

984022

984061

BCR3100 BACHELOROPPGAVE

Overbooking sin innvirkning på økonomisk gevinst og kundelojalitet

”Hvordan kan hotellbedrifter benytte seg av overbooking på en slik måte at de oppnår både økonomisk gevinst og kundens lojalitet?”



MARKEDSHØYSKOLEN

VÅR 2015

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

Forord

For oss markerer denne bacheloroppgaven slutten av studiet Bachelor i Hotelledelse ved Markedshøgskolen i Oslo. Revenue Management er et omfattende og komplekst fagfelt, der mange ulike variabler og aspekter skal koordineres for å kunne benyttes optimalt. Faget fanget fort vår interesse, og emnet ble dermed et naturlig valg for bacheloroppgaven. Det har vært en spennende, krevende, lærerik og til tider frustrerende prosess.

Vi vil takke vår inspirerende veileder Henning Friberg for gode innspill og motiverende ord underveis i prosessen.

Vi vil også rette en stor takk til våre informanter;

- **Anna Thor**, Regional Revenue Manager, Thon Hotels
- **Camilla Pigere**, Senior Profit Manager Destinations, Region Norway, Nordic Choice Hotels
- **Cecilie Nygård**, Regional Revenue Manager, Thon Hotels
- **Grethe Larsen**, Hotellsjef/Rooms Division Manager, Scandic Oslo City
- **Rita Andersson**, Welcome Office Manager, Clarion Hotel Royal Christiania
- **Tonje Godager**, Resepsjonssjef/Front Office Manager, Clarion Collection Hotel Bastion

Vi vil også takke resten av våre informanter. Tusen takk for at dere tok dere tiden til å delta, og for deres meddelelse av lærerik informasjon og spennende synspunkter.

God lesing!

Oslo, juni 2015

Studentnummer:

984022

984061

Sammendrag

Bakgrunn for denne oppgaven startet for en god stund siden da vi begge jobbet som hotellresepsjonister i Oslo. Vi var på den tiden relativt ferske i bransjen, og den største utfordringen vi opplevde på jobb var overbooking. Det resulterte ofte i ubehagelige situasjoner, og vi forsto ikke hvorfor hotellet hadde overbooket *bevisst*. Etter en kjapp briefing med diverse kollegaer, forsto vi at dette var noe flere syntes var ubehagelig. Vi bestemte oss raskt for at dette var noe vi måtte finne ut mer om, og dermed anså vi overbooking som et perfekt tema for bacheloroppgaven vår. Gjennom skoleårene lærte vi mer om Revenue Management, og forstod raskt at overbooking er *et nødvendig onde*. Vi ønsket derfor å finne ut hvordan utflytting av gjester som følge av overbook kan utføres på en mer hensiktsmessig måte, og dermed ta hensyn til kundetilfredshet og lojalitet, som igjen skaper økonomisk gevinst for hotellbedrifter.

I tillegg til aktuell litteratur, valgte vi en kvalitativ tilnærming i vår forskning for å øke forståelsen for hvordan overbooking praktiseres blant noen utvalgte hotellbedrifter. Vi intervjuet ni informanter om ulike erfaringer, synspunkter og utfordringer tilknyttet overbook. Etter endt forskning kom vi frem til at de færreste informantene anså utflytting som følge av overbook som en stor utfordring. De fleste mente deres metoder var gode nok, selv om det forelå forbedringspotensial ved ulike aspekter rundt dette.

Vi utviklet fem hypoteser med utgangspunkt i kompensasjon, kommunikasjon, opplæring og oppfølging, og hvordan dette påvirker kundens tilfredshet og lojalitet. Dette er viktige elementer som bør være tilstede for optimal håndtering ved utflytting av gjester. Ved å styrke ulike faktorer innenfor dette, kan hotellbedrifter i større grad benytte seg av overbooking, og faktisk øke overbookingsnivået sitt. Så lenge man har et system som fanger opp misnøye og behandler klager på en profesjonell og effektiv måte, kan det gi bedriften en stor økonomisk gevinst, samt øke kundens lojalitet til bedriften.

Antall ord i oppgaven: 17547.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensinger og begreper.....	7
2.0 Revenue Management	8
2.1 Introduksjon til Revenue Management.....	8
2.1.1 Hvordan oppstod Revenue Management?.....	8
2.1.2 Hvilke bedrifter kan benytte seg av Revenue Management?.....	9
2.2 Hvordan brukes Revenue Management?	9
2.3 Eterspørselsprognoser.....	10
2.4 Markedssegmentering.....	11
2.4.1 Hva er verdi for kunden?.....	12
2.4.2 Kundelojalitet.....	13
2.5 Strategisk prising.....	13
2.5.1 The Strategic Pricing Pyramid.....	14
3.0 Forbrukeratferd	18
3.1 Introduksjon til forbrukeratferd.....	18
3.2 Lojalitet.....	19
3.2.1 Hva skaper lojalitet?.....	19
3.3 Kundetilfredshet.....	21
3.4 Forventninger.....	21
3.5 Verdi.....	21
4.0 Overbooking	22
4.1 Introduksjon til overbooking.....	22
4.1.1 Historie.....	22
4.2 Hvorfor anvendes overbooking?	23
4.2.1 Delt risiko.....	24
4.3 Positive effekter ved overbooking.....	25
4.3.1 Økonomisk gevinst.....	25
4.3.2 RevPAR og belegg.....	26
4.4 utfordringer tilknyttet overbooking.....	26
4.4.1 Kundemismøye og illojalitet.....	27
4.4.2 Negative kundetilbakemeldinger.....	28

4.4.3	Kompensasjonskostnader.....	28
4.4.4	Etikk.....	29
4.5	Optimal overbookingsgrense.....	29
5.0	Service Recovery strategi.....	30
5.1	Introduksjon til Service Recovery strategi.....	30
5.2	Hensikten med en Service Recovery strategi.....	30
5.3	Å utforme en Service Recovery strategi.....	31
5.3.1	Kompensasjon.....	31
5.3.2	De ansattes rolle og oppfølging.....	32
6.0	Metode.....	34
6.1	Valg av metode.....	34
6.2	Forskningsdesign.....	34
6.3	Utvalg og rekruttering.....	35
6.4	Intervju.....	36
6.4.1	Intervjuguide.....	36
6.4.2	Gjennomføring av intervju.....	37
6.5	Transkribering.....	37
6.6	Validitet og reliabilitet.....	38
6.7	Analyse.....	38
7.0	Analyse.....	40
7.1	Analyse av hypotese 1.....	40
7.2	Analyse av hypotese 2.....	42
7.3	Analyse av hypotese 3.....	45
7.4	Analyse av hypotese 4.....	46
7.5	Analyse av hypotese 5.....	48
8.0	Kvalitetsvurdering.....	50
9.0	Avslutning.....	52
9.1	Konklusjon.....	52
9.2	Anbefalinger.....	58
9.3	Forslag til videre forskning.....	60
10.0	Litteraturliste.....	61

1.0 Innledning

Dagens reiselivsbransje preges av produkter og tjenester som krever en viss funksjonalitet og fleksibilitet i reiseøyeblippet for kundene. En reise består gjerne av flere ledd som skal koordineres, og av den grunn er det svært mange kunder som verdsetter muligheten til å endre eller kansellere reserveringer i siste liten. Dette skaper utfordringer for reiselivsbedrifter, da kundenes fleksibilitet øker graden av usikkerhet tilknyttet ankomst og opphold. Reiselivsbedriftene behøver derfor strategier for å beskytte seg mot tapte inntekter forbundet med kanselleringer og endringer av reserveringer. Overbooking er en slik strategi, og kan benyttes av reiselivsbedrifter for å øke sannsynligheten for å maksimere kapasiteten.

Denne oppgaven tar for seg de uheldige konsekvensene som kan oppstå ved overbooking. Gjennom denne oppgaven vil vi presentere bakgrunnen for hvorfor overbooking praktiseres, og undersøke hvordan ulike faktorer rundt en utflytting påvirker kundens tilfredshet og lojalitet. Underveis i prosessen har vi utviklet hypoteser som baserer seg på viktige elementer rundt temaet. Disse vil bli fortløpende presentert gjennom relevant teori i oppgaven. Avslutningsvis vil vi presentere de viktigste funnene, samt bekrefte eller avkrefte hypotesene gjennom konklusjonen vår.

1.1 Problemstilling

”Hvordan kan hotellbedrifter benytte seg av overbooking på en slik måte at de både oppnår økonomisk gevinst og kundens lojalitet?”

1.2 Avgrensinger og begreper

- Der vi finner det mest hensiktsmessig benytter vi engelsk terminologi, da norske ord og uttrykk ikke alltid er dekkende. Dette gjelder for eksempel Revenue Management, The Strategic Pricing Pyramid, osv.
- Grunnet oppgavens omfang og tidsperspektiv har vi begrenset oss til å undersøke noen utvalgte hotellbedrifter i Oslo.
- Begrepet *økonomi* i denne oppgaven referer til hvordan en lojal kunde skaper et økonomisk bidrag til bedriften.
- Begrepet *kunde* kan forklares ved; et individ som kjøper produkter og tjenester produsert innen økonomien. I oppgaven bytter vi vekselvis mellom de ulike begrepene kunde, forbruker og gjest der vi finner det mest hensiktsmessig. Alle begrepene referer til forklaringen over.
- Med begrepet *no-show* menes det en kunde som har en reservasjon, men som uteblir fra innsjekk.

2.0 Revenue Management

2.1 Introduksjon til Revenue Management

Revenue Management er et komplekst fagfelt som påvirker ulike områder som drift, salg og markedsføring i arbeidet med å sikre tilfredsstillende økonomiske resultater for bedriften. Hensikten med Revenue Management er å øke en bedrifts profitt betraktelig gjennom strategiske pristeknikker, med utgangspunkt i kundens behov. Kompetanse tilknyttet strategisk prising av produkter og tjenester i hotell- og reiselivsbransjen står sentralt.

2.1.1 Hvordan oppstod Revenue Management?

På 1970-tallet var flyindustrien i USA sterkt kontrollert av U.S Civil Aviation Board, noe som ga flyselskapene lite spillerom. Gleden var derfor stor da en deregulering av flyindustrien skapte økt frihet for aktørene. Nå kunne endelig flyselskapene selv bestemme priser, flytider, antall avganger og lignende.

Flyindustriens økte selvstendighet ga flere lavprisaktører mulighet til å starte opp. Med lave kostnader kunne de nyoppstartede flyselskapene ta lavere priser, og dermed nå ut til nye, mer prissensitive, målgrupper som tidligere hadde benyttet seg av rimeligere fremkomstmidler (Talluri og Van Ryzin 2005, 7). Dette skapte en mer kompleks flyindustri preget av rask utvikling og innovasjon.

For å kunne konkurrere om disse kundene, måtte de store, allerede etablerte, flyselskapene innføre en ny strategi. På hver flyvning ble det derfor solgt et visst antall seter til en lavere pris, men med strengere betingelser i henhold til avbestilling, reiselengde, hvor lenge på forhånd man måtte bestille, osv. Man hindret dermed at de mindre prissensitive forretningsreisende benyttet seg av disse lave prisene som var ment for fritidsreisende (Talluri og Van Ryzin 2005, 8).

Dette tankesettet skulle vise seg å bli starten på metoden Yield Management. Yield referer til ”omsetning per tilgjengelige sete - mile”, og man kan definere Yield Management som en metode for å selge riktig produkt, til riktig kunde, til riktig tid og til riktig pris (Ingold, McMahan-Beattie og Yeoman 2000, 3).

I senere tid har denne metoden funnet veien videre inn i hotellbransjen, her bedre kjent som Revenue Management (videre kalt RM). RM blir sett på som en videreutvikling av Yield Management, derav en lignende, men litt mer kompleks definisjon; å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 9).

2.1.2 Hvilke bedrifter kan benytte seg av Revenue Management?

Bedrifter som kan ha stort utbytte av RM kjennetegnes ofte ved at etterspørselen kan segmenteres, de har relativ fast kapasitet, produktet kan ikke lagres, produktet kan selges før forbruk, det eksisterer store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader og det finnes historiske data på etterspørselsmønstre (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4).

2.2 Hvordan brukes Revenue Management?

Enhver bedrift som selger et produkt eller en tjeneste står ovenfor en mengde fundamentale valg som vil påvirke pris- og salgsstrategi. Hvilket produkt skal selges, hvem er kundegruppen, ideelt salgstidspunkt, hvordan skal produktet prises og best nå ut til markedet. Å forstå den komplekse sammenhengen og dynamikken mellom disse variablene, og hvordan de endres og påvirkes over tid, er kjernen i RM.

RM er et analytisk verktøy der hovedmålet er å maksimere inntekter under varierende forhold, og krever ofte avanserte teknologiske systemer for å brukes optimalt. Komplekse matematiske algoritmer, kombinert med tekniske analyser, hjelper bedrifter med å forutsi etterspørsel og kundeatferd. Denne informasjonen vil ideelt sett hjelpe Revenue Managere med å kunne optimalisere kapasitet og pristilgjengelighet med sikte på å maksimere inntekt (Ng 2007, 525). Disse avgjørelsene og analysene baserer seg på omfattende data som blir innsamlet, noe som gjør det essensielt å benytte seg av egnet programvare (Ivanov og Zhechev 2012, 183). Dette gir Revenue Manager mulighet til å avdekke etterspørselsmønstre og kunne forutse segmentenes atferd. RM tar altså ikke utgangspunkt i bedriftens behov, men jobber hovedsakelig ut fra kundenes behov og ønsker (Hayes og Miller 2011, 11). Utøvelsen av RM inkluderer blant annet verktøy som *etterspørselsprognoser*, *markedssegmentering* og *strategisk prising*, slik at den begrensede kapasiteten til bedriften blir solgt til høyeste mulig pris (Ng 2007, 525).

2.3 Etterspørselsprognoser

“Average RMs know what has just happen, good RMs know what is happening now, and outstanding RMs know what will happen in the future” (Hayes og Miller 2011, 174).

Prognostisering er en prosess for å estimere, kalkulere og forutse en bedrifts mulig tilstand i fremtiden (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 92). Det finnes ulike faktorer som vil kunne påvirke en hotellbedrifts salg, både direkte og indirekte. Eksempler på dette kan være et stort sportsarrangement som OL, eller noe så uforutsett som en terrortrussel. En analyse av ulike faktorer er en måte å få en pekepinn på fremtidig etterspørsel.

Å prognostisere etterspørsel kan defineres som handlingen av å estimere, kalkulere og forutsi kunders fremtidige etterspørsel for produkter og tjenester (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 92). Etterspørsel kan beskrives som mengden av en vare eller en tjeneste som en kjøper er villig og i stand til å kjøpe, for enhver pris og til enhver tid. For å kunne forutse etterspørselen på best mulig måte er det i følge Hayes og Miller (2011, 167) tre ulike datakilder som bør koordineres; historisk-, nåværende- og fremtidig data, samt innsikt og forståelse for de ulike kildene.

Historiske data

Hayes og Miller (2011, 167) hevder nøkkelen til enhver person som jobber med RM er *”å se inn i fremtiden”*. De mener at en av de beste metodene for dette er å innhente historiske data for bedriften og området. Ved å studere og analysere slike kilder vil man kunne få en bedre indikator på hvordan man bør ta avgjørelser for hotellet i fremtiden (Hayes og Miller 2011, 167). Uansett om det er gode eller dårlige tall, er det viktig å ha et forhold til historiske data, da dette er en av forutsetningene for å anvende hensiktsmessig RM (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4). Dette gjelder for eksempel bestillingsmønstre eller beleggsprosent, og er et utgangspunkt for å kunne lage så nøyaktige prognoser som mulig (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000,9). Bedrifter som ikke besitter strukturert informasjon om fortid og forventet fremtidig etterspørsel vil ikke kunne utnytte bruken av RM like godt.

Nåværende data

Det er viktig å evaluere nåværende situasjon fortløpende (Hayes og Miller 2011, 174). Atferd og etterspørsel kan endre seg drastisk, og det er viktig å følge med på markedssituasjonen. Det er viktige spørsmål som kan dukke opp; ”*Hvordan stemmer prognosene? Priset vi riktig eller solgte vi nok rom?*” Ved fortløpende å evaluere nåværende situasjon i forhold til prognoser, vil man være bedre rustet til eventuelt å revidere fremtidig pris- og kapasitetstilgjengelighet. Man vil dermed kunne oppnå et bedre resultat.

Fremtidig data

Å lage fremtidige prognoser er svært vanskelig og byr på stor risiko, da det er umulig å forutse fremtiden nøyaktig. Det er svært mange elementer som påvirker hotellets etterspørsel (Hayes og Miller 2011, 168). Typiske etterspørselsgeneratorer kan være arrangement, konferanser og konkurransesituasjon. Det er derfor viktig å ha kunnskap om hva som skjer i nærområdet, da dette kan skape et høyere belegg for hotellet i gitte perioder. Andre eksterne påvirkninger kan være terrortrusler, vær, verdensøkonomi, osv. Disse faktorene har ikke Revenue Manager mulighet til å påvirke, men må derimot tilpasse seg. Uansett hva som skjer er det viktig å kunne reagere raskt, og endre prognosene ved behov (Hayes og Miller 2011, 187).

Prognostisering handler i all hovedsak om å planlegge fremover i tid slik at man kan nå bedriftens målsetninger. Å utforske hvilke muligheter som ligger i markedet er en av de viktigste årsakene for at man prognostiserer, samtidig som man vil være i bedre stand til å sette optimale priser (Hayes og Miller 2011, 186).

2.4 Markedssegmentering

For å kunne praktisere optimal RM, er segmentering et essensielt verktøy.

Segmentering vil si å dele opp markedet etter fellestrekk hos forbrukerne (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 42). Målet med segmentering er å forstå hvilke kunder som kjøper, hvordan de kjøper, hva de verdsetter og hvor mye de er villige til å betale (Talluri og Van Ryzin 2005, 580). Essensen ligger i å forstå hvilken verdi de ulike segmentene setter på produktet eller tjenesten, og prise deretter.

Det finnes noen forutsetninger som må være oppfylt for at segmenteringen skal være praktisk gjennomførbar; segmentet må kunne identifiseres, være tilgjengelig, være av en viss størrelse og segmentets størrelse må passe med bedriftens ressurser (Andreassen 2006, 44). Innenfor hotellindustrien deler man gjerne forbrukerne opp i fire hovedgrupper; business individual, business group, leisure individual og leisure group (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 42). Dette er en noe forenklet metode å segmentere på, men kan gi et godt utgangspunkt for å kunne definere betalingsvilligheten til de ulike gruppene.

2.4.1 Hva er verdi for kunden?

Verdioppfattelse har stor betydning på hvordan man kan nå ut til sine kunder, og hvilken pris som kan tilbys. Kunde verdi kan defineres som forholdet mellom det kunden gir og får, altså forholdet mellom oppfattede fordeler og ressursene benyttet (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 7). Fordelene kan være økonomiske, funksjonelle og psykologiske. Ved ressurser menes det bruk av penger, tid og energi. Dette vil i stor grad bestemme hvorvidt kunden blir fornøyd og kommer til å benytte seg av produktet eller tjenesten igjen, eller i det hele tatt gjennomfører kjøpet i første omgang. Det vil derfor kunne være hensiktsmessig å benytte seg av verdibasert segmentering for å kunne bedrive optimal prising. Verdibasert markedssegmentering vil si å segmentere ut fra hvilken verdi kundene setter på produktet (Nagle, Hogan og Zale 2014, 39).

Å vurdere kundenes verdioppfattelse kan være utfordrende da dette er svært individuelt. Om en kunde er tilfreds med produktet eller tjenesten baserer seg i stor grad på egne forventninger, og hvordan disse møtes (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 8). Det er derfor viktig for bedriften å sikre riktig kommunikasjon av produktet eller tjenesten, så kundens forventninger blir samsvarende med bedriften (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 273).

2.4.2 Kundelojalitet

Kundefokus er en svært viktig del av RM, da det er langt viktigere å utvikle kundelojalitet enn å maksimere kortsiktige inntekter (Hayes og Miller 2011, 165). Lojale kunder kommer tilbake igjen og igjen, og de forteller andre om sin opplevelse og erfaring. Den eneste måten å maksimere langsiktig inntjening på, er å utvikle lojale kunder som foretrekker å kjøpe fra din bedrift, selv når rimeligere alternativer er tilgjengelige (Hayes og Miller 2011, 65). Kundetilfredshet er grunnlaget for å skape positiv holdning og oppfatning av produkt og bedrift, samt hensiktsmessig omtale (Andreassen 2006, 63). Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 28) mener kunnskap om sine kunder er et av de viktigste elementene for å kunne operere med RM innenfor hotellbransjen. Ved å identifisere og kartlegge kundeatferden, vil man være bedre rustet til å tilrettelegge produkttilgjengelighet til priser som optimerer omsetningen. På denne måten kan man på best mulig måte også møte kundens behov, og dermed skape lojalitet.

2.5 Strategisk prising

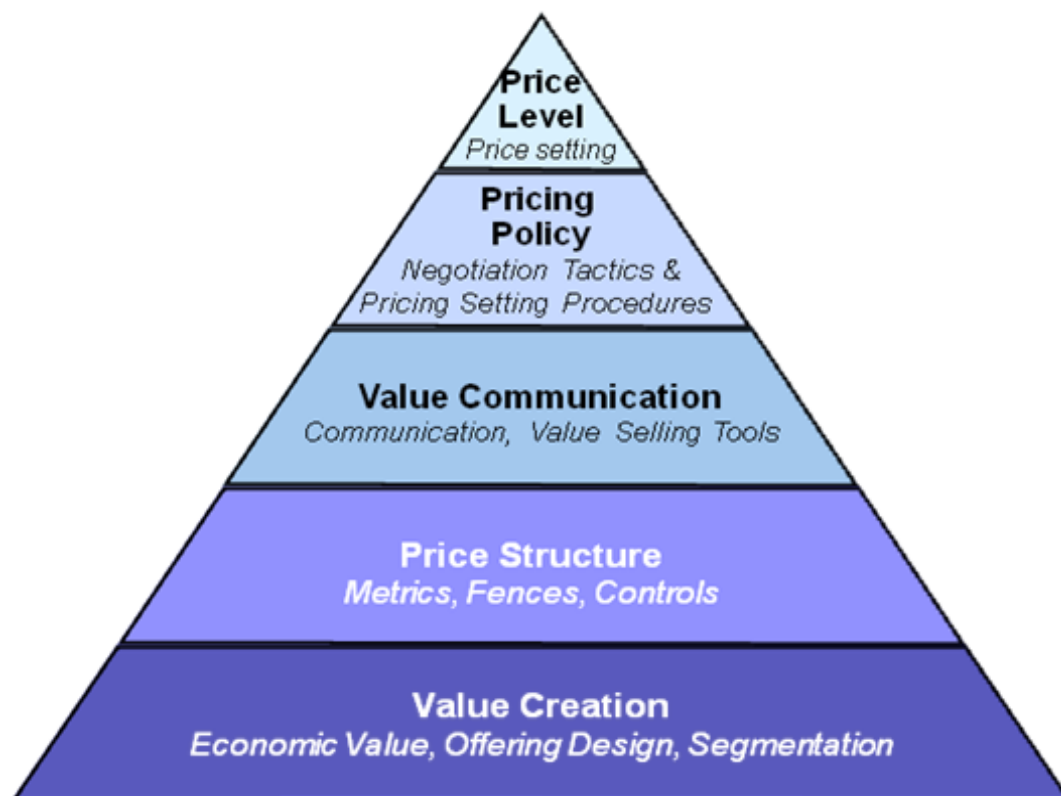
Utgangspunktet for RM er å optimere inntekt, og med bakgrunn i segmenteringen vil man kunne differensiere kunder som er villige til å betale en høy pris, fra de som er villige til å endre sin atferd i bytte mot en lavere pris (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 27). Ut fra dette kan bedriften avdekke sin optimale gjestemiks, og dermed utvikle hensiktsmessige prisstrategier for de ulike segmentene.

Strategisk prising er koordinering av ulike aktiviteter for å oppnå et felles mål om profitt (Nagle, Hogan og Zale 2014, 5). Det finnes mange ulike strategier man kan benytte seg av for å oppnå dette målet, men majoriteten av vellykkede prisstrategier involverer de tre prinsippene verdibasert-, proaktiv- og profittdrevet prising. Med verdibasert menes det å prise forskjellig til ulike kunder basert på hvilken verdi de setter på produktet. Det er viktig å være klar over at denne verdioppfattelsen kan endre seg over tid. Proaktiv innebærer at man på forhånd utvikler strategier for hvordan man skal takle prisinnvendinger, konkurrenter, teknologiutvikling, osv. Dette gir større mulighet til å handle ut fra bedriftens egne retningslinjer, i stedet for og måtte følge kunden sine.

Profittidrevet tar utgangspunkt i at bedriften evaluerer sin suksess innenfor prisstyring ut fra hva bedriften tjener i forhold til alternative investeringer, i stedet for å sammenligne hva bedriften tjener i forhold til sine konkurrenter (Nagle, Hogan og Zale 2014, 6).

2.5.1 The Strategic Pricing Pyramid

En god prisstrategi involverer fem områder som bygger på hverandre.



Kilde: (Nagle, Hogan og Zale 2014, 7).

Value Creation

Før bedriften avgjør hvilken pris produktet eller tjenesten skal selges for, er det essensielt å identifisere kundenes verdioppfattelse. Verdi referer ofte til den totale tilfredsheten kunden oppnår ved å benytte seg av et bestemt produkt eller tjeneste (Nagle, Hogan og Zale 2014, 18). For å avdekke hvilken verdi kundene setter på produktet, kan man benytte seg av verdibasert markedssegmentering. Man deler da opp markedet etter verdioppfattelse (Nagle, Hogan og Zale 2014, 38).

For å utvikle en god prisstrategi er det ikke nok å bare måle hvilken verdi kunden setter på ditt produkt, man må også se det i sammenheng med kundens alternativer til produktet. Det er derfor viktig å måle den totale økonomiske verdien kunden oppnår, som består av referanseverdi og differensieringsverdi.

Referanseverdi vil si enhetsprisen på det beste alternativet til ditt produkt eller tjeneste, mens differensieringsverdi er verdioppfattelsen av ditt produkt i forhold til referanseproduktet. Optimalt sett skal verdioppfattelsen nødvendigvis oppfattes som høyere enn alternativene, da dette gir utgangspunkt for å kunne differensiere seg fra konkurrentene og prise høyere (Nagle, Hogan og Zale 2014, 20).

Price Structure

En prisstruktur er rammer og regler for prissetting, og tar sikte på hvordan man kan prise ulikt mot ulike segmenter. Hensikten med prisstrukturer er å kunne avdekke forskjeller i betalingsviljen til ulike segmenter, for å kunne ta høyest mulig pris og gjennomføre salget til lavest mulig kostnad (Nagle, Hogan og Zale 2014, 9). Dette viser viktigheten av segmenteringen. Uten å på forhånd ha definert verdifastsettelsen til ulike segmenter, blir det krevende å utvikle en optimal prisstrategi. I tillegg til å identifisere ulikheter i verdifastsettelse og kostnader forbundet med utvikling av hensiktsmessige strukturer, er det essensielt at man tar hensyn til bedriftens valgte posisjonering. Det må også være samsvarende med hvordan kunder oppfatter nytteverdien (Nagle, Hogan og Zale 2014, 57). Å utarbeide en optimal prisstruktur er svært utfordrende, men det kan gi stor avkastning. Det bør derfor vies mye tid ved utvikling av en prisstrategi (Nagle, Hogan og Zale 2014, 70).

Value Communication

For å oppnå en vellykket verdibasert prisstrategi vil god verdikommunikasjon være avgjørende (Nagle, Hogan og Zale 2014, 74). Det hjelper svært lite å ha en høy verdi på produktet hvis kunden ikke er klar over dette. Det vil da være svært vanskelig, om ikke umulig, å kunne prise ut fra hvilken verdi produktet faktisk har, siden kunden da mest sannsynlig vil ha en lavere betalingsvilje ut fra sin mangelfulle verdioppfattelse (Nagle, Hogan og Zale 2014, 76).

Målet med verdikommunikasjon vil derfor være følgende;

- Opprettholde eller overstige kundens oppfattede verdi av ditt produkt mot konkurrentenes produkt.
- Øke sannsynligheten for at kunden velger ditt produkt fremfor konkurrenten.
- Øke betalingsvilje.
- Øke sannsynligheten for at kunden faktisk gjennomfører kjøpet.

Pricing policy

Enhver bedrift vil fra tid til annen oppleve innvendinger på pris. Dette kan komme av at verdien på produktet er lavere enn forventet, prisen er for høy i forhold til verdien, verdien er ikke godt nok kommunisert, eller at kunden rett og slett har erfart at innvendinger kan føre til en lavere pris (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12). For å takle dette på best mulig måte, er det essensielt på forhånd å utarbeide en prispolitikk. En prispolitikk er forankret i bedriftens langsiktige målsetninger og strategier, og dreier seg om hvordan man best skal møte prisinnvendinger og prispress. Det er viktig å utarbeide gode argumenter for forhandlinger, synliggjøre verdi og forstå hvordan endringer i pris påvirker bedriften (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12). Hovedformålet med en optimal prispolitikk er altså å reagere proaktivt.

Price Level

Å avgjøre prisnivået på bedriftens produkter og tjenester er en av de viktigste forretningsmessige avgjørelser som må tas, og har stor innvirkning på bedriftens inntjening (Nagle, Hogan og Zale 2014, 124). Det er derfor essensielt med nøyaktig utformede planer og godt forarbeid.

Med bakgrunn i de forestående stegene bør man nå være rustet til å avgjøre pris ut fra verdioppfattelsen av produktet hos de ulike segmentene, og ha en god strategi på hvordan dette skal kommuniseres for at prisen skal oppfattes som rettferdig (Nagle, Hogan og Zale 2014, 126).

Det deles ofte opp i tre ulike metoder forbundet med prissetting, som er avhengig av markedssituasjon, valg av målgruppe og prisnivå, i et langsiktig perspektiv. Man kan velge å utnytte markedet i perioder med høy etterspørsel på spesifikke varer der prissensitiviteten er lav. Det er fokus på gode marginer, men på bekostning av volum. Det er derfor essensielt at det er mer lønnsomt å selge med høy profitt til et lite marked, i stedet for lavere pris til et større marked (Nagle, Hogan og Zale 2014, 131). En annen måte blir da å prissette seg slik at man tiltrekker et stort antall kunder. Man er dermed avhengig av et stort antall kunder for å kunne kompensere for den reduserte prisen (Nagle, Hogan og Zale 2014, 133). Siste metoden beror seg også på å nå ut til en større markedsandel, men med mindre fokus på pris som et markedsføringsverktøy. Denne metoden blir ofte brukt når man ikke kan benytte seg av de to andre metodene (Nagle, Hogan og Zale 2014, 135).

Selv om disse tre metodene benytter seg av ulike fremgangsmåter for å optimere profitt, er verdikommunikasjon felles for metodene. Uten å kommunisere verdien på produktet til kundene, vil strategien kunne miste sin hensikt. Det er derfor essensielt å se prispyramiden som en helhet, og ikke enkeltstående steg.

3.0 Forbrukeratferd

3.1 Introduksjon til forbrukeratferd

Selv om alle individer er unike, har vi en ting felles; vi er alle forbrukere. Om det er mat, klær, transport, husly, utdanning eller lignende, forbruker vi på daglig basis. Som tilbyder av et produkt eller tjeneste er det essensielt å vite hvordan man best kan nå ut til forbrukerne. Bedriftene må ha kunnskap og forståelse for forbrukernes kjøps- og konsumatferd, både som enkeltindivider og som en del av en gruppe. Med bakgrunn i dette har fagfeltet forbrukeratferd vokst frem.

Forbrukeratferd har sine røtter i markedsføring, og kan defineres som atferden en forbruker viser når han eller hun skal søke etter, kjøpe, bruke, evaluere og kvitte seg med et produkt eller tjeneste. Det er altså fokus på hvordan individer tar beslutninger ut fra hvordan de vil bruke sine ressurser, som tid, innsats og penger, for å tilfredsstille et behov (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 2). Målet med forbrukeratferd er å skape en forståelse for hvilke prosesser ulike individer går gjennom ved kjøp av en vare eller tjeneste, og hva som påvirker behov og motiver før, under og etter kjøpet.

Man skiller gjerne mellom to ulike typer forbrukere i markedet. Den personlige forbruker kjøper produkter og tjenester for eget eller sin husholdnings bruk. Organisatoriske forbrukere, som inkluderer blant annet bedrifter, institusjoner og regjeringer, kjøper derimot produkter, utstyr og tjenester for å kunne drifte en organisasjon (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 3).

Den personlige forbruker

Den personlige forbruker må regelmessig ta mange forskjellige beslutninger som gjelder for ulike aspekter ved livet. For at en person skal kunne ta en beslutning, må det være to eller flere alternativer tilgjengelig (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 63). Man kan da si at man velger mellom flere mulige utfall. Hvor mye ressurser man legger inn i informasjonssøkingen og beslutningsprosessen avhenger av hvor viktig forbrukeren føler utfallet eller konsekvensene av beslutningen er. Noen beslutninger er ren rutine, mens andre krever omfattende informasjonshenting for å redusere risikoen ved å velge galt alternativ (Schiffman, Kanuk og Hansen 2011, 64).

Den organisatoriske forbruker

Den organisatoriske forbrukeren sin produktsammensetning er mer kompleks enn hos en personlig forbruker, da det er mange ulike typer bruksområder og funksjoner i verdiskapningsprosessen til forbrukeren (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 200). Hvor omfattende kjøpsprosessen er, avhenger blant annet av hvilket type kjøp det er snakk om, kvantum, økonomisk risiko, innkjøpsorientering, organisasjonens størrelse og antall beslutningstakere (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 206). Med bakgrunn i dette er det fortsatt viktig å ha i bakhodet at det er mennesker som kjøper, ikke organisasjoner (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 198).

3.2 Lojalitet

For å kunne optimere inntekt på lang sikt er lojale kunder essensielt. Lojalitet kan ses på som et uttrykk for den tilknytningsform kunden har til leverandøren (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 267). Målet er å skape en så sterk tilknytning som mulig, og ideelt sett vil forbrukeren stenge ute all annen markedsstimuli og ikke la seg påvirke til å skifte til en annen leverandør. Så sterk lojalitet skjer veldig sjeldent i praksis, så man opererer heller med grader av lojalitet ut fra forbrukerens holdninger og følelser (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 264). En forutsetning for å bevare langsiktige kunderelasjoner er at kunden opplever større verdi ved å opprettholde eksisterende relasjon enn å ta seg bryet med å søke andre leverandører (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 263).

3.2.1 Hva skaper lojalitet?

Det finnes flere ulike faktorer som kan påvirke langsiktige kundeforhold, og det varierer gjerne fra bransje til bransje. Ut fra en kunde sitt perspektiv er det tre faktorer som er avgjørende (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 272);

- Verdien av produktegenskaper/servicekvalitet.
- Verdien av merket.
- Verdien av relasjonsfremmende insentiver.

Verdien av produktegenskapene/servicekvalitet

I første omgang vil det ofte være den oppfattede verdien av de faktiske produktegenskapene som avgjør om kunden velger å benytte seg av en leverandør eller ikke (Framnes, Pettersen og Thjømøe 2011, 272).

Verdi kan referere til en økonomisk, sosial, teknisk og/eller servicemessig nytte en kunde opplever, sett i forhold til den innsatsen som må legges inn for å gjennomføre kjøpet, samt prisen betalt (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 115). Det er derfor viktig for bedriften å ha et forhold mellom pris og verdi som oppfattes rettferdig og tiltrekkende for kunden.

Verdien av merket

Merkevarerbygging har blitt en viktig del av markedsføringen til ulike virksomheter. Et merke kan være et navn, tegn, symbol, slagord, osv., som skal identifisere et produkt eller tjeneste og skille dem fra konkurrentene (Kotler 2005, 354). Merket kan ses på som et løfte om hvilke egenskaper, fordeler og tjenester som skal leveres. Målet er å skape positive assosiasjoner til merket, og opprette et følelsesmessig bånd mellom kjøper og tilbyder (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 271).

Verdien av relasjonsfremmende insentiver

For at lojalitet skal opprettholdes over lengre tid er det viktig å skape en binding mellom forbruker og leverandør. Man benytter seg derfor ofte av relasjonsfremmede insentiver som et virkemiddel.

Innenfor både fly- og hotellindustrien blir lojalitetsprogram i stor grad benyttet som et virkemiddel for å oppnå kundelojalitet. Et lojalitetsprogram belønner kunden med ulike fordeler ved å benytte seg av bedriften. Fordeler kunden kan oppnå er for eksempel bonuspoeng som kan tas ut i varer, reduserte priser og/eller gratis tilleggstjenester (Framnes, Pettersen og Thjømmøe 2011, 275). Selv om slike programmer medfører ekstra kostnader og tapte inntekter for bedriftene, skaper det også mange positive fordeler. Lojalitetsprogrammer reduserer blant annet bruken av tredjepartskanaler, da kunden må bestille direkte gjennom bedriftens kanaler for å være kvalifisert til å motta fordeler. Dette sparer bedriften for store kostnader forbundet med betaling av provisjon, som ofte tredjepartskanaler krever (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 121). En lojal kunde bidrar også med ulike fordeler, som blant annet positiv omtale og mindre prissensitiv oppførsel (Kotler 2005, 47)

3.3 Kundetilfredshet

For å kunne skape lojalitet er det avgjørende at kunden er tilfreds. Kundetilfredshet kan defineres som en følelse av glede eller skuffelse over hvordan man synes bedriftens produkt eller tjeneste står i forhold til forventningene (Kotler 2005, 36). Tilfredshet kan for eksempel skapes ved første møte med bedriften, men også over en vellykket reklamasjonshåndtering (Andreassen 2006, 201). For å forstå kunders grad av tilfredshet er det ikke nok å forstå hva man tilbyr, man må også forstå hvordan verdiene blir skapt og levert i samhandling med kundene. For å skape tilfredshet er det da essensielt at produktet eller tjenesten samsvarer med eller overgår kundens forventninger (Kotler 2005, 36).

3.4 Forventninger

Hvilke forventninger kunden har til produktet på forhånd, avgjør i stor grad samlet oppfattelse av kvalitet (Andreassen 2006, 199). Kunder bygger sine forventninger på tidligere kjøpserfaringer, råd fra familie, venner og kollegaer, og informasjon og løfter fra markedsførere og konkurrenter (Kotler 2005, 36). Det er derfor essensielt å ha en velutformet markedsføringsstrategi. Å kommunisere for høy kvalitet til kundene vil føre til utilfredshet ved at løftene ikke blir innfridd. Derimot ved å skape for lave forventninger kan det føre til at kundene ikke vil benytte seg av produktet i det hele tatt.

3.5 Verdi

Begrepet verdi refererer til den samlede tilfredsheten en kunde mottar ved å benytte et produkt eller en tjeneste (Nagle, Hogan og Zale 2014, 18). Verdi ut fra kundens perspektiv blir målt gjennom hans eller hennes oppfattede verdi, subtrahert kostnaden ved kjøpet (Hayes og Miller 2011, 69). Kunden oppnår dermed både goder og kostnader. Goder kan referere til funksjonelle og emosjonelle fordeler, mens kostnader kan være penger, tidsbruk, emosjonelle kostnader og energi (Kotler 2005, 13). Å levere høy kundeverdi er essensielt for å oppnå høy kundelojalitet (Kotler 2005, 36). Det er viktig å erkjenne at ulike segmenter har ulik oppfatning av verdi, og dermed forskjellig syn på hva som er en rettferdig pris. Det er dermed viktig med god forståelse for og stor grad av kunnskap om hvordan verdioppfattelsen varierer på tvers av segmenter, og med dette kunne optimere produktsammensetninger og priser (Nagle, Hogan og Zale 2014, 17).

4.0 Overbooking

4.1 Introduksjon til overbooking

Vi vil nå ta for oss en metode som i historisk forstand er den eldste og en av de mest finansielt suksessfulle strategiene innenfor RM, nemlig overbooking (Talluri og Van Ryzin 2005, 129). Dette er en betegnelse for aksept av flere reservasjoner av en tjeneste eller et produkt, utover den kapasiteten som fysisk kan leveres.

4.1.1 Historie

Akkurat som med RM, har overbooking sin opprinnelse i flybransjen i USA. På begynnelsen av 1960-tallet var de amerikanske flyselskapene preget av et høyt antall no-show, noe som skapte økonomiske konsekvenser. Hos de 12 største flyselskapene på den tiden var det så mange som én av ti passasjerer som ikke møtte opp til flyvningen. Av den grunn begynte de store flyselskapene bevisst å operere med overbook av setekapasitet, men det ble diskret utført og var ikke allment kjent (Talluri og Van Ryzin 2005, 131).

På grunn av denne situasjonen innførte Civil Aeronautics Board (CAB) et no-show-gebyr på 50 % av billettprisen for kundene. Samtidig opprettet de også et gebyr for flyselskapene der de krevde 50 % av billettprisen for hver kunde som ble nektet ombordstigning som konsekvens av overbook (Talluri og Van Ryzin 2005, 131). Dette skulle ideelt sett redusere antall no-show. Fremdeles ville ikke CAB offisielt godkjenne bruken av overbooking. Gebyrene resulterte i økt kundemisnøye, og flyselskapene gikk derfor bort fra denne ordningen et par år senere (Talluri og Van Ryzin 2005, 132).

Uavhengig av CABs mangel på godkjenning, ble overbooking fremdeles utført av flyselskapene. Dermed tok CAB en avgjørelse der de innførte overbooking som en offisielt godkjent metode flyselskapene kunne benytte seg av. På denne måten kunne de oppnå økt kontroll og innføre strengere betingelser (Talluri og Van Ryzin 2005, 132). Fremdeles var ikke overbooking allment kjent.

Dette endret seg i 1972 da Ralph Nader, en velkjent forbrukeradvokat ble nektet ombordstigning på et velkjent og etablert amerikansk flyselskap. I stedet for å godta den standardiserte kompensasjonen, saksøkte han flyselskapet. Han vant søksmålet og mottok en erstatning på 25.000 dollar i strafferettslige skader. Utfallet av dommen ble basert på at flyselskapet ikke informerte om at de bevisst overbooket setekapasiteten (Talluri og Van Ryzin 2005, 132).

Utfallet av dette søksmålet resulterte i standardiserte regler på hvordan man håndterte og kompenserte for nektet ombordstigning som følge av overbook. Flyselskapene måtte blant annet spørre om det var noen frivillige som ønsket å stå over flyvningen mot en kompensasjon. Fenomenet overbooking ble dermed allment kjent. På alle flybilletter måtte det tydelig opplyses om sannsynligheten for overbooking, og informasjon om deres rettigheter tilknyttet dette. Disse reglene gjelder fortsatt den dag i dag (Talluri og Van Ryzin 2005, 132).

4.2 Hvorfor anvendes overbooking?

Å tilpasse kapasitet i forhold til etterspørsel er en krevende jobb for reiselivsbedrifter (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 139). Kapasitet kan defineres som mengden av tilgjengelig plass som kan fylles. I reiselivsbransjen må dette vies mye tid, da det ofte omfatter produkter og tjenester som ikke er mulig å lagre. Ta for eksempel et flysete; om du ikke får solgt dette setet på en spesifikk flyvning, er inntekten for setet tapt for alltid. Det samme gjelder for hotellrom. En natt rommet går usolgt, vil være en inntekt tapt. Overbooking er altså en strategi som brukes for å styre etterspørsel i form av å optimere kapasitetsutnyttelsen i et reservasjonssystem. Selv om en god håndtering av overbooking kan ha en svært god effekt på hotellets profitt ved å maksimere inntektene, vil en dårlig utformet strategi kunne føre til unødvendige utgifter, kostnader, manglede kundetilfredshet og illojalitet.

Det finnes flere årsaker til hvorfor en hotellbedrift velger å overbooke kapasiteten sin, men det er hovedsakelig usikkerheten rundt hvor mange som faktisk møter opp og varighet på opphold som ligger til grunn. Følgende er noen eksempler på dette:

- Kunder som har en reservasjon, men møter ikke opp til innsjekk.
- Kanselleringer eller endringer av en reservasjon i "siste liten".
- Forkortede opphold (sykdom, personlige årsaker, trafikk, vær eller andre eksterne faktorer).

Felles for disse eksemplene er at de er eksterne hendelser som bedrifter har lite eller ingen kontroll over. Ut i fra tidligere data kan man til en viss grad forutse hvor mange som ikke vil møte opp, eller endre varighet på oppholdet. Hoteller bruker derfor overbooking som et verktøy for å beskytte seg mot tapte inntekter forbundet med no-show, kanselleringer og forkortede opphold (Noone og Lee 2011, 335). Hotellrom som produkt kan som sagt ikke lagres, og man vil derfor også forsøke å minimere risikoen for at rommet forblir usolgt. Dette kan oppnås ved å selge et rom flere ganger. Essensen med optimal overbooking ligger derfor i å ta inn nok reserverasjoner over kapasiteten til å dekke den tapte inntekten forbundet med kansellasjoner og no-shows, men fortsatt oppnå 100 % belegg (Talluri og Van Ryzin 2005, 131). Dette innebærer nødvendigvis en risiko for at man ikke kan levere produktet eller tjenesten til kunden som lovet. Det er derfor viktig med nøyaktige historiske data og etterspørselsprognoser for på best mulig måte å tilpasse kapasitetstilgjengelighet.

Selv om planleggingen av overbooking tar utgangspunkt i innsamlet data, vil det også kunne oppstå andre uforutsette hendelser. Dette kan for eksempel være rom som ikke kan benyttes av diverse årsaker (Out Of Order, Out Of Service), feil gjort av ansatte eller reserverasjonsfeil (feil dato, antall personer og lignende), som igjen kan føre til mangel på kapasitet.

4.2.1 Delt risiko

En reservasjon kan sammenliknes med en kontrakt mellom kunde og selger (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). Kontrakten er som regel gjensidig bebyrdende, dvs. at begge parter pålegges forpliktelser og rettigheter. Reserverasjonen gir kundene rett til å bruke en tjeneste eller produkt på et gitt tidspunkt i fremtiden til en gitt pris.

Kundene har også muligheten til å "si opp" kontrakten ved ikke å møte opp til innsjekk, kansellere eller endre reservasjonen, noen ganger mot et gebyr (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). Muligheten til å forhåndsreservere et produkt eller tjeneste er det svært mange kunder som verdsetter, da en reise gjerne involverer flere elementer som må koordineres, som for eksempel fly, leiebil og hotell. Det å reservere på forhånd involverer en viss risiko for kundene. Blant annet kan avtaler avlyses, sykdom kan oppstå eller andre personlige årsaker kan resultere i endring av reiseplaner. Mange ønsker derfor muligheten til å endre eller kansellere en bestilling (Talluri og Van Ryzin 2005, 130).

Kundenes store fleksibilitet i forhold til reservasjoner utgjør også en viss risiko for hotellbedrifter. Det at kunden har mulighet til å kansellere eller endre en reservasjon i siste liten skaper stor usikkerhet. Dermed er det mange bedrifter som opererer med no-show-, endrings- og kanselleringsgebyr, samt benytter overbooking som strategi (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). Det er dette som menes med delt risiko mellom tilbyder og forbruker. Ut fra ulike salgsbetingelser vil kunden kunne la være å møte opp, endre reservasjonen eller kansellere, mens bedriften vil kunne innføre ulike gebyrer, vilkår og benytte seg av overbooking (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). På grunn av den store friheten kunden har i forhold til sin reservasjon, er hotellene avhengig av å innføre tiltak som dette for å redusere de økonomiske konsekvensene det kan føre til for bedriften. Om bedriftene ikke kan benytte seg av overbooking, vil alternativet bli økte priser og redusert fleksibilitet for kundene.

4.3 Positive effekter ved overbooking

Å benytte overbooking som strategi kan skape store fordeler for bedriften. Så lenge det er utført så hensiktsmessig og nøyaktig som mulig, kan det bidra til å maksimere inntekt.

4.3.1 Økonomisk gevinst

Hovedårsaken for at hoteller benytter overbooking, er basert på den økonomiske gevinsten man kan oppnå ved optimal utføring. Målet med overbooking er å maksimere inntekt ved å selge et rom flere ganger, og i tillegg redusere konsekvenser forbundet med usikkerhet (Noone og Lee 2011, 334).

Som nevnt tidligere kan endringer eller kanselleringer av reserverasjoner, samt no-show, føre til tapte inntekter for bedriftene. Ved aktivt å benytte prognoser for å akseptere nok ekstra reserverasjoner til å fylle kapasiteten, vil man i større grad sikre maksimal inntjening.

Når hotellet opplever at etterspørselen overstiger kapasiteten, vil også mange benytte seg av overbooking for å maksimere inntekt ved å utnytte pågangen (Hayes og Miller 2011, 227). Dette kombinert med rett prissetting vil kunne føre til store økonomiske gevinster for bedriften.

4.3.2 RevPAR og belegg

Gjester som ikke møter opp til innsjekk, til tross for en garantert reserverasjon, vil som regel bli fullt belastet for den første natten. Inntekten fra no-show reserverasjoner varierer fra hotell til hotell, men kan bidra til gode resultater for bedriften. Ved å benytte overbook som strategi, kan hotellbedrifter oppnå fordeler som tilfredsstillende beleggsprosent, samt en tilfredsstillende RevPAR. RevPAR er en forkortelse for det engelske begrepet Revenue Per Available Room, og kan oversettes til ”omsetning per tilgjengelig rom” (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 163). For å kalkulere dette tallet deler man omsetningen på totalt antall tilgjengelige rom. Dette nøkkeltallet er med på å gi ledelsen en pekepinn på hvor dyktige de er til å konvertere tilgjengelige rom til omsetning, og gir en viktig indikasjon på hotellets muligheter for lønnsom drift.

4.4 utfordringer tilknyttet overbooking

Å benytte overbooking som strategi for inntektoptimalisering kan også oppleves som utfordrende. Etterspørselen etter rom, samt oppholdets lengde, kan være ustabil og utfordrende å forutse. Hotellbedrifter overbooker i håp om at ingen gjester må bli flyttet til et annet hotell, men i følge Hayes og Miller (2011, 229) vil dette skje fra tid til annen, bevisst eller ubevisst. Det er umulig å anslå prognosene helt korrekt hver gang.

4.4.1 Kundemisinøye og illojalitet

Gjester som opplever å bli flyttet ut på grunn av overbook, kan ofte føle dette som en urettferdig behandling (Hwang og Wen 2009, 660). Dette er altså den største utfordringen forbundet med overbooking, nemlig kundemisinøye (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). Sannsynligheten for å beholde en kunde som i det lange løp som vil være profitabel, vil da bli betraktelig lavere. Tilfredshet med bedriften og det tilbydde produktet eller tjenesten har stor innvirkning på kundens lojalitet.

En lojal kunde er noe enhver bedrift bør strebe etter å oppnå og beholde, da dette bidrar til flere positive effekter for bedriften. For at en kunde skal bli lojal er det viktig at han eller hun oppfatter handlingene til bedriften som rettferdige (Hwang og Wen 2009, 662). Oppfattet rettferdighet kan bidra til tilfredshet og lojalitet.

Av den grunn, argumenterer Hwang og Wen (2009, 661) med at hotellbedrifter oppnår en kortvarig fordel fra overbooking, men at metoden er ulønnsom i det lange løp. Det har blitt anslått at det koster fem ganger så mye å verve en ny kunde enn å beholde en eksisterende. Dermed bør man ikke undervurdere kraften til lojale kunder (Hwang og Wen 2009, 671).

Det finnes noen variabler som kan kobles opp mot kundens oppfatning av rettferdighet ved overbooking. Disse er som følger; reservasjonstid, reservasjonskanal, medlemskap i lojalitetsprogram, lengde på opphold og betalingskilde (Hwang og Wen 2009, 663). Disse kan påvirke hvordan oppførselen til kunden blir i etterkant i forhold til lojalitet, og bør dermed også tas hensyn til ved utflytting av gjester. I følge Hwang og Wen (2009, 660) vil følgende gjester som oftest aldri bli flyttet; lojalitetsmedlemmer, forretningsreisende, stamgjester, kabinansatte og familier som har et opphold på flere døgn. De som gjerne blir flyttet er personer med reservasjoner på en natt, fritidsreisende eller de siste som ankommer hotellet (Hwang og Wen 2009, 660).

Med dette i bakgrunn, introduserer vi vår første hypotese;

H1: Misnøye som et resultat av utflytting ved overbook vil skape utilfredshet og dermed påvirke kundens lojalitet.

4.4.2 Negative kundetilbakemeldinger

Negative kundereaksjoner er også en stor utfordringen, og motargumentet forbundet med overbooking (Talluri og Van Ryzin 2005, 130). Overbooking er et tema som svært ofte går igjen i kundeklager, og er en av de største årsakene til at kunder er misfornøyd med produktet eller tjenesten. Utfordringen ligger i effektiv og profesjonell klagehåndtering fra bedriftens side. Fra kundens perspektiv er det å klage en mulighet for å motta en unnskyldning, samt bli tilbudt en rettferdig løsning og kompensasjon.

En stor utfordring med kundeklager i dag, er den økte friheten internett har brakt med seg. Forbrukerne har en enorm makt i markedet gjennom sosiale medier og sider som for eksempel TripAdvisor, Booking.com og Expedia. Her kan forbrukere legge igjen anmeldelser, meninger og klager. Dersom et hotell får mange negative anmeldelser tilknyttet overbooking, kan det føre til store konsekvenser for bedriftens rykte og troverdighet (Hayes og Miller 2011, 231).

4.4.3 Kompensasjonskostnader

Hotellbedrifter praktiserer ulike metoder forbundet med håndtering og kompensering av gjester som blir utsatt for utflytting ved overbook. Uansett om en hotellbedrift overbooker bevisst eller ubevisst, har de et ansvar for å ordne overnatting til gjesten. Den standardiserte kompensasjonen er overnatting på et alternativt hotell av lik standard og transport. Kostnaden for dette kan man kalkulere ved å finne gjennomsnittsprisen på alternative hotell, og prisen for transport (Hwang og Wen 2009, 660).

I følge Noone og Lee (2011, 337) er det tre typer kompensasjon hotellbedrifter kan benytte når en gjest blir flyttet som følge av overbooking;

- Underkompensasjon (Ingen rom er ledige, og ingenting blir gjort for å hjelpe).
- Standardkompensasjon (Alternativ overnatting, samt transport).
- Overkompensasjon (Alternativ overnatting og transport, samt tilleggskompensasjon som for eksempel: voucher, penger, gavekort på fremtidig opphold).

4.4.4 Etikk

Revenue Managere må selvsagt følge lovverk når det kommer til beslutninger rundt RM (Hayes og Miller 2011, 139). Likevel bør man spørre seg om etikken rundt slike beslutninger. Etikk er læren om rett og galt, altså moralske standarder for oppførsel overfor andre (Hayes og Miller 2011, 139). ”*Er det riktig å overbooke, da man selger et produkt eller tjeneste man ikke kan levere? Hvordan skal man forsvare bevisst overbooking?*” Det er viktig at hoteller utfører overbooking slik at situasjonen og handlingen oppfattes som rettferdig av kunden.

4.5 Optimal overbookingsgrense

Vi har tidligere beskrevet hvor viktig prognoser er for å benytte RM på best mulig måte. Det er prognosene som ligger til grunn for hotellets avgjørelser tilknyttet blant annet prissetting, kampanjer og overbooking.

Ved hjelp av historiske data vil det være større sannsynlighet for å beregne et optimalt overbookingsnivå, altså en øvre grense på hvor mange rom hotellet bør overbooke for å oppnå 100 % belegg, uten å flytte ut gjester.

Faktorer som bør inkluderes når en setter overbookingsgrenser er følgende:

- Sannsynlighet for kanselleringer og no-show.
- Etterspørsel etter rom og betingelser for lengde på oppholdet.
- Sannsynlighet for forlengelse av opphold.
- Estimert kostnad ved å flytte en gjest i forhold til inntjening ved å overbooke.

5.0 Service Recovery strategi

5.1 Introduksjon til Service Recovery strategi

Servicefeil er uunngåelig i reiselivsbransjen, og fra tid til annen vil det oppstå situasjoner der en gjest er misfornøyd. Reiselivsbransjen er avhengig av fornøyde kunder for å kunne overleve på lang sikt. Sett fra en kunde sitt perspektiv er utflytting som en konsekvens av overbook, å anse som en servicefeil som kan føre til misnøye (Noone og Lee 2011, 335). I prinsippet kan misnøye oppstå når kundene ikke får innfridd sine forventinger, og det kan ofte oppleves som en negativ overraskelse. Dette kan føre til redusert kundetilfredshet og gjenkjøpsatferd, samt økt andel kundeklager (Noone og Lee 2011, 350).

Alle handlinger en bedrift utfører for å håndtere en kundeklage, er en strategi for Service Recovery. Det engelske ordet *"to recover"* kan oversettes til handlingen *"å gjenopprette"*. Hotellbedrifter fokuserer i stor grad på gjenkjøp og lojalitet blant sine kunder, dermed blir holdningen mot og håndteringen av kundeklager et viktig område. Bransjen er preget av høy konkurranse, og kundens mulighet til å bytte mellom bedrifter bør tas i betraktning.

5.2 Hensikten med en Service Recovery strategi

Effektiv klagehåndtering har en sterk påvirkning på langsiktige kunderelasjoner. Å håndtere kundeklager på en måte som tjener både kunden og bedriften er en kompleks oppgave. For de aller fleste som jobber med kundeservice er klager en del av hverdagen. Om bedriften ikke har en godt utarbeidet Service Recovery strategi, vil de kunne miste gjester dersom servicefeil og misnøye oppstår (Sumaco og Hussain 2011, 45). Hensikten og målet med en Service Recovery strategi er da å redusere negative effekter som kan oppstå ved servicefeil og misnøye, og gjøre håndteringen så plettfri som mulig (Noone og Lee 2011, 350). Man vil altså forsøke å gjenskape og opprettholde tilfredsheten.

5.3 Å utforme en Service Recovery strategi

En Service Recovery strategi bør inneholde ulike elementer, der vi ønsker å fremme kompensasjon, ansattes rolle og oppfølging som viktige momenter.

5.3.1 Kompensasjon

Kompensasjon kan, og vil, utgjøre et av nøkkelpunktene i en Service Recovery strategi som bedriften kan iverksette ved servicefeil (Noone og Lee 2011, 335). Hovedpoenget med å tilby kompensasjon til misfornøyde kunder er å vise at man tar ansvar for sine handlinger (Andreassen 2006, 230). Som tidligere nevnt under kapittel 4.4.3 finnes det tre ulike typer kompensasjon en bedrift kan benytte. Disse er under-, standard- og overkompensasjon.

Flere studier har undersøkt hvordan overkompensasjon vil føre til positiv kundeatferd, og det finnes en sammenheng mellom dette og positiv vareprat, kundetilfredshet og gjenkjøpintensjon (Noone og Lee 2011, 335-336). Begrepet overkompensasjon innebærer alt ekstra utover standardkompensasjon (Noone og Lee 2011, 337). En overkompensasjon bør inneholde noen ulike elementer; fleksibilitet, holdbarhet og verdi. Noone og Lee (2011, 339) mener at ved overkompensasjon, er penger mer verdt for kunden enn kompensasjon i form av vouchere. Argumentet for dette er tid og sted for kompensasjonen. Der pengers bruk og tid er valgfritt, vil mest sannsynlig en voucher ha betingelser om sted og tid. Man har da en garanti for at pengene vil kunne benyttes, mens en voucher kan gå ubrukt. Hensikten med kompensasjonen vil da falle bort (Noone og Lee 2011, 339). Penger gir dermed mer fleksibilitet for kunden (Noone og Lee 2011, 340). Når det kommer til sammenhengen mellom pengebasert kompensasjon og kundetilfredshet, er man usikker på om denne alltid er positiv (Noone og Lee 2011, 340). Noone og Lee (2011, 341) mener det finnes en grense på benyttelsen av pengebasert kompensasjon. Med dette menes det at det er et punkt der overkompensasjon ikke har noen hensikt lenger, og det kan bli en form for utnyttelse av bedriften. Kunder kan føle at kompensasjonen er tilstrekkelig, men de vet at de er i en posisjon til å presse en ansatt til mer (Noone og Lee 2011, 341).

Ved å benytte voucherbasert overkompensasjon er det økt sannsynlighet for at gjesten benytter bedriften for å få noe ut av kompensasjonen (Noone og Lee 2011, 341). Noone og Lee (2011, 342) mener også at beløpet eller verdien av overkompensasjon er direkte relatert til gjenkjøp. Det er viktig å tenke på det økonomiske aspektet når det kommer til overkompensasjon, og at det er innenfor rimelighetens grenser.

Hvordan kunden opplever ulike situasjoner er veldig individuelt, og dermed blir reaksjonen på en slik strategi i stor grad påvirket av hva kunden oppfatter som rettferdig. De fleste kunder er klar over at feil kan skje, og godtar dette, men god behandling av oppståtte feil er fortsatt viktig for en videre positiv relasjon. Kundemisnøye er direkte linket til gjenkjøpsintensjon. Ettersom dette får utslag på bedriftens økonomi og inntjening, bør håndtering av kundemisnøye absolutt tas på alvor (Andreassen 2006, 238). Det finnes ikke nødvendigvis en sammenheng mellom overkompensasjon og gjenkjøp, men det finnes en link mellom overkompensasjon og kundetilfredshet som igjen er direkte koblet med gjenkjøp (Noone og Lee 2011, 350).

Med dette i bakgrunn, introduserer vi vår andre hypotese;

H2: En rettferdig oppfattet kompensasjon ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt kundetilfredshet og –lojalitet.

5.3.2 De ansattes rolle og oppfølging

De ansattes rolle i kundeføring er svært viktig, da det er her servicemøtet tar sted. Av den grunn er det viktig å involvere ansatte i forbindelse med retningslinjer for håndtering av klager. Opplæring av ansatte bør inkludere kommunikasjonsegenskaper og klare retningslinjer slik at den ansatte skal oppleve en form for trygghet i arbeidet. For både kunder og ansatte er det hensiktsmessig å vite hvilke situasjoner som tillater kompensasjon, samt retningslinjer for dette (Andreassen 2006, 241). Dette inkluderer myndighet og mandat til å ta avgjørelser slik at man kan håndtere klagen på en tilfredsstillende måte.

Hvordan en kunde oppfatter håndteringen av en klage har mye med de ansattes evne til å takle situasjonen. Det kan ha direkte påvirkning på kundens gjenkjøp- og merkjøpsintensjon, videre anbefaling og positiv vareprat (Andreassen 2006, 154).

Medarbeidere som har høy kunnskap om bedriftens system, tjenester og produkter er ofte bedre egnet til å utføre en serviceleveranse som er av høyere verdi for kunden (Andreassen 2006, 155). Dermed er forståelse og kunnskap om overbook viktig for en klagehåndtering relatert til utflytting.

Med dette i bakgrunn, vil vi introdusere vår tredje og fjerde hypotese;

H3: En godt utformet og formidlet kommunikasjonsstrategi ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt forståelse og tilfredshet hos kunden.

H4: Opplæring av de ansatte innenfor rutiner og rammer for overbook vil bidra til å redusere misnøye fra kunden sin side.

Oppfølging er en viktig del av klagehåndteringen. For kunden er det viktig å bli sett, hørt og tatt vare på. Manglende oppfølging kan oppfattes negativt. Mange kan tolke det som taushet, og dermed få inntrykk av at bedriften prøver å fraskrive seg ansvaret (Andreassen 2006, 260). Et annet positivt aspekt ved oppfølging av kunder i etterkant er muligheten til å lære av deres opplevelse. Om negative hendelser har oppstått i samhandlingen med bedriften, er det viktig at bedriften lærer av sine feil ved å lytte til deres klager. Dette kan hjelpe bedriften til å utvikle og forbedre seg. Det kan også redusere effekten av negativ vareprat, samt øke bedriftens legitimitet og tillit i markedet.

Med dette i bakgrunn, vil vi introdusere vår femte og siste hypotese;

H5: Oppfølging av utflyttede gjester ved overbook vil skape økt kundetilfredshet og -lojalitet.

6.0 Metode

6.1 Valg av metode

Riktig metodevalg er viktig for å kunne samle inn nødvendig informasjon, da hensikten er å undersøke på best mulig måte om ens antakelser stemmer overens med virkelighetens situasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 29). Det skiller mellom to ulike metoder, kvantitativ og kvalitativ. Metodene kan forklares ved at gjennom en kvantitativ tilnærming oppnår man målbare data, mens ved en kvalitativ tilnærming går man i dybden og fanger opp meninger (Dalland 2014, 112). Vi har valgt å benytte oss av en kvalitativ tilnærming i denne oppgaven.

Kvalitativ forskning søker etter hva slags mening ulike mennesker tillegger erfaringer og opplevelser, for eksempel på jobb, i butikken eller på ferie. Som regel er en slik forskningsmetode induktiv, noe som vil si at forskerne utvikler begreper, meninger og forståelser ut i fra mønstre i datamaterialet som de selv har samlet inn (Askheim og Grenness 2008, 13). Det legges vekt på nærhet og observasjon av et mindre antall objekter i sine naturlige omgivelser (Ringdal 2013, 105). Kvalitative metoder har stor grad av fleksibilitet. Det foreligger retningslinjer man bør følge, men metoden er ikke like standardisert og raffinert som ved kvantitative metoder.

Vi ønsket å undersøke ulike praktiseringer ved utflytting av gjester ved overbook, samt avdekke meninger og synspunkter rundt dette. Med bakgrunn i dette mente vi en kvalitativ tilnærming var mest hensiktsmessig å benytte, da denne metoden i større grad muliggjør en detaljert innsamling av informasjon. Ved å benytte et strategisk utvalg av informanter med relevant kunnskap og erfaring, vil det kunne bidra til nødvendig informasjon for å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser.

6.2 Forskningsdesign

Et forskningsdesign er mer eller mindre en detaljert plan for hvordan man kan løse et prosjekt (Ringdal 2013, 105). I denne oppgaven har vi valgt casedesign, og anser dette som et hensiktsmessig forskningsdesign for undersøkelsene rundt vår problemstilling. Det er intensive undersøkelser av et lite eller avgrenset case, som for eksempel kan være individer, bedrifter eller organisasjoner, men også hendelser og beslutninger (Ringdal 2013, 170).

Casedesign kjennetegnes gjerne ved at man benytter et lite antall informanter, og bruker detaljert og omfattende datainnsamling til å undersøke et avgrenset fenomen (Johannessen, Tufte, Christoffersen 2010, 86). Noen ganger vil man ikke på forhånd vite hva man kommer til å avdekke, noe som ofte resulterer i nye temaer eller problemstillinger som kan være relevant for prosjektet. Vi ønsket å gå i dybden på fenomenet overbook for å få en helhetlig forståelse av hvilke problemstillinger og konsekvenser som kan oppstå, og se i hvilken grad det finnes sammenhenger og ulikheter mellom informantenes synspunkter og meninger.

6.3 Utvalg og rekruttering

På bakgrunn av vår problemstilling og hypoteser ønsket vi et strategisk utvalg av informanter med kunnskaper generelt om overbooking og rutiner rundt dette, samt personer med ansvar for resepsjonsavdelingen. Vi benyttet oss av kriteriebasert utvelgelse, der man velger informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 109). Kriteriene som måtte oppfylles av informantene var følgende:

- Jobber innenfor en av de større hotellkjedene i Oslo.
- Kunnskaper om Revenue Management og overbooking.
- Evt. personalansvar for resepsjonen.

Vi valgte derfor å kontakte hovedsakelig Revenue Managere og resepsjonssjefer. For å få et mer helhetlig bilde valgte vi å benytte oss av de ledende hotellkjedene i Oslo. Man har da større mulighet for å avdekke likheter og forskjeller, og innhente mer kunnskap.

For å rekruttere informanter valgte vi først å sende ut en generell mail med kort introduksjon av oppgaven til forskjellige hotellresepsjoner i valgte kjeder, med forespørsel om at resepsjonisten videreformidlet til relevante personer. Dette resulterte i kun én respons. Vi valgte derfor å endre fremgangsmåte og tok kontakt direkte med potensielle informanter. Vi innhentet direkte mailadresser til personene dette gjaldt, og sendte en mer personlig forespørsel. Vi fikk da rekruttert de resterende informantene. Det er ingen fasit på hvor mange informanter man må ha, men det hevdes ofte at det bør gjennomføres intervjuer til man ikke lenger får noen ny informasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104).

På grunn av tidsperspektivet og omfanget på oppgaven, valgte vi i første omgang å holde oss til ni informanter. Disse informantene bestod av én Senior Profit Manager, tre Revenue Managere og de resterende var resepsjonssjefer. Vi følte dette var tilstrekkelig for å innhente den nødvendige informasjonen for å belyse vår problemstilling. Alle våre informanter fikk mulighet til å være anonyme, og av totalt ni informanter var det tre stykker som ønsket dette.

6.4 Intervju

I kvalitativ metode er intervju den mest brukte måten å samle inn data på (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 135). Intervju er en fleksibel metode, som gjør det mulig å samle inn fyldige og detaljerte beskrivelser. Kvale og Brinkmann (2009, 23) karakteriserer et intervju som en samtale med en viss struktur og hensikt. Antall informanter varierer gjerne mellom 15+/-10 (Kvale og Brinkmann 2009, 129).

Kunnskap om tema og begreper er en viktig forutsetning for å øke sannsynligheten for god gjennomføring av intervjuene. Dette gjør intervjueren i stand til å stille viktige oppfølgingsspørsmål (Kvale og Brinkmann 2009, 99). En bred kunnskapsorientering er også sentral i henhold til analysen i etterkant, samt evne til å skape orden og mening når man gjennomfører intervjuene (Kvale og Brinkmann 2009, 103).

6.4.1 Intervjuguide

Vi benyttet semi-strukturert dybdeintervju for å samle inn data. Dette vil si at det verken er en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale (Kvale og Brinkmann 2009, 47). Fordelen med et semi-strukturert intervju er at det gir intervjuer mulighet til å bevege seg fritt frem og tilbake i intervjuguiden. Samtidig åpner det for muligheten for innspill av nye temaer fra informantene. Hensikten med dybdeintervju er å avdekke motiver og holdninger.

Intervjuguiden sirkler inn bestemte temaer, og inneholder forslag til spørsmål. Det fungerer som en huskeliste for intervjueren, samt som en veileder for struktur og oppbygging av intervjuet. Vi bygget opp intervjuguiden rundt våre teoretiske hovedtemaer; Revenue Management, forbrukeratferd, overbook og Service Recovery strategi. Vi passet også på å ta hensyn til de fem hypotesene vi har utarbeidet.

Det er dette vi skal basere analysen på, dermed er det viktig at vi får avdekket ulike aspekter basert på disse.

6.4.2 Gjennomføring av intervju

Alle intervjuene ble gjennomført i rolige omgivelser på arbeidsplassen til informantene, da dette var mest hensiktsmessig for begge parter. Dette er også et kjent miljø der informanten føler seg trygg.

Intervjuets første minutter er avgjørende, da det er viktig å skape en god atmosfære som oppleves som tillitsfull og trygg for informanten. Dette er for at informanten i større grad skal kunne snakke fritt om sine opplevelser og erfaringer (Kvale og Brinkmann 2009, 141). Å lytte, være respektfull og opptre forstående er viktige faktorer. Intervjuene våre startet med en presentasjon av selve oppgaven, der vi kort fortalte om vår bakgrunn, motivasjon, samt hovedtrekkene og problemstillingen i oppgaven. Selve intervjuet ble startet med at informantene fikk spørsmål om sine tanker rundt vår problemstilling. Dette opplevde vi som en god start, da dette var et relativt åpent spørsmål som ga informanten muligheten til å begynne og tenke, samt reflektere over temaet.

For å skape en god struktur og oppbygging av intervjuet, stilte en av oss spørsmålene, mens den andre noterte og kunne evt. komme med oppfølgingsspørsmål. Dette gjør det enklere for informanten å vite hvem han eller hun skal forholde seg til. Ved at samme person holdt alle intervjuene, førte det også til at man stadig fikk bedre trening og ble tryggere på oppbyggingen og gjennomføringen.

6.5 Transkribering

Etter intervjuene var gjennomført ble de fortløpende transkribert. En transkribering er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst, og er da bedre egnet for analyse (Kvale og Brinkmann 2009, 188). Vi benyttet lydopptak, samt noterte, under hvert intervju, slik at det skulle være lettere å gå fra muntlig til skriftlig form. Under det ene intervjuet sluttet lydopptakeren å fungere, noe som førte til en reduksjon av innhentet informasjon da vi kun hadde notater fra intervjuet tilgjengelig.

På de resterende intervjuene brukte vi derfor to lydopptakere i tillegg til å notere, for å sikre informasjonen.

Vi valgte å omforme intervjuet til en mer formell stil under transkriberingen, da det ikke er hensiktsmessig i denne oppgaven å inkludere pauser, følelsesuttrykk, osv. Dette vil også gjøre det enklere å filtrere ut den innhentede informasjonen som er relevant for analysen. Vi gjennomførte deretter en analyse av selve transkribering, for å filtrere ut akkurat de dataene vi ønsket og som er aktuelle for hypotesene.

6.6 Validitet og reliabilitet

Når man snakker om kvaliteten til en undersøkelse, trekkes gjerne begrepene validitet og reliabilitet frem. Validitet viser i hvilken grad undersøkelsen har egnet seg for å samle inn data som er relevant for problemstillingen (Grenness 2001, 141). Det er da tolkningen av dataene som valideres. Reliabilitet referer derimot til datamaterialets pålitelighet, altså hvor nøyaktig undersøkelsen er utført (Grennes 2001, 141).

Høy reliabilitet er en forutsetning for høy validitet. Reliabiliteten er høy dersom undersøkelser og datainnsamlingen gir pålitelige data. Dette kommer til uttrykk dersom innsamlet data gir samme svar hver gang fra ulike undersøkelsesopplegg, altså om konklusjonene er konsistente. Høy validitet oppstår dersom konklusjonen er utledet fra sanne premisser (Kvale og Brinkmann 2009, 250). Det dreier seg altså om en metode er egnet til å undersøke det den faktisk skal undersøke.

6.7 Analyse

Før en analyse kan starte, er det nødvendig med transkribering av intervjuene til skriftlig form. Den skriftlige teksten taler ikke for seg selv, den må analyseres. Målet med analyse er å avdekke et budskap, eller en mening. Det kan defineres som å dele noe opp i biter eller elementer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 164). Ved å analysere den innsamlede dataen, vil vi være bedre rustet til å besvare vår problemstilling.

Når man sitter igjen med mye data fra intervjuene kan man lett bli overveldet over alt arbeidet som må gjennomgås. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010, 165) foreslår en metode der man organiserer data etter tema.

Vi anså dette som en god metode da dette hjalp oss å redusere, systematisere og organisere datamaterialet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 165). Deretter gjennomgikk vi dataene, og forsøkte å analysere og tolke informasjonen. Vi ønsket å identifisere mønstre, temaer og informasjon som kunne bekrefte eller avkrefte våre hypoteser.

I intervjuguiden delte vi spørsmålene opp etter hovedtemaene vi har behandlet tidligere i oppgaven. Når det kom til organisering av innsamlet data valgte vi å kategorisere dette etter de fem hypotesene vi har utviklet. Det ble da lettere å sammenlikne, og avdekke om tidligere forskning og relevant teori støtter opp for hva informantene våre forteller oss (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 87).

7.0 Analyse

I dette kapitlet vil vi analysere og tolke innsamlet data fra dybdeintervjuene. Dette vil bli drøftet opp mot forankret teori, samt egne meninger og tolkninger. På bakgrunn av de ni informantenes ulike roller, erfaringer og bakgrunn, eksisterer det ulike synspunkter som vil bli sammenliknet gjennom analysen. For å få en bedre oversikt har vi valgt å kategorisere informasjonen gjennom de fem hypotesene våre;

H1: Misnøye som et resultat av utflytting ved overbook vil skape utilfredshet og dermed påvirke kundens lojalitet.

H2: En rettferdig oppfattet kompensasjon ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt kundetilfredshet og –lojalitet.

H3: En godt utformet og formidlet kommunikasjonsstrategi ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt forståelse og tilfredshet hos kunden.

H4: Opplæring av de ansatte innenfor rutiner og rammer for overbook vil bidra til å redusere misnøye fra kunden sin side.

H5: Oppfølging av utflyttede gjester ved overbook vil skape økt kundetilfredshet og -lojalitet.

Hypotesene vil senere bli bekreftet eller avkreftet i konklusjonen.

7.1 Analyse av hypotese 1

I følge Talluri og Van Ryzin (2005, 130) er misnøye forbundet med utflytting av gjester en av de største utfordringene tilknyttet overbooking for hotellbedrifter. Dette kunne også de fleste informantene bekrefte. Vi ville derfor avdekke om denne misnøyen påvirket lojaliteten til gjestene som ble flyttet. Flertallet av våre informanter mente at utflytting av gjester ville kunne påvirke lojaliteten negativt, men i stor grad ut i fra frekvensen på hvor ofte det faktisk skjer. Ved å flytte ut gjester ofte, vil det kunne påvirke troverdigheten og ryktet til hotellet, noe som kan føre til store økonomiske konsekvenser i et langsiktig perspektiv. Som informantene påpekte er det viktig at den samme gjesten ikke blir flyttet flere ganger, da dette kunne hindre lojaliteten for godt. Det er derfor viktig å ha gode rutiner for å fange opp dette.

To av informantene mente derimot at utflytting av gjester ikke ville påvirke lojaliteten negativt, da man uansett ikke velger å flytte ut de lojale gjestene.

Dette viser derfor viktigheten av å selektere hvilke gjester man flytter ut. Vi har tidligere redegjort for hvilke typer segmenter som man ofte prioriterer ved utflytting og hvem som absolutt ikke blir det. Det var derfor interessant å sammenlikne dette med hva som faktisk blir praktisert. Det var stor enighet blant informantene at stamgjester flyttet man ikke ut, men disse hadde de som regel en god dialog med for å bekrefte ankomst. Et par av informantene fortalte også at de hadde et godt samarbeid med sine stamgjester ved overbook, ved at de forespurte gjestene om de kunne bo på et annet hotell i stedet. Dette følte de ikke påvirket stamgjestenes lojalitet, og dermed hindret man også å skape potensielt misnøye blant andre gjester. Informantene påpekte at dette kun måtte skje en sjelden gang, ellers ville det kunne påvirke stamgjestenes tilfredshet negativt.

Flere av informantene jobber på hotell med kurs og konferanseavdeling. De meddelte at gjester som bor på hotellet i forbindelse med kurs eller konferanse naturligvis heller ikke blir flyttet ut ved en overbook. Siden disse gruppene som regel legger igjen betydelige summer og benytter hotellet til mer enn overnatting, vil det være risikabelt å flytte disse type gjester. Én annen informant mente også at kabinansatte aldri bør bli flyttet, da lojaliteten i dette tilfellet var veldig viktig. Man kan da risikere at hotellet ikke får fornyet kontrakten med selskapet. Informantene var også enige om at man prøvde og unngå å flytte medlemmer av lojalitetsprogrammet, der en høyere medlemsgrad ga mindre sjanse for å bli flyttet. En informant påpekte at lojalitetsmedlemmer ofte har større tilknytning til valgte hotell, og dermed har større vanskelighet for å akseptere at de ikke får bo der, selv ved overbook. En lojal gjest har ofte en følelsesmessig tilknytning til bedriften, og ved å flytte ut slike gjester kan det påvirke assosiasjonen til bedriften negativt. Å skade forholdet mellom en bedrift og en lojal gjest er kritisk, og ved å flytte ut lojale gjester kan man dermed skape illojalitet.

Informantene hadde noe ulikt syn på hvem som helst bør flyttes, men de fleste opererte hovedsakelig med den siste gjesten som ankom hotellet. Man har da nødvendigvis gjort forarbeidet med å identifisere hvem man absolutt ikke skal flytte ut, og sørget for at de er bekreftet og rom er satt av. Én informant sa de prioriterte å flytte Family & Friends- eller ansattbookinger, mens flere av de andre informantene prioriterte reserverasjoner som er bestilt gjennom tredjepartskanaler. Dette kan man begrunne i at gjester med slike reserverasjoner ofte har betalt en lavere pris, enn om de hadde bestilt direkte gjennom bedriftens kanaler. Det kan også kobles mot oppfatningen av at reserverasjoner gjennom tredjepartskanaler ofte er kunder med liten eller ingen tilknytning til bedriften. Ved å utsette disse kundene for utflyttingen, vil det nødvendigvis ikke skade lojaliteten. Disse gjestene er som regel ikke lojale i utgangspunktet og kommer mest sannsynlig aldri til å bli det.

7.2 Analyse av hypotese 2

Utgangspunktet i vår oppgave er at utflytting som følge av overbook er å anse som en servicefeil. Videre redegjorde vi for at en Service Recovery strategi bør være på plass for å gjenopprette en slik feil. Vi anser kompensasjon som en del av denne strategien. På bakgrunn av dette ønsket vi å undersøke ulike synspunkter blant informantene tilknyttet kompensasjon ved utflytting. Standardkompensasjon er alternativ overnatting et annet sted, samt transport til det aktuelle stedet. Kunden betaler selv for oppholdet, og hotellet betaler et eventuelt mellomlegg på det andre hotellet. Vi ville vite om de ulike informantene opererte med en form for kompensasjon utover dette. Flertallet svarte nei. De fleste tilbød kun standardkompensasjon ved utflytting som konsekvens av overbook. Bakgrunnen for dette var at de ikke anså utflytting som et stort problem, og i tillegg ville kostnadene forbundet med utflytting bli negativt påvirket. De fleste informantene mente at standardkompensasjon var tilstrekkelig. Noen påpekte også at de syntes dette var rettferdig, såfremt gjesten ikke ble flyttet til et dårligere alternativ eller at det medførte ekstra kostnader for gjesten.

Det var kun én informant som skilte seg ut når det kom til kompensasjon utover standard. Denne informanten tilbød enten gavekort på weekendopphold eller oppgradering inkludert vinflaske, fruktfat og personlig hilsen. Dette var vanlig prosedyre, og informantene la til at den standardiserte kompensasjonen med alternativ overnatting og transport var et minimum som gjesten burde forvente.

Informanten la også til at kompensasjonen bør tilbys før gjesten spør om det, da dette skaper en mye bedre situasjon når gjesten mottok kompensasjon med en gang. Informanten anså dette som en god måte for å gjenopprette en servicefeil, og de fleste av gjestene responderte veldig positivt på en slik behandling. Informanten anså ikke dette som en stor kostnad. Det var verre potensielt å miste en gjest i det lange løp. Informanten hadde altså stort fokus på kundetilfredshet og lojalitet ved utflytting som følge av overbooking. Informanten forsto at overbooking ikke sto i stil med kundens forventninger, og bruker dermed overkompensasjon for å gjenoppbygge tilfredshet. Behandlingen av en servicefeil er svært viktig for en videre positiv relasjon med kunden.

Alle de andre informantene var åpne for overkompensasjon, men bare når situasjonen krevde det. Dette var kun hvis en kunde ikke godtok den standardiserte kompensasjonen med alternativ overnatting og transport. Én av informantene mente at gjesten som regel fikk den kompensasjonen han eller hun krevde, så lenge de stod hardt nok på det. Ved en slik situasjonen har ofte bedriften levert dårligere service enn hva kunden forventet. Dette kan være en påvirkning på hvorfor gjesten ikke godtar standardkompensasjon, og dette vil dermed kunne påvirke kundetilfredsheten. Kompensasjon i dette tilfellet benyttes for å forsøke og gjenopprette forholdet mellom kunde og bedrift. Det var større fokus på å prøve og unngå kompensasjon, enn å være proaktiv og komme gjesten i forkjøpet. De fleste informantene mente at det var veldig situasjonsbetinget hvilken kompensasjon som ble tilbudt. Man startet som regel med så lite som mulig, og tilbød heller mer hvis gjesten krevde det. Flere påpekte at det er svært individuelt hva gjester verdsetter, og det er derfor viktig å identifisere hva som trigger hver enkelt for å skape tilfredshet.

Gjester som ble flyttet ut, fikk tilbud om å returnere dagen etter når de hadde en reservasjon på flere netter. Et flertall av informantene som sa at de pleide å tilby oppgradering, hilsen og som regel et fruktfat eller en annen form for oppmerksomhet på rommet. Man unngikk da ofte noe videre kompensasjonskrav, da dette i stor grad var tilstrekkelig for å rette opp feilen. Et flertall av informantene informerte oss også om muligheten for kompensasjon ved neste opphold hos dem, som for eksempel voucher, avslag i romprisen, bonuspoeng, gavekort eller oppgradering av romkategori. De fleste informantene anså dette som et godt alternativ.

På denne måten fikk man gjestene tilbake, og hadde dermed mulighet til å skape en bedre opplevelse og rette opp inntrykket. Med tanke på vår vinkling mot lojalitet blant kundene spurte vi alle informantene om hva de syntes om kjedetilknyttet kompensasjon. Dette kan for eksempel være gavekort, bonuspoeng, voucher, eller noe annet som knytter godene til det aktuelle hotellet eller kjeden. De fleste var positive til dette, da det sikret at kompensasjonen ble brukt internt. Kjedetilknyttet kompensasjon øker sannsynligheten for at kunden benytter bedriften igjen, for å få noe ut av kompensasjonen. Man vil igjen da få en ny mulighet til å skape en bedre opplevelse for gjesten og oppnå lojalitet.

Kunde verdi er et begrep vi tidligere har beskrevet og ønsker å trekke frem i forhold til kompensasjon. Enkelt forklart er det forskjellen mellom hva kunden får og gir. Om kunden opplever høy kunde verdi vil i stor grad bestemme om han eller hun ønsker å benytte seg av bedriften igjen. Utflytting kan virke negativt på kunde verdien, fordi kunden kan oppfatte det som om ressursene øker i forhold til fordelene. Ressurser kan for eksempel være bruk av tid og energi, mens fordelene kan være funksjonelle, økonomiske eller psykologiske. Det funksjonelle kan blant annet referere til hotellets beliggenhet, eller om gjesten hadde en spesifikk hensikt ved å reservere akkurat dette hotellet. Om en gjest blir flyttet til et annet hotell som ikke samsvarer med de funksjonelle fordelene, uten noen form for overkompensasjon, vil dette oppfattes negativt. Det kan være da at ressursene øker, fordi for eksempel beliggenheten ikke er like ideell for kunden. Verdiforholdet fra kunden sitt perspektiv vil da bli negativt. Dette viser viktigheten av en eventuell overkompensasjon for å øke fordelene, og dermed forsøke å gjenopprette forholdet.

Kunder har ulik oppfatning av hva som er en rettferdig kompensasjon og behandling, noe vi har understreket gjennom hele oppgaven. Vi har også understreket ulikhetene mellom forskjellige segmenter, og hvor viktig det er å være klar over verdioppfatningene på tvers av disse. Majoriteten av informantene ønsket å fremme at håndtering av kompensasjon er veldig situasjonsbetinget og det er viktig med individuell tilpasning. På den måten har man større mulighet til å gi en kompensasjon som gjesten oppfatter som rettferdig.

7.3 Analyse av hypotese 3

Overbooking er vanlig praksis innenfor reiselivsbransjen, da de fleste bedrifter er preget av et høyt antall no-show og bruker dermed overbook for å beskytte seg mot tapte inntekter. Likevel er det ikke allment kjent blant forbrukere at kapasitet overbookes bevisst. Et hotell kalkulerer aldri med å flytte gjester, men fra tid til annen slår prognosene feil og man har overbooket for mye. Vi ønsket å avdekke hvordan kommunikasjonen foregår ved utflytting av gjester, da vi anser dette som svært viktig for forståelse og tilfredshet blant kundene.

Alle informantene bekreftet at de hadde rutiner som benyttes til forberedning på overbook. Noen av informantene hadde også egne 100 %-lister, som bestod av arbeidsoppgaver på dager med overbook. Hos de fleste av informantene innebar rutine ved overbook å ta kontakt med gjesten på forhånd, hovedsakelig for å bekrefte ankomst. På en slik måte fikk de bedre kontroll over situasjonen, og et klarere bilde på om utflytting ville bli aktuelt. Om det ble aktuelt å flytte gjester, informerte mange at de prøvde så godt det lot seg gjøre å få kontakt med gjesten før han eller hun ankom hotellet. På denne måten kunne de mentalt forberede gjesten på utflytting, og heller sende gjesten direkte til et alternativt overnattingssted. Da minimerer man gjestens bruk av ressurser. Rutinene tilknyttet overbook ble utformet for å gjøre det lettest mulig for kunden og bedriften.

Gjester opparbeider seg også forventninger på forhånd, og hvordan disse forventningene møtes påvirker i stor grad tilfredsheten med produktet eller tjenesten. Det er dermed viktig å styre disse forventningene, og dette understreker viktigheten med å ta kontakt på forhånd. Hvis gjesten møter opp på hotellet, for deretter å bli flyttet, vil man i stor grad kunne risikere at man ikke møter forventningene til gjesten. Ved å derimot informere gjesten på forhånd, vil han eller hun ha mulighet til å omstille seg og det vil kunne bidra til å heller styre forventningene mot det alternative hotellet. Man kan da unngå å redusere tilfredsheten. Likevel var det noen informanter som opplyste at de ikke tok kontakt med gjesten på forhånd, selv om en utflytting ville bli aktuelt om gjesten møtte opp. Bakgrunnen for dette var at de antok prognosene ville anslå korrekt antall no-show.

Vi stilte spørsmål tilknyttet kommunikasjon i møte med gjesten der utflytting ble aktuelt. Vi ønsket å avdekke hvordan overbooking ble formidlet til gjestene. Her var det en stor grad av overensstemmelse i synspunktene. Alle informantene ønsket å fremme en holdning der man fremstod som ærlige, ydmyke og de understreket viktigheten av å beklage til gjesten. Tre av informantene ønsket å styre unna bruken av ordet overbook. Én av disse informantene mente at dette ordet var negativt ladet, akkurat som om man hadde kalkulert med å flytte gjesten. Informanten ønsket heller å fremme begrepet ”menneskelig feil”, for da var det ofte større aksept blant gjestene. De to andre informantene mente det samme om ordet overbook, de ønsket å gi minst mulig informasjon om hvorfor situasjonen hadde oppstått. Den ene informanten begrunnet dette i risikoen for negative gjesteanmelder på ulike nettsider, som kunne skade hotellets rykte. Om det ble publisert flere anmeldelser der gjester fortalte at de ble overbooket, kan det være en påvirkning for at potensielle kunder styrer unna det aktuelle hotellet. Hotellet kan da risikere å måtte endre strategi i forhold til overbook. Per dags dato var det ikke noe problem, og informanten mente derfor det fungerte godt nok slik det ble praktisert.

For å forsøke og gjenopprette servicefeilen, var det mange av informantene som prøvde å referere til neste opphold. Som tidligere nevnt benyttet mange informanter seg av kompensasjon ved neste opphold, for eksempel oppgradering, personlig hilsen, osv. Dette var det mange som ønsket å inkludere under kommunikasjon av overbooking. De mente dette understreket ønsket om å gjenopprette feilen.

7.4 Analyse av hypotese 4

Da det er resepsjonistene som i høyest grad står for serviceleveransen og håndterer utflytting av gjester ved overbook, var vi interessert i å undersøke hvorvidt det blir gitt opplæring og myndighet til de ansatte, og hvordan dette påvirket kundens oppfattelse.

Alle våre informanter mente at trygghet hos resepsjonistene i stor grad var avgjørende for hvordan kunden oppfattet situasjonen. Ved å ha resepsjonister som var utrygge og unnvikende, ville det være større sannsynlighet for en ubehagelig og negativ opplevelse for kunden. Én av informantene påpekte at klare retningslinjer var essensielt for å skape trygghet hos resepsjonistene.

Ved spørsmål om hvordan resepsjonistene skulle håndtere en utflytting, var det stor likhet i fremgangsmåte. Det skulle på forhånd være ordnet et nytt hotellrom, eller i hvert fall ha oversikt over hvor man kunne flytte gjesten, og betale transport og evt. prisdifferanse. Noen av informantene hadde også en egen liste med arbeidsoppgaver på dager med overbook. Denne listen inneholdt forebyggende oppgaver og viktige punkter ved en utflytting. Dette bidrar til klare retningslinjer for resepsjonisten. Ved en utflytting påpekte informantene at det var viktig å være ydmyk, beklage og høre på gjesten, uten å gå for dypt inn på hva som var grunnen for utflytting.

Rutiner for håndtering av overbook var en integrert del av opplæringen, men de fleste informantene mente at det var til en viss grad vanskelig å forberede resepsjonistene mer på utflytting enn dette. En god håndtering av utflyttinger ville hovedsakelig læres av erfaring, men man hadde retningslinjer på hvordan det skulle utføres. Flere av informantene nevnte også at som regel ville én av resepsjonistene tilstede på jobb ha opplevd utflytting tidligere. Den ansatte vil da ha mulighet til å observere og tilegne seg kunnskap om hvordan håndteringen av utflytting kan foregå.

Majoriteten av informantene mente at resepsjonistene måtte vite hvilken myndighet de hadde, og også ha den myndigheten som krevdes, innenfor rimelighetens grenser, for å ordne opp i situasjonen der og da. I forhold til hvilken myndighet de ansatte hadde, var det noe variasjon. Tre av informantene svarte at resepsjonistene har mer eller mindre myndighet til å gi ut det som krevdes, innenfor rimelighetens grenser. Det viktigste var at situasjonen med gjesten ble løst der og da. En fjerde informant svarte at de ansatte hadde begrenset myndighet i forhold til reduksjon i pris og utbetaling av penger, men hadde større mulighet til å kompensere med alternative goder, som bonuspoeng, servering, oppgradering, osv. En femte informant mente at resepsjonistene hadde utvidet myndighet i forhold til det de trodde selv, men at det ikke var ordentlig kommunisert hva de hadde lov til. Dette var for å begrense kostnader forbundet med kompensering. Alle våre informanter uten personalansvar i resepsjonen mente at det var essensielt at resepsjonistene visste hvilken myndighet de hadde og kunne ta egne beslutninger i en utflyttingssituasjon, for å øke trygghet og dermed kunne skape en bedre kundeopplevelse. For gjester har klagehåndteringen stor innvirkning på tilfredshet og gjenkjøpsintensjon, og han eller hun verdsetter ofte at saken blir løst på stedet for å ha en garanti på at man får kompensasjon.

Ved at resepsjonistene ikke kan håndtere kompensasjonskrav, kan det dermed føre til mistillit ovenfor bedriften blant gjestene.

Kunnskap er ofte med på å skape trygghet. Vi var derfor interessert i å undersøke hvorvidt resepsjonistene ble informert om hva som ligger til grunne for at man overbooker og hvorfor det er viktig. Flere av informantene syntes at det å øke de ansattes forståelse og aksept for overbooking var en av de største utfordringene med dette. Det var ofte et større fokus på overbooking, enn å jobbe mot 100 % belegg. I følge flere av informantene ble det ikke i særlig grad kommunisert mer informasjon til de ansatte om overbooking enn rutinene for håndtering. Det var derfor stor enighet om at ved å øke kunnskapsnivå og skape forståelse rundt fenomenet, kunne det føre til at de ansatte følte seg tryggere.

7.5 Analyse av hypotese 5

Som nevnt tidligere er utflytting som følge av overbook å anse som en servicefeil, og oppfølging blir dermed en viktig del av en Service Recovery strategi. Vi ønsket derfor å avdekke hva informantene praktiserte og mente om oppfølging av gjester i etterkant av en utflytting.

Av alle informantene var det kun én som hadde fast rutine på å følge opp i etterkant, samt to stykker som gjorde det av og til. Den ene informanten som fulgte opp ved hver utflytting hadde en rutine der resepsjonisten sendte mail til resepsjonssjefen med forklaring av situasjonen, samt kontaktinformasjon til gjesten. Dagen etter sendte resepsjonssjefen en mail med en formell beklagelse fra hotellet. De to andre informantene som ved noen tilfeller sendte oppfølgingsmail, forklarte at det var situasjonsbetinget. Dersom de hadde en situasjon der det oppsto mye misnøye, tok de kontakt med gjesten i etterkant.

Vi spurte alle informanter om de syntes en slik oppfølging kunne vært hensiktsmessig i henhold til kundetilfredshet. Alle informantene så seg enige i det, dog var det noen innsigelser mot å gjøre dette. To informanter nevnte blant annet kravet om kompensasjon som kunne oppstå, og det ville de helst unngå. Én av disse informantene synes det kunne vært nyttig om det var en større sak.

En tredje informant forklarte at de hadde en rutine der resepsjonisten ber gjesten ta kontakt med resepsjonssjefen, eller at de videreformidlet gjestens kontaktinformasjonen. Dermed fikk han eller hun beskjed om noe ille hadde oppstått. Av den grunn tok ikke resepsjonssjefen kontakt uten oppfordring fra resepsjonisten som hadde opplevd hendelsen, eller gjesten. I tillegg opplyste denne informanten om at man prøvde å velge den gjesten som ikke kommer tilbake uansett, og da ville hensikten med oppfølging bli svekket. Unntaket for de fleste informanter var dersom utflyttingen berørte viktige kunder. Det var da naturlig at de tok kontakt med gjesten i etterkant.

Flere av informantene innrømmet at det forelå et stort forbedringspotensial ved oppfølging av kunden etter en utflytting. De fleste informantene anså det som en lett oppgave å innføre, men mangel på rutiner rundt dette gjorde det utfordrende å gjennomføre i praksis. Som avdekket tidligere, var det flere av informantene som også tilbød kompensasjon til gjestene ved neste besøk. Dette er en måte å kommunisere til gjesten man ønsker dem tilbake, samt at man vil gjøre opp for servicefeilen som kan oppstå ved overbook.

8.0 Kvalitetsvurdering

Etter dataanalysen sitter vi igjen med inntrykket at vi har samlet inn tilstrekkelig informasjon for å bekrefte eller avkrefte hypotesene, og dermed besvare problemstillingen. Vi har møtt på noen utfordringer underveis, noe som kan føre til potensielle svakheter i oppgaven.

Vi opplevde noe utfordring ved datainnsamling i forhold til forbedringspotensialet ved utflyttingsøyeblikket, da mange av informantene mente de ikke hadde noen store utfordringer tilknyttet dette. Dette gjorde at noen av spørsmålene som omhandlet temaet ble irrelevante, og vi måtte til dels endre spørsmålene til hva de mente kunne være en bedre fremgangsmåte underveis i intervjuene. Dermed kan vi ikke si med sikkerhet at overbooking er et relevant problem hos informantene vi intervjuet. Dette skapte også tvil om problemstillingen vår var reell eller ikke.

Opgavens store svakhet er sårbarheten for tema. Overbooking er ikke allment kjent for forbrukerne, og hotellbransjen vil i stor grad fortsette å holde det slik.

Overbooking er et sensitivt tema, og på bakgrunn av dette vil det være mulighet for at informantene ikke delte all relevant informasjon, eller at dataene ikke er reelle i forhold til virkelighetens situasjon. Generelt oppfattes det ofte som mer utfordrerne å snakke om bedriftens svakheter, enn styrker. Vi kan dermed anta noen svakheter i ekstern validitet. Dette kan begrense undersøkelsens resultater og konklusjoner.

I tillegg satte vi spørsmål ved intern validitet, spesielt om våre hypoteser og problemstilling led av forutinntatthet. Årsaken til dette er at vi først var avhengig av å sette oss inn i teorien for å vite hvilke variabler vi skulle inkludere, og på bakgrunn av dette utviklet vi problemstilling, hypoteser og intervjuguide. Det kan da være at vi ubevisst har laget spørsmål for å bekrefte disse hypotesene.

Reliabilitet knyttes til datamaterialets pålitelighet (Grennes 2001, 141). For å redusere feilaktige siteringer, ble det benyttet lydopptak under alle intervjuene, men analysen inneholder våre egne tolkninger av hva informantene fortalte. Dette kan øke sjansen for feiltolkninger, og redusere oppgavens reliabilitet.

For å øke nøyaktigheten av tolkningene, var begge gruppemedlemmer tilstede på alle intervjuer, samt utarbeidet analysene i samarbeid.

Til tross for dette er vi tilfreds med datainnsamlingen og analysen, spesielt med tanke på bevilget tid og ressurser. Noe vi anser som positivt var at mange av informantene syntes problemstillingen vår var spennende, og anså overbooking som et svært viktig tema. Vi føler vi har avdekket vesentlige meninger og antagelser, samt aktuelle former for praktisering, og dermed er i stand til å besvare problemstillingen med validitet og reliabilitet.

9.0 Avslutning

Som avslutning på denne oppgaven vil vi svare på problemstillingen; ”*Hvordan kan hotellbedrifter benytte seg av overbooking på en slik måte at de oppnår både økonomisk gevinst og kundens lojalitet?*”. For å svare utfyllende på denne problemstillingen har vi forankret relevant teori, innsamlet data gjennom dybdeintervju, samt utviklet hypoteser underveis i prosessen. Konklusjonen vil bygges opp trinnvis med utgangspunkt i hypotesene, for så å avsluttes med en oppsummering av våre viktigste funn. Vi føler denne oppdelingen er nødvendig for å svare grundig på problemstillingen.

Grunnet oppgavens tid og omfang ble vi hindret i å berøre noen viktige momenter og påvirkere ved overbooking, noe vi har samlet i kapittel 9.3 ”forslag til videre forskning”.

9.1 Konklusjon

H1: Misnøye som et resultat av utflytting ved overbook vil skape utilfredshet og dermed påvirke kundens lojalitet.

I følge Hwang og Wen (2009, 663) påvirker reservasjonstid, reservasjonskanal, medlemskap i lojalitetsprogram, lengde på opphold og betalingskilde hvordan kunden oppfatter rettferdigheten ved en utflytting. I hvilken grad kunden oppfatter behandlingen som rettferdig har stor påvirkning på tilfredsheten. Det vil være vanskelig å trekke inn alle faktorene når man velger ut hvilke gjester man skal flytte ut, da disse i stor grad kan gjelde for ulike typer segmenter. Gjennom dybdeintervjuene viste det seg at det var medlemskap i lojalitetsprogram som var den største påvirkeren for utvelgelse, deretter i stor grad reservasjonskanal. Majoriteten av informantene unngår å flytte de gjestene som er lojale mot hotellet eller kjeden, enten om det er som enkeltpersoner eller gjennom bedrifter og organisasjoner. Man kan derfor benytte lojalitetsprogrammet som et hjelpemiddel for å identifisere reisefrekvensen og lojaliteten til gjestene, og dermed være bedre rustet til å flytte ut de gjestene som antageligvis ikke vil være spesielt lojale uansett.

Store deler av informantene mente at det var best å flytte ut gjester som hadde bestilt gjennom tredjepartskanaler, som for eksempel Booking.com og Expedia. For å oppnå fordeler fra lojalitetsprogrammet, må man bestille direkte gjennom hotellets kanaler. Personer som da bestiller gjennom tredjepartskanaler, vil mest sannsynlig ikke være lojalitetsmedlem. Man vil dermed i stor grad hindre at medlemmer blir flyttet ut. Ved heller å ta utgangspunkt i gjester som ikke har noen tilknytning til hotellet eller kjeden, vil man i større grad unngå å skade lojaliteten, da den ikke er opparbeidet på forhånd.

Med bakgrunn i den innhentede informasjonen, vil det være vanskelig å bekrefte eller avkrefte hypotesen, da det er situasjonsbetinget og avhenger av frekvensen. Man vil i første omgang i størst mulig grad unngå å flytte lojale gjester, og dermed vil ikke nødvendigvis utflytting av gjester påvirke lojaliteten negativt. Det vil derfor være essensielt med gode rutiner og kriterier på utvelgelse av hvilke gjester man flytter ut.

H2: En rettferdig oppfattet kompensasjon ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt kundetilfredshet og -lojalitet.

Hvordan håndtering av kompensasjon ble utført var svært varierende. Felles for de fleste informantene var at man ventet til gjesten eventuelt tok kontakt, og deretter kom frem til en form for kompensasjon. Hvis en gjest hadde et opphold på flere netter, og kom tilbake dagen etter, var det større aksept blant informantene for å kompensere i form av oppgradering, hilsen og frukt eller vin. Gjesten er dermed ofte avhengig av å skulle bo flere netter for å få en form for kompensasjon uten selv å kreve det.

Når gjesten derimot krevde kompensasjon, begynte som regel informantene med så lav kompensasjon som mulig, og tilbydde eventuelt mer og mer for å finne en kompensasjon som gjesten godtok. Dette baserer seg på hva kunden mener er en rettferdig behandling og kompensasjon av en klage. Ved klagehåndtering må man derfor besitte kunnskaper om hvordan den aktuelle utflyttingssituasjon foregår, og om det eventuelt er noen elementer som påvirker kundens oppfattelse. Dette kan for eksempel være standarden på et alternativt hotell eller kommunikasjon mellom kunde og ansatt, og kan ha stor påvirkning på hvilken type kompensasjon som bør tilbys.

Det er også viktig å ha et bevisst forhold til den øvre grensen for kompensasjon, og prøve å identifisere de kundene som gjennom kompensasjonskrav kun prøver å utnytte bedriften. En kompensasjon vil i dette tilfellet mest sannsynlig ikke skape tilfredshet.

Det var stort fokus blant informantene på å prøve og tilby en kompensasjon ved neste opphold, som for eksempel redusert pris, oppgradering eller frukthilsen. Dette var for å skape en mulighet til å rette opp servicefeilen og inntrykket til gjesten. Dette er en kompensasjon som er basert på kjedetilknypning, og øker da sannsynligheten for at kunden kommer tilbake (Noone og Lee 2011, 341). Ved at gjestene føler feilen blir rettet opp på en tilfredsstillende måte, vil det ofte kunne føre til større grad av lojalitet enn i utgangspunktet.

En rettferdig kompensasjon vil dermed påvirke tilfredshet og lojalitet, og vi kan derfor bekrefte hypotesen. Hva som oppfattes som en rettferdig kompensasjon er svært individuelt, og å vite hvilken type kompensasjon man skal tilby og hvor mye som kreves for å gjøre gjesten fornøyd, er dermed svært utfordrende. Dette bunner i at alle er forskjellige og har ulik verdioppfattelse. Man må derfor tilpasse kompensasjonen til hver enkelt gjest ut fra hva denne verdsetter. Dette viser viktigheten av fleksibilitet og god kommunikasjon i håndteringen. Et utvalg av forskjellige kompensasjonsmidler vil vel derfor også være essensielt.

H3: En godt utformet og formidlet kommunikasjonsstrategi ved utflytting som konsekvens av overbooking vil skape økt forståelse og tilfredshet hos kunden.

Hypotese nummer tre ble utviklet på grunnlag av kommunikasjonens viktige rolle i møte med kunden. En ansatts formidlingsevne og hvordan han eller hun fremstår ved en uheldig situasjon er i stor grad avgjørende for gjestens oppfattelse. Utflytting ved overbook er en uønsket situasjon, og aldri noe man kalkulerer med å gjøre. Dermed bør man tilrettelegge så godt som mulig for kunden, slik at det blir enklere for kunden å godta endring. Det vil derfor være viktig å på forhånd ta kontakt med en kunde det er aktuelt å flytte ut som konsekvens av overbooking. Vi har tidligere redegjort for at kundetilfredshet i stor grad baserer seg på forventninger. Ved å informere gjesten før han eller hun ankommer hotellet, kan man i større grad hindre at forventningene ikke imøtekommes.

En gjest som blir forberedt på en uheldig situasjonen kan lettere tilpasse seg, og dermed anse flytting til et annet hotell som en enkel prosess. Det er viktig for gjesten å føle at han eller hun blir tatt vare på, og dette påvirker kundetilfredsheten i stor grad.

En bedrift som lærer opp sine ansatte innenfor klagehåndtering vil oppnå store fordeler ved dette. For en ansatt skaper det trygghet i å vite hvordan man på best mulig måte formidler informasjonen, tilpasser situasjonen og hvilke hjelpemidler og verktøy man har tilgjengelig i en vanskelig situasjon. Når det kommer til formidling av selve fenomenet overbook ovenfor ansatte, handler det i stor grad om å ufarliggjøre det, og dermed skape forståelse og aksept. Overbook er et nødvendig onde som må til i bransjen. En kommunikasjonsstrategi kan dermed hjelpe den ansatte med å takle situasjonen bedre, da man skaper klare rammer og retningslinjer.

Kommunikasjon ved utflytting som konsekvens av overbooking er et viktig element i selve prosessen. Det påvirker kundens oppfattelse av selve situasjonen, og kan avgjøre om opplevelsen blir god eller dårlig. Om en ansatt viser empati, forståelse og ydmykhet vil det være lettere for gjesten å akseptere, samt bli tilfreds med situasjonen. En strategi på hvordan man håndterer overbooking anser vi som essensielt for å kunne oppnå tilfredse kunder. Kommunikasjon på forhånd er viktig, og flere av våre informanter strebet etter å klare dette. På bakgrunn av innsamlet data og analyse ser vi en sterk sammenheng mellom kundetilfredshet og kommunikasjon, og vil dermed bekrefte hypotese nummer tre.

H4: Opplæring av de ansatte innenfor rutiner og rammer for overbook vil bidra til å redusere misnøye fra kunden sin side.

Frontpersonalet er de som oftest møter gjestene, og det er derfor viktig med klare retningslinjer på hvordan ting skal håndteres. Det var store likheter på fremgangsmåten ved utflytting av gjester hos informantene. Disse retningslinjene ble kommunisert som en del av opplæringen. Det var derimot større variasjoner i hvilken myndighet de ansatte hadde, selv om de fleste informantene mente at de ansatte måtte ha myndighet til å gi ut kompensasjon, og dermed ha mulighet til å rette opp feilen i utflyttingsøyeblikket. For den ansatte vil det virke betryggende å ha retningslinjer for hvilken type og hvor mye kompensasjon som kan benyttes i ulike situasjoner (Andreassen 2006, 241).

Opplæring bør i større grad inkludere kommunikasjonsegenskaper som kan hjelpe den ansatte med håndtering av utflyttingssituasjoner.

Det var stor enighet om at trygghet var essensielt for å optimere serviceleveransen og dermed måtte den ansatte være klar over hvilken myndighet han eller hun hadde. Med bakgrunn i dette kan hypotese nummer fire dermed bekreftes. Med god informasjon og kunnskap om fenomenet vil det føre til økt forståelse, og dermed vil man også bli sikrere i jobben. Det er viktig å ufarliggjøre overbooking blant resepsjonistene, og heller endre fokuset i en positiv retning mot at man jobber mot et fullt belegg.

H5: Oppfølging av utflyttede gjester ved overbook vil skape økt kundetilfredshet og -lojalitet.

Gjennom datainnsamlingen avdekket vi at fåtallet av informantene fulgte opp gjestene i etterkant av en utflytting. Årsaken ble i stor grad preget av mangel på rutine, men de fleste informantene mente det ville være hensiktsmessig og enkelt å innføre.

Oppfølging er en viktig del av en Service Recovery strategi, da dette viser at bedriften tar ansvar for sine handlinger. Å flytte ut gjester er en uønsket situasjon, men som til tider vil oppstå.

Ved å gi kunden anledning til å ta eventuelle klager direkte gjennom oppfølgingen, minimerer det sannsynligheten for at klagen ender opp på internett, som for eksempel på TripAdvisor. Et høyt antall klager på nett som omhandler overbooking, kan være svært skadelig for hotellet. Gjennom en oppfølging har man også mulighet til å øke sannsynligheten for at kunden kommer tilbake ved å henvise til neste besøk. Gjesten kan for eksempel ta kontakt gjennom mailkorrespondansen ved neste opphold, og kan da motta en form for kompensasjon. Dette sikrer også at samme gjest ikke blir flyttet neste gang.

En oppfølging av gjesten er en mulighet for å skape eller opprettholde tilfredshet. En gjest som føler seg ivaretatt og verdsatt vil bli mer tilfreds, og dermed vil dette påvirke lojaliteten positivt. RM fokuserer i stor grad på lojale kunder, og oppfølging kan være et godt verktøy for å bidra til dette. Med dette i bakgrunn, vil vi bekrefte hypotese fem.

Oppsummering på konklusjon

Vi har nå behandlet alle våre hypoteser, og kan med dette slå fast at det er viktig for hotellbedrifter med gode rutiner og retningslinjer for håndtering av utflytting av gjester. Det er i første omgang viktig å ha gode rutiner for dager der det er overbook, da man på denne måten kan identifisere feil, skaffe en bedre oversikt over situasjonen og dermed minimere sjansen for å måtte flytte ut noen. Flere resepsjoner opererer med en 100 %-liste med arbeidsoppgaver som er spesielt viktige på dager det er overbooket. Dette skaper klare rammer og kan bidra til trygghet hos resepsjonistene ved at man vet hvordan man skal gå frem. Det er også essensielt at det blir kommunisert til resepsjonistene hva som ligger til grunn for overbookingen og hvorfor det er viktig. Det er ofte utfordrende å få resepsjonistene til å akseptere utførelsen av overbook, noe som igjen kan føre til at hotellene ikke får utnyttet sitt overbookingspotensial på grunn av misnøye. Dette reduserer naturligvis muligheten til å maksimere inntekt. Dermed blir det essensielt å skape forståelse og motivasjon blant de ansatte.

Hvordan resepsjonistene håndterer og kommuniserer utflyttingen, har stor påvirkning på opplevelsen til gjesten. En godt utformet kommunikasjonsstrategi vil da ligge til grunn. Klare retningslinjer bidrar til trygghet, og selvsikre resepsjonister vil dermed påvirke kundens oppfattelse og tilfredshet positivt. God håndtering av kundeklager er essensielt for å sikre tilfredshet, og kompensasjon vil da være et naturlig element. De ansatte må være klare over hvilken myndighet de har, og ha ulike verktøy tilgjengelig for å på best mulig måte rette opp servicefeilen som oppstår ved en utflytting. Man kan da skape stor grad av tilfredshet hos gjesten, noe som vil påvirke lojaliteten positivt. Trygghet blant ansatte har vært et gjennomgående tema i oppgaven, og er viktig for å skape en god gjesteopplevelse. Klare retningslinjer, rammer og rutiner vil da være essensielt. Oppfølging er også en viktig del av klagehåndtering, og kan være et godt verktøy for å identifisere og rette opp misnøye. Selv om dette sjeldent ble gjort hos majoriteten av informantene, mente de fleste at dette kunne være hensiktsmessig.

Bakgrunnen for å benytte overbooking bunner i den økonomiske gevinsten ved optimal utføring. Våre hypoteser bekrefter at hvis man iverksetter en profesjonell og hensiktsmessig håndtering, kan det skape store økonomiske gevinster for bedriften. En bedrift som har et tydelig rammeverk, retningslinjer og rutiner på hvordan overbooking skal praktiseres og håndteres, kan i større grad overbooke enda mer.

9.2 Anbefalinger

Med bakgrunn i våre funn, hypoteser, tolkninger og konklusjon, har vi utarbeidet noen tiltak bedrifter kan iverksette for økt tilrettelegging av utflyttingsøyeblikket.

- En strategisk utvelgelse av kunder som ikke blir berørt av utflytting ved overbook. Man kan da benytte seg av kriteriebasert utvelgelse for å redusere sjansen for å berøre lojale gjester. Kriterier som bør ligge til grunn for dette er; lojalitetsgrad, reservasjonskanal og hensikt med reservasjon. Verktøy som kan benyttes for å unngå og berøre slike kunder er lojalitetsprogram, og avtaler med forretningsreisende og bedrifter. Vi mener gjester som bestiller gjennom tredjepartskanaler, samt fritidsreisende så langt det er identifiserbart, bør nedprioriteres. Disse kundene kan identifiseres ved at de mest sannsynlig verken er eller forblir lojale, samt at de har lavere betalingsvilje. Likevel er det viktig med en god håndtering av utflyttingsøyeblikket, og oppfølging i etterkant. Årsaken til dette er for å minimere sannsynligheten for at klager blir publisert synlig på tredjepartskanaler. Bedriften kan da ta eventuelle klager og misnøye direkte med kunden i stedet.
- Utforme klare retningslinjer på hvilke situasjoner som krever kompensasjon. Med tanke på at utflytting er en servicefeil fra bedriften sin side, mener vi at kunden derfor bør motta en form for kompensasjon for å skape tilfredshet. Dette kan også føre til en mer positiv opplevelse for gjesten enn i utgangspunktet. For gjester som skal bo flere netter og kommer tilbake dagen etter, mener vi at det i første omgang vil være tilstrekkelig med oppgradering, hilsen og en form for oppmerksomhet på rommet, som for eksempel frukt eller vin. Dette kan være nok for å rette opp inntrykket etter en utflytting. Ved gjester som kun har reservasjon på en natt, synes vi det bør sendes en mail til gjesten med en beklagelse og tilby noe ekstra ved neste opphold.

Dette kan være oppgradering, en liten oppmerksomhet på rommet eller en redusert pris. Man kan da øke sannsynligheten for at gjesten kommer tilbake, eller eventuelt unngå å gi noen kompensasjon hvis gjesten ikke kommer tilbake. Ofte kan det være tilstrekkelig for gjesten at han eller hun har fått tilbud om en kompensasjon, selv om de ikke benytter seg av det. Dette kan være gode utgangspunkt for kompensering ved utflytting, som heller ikke påfører bedriften betraktelige kostnader.

- Utforme en kommunikasjonsstrategi som kan tjene bedriften, ansatte og kunder. Når en utflytting som konsekvens av overbooking oppstår, bør bedriften ta kontakt med kunden på forhånd så langt det lar seg gjøre. Dette tilrettelegger situasjonen for både kunden og den ansatte. Kunden kan dra rett til det alternative stedet, og en ansatt kan gjøre arbeidet rundt overbook lettere og mer effektivt. Bedriften bør formulere hvordan den ansatte skal kommunisere overbook, både i forkant og ved møte med kunden. Ærlighet, ydmykhet og beklagelse er viktige stikkord. Utflyttingsøyeblikket bør i stor grad tilrettelegges for kunden. Bedriften påfører kunden et form for tap, men kan klare å snu om situasjonen til en god opplevelse, så lenge man klarer å håndtere det på en god måte.
- Skape forståelse rundt overbooking for resepsjonistene. Det er disse som håndterer gjesten ved en utflytting, og det er dermed viktig at man forklarer hva overbooking er, og hvorfor det må utføres. På denne måten kan man øke forståelsen, skape aksept og bidra til å ufarliggjøre fenomenet blant de ansatte. Dette kan være med på å skape trygghet, og dermed blir møtet med kunden ofte bedre håndtert. Ledelsen bør derfor sikre at alle resepsjonister har tilstrekkelig kunnskap om overbook, og jobbe mot å endre fokuset fra overbook til 100 % belegg. Man er i stor grad avhengig av å ha resepsjonistene på laget når det gjelder overbook for å sikre optimal utførelse. Dermed vil ofte opplæringen de fleste av hotellene opererer med i dag ikke være tilstrekkelig.
- Iverksette en oppfølgingsrutine som tjener både bedriften og gjesten. Uansett om utflytting ved overbook er en uønsket situasjon, har bedriften et ansvar for å ta vare på gjesten som utsettes for det. Å følge opp i etterkant viser at bedriften tar ansvar og er lei seg overfor gjesten.

Vi mener en rutine eller et system for dette burde iverksettes av bedriftene for å sikre tilfredshet og lojalitet. Et oppfølgingssystem trenger ikke være veldig kostnads- og ressurskrevende, da det for eksempel kan benyttes en standardisert mal. Det mest hensiktsmessige da er at resepsjonisten rapporterer hver berørte gjest videre til en overordnet.

9.3 Forslag til videre forskning

For videre forskning synes vi det ville vært interessant å benytte både kvantitative og kvalitative metoder for å samle inn data fra kundene. Man kan da skape en større forståelse for hvordan en kunde oppfatter situasjonen og hvordan optimal håndtering bør foregå. Det vil også potensielt gi mulighet til å identifisere hvilke former for kompensasjon kunder verdsetter, forventer eller mener er rettferdig. Disse resultatene kan benyttes til å forbedre håndtering og opplevelsen av utflyttingsøyeblikket, både for ansatte og kunder. Det ville også være interessant å forske på hvordan resepsjonister oppfatter overbooking, og hvordan man eventuelt kan skape akseptering av fenomenet.

10.0 Litteraturliste

- Andreassen, Tor W. 2006. *Serviceledelse: Planlegging og styring av sannhetens øyeblikk*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Askheim, Ole Gaut og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Dalland, Olav. 2014. *Metode og oppgaveskriving*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Framnes, Runar, Arve Pettersen og Hans Mathias Thjømøe. 2011. *Markedsføringsledelse*. 8. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Grenness, Tor. 2001. *Innføring i vitenskapsteori og metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011. *Revenue Management: For the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Hwang, Johye og Li Wen. 2009. "The effect of perceived fairness toward hotel overbooking and compensation practices on customer loyalty." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(6/7):659-675.
Hospitality & Tourism Complete (45323654)
- Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2000. *Yield Management: Strategies for the service industries*. 2. utg. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Ivanov, Stanislav og Vladimir Zhechev. 2012. "Hotel revenue management – a critical literature review." *Tourism*, 60(2):175-197. Hospitality & Tourism Complete (78392256)

- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. 3. utg. Oslo: Pearson Education, Inc.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Nagle, Thomas T., John E. Hogan og Joseph Zale. 2014. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 5. utg. Essex: Pearson Education Limited.
- Ng, Irene C.L. 2007. "Advance Demand and a Critical Analysis of Revenue Management", *Service Industries Journal*, 27(5):525-548. Hospitality & Tourism Complete (25729769)
- Noone, Breffni M. og Chung Hun Lee. 2001. "Hotel Overbooking: The effect of overcompensation on customers' reactions to denied service." *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 35(3):334-357. Hospitality & Tourism Complete (62249343)
- Ringdal, Kristen. 2013. *Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Schiffman, Leon G., Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2011. *Consumer Behavior: A European Outlook*. 2. utg. Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- Talluri, Kalyan T. og Garrett J. Van Ryzin. 2005. *The Theory and Practice of Revenue Management*. New York: Springer Science+Business Media, Inc.
- Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principals and practices for the real world*. New Jersey: Pearson Education, Inc.