

BCR3102 Bacheloroppgave i Hotelledelse

Høyskolen Kristiania 2017

Norske hotellprisers utvikling



Innleveringsdato

18.05.2017

*Denne Bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdanning ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, litteratur, resultater,
konklusjoner eller anbefalinger.*

Forord

Bacheloroppgaven er laget i mitt avsluttende semester på Høyskolen Kristiania innenfor bachelorstudiet i Hotelledelse, årskull 2014-2017. Jeg har hatt tre spennende og lærerike år i min skolegang som nå avsluttes med denne oppgaven. Under min utdanning har jeg hatt tre semestre med faget Revenue Management som har gitt meg en dypere og mer helhetlig forståelse av hotellbransjen. Prissetting på hoteller gjøres ofte ved tankesettet Revenue Management som jeg har fått stor interesse for og dermed ønsket å fordype min kunnskap i. Det var ingen tvil om hvilket fagfelt jeg ønsket å skrive min bacheloroppgave om, da jeg ønsket mer kunnskap om situasjonen og om årsaker til hvorfor hotellprisene nærmest har stagnert de siste 10 årene. Jeg har ønsket å se om teorien for prissetting og tankesettet Revenue Management, som det har blitt undervist i, kan benyttes for å foreslå tiltak som kan øke prisene på det norske hotellmarkedet.

Jeg vil først og fremst uttrykke en stor takk til min veileder og foreleser, Henning Friberg, for godt samarbeid og gode tilbakemeldinger i løpet av oppgaveperioden. Ditt engasjement og din kunnskap innenfor fagfeltet har vært en stor inspirasjon og gitt meg kunnskap og motivasjon.

Jeg vil gjerne uttrykke en stor takk til mine fem svært kompetente informanter.

Tusen takk!

Oslo, 18.05.2017

Studentnummer:

748341

Innholdsfortegnelse

Forord	6
Sammendrag	5
1.0 Innledning	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.4 Avgrensning	7
1.5 Formål	7
2.0 Metode	8
2.1 Valg av metode	8
2.2 Valg av forskningsdesign	9
2.3 Utvalg	9
2.4 Datainnsamling	10
2.5 Intervju	10
2.6 Intervjuetype	10
3.0 Teoretisk forankring	11
3.1 Bakgrunn for valg av teori	11
3.2 Pris	11
3.2.1 Pris som verdi og kvalitet	12
3.2.2 Prisen som et tall	13
3.3 Prisstrategier	13
3.3.1 Dynamisk prising	13
3.3.2 Strategisk prising	14
3.4 The Strategic price pyramide	15
3.4.1 Verdiskapning	15
3.4.2 Prisstruktur	17
3.4.3 Kommunikasjon av pris og verdi	17
3.4.4 Prispolitikk	18
3.4.5 Prisnivå	18
3.5 Distribusjon	19
3.5.1 Ti viktige temaer	19
3.5.2 Sosiale medier	21
3.6 Introduksjon til Revenue Management	22
3.6.1 Historisk perspektiv	22
3.6.2 Revenue Management	22
3.6.3 Kriterier for å kunne anvende Revenue Management	23
3.6.4 Revenue Circle	24
3.6.5 Den hellige treenighet	25
3.7 Segmentering	26
3.7.1 Geografiske kjennetegn	26
3.7.2 Demografiske kjennetegn	26
3.7.3 Psykografiske kjennetegn	27
3.7.4 Valg av målgruppe	27
3.8 Det norske hotellmarkedet	27
3.8.1 Markedet	27
3.8.2 Kapasitet	29
3.8.3 Konjunkturer	29
3.8.4 Reisende	30

4.0 Analyse og tolkning	32
4.1 <i>Årsaker</i>	32
4.1.1 Markedskamp	32
4.1.2 Kapasitetsvekst	33
4.1.3 Revenue Management	35
4.1.4 Konjunkturer og næringslivet	36
4.1.6 Avtalepriser	38
4.1.7 Dynamisk distribusjonslandskap	39
4.2 <i>Tiltak for fremtiden</i>	40
4.2.1 Markedssamarbeid og destinasjonsskaper	40
4.2.2 Hotellproduktet	41
4.2.3 Revenue Management	42
4.2.4 Kapasitetsstopp	43
4.2.5 Segmenter	44
4.2.6 Avtalepriser	45
4.2.7 Distribusjonskanaler	46
4.2.8 Stjerne kategorier	47
5.0 Vurdering av oppgaven	48
6.0 Resultater	48
6.1 <i>Årsaker</i>	48
6.2 <i>Anbefalte tiltak</i>	49
6.1 <i>Anbefaling til videre forskning</i>	50
7.0 Litteraturliste	52

Vedlegg: Intervjuguide.

Antall ord i oppgaven: 15 689.

Sammendrag

I denne oppgaven er det forsket på fenomenet hotellpriser i Norge. Dette fenomenet er det mange ulike meninger om, men nokså lite forskning rundt. Bacheloroppgaven min har som formål å se på hovedtiltak som den norske hotellbransjen kan iverksette i dag for å kunne øke sine priser. For å kunne foreslå tiltak har jeg sett på ulike årsaker til at prisen ikke har økt de siste 10 årene. Jeg har lagt vekt på statistikk og den kunnskap om norske hotellpriser og solgte gjestedøgn som er blitt forelest i på Høyskolen Kristiania.

Jeg har benyttet kvalitativ forskningsdesign med fem semi-strukturerte dybdeintervjuer. Mine informanter ble strategisk utvalgt, der alle fem er personer med stor grad av faglig kompetanse innenfor Revenue Management og relevant oversikt over det norske hotellmarkedet. Informantene ble stilt samme spørsmål uavhengig av deres stilling og hvilket hotell eller bedrift de arbeider for. På denne måten kunne jeg få tilstrekkelig informasjon for å forstå deres meningsinnhold.

Ut i fra litteraturgjennomgang og arbeid med temaet kom jeg frem til følgende problemstilling: *Hvorfor har ikke hotellprisene og RevPAR i Norge økt de siste 10 årene, og hva må gjøres for å snu denne utviklingen?*

Mine funn er basert på informantenes meningsinnhold og relevant teori på området. Etter endt forskning satt jeg igjen med funn som også ble brukt som underkategorier i intervjuguiden. Funnene som omhandler årsaker til at hotellprisene og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene er følgende: *Markedskamp, kapasitetsvekst, svikt ved tankesettet Revenue Management, næringslivet og konjunkturer, etterspørsel, avtalepriser og tredjepartskanaler*. Funnene over hva som må gjøres for å snu denne utviklingen er følgende: *Markedssamarbeid, produkt differensiering og produktutvikling, kapasitetsstopp, verdibasert prising, øke etterspørselen, dynamiske avtalepriser, god håndtering av distribusjonskanalene og en god prispolitikk*. Disse temaene finner jeg igjen i tidligere litteratur som omhandler samme tema, dog fra land utenfor Norge.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

I løpet av min skolegang ved Høyskolen Kristiania har jeg hatt tre semestre med faget Revenue Management. Faget har gitt meg kunnskap, med et teoretisk perspektiv, om hvordan de fleste hoteller setter sine priser. I tillegg har erfaringene mine som resepsjonist i studieperioden, bidratt til å gi meg ytterligere innsikt og interesse for fagfeltet.

Oppgaven omhandler hotellpriser som tema på grunnlag av flere utsagn i medier. Interessen for temaet oppsto da medier og profilerte personer innenfor hotellbransjen kommenterte at *”utviklingen i norske hotellrompriser er hovedutfordringen for hotellbransjen i Norge”* (Dagens Næringsliv). I tillegg har undersøkelser vist at *”mens prisnivået på andre varer har økt med 20 prosent siden 2008, har altså prisen på norske hotellrom knapt rørt seg”* (Aftenposten). I statistikken under kan man se at Norske hotellpriser har hatt en relativ liten vekst de siste 10 årene, og den har vært ganske stabil i snitt på landsbasis. Dette viser utfordringen vi står overfor i dag. Ettersom jeg ser for meg en fremtid innenfor hotellbransjen, ønsker jeg å forske mer på dette området for å kunne øke inntjeningen til hoteller på en bærekraftig og langsiktig måte.



(Forelesning, 25.08.2016, Henning Friberg)

1.2 Problemstilling

Hvorfor har ikke hotellprisene og RevPAR i Norge økt de siste 10 årene, og hva må gjøres for å snu denne utviklingen?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Problemstillingen er valgt på grunnlag av at jeg ønsker mer kunnskap om norske hotellpriser. Jeg kan lese ut i fra ulike artikler på internett og i media at dette er et stort problem for markedet. Derfor ønsker jeg å se på hva hoteller og hotellkjeder i Norge kan gjøre for å øke sine priser i hotellbransjen. Hotellprisene har stagnert de siste 10 årene, men hvorfor har dette skjedd? Jeg satte mine begrensinger på 10 år for å kunne få en bakgrunnskunnskap som er relevant for å kunne finne tiltak om hva som må gjøres for at hoteller skal få en vekst i pris og økonomisk inntjening.

1.4 Avgrensning

Oppgaven rettes mot det norske hotellmarkedet der jeg ser på topplinjen og ikke på bunnlinjen. Det vil gi en innsikt i hva ledelsen kan gjøre for å forbedre prisutviklingen i fremtiden. Kritisk prestasjonsindeks (KPI) er et måleinstrument som måler hvilke aktiviteter som bidrar til utvikling (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 128). Oppgaven vil vise hvordan man kan øke omsetnings-KPI og ikke resultats-KPI. Jeg har valgt å presisere oppgavens innhold mer ved å bruke RevPAR som er et av måleinstrumentene innenfor KPI. RevPAR viser revenue per tilgjengelige rom. Det vil si at omsetningen fordeles på antall tilgjengelige rom som eksisterer (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 133). Jeg har valgt RevPAR og ikke andre målinger som for eksempel GOPPAR eller ADR. Det er fordi GOPPAR er *the average gross operating profit*, som viser hotellets omsetning som helhet og ikke bare hotellovernattingsprisene (Hayes og Miller 2011, 313). Det vil si at dette måleinstrumentet også tar for seg hotellets andre inntektskilder, som for eksempel SPA, restaurant osv. ADR er *average daily rate*, som viser gjennomsnittspris fordelt på antall solgte rom i perioden (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 179). Disse har jeg valgt å se bort ifra fordi de ikke tar i betraktning hvor mange rom som er tilgjengelig på hotellet, men viser det som er blitt solgt. Med mitt valgte KPI, altså måleinstrumentet, ønsker jeg å danne en relevant og tydelig avgrensning ved å se på hva ledelsen kan gjøre for å øke hotellets RevPAR.

1.5 Formål

Ved å bruke relevant teori innenfor fagfeltet, og informasjon hentet fra dybdeintervjuer med mine informanter, ønsker jeg å se på på hva ledelsen kan iverksette for å kunne øke hotellprisen og RevPAR. Jeg ønsker å belyse de siste 10 årene for å skape en helhetsforståelse

av hva som er årsaker til at hotellnæringen ikke har klart å ta ut bedre priser på markedet. For at hotellnæringen skal kunne bli mer lønnsom, ønsker jeg å belyse tiltak som kan iverksettes for å øke prisene i fremtiden. Dermed kan undersøkelsen hjelpe leseren til å forstå at dette er et tema som trenger mer oppmerksomhet.

2.0 Metode

I dette kapitlet vil jeg forklare hvilke forskningsdesign som blir benyttet, og hvorfor dette designet er best egnet for å kunne gi svar på problemstillingen som blir forsket på.

2.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapen sin hensikt er å kunne bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Dermed må man gå metodisk til verks. Å benytte en metode betyr å følge en bestemt vei. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal finne kunnskap og informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan man skal analysere informasjonen man har hentet inn, og til slutt hva dette forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Ved å gå metodisk til verks benytter jeg meg av den metodelæren som er fordelaktig for å ta hensiktsmessige valg i en undersøkelse. Jeg får da informasjon over alternative fremgangsmåter og dermed en oversikt over konsekvenser for å velge mellom alternativene. På denne måten kan jeg anvende tidligere forskeres erfaringer som hjelper meg med å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen gir de resultatene som jeg ønsker (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 25-26). Samfunnsforskere studerer mennesker og deres meninger og oppfatninger om seg selv og andre (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 27). Samfunnsvitenskapelig metode skiller mellom to metoder: Kvalitativ og kvantitativ metode. I denne oppgaven vil det bli benyttet en kvalitativ tilnærming med dybdeintervjuer av et strategisk utvalg som besitter kunnskap og erfaringer om hvordan hotellbransjen i Norge driver med Revenue Management. Ved å benytte kvalitativ metode forholder man seg til et begrenset antall informanter, og dermed kan man få mer innsikt og detaljert informasjon, kjennetegn og egenskaper om fenomenet som blir undersøkt. Altså innholdsrike og fyldige data. Dermed blir en slik tilnærming ofte brukt for å undersøke fenomener som vi ikke kjenner særlig godt til og som vi ønsker å forstå bedre (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 28).

2.2 Valg av forskningsdesign

I oppgaven har jeg valgt fenomenologisk design som forskningsdesign for å kunne gi en presis beskrivelse av menneskers egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Fenomenologisk design er en kvalitativ metodetilnærming som beskriver og utforsker menneskers erfaringer og forståelse av et fenomen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016, 78). Jeg har valgt å benytte dybdeintervjuer for å samle inn data, hvor man er opptatt av innholdet i datamaterialet. Deretter fortolker man datamaterialet fra dybdeintervjuene der man ønsker å forstå en dypere mening i enkeltpersoners erfaringer (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Problemstillingen ved designtypen er kjent for å være formulert på en slik måte at forskeren kan be informantene om å beskrive sine erfaringer ved fenomenet for å forstå den bakenforliggende meningen (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 172).

2.3 Utvalg

I en kvalitativ forskningsmetode er utvalgsstørrelse avhengig av problemstillingen og hvorvidt utvalget er stort nok til at man kan belyse forskningsspørsmålet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Strategisk utvelgelse benyttes da forskeren har funnet en bestemt målgruppe som man er avhengig av for å kunne samle nødvendig data. Deretter velger man ut de personene fra målgruppen som skal delta. Utvalget ved denne forskningsmetoden er ikke å få et representativt utvalg, men et hensiktsmessig utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). I denne oppgaven er det benyttet en strategisk utvelgelse av informanter for å søke de personene med kunnskap og erfaring for å kunne besvare problemstillingen.

Et strategisk utvalg kan settes sammen på flere ulike måter, og i denne oppgaven er det valgt et intensivt utvalg. Denne sammensetningen av informanter består av personer som er sterkt preget av et kjennetegn. For å benytte denne utvelgelsesstrategien må man ha få personer eller tilfeller som kan bidra med mye informasjon, uten at denne informasjonen er ekstrem (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). Kriteriene for å bli valgt ut i denne oppgaven er at man har bred bakgrunn, kunnskap og erfaring om Revenue Management, og at de jobber i det daglige med fagfeltet. Dette er kriterier for å kunne besvare min problemstilling, og det ble valgt ut fem informanter som stemmer overens med disse kriteriene. Disse informantene er fra Norge; tre informanter fra de store hotellkjedene, en informant fra et frittstående hotell og en informant som jobber i det daglige med å undersøke hotellmarkedet.

2.4 Datainnsamling

Avhengig av problemstilling må det forsøkes å hente inn de dataene som er mest relevante og pålitelige for undersøkelsen. I en kvalitativ tilnærming finnes det tre ulike hovedtyper for datainnsamling: Observasjon, intervjuer og gruppeintervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). I denne oppgaven ser jeg det som mest hensiktsmessig å benytte individuelle intervju, altså dybdeintervjuer, da det er en fleksibel metode som kan gi fyldige og detaljerte beskrivelser av det som undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145), og mer interaksjon mellom forsker og informanter.

2.5 Intervju

I følge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 145) er kvalitative intervjuer den mest anvendte metoden å samle inn data på. Det er en fleksibel metode som gjør det mulig å få detaljerte og fyldige beskrivelser av det som blir studert. Formålet er ofte å forstå eller beskrive noe rundt et fenomen. Dermed er det ofte mer en dialog mellom intervjuer og informant, enn rene spørsmål og svar. Derfor egner intervjuer seg best når forskeren har behov for å gi informantene større frihet til å uttrykke seg. Som oftest blir intervjuene tatt opp på lydopptak og deretter skrevet ut. Registering av svar fra informantene utgjør data eller empiri. I min undersøkelse har jeg benyttet en-til-en-intervjuer for å få en ønskelig detaljert og fyldig beskrivelse av hva informantenes forståelse, kunnskap, erfaringer og refleksjoner er rundt problemstillingen. Intervjuene varte alt fra 30 til 50 minutter. Tiden berodde på informantens meningsinnhold. Intervjuene ble holdt på informantenes arbeidsplass for at de skulle være i deres naturlige setting.

2.6 Intervjuetype

Kvalitative intervjuer kan være mer eller mindre strukturerte. Det vil si i hvilken grad intervjuet er tilrettelagt på forhånd. Her trekker Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 147) fram fire ulike typer å strukturere forskningsintervjuer på: Strukturert intervju med faste alternativer, strukturerte intervju, semi-strukturerte intervju og ustrukturerte intervju.

I dybdeintervjuene ble det benyttet semi-strukturerte intervjuer i oppgaven. Et semi-strukturert eller delvis strukturert intervju har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men temaer, spørsmålene og rekkefølgen på disse spørsmålene kan variere (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Dette ble valgt for å gi informanten mulighet og frihet til

å utdype svarene sine og å komme opp med poenger selv. Dermed kunne man oppnå en mer åpen samtale og spørsmålene var ikke like mye forhåndsbestemt som man finner i et strukturert intervju. Intervjueguiden besto av noen hovedspørsmål med underkategorier for å hjelpe meg til å utvikle spørsmål som kunne få informanten til å holde seg til temaer og spørsmål. Fordelen med å benytte seg av semi-strukturert intervju, er at det gir muligheter for å diskutere temaer med informanten. I tillegg kunne jeg tilpasse spørsmålene til hver enkelt informant slik at det ikke oppstod misforståelser, og jeg kunne legge til tilleggsspørsmål for å hente ut mest mulig informasjon fra hver informant. Under intervjuet benyttet jeg en lydopptaker slik at jeg kunne ta opp intervjuene og transkribere de etter at de var gjennomført. Å ha transkriberte intervju viste seg å være en fordel når jeg skulle analysere og tolke dataene senere i oppgaven.

3.0 Teoretisk forankring

3.1 Bakgrunn for valg av teori

For å forklare hva som er årsaken til at prisen og RevPAR på det norske hotellmarkedet ikke har økt de siste 10 årene, og hvilke tiltak som må iverksettes for å øke prisen og RevPAR, ønsker jeg å legge frem teori som omhandler pris. Denne teorien omhandler pris som et tall og pris som verdi. I tillegg vil det bli benyttet teori på hvilke tankesett som må finnes for å kunne drive en optimal prisstrategi i hotellbransjen. Litteraturen som blir brukt i denne oppgaven, er hentet fra anbefalte bøker og pensumbøker under bachelorstudiet i hotelledelse som det er blitt undervist i på Høyskolen Kristiania.

3.2 Pris

Prisen blir ofte definert som det beløpet en bedrift trenger for å drive produktet og servicen (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 127). Tradisjonelt sett har prisen vært en av de viktigste faktorene som ligger til grunn for om kunden ønsker å kjøpe produktet eller ikke (Kotler og Keller 2016, 613). Derfor er prisen en av de avgjørende beslutningene innenfor markedsføring, der prisen er med på å signalisere produktets kvalitet, design og funksjonalitet (Kotler og Keller 2016, 68). Ulike bedrifter setter priser på forskjellige måter. Som regel er det en sjef eller avdelingsleder som fastsetter prisene. Deretter godkjennes prisene av topplederne som har generelle mål og retningslinjer for bedriften. Men forskning har vist at beslutningene rundt pris tas best når beslutningene er spredt horisontalt på tvers av salg-,

markeds- og økonomiavdelingen, og når det er en balanse mellom sentralisering og delegering av ansvaret for prissetting mellom individuelle selgere og toppledere.

Enhver bedrift kan dra nytte av å utforme og iverksette en god prisstrategi. Det kreves da god forståelse av forbrukerpsykologi og prising, i tillegg til systematisk tilnærming av å fastsette, tilpasse og justere/endre prisen (Kotler og Keller 2016, 617-618).

3.2.1 Pris som verdi og kvalitet

Bedriften må velge sin posisjon i markedet med hensyn til produktets kvalitet og pris. Mange forbrukere bruker prisen som en indikator på kvalitet. Det er fordi oppfatninger om pris og kvalitet henger sammen. Prisgunstighet defineres som i hvilken grad kundene i målgruppen er villige, og i stand til, å betale for produktets pris. Derfor vil kundens aksept av deres evne og vilje til å betale bestemme produktet sitt verdioverslag (Kotler og Keller 2016, 64). Dermed må prisen signalisere den verdien som kunden setter på produktet. Hvis ikke, velger heller gjerne kunden konkurrerende produkter (Kotler og Keller 2016, 68).

Igjen er definisjonen på pris det beløpet en bedrift trenger for å drive produktet og servicen. Definisjonen som blir brukt i denne oppgaven, mangler elementet for å kunne drive strategisk prising, altså konseptet med verdibasert prising. Dermed kan det være mer fordelaktig å si at prisen ved kjøp skal gjenspeile den verdien som forbrukeren setter på produktet og servicen. Bedriften må da finne ut av hvor prissensitive deres segment er for å kunne drive Revenue Management og derav strategisk prising på en effektiv måte (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 127-128). For eksempel, hvis hotellet har valgt å satse på segmentet ferie og fritidsreisende, så må de kunne gjøre markedsanalyser på hvor prissensitive de eksisterende og de potensielle nye gjestene er. Har hotellet for eksempel SPA, kan det være mindre sensitivitet blant segmentet, fordi de ser verdien av SPA under oppholdet sitt. Da kan hotellet velge å sette en høyere pris enn hoteller uten denne fasiliteten. I følge Tranter, Stuart-Hill og Parker (2014, 128) har prisen på hoteller mye å si for verdioppfatningen til gjestene. De mener at når prisen går opp, så øker verdioppfattelsen til kunden på produktet og servicen. Og motsatt, at når prisen synker så synker verdioppfattelsen. Det er fordi at prisen ofte signaliserer kvaliteten og verdifølelsen av produktet og servicen. Men hvis for eksempel, et hotell med høy standard skulle senke sine hotelletspriser, kan det være med på å senke verdioppfattelsen, kvalitetsoppfattelsen og posisjonen til hotellet i markedet.

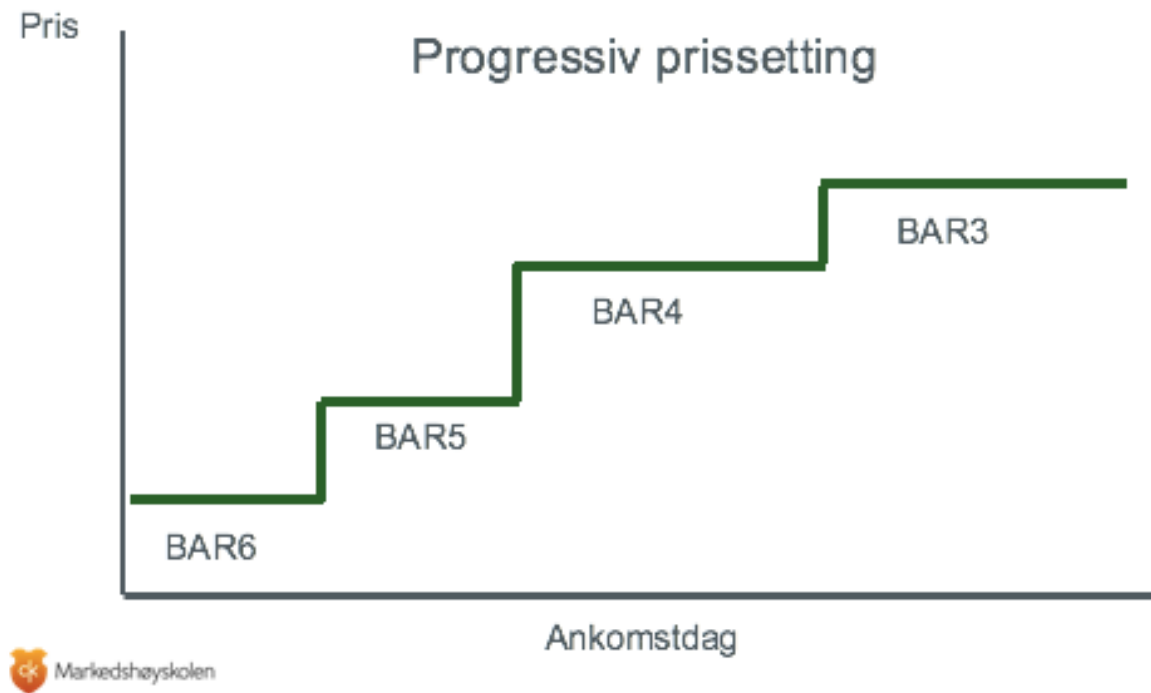
3.2.2 Prisen som et tall

I følge Kotler og Keller (2016, 620-621) finnes det mange innvendinger for hvordan man skal prisen sitt produkt. Ved å endre prisen på et produkt med et oddetall, anser en kunde en vare til 299 kr for å ligge rundt kronenivået til 200 kr i stedet for 300 kr. De kundene har en tendens til å oppfatte prisen fra venstre mot høyre i stedet for å runde av oppover. Denne formen for prising vil være fordelaktig for de kundene som har mental sperre for den høye og avrundede prisen. I tillegg gir priser som slutter på tallet 9, kunden en antydning av at det dreier seg om et priskupp eller et spesielt gunstig tilbud. Derfor bør bedrifter som ønsker at produktet skal signalisere kvalitet, styre unna taktikken med å ha priser som slutter på oddetall. Noen bedrifter setter priser som slutter på 0 eller 5 fordi det antas at disse prisene er enklere for forbrukeren å oppfatte og huske.

3.3 Prisstrategier

3.3.1 Dynamisk prising

Dynamisk prising er når man oppdaterer prisen ofte basert på endringer i etterspørsel og tilbud. Det er et verktøy for å styre kapasitet ved å oppmuntre kunder til å kjøpe i lavsesonger der det ikke selges mange rom, for å balansere kapasitetsutnyttelsen og øke RevPAR (Nagle, Hogan og Zale 2014, 143). Dermed er etterspørselen og markedssvingninger viktige faktorer for å styre pris. Her er det fordelaktig å benytte seg av progressiv prising ved at man tilbyr en høyere pris jo nærmere ankomstdato, altså jo tidligere man bestiller jo billigere får man rommet. Det gjøres for å prognostisere etterspørselen som kan føre til en maksimal effekt av prissettingen (Forelesning, 03.09.2015, Henning Friberg) .

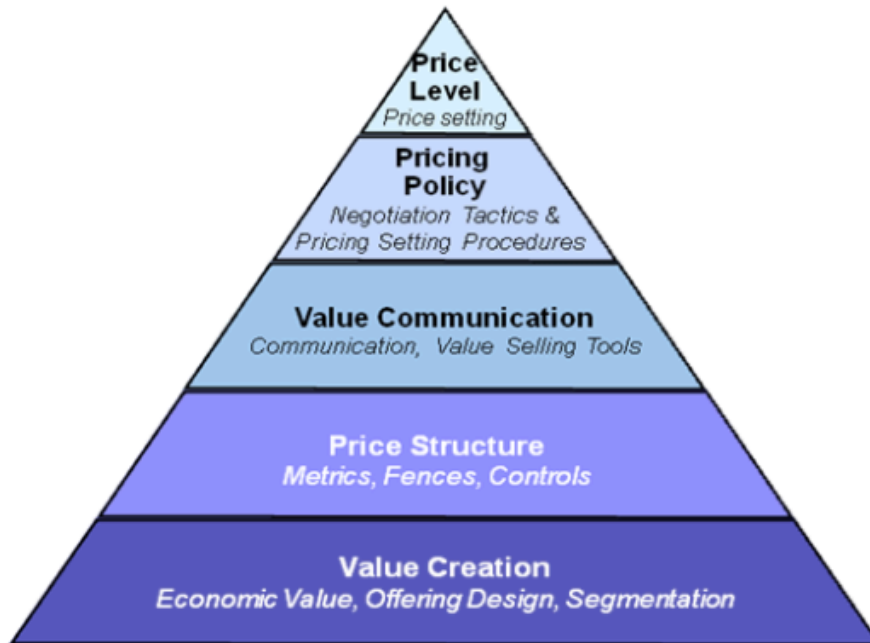


(Forelesning, 03.09.2015, Henning Friberg)

3.3.2 Strategisk prising

Strategisk prising blir praktisert i hotellnæringen der man er proaktiv, verdibasert og profittdrevet (Rouse, Maguire og Harrison 2010. 55-57). Proaktiv ved å bruke historiske tall for å forutse markedet og å gjøre prognoser for prissettingen i fremtiden, der det er ønskelig å styre etterspørselen og tilbudet på en profittdrevet måte. I tillegg til å være verdibasert ved å kunne tilby et produkt eller tjeneste som trigger verdioppfattelsen til det valgte kundesegmentet. På denne måten kan man tilby et optimalt produkt til kunden.

3.4 The Strategic price pyramide



(Nagle, Hogan og Zale 2014, 6)

3.4.1 Verdiskapning

Den økonomiske verdien til en kunde er avhengig av hvilke alternativer kunden har tilgjengelig for å dekke og tilfredsstille sitt behov. Den økonomiske verdien kan være situasjonsbestemt i forhold til hva kunden ønsker med oppholdet sitt. På et marked med ulike hoteller til ulike priser vil kunder ta sine valg avhengig av alternativene. Den økonomiske verdien hos en kunde er ofte segmentbestemt. For eksempel så kan den økonomiske verdien av en hotellovernatting være høy hos et ferie og fritidssegment som ønsker å slappe av. Det vil si at de er villige til å betale mer for opphold for et høyere servicenivå og for å slippe å anstrenge seg. Differanseverdien deles inn i to ulike former: Kroneverdi og psykologisk verdi. Begge vil være med i kjøpsavgjørelsen til kunden og ha hver sin tilnærming. Kroneverdi representerer den totale kostnadsbesparelsen eller en økt inntjening som følger av at et produkt kjøpes. Psykologisk verdi refererer til de mange måtene som et produkt kan skape en tilfredshet hos kunden, som for eksempel status. Sammen skaper disse to formene produktets totale økonomiske verdi. Det beregnes som prisen på det beste alternativet som kunden har ut i fra sin kroneverdi og psykologiske verdi, i tillegg til den verdien som skiller tilbudet fra andre alternativer, altså differanseverdien. Differanseverdien kan ha positive og negative elementer for en kunde. Derfor vil den kunden, som ser mest positive elementer ut i fra den

totale økonomiske verdien, kjøpe produktet (Nagle, Hogan og Zale 2014, 19). Det vil da være viktig å koble attributter til produktet som er viktige for målgruppen, slik at bedriften trigger kunden til kjøp og kan sette riktig pris på produktet avhengig av verdiene.

Kostbasert prising vs. Verdibasert prising



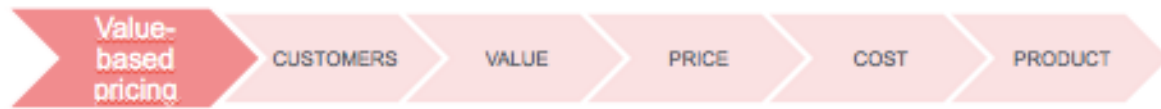
(Nagle, Hogan og Zale 2014, 8)

Figuren over illustrer kostbasert prising. Tilnærmingen får bedrifter til å produsere produkter som har god kvalitet, men lav verdi for kunden. De produserer og designer et produkt som de mener er ”bedre” enn andre. Underveis i produksjonen investerer de og legger til funksjoner og andre serviceelementer, noe som medfører økte kostnader for produksjonen. Deretter vil man legge sammen alle kostnadene knyttet til produksjonen for å utarbeide et ønsket prisnivå. I neste steg må markedsavdelingen bevise for kunden at graden av verdi er høy nok for at kunden skal kunne akseptere en høy pris. Enkelte ganger fungerer denne metoden for prising, men ofte er den en mindre andel av det ønskede markedet som fortsatt ser verdien av å kjøpe produktet. Når denne metoden ikke fungerer, kan lederen tillate seg å være fleksibel i prisnivået. Selv om den taktikken kan minimere skaden, vil det være en svært kortsiktig strategi fordi det gir lavere overskudd der kostnaden forblir den samme. Problemet vil være at kundene får rabatter og lavere pris for produktet, selv om noen fortsatt ser verdien av å betale fullpris.

Løsningen på dette problemet vil være å snu hele prosessen, noe som er nokså omfattende og krever et nytt tanke sett som starter med kunders behov og preferanser. Figuren under illustrerer verdibasert prising. Den ønskede prisen er basert på verdien av tillagte serviceelementer og funksjoner sett i forhold til konkurrerende alternativer, samt hvor stor andel av målgruppen som kan se verdien av å betale den ønskede prisen av produktet. Dermed blir ikke arbeidsoppgavene til økonomiavdelingen å kreve en pris som dekker kostnadene, men at kostnadene er forbundet med å skape et produkt som kan prises med overskudd basert på kundenes oppfattede verdi av produktet (Nagle, Hogan og Zale 2014, 8-9).

Betalingsvilligheten trenger ikke kun å oppstå ved kvaliteten på selve hotellet, men også ved den opplevde kvaliteten på servicen. Her vil den service-dominante logikk være viktig,

hvilket betyr at hotellet klarer å tilføre kundene noe av verdi i deres markedsføring (Ellingsen 2013, 69)



(Nagle, Hogan og Zale 2014, 8)

3.4.2 Prisstruktur

Etter at produktet eller tjenesten er utviklet med en viss verdi for gjesten, må man fastslå hvordan bedriften kan hente ut et overskudd basert på verdien i volum og margin.

Utfordringen vil være at ulike kunder verdsetter produktet eller tjenesten ulikt basert på muligheten til å betale, forskjellige preferanser og ulikt bruksområde. Hvis en bedrift forsøker å gjøre alle kundegruppene tilfredse, vil enkelte kundegrupper betale en lavere pris enn det de egentlig er villige til å betale. På samme måte som de ekskluderer kundegrupper som kan dekke de variable kostnadene og kan være med på å skape et overskudd. Målet med denne strukturen er å redusere avviket mellom å få høy pris for lavt volum og høyt volum til en lav pris. Da kan man få inn mer inntekter der kostnadene er høye, og i motsatt fall få inn mer volum der kostnadene ved produktet er lave, og da kan det aksepteres en lavere pris (Nagle, Hogan og Zale 2014, 9-10).

3.4.3 Kommunikasjon av pris og verdi

En ting er å kjenne til kunders differanseverdi, men en annen ting er å klare å kommunisere den. Et hotell kan bruke verdibasert prising godt, men hvis ikke verdien blir kommunisert på en god måte ut til målgruppen, vil man heller ikke klare å ta ut gode priser på markedet, og det kan påvirke negativt på betalingsvilligheten til kunden og deres kjøpsprosess. I følge Nagle, Hogan og Zale (2014, 74) er det å kommunisere verdiene og prisen til hotellet essensielt og den viktigste oppgaven man har for å kunne drive en riktig prisstrategi. For å kunne drive en ordentlig kommunikasjon av verdi og pris ut mot kunden, må man forstå målgruppens verdier kombinert med hvordan og hvorfor de foretar et kjøp. Kommunikasjon av pris og verdi er nødvendig for å kunne rettferdiggjøre prisen til målgruppen. Dermed må hotellet ha nok kunnskap om kunden slik at de kan påvirke deres kjøpsintensjoner og

betalingsvillighet. Utfordringen til et hotell og deres ledelse vil være å utarbeide en effektiv verdibasert ”melding” til de ulike produktene som hotellet har å tilby, og som passer bra i de ulike fasene til en kundes kjøpsprosess. For eksempel så vil det være forskjellig type av kommunikasjon som blir gjort om man selger frokostblanding eller dataprogrammer. På samme måte vil det være annerledes kommunikasjon til en kunde som er førstegangskjøper enn til en kunde som har god kjennskap og erfaring til produktet.

3.4.4 Prispolitikk

En prispolitikk er forankret i bedriftens langsiktige strategier og målsettinger. Dermed må bedriften ha klare regler og vaner for hvordan de varierer sine priser når de står overfor utfordringer ved prissetting. Suksessen av en prisstrategi kommer derfor an på om gjesten er villig til å betale den prisen du krever. En god politikk vil gi bedriften mulighet til å nå sine mål på volum og lønnsomhet av salg, ved at gjester aksepterer den prisen som blir tilbudt (Nagle, Hogan og Zale 2014, 12).

Se for eksempel på hvordan sportsmarkedet skaper forventinger til kunden om pris. De har lært opp kundene sin til å se hvilke butikker som tilbyr den laveste prisen og dermed tilpasse prisen hos den leverandøren de foretar kjøpet. Dette er med på å påvirke kunden til å alltid lete etter rabatter og lave priser. Dermed kan vi se at prisen er med på å styre gjesters og kunders forventninger i fremtidig salg. Ved at gjester har innvendinger på pris, gir det signaler om at man ikke har klart å synliggjøre verdi godt nok til kunden.

3.4.5 Prisnivå

Prissetting er en av de mest utfordrende arbeidsoppgavene til en bedrift på grunn av dens store påvirkning på bedriftens finansielle ytelser. Ved en god prisstrategi kan man dramatisk øke sin profitt, mens en dårlig prisstrategi lett kan kopieres av konkurrenter og føre til en priskrig som vil påvirke hele markedet negativt (Nagle, Hogan og Zale 2014, 124). Når man setter et bestemt prisnivå på sitt produkt, er målet å tilby den prisen som gir maksimal profitt i sammenheng med å finne den riktige andelen av den differensierte verdien som finnes i de ulike segmentene. En slik prosess vil medføre at lederne i bedriften må analysere hvert segment for å kunne få nok informasjon for å ta avgjørelser i henhold til fakta (Nagle, Hogan og Zale 2014, 125). For å få en bærekraftig og lønnsom pris, må avgjørelsene tas på bakgrunn av bedriftens kostnader, kunde verdi og konkurrenter (Nagle, Hogan og Zale 2014, 146).

3.5 Distribusjon

Distribusjon er et system som har som mål å gjøre hotellproduktet lettest mulig tilgjengelig for de reisende, for deretter å vedlikeholde og muliggjøre for videre kontakt mellom de ansatte og gjesten. For et reiselivsprodukt, og i dette tilfellet et hotell, vil det være to ulike former av distribusjon: Direkte og indirekte distribusjon. Direkte distribusjon er når det oppstår direkte kontakt mellom hotell og gjest når gjesten skal reservere en hotellovernatting. Indirekte distribusjon er når produsenten bearbeider markedet gjennom ulike mellomledd som representerer og utfører ulike oppgaver på vegne av produsenten (Ellingsen 2013, 365-366). Disse aktørene som deltar i distribusjonen, kalles ofte for distribusjonskanaler som består av en gruppe av gjensidig avhengige bedrifter som samarbeider for å gjøre produktet mest mulig tilgjengelig for målgruppen (Ellingsen 2013, 370).

De fleste hoteller benytter seg av en kombinasjon av både direkte og indirekte distribusjon alt etter sesong, karakteristikkene ved gjesten og det segmentet de ønsker å tilpasse seg (Ellingsen, 2013, 366). I henhold til oppgaven vil jeg benytte begrepene tredjepartskanaler, Online Travel Agent (OTA) og distribusjonskanaler, fordi de begrepene blir oftere benyttet i hotellbransjen.

3.5.1 Ti viktige temaer

I følge rapporten Distribution Channel Analysis (Green, Lomanno 2012) er det ti viktige temaer man bør vite om distribusjon. I denne oppgaven oppsummeres de som:

1. Etterspørselen i hotellmarkedet er hovedsakelig priselastiske. Det vil si at det å senke prisen på hotellovernattinger ikke nødvendigvis vil føre til en høyere etterspørsel av hotellrom. Det kan heller påvirkes av andre forhold som lavere kronekurs eller konjunkturer i landet.
2. En prisreduksjon kan lett matches av konkurrenter. Prisen er enkel å kopiere. Noe som gjør at hotellets primære nærmeste konkurrenter, altså The Competitive set, har mulighet til å gi samme pris ved en prisreduksjon (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 69). Den aktøren som setter ned prisen vil med andre ord tape driftsmarginer til liten nytte. I tillegg vil transparente priser gjøre det enklere for kundene å sammenligne prisene hos de ulike hotellene. Hvis hotellet velger å sette ned prisen, vil det bli vanskelig å høyne prisnivået i ettertid.
3. I et marked hvor etterspørselen ikke stiger nevneverdig, vil et skifte i bruken av distribusjonskanaler ikke nødvendigvis føre til mer omsetning, men derimot økte kostnader. Noe ny etterspørsel vil komme fra ”fjerne markeder” som ellers er

vanskelig å nå ut til, men dette vil sjeldent være nok til å dekke kostnadsøkningen som er forbundet med dyre distribusjonskanaler.

4. Hotellrom selges i et dynamisk distribusjonslandskap . Det vil si at hotellrom selges via andre kanaler og andre aktører fungerer som ”gatekeepers”. Kanalene kan også ta høye provisjonskostnader forbundet med salg av hotellproduktet, og de kan ta seg godt betalt for synlighet og tilgjengelighet på deres nettsider. Dermed må hotellene være gode på hvilken ”return of investment” som gjelder for de ulike kanalene. Hvis kundene oppfatter disse nye kanalene som gode, vil de bli kundenes foretrukne valg ved kommende kjøp.
5. Hotellet kommer ikke unna økte kostnader forbundet med distribusjon. Disse kostnadene for distribusjon er med på å skade resultatet. Dermed må hotellet foreta en kritisk kost-nytte analyse av de ulike kanalene for å kunne opprettholde forsvarlig inntjening.
6. Et hotell er opptatt av å bygge en merkevare for å kunne nå ut til forbrukere eller grupper direkte i det internasjonale markedet. Det internasjonale markedet er også interessante for tredjepartskanaler. Dermed er også disse kanalene opptatt av å bygge en merkevare, og de har store økonomiske ressurser til å fremme det i ulike markeder. Derfor blir kunders lojalitet til hotellets egen distribusjonskanal viktig.
7. Tredjepartskanaler kan tilby samme type serviceelementer som et hotell. Kanalene tilbyr alt fra lojalitetsprogram til rabattordninger. I tillegg følger de også opp kunden etter oppholdet og bruken av kanalen gjennom kundetilfredshetsanalyser.
8. ”Last-minutes” prising kan skade Revenue Management strategiene. Ved å ikke ha en langsiktig prisstrategi, vil det påvirke hotellets evne til å gjøre gode prognoser ved at gjester venter til nærmere ankomstdato for å bestille hotellovernatting. Dette er også en trussel for hotellnæringen og da spesielt når det finnes liten eller ingen forskjell mellom de ulike hotellene. Det gjør det vanskelig å forsvare prisforskjellen på de ulike hotellene, og hotellet eller merkevaren kan dermed blir ”degradert” i kundens øyne. Dermed får man en redusert andel av høyt betalende gjester, og betalingsvilligheten til gjester synker fordi de ikke ser verdien av produktet opp mot det hotellet forlanger av pris. Derfor kan kunder like godt forholde seg til tredjepartskanaler som å gå direkte inn på hotellets nettside for å bestille hotellrom.
9. Tredjepartskanalene gir press til Rate Parity. Rate Parity finner sted da man tilbyr lik pris i alle kanalene som selger hotellovernattingen til et hotell (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 123). Når alt skal være likt, har man mistet kontrollen over hvordan man

styrer pris over sitt eget hotell, hvor det er ensidig fokus fra alle kanalene på å tilby lavest mulig pris. Dette presset kan resultere i en "one-rate-fits-all" prising som ødelegger flere sentrale deler i markedsarbeidet, som for eksempel segmentering av kundegrupper, å tilby relevante produkter og tjenester til de ulike kundegruppene, gå glipp av en høyere betalingsvillighet fra ulike kundegrupper, og til slutt kan man skape et inntrykk av at hotellproduktet blir billigere desto nærmere ankomstdato du reserverer. Hotellene kan bli fristet til å tenke at en prisreduksjon alltid vil føre til en høyere etterspørsel og at økt volum kompenserer for de reduserte marginene som en prisreduksjon medfører. Dette er i de fleste tilfeller feil, fordi de fleste klarer ikke å kompensere pris med etterspørsel fordi etterspørselen er nærmest konstant i de fleste tilfeller.

10. Hotellene må forstå hvilke kanaler som genererer mest omsetning med best mulig margin. Ved at det både finnes et splittet distribusjonslandskap og hotellets egne begrensninger på ressurser for å markedsføre seg selv, vil det representere både en risiko og en mulighet for hotellene. Hotellene har da mulighet til å gjøre sin egen kanal mer tilgjengelig, mer profesjonell, mer brukervennlig og dermed oppnå ny og mer oppmerksomhet på kanalen. Hotellene kan dermed se på tredjepartskanaler som en viktig kanal for distribusjon og ikke bare som en trussel. Da må hotellene gjøre en kost-nytte analyse av all distribusjon, altså mellom egne kanaler og tredjepartskanaler, og gjøre dette til en viktig del av hotellets Revenue Management strategi på hvordan man styrer pris og kapasitet.

3.5.2 Sosiale medier

Ved at et hotell har positive tilbakemeldinger på sosiale medier og på tilbakemeldingsforumer på internett fra tidligere gjester, vil det være med på å stimulere kunden til kjøp. Viktigheten kan vi se i en undersøkelse fra Cornell University School (Anderson 2012, 5) der han belyser to grunnleggende faktorer om hvorfor man skal fokusere på blant annet Tripadvisor og andre sosiale medier. For det første, er tilbakemeldingen fra tidligere gjester viktigere enn noen gang og andelen av lesere øker stadig. For det andre, har forskning vist at hvis hotellet øker sine tilbakemeldingsscores med 1 poeng, på en skala fra 1 til 5, kan hotellet selv øke prisen med 11,2% og fortsatt opprettholde samme bookingkapasitet fra gjester og markedsandeler.

3.6 Introduksjon til Revenue Management

I henhold til oppgaven blir Revenue Management anvendt som et tankesett og en arbeidsmåte som kan være fordelaktig når man setter sine priser.

3.6.1 Historisk perspektiv

Revenue Management hadde sitt opphav fra flyindustrien, der det ble kalt for Yield Management, som er en teknikk som tildeler kapasitet eller inventar til produkter og tjenester for å maksimere inntektene. Yield Management ble først brukt i den amerikanske flyindustrien på 70-tallet, da man ønsket å stimulere etterspørsel på bestemte flyruter til enkelte tider. I samme tidsperiode var det flere nye aktører som tilbydde lavere priser på markedet. De eksisterende aktørene i flyindustrien var da nødt til å finne andre analytiske metoder og tilnærminger for prisingen og tilgjengeligheten på flyseter. På 70-tallet var dette en helt ny måte å tenke prising på, ved at man begynte å trekke inn tilbud og etterspørsel som viktige faktorer for prisstrategien. Flyindustrien hadde suksess med den nye strategien, og utover 80-tallet utviklet det seg til å bli et strategisk forretningskonsept. Hotellnæringen hadde mange av de samme problemstillingene og forutsetningene som flyindustrien. Det var Marriot Hotels som flyttet tankesettet fra fly til hotell og spisset konseptet til Revenue Management. Etterhvert ble Revenue Management benyttet i hotellbransjen og er omtalt som den mest lønnsomme måten å drive hotell og hotellets priser på, da man har muligheten til å tilby ulik pris til ulike romkategorier til ulik etterspørsel (Traner, Stuart-Hill og Parker 2014, 26-27).

3.6.2 Revenue Management

Revenue Management er en dyktig og gjennomtenkt måte å kontrollere og styre kapasiteten, ressurser og inntektene på ved de begrensningene som finnes rundt tilbud og etterspørsel, der tidselementet er essensielt for å anvende etterspørsel og tilbud på en gunstig måte (Traner, Stuart-Hill og Parker 2014, 9). Fagfeltet omhandler ”å selge riktig vare, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom riktig kanal, til riktig pris”, der det er viktig å kunne forstå kundesegmentet sin verdioppfattelse av produktet eller tjenesten, slik at man kan tilby et optimalt tilpasset tilbud til sitt kundesegment (Forelesning, 20.06.2015, Henning Friberg).

3.6.3 Kriterier for å kunne anvende Revenue Management

Det eksisterer syv kriterier til de bedrifter og bransjer som kan dra nytte av å bruke Revenue Management som en strategi, for å sette pris på sine produkter og tjenester. Rouse, Maguire og Harrison (2010, 58) har identifisert disse kriteriene som:

1. Relativ fast kapasitet.
 - Bedriften har fast kapasitet, men de må ha mulighet til å endre seg hurtig i møte med endring i etterspørselen. Disse bedriftene vil ha høye kostnader ved å redusere eller øke kapasiteten, men de har lave marginalkostnader.
2. Etterspørselen/markedet kan bli segmentert.
 - De må ha muligheten for å segmentere sine kunder, der hvert segment har ulike behov og preferanser, i tillegg til betalingsvillighet for produktet eller tjenesten.
3. Produktet kan ikke lagres.
 - Det som ikke blir solgt i perioden og tidspunktet for bruken kan ikke lagres eller bli brukt og solgt senere.
4. Produktet kan selges/bestilles før forbruk.
 - Bedriften må ha mulighet til å velge mellom å selge produktet eller tjenesten nå, eller vente med å ta bestillingen i forventning om at en høyere pris kan nås senere.
5. Det eksisterer store etterspørselsvariasjoner.
 - Etterspørselen etter produktet eller tjenesten fra kunder varierer mellom for eksempel sesonger, uker, dager eller annet. Dette er vesentlig for å styre bedriftens kapasitet der man er interessert i å sette en høyere pris.
6. Variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader.
 - De variable kostnadene utgjør grunnlaget for å kunne styre etterspørselen og prisen. Ved at de faste kostnadene er vesentlig høyere enn de variable, vil det medføre at salg av et ekstra rom øker lønnsomheten.
7. De har historiske data på etterspørsel og bookingmønstre.
 - Ved at et hotell har historiske data som viser bookingsmønsteret på sesongvariasjoner i året, vil det medføre at hotellet kan lage gode prognoser og planlegge hva som skal selges fremover og til hvilken pris.

3.6.4 Revenue Circle



(Forelesning, 20.08.2015, Henning Friberg)

Revenue Circle er en modell som belyser hva som må gjøres for å skape tilfredse gjester og dermed klare å skape gjenkjøp. Her belyses hvor viktig kundelojalitet og gjenkjøp fra eksisterende kunder er for hotellet. Over kan man se en sammenheng mellom de ulike prosessene i en bestemt rekkefølge. Modellen består av tre elementer i en prosess:

1. *Generere/skape etterspørsel*: Det er noe som må selges og det må finne veien til forbrukeren. Det må da foregå aktiviteter som stimulerer forbrukerne. Her er det salg og markedsføring som skal generere og skape etterspørsel.
2. *Konverter/omforming og maksimer*: Dette punktet er sentralt for Revenue Management. Det å kunne konvertere etterspørsel til en høyere og forbedret omsetning ved å bruke etterspørselen på en ”smart” måte for å kunne prisoptimere sitt produkt.
3. *Gode gjesteopplevelser*: Her må hotellet innfri forventninger fra gjestene på både verdioppfattelsen og kvaliteten av produktet. Dette fører til at de gjestene som er fornøyde, kommer igjen og igjen. Da har hotellet mulighet til å skape lojalitet mellom hotellet og gjesten (Forelesning, 20.08.2015, Henning Friberg).

3.6.5 Den hellige treenighet



(Forelesning, 20.08.2015, Henning Friberg)

”Den hellige treenighet” viser viktigheten av samarbeidet mellom revenue, marked og salg. Disse avdelingene må kunne samarbeide for å komme frem til gode beslutninger og prisbeslutninger for hotellet. At disse tre avdelingene samarbeider, er essensielt for å kunne tilby segmentet en pris som vil danne “Revenue Circle”, skape gode gjesteopplevelser og til slutt kundelojalitet, der salgsavdelingen fungerer som en relasjonsbygger med kunden. Revenue manager setter priser basert på prisstrategien og for å kunne utnytte kapasiteten på en optimal måte. Så brukes markedet for å kommunisere verdi til kunden gjennom å bruke strategisk prising som et virkemiddel. De må kunne drive riktig kommunikasjon ut til sitt valgte segment og markedet for å stimulere til kjøp og at gjestene skal kunne bli tilfredse etter oppholdet.

Hvis disse partene ikke kommer overens og ikke har en god kommunikasjon, vil det med høy sannsynlighet føre til at gjestene forsvinner, og de vil muligens se etter andre alternativer på markedet. Dermed blir lojaliteten brutt. Det som skapes gjennom samarbeidet, er det som blir levert til kunden fordi de tre partene sammen drifter ett og samme produkt. Dermed er ”Den Hellige Treenighet” viktig for at gjestene får en pris som er rettferdig i forhold til hva gjestene forventer av hotellet, og hva som blir levert til gjestene under oppholdet (Forelesning, 20.08.2015, Henning Friberg).

3.7 Segmentering

Å segmentere er “å klassifisere forbrukeren etter bestemte egenskaper og kriterier. Målet er å kartlegge individer og grupper av forbrukere med tilnærmet samme behov og adferd, for dermed å kunne identifisere hvilke kunder som vil kunne være interessert i, eller ikke interessert i å skape verdier og samhandle med bedriftens ansatte” (Ellingsen 2013, 256). For det første, handler det om å få et stort og heterogent marked til å bli delt inn i mindre og homogene grupper. Det vil da bli enklere for de ansatte å kontakte og bygge relasjon med det valgte segmentet. For det andre, handler det om å tilegne seg kunnskap om hvem bedriftens nåværende og fremtidige kunder er, altså hvem som kjøper hotellovernatting og hvem som ikke kjøper. Ved å segmentere vil det bli enklere for bedriften å tilpasse pris, produkt, distribusjon og kommunikasjon til det valgte segmentet, i tillegg til å levere verdier til denne homogene gruppen. Det finnes ulike måter og ulike former å segmentere på, men det handler om å bruke de kriteriene og kjennetegnene som best kan forutsi kundens adferd og etterspørsel. De generelle kjennetegnene er geografiske, demografiske og psykografiske. De forteller oss og gir oss muligheten til å dele opp markedet basert på kundenes karakteristikk (Ellingsen 2013, 256-257). Enhver hotellbedrift og ulike organisasjoner vil definere deres markedssegment ulikt (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 49). Ved å segmentere seg i servicebransjen vil det også dannes et grunnlag og en mulighet til å ha differensierte priser. Da har hotellet mulighet til å variere prisene i samme valgte segment. Deretter kan man segmentere ned på kundenivå, ettersom kunder kan ha ulike pris og betalingsvillighet basert på tid, varighet, antall osv. På denne måten segmenterer man basert på hvilken verdi hver enkelt kunde mener produktet har og ikke bare på hvilke behov kunden har. Dette krever at hotellet har nok informasjon om kunden slik at hotellet gir dem størst mulig økonomiske fordeler (Nagle, Hogan og Zale 2014, 38).

3.7.1 Geografiske kjennetegn

Geografiske kjennetegn deler opp markedet etter hvilket geografisk område kundene tilhører. Det kan være nasjon, fylke eller kommune (Ellingsen 2013, 258).

3.7.2 Demografiske kjennetegn

Demografiske kjennetegn er et studie for å tilegne seg egenskaper til en populasjon, der noen av de vanligste egenskapene og kriteriene er basert på: alder, kjønn, sivilstatus, utdanning, yrke, inntekt, religion og nasjonalitet (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 48). Her får man

muligheten til å få en tallfestet og målbar beskrivelse av populasjonen. Det henger tett sammen med folks ønsker, preferanser, brukshyppighet og reisemønster (Ellingsen 2013, 258). Demografiske kjennetegn er den mest vanlige måten å segmentere markedet på i hotellbransjen, der forretningsreisende og ferie og fritidsreisende er de to store segmentene som oftest benyttes (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 48).

3.7.3 Psykografiske kjennetegn

Psykografiske kjennetegn brukes for å få innsikt i hvordan gjesten tenker, føler, lever og handler før man skal stimulere kunden til kjøp. Da har man igjen muligheten til å få størst mulig innsikt om kundens livsstil, personlighet eller verdier, og da får man informasjon om hvordan de lever, prioriterer og bruker pengene sine (Ellingsen 2013, 262). På bakgrunn av denne informasjonen kan de ansatte på hotellet tilpasse sin pris etter betalingsvilligheten til det valgte segment og i tillegg få innsikt i om prisen er satt i forhold til kundens verdioppfattelse.

3.7.4 Valg av målgruppe

Etter at hotellet har segmentert markedet, må de velge det segmentet eller segmentene som gir de kundene som de har best mulig forutsetning for å påvirke, samhandle med og skape verdi sammen med. Valget av segmentene må ses opp imot reisemønsteret deres. Etterspørselen samlet sett blant segmentene, vil kunne gi hotellet en stabil og forutsigbar kapasitetsutnyttelse. Hotellets målgruppe er det eller de segmentene som har blitt vurdert og deretter valgt ut i fra hotellets ressurser og forutsetninger. Dermed burde de bli et prioritert delmarked som hotellet ønsker å tilpasse seg til. Når hotellet tilpasser sine ressurser og aktiviteter mot de valgte segmentene, blir den gruppen av mennesker hotellets målgruppe (Ellingsen 2013, 281).

3.8 Det norske hotellmarkedet

3.8.1 Markedet

I følge Horwath HTL (2016) er hotellkjedenes posisjon i Norge sterkere enn i de fleste andre land. Det vil si at hotellmarkedet i Norge er preget av få og store aktører som konkurrerer på ett og samme marked. Disse aktørene er i det vesentligste kjedehoteller. Kjedenes andel av hoteller er på 33,7%, mens romandelen deres utgjør over 63%. I Norge, per 30.06.2016, er de

største kjedene Nordic Choice Hotels, Thon Hotels og Scandic Hotels med store andeler av rommene sine i primærbyene.



(Forelesning, 25.08.2016, Henning Friberg)

Over ser vi igjen en oversikt over at prisene på hotellrom har nærmest stagnert de siste 10 årene i Norge. Men under ser vi at RevPAR har hatt en minimal økning.



(Forelesning, 25.08.2016. Henning Friberg)

3.8.2 Kapasitet

I 2007 var det et toppår i belegget i Norge, der beleggspersenten var på 56,8% totalt for hele landet. Men fra 2007 frem til 2009 falt beleggspersenten ned til 50,7%. Deretter var det en svak stigning frem til 2012 til 52,6%. Fra 2012 til 2016 har det vært en økning i antall hoteller og hotellrom i Norge (Horwath HTL, 2016). I følge Innovasjon Norge har det norske hotellmarkedet økt med 7 000 (+9%) hotellrom i samme tidsperiode. Der de fleste hotellrommene kommer i landets seks største byer, med en romvekst på over 12%. (Innovasjon Norge). Norges seks største byer er Oslo, Bergen, Trondheim, Stavanger, Kristiansand og Fredrikstad i denne rekkefølgen (Samfunnskunnskap). Tall hentet fra Horwath HTL rapporten (2016) viser at fra 2008 til 2016 har hotellmarkedet i Norge økt med 25 hoteller, altså økt fra 150 til 175 hoteller. En slik økning i kapasiteten og tilbudet i hotellmarkedet krever igjen en betydelig markedsvekst (Innovasjon Norge), og kan i verste fall føre til en priskonkurransse. Resultatet av en betydelig priskonkurransse er i verste fall Red Ocean, som ingen tjener på i lengden. Red Ocean kan oppstå når det eksisterer en enorm priskonkurransse blant konkurrerende bedrifter. Det kan gi langsiktig begrensede muligheter for lønnsom vekst, og i verste fall ende med at flere hoteller på markedet går konkurs (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 30).

3.8.3 Konjunkturer

Konjunkturer er beskrivelsen på den økonomiske situasjonen i et land (SNL). Under kan vi se en statistikk over konjunkturer versus antall solgte hotellovernattinger i Norge.

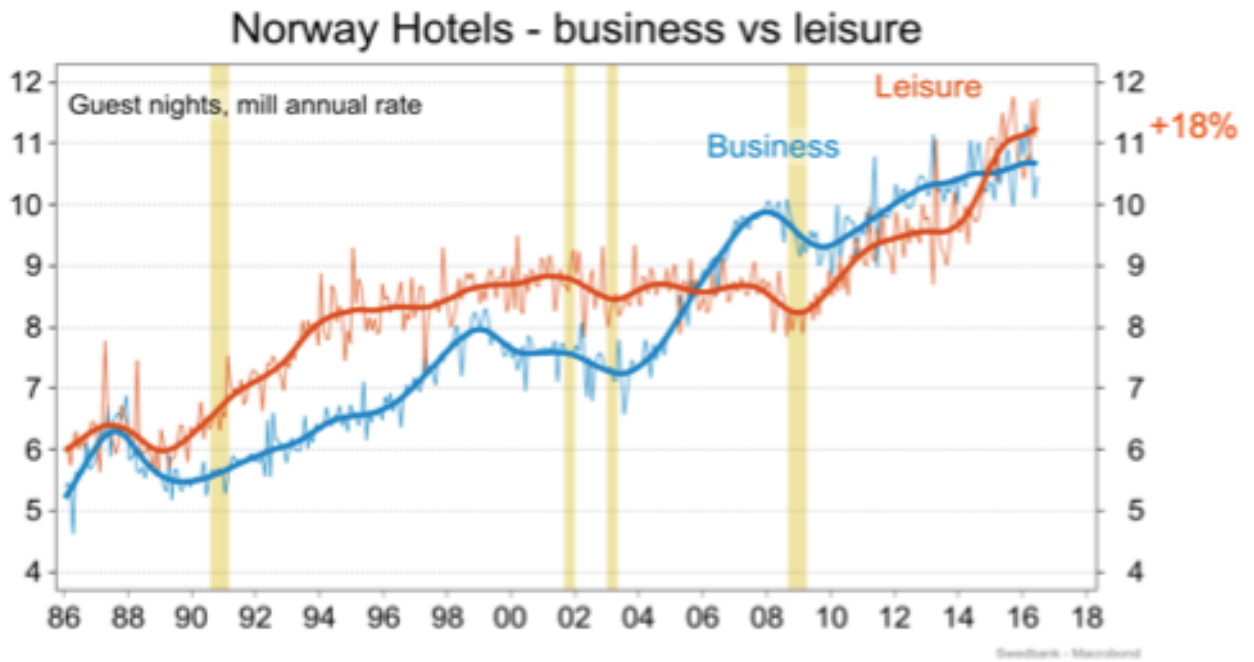


(Forelesning, 25.08.2016. Henning Friberg)

I Horwath HTL rapporten for 2016 viser det seg at det er en relativ god korrelasjon mellom økonomisk utvikling og antall hotellovernattinger i Norge. De trekker frem at det korrelerer svært godt når det gjelder forretningsovernattinger på byhoteller (Horwath HTL, 2016), for i 2014 kan vi se på figuren at konjunktoren synker, men at antall gjestedøgn øker. Det kan samsvare med at den norske kronekursen sank. Når kronen svekkes, blir det rimeligere å reise som turist til Norge. Dermed kan effekten være at det påvirker den norske hotellbransjen i en positiv retning. I 2016, kan en gunstig kronekurs, sammen med et oppfattet lavt trusselbilde for terror i Norge, ha bidratt til en positiv vekst på hele 10,3% i juli (Horwath HTL, 2016).

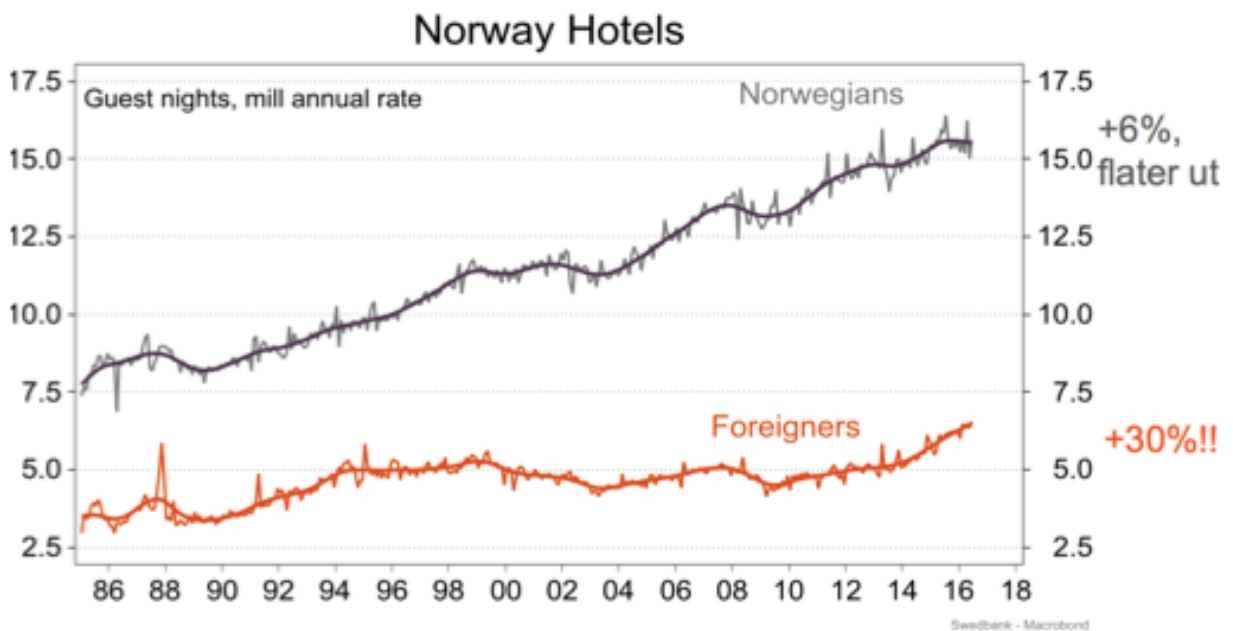
3.8.4 Reisende

Under ser vi en oversikt over hvilke kundesegmenter som bestiller hotellrom i Norge. Oversikten viser business og leisurereisende, altså forretnings- og ferie- og fritidsreisende. De gule feltene viser oversikt over konjunkturer i lander.



(Forelesning, 25.08.2016. Henning Friberg)

Under ser vi statistikk over utenlandske reisende og reisende fra Norge.



(Forelesning, 25.08.2016. Henning Friberg)

4.0 Analyse og tolkning

I dette kapittelet vil jeg legge frem dataene jeg har hentet inn fra dybdeintervjuene med de fem informantene. Med bakgrunn i de innsamlede data og teorien som er forankret, ønsker jeg å forsøke å besvare oppgavens problemstilling gjennom en analyse og tolkning rundt temaene.

4.1 Årsaker

I denne delen av analysen og tolkningen vil jeg belyse årsaker til at hotellprisene og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene.

4.1.1 Markedskamp

En av informantene mine forteller at hotellmarkedet består av 3 til 4 store aktører, og at markedet er preget av en kamp om markedsandeler. Da hotellprisene ikke har hatt samme utvikling som prisstigningen forøvrig, er det nok akkurat levbart for de fleste.

En annen informant forteller at Norge er eksepsjonelt kjedestyr og at hotellkjedene har begynt med intern konkurranse i den enkelte kjede. Han fortsetter å si at kjedene sloss mot hverandre og dermed leder dette ofte til en priskrig. Videre forteller han at vi har ”fått en hel del ”budsjetthotell”. Thon kom jo med Thon budsjett og Scandic kom jo med HTL og Comfort har du i Choice. De er jo egentlig ikke budsjetthoteller. Mange av dem har jo samme kvaliteter som på et tre eller firestjerners hotell. Når de da opererer med til dels veldig lave priser, gjør det at andre hoteller kommer ned litt. De må da sette ned prisen fordi kvaliteten av det man betaler ikke har så stort skille”. Da jeg spør om han tenker at produktene er litt for like, sier han videre at det er veldig like produkter, og at ”de hotellene som konsekvent tar de høyeste prisene er jo de som skiller seg ut”.

En annen informant mente at å ha store konkurrenter på samme marked kunne være gunstig for den enkelte kjede fordi man har få konkurrenter å forholde seg til. Men på den annen side, trekker flere av informantene frem, at det kan virke hemmende ved at man er mer avhengig av hverandre.

Videre forteller en av informantene meg at prisen er det største problemet vi har innenfor hotellbransjen og at konkurransen fører til at prisen lider. I tillegg til at hotellkjedene ikke er

så spennende innen områdene service, produktet og mat. Han nevner at det ikke har vært nok hoteller som skiller seg ut på markedet som kan presse prisen, og han mener at et godt hotellprodukt vil gi en høy betalingsvillighet.

Alle informantene er enige om at det norske hotellmarkedet er preget av en markedskamp. Derfor er konkurransesituasjonen vi står ovenfor i dag få og store aktører på ett og samme marked. Men i henhold til informasjonen jeg har hentet inn fra mine informanter og teori på området, viser det seg at hotellkjedene utgjør, per 30.06.2016, over 63% av hotellrommene i Norge. Dette gjør at disse aktørene har en høy påvirkningskraft og makt på markedet. Derfor blir de store aktørene avhengige av hverandre, der det ikke skal mer til enn at dersom bare en aktør senker prisen, så følger de andre aktørene etter. Dette samsvarer med teorien om at en prisreduksjon lett kan kopieres av de direkte konkurrentene i det Competitive Set. I tillegg blir det nevnt at denne andelen av hotellkjedene har nokså like hoteller som kan være en indikator på at markedet er preget av standardiserte produkter. Da vil det være vanskelig å benytte tankesettet Revenue Management, ved å sette priser basert på kundens verdioppfattelse. De vil heller følge hotellkjedene på pris. Det kan være med på å gjøre det vanskeligere for kunden å skille mellom de ulike hotellene ved at de er like og at de tilbyr mye av det samme. Derfor vil pris være en viktig faktor for om kunden ønsker å bestille eller ikke bestille produktet. Dette kan trolig være en av årsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene.

4.1.2 Kapasitetsvekst

Alle informantene trekker frem kapasitetsvekst som hovedårsak til at hotellnæringen i Norge ikke har klart å øke sine priser og RevPAR.

En av mine informanter mener at det norske hotellmarkedet har hatt for høy kapasitetsvekst i forhold til veksten i antall solgte romdøgn, *”enkelt og greit for lavt belegg som ikke gir nok press på prisene”*. Altså *”hovedårsaken er at det har vært for mange nye hoteller og ikke sterk nok vekst i etterspørselen”*. Han sammenligner også gjennomsnittsbelegget i Norge med Sverige. Der den i Norge har vært på rundt 58%, mens den i Sverige har vært på 63% eller 65%, og at denne prosentforskjellen er nok til å gi press i markedet på pris.

En annen informant forteller at kapasitetsvekst i markedet er årsaken til at prisen og RevPAR har stagnert. Og når det blir overkapasitet i markedet vil det da trigge en priskrig.

En annen informant trekker frem mye av det samme som de ovenfor. Altså *”vi ser ikke en veldig nedgang i antall solgte rom, men vi har mye ny tilgang på kapasitet.”* Hun legger også til at det er økning av antall rom på nye og eksisterende hoteller. Noen velger å bygge flere rom i områder der det egentlig ikke er så mye økning i etterspørsel. For kundene mener hun at overkapasiteten har ført til at de tenker: *”Det har ikke vært så viktig å booke tidlig fordi du har alltid fått et rom. Så der har nok en del gjester fått det litt behagelig, når vi ikke har fulle hus”*. Det blir derfor vanskelig for hotellene å være proaktive.

Videre forklarer en annen informant at årsaken skyldes at kapasiteten har økt betraktelig i de norske storbyene der det store volumet ligger fra før. Denne kapasitetsøkningen klarer ikke markedet å absorbere i like stor grad, og det er et lite stykke opp til beleggprosenten fra 10 til 15 år tilbake, og i løpet av de siste 8 til 9 årene har den vært stabil. Så *”det er jo rett og slett det at det er så mange hotellrom som skal fylles at det er vanskelig å oppnå høy pris, fordi belegget er lavt”*.

Disse funnene er med på å vise at man i det norske hotellmarkedet ønsker å bygge flere hotellrom uten å ha tilstrekkelig med grunnleggende data om det er en vekst i etterspørsel. Det viser seg at en slik jevn økning av kapasitet de siste 10 årene ikke har gitt press til en økning i pris og RevPAR. Det kan føre til at man ønsker å redusere prisen for å øke volumet på sitt hotell og dermed kan det utløse en priskrig. Som teorien sier, så har det vært en økning med 25 hoteller i Norge fra 2008 til 2016. Når kapasiteten øker og det er en mindre grad av økning i etterspørsel etter hotellrom, vil dette igjen trolig utløse en priskonkurranse. Ved at det ikke er nok etterspørsel i forhold til den økte graden av kapasitet, vil dette gjøre at det ikke er nok press i markedet. Da kan det bli vanskeligere å benytte seg av tankesettet med Revenue Management og dynamisk prising. Altså å øke prisen der etterspørselen og kostnadene er høye. I tillegg er det vanskelig å kunne være proaktiv ved strategisk prising fordi hotellene alltid har rom tilgjengelig til en lav pris til gjesten. Som informantene uttrykker det, er det for lite etterspørsel i forhold til kapasitet på det norske hotellmarkedet.

4.1.3 Revenue Management

Fire av fem informanter forteller at en av årsakene til at prisen nærmest har stagnert er på grunn av manglende fokus på tankesettet med Revenue Management i Norge.

En av mine informanter mener at fagfeltet ble innført i Norge på et litt uheldig tidspunkt. Han forteller at det ble innført for cirka 10 år siden, og vi ligger kanskje 15 til 20 år bak Sverige. Videre forteller han at da det ble innført var det en resepsjonist, resepsjonistsjef, selger eller lignende som anvendte tankesettet og satte prisene på hotellene. Da var nok tanken at det er bedre å ta seg betalt 500 kr enn at rommet står tomt, altså få solgt rommet og drive volum for å ha en eller annen prisposisjon. Han trekker også frem at det mest synlige virkemiddelet for å øke etterspørsel og volum på hotellene er å senke pris. Fordi det er bedre å presse opp beleggsprosenten og få et lite prisfall og *”isolert sett så er volum mye viktigere enn pris”*.

En annen informant forteller at fenomenet med Revenue Management er relativt nytt i Norge og *”ikke veldig innarbeidet i Norge”*. Han sier at det fortsatt er noen som ikke vet hva de skal med Benchmarking systemer. Han belyser også at kjedehotellene kan bruke tankesettet ettersom de har egne avdelinger som jobber aktivt med det, men at det er flere andre hoteller som ikke forstår fenomenet.

Videre nevner en annen informant mye av det samme om tankesettet. Hun nevner at flere hoteller, og da hotellkjeder, styrer sine priser basert på optimeringssystemer uten å se på betalingsvilligheten til gjestene og verdien som gjestene setter på produktet. Hun mener at dette skal være et hjelpemiddel for å kunne sette priser, og at man ikke bare skal akseptere den prisen man blir anbefalt. I tillegg til at de som arbeider med å sette prisene sitter i Revenue Management-klyster og prissetter hoteller, og da gjerne flere hoteller, på ulike områder som de ikke har kunnskap om.

Det var flere av informantene som trakk frem flere områder der hotellene svikter ved tankesettet og hvordan de praktiserer Revenue Management. Der en av informantene mente at *”det dummeste vi gjør er å gjøre sånne hastetiltak som har veldig liten innvirkning. Som at hvis det ser kjempe dårlig ut i vinterferien, at man da dropper ned på et prisenivå som er helt hinsides. Fordi der er det ikke at prisen din er feil, det som er feil er at folk dro på fjellet. Og der må vi nok bli flinkere, alle mann, til å ikke gjøre så mange korttenkte beslutninger”*. På

grunn av den markedskampen som er i Norge er ”*man avhengig av at ingen gjør panikkgrep*”.

Det informantene forteller samsvarer med teorien som tidligere er nevnt. Ved at etterspørselen på hotellrom er uelastisk. Det vil si at det å senke prisen på hotellovernattinger ikke nødvendigvis vil føre til en høyere etterspørsel av hotellrom. Men tidligere og i dag finnes det flere hoteller som ikke utfører Revenue Management eller bruker teorien bak tankesettet. Dermed vil en av årsakene til at prisen har stagnert være at tankesettet blir preget av to ting; at vi har en markedskamp og at vi har for høy kapasitetsvekst. Dermed er det ikke nok etterspørsel for å utføre Revenue Management på en god måte. Dette belyses også gjennom at informantene trekker inn ”Last minute” prising, der hotellene kan bli fristet til å tenke at en reduksjon i pris vil føre til en høyere etterspørsel, og at økt volum kompenserer for de reduserte marginene som en prisreduksjon medfører. Slik er det altså ikke, fordi etterspørselen er nærmest uelastisk. Dermed vil kortsiktige prisstrategier, og da også panikktiltak fra de store konkurransedyktige hotellkjedene, være en av årsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt.

4.1.4 Konjunkturer og næringslivet

Fire av mine fem informanter forteller at næringslivet og konjunkturer i landet har vært en av årsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene.

Alle de fire informantene trekker frem finanskrisen i 2008 og oljeprisfallet i 2014 og 2015 som to viktige årsaker.

En av informantene forteller at ved å ha en svak vekst i prisutviklingen blir hotellenes muligheter for å oppnå lønnsom drift veldig mye mindre. I tillegg til at alle tjenester og det hotellet kjøper inn stiger i pris i forhold til konsumprisindeksen som økte med cirka 3,5% det siste året. Det var veldig få hoteller som matchet denne, altså prisøkningen var lavere enn konsumprisindeksen. Han legger også til at prisene på hotellrom gikk ned da det var nedgang i næringslivet.

Videre forteller en annen informant at det ikke bare er oljebransjen, men også ganske mange bedrifter som har hatt nedskjæringer og som er blitt ekstra forsiktige med antall reisedager.

Flere av informantene forklarer at samtidig med utbyggingen av ny kapasitet, dropp i oljeprisen og finanskrisen var det færre solgte gjestedøgn. Altså var det en kombinasjon av markedsnedgang og kapasitetsvekst.

På bakgrunn av denne informasjonen har næringslivet og konjunktorene hatt en del å si for prisen. I nedgangstider vil det være en lavere etterspørsel etter hotellrom fra aktører i næringslivet og dermed vil det ikke gi press til høyere priser, da man anvender tankesettet Revenue Management om tilbud og etterspørsel. Ettersom det har vært en økning i kapasitet, kan det da være naturlig for hotellene å senke pris for å øke i volum. Noe som i følge teorien ikke vil være lønnsomt, men heller skade resultatet. Men ved ny kapasitet, i tillegg til færre solgte gjestedøgn, synker også RevPAR og dermed mulighet til lønnsom drift.

4.1.5 Segmenter

En av informantene mine forteller at *”vi har ikke det internasjonale markedet som de andre storbyene i Skandinavia har, som Stockholm og København. De har et internasjonalt marked som er med på å pushe prisene”*. Dette mener han er en viktig årsak til at prisen og RevPAR ikke har økt.

En annen informant mener det samme, altså at vi *”ikke klarer å trekke til oss de store konferansene og ikke er like internasjonale. Vi har forholdsvis lite internasjonale gjester i Norge”*. I tillegg nevner hun at vi ikke har trukket til oss nok internasjonal trafikk og da spesielt forretningsreisende. Hun forteller videre at Sverige og Danmark har mye større tilgjengelighet av internasjonale bedrifter enn det vi har i Norge.

Videre forteller en annen informant at generelt sett så er det høyere prisnivå på forretningsreisende enn det er på turister. Det som har skjedd de siste årene i Norge er at det har falt i fortetningsetterspørselen, og dette har vært med på å redusere belegget på en del markeder. Veksten har økt av ferie og firtidsreisende, men det er det segmentet som har lavere prisnivå. Derfor blir det totalt en dårligere prisutvikling.

En av informantene legger også til at de utenlandske som reiser er mer bevisste på kvalitet og at nordmenn er mer bevisste på pris.

I Norge er det relativt sett få utenlandske hotellovernattinger, forteller en av informantene. Han mener at $\frac{2}{3}$ eller $\frac{3}{4}$ av gjestedøgnene benyttes av nordmenn. Dette gjør at vi ikke har den internasjonale innflytelsen i like stor grad som i andre land.

Med henhold til kunnskapen som informantene besitter, vil en av årsakene til at prisen nærmest har stagnert være at Norge som land ikke tiltrekker seg nok reisende fra utlandet. Når vi også ser på statistikk som er forankret i teorien, kan man se at antall utenlandske reisende har økt med 30%. Ved å se på begge synspunktene vil en av årsakene være at vi trekker til oss flere utenlandske turister, men ikke nok til å kunne øke prisen i forhold til den kapasitetsøkningen som har vært for å kunne gi en økning i pris og dermed i RevPAR.

4.1.6 Avtalepriser

Tre av mine fem informanter trekker frem avtalepriser på forretningsmarkedet som en av årsakene til at RevPAR og prisen ikke har økt.

Den ene informanten nevner at mye av hotellenes gjester er storkunder, altså bedrifter som dekker et stort volum, og at de er gode forhandlere. Disse storkundene er ofte sterke når det gjelder å forhandle på pris, og hotellene har dermed en sterk kundemotpart. I kraft av å ha stort volum, klarer de gjerne å presse hotellovernattingene ned i pris. Der er hotellene rett og slett ikke tøffe nok til å ta seg betalt for produktet sitt.

En av informantene forteller at det er nesten blitt for mye firmaavtaler der lav pris er viktig. Det merkes spesielt fra de firmaene som har en regel på at de reisende får refundert maksbeløp. Hvis dette beløpet eksempelvis er på 950 kr vil ofte ikke gjester bestille overnatting på hoteller der prisnivået er høyere. Dette hjelper ikke på prisbildet. I tillegg kan man ikke hente inn bedre priser på ukedager der det er høy etterspørsel fra andre reisende. Disse avtalene innebærer også ofte at kundene er garantert rom til fastpris. Dette gjør at det blir vanskelig å få kundene til å bestille tidlig og å lage gode prognoser for fremtidig prisbilde. Hun nevner også at når norske bedrifter begynner å stramme inn på budsjettet når det er nedgang i næringslivet, så merker hotellene det.

Videre forteller en annen informant meg at forretningsavtaler nesten er litt deprimerende fordi de har lave priser og gir trafikk på tirsdager og onsdager. I tillegg så signeres avtalen ofte for et år av gangen. Derfor står prisen stille det året og det er vanskelig å øke eller forandre de.

Som informantene forteller, har næringslivets stor påvirkning på prisen, og å ha for mange avtaler der prisen er lav og fast vil gi et mer negativt utfall på RevPAR. Jeg vil tro at faren ligger i de faste prisene og på deres reservasjonsmønster. Derfor kan hotellene oppleve å ”miste” eventuelt de kundene som er villige til å betale en høyere pris og man kunne oppnådd

en høyre RevPAR. I tillegg vil det mulige reservasjonsmønsteret gjøre det vanskelig for hotellet å gjøre prognoser. Som teorien sier, gir gode prognoser større mulighet for å planlegge hva som skal selges og til hvilken pris. For disse forettingskundene vil det være nærmest umulig å fastsette pris basert på tankesettet med Revenue Management fordi, avtalen er signert for en lengre periode. Her kan årsaken være at hotellene setter prisen til avtalekunder basert på kundens volum og eventuelt hva andre konkurrerende hoteller gir i pris. Storkundene har nok også forhørt seg med flere av hotellene for å oppnå en fordelaktig avtale og bruker det i forhandlingene. Disse storkundene er med høy sannsynlighet opptatt av å få lavest mulig pris for å holde seg til deres budsjett.

4.1.7 Dynamisk distribusjonslandskap

Teorien sier at hotellrom selges i et dynamisk distribusjonslandskap. Da jeg trakk frem spørsmålet om ”online travel” agenter (OTA) kunne være en årsak for at prisen og RevPAR ikke har økt, syntes flere av informantene at dette var en interessant tankegang.

Alle informantene svarte at disse distribusjonskanalene er med på å gjøre prisene mer transparente og tilgjengelige for gjestene.

En av informantene trakk også inn at det var viktig at hotellet har ”Rate Parity” i kanalene.

En annen informant tror ikke at OTAene i seg selv har en effekt på prisene, men at hotellverdenen er den bransjen med det mest transparente prissammenligningen grunnet deres teknologi og tilgjengelighet. Dermed har kundene mer mulighet til å sammenligne prisene på markedet.

To av informantene nevner at pris spiller en rolle på OTAene, og hvis man er en av de billigste så vil man automatisk flytte seg noen plasser oppover i søkefeltet. Dette kan føre til en priskrig fordi man vil ligge først for å kunne få inn mer trafikk og for å være mer synlig for gjester.

Videre forteller en annen informant at tredjepartskanalene har økt noe voldsomt, og at de er en ganske betydelig aktør. I tillegg tar de høye provisjonskostander for reservasjoner via sine kanaler. Det er vanskelig å tro at de ikke akkurat har hjulpet med å øke prisene fordi de markedsfører mye på pris og presser hotellkjedene.

På bakgrunn av denne informasjonen kan man se at det dynamiske distribusjonslandskapet kan være en årsak til at prisen og RevPAR ikke har økt. Svarene til informantene

reflekterer teorien om at transparente priser fører til at gjester enklere kan sammenligne priser hos de ulike hotellene. Det kan ha ført til at kunder bestiller overnatting basert på lav pris. Å ha Rate Parity strider mot teorien og tankesettet med Revenue Management, og det kan trolig være en årsak for at prisene og RevPAR nærmest har stagnert. Når prisen er lik i alle kanalene har man mistet kontroll over hvordan man styrer pris over eget hotell. Det fører til et ensidig fokus fra alle kanalene på å tilby lavest mulig pris og er en stor utfordring for prisfastsettelsen.

4.2 Tiltak for fremtiden

I denne delen av analysen og tolkningen vil jeg belyse hvilke tiltak som kan hjelpe hotellbransjen med å øke sine priser og RevPAR.

4.2.1 Markedssamarbeid og destinasjonsskaper

En av informantene mener at det er få og store aktører som gjør at hotellkjedene blir mer avhengige av hverandre og dermed avhengig av at alle vil i samme retning. Hun belyser også at markedet må innse at med de prisene som er i dag, er det akkurat levbart for de fleste.

En av mine informanter tror det vil være fordelaktig å satse mer på destinasjonssamarbeid på tvers av kjedene og dermed løfte etterspørselen etter landet Norge som destinasjon og også enkeltdestinasjoner. Han trekker frem Visit Oslo og Visit Norway som viktige destinasjonsselskaper. Han begrunner det med at det er destinasjonen. Norge eller enkeltdestinasjoner folk reiser til og ikke til hotellene spesielt.

Videre forteller en annen informant at destinasjonsselskapene har en jobb å gjøre i forhold til å markedsføre byene og forskjellige konserter og kulturarrangement fordi det er med på gi høyere belegg på hotellene. Han mener også at samarbeid mellom hotellene på ulike destinasjoner vil være fordelaktig, og da spesielt ute i distriktene. Hvis man fremmer destinasjonen så vil det "dryppe" på alle, men at politikerne ikke gir nok midler til destinasjonsselskapene for å kunne markedsføre seg selv på en god måte. Han nevner også at de kjedehotellene som vi har i Norge også har større potensial for å kunne samarbeide, så man må begynne å oppfordre til samarbeid internt i kjedene.

På bakgrunn av det informantene forteller, vil en av tiltakene for å øke pris og RevPAR være å samarbeide mer med destinasjonsselskapene. Destinasjonsselskapene må arbeide mer med å fremme Norge og hver enkelt by gjennom markedsføring av aktiviteter og fasiliteter. Ved et slikt samarbeid vil man kunne tilby ulike produkter til ulike segmenter. Teorien sier at det er fordelaktig å oppmuntre kunder til å kjøpe i lavsesonger. På denne måten kan man forsøke å øke etterspørselen etter hotellovernattinger til en hver tid og dermed kan det gi press på prisenivået. Deretter kan man balansere kapasitetsutnyttelsen på hotellene bedre, og man har da mulighet til å øke RevPAR.

4.2.2 Hotellproduktet

Flere nevnte at det var en høyere prisvilje på grunn av service og kvalitet på hotellene. En av mine informanter mener at det er viktig at hotellene har gode konsepter og at et godt hotellprodukt vil ha høyere betalingsvillighet fra gjester. Derfor er det viktig med serviceinnstilte resepsjonister som kan byen og er gode selgere. Godt renhold og gode restauranter er også viktig.

Videre forteller en annen informant at man nesten må ha differensiert hotell for å kunne nå en høyere prisvilje. Men alle må ha et ordentlig produkt. Han trekker frem at ulike reisende har ulik betalingsvillighet og at prisen avhenger av formålet med reisen. Derfor vil det være viktig å ha hotelltilbud til alle segmentene. Samme informant mener også at man må samarbeide og tilby flere pakkeløsninger på destinasjonen, og på denne måten kan vi tilby hotell og typiske norske aktiviteter til reisende. Det kan være mer attraktivt for hele familien.

En annen informant forteller at så lenge enkelte av hotellene fortsetter å senke prisene sine, blir det vanskelig for andre å øke dem. Man må heller holde fast på prisen og så forsøke å øke kvaliteten på produktet. Han mener at man bør differensiere seg litt og gjøre noe annerledes enn konkurrentene. I hans øyne er den beste og mest kostnadsbesparende metoden å skille seg ut på den interne kulturen, altså god service blant personalet. Han forteller at det er 80% av hotellene som ser helt like ut. Derfor ville det være konkurransefremmende å skille seg ut i markedet, og langsiktig er det viktig for en destinasjon med et godt hotelltilbud. På denne måten kan man ligge i persepsjonen til kundene når de velger hotell.

Ved å se på dagens marked hvor prisen nærmest har stagnert, vil man kunne si at det er et prispress til fordel for kunden. Det informantene forteller meg, og det teorien sier, er at det vil

være fordelaktig å dele opp produktet og spørre kundene hva de ønsker, og hva de ikke ønsker for å oppnå en høyere pris. Dette skaper grunnlag for å rettferdiggjøre prisen for gjesten og hvis de ikke har noen innvendinger så må de altså akseptere prisen. Det essensielle vil være å ikke gi etter for prispresset, men også å forstå hva kunden er villig til å betale for. Nøkkelen vil da være å differensiere produktet eller produktutvikle og drive en god kommunikasjon om pris og verdi til kunden. Det å kunne skille seg ut på et marked der det er nokså like produkter, kan skape en høyere betalingsvillighet hos noen segmenter. Det kan gjøre at hotellet kan øke sin etterspørsel etter hotellrom og dermed gi press til en økt pris. Med økt volum og pris kan det føre til høyere RevPAR.

4.2.3 Revenue Management

En av mine informanter mener at de hotellene som er ute i distriktene må satse mer på tankesettet Revenue Management. Han forteller også at flere *”må ha is i magen og stå imot og være tøff nok til å ikke senke prisene”*. Fordi når prisen først er senket tar det lang tid å øke den igjen.

Videre forteller en annen informant meg at *”folk må være mer stolte over sitt produkt og ha troen på produktet”*. I tillegg er det ikke beleggsprosenten man setter i banken, men det er RevPAR og fortjenesten. På grunnlag av dette må man også bruke magefølelsen og hjertet når man setter priser. Det vil si at man må kunne avvise en anbefaling fra optimeringssystemet, i tillegg til at man må kjenne produktet man selger godt nok for å kunne sette en god pris. Man må altså tørre å ta seg bedre betalt. Hun mener at man ikke må øke prisene for mye slik at det virker useriøst og dramatisk, men ikke bare med 100 kr, men heller 200 kr. Altså gradvis.

En annen informant forteller at man ikke behøver å senke prisen, og at man bør prøve å prise seg mer på kunde verdien gjestene setter på hotellproduktet. I tillegg må kjedehotellene samarbeide internt når det gjelder pris. De må unngå å bruke lave priser som et virkemiddel for å øke etterspørsel.

En av informantene forteller at man ikke bør gjøre så mange kortsiktige beslutninger og at man bør bli flinkere til å se langere frem i tid.

På bakgrunn av informasjonen fra informantene og teorien som er forankret, vil det være fordelaktig å benytte verdibasert prising isteden for å prise seg basert på konkurrenter. På

denne måten kan den ønskede prisen baseres på verdien av tillagte serviceelementer og funksjoner sett i forhold til konkurrenters alternativer, samt hvor stor andel av målgruppen som kan se verdien av å betale den ønskede prisen av hotellovernattingen. Teorien sier at prisen signaliserer produktets kvalitet. Derfor må man tørre å ta seg mer betalt enn konkurrentene ved å være stolt over eget produkt og hotell. Hvis hotellene priser seg for å tiltrekke seg alle segmentene, vil enkelte segmenter betale en lavere pris enn det de egentlig er villige til å betale. Derfor vil det være fordelaktig å ha en prisstruktur som baserer seg på ett eller enkelte segmenter og å kunne drive en god kommunikasjon av pris og verdi til det valgte segmentet. I følge teorien må deres prispolitikk være forankret i bedriften og benyttet av både Revenue Managere og selger i tett samarbeid for å oppnå gode mål og resultater. Prisstrategien må være langsiktig for at man skal kunne oppnå ønsket prisnivå. En smart måte å møte kundens prispress på, er å befeste en prispolitikk som skal styre kundens forventinger om pris i fremtiden. En god og langsiktig prisstrategi vil kunne gi bedriften en økning i profitt, og man vil kunne unngå en priskrig på markedet fordi prisen kan lett kopieres av konkurrenter i samme Competitive set. Dette vil trolig være tiltak som kan øke prisen og deretter RevPAR.

4.2.4 Kapasitetsstopp

En av informantene trekker frem at vi *"må slutte å bygge nye hoteller, i hvertfall på svake - destinasjoner"*.

Videre forteller en annen informant meg at en utbygger ofte har tro på sine prosjekter, men da tenker man ikke på de andre hotellene på samme sted som lider ved kapasitetsveksten. Han mener også at politikerne har et ansvar, og han lurer på hvorfor de ga tillatelse til den kapasitetsveksten som var i Stavanger og Rogaland.

En stans i kapasitetsutviklingen vil kunne gi høyere RevPAR fordi det viser revenue per tilgjengelige rom. Det vil si at omsetningen fordeles på antall tilgjengelige rom som eksisterer. At prisen er den samme på markedet og at det bygges flere rom, vil slå negativt ut på RevPAR, med mindre etterspørselen øker drastisk. Denne faktoren tror jeg vil være ganske avgjørende for om hotellene og hotellkjedene klarer å øke prisnivået og RevPAR.

4.2.5 Segmenter

Da jeg spurte informantene om det var høyere betalingsvillighet blant segmentene nordmenn og utenlandsreisende i Norge, svarte de:

Den ene informanten mente at det nok er høyere betalingsvillighet enn det hotellfolk egentlig tror. Selv om det ikke er lov med et prissamarbeid ville det ha vært fordelaktig med et generelt prisløft.

En annen informant forteller at Norge er kjent for å være et høykostnadsland. Derfor vil det være naturlig at vi trekker til oss turister med høy betalingsvillighet. Han forteller også at det utenlandske segmentet er mye større enn det norske, det vil si at i Norge er det et begrenset antall innbyggere. I tillegg har nordmenn flere alternativer enn hotell, som for eksempel hytte i feriene. Derfor må vi sette inn støtet på det utenlandske markedet. Og dersom vi får bare en liten prosent eller promille av det markedet, så vil det kunne generere en mye høyere etterspørsel.

Videre forteller en annen informant at hun tror det finnes en høyere betalingsvillighet. Ut i fra lønnsøkning og inntektsnivået er det ingenting som tilsier at man ikke skal kunne betale en høyere pris for hotellovernattingen, men at de må se en slags verdi ut fra det de får for pengene. Hun legger også til at de internasjonale og godt voksne menneskene ikke bryr seg så mye om pris. Hun forteller at man da er avhengig av å ha gode selgere som jager trafikk fra internasjonale gjester og kongresser.

En annen informant forteller at man må få inn flere reisende fra utlandet for å kunne øke beleggprosenten og dermed gi press på høyere priser i hele landet.

Etter hva informantene forteller, vil det være gunstig å rette markedsføringen mot det utenlandske markedet. Altså det teorien kaller geografisk segmentering og demografisk segmentering. Hotellet må ha nok kunnskap om det valgte segmentet for å kunne påvirke deres kjøpsintensjon og betalingsvillighet. Derfor vil det være essensielt at markedsføringen formidler og kommuniserer verdien av prisen, hotellet og landet, og at man da rettferdiggjør prisen til segmentet. På denne måten kan man generere ny og mer trafikk inn til Norge som kan gi press til høyere priser. Hvis prisene og etterspørselen øker, vil det kunne gi en høyere RevPAR hos hotellene. I tillegg nevner en av informantene at det vil være gunstig å få inn

flere store internasjonale konferanser til Norge. For å kunne gjøre det, er man igjen avhengig av å segmentere de reisende for å se hvilke kongresser som vil være mest gunstig å ha i Norge og for hvert enkelt hotell. Dette krever gode selgere som klarer å formidle verdien av produktet til det valgte segmentet for å kunne øke betalingsvilligheten, samt en Revenue Manager som klarer å prise seg basert på kunde verdien og hotellets kostnader, i tillegg til å styre kapasiteten på en gunstig måte. Ved å segmentere seg i servicebransjen vil det også dannes et grunnlag og en mulighet til å ha differensierte priser til ulike segmenter. Da har hotellet mulighet til å variere prisene i det valgte segmentet. Deretter kan man segmentere ned på kundenivå, ettersom kunder kan ha ulik pris og betalingsvillighet basert på tid, varighet, antall osv, noe som kan føre til en høyere pris på valgte segmenter. På denne måten segmenterer man basert på hvilken verdi hver enkelt kunde mener hotellet har og ikke bare på hvilke behov kunden har. Dette krever at hotellet har nok informasjon om kunden slik at hotellet gir dem størst mulig økonomiske fordeler. Altså kroneverdi og psykologisk verdi. Dette er tiltak som kan gjøres for å øke pris og RevPAR.

4.2.6 Avtalepriser

Tre av informantene nevnte tidligere at avtalepriser var årsaken til at prisen og RevPAR ikke har økt. Men bare en av dem forklarer hvilke tiltak som må iverksettes for å øke på begge områder.

Hun fortalte at man bør arbeide med avtalene slik at man kan oppnå dynamiske priser og trekke ut det elementet av avtalen som innebærer at man må si ja når de bestiller nærme ankomstdato. På denne måten kan man oppnå høyere priser på sikt ved at det blir enklere å være proaktiv.

I den informasjonen jeg har hentet inn fra informantene, virker det som at de store bedriftene allerede har avtaler med de fleste hotellkjeder og presser ned pris fordi de har mye volum. De får da ofte en pris som ikke samsvarer med hotellets målsettinger. Den prisen de får signaliserer ofte noe annet enn hotellenes verdi og produkt i tillegg til hotellets kostnader som man må ta i betraktning. For å unngå dette, kunne det være en ide for hotellene å forsøkt å få dynamiske priser og progressiv prissetting inn i avtalene. Dermed kan avtalekundene bli "skolert" til å bestille overnattingen tidlig før ankomstdato for at de skal få en lavere pris. Ved at gjestene bestiller tidlig, vil det kunne hjelpe hotellet til å være mer proaktiv. Altså å forutse markedet og å gjøre prognoser for prissettingen i fremtiden. Da vil det gi større mulighet for å

styre etterspørselen og tilbudet på en profitt-drevet måte, i tillegg til å kunne styre kapasiteten på hotellet. Da kan hotellet øke prisen der etterspørselen etter hotellrom er høy. Dermed kan de øke omsetning og ikke gjøre hotellet like attraktivt på disse datoene, slik at de kan få inn andre reisende som er villig til å betale mer.

4.2.7 Distribusjonskanaler

Flere av informantene trekker frem at tredjepartskanalene er viktige for å nå gjester, og at man er avhengig av å være der for å få inn internasjonal trafikk.

En av mine informanter trakk frem at disse kanalene krever mye provisjonskostnader ved at bestillinger kommer via tredjepartskanaler. I tillegg til at Norge og hotellene må bli flinkere på sosiale medier. Hvordan man fremstår på disse plattformene er også en viktig del av markedsføringen.

Videre fortalte en annen informant at sosiale medier blir mer og mer viktig. Der ønsker vi å dele bilder fra ferier og av oss selv slik at man fremstår mer vellykket.

Det informantene forteller meg angående tredjepartskanalene, samsvarer med teorien. Det at disse kanalene kan ta høye provisjonskostnader og kostnader forbundet med synlighet og tilgjengelighet av hotellet på sine nettsider. Men det vil nok ikke være fordelaktig å gjøre et skifte i distribusjonskanalene. Det vil heller føre til økte kostnader fordi etterspørselen ikke stiger nevneverdig. Derfor vil det være essensielt at hotellene vet hvilken ”return of investment” som gjelder for de ulike kanalene for å ikke skade resultatet. Dermed må de kunne foreta en kritisk kost-nytte analyse over de ulike kanalene for å opprettholde forsvarlig inntjening. Disse kanalene har ofte store økonomiske ressurser og er opptatt av å bygge en merkevare. Derfor har de begynt å tilby samme type serviceelementer som et hotell. De tilbyr altså lojalitetsprogrammer, kundetilfredsanalyse og rabattordninger. Derfor vil det være essensielt å dra kunnskap fra disse kanalene slik at gjestene har lojalitet til hotellets egne distribusjonskanal. I tillegg så gir disse kanalene press på Rate Parity som ikke er fordelaktig for hoteller, da man mister kontroll over sine egne prisstrategier og det blir mer fokus på å tilby lavest mulig pris. Det kan da føre til at hotellet setter ned prisen for å øke volum. Men det vil i de fleste tilfeller ende med tap for hotellet fordi etterspørselen er nærmest konstant. Tiltak for å øke prisen og RevPAR vil da være at hotellene må se på tredjepartskanalene som

en viktig kanal for distribusjon og ikke bare en trussel. Det blir essensielt å foreta en kost-nytte analyse over egne kanaler og tredjepartskanalene. Dette må igjen bli en viktig del av hotellets egen Revenue Management strategi på hvordan man styrer pris og strategi.

I tillegg ser vi at Tripadvisor og sosiale medier blir viktigere. Forskning viser at hvis hotellet klarer å øke sine tilbakemeldingsscores med 1 poeng, på en skala fra 1 til 5, kan hotellet selv øke prisen med 11,2% og fortsatt opprettholde samme reservasjons kapasitet fra gjester og markedsandeler. Derfor vil et fokus på gjesters tilbakemeldinger på de ulike kanalene og sosiale medier bli viktig for å kunne øke pris og etterspørsel, og deretter RevPAR.

4.2.8 Stjerne kategorier

En av mine informanter nevner i slutten av intervjuet at et 4-stjerners hotell bør ta seg betalt mer enn et 3-stjerners hotell. Da jeg spurte henne: Tror du kanskje at hvis det norske markedet hadde begynt å bruke stjerne kategorier, så ville folk kanskje ha prissatt seg høyere? Da svarte hun: *”Ja, det kan hende”*. Hun synes det var synd at de stoppet med stjerne kategoriene. Hun tror også at hotellene er redd for å se på deg selv som 5- eller 4-stjerners hoteller fordi det krever noe ekstra på grunn av kundens forventninger. *”Det er klart at ved bra kvalitet hadde man turt å prise seg høyere”*.

Ved å se nærmere på hva informanten forteller, kan det være gunstig for Norge å få innført stjerne kategorier for å kunne drive sin prisstrategi. På denne måten kan man bli bedre kjent med sitt eget hotell og hvordan andre anser prisen mot kvaliteten. Vi har i dag stjerne kategorier på de ulike distribusjonskanalene og Tripadvisor, men de stjernene beror ofte på gjesters tilbakemelding og de er ikke målt etter en objektivitetsskala. Dermed kan en slik stjerne kategori gi mulighet for at kundene kan skille mellom de ulike produktene, og man kan bruke antall stjerner som en indikator på prissettingen. Da vil kanskje en del hoteller se at de kan ta en høyere pris og fortsatt opprettholde bestillingskapasitet og markedsandeler.

5.0 Vurdering av oppgaven

Etter å ha analysert og tolket de innsamlede dataene, har det gitt mange interessante funn. Jeg kan se at de fleste av informantene har til dels samme oppfatning av hva som er årsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt og om hvilke tiltak som kan gjøres for å øke pris og RevPAR, selv om de uttrykte seg på forskjellig måte. På bakgrunn av mine funn har jeg kunnet danne meg et bilde av problemstillingen ut i fra tidsaspekt, tilgjengelige ressurser og mitt teoretiske kunnskapsnivå om fenomenet. Jeg hadde ønsket meg mer tid til rådighet for å kunne gå mer i bredden og i dybden i denne problemstillingen. Det har allikevel gitt meg god innsikt og kunnskap om hva som er årsaker til at prisen og RevPAR nærmest har stagnert og hvilke tiltak som må gjøres for å øke prisen og RevPAR på det norske markedet. Jeg har arbeidet alene, noe som har gjort at oppgaven har blitt mer tidkrevende ved dybdeintervjuer, transkribering av intervjuene og andre elementer. Mye av teorien som har blitt forankret og benyttet i oppgaven, ble forelest i på Høyskolen Kristiania parallelt med at jeg arbeidet med bacheloroppgaven. Det resulterte i at bacheloroppgaven ble mer tidkrevende, men likevel fikk jeg tilstrekkelig med svar fra informantene rundt problemstillingen. Jeg ser at validiteten av oppgaven kunne vært sterkere dersom kunnskapen hadde vært forankret tidligere, og om jeg hadde hatt flere informanter. Jeg ser at mine funn om hotellprisene ikke er generaliserbare nok til å kunne benyttes i det norske hotellmarkedet. Kvaliteten på dataene ville nok også vært bedre hvis jeg hadde benyttet flere informanter innenfor hotellbransjen og hatt informanter som kunne representert hele landet.

6.0 Resultater

6.1 Årsaker

Hvorfor har ikke hotellprisene og RevPAR i Norge økt de siste 10 årene?

Ut i fra funn, analyse og tolkning har jeg trukket frem hva som kan være hovedårsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene. Jeg vil si at mye av årsaken har å gjøre med den situasjonen vi står overfor i Norge, med mektige hotellkjeder som har tildels like produkter. I tillegg har det vært en kapasitetsvekst i markedet, og da særlig kapasitetsvekst på destinasjoner hvor etterspørselen ikke har endret seg drastisk. Der har flere valgt å bygge nye hoteller, og noen har utvidet eksisterende hoteller. Mye ny kapasitet i markedet og en lavere vekst i etterspørselen, kan ha vært medvirkende årsaker til at prisene og RevPAR ikke har økt. Det kan da være vanskeligere for hotellene å arbeide med tankesettet Revenue Management,

fordi disse områdene ikke har hatt nok etterspørsel etter hotellrom for å kunne øke prisene. I og med kapasitetsveksten blir det høyere konkurranse om den etterspørselen. Hvis hotellene i tillegg er nokså like, kan det ha ført til at man prissetter sitt hotell basert på de nærmeste konkurrentene for å skaffe seg nye eller opprettholde markedsandeler. Det har skjedd en hel del i næringslivet de siste 10 årene, og det viser seg at forretningsreisende er et viktig segment for de fleste hotellene. Finanskrisen og oljeprisfallet har bydd på flere utfordring for hotellbransjen. Her kan det også ha vært etterspørselen fra forretningsreisende som til syvende og sist ikke har vært høy nok for å kunne gi press til en høyere pris. I tillegg har avtalekundene på de ulike hotellene ofte hatt en fastpris og avtalene har inneholdt betingelser som ikke er gunstig for vekst i prisen og RevPAR.

Jeg kan også trekke frem at tredjepartskanalene kan ha ført til at pris og RevPAR ikke har økt. Selv om de bidrar til å generere etterspørsel fra det utenlandske markedet, tar disse kanalene provisjon for hver bestilling som er gjort via dere egne nettsider som kan slå negativt ut på pris og RevPAR. Tredjepartskanalene kan også ha vært med på å gjøre prisene mer tilgjengelige og transparente for gjestene, slik at det blir enklere å bruke prisen som en indikator og en avgjørende faktor i forbindelse med kjøp. Når hotellene generelt tilbyr samme standard vil pris være avgjørende for kundens valg.

6.2 Anbefalte tiltak

Hva må gjøres for å snu denne utviklingen?

For å besvare min problemstilling ytterligere vil jeg vise hvilke tiltak som kan gjøres for at man skal kunne klare å øke pris og RevPAR på det norske hotellmarkedet.

Det vil være fordelaktig at hotellene og hotellkjedene som er i Norge vurderer å ikke bygge flere hotellrom. Det gjelder spesielt de destinasjonene hvor det ikke er noe økning i etterspørsel. Her må hotellene og destinasjonsselskapene samarbeide. Ved at det ikke blir mer vekst i kapasitet, samtidig med at destinasjonsselskapene markedsfører landet og enkeltdestinasjoner, vil det muligens føre til en økning i etterspørselen og dermed press til høyere pris og RevPAR. Destinasjonsselskapene bør rette sin markedsføring mot det internasjonale markedet for å kunne øke antall besøkende og å treffe et større segment. Et slikt samarbeid mellom hotellene og destinasjonsselskapene kan da føre til at hotellene kan øke sin pris og deretter RevPAR.

Utviklingen av konsumprisindeksen skulle tilsi at en høyere pris burde bli akseptert av kundene. Det er fordelaktig å ta prisavgjørelser basert på fakta og den langsiktige prisstrategien som er forankret i bedriften. I tillegg til at man benytter verdibasert prising på hotellene. Da er det en forutsetning at hotellene klarer å skille seg ut fra sine primære konkurrenter. Derfor kan produkt differensiering og produktutvikling være fordelaktig for å kunne øke betalingsvilligheten til gjestene. Det kommer også frem at hotellene må tørre å ta seg mer betalt for det produktet man har, fordi prisen også er en indikator på kvalitet. For å lette kommunikasjon om pris og kvalitet mellom kunde og hotell kan det kanskje være nyttig å innføre objektive standarder som for eksempel stjerne kategorier.

Avtalekunder har ofte fastpris og betingelser som medfører at de er garantert rom uavhengig av når de reserverer hotellovernattingen. Her vil det være fordelaktig om hotellene forsøker å endre avtalen til dynamiske priser og innfører progressiv prissetting. På denne måten må gjestene som ønsker å benytte seg av avtaleprisen, bestille i god tid før ankomst for å få lavest mulig pris, hvis dette er målet. Da har hotellet bedre forutsetninger for å være proaktive, altså å forutse etterspørsel og markedet, i tillegg til å lage prognoser for fremtidig prissetting.

For å kunne oppnå en høyere pris og RevPAR, kan det være gunstig å se på tredjepartskanaler som viktige kanaler for distribusjon og ikke bare som en trussel. Det kan være fordelaktig å foreta en kost-nytte analyse over egne kanaler og tredjepartskanaler. Dette bør bli en viktig del av hotellets egen Revenue Managementstrategi om hvordan man styrer pris. Fremover bør man unngå å ha Rate Parity, fordi da vil man kunne miste kontrollen over prisstrategien for eget hotell.

6.1 Anbefaling til videre forskning

Som nevnt i sammendraget, finner jeg lite forskningen som omhandler dette fenomenet i Norge, men derimot i utlandet og i forelesningene på Høyskolen Kristiania. Jeg anbefaler at det må videre forskning til for å kunne generalisere funnene i denne oppgaven. Da har man muligheten til å utdype årsakene til at prisen og RevPAR ikke har økt de siste 10 årene, og man kan bedre målrette hvilke tiltak som må gjøres for å kunne øke prisen og RevPAR og ta det i bruk i hotellbransjen. Jeg ser at det ville gjort svarene mer valide med semi-strukturerte dybdeintervjuer av flere informanter som jobber med Revenue Management. Og til videre forskning vil jeg anbefale å foreta samme intervjuform, men også inkludere de som jobber med salg, drift og marked på hotell, og å trekke inn informanter fra destinasjonsselskaper og

politiske myndigheter i Norge. Ved å intervju flere, vil man kunne få et bredere og mer representativt meningsinnhold om problemstillingen. Jeg vil også anbefale at denne problemstillingen belyses for hotellbransjen i Norge slik at utfordringene som bransjen står overfor i dag, forstås og aksepteres. Når man aksepterer og innser utfordringene, kan man lettere utforme strategier og beslutte og gjennomføre målrettede tiltak for å forbedre lønnsomheten i bransjen både på kort og lang sikt.

7.0 Litteraturliste

Aftenposten. Prisen på norske hotellrom står stille. Lesedato 22. desember.

2016: <http://www.aftenposten.no/reise/Prisene-pa-norske-hotellrom-star-stille-429b.html>

Anderson, Chris. 2012. The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15): 6-11.

Dagens Næringsliv (DN). Norske hotellrom på billigsalg. Lesedato 22. desember

2016: <http://www.dn.no/nyheter/2016/11/21/1221/Reiseliv/norske-hotellrom-pa-billigsalg>

Ellingsen, Kristen Albert. 2013. *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjerke AS.

Green, Cindy Estis og Mark V. Lomanno. 2012. *Distribution Channel Analysis: a Guide for Hotels*, AN AH & LA STR Special report. HSMIAI Foundation. Washington DC.

Lesedato 1 mars 2017: http://clients.theygsgroup.com/hsmiai/uploads/DCAbook_Full.pdf

Horwath HTL (Hotel, Tourism, Leisure). 2016. *Norsk hotellnæring 2016*. Oslo:

Horwath HTL.

Innovasjon Norge. Stor økning i norsk hotellkapasitet. Lesedato 31. mars.

2017: <http://www.innovasjon norge.no/no/reiseliv/Nyheter/Stor-okning-i-norsk-hotellkapasitet/>

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tuft og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. Utg. Oslo: Abstrakt.

Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2016. *Markedsføringsledelse*. Utg: 4. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Nagle, Thomas T., John Hogan og Joseph Zale. 2014. *The Strategy and Tactics of Pricing A Guide to Growing More Profitably*. Utg: 5. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2010. *Revenue Management in Service organizations*. New York: Business Expert Press.

Samfunnskunnskap. Geografi. Lesedato 03. april.

2017: http://www.samfunnskunnskap.no/?page_id=320

Store norske leksikon (SNL). Konjunktur. Lesedato 29. mars.

2017: <https://snl.no/konjunktur>

Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2009. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality industry: Principles and Practices for the Real World*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.

Vedlegg 1 av side 1

Intervjuguide

Introduksjon

1. Løs prat (5 min)
 - a. Takke informanten for tid og for vilje til å stille opp.
 - b. Uformell prat.

2. Informasjon til informanten (5 – 10 min)
 - a. Gjøres bevisst på temaet hotellpriser.
 - b. *Hvorfor har ikke hotellprisene og RevPAR i Norge økt de siste 10 årene, og hva må gjøres for å snu denne utviklingen?*
 - c. Forklare informanten hva jeg ønsker med oppgaven og hva den eventuelt kan brukes til.
 - d. Er noe uklart?
 - e. Spørre informanten om samtykke til opptak.
 - f. Start opptak.

Overgangsspørsmål

1. Informasjon om informanten (5 -10 min)
 - a. Hva er ditt fulle navn?
 - b. Hva er din stilling?
 - c. Hva er dine erfaringer fra hotellbransjen?

Årsaker (15 - 20 min)

1. Hva tror du er årsakene til at ikke hotellprisene og RevPAR i Norge har økt de siste 10 årene?

Underkategorier som kan støtte for temaet:

- Prisstrategier.
 - Kjedehoteller.
 - Markedskamp.
 - Hotellene/produktet.
 - Kapasitetsvekst.
 - Kapasitetsstyring.
 - Segmenter.
 - Regionale forskjeller.
 - Eksterne virkninger.
 - Tredjepartskanaler og distribusjon.
 - Prisvilje i form av service og kvalitet.
 - o Fra innlands- og utlandsreisende.
2. Er det noe spesielt/særegent for det norske markedet?
 - o Altså noe som ikke vil oppstå hos de andre markedene?

 3. Oppsummering av de viktigste funnene.

Tiltak for fremtiden (20 – 25 min)

1. Hvis alle fortsetter med det samme som de gjør i dag, hvordan tror du prisene vil utvikle seg i fremtiden?
2. Hva vil du si er de viktigste tiltakene hotellene kan gjøre nå?

Underkategorier som kan støtte for temaet:

- Kjedehoteller.
- Markedskamp.
- Kapasitetsvekst.
- Kapasitetsstyring.
- Segmenter.
- Regionale forskjeller.
- Eksterne virkninger.
- Tredjepartskanaler og distribusjon.
- Prisvilje i form av servicenivå og kvalitet.
 - o Fra innlands- og utlandsreisende.
- Produktdifferensiering og produktutvikling.
- Destinasjonsselskaper.

3. Tror du at de som reiser til og i Norge har en høyere prisvilje enn de prisene som eksisterer i dag?
 - a. Hvordan merker du det? Eventuelt hvorfor ikke?
 - b. Segmenter:
 - i. Nordmenn.
 - ii. Utenlandsreisende.

Avslutning (5 min)

1. Gå tilbake på funn som som er blitt gjort.
2. Er det noe informanten ønsker å legge til?
3. Spørre om det er mulig å ta kontakt på mail eller telefon hvis det skulle oppstå noen spørsmål i etterkant?
4. Takk igjen for frivilligheten, tiden og for intervjuet.
5. Spørre informantene om de ønsker forskningen og oppgaven i ferdigformat?