanskeligere å sammenligne svarene med hverandre enn om man har et strukturert intervju med spørsmål som er lukkede (Ringdal 2012, 242-243).

Intervjuene som ble foretatt ble gjennomført forskjellig med hver informant. Med dette menes at det varierte med hvor mange spørsmål og oppfølgingsspørsmål/utdypningsspørsmål som måtte stilles til hver informant. Intervjuguiden og sjekklisten ble ikke fulgt til punkt og prikke dersom informanten allerede hadde svart på spørsmålene. Dybdeintervju gir informantene mulighet til å snakke fritt, siden spørsmålene som stilles ofte er åpne. Likevel er det en fordel å ha like spørsmål til informantene slik at man kan sammenligne enkelte spørsmål opp mot hverandre (Ringdal 2012, 243). Av den grunn har det blitt stilt spesifikke spørsmål som kan brukes til sammenligning senere i forskningen.

Intervjuene ble gjennomført sammen som en gruppe og det ble brukt en intervjuguide og en sjekkliste med ferdigformulerte spørsmål. Grunnen til dette var at gruppen hadde lite erfaring med dybdeintervju. Spørsmål som er ferdigformulerte gir en trygghet til intervjuer (Ringdal 2012, 243), av den grunn var dette mest egnet for gruppen.

Sjekklisten med ferdigformulerte spørsmål som ble benyttet følger oppgaven som vedlegg 2.

4.7.2 Intervjuguide

Hensikten med en intervjuguide er at den skal fungere som en huskeliste for oss forskere, slik at alle detaljer og spørsmål som forskerene ønsker og ta opp, blir tatt opp. (Askheim og Grenness 2014, 123).

En intervjuguide er delt inn i tre hovedfaser som er (Asheim og Grennes 2014, 123):

- Fase en: Skape en relasjon mellom intervjuer og informant - dette vil føre til en åpen og god dialog. Dette kan være småsnakk hvor vi spør om våre informanternes jobb og utdanningsbakgrunn.
- Fase to (denne vektlegges sterkest): kartlegge ulike synspunkter som våre informanter besitter, og videre hvor intervjuer kan legge frem ideer, skisser og konsepter.
- Fase tre: Avslutningsfasen hvor en oppsummerer det man har kommet frem til og spør mer utfyllende om bestemte andre ting som ikke har blitt belyst godt nok.

For vår intervjuguide som vi har laget og benyttet oss av, se vedlegg 1.

4.7.3 Transkribering

Intervjuene vi foretok av våre informanter ble transkribert. Dette menes at alt som ble uttalt under intervjuene ble skrevet ned for ord, noe som gjorde det mulig å lese dem.

I neste avsnitt vil vi analysere og kode våre transkriberinger, hvor hensikten er å hente ut viktig sentral informasjon og data, for så å diskutere dette opp mot forankret teori som vi mener kan brukes til å besvare problemstillingen vår.

5.0 Analyse og drøfting

I denne delen av vår forskning vil vi analysere alle innsamlede data som vi har fått gjennom våre informanter. Formålet med datainnsamlingen har vært å finne ut om den teoretiske forankringen sammen med egne meninger og fortolkninger samstemmer med hvordan hotellene jobber i praksis, for så å kunne bekrefte eller avkrefte hypotesene våre i konklusjonen.

Det ble foretatt åtte semistrukturerte dybdeintervjuer hos tre store hotellkjeder i Norge. Alle intervjuene ble gjennomført som planlagt, med unntak av to intervjuer. Dette skyldes at vi hadde fått tilstrekkelig data og konkluderte med at det ikke var hensiktsmessig å gjennomføre ytterligere intervjuer.

5.1 Hypotese 1

Formålet med våre intervju spørsmål til hypotese en er å belyse hvilke temaer vi mener er viktige for hotellbransjen å samarbeide om for å styrke kundelojalitet. Vi antar at salgs-, markeds- og revenueavdelingene må samarbeide om disse temaene for å styrke kundelojalitet: segmentering, prisstrategier, produkt og tjenesteutvikling og markedsovervåking. Forutsetningen for at vår hypotese kan testes er at hotellkjedene har sine egne avdelinger innenfor salg, marked og revenue.

5.1.1 Segmentering

I denne delen av analysen skal vi belyse temaet segmentering og hvilket samarbeid salgs-, markeds- og revenueavdelingene har innenfor dette teamet. Hensikten med vår datainnsamling er å kartlegge om teorien samstemmer med funnene som blir gjort, og om samarbeidet er nødvendig for å styrke lojalitet. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene om dette temaet var formulert for å avdekke hvor mye hotellkjedene fokuserer på segmentering og om de har et fast system og ansvarsfordeling rundt dette temaet.

Respondentene svarte klart at det er revenueavdelingen som har hovedansvaret for utvalg av segmenter. Grunnen til dette er at revenueavdelingen har tilgang til historiske data som gjør at de får presise og riktig analyser om hvilket segment hotellet bør fokusere på til hvilken tid.

Videre kom det frem at salg og marked er de som går ut til kundene med produktet/tjenesten hotellene tilbyr. Dette støttes opp med en av respondentenes utsagn:

“ Revenue management eier alle markedssegmentene, det er vi som er ansvarlig for hvordan vi skal få den beste miksen av de, det er vi som er ansvarlig for når vi skal måtte gjøre ting mot de ulike segmentene. Mens salg og marked på en måte er innholdet i det.”

En av driftsjefene forklarer: *“ Det er klart at de som sitter sentralt (revenue) ikke kjenner like godt vårt produkt enn det vi (hotellet) gjør selv. Vi gjør egentlig grovjobben selv, også lener vi oss litt på at vi er med i en kjede og medlem av clusterne der. ”*

Selv om respondentene forteller at det er revenueavdelingen som velger segmentene, forteller de også at det til syvende og sist er enkelthotellene som bestemmer hvilke segmenter de vil gå for. Årsaken til dette er at hovedkontoret ikke alltid har like god oversikt som enkelthotellene har. Samtidig kommer det frem fra respondentene at avdelingene samarbeider og kommuniserer kontinuerlig for å hente inn de beste segmentene for hotellet.

I henhold til teorien står det at segmentering er essensielt for å drive med revenue management. Når hotellet vet hvilken kundegruppe de skal fokusere på, kan de tilby et produkt kundene blir tilfredsstillt av, som er det første steget til lojalitet. Samarbeidet kan dermed ikke starte før revenue avdelingen har funnet sine kundegrupper. Etter det første steget kan salgs- og markedsavdelingen rette sin kunnskap inn mot disse segmentene. Et godt samarbeid mellom de tre avdelingen vil føre til tilfredsstilte kunder som vil styrke lojaliteten til hotellet.

Alle hotellkjedene har en avdeling som tar seg av segmentering, men enkelthotellene kan selv bestemme om de går for de segmentene som er blitt valgt ut for dem. Vi som forskere har avdekket at selv om hotellene har muligheten til å velge ut sitt eget segment, vil de likevel benytte seg av samarbeidet avdelingene har gjort. Dette kan skyldes at avdelingene sitter på spisskompetanse om temaet, og dermed finne segmenter som er mest lønnsomme på lang sikt.

Vi ser at samarbeidet mellom de tre avdelingene er viktig, men hovedansvaret vil ligge hos revenueavdelingen. Gjør ikke de en grundig jobb, vil ikke et samarbeidet mellom avdelingene fungere og konsekvensen av dette vil være at salg og marked henvender seg til feil segmenter. Det kommer frem i intervjuene at det er uenigheter om hvilke segmenter hotellene bør satse på, men avdelingene kommer alltid til en enighet gjennom gode og sunne diskusjoner. Respondentene

forsvarer det med at det er positivt med diskusjoner, siden flere synspunkter og perspektiver kommer frem i slike tilfeller, og sammen kommer de fram til de beste beslutningene.

Gruppen har også avdekket under intervjuene at et felles hovedkontor for avdelingene gir bedre samarbeid fordi det er lettere å kommunisere ettersom man sitter tett på hverandre. En respondent legger frem at samarbeidet var mye tettere da alle avdelingene var samlet på et sted, i forhold til nå hvor revenueavdelingen har hovedkontor i et annet land.

5.1.2 Produkt- og tjenesteutvikling

I dette avsnittet skal vi belyse teamet produkt og tjenesteutvikling og hvilket samarbeid salgs-, markeds- og revenueavdelingen har innenfor dette temaet. Spørsmålene som ble stilt under intervjuene var formulert slik at det avdekker hvor stor grad hotellkjedene samarbeider om produkt og tjenesteutvikling for å styrke kundelojalitet. Videre vil datainnsamlingen som er gjort bli diskutert opp mot teori.

Gjennom alle intervjuene var det en klar tråd over det som var essensielt innenfor dette temaet, som er kundens behov og hva kunden ønsker. Det viktigste verktøyet hotellene hadde for å iverksette en utvikling var tilbakemeldiger. Et av hotellene tok i bruk fokusgrupper med sine beste kunder for å finne ut hva det er behov for og hva som må forbedres. Ved hjelp av denne type datainnsamling utvikler hotellene et produkt eller tjeneste som kundene blir fornøyde med.

Den ene respondenten forklarer det slik *“Ting endrer jo seg hele tiden, også får vi nye konkurrenter på banen. Så her gjelder det å fornye seg samtidig som man skal fornye seg i takt med hva kunden vil ha.”*

En annen respondent uttaler: *“Det er klart, det som er best er når du kan forutse noen ting, et behov før kunden ser det selv. Det er best å være først ute å komme med nye ting som kundene vil ha hele tiden, fordi det er det som driver lojalitet. Å være i forkant av det hele.”* Her kommer det frem at ved hjelp av markedsovervåking er det viktig for hotellene å fornye sine produkter og tjenester kontinuerlig, ettersom nye behov og nye konkurrenter vil entre markedet.

Videre forklarte en annen respondent viktigheten av at det de utvikler har en verdi for kunden og ikke kun noe driften ønsker. Utvikling av produkter og tjenester koster penger og målet med det er å skape profitt. Respondenten uttalte seg slik: *“Ting som vi utvikler skal ha en verdi, for selskapet og for kunden. De produktene som utvikles må være med i kundens fokus, da kommer pengene. Hvis du tenker på at dette hadde vært kjekt for oss å ha, og kunden ikke likte det, så er det på en måte bortkasta penger.”*

I teorien kommer det frem at kunnskap rundt gjestens verdioppfattelse blir viktig for pris-verdi-forholdet. Dette er sentralt for gjestens oppfatning av produktet eller tjenesten, ettersom kundemisnøye vil oppstå når produktet eller tjenesten faller kort av forventningene hos gjestene. Hoteller må holde et øye med hvor tilfreds gjestene er ved bruk av etablerte ordninger. Et eksempel på dette kan være hvor gjestene legger igjen tilbakemeldinger om hvordan oppholdet har vært.

Ettersom utvikling av produkter skal være etter hva kundens behov er, ser vi at samarbeidet mellom avdelingene er essensielt. Selgere har god kontakt med sine kunder og får vite hva deres kunders behov er. Markedsavdelingen overvåker segmentene og ser endringer i trender og behov. De utvikler kampanjer som skal treffe disse segmentene, mens revenue setter en pris på det hele. Utfallet skal være at kundens verdi- og prisforhold skal holdes stabilt.

Her ser vi at det respondentene har fortalt under intervjuene og det teorien sier samstemmer. Tilbakemeldinger er svært viktig, noe hotellene forteller at de er flinke til å ta tak i. Alle hotellene er klar over at de må sette kundenes behov i fokus før de kan sette igang utvikling av et nytt produkt eller tjeneste. Er ikke dette på plasse vil det bli en ulønnsom investering. Vi som forskere ser en ulempe med at hotellene ikke får pris-verdiforholdet til å fungere optimalt. Dette kan skyldes at mange av hotellene har en avdeling (revenue) som ikke sitter på samme sted og dermed ikke får samarbeidet og kommunisert optimalt. Flere av hotellene fortalte også under intervjuene at “prøve og feile” metoden var best for å finne ut om produktet eller tjenesten fungerte.

Kundens behov er stadig i endringer, så ett fortrinn hotellene må ha er å ligge i forkant før behovet oppstår. Dette vil skape lojalitet, slik en av respondentene påstod. Vi som forskere mener at utvikling av produkter og tjenester vil fungere enda mer optimalt ved et enda tettere og mer systematisk samarbeid.

5.1.3 Markedsovervåkning

I denne delen av analysen skal vi belyse temaet markedsovervåkning og hvilket samarbeid salgs-, markeds- og revenueavdelingene har innenfor dette teamet. Vi vil igjen legge frem funnene som har blitt gjort og diskutere disse opp mot teori. Spørsmålene som ble brukt under intervjuene var formulert for å avdekke hvor mye hotellkjedene samarbeider og kommuniserer endringer i markedet mellom avdelingene.

Gjennom alle intervjuene ble det avdekket at samtlige hotellkjeder hadde fellesmøter med alle avdelinger minst en gang i måneden. De som hadde felles hovedkontor hadde også mye uformell kommunikasjon, hvor enkelte kunne gå rett til hverandre eller ta en telefon til de ulike avdelingene. Det er de ulike avdelingene som selv bestemmer hvilken informasjon som er essensiell, og som er viktig for de andre avdelingene å bli informert om.

En av respondentene forklarte følgende om hvordan de drev med markedsovervåkning:

“Hver avdeling overvåker i utgangspunktet hva de andre gjør, så du kan si at min avdeling er ansvarlig for å overvåke hva prisstrategien til konkurrentene våre er, lanserer de nye prisprodukter, gjør de ting som er annerledes som vi ikke visste om fra før. Selgeren overvåker jo det som foregår i kundekontakten, hva de plukker opp på sin leverandør når de har møter og marked følger jo med på konsepter og mange av den type ting. Det diskuterer vi med hverandre når vi har sånne kommersielle møter, hva er det som skjer der ute. Gjør de noen ting, må vi finne på noe nytt. Og vi måler jo hele tiden, vi gjør jo ingenting om vi ikke kan måle.”

Alle respondentene svarer at det er viktig å kommunisere tilbakemeldinger fra gjestene mellom avdelingene for å skape lojalitet. Flere av hotellkjedene hadde også målapparater som Loopon eller spørreskjema for å måle deres tilfredshet. Da vi spurte en av respondentene om de kommuniserte informasjon som kunne være nyttig for hotellet mellom de ulike avdelingene, var svaret følgende:

“ Ja. Vi har forskjellige måter å få tilbakemeldinger på. Vi har mail, telefon, sosiale medier, Tripadvisor, Booking.com, Hotels.com. Så har vi et system som samler opp denne informasjonen, hvor jeg kan gå inn og se på alle tilbakemeldingene som vi får. Der har jeg også mulighet til å svare til kundene og det har vi som mål. Vi skal svare på alle kundene våre. Dette er det markeds- og salgsvdelingene som gjør. Etter et opphold får også gjestene en mail hvor de kan svare på et par spørsmål. ”

En annen respondent uttalte:

“ Det gjør det. Vi kommuniserer alt videre. Både negative og positive tilbakemeldinger. Og når det er noe som skal tas opp så krever de at den respektive avdelingen skal granske dette og finne ut hvor feilen ligger. ”

Teorien sier at markedsovervåkning er viktig for å kunne skaffe en bedrift overlegenhet og fortrinn i et konkurransefylt marked. Hotellene må drive med markedsovervåkning slik at de klarer å tilby de rette produktene, samtidig er det viktig med et bra system som klarer å sortere og samle inn denne informasjonen. Gjennom intervjuene fikk vi bekreftet at samtlige

hotellkjeder var enige om hvor viktig markedsovervåkning er, spesielt i form av tilbakemeldinger fra kundene. Dette er et viktig steg til kundelojalitet. Hotellene fokuserte mye på negative tilbakemeldinger, og gjorde tiltak der det var behov.

Dette kommer frem hos en av respondentene på denne måten:

“Når vi har møter og går igjennom punktene, så lager vi hundredagers planer, med konkrete actions, hvem gjør hva, når, innen. Så det blir komplementert, og ikke bare blir snakk. For eksempel hvis vi ser at vi må øke gjesteleveransen, javel da må vi iverksette kursing for personalet og få dem med på noen servicetrening og hvem skal vi ha med, hvem skal gjøre det osv. ”

Ettersom alle avdelinger fokuserer på sitt og jobber med sitt område, ser vi at det er behov for god kommunikasjon mellom avdelingene. Dette kan gjøres enten på fellesmøtene eller kommuniseres på en annen måte. Avdelingene tar ut sitt hovedfokus, og diskuterer i fellesmøtene hvilke tiltak som skal gjøres.

Det respondentene sier samstemmer med teorien, hvor begge understreker at markedsovervåkning er essensielt slik at de klarer å være oppdatert på produktene sine og skape kundelojalitet. Alle hotellene hadde god kommunikasjon mellom salg, marked og revenue avdelingene, men vi avdekket at de hotellkjedene som hadde hovedkontor på samme sted hadde mye tettere kommunikasjon, noe vi forskere mener vil gjøre markedsovervåkning både bedre og lettere. Vi som forskere mener ved at avdelingene jobber på samme sted, vil kommunikasjon skje mye raskere og man kan være mer proaktiv og gjøre endringer med en gang, istedenfor å vente til fellesmøtene en gang i måneden.

5.1.4 Prisstrategier

I denne delen av analysen skal vi belyse temaet prisstrategi og hvilket samarbeid salg, marked og revenueavdelingene har innenfor dette teamet. Funnene som har blitt gjort vil vi diskutere opp mot teori. Spørsmålene som ble brukt under intervjuene var formulert for å avdekke hvor mye kjedehotellene samarbeider om en prisstrategi som styrker kundelojalitet.

Samtlige respondenter svarte at det var revenueavdelingen som hadde hovedansvaret for å utvikle en prisstrategi. Hotellene hadde ulike prisnivåer som var utviklet av revenue, og oppgaven til salg og marked var å kommunisere dette ut til kundene. Prisnivåene blir tilpasset ulike segmenter, hvor salg og marked skal følge de retningslinjene som blir satt av revenueavdelingen.

Et utsagn om hvordan prisstrategi utarbeides fra en av respondentene:

“Ja, du kan si prisstrategien utarbeides egentlig fra revenue management. Men det er jo da basert på noen ting. Faktorene kommer fra salg og marked.”

En annen respondent forklarte hvem som var involvert når de utviklet prisstrategi for deres hotell:

“Det er direktører og revenue manager som står for mye av det, så kommer salg på banen og sier at her går det ikke eller dette går.”

Flere av respondentene mente det var viktig med kommunikasjon mellom avdelingene for å få til en best mulig prisstrategi. Det er salg og marked som har kundekontakten, og noen ganger vil de kunne gi innspill til revenueavdelingen som de ikke klarer å se fra sitt eget perspektiv.

En respondent forklarte hvor viktig kommunikasjon og forståelse var mellom avdelingene:

“Det er veldig viktig. Selgerne er såpass trygg på seg selv, og de som sitter og jobber med det at de bare kan plukke opp tlf og si: du, nå sliter jeg med å få den kunden. Hva ville du gjort. Hva har jeg å gå på.”

Da vi spurte en av respondentene hvor viktig et vellykket samarbeid var mellom avdelingene for å få til en prisstrategi som styrket lojaliteten, fikk vi følgende svar:

“Det er veldig viktig. At revenue på en måte ikke utarbeider noe som selgerne ikke føler seg selvsikre på, og ikke klarer å kommunisere det. Gå ut med for eksempel en pakke fra

markedsperspektiv ikke føler kommer til å selge. Hvis man ikke kan anbefale selv, så er det veldig vanskelig for oss og de i salg å stå for det.”

Teorien tar for seg at en bedrifts mål vil alltid være å maksimere profitten og at problemet oppstår når de ulike avdelingene har forskjellige synspunkter på hvilken pris som bør tas for å oppnå målet. Som teorien sier kan salg ha et mål om å maksimere volum mens revenue kan ha et mål om å ha høyest mulig dekningbidrag. Dette forklarer hvor viktig det er for de tre fagområdene å samarbeide for å kunne tilby et produkt som er rettferdig priset i kundens øyne.

Et av svarene fra respondentene som støttet teorien var følgende:

“Vi vil alltid være litt uenig fordi vi har forskjellig perspektiv på ting. Vi mener alltid at salg kan pushe litt mer. Salg vil bare få inn salget føler vi ofte. I og med de tenker at den laveste prisen alltid er der. Men det er gode sunne diskusjoner og vi blir alltid enig.”

Vi har også funnet ut at på flere av hotellene har hotelldirektøren den overlegne myndighet til å bestemme over pris. Dette støttes av følgende utsagn:

“Men det er klart en i hotelldirektør i ytterste konsekvens kan alltids overstyre en av mine ansatte på pris. Gitt at det påvirker bare det ene hotellet. “

En annen hotelldirektør sa følgende:

“Hvis jeg har veldig lyst på den så kan jeg gå til selgeren først og spør: du, hva er statusen på den. Så sier hun kanskje: nei, vi har ikke tatt beslutning enda, men de (kundene) synes vi er litt dyre. Da sier jeg: ok, kjør dem ned, jeg vil ha dem.”

Selv om hotelldirektører har myndighet til å bestemme over hvilken pris de vil ta, ser vi at hotelldirektørene oftest lar de ulike avdelingene ta sine egne avgjørelser, fordi de kan sitte med kunnskap som direktøren ikke har. Dukker det opp innvendinger, vil hotelldirektøren komme inn med det siste ordet.

Vi som forskere har funnet ut at alle avdelingene må kommunisere og jobbe sammen når det utvikles en prisstrategi. Det er vanskelig for en selger å selge et rom om revenue setter en for høy pris i forhold til hva kunden er villig til å betale. Derfor er et samarbeid essensielt for å skape et produkt kundene blir tilfreds av, som kan styrke kundelojaliteten. Igjen kommer vi

tilbake til hvor viktig og mer effektivt det er når alle avdelingene er samlet på et sted, slik at kommunikasjon og forståelse blir bedre og kan gjøre tiltak fortløpende.

5.2 Hypotese 2

Formålet med våre intervju spørsmål til hypotese to er å belyse viktigheten av forståelse og kunnskap mellom salgs-, markeds- og revenueavdelingene. Vi antar at de forskjellige avdelingene alltid må være oppdaterte innenfor hverandres fagområder for økt forståelse og kunnskap.

Vi antar at når de ulike avdelingene har kunnskap og forståelse om hverandres fagområder, vil det kunne lettere skape lojalitet. Forutsetninger for å kunne teste hypotesen er at kjedehotellene har sine egne avdelinger innenfor salg, marked og revenue.

Vi som forskere avdekket at alle hotellene har faste møter minst en gang i måneden mellom alle tre avdelingene sammen med sine administrerende ledere.

To av våre respondenter uttalte følgende:

“Vi møtes fast en gang i måneden, også har vi noen, det blir egentlig en og en halv gang i måneden da. Også har vi noen møter hvor bare oss, uten hun som er ansvarlige for alle kjedene.”

“Det blir stort sett på ledermøtene som vi har. Så har jeg samlinger med de. Ledermøte en gang i måneden. Det er da de får snakket litt sånn på tvers. ”

Mens en annen respondent fortalte at de hadde ukentlige møter: *“En gang i uken, hver mandag, rett etter revenuemøtet faktisk. Da går vi rett til salgsmøte og snakker om hva vi trenger, hvilken vei vi skal ta også skal marked sette det i gang og finne den omsetningen, eller den kunden. La oss si i august så mangler vi en bedriftsavtale, så sier vi det i det møtet, så må de følge det opp. Så har vi en intern facebook side hvor alt av PR blir lansert, nyhetsartikler hvor vi har vært med osv, så plukker vi dette ut for å informere alle de ansatte om dette så de også vet hva vi gjør, så det blir litt bredere. “*

I tillegg til møtene, har avdelingene også kommunikasjon på andre måter for å øke forståelse for hverandre. Det blir benyttet videokonferanser, mail og telefonsamtaler ettersom de ikke alltid har avdelingene på samme sted: *“Vi snakker på telefon, vi har også videokonferanser*

noen ganger, fordi noen sitter i Sverige, og noen er i Oslo, og noen her og der, så innimellom har vi videokonferanse, vi går igjennom ting og tang.”

Respondentene er enig om at det er viktig å ha den forståelsen og samspillet mellom avdelingene slik at de klarer å styrke kundelojalitet. Noen av hotellene har kurs om hverandres hovedområder slik at de øker kunnskap og forståelse for hverandre:

“Avdelingslederne har møte en gang i måneden. Nå kan jeg jo si at vi er en fersk organisasjon i og med at vi har slått sammen to hotellkjeder, men noe av det viktigste man gjør er å introdusere, hvis du tenker på et normalt nivå. Det er jo å ha nyansatte som får introduksjon til andre fagområdet, slik at de som jobber med revenue management får vite hvordan er det marked jobber og hvordan salg jobber inn mot revenue management. Så det gjør vi...og har informasjonsutveksling og lærer hverandre opp i de grove trekkene.”

Flere av respondentene så viktigheten av kunnskap og forståelse mellom de ulike fagområdene, og tilbyr nyansatte en introduksjon til hva de forskjellige avdelingene jobber med. De som ikke hadde innført dette, innrømmet selv at de kan bli bedre på det. En av respondentene sa følgende:

“De som jobber på salg, har lite kunnskap om revenue. Burde kanskje hatt mer kunnskap på det. De er mer sånn: Hva er prisen, så går jeg ut og selger. Vite hva de kan selge den for. Mens de andre som jobber på revenue er jo ikke typiske salgsmennesker. De er skrudd sammen veldig ulikt, og har ulike fokus. Fordi man ikke jobber så tett med hverandre, så må man ha en mye større forståelse. Salg forstår hva revenue driver med, og omvendt. Det er to avdelinger som bør jobbe veldig tett.”

I teoridelen tok vi for oss en modell (figur 2.2.1) som tar for seg samspillet mellom de tre avdelingene hvor man er nødt til å se dem i en helhet. Alle avdelingene kan ha ulike syn på sine kunder. Har de ikke en forståelse for hverandre, vil de vektlegge forskjellige kriterer som de mener er best for hver av avdeling, og ikke som en helhetlig bedrift. Dette kan føre til at de vil fokusere på forskjellige segmenter, feil produkter og tjenester, feil overvåkning eller ulike prisstrategier som ikke er gunstig for bedriften. Kunnskap og forståelse innenfor hverandres fagområder vil hjelpe avdelingene til å forstå hvorfor hver avdeling tar de beslutningene de gjør. Når forståelsen og kunnskapen er tilstede, vil teamet være mer suksessfullt med å treffe kundenes ønsker og behov, som vil styrke kundelojaliteten.

En av respondentene konkluderte selv hva som var essensielt mellom avdelingene for å styrke lojalitet: *“Kommunikasjon.. Det er ikke noe tvil, vi må prate sammen. Man kan ikke bare*

finne på ting selv. Det er sånn som jeg nevnte at markedet kan ikke bare løpe ut med kampanjer fordi de har så immari lyst til å gjøre det. Det må være ved et behov og på rett tid. Det må være nøye planlagt og må følges opp. Det er viktig at man ser hva konsekvenser blir og hva blir leveransen etter tid. Tapte vi bare masse penger her eller økte vi belegget på det? At man får gode analyser i ettertid. Så kommunikasjon er meget viktig i samarbeidet.”

Vi som forskere har fått bekreftet gjennom intervjuene at teorien samstemmer med det våre respondenter har uttalt seg om. Det ble fortalt at de ulike fagområdene ofte hadde ulike meninger. Er forståelsen og kunnskapen til stede på hvorfor de tar ulike beslutninger, vil man alltid komme til en enighet som vil styrke kundelojaliteten.

Vi som forskere har tolket utsagnet til våre respondenter utifra hvor ofte de hadde møter mellom avdelingene. Vi har kommet frem til at de som har møter eller opplæring i hverandres fagområder kontra de som kun har møtet en gang i måneden, er mye sikrere i beslutningene som blir tatt ettersom de kontinuerlig får ny kunnskap.

5.3 Hypotese 3

Formålet med våre intervju spørsmål til hypotese tre er å belyse hvor viktig et vellykket samarbeid mellom fagområdene påvirker den strategiske prissettingen som vil styrke kundelojalitet. I denne hypotesen antar vi allerede at det finnes et samarbeid om prisstrategi mellom avdelingene salg, marked og revenue. Videre vil et vellykket samarbeid om dette temaet styrke kundelojaliteten.

Noe vi forskere avdekket under intervjuene som vekket vår interesse var at flere av respondentene benektet at de samarbeidet når de skulle utvikle en prisstrategi for å få lojale kunder: *“Jeg vil ikke si at pris direkte er det som skal skape lojalitet.”*

En annen respondent svarte klart og tydelig: *“Nei, det gjør vi ikke.”*

Selv om respondentene påstår at de ikke har lojalitet i bakhodet når de utvikler en prisstrategi, mener vi som forskere at dette ikke samstemmer med det vi har fått fra resten av vår datainnsamling. Ut fra de spørsmålene som ble stilt til våre respondenter under intervjuene, kommer det frem flere elementer som beviser at de ubevisst har lojalitet i bakhodet ved utvikling av prisstrategier. Ved omformulering av spørsmålene rundt prisstrategier kommer det frem indirekte svar om at de tenker på lojalitet når de lager en prisstrategi. De ønsket ikke

å sette en strategi med for høye priser som går utover betalingsvilligheten til kundene. En av respondentene forklarer: *“Det er på en måte å følge med på hvordan tilfredsheten blir regulert på pris. Hvis vi priser oss for høyt så blir folk misfornøyde.”*

En annen respondent svarte: *“Vi vil jo ikke prise oss ut slik at vi mister folk og lojalitet.”*

Flere av hotellene gjør oss oppmerksomme på at de heller benytter seg av bedriftsavtaler for å skape lojalitet, men at disse kun er lojale så lenge avtaleperioden er gyldig. Kundene innenfor disse avtalene blir på en måte “tvunget” til å komme til den hotellkjeden. Disse utsagnene fra tre forskjellige respondenter bekrefter dette.

Ene respondenten svarte: *“Vi antar jo at de som har en kontrakt med oss er mest lojale mot den.”*

Den andre respondenten svarte: *“Da igjen avtaler som inngås. Da blir de knyttet til oss med en deal som varer kanskje hele året, sånn at det vet at hva de har av priser med tanke på forutsigbarhet.”*

Den tredje respondenten svarte: *“Du kan si at vi har jo firmaavtaler med bedrifter. Den gjesten er ikke nødvendigvis lojal fordi de vil bo hos oss, men de blir tvunget til å booke hos oss fordi de har en avtalepris gjennom sin arbeidsgiver, at du skal bo der.”*

Teorien påpeker for at strategisk prising skal fungere så er et optimalt samarbeid nødvendig mellom salg, marked og revenue for å kunne tilby et rettferdig produkt i forhold til verdioppfattelsen til kunden. Teorien tilsier at Den strategiske prispyramiden (figur 3.4.1) innebærer hvordan verdi skapes for de ulike segmentene.

Samarbeidet mellom avdelingene for å skape lojalitet når man utarbeider en prisstrategi blir å kommunisere verdien i produktet. Hvis vi tar utgangspunkt i modellen om “Revenue Circle” (figur 2.2.2) blir det revenue som lager et prisbilde med input fra salg og marked om markedssituasjonen. Salgs- og markedsavdelingens ansvar blir å formidle denne prisen slik at kundene ser verdien i produktet. Videre er det driftens ansvar å levere den verdien som kunden forventer, slik at prisoppfattelsen blir rettferdig. Dette ble også beskrevet under punktet Perceived fairness i teoridelen og støttes fra samtlige respondenter. Formålet med Perceived fairness er å få kunden til å tenke at prisen de får er rettferdig.

Formålet med vår hypotese er som nevnt tidligere å finne ut om et vellykket samarbeid mellom de ulike fagområdene kan påvirke den strategiske prissettingen som igjen kan styrke

kundelojalitet. Vi som forskere har fått avdekket at det finnes et samarbeid mellom avdelingene om prisstrategi, men hovedsakelig er det revenue avdelingen som jobber med det daglig, med innspill fra salg og marked.

Vi konkluderer dermed med at hypotese tre er valid, grunnet datainnsamlingen vi har fått gjennom vår forskning. Det mest interessante funn er at når vi direkte spør respondentene om de samarbeider bevisst om å skape lojalitet ved utvikling av prisstrategi, svarer flestparten nei. Deretter omformulerte vi oss, og det kom frem indirekte svar at de faktisk gjør det.

Alle våre respondenter uttaler at de ønsker å ha tilfredsstilte kunder. Setter vi dette i kontekst med “ Service Profit Chain ” (figur 3.5.1), ser vi at tilfredsstilte kunder vil føre til lojalitet. Vi som forskere konkludere med at alle våre respondenter tenker på lojalitet når de utvikler en prisstrategi. Utfordringen er at hotellene ikke kobler tilfredshet og lojalitet. De kan se en sammenheng mellom pris og tilfredshet, men klarer ikke å koble en direkte link mellom tilfredshet og lojalitet.

5.4 Overordnet avslutningsspørsmål

Vi stilte alle våre respondenter noen avsluttende spørsmål som var relevante for vår problemstilling. Det ene spørsmålet var: *Etter din mening, er det flere kriterier avdelingene må samarbeide om for å styrke lojaliteten?*

Det var et entydig svar fra alle våre respondenter, som samstemte med våre hypoteser. Det var ingen flere kriterier, men det handlet for det meste om kommunikasjon og forståelse for hverandres fagområder. Alle respondentene mente det kun var positive sider ved et godt samarbeid.

Deretter hadde vi spørsmål om hvilken rolle driften hadde i det å styrke lojalitet, med tanke på Service profit chain som ble lagt frem i teoridelen. Det var entydige svar fra respondentene om at det var driften som til syvende og sist måtte levere kvaliteten av det som er blitt kommunisert til kundene. Om de ansatte ikke klarer å levere opp til forventningene, mister kundene verdioppfattelsen, som gjør at de blir misfornøyde med produktet/tjeneste, og faller ut av Revenue Circle (figur 2.2.2). Derfor er de ansatte en viktig del i det å skape tilfredshet og lojalitet hos kundene, som kommer frem i Service profit chain.

5.5 Verifisering og validitet av datainnsamlingen

Etter endt analyse, drøfting og tolkning av våre datainnsamlinger har vi gjort mange interessante funn. Vi har funnet ut at samarbeidet mellom avdelingene i de forskjellige hotellkjedene er ulikt, og kommunikasjonsmåten varierer fra hotell til hotell. Dataene vi har samlet inn stemmer godt med vår teoretiske forankring med unntak av hypotese tre.

Med tanke på tidsaspekter, ressurstilgang og kunnskapsnivå vi forskere har hatt til rådighet til denne bacheloroppgaven, føler vi at vi har dannet oss et godt bilde av problemstillingen. Vi ønsker det var mer tid til rådighet, slik at vi kan gå mer i dybden og bredden i problemstillingen. Likevel føler vi at vi har fått nok data til å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser, og fått avdekket hva innenfor samarbeidet som styrker lojaliteten. Tiden på intervjuene varierte veldig, men vi mener vi fikk inn like valide svar på de korte som de lange intervjuene. Vi oppdaget også at noen av respondentene ikke hadde det samme begrepsapparatet vi som forskere forutsatte at de hadde, dette førte til misforståelser på enkelte spørsmål. Likevel klarte vi å få tilstrekkelige svar på det vi undersøkte ved omformulering av dem. Dataene vi fikk mener vi er i stand til å gi videre anbefalinger.

I ettertid konkluderer forskerne med at det skulle vært avklart på forhånd med informantene om å foreta intervjuene på et sted uten støy, ettersom noen av intervjuene ble foretatt på steder med noen distraksjoner. Vi ser at validiteten av oppgaven ville vært sterkere dersom vi foretok intervjuer med flere driftansvarlige.

6.0 Konklusjon og anbefalinger

Etter å ha analysert og drøftet datainnsamlingen opp mot hypotese 1 som omhandler samarbeidet om følgende temaer; segmentering, produkt- og tjenesteutvikling, markedsovervåkning og prisstrategier, kan vi konkludere med at et godt samarbeid mellom avdelingene om disse temaene vil føre til økt lojalitet. Samarbeid om segmentering vil føre til en kundegruppe som er mest gunstig for hotellet. Et godt samarbeid om produkt- og tjenesteutvikling vil gi kundene et produkt/tjeneste med mest verdi. Samarbeid om markedsovervåkning vil kunne tilby de rette produktene og gi overtak i et konkurransefylt marked. Ved et godt samarbeid om prisstrategier kan hotellet sette en pris som er mest riktig i forhold til verdioppfattelsen til kundene. Under alle intervjuene kom det frem hvor essensielt et godt samarbeid mellom avdelingene salg, marked og revenue er for å styrke lojalitet. Våre funn tyder på kun positive sider ved et samarbeid, selv om uenigheter kan oppstå. Vi som forskere mener at samarbeidet mellom overnevnte temaer vil fungere mer optimalt om avdelingene hadde et tettere og mer systematisk samarbeid, og mener derfor et felles hovedkontor er nødvendig for å få til dette.

Hypotese 2 tok for seg forståelse og kunnskap om avdelingenes områder. Etter vår dataanalyse og drøfting kan vi som forskere konkludere med at hotellene trenger mer kunnskap og opplæring om hverandres fagområder for å få en økt forståelse i beslutningene avdelingene tar. Våre respondenter sa seg enig i at det var nødvendig med økt bevissthet om hva partene jobber med for å klare å styrke lojaliteten. Visse respondenter ble oppmerksomme på hvilke fordeler økt forståelse og kunnskap førte til, og mente de bør bli bedre på dette området.

Vår siste hypotese tar for seg at et vellykket samarbeid mellom alle avdelingene kan påvirke den strategiske prissettingen som vil føre til styrket lojalitet. Vi som forskere konkluderer med at det finnes en klar sammenheng mellom et godt samarbeid og en god prisstrategi. For å utarbeide en god prisstrategi, må det komme innspill fra samtlige avdelinger for å finne ut om kundens behov og ønsker. Som vi allerede har diskutert tidligere kan de forskjellige avdelingene ha ulike målsettinger. Salg kan tenke mer volum, mens revenue fokuserer på makssimering av profitt. Desto bedre samarbeid desto mer gjennomtenkt blir prissettingen, og når prissettingen er bedre hensyntatt på flere områder desto større sjans vil det påvirke tilfredsheten i riktig retning, som er første steg til lojalitet. Et samarbeidet mellom

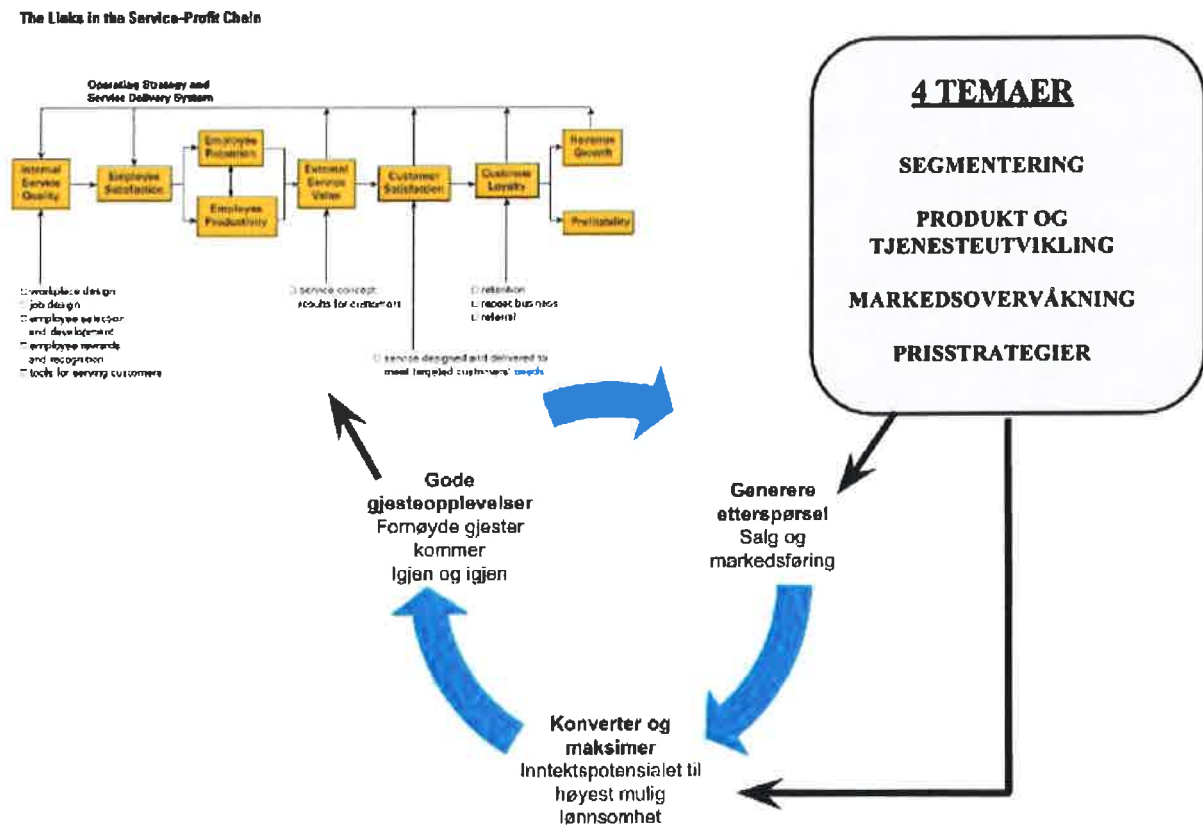
avdelingene vil stimulere en god diskusjon om hva som er korrekt pris, og en god prissetting vil føre til økt perceived fairness. Er prisstrategien lite gjennomtenkt kan det provosere kunden og føre til illojalitet.

Funnene fra vår datainnsamling konstanterer at hotellene fokuserer på lojalitet ved prissetting, selv om våre respondenter uttaler at de ikke tenker på lojalitet ved utarbeidelsen av en prisstrategi. Hadde ikke lojalitet vært viktig, ville hotellene tatt en hvilken som helst pris, uten tanke for deres kunders invendinger. Flere funn fra vår datainnsamling tilsier videre at respondentene uttaler at de ikke vil prise seg på den måten, ettersom de vet det vil føre til misnøye, og dermed miste gjenkjøp hos kundene. Dette tyder på at hotellene ubevisst tenker på lojalitet når de utarbeider en prisstrategi. Teorien fremlegger at kunden må ha en verdioppfattelse av produktet i forkant for at betalingsvilligheten skal være tilstede. Av den grunn mener vi som forskere at bevisstheten rundt lojalitet og prising er en forutsetning om hotellene vil styrke lojaliteten hos kundene. Vår konklusjon er at hotellene må utarbeide et system om prissetting som øker bevisstheten rundt lojalitet.

Gjennom forskningen har vi kommet frem til at avdelingene må samarbeide for å styrke lojaliteten, men til syvende og sist er det driften som skaper dette. I overensstemmelse med teorien, har vi som forskere avdekket at driften har en stor rolle i det å skape lojalitet. Dette går under Service Profit Chain, som handler om å knytte det indre (ansatte) med det ytre (kunden) og leveranse i forhold til forventning. Vi ser det helt nødvendig at de ansatte må ha den kunnskapen og verktøyet for å utføre jobben deres, levere verdien, forsvare prisene og forstå hvorfor prisen er satt som den er. *“Det er driften som får dem (gjestene) til å føle seg velkommen. Driften som får dem til å føle seg hjemme, de som lager maten du spiser som du synes er god eller ikke god. Om systemet vårt ikke skulle funke så skylder de ikke på oss, de skylder på hotellet. Det er noe feil med den personen som gjør ting. Det er der nøkkelen ligger. Å få fornøyde gjester på hotellet, det er det som driver lojaliteten. Teoretiske konsepter gjør ikke det i like stor grad.”*

Figuren nedenfor illustrer vår forskningsprosess som tar for seg at salg, marked og revenue må samarbeide om våre 4 temaer; segmentering, produkt- og tjensteutvikling, markedsovervåking og prisstrategier. Dette samarbeidet vil være med på å styrke lojaliteten til kundene. Videre er det driften som må levere og skape gode gjesteopplevelser for at kunden skal forbli lojal. Hvis samarbeidet ikke er optimalt eller misnøye oppstår, vil kunden falle ut av sirkelen og dermed vil samarbeidet være nytteløst.

Figur 6 - Sammenheng mellom Revenue Circle, Service Profit Chain og våre 4 temaer



Kilde: (Egenlaget figur av forskerne)

6.1 Anbefalt videre forskning

Gruppen anbefaler at videre forskning må til for å finne ut optimale arbeidsprosesser hotellene og avdelingene burde implementerer for å øke kunnskapen om kundelojalitet. Vi anbefaler fokusgrupper ved videre forskning for bredere diskusjoner og dypere innsikt. Vi ser det som nødvendig at synspunkter fra alle ulike avdelinger på et hotell blir hørt av hverandre. På den måten kan de få bedre kjennskap for hverandres fagområder, for så å komme til en felles enighet.

7.0 Litteraturliste

Andreassen, Tor Wallin. 2006. *Serviceledelse. Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 5. utg, 3 opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS

Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2014. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 2. opplag. Universitetsforlaget.

Friberg, Henning 2014. Powerpoint-presentasjon 22.08.2014. Markedshøyskolen

Friberg, Henning 2012. Powerpoint-presentasjon 31.08.2012. Markedshøyskolen

Friberg, Henning 2014. Powerpoint-presentasjon 31.10.2014. Markedshøyskolen

Friberg, Henning 2014. Powerpoint-presentasjon 07.11.2014. Markedshøyskolen

Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg, Universitetsforlaget.

Hellevik, Ottar. 1999. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. 6. utg. Universitetsforlaget.

Heskett, James L., W. Earl Sasser og Jr Leonard A. Schlesinger. 1997. *Service Profit Chain. How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction And Value*. A division of Simon & Schuster Inc.

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr og Leonard A. Schlesinger. 1994. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review. Lesedato

03.02.2015: <http://www.tgli.cl/students/intranet/content/Lecturas/Putting%20the%20Service-Profit%20Chain%20to%20work.pdf>

Heskett, James L., Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr og Leonard A. Schlesinger. Juli 2008. *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Lesedato 03.02.2015: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>

Hogan, John og Thomas Nagle. Summer 2005. *What Is Strategic Pricing*. SPG Insights. Lesedato 03.02.2015: http://pricing2b.com/web_documents/what_is_strategic_pricing.pdf

Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg. 2002. *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. 2 utg, 3 oppslag. Universitetsforlaget.

Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2000. *Yield management: Strategies for the service industries*. 2. utg. London: Thomson Learning.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Jobber, David og Geoff Lancaster 2012. *Selling and Sales Management*. 9. utg. Essex: Pearson Education.

Jones, Peter og Andrew Lockwood 2004. *The Management of Hotel Operations - an innovative approach to the study of hotel management*. Thomson Learning.

Kotler, Philip. 2011. *Markedsføringsledelse*. 3. utg, 6 opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervjuet*. 2. Utg. Gyldendal Norsk Forlag AS

Nagle, Thomas T., John Hogan og Joseph Zale. 2014. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 5. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Nordhaug, Odd. 2008. *LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal- og kompetanseledelse*. 3.utg. Universitetsforlaget.

Nordic Choice. *Våre Hotellkjeder*. Lesedato 23.05.2015:

<https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/vare-hotellkjeder/vare-hotellkjeder/>

Nordic Choice. *Våre Hoteller*. Lesedato 23.05.2015:

<https://www.nordicchoicehotels.no/om-nordic-choice-hotels/vare-hotellkjeder/vare-hoteller/>

Noone, Breffni M. og Tess Hultberg. 2011. *Profiting through teamwork: The Role of the Revenue Management and Sales Functions in Group Revenue Management*. Cornell Hospitality Quarterly. Lesedato 20.03.2015:

<http://cqx.sagepub.com/content/52/4/407.full.pdf>

Oliver, Ricard L. 1997. *Satisfaction. A Behavioral Perspectiv on the Consumer*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Olsson, Henny og Stefan Sörensen. 2009. *Forskningsprosessen. Kvalitative og kvantitative persepektiver*. 1 utg, 4 opplag. Gyldendal Norsk Forlag AS

Powers, Tom og Clayton W. Barrows. 2006. *Management in the hospitality industry*. 8. utg. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Radisson Blu. *Om Oss*. Lesedato 23.05.2015: <http://www.radissonblu.no/om-oss>

Reid, Robert D. og Bojanic, David C. 2006. *Hospitality marketing management*. 4.th edi. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ

Ringdal, Kristen. 2012. *Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Söderlund, Magnus. 2004. *Den lojale kunden*. Gyldendal Forlag

Scandic Hotels. *Om Oss*. Lesedato 22.05.2015:

<http://www.scandichotels.no/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-Scandic/>

Talluri, Kalyan T. og Garrett J. Van Ryzin. 2005. *The theory and practice of revenue management*. New York, NY: Springer.

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.

Vedlegg 1, side 1

Intervjuguide

Fase 1: Skape relasjon med informant	<ol style="list-style-type: none">1. Løs prat (5 min)<ul style="list-style-type: none">• Takke informant for tid og villighet til å stille opp i et intervju.• Uformell prat.2. Informasjon til informant (5 - 10 min)<ul style="list-style-type: none">• Fortelle informant om temaene for samtalen – bakgrunn og formål med forskningen.• Forklare informant om hva intervjuet skal brukes til og for. Fortell også at intervju lagres til transkribering og slettes etter ferdig transkribering.• Spør informant om noe er uklart og om de lurer på noe.• Informer og spør om samtykke til opptak.• Start opptak.
Fase 2: Erfaringer	<ol style="list-style-type: none">3. Overgangsspørsmål (5 - 10 min)<ul style="list-style-type: none">• Spørre informant om hva slags erfaringer han/hun har fra hotellbransjen.• Fortelle informant om temaer som vil tas opp under intervjuet.
Fase 3: Hoveddel (sjekklister)	<ol style="list-style-type: none">4. Hoved spørsmål – sjekklister (50 - 80 min)<ul style="list-style-type: none">• Temaer:<ul style="list-style-type: none">- Segmentering- Produkt og tjenesteutvikling- Markedsovervåkning- Prisstrategier• Følge sjekklister som stiller 2 – 4 spørsmål angående hvert tema som benyttes i oppgaven fra ferdig formulerte spørsmål (se vedlegg II)• Følge opp med oppfølgingsspørsmål der det trengs.
Fase 4: Se tilbake	<ol style="list-style-type: none">5. Oppsummering (5 – 10 min)<ul style="list-style-type: none">• Se tilbake på funn som har blitt gjort• Spørre informant om det er noe de ønsker å legge til.• Spørre informant om det er i orden og ta kontakt via mail om det dukker opp flere spørsmål gruppen lurer på i etterkant.• Igjen takke informant for tid og villighet til å stille opp i et intervju.• Spørre informant om de ønsker et eksemplar av vår forskning ved ferdig forskning.

Sjekkliste

Problemstilling:

” Hva kjennetegner et vellykket samarbeid mellom fagområdene salg, marked/salg og revenue management for å styrke kundelojalitet. ”

Tema 1: Segmentering

- 1. Hvem er ansvarlig for segmentering hos dere med tanke på de 3 fagområdene?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvorfor kun de avdelingene?
 - Om dere ser for dere alle tre avdelingene arbeider sammen, hvordan tror dere utfallet vil bli med tanke på lojalitet?
- 2. Ved utvelgelse av segmenter, er det en enighet på tvers av fagområdene/avdelingen hvilket segment dere velger? Og i så fall hva legges det hovedvekt på, hvilke kriterier?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvilket segment er de mest lojale hos dere, da med tanke på for alle avdelinger?
- Hvilket segment fokuserer dere mest på? (Om segmentene er forskjellig, da kan vi spørre om hvorfor de ikke velger å fokusere på de mest lojale kundene)

Tema 2: Produkt og tjenesteutvikling

- 3. Hvordan jobber de tre avdelingene sammen for å utvikle et produkt/tjeneste?**
- 4. Hvor mye/hvilke måte fokuserer avdelingene salg, marked og revenue på kundelojalitet når dere utvikler eller skaper et nytt produkt?**
- 5. I rapporten Norsk Hotellnæring 2014 kommer det frem at dere har xx % tilfredse og xx % lojale kunder. Hva er det dere gjør som skyldes dette? (forskjellig % hotell til hotell)**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvor tilfreds er deres gjester med produktene/pakkene de får tilbudt?

Vedlegg 2, side 2

- Hvor stor prosentvis gjenkjøp har de? (Forteller om hvor godt de har modifisert produkter/pakker etter kundegrupper/segmenter).

Tema 3: Markedsovervåkning

6. **Hvordan kommuniserer deres endringer i markedet innen avdelingene/bedriften? (Er det kun en avdeling som tar seg av det eller samarbeider alle om det?)**
7. **Når dere får tilbakemeldinger i form av informasjon som kan være nyttig for hotellet, blir den informasjonen kommunisert mellom alle avdelinger?**
8. **Hvilken informasjon innenfor markedsovervåkning er mest essensiell for hotellet som benyttes med tanke på å skape lojale kunder?**

Tema 4: Prisstrategier

9. **Hvilke elementer fokuserer hotellet på når det skal utarbeides en prisstrategi for å skape lojalitet og er disse elementene utarbeidet sammen med alle avdelingene?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvorfor samarbeider dere ikke/hvorfor samarbeider dere med andre avdelinger?
10. **Hvordan bruker dere prisstrategien deres for å påvirke lojaliteten til gjestene? (bundling, kommunikasjonsmåten)**
 11. **Hvor viktig er et vellykket samarbeid mellom fagområdene for å lage en best mulig prisstrategi som vil styrke lojaliteten?**
 12. **Hvordan kommuniserer dere innad avdelingene for å få økt forståelse og kunnskap innenfor hverandres fagområder?**

Oppfølgingsspørsmål:

- Har dere noe kurs/oppløring om hverandres fagområder?
 - Hvis dere har møter, hva blir tatt opp under møtene?
13. **Hvis målet er kundelojalitet, har salg/marked/revenue ulike meninger om hvordan man skaper dette?**

Vedlegg 2, side 3

Oppfølgingsspørsmål:

- Hvorfor har dere samme/ulike meninger. Kan det ha noe med mangel på forståelse og kunnskap om hverandres fagområder?

14. Hva innenfor samarbeidet mellom marked, salg og revenue management mener du er viktig for å styrke kundelojalitet?

Generelle spørsmål

15. Ser du noen fordeler/ulempes ved samarbeid mellom alle avdelingene?

16. Noen andre teamer du tenker de 3 fagområdene jobber med som er viktig?

17. Hvordan ser dere på deres ansatte? (SPC)

18. På hvilke måte mener du de ansatte er med på å skape verdi for gjestene på hotellet? (SPC)