

BCR3102 Bacheloroppgave i Hotelledelse

Påvirker digitale distribusjonskanaler utøvelsen av Revenue Management?



Vår 2017

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

Ord: 10082

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave i bachelorstudiet hotelledelse på Høyskolen Kristiania, kull 2014-2017. Revenue Management er stadig et viktig fagfelt innen reiselivsbransjen og etter å ha hatt faget over tre semestre var det ingen tvil om at det var dette vi ønsket å fordype oss i. I vårt femte semester hadde vi faget Sales and Channel Management hvor vi ble kjent med noe av problematikken hotellene har hatt med distribusjon og vi ble nysgjerrige på om spesielt revenue avdelingen var berørt og i hvilken grad det påvirket de på daglig basis. Det har vært tidkrevende men vi har lært mye teoretisk og det har vært spennende å høre om hvordan det faktisk praktiseres.

Tusen takk til kontaktpersonene i hver av kjedene:

Mats Werner Olsen, Head of Profit Cluster Nordic Choice Hotels

Christian Gamsgrø, Commercial Director Scandic Hotels

Kjetil Smette, Commercial Strategy Thon Hotel

Vi vil også takke respondentene vi intervjuet som har vært viktige bidragsytere og for at de tok seg tid ut av en travel hverdag for å snakke med oss i denne oppgaven.

God lesning!

Oslo 18.05.2017

Studentnummer:

748687

747911

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1.0 Innledning	5
1.1 Bakgrunn for valg av tema	5
1.2 Problemstilling	5
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling	5
1.4 Avgrensning	6
1.5 Hotellkjedene	7
1.5.1 Scandic Hotels	7
1.5.2 Nordic Choice Hotels	7
1.5.3 Thon Hotels	8
2.0 Teoretisk forankring	8
2.1 Bakgrunn for valg av teori	8
2.2 Revenue Management	8
2.3 Revenue Management prosessen	9
2.3.1 Kundekunnskap	9
2.3.1.1 Forbrukeratferd	10
2.3.2 Segmentering	11
2.3.3 Intern- og konkurrentanalyse	13
2.3.4 Prognostisering	15
2.3.5 Posisjonering	16
2.3.6 Prising	17
2.3.7 Distribusjon	20
3.0 Metode	23
3.1 Valg av metode	23
3.2 Valg av forskningsdesign	24
3.3 Utvalg	25
3.4 Datainnsamlingsmetode	27
3.4.1 Intervjuet	27
3.4.2 Gjennomføring	27
3.5 Transkribering	28
3.6 Dataanalyse	28
3.7 Etikk	29
4.0 Analyse	29
4.1 RM prosessen	29
4.2 Kundekunnskap	30
4.3 Segmentering	30
4.4 Intern- og konkurrentanalyse	31
4.4 Posisjonering	32
4.5 Prognostisering	32
	2

4.7 Pris	33
4.8 Distribusjon	34
5.0 Validitet og reliabilitet	35
6.0 Avslutning	37
6.1 Konklusjon	37
6.2 Forslag til videre forskning	38
8.0 Litteraturliste	39

Figurer

1.1 Teori og problemstillingen fremstilt figurativt	6
2.1 Sektorsegmentering	13
2.2 Eksempel på SWOT for en reiselivsorganisasjon	14
2.3 Positioning Map of Service Level Versus Price	17
2.4 The Strategic Price Pyramid	18
3.1 Utvalgsoversikt	27

Vedlegg

Vedlegg I: Forespørsel	
Vedlegg II: Intervjuguide	

Sammendrag

Dagens hotellnæring er dominert av de store kjedene, som alle praktiserer Revenue Management. Vårt formål med oppgaven, og problemstillingen vår er å kartlegge “Hvordan påvirker det digitale distribusjonslandskapet utøvelsen av revenue management i hotellbransjen?”. Besvarelsen er utført etter kvalitativ tilnærming, med fenomenologisk forskningsdesign. Vi har undersøkt de tre kjedene; Choice, Scandic og Thon, og gjennomførte fem middels strukturerte dybdeintervjuer. I utvelgelsen av vårt strategiske utvalg var det viktig å velge respondenter som hadde sentrale stillinger i egen kjede, for å kunne samle inn relevant informasjonen til å besvare problemstillingen. Respondentene er fordelt på de tre kjedene, og jobber daglig med Revenue Management.

Vi har tatt utgangspunkt i RevMAP prosessen til Tranter, Stuart-Hill og Parker. Etter å ha analysert, drøftet og fortolket dataen konkluderer oppgaven med at delene i prosessen påvirkes i ulik grad. Segmentering, prognostisering og intern -og ekstern analyse er deler som i mindre grad påvirkes av de digitale distribusjonskanalene. Kundekunnskap påvirkes ved at distribusjonskanalene kan skape en distanse mellom hotellet og forbruker. Hotellet mister den direkte kontakten med kundene og hindres i å bygge relasjoner. Resultatene i undersøkelsen avdekker at distribusjon og pris påvirkes sterkt. De digitale distribusjonskanalene har tvunget fram en ny prisstrategi, som er å tilby rabattert pris på egen nettside mot forhåndsbetaling, og at man frasier seg avbestillingsretten. Kjedene bruker prisavslag bevisst som et tiltak for kanalvridning.

OTA i seg selv er ikke problemet, men innholdet i avtalestrukturen. Hotellene må gjøre kost-nytte analyser, slik at de er bevisste på hvilken ”return on investment” som gjelder i hver enkelt kanal. Vi har fått inntrykk av at kjedene har ressurser og kunnskap nok til å optimalisere dette i større grad enn tidligere. De største utfordringene respondentene hadde var derfor knyttet til kundelojalitet og kontrollere hvem som selger hotellrommene, i hvilke kanaler.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Valg av tema i oppgaven gjenspeiler vår nysgjerrighet for optimal utøvelse av Revenue Management. Det handler om å selge den riktige varen, i riktig pakke, til riktig tid, til riktig kunde, gjennom riktig kanal og til riktig pris.

Dagens hotellmarked preges av mange tilbydere, og de mange digitale distribusjonskanalene tar stadig markedsandeler ettersom de stadig utvikles og tiltrekker til seg nye kunder. Interessen for tematikken ble vekket under femte semester i faget Salgsledelse og Channel Management. Den årlige rapporten Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels, som var pensum, oppfordret hotellbransjen til å vokte ens mest verdifulle eiendel, nemlig hotellets prisstruktur og strategi på grunn av tilveksten av meta søkemotorene, såkalte gatekeepers.

Da mye av forskningen var gjort på hotellmarkedet i USA, ønsket vi å undersøke om Revenue Management i det norske markedet berøres av at prisene til alle tilbyderne er både tilgjengelig og synlige.

1.2 Problemstilling

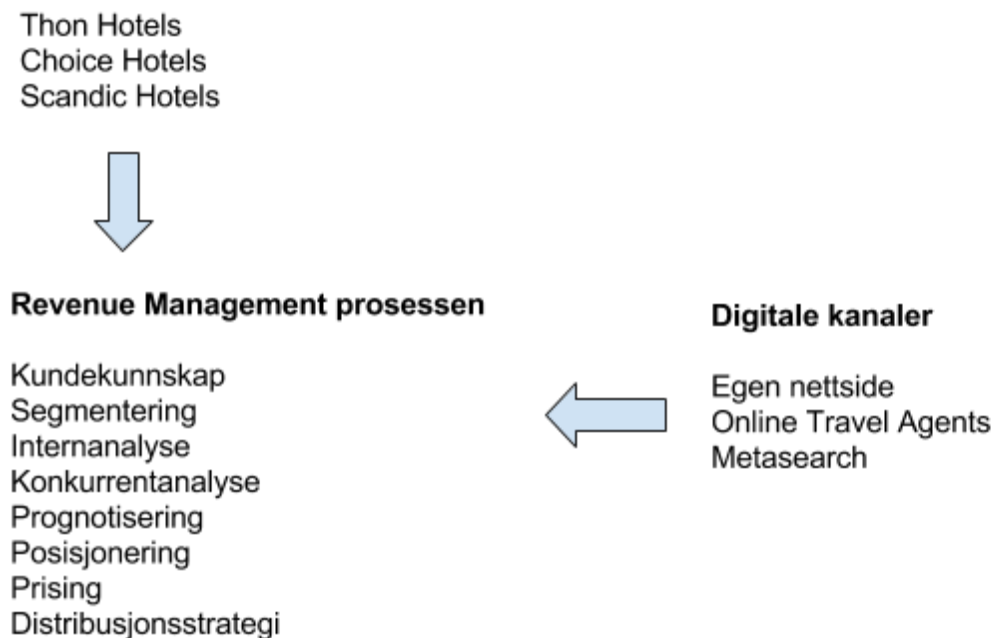
Hvordan påvirker det digitale distribusjonslandskapet utøvelsen av revenue management i hotellbransjen?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Med et distribusjonslandskap mener vi alle salgs- og kommunikasjonskanalene som knytter bedriften og deres kunder sammen. Den digitale hverdagen endres og utvikles kontinuerlig og derfor anser vi tematikken som aktuell. Utøvelsen av Revenue Management er eldre enn de digitale distribusjonskanalene og derfor ønsker vi å få en oversikt over hvordan Revenue Management blir påvirket av nettopp disse. Vi har laget en figur for å forstå og vise oppgavens struktur samt hva vi skal undersøke. De tre kjedene representerer respondentene og Revenue Management-prosessen er teorien vi tar utgangspunkt i. Alle punktene i

prosessen henger sammen og det er vanskelig å skille dem da det ene påvirker det andre. Tematikken er de digitale plattformene.

Fig. 1.1 Teori og problemstillingen fremstilt figurativt



Kilde: Egenprodusert

1.4 Avgrensning

Vi har valgt å avgrense oppgaven til de tre kjedene Choice, Thon og Scandic, fordi det er strukturforskjeller mellom hoteller knyttet til i kjede og landets øvrige hoteller. De fire største kjedene hadde 61,4 % av alle gjestedøgn i Norge 2015. Av disse er Choice, Thon og Scandic de tre største kjedene (Norsk Hotellnæring, Horwath HTL 2016, 17-18). Vi har valgt de tre største kjedene fordi vi oppfatter dem som de mest profilerte kjedene. De tre aktørene har kapitalstyrke som gir mulighet til å optimalisere utøvelsen av Revenue Management i større grad enn frittstående hoteller. Revenue Per Available Room (RevPAR) er et nøkkeltall for lønnsomhet i hotellindustrien. For å beregne RevPAR deles omsetningen på totalt antall tilgjengelige rom (Hayes og Miller 2011, 21). Kjedenes RevPAR er stabil på kr 542, som er 12,7 % over gjennomsnittet i Norge i 2015 (Norsk Hotellnæring, Horwath HTL 2016, 19).

Den teoretiske forankringen gjør vi i RevMAP prosessen til Tranter, Stuart-Hill og Parker for å avgrense og ha noe konkret å diskutere med respondentene. Alle respondentene arbeider i Oslo, men de jobber med hoteller over hele Norge. Formålet med undersøkelsen er ikke å generalisere, derfor ser vi ikke på dette som en svakhet. Vi vil ta for oss det norske markedet, men store deler av teorien vil være utenlandsk derfor bruker vi engelsk terminologi der norsk ikke strekker til.

Siste avgrensning er at vi definerer “Det digitale distribusjonslandskapet” som hotellenes egen nettside, Online Travel Agents største aktører Expedia og Booking.com og metasøkemotor som Trivago.no, Tripadvisor og Google.

1.5 Hotellkjedene

Kjedenes posisjon i Norge er sterkere enn i andre land. Hotellkjedene har også ulik organisasjonsstruktur, og beslutningsmyndigheten er fordelt ulikt mellom kjedene (Norsk Hotellnæring, Horwath HTL 2016, 17).

1.5.1 Scandic Hotels

Etter oppkjøpet av hotellkjeden Rica Hotels har Scandic blitt Nordens ledende hotellkjede med 230 hoteller i syv land. Revenue Avdelingen er sentralisert og delt inn i tre revenue avdelinger, lokalisert i Bergen, Trondheim og på Skøyen i Oslo. Kjeden har egen distribusjonsavdeling i Stockholm (Scandic).

1.5.2 Nordic Choice Hotels

Choice har 186 hoteller i seks land, fordelt på tre ulike brands: Clarion Hotel, Quality Hotel, Comfort Hotel og deres frittstående brands. Kjedens Revenueavdeling er sentralisert, og managerne har omtrent fire-fem hoteller hver fordelt på kontorer i Oslo og Stockholm. I 2016 valgte de å skille ut sin egen distribusjonsavdeling (Choice).

1.5.3 Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Olav Thon Gruppen, og har i overkant av 70 hoteller i Norge, Sverige, Brussel og Rotterdam. Det arbeider en Revenue Manager på hvert av kjedens hoteller, som er en del av hotellets lederteam (Thon).

2.0 Teoretisk forankring

2.1 Bakgrunn for valg av teori

For å undersøke hvordan Revenue Management blir påvirket av distribusjonskanaler er det nødvendig å redegjøre for den grunnleggende teorien om faget Revenue Management. Fagfeltet er stort og omfattende, derfor har vi valgt ut RevMAP prosessen til Tranter, Stuart-Hill og Parker (2014, 209). Vi har supplert med andre relevante pensumbøker og anbefalt litteratur i de ulike fagene på Høyskolen Kristiania 2014-2017, fordi vi oppfatter at Tranter, Stuart-Hill og Parker ikke skriver utfyllende nok om de forskjellige punktene.

2.2 Revenue Management

Revenue Management handler om å forutse og analysere kundeatferd for å optimere produkt og service til priser som gir omsetningsvekst (Rouse, Maguire og Harrison 2011, 57).

The purpose of professional revenue management is to significantly increase company profits and owners Return On Investment, ROI, through advanced revenue management and strategic pricing techniques. These techniques are always customer-needs driven, not company-needs driven. (Hayes og Miller 2011,11).

Med dagens teknologiske utvikling er valgmulighetene mange og kun et tastetrykk unna. Kundene har stor frihet til å velge priser og kjøpskanaler de benytter. Derfor gir nettopp det å kjenne til kundesegmentets verdioppfattelse og kjøpsatferd grunnlaget for å optimalisere inntekten. Gjennom disse tilpasningene kan hotellet også øke kundelojaliteten, ettersom kunden oppfatter det som en tilleggsverdi.

2.2.1 Opprinnelsen til Revenue Management

Både oldtidens byttehandel og klassesegregeringen i båt- og togindustrien rundt århundreskiftet bygger på mottakers oppfattede verdi (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 15-17). Forgjengeren til Revenue management slik vi kjenner det ble opprinnelig kalt Yield Management og stammer fra flyindustrien. Det startet med en opphevelse av statlig kontroll i den amerikanske flyindustrien, under innføringen av "the Airline Deregulation Act" i 1978. Det førte til en eksplosjon av aktører som tilbød rimeligere billetter på de samme rutene som datidens markedsledere. Det utløste en priskrig og selskapene slet derfor etterhvert med kostnadene. Direktøren i United Airlines, Robert L. Crandall, utviklet yield management på 1980-tallet ved å ta i bruk historiske data til å dele markedet inn i forretning og fritid, for deretter å analyserte de bookingmønstrene og tilslutt differensiere de prisene på setene. Med dette økte Crandall den årlige inntekten med 500 millioner dollar. Andre selskaper fulgte etter og suksessen ble kjent utover bransjen. Hotellier Bill Marriott var først ute med å implementere metoden i hotellbransjen, og videreførte den ved å prognostisere etterspørselen slik at hotellene kunne differensiere prisene på ulike rom etter hvilken dag det var i uken. Slik økte selskapet inntekten med 100 millioner årlig de første årene. Prosessen fikk navnet Revenue Management som kan oversettes til inntektsoptimalisering (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 22-27).

2.3 Revenue Management prosessen

Delene i RevMAP-prosessen er knyttet sammen og må ses i sammenheng. Den er ikke statisk, men må evalueres og utbedres kontinuerlig for å være relevant. Den består av syv deler:

2.3.1 Kundekunnskap

De fleste hoteller benytter et Property Management System (PMS) til å systematisere all informasjon man kan trenge for å optimalisere driften. Alle avdelingene på hotellet bør ha tilgang da informasjonsstrømmen er konstant, og systemet bør brukes til å kommuniserer avdelingene imellom. Det kan være alt fra gjestens personalia til personalets egne notater om et arrangement. Hotellet bør også kunne ta ut historikk om reserverasjoner, lengden på oppholdet, segmenter, pris, og inntekter. Alt som kan knyttes til en gjest- og firmaprofil og som legger grunnlaget for prisavtaler, stamgjest program og annen strategi, finner man i et slikt system (Hayes og Miller 2011, 282-83).

Revenueteamet må bruke den interne og eksterne informasjon som er samlet om bedriftens tidligere, nåværende og potensielle gjester. Dette inkluderer all gjestehistorikk og kalkulerte evalueringer av kundens verdi. En analyse bør baseres på hvilken innvirkning endringer i forbrukeratferd kan ha på bedriftens produkter og tjenester. Det er også viktig å følge med på trender for å vurdere om det er nødvendig å fornye eller skape nye produkter og tjenester (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 208).

Markedspllassen har endret seg siden tusenårsskiftet og er i dag preget av økt forbrukermakt, og tilbydere må anerkjenne at det blir stadig viktigere for forbrukere å skille seg ut, samtidig som at deres ønsker og behov blir imøtesett. Tranter, Stuart-Hill og Parker knytter kundekunnskap og forbrukeratferd: *“Customer knowledge is the first fundamental element in the development of revenue management strategy”*. Den kundebaserte verdiskapningen fungerer kun hvis man kjenner sin målgruppe godt. Kundene er mer opptatt av detaljer og ønsker i større grad å identifisere seg med bedriftens visjon og renommé. Lojaliteten er varierende og kundene har utvidet kunnskap om service, konkurrerende tilbydere og substitutter (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 32-34).

2.3.1.1 Forbrukeratferd

Betegnelsen “forbrukeratferd” beskrives som atferden forbruker utviser ved søk, kjøp, bruk og evaluering av produkter og tjenester de velger for å tilfredsstille et behov. Det handler om beslutningsprosessen individet gjennomgår i fordelingen av ens tilgjengelige ressurser som tid, penger og innsats (Ibenfeldt. 2015, 2).

En reiselivsbedrift vil ikke kunne oppnå tilfredsstillende lønnsomhet uten kunders vilje og evne til å samhandle for å skape verdier. Kundens historie og relasjon til bedriften er viktigere nå enn før, og selve salget ses nå på som en naturlig del av samhandlingen. Bedriften må se på makroomgivelsene og anerkjenne at kunden er en del av en større sosial enhet som påvirker hverandres oppfatninger og valg (Ellingsen, 2013, 204-205).

Tilgang på informasjon har økt forbrukernes kompetanse. De vet hva som er tilgjengelig og de kjenner alternativene, derfor er en sterk relasjon mellom tilbyder og forbruker viktig fordi

det begrenser brukers søkeprosess til bedriften. Teknologien har også gitt reiselivsbedriftene anledning til å følge opp kunden i forkant, under og i etterkant av belstutningsprossessen (Ellingsen, 2013, 216). De fleste servicebedrifter tilbyr en form for lojalitetsprogram. De fungerer som et belønningssystem hvor målet er å synliggjøre fordelene ved lojalitet. Programmene inneholder også verdifull informasjon om kundens reisemønster, interesser og atferd (Ellingsen, 2013, 222).

2.3.2 Segmentering

“Segmentering” defineres som å dele inn markedet i mindre grupperinger etter behov og preferanser. Man velger kriteriene for utvelgelsen etter relevans og potensiell kjøpekraft. Slik kan bedriften vurdere markedspotensialet i de ulike segmentene og derfor beregne kostnadene knyttet til leveransen. Segmenteringsprosessen er et strategisk trekk for å tilpasse virkemidlene i markedsføringen (Ellingsen 2013, 253-255). For at segmentet skal være lønnsomt og hensiktsmessig, må segmentet være målbart. Det må være mulig å kartlegge sentrale forhold som antall kunder, hvor mye de kjøper og lignende. Segmentet må være tilgjengelig for samhandling og påvirkning og det må også være mulig å forsvare, særlig mot nyetableringer (Ellingsen 2013, 258).

Markedet bør deles inn geografisk, for eksempel land, region, by, befolkningstetthet eller klima. Det er en nyttig inndeling, og segmentet er enkelt å nå gjennom lokale medier. På grunn av globaliseringen er det viktig for reiselivsbedrifter å være synlig i kjøpers land og deres distribusjonskanaler (Ibenfeldt, 2015, 43-44).

Når man foretar en demografisk segmentering, ser man på alder, kjønn, sivilstatus, yrke, inntekt og nasjonalitet. Spesielt alder og generasjonsskiller trekkes frem, ettersom hver generasjon har sitt sett med referanser og verdier. For eksempel blir “baby boomers”, de som er født mellom 1946-1964 ansett for å være en kjøpesterk gruppe sammenlignet med enn sine forgjengere. De er friskere, lever lenger og har større forbruk. Mot eksempelvis generasjon Y, som er født mellom 1977 og 1994, som skiller seg ut som de minst forutsigbare og de med lavest merkeloyalitet på tross av ekstrem bevissthet. De er fullt oppdatert teknologisk, de er miljøbevisste og globale. En bedrift må forstå hvilken generasjon de appellerer til for å kunne forutse kjøpsatferden (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 55-56).

Videre knytter Kotler og Keller (2012, 238-239) psykografiske kriterier som personlighet, verdier og livsstil til demografien ved å påpeke viktigheten av å følge med på trender. Det gjør de fordi mennesker i samme demografiske gruppe kan ha svært ulike psykografiske profiler. For eksempel er det viktigere hvilken aldersgruppe forbrukeren identifiserer seg med, enn hvilken aldersgruppe den faktisk befinner seg i. Ved å kombinere segmenteringskriteriene til såkalte hybridsegmenter komplementeres kundeprofilene slik at bedriften kan tilpasse budskapet ytterligere (Ibenfeldt, 2015, 53).

Nettopp en slik differensiering bygges på bedriftens kundekunnskap for å oppnå ønsket kundemiks som igjen optimaliserer inntekten. Det vil variere hvor mange målgrupper hotellet ønsker å ha. Når bedriften velger å tilpasse markedsføringsvirkemidlene etter flere ulike målgrupper kaller vi det for differensiert markedsføring. Da utvikles egne tilbud til de ulike segmentene, for eksempel familiereiser, seniorpriser, storby- og aktivitetsferie. Bearbeidelse av flere segmenter gir risikospredning (Ellingsen. 2013, 285). Segmentene bedriften tilpasser sin markedsføringsvirkemidler etter er bedriftens målgruppe (Ellingsen. 2013, 253-254).

Hotellbransjen kan deles inn i to hovedsegmenter. Business, som dekker de forretningsreisende og kurs og konferanse, og leisure, som er individuelle feriereisende og fritidsgrupper. Hvert av segmentene har sitt unike kjøpsmønster, og det derfor vanlig å segmentere innad i grupperingene. Tranter, Stuart- Hill og Parkers teori (2014, 50-51) deler hotellmarkedet inn i ulike sektorer som segmenter for et fullservice-hotell, samtidig som de knytter disse til en prismodell basert på bookingmønster.

Fig. 2.1 Sektorsegmentering

Segment	Type reisende	Forslag til prisavtale	Betingelser
Forretningssegment	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle forretningsreisende • Medlemmer lojalitetsprogram 	<ul style="list-style-type: none"> • Fullpris • Dynamisk prisavtale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen • Medlemskap
Ferie og fritidssegmentet	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle reisende • Foreningsmedlemskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Fullpris eller pakkepris • Dynamisk prisavtale 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen/valgfri • Medlemskap
Statlige eller militæret	<ul style="list-style-type: none"> • Tjenestereise og privat 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast avtalepris 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasjons tilknytning
Firmaavtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsreisende • Crew 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamisk prisavtale • Fast avtalepris 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktfestet på belegg-leveranse
Lokale firmaavtaler	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsreisende 	<ul style="list-style-type: none"> • Fast avtalepris 	<ul style="list-style-type: none"> • Stamgjest
Turoperatør	<ul style="list-style-type: none"> • Grupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Pakkepris 	<ul style="list-style-type: none"> • Tilgjengelig i pakke og forespørsel-basert
Grupper	<ul style="list-style-type: none"> • Typisk bestillinger over 9 rom 	<ul style="list-style-type: none"> • Rabattert pris 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktfestet antall og redusert avbestillingsfrist

Kilde: (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 50-51).

2.3.3 Intern- og konkurrentanalyse

Teorien bruker SWOT-analyse som verktøy, slik at bedriften kan synliggjøre sine styrker, svakheter, muligheter og trusler. Det viktigste i en slik analyse er at bedriften er ærlig mot seg selv og eget produkt ellers baseres den på falske premisser og mister troverdigheten. Målet med analysen er å finne sitt konkurransefortrinn og bruke det aktivt i det strategiske arbeidet.

Videre anbefaler teorien å definere de direkte konkurrentene i et “Competitive set” ut fra faktorer som pris, beliggenhet, type anlegg, fasiliteter og servicenivå. Man kan velge ut konkurrenter etter alternativene gjestene vurderer, dersom hotellet har fullt belegg. Neste steg er å bli kjent med konkurrentene og tilegne seg kunnskap gjennom besøk, observasjoner, nettsider og/eller spørreundersøkelser. Informasjonen man samler inn settes så inn i en egen SWOT for hver av de valgte konkurrentene (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 69-70).

Fig. 2.2 Eksempel på SWOT for en reiselivsorganisasjon

STYRKER	SVAKHETER
<ul style="list-style-type: none"> ● Beliggenhet ● Anlegget ● Fasiliteter ● Verdikommunikasjon ● Rennomè ● Posisjonering ● Ansattpolitikk ● Teknologi ● Økonomi ● Kundelojalitet 	<ul style="list-style-type: none"> ● Beliggenhet ● Anlegget ● Fasiliteter ● Verdikommunikasjon ● Rennomè ● Posisjonering ● Ansattpolitikk ● Teknologi ● Økonomi ● Kundelojalitet
MULIGHETER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> ● Nye etterspørsels triggere ● Konjunkturrendringer ● Ny teknologi ● Pakketering ● Segmentering ● Nisjemarked 	<ul style="list-style-type: none"> ● Terror ● Drivstoffkostnader ● Været ● Finanskriser ● Politisk omveltning ● Valutaendring ● Endring i forbrukeratferd ● Trender ● Pandemier

Kilde: (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 73-75).

2.3.4 Prognostisering

Prognostisering er en prosess der man forsøker å kalkulere, styre og forutse etterspørsel og salg basert på historisk og aktuelle data. Ved å praktisere rullerende prognostisering basert på operasjonelle drivere, kan hotellet reagere raskt, og iverksette tiltak for å stimulere etterspørselen hvis nødvendig. Fordi budsjettallene er statiske anbefales arbeidsmetoden med en rullerende prognose som følger markedsendringene og gjør tallene aktuelle. Videre anbefaler prognoseverktøy-gründer Young N. Nguyen at tidsaspektet i en slik prognostisering bør være 13 måneder frem i tid slik at man alltid ligger en måned i forkant av budsjettet. Hovedfokuset er allikevel på de neste 30 dager, da er tallene basert på nåværende bookingtrend og tallene fra samme periode i fjor. En slik styringsmodell, som kontinuerlig oppdateres, gir hotellet en helhetlig status og anledning til å endre pris og bemanning for å styrke bedriftens lønnsomhet (Nguyen).

Det er flere faktorer i historiske data som påvirker prognosene. Tranter, Stuart- Hill og Parker (2014, 103) nevner Denials & Regrets, tapt salg/inntekt, avbestillinger, No shows og Walk-ins, gruppebestillinger og andre potensielle gjester.

- Denial: En slik rapport viser hvor mange rom man kunne ha solgt dersom kapasiteten var større eller sammensetningen annerledes. Gjesten har forsøkt å bestille men ønsket produkt var ikke er tilgjengelig. Det viser at etterspørselen var større enn tilbudet og man må vurdere om prisene var for lave på aktuelt tidspunkt.
- Regrets: Høy regret kan tilsa at produktet var priset for høyt, og at gjesten av den grunn ombestemmer seg før bestillingen ble fullført. Det kan være at produktverdien ikke samsvarer med gjestens betalingsvilje.
- Rapportering av tapt salg/inntekt kan være svært nyttig for en bedrift ettersom man bør undersøke hvorfor bestiller valgte et annet alternativ enn ditt produkt. Årsaken kan være produktet, prisen, servicenivå eller en kombinasjon.
- No-shows og walk-ins fra samme dag året før kan gi en indikasjon på forventet trafikk.
- Gruppebestillinger, både kurs/konferanse og fritidsgrupper, kan brukes til å definerer bomønstre og typiske populære dager og datoer.

Videre bør innsamlet data fra disse faktorene ses på i sammenheng med de ulike segmentene da disse igjen har ulikt bookingmønster.

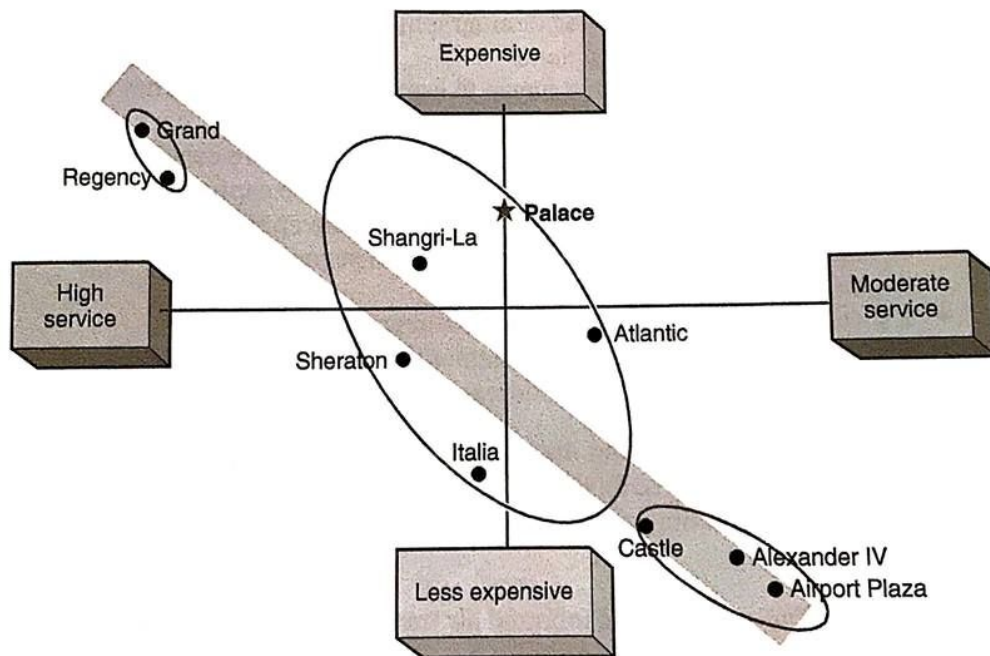
2.3.5 Posisjonering

Posisjonering betyr å finne den plassen i markedet som tiltrekker ønsket kundesegment og imøtekommer det aktuelle kundesegmentets forventninger om ønsket pris og servicenivå. For å kunne etablere seg i et marked er posisjonering avgjørende. Det handler om å tydeliggjøre hvordan man ønsker å bli oppfattet for å sikre at man er relevant for målgruppen. Kotler og Keller (2012, 298) definerer posisjonering som kunsten å designe bedriftens tjenester og image for å ta en bestemt plass i hukommelsen til målgruppen. Videre understreker de viktigheten av å basere posisjonen på dagens marked, men også morgendagens situasjon. Balansen mellom hva bedriften er og hva de ønsker å være fremheves.

Tranter, Stuart-Hill og Parker (2014, 77) foreslår at man plasserer hotellet sitt i et persepsjonskart sammen med konkurrentene i samme marked. En slik posisjonering må ses på i sammenheng med en intern- og konkurranseanalyse. Dette gjør man for å visualisere hvilken posisjon man har i markedet, samtidig som man ser seg ut hvilken posisjon man ønsker å ha. Videre anbefaler Tranter, Stuart-Hill og Parker (2014, 77) å innhente prisene til de konkurrerende bedriftene til en direkte sammenligning av pris og produkt. Hotellet må være realistiske til om de klarer å opprettholde den posisjonen man ønsker å inneha, og om man evner å tilpasse seg posisjonen.

En av flere mulige posisjoneringsfeil kan være underposisjonering og oppstår hvis hotellet mislykkes i å skille seg ut og merkevaren er svak. Motsetningsvis har hotellet ved overposisjonering feilkommunisert verdien, slik at de ikke treffer ønsket målgruppe. Hvis hotellet kommuniserer mange ulike fordeler ved produktet eller endrer posisjon, bevisst eller ubevisst, oppfattes det som uklar posisjonering. Verst er det hvis posisjonen ikke er troverdig (Kotler og Keller 2012, 252), da har man mislyktes i å formidle verdien av produktet og tjenestene. Dersom man ikke jobber kontinuerlig med posisjonering i markedet blir betalingsviljen lavere og kundelojaliteten minker.

Fig. 2.3 Positioning Map of Service Level Versus Price



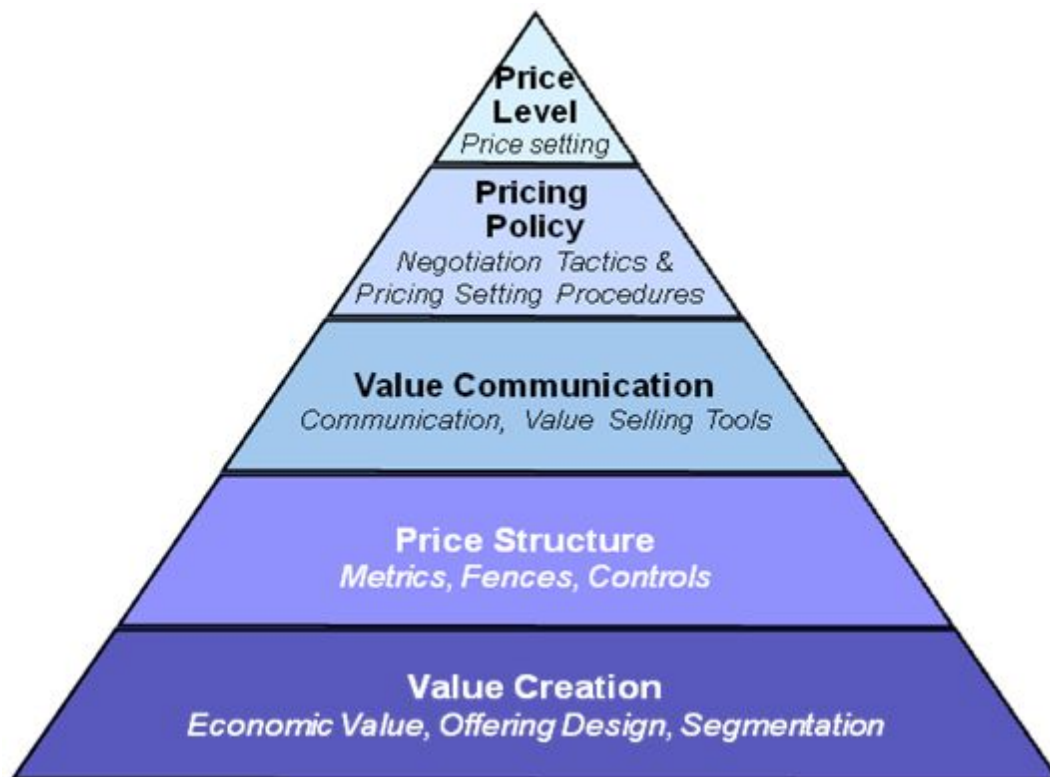
Kilde: (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 77).

2.3.6 Prising

Den største forskjellen på tradisjonell og strategisk prising er om man håndterer situasjonen i markedet proaktivt eller reaktivt. Tradisjonell prising er kostnadsbasert, og prisnivået vil derfor ikke reflektere markedssituasjonen. I strategisk prising brukes derimot kundens verdiopfatning til å ta ut markedets mest fordelaktige pris, og er derfor kundebasert.

En prisstrategi involverer en rekke faktorer som har langsiktige konsekvenser for bedriften. Disse er i prispyramiden representert som fire områder som bygger på hverandre. Hvert steg er avgjørende for å opprettholde og maksimere profitt.

Fig. 2.4 The Strategic Price Pyramide



Kilde:(Nagle, Hogan og Zale 2016, 7).

Value Creation / Verdiskaping

Grunnlaget i pyramiden handler om å forstå kundens verdioppfattelse av produktet og tjenesten. For å øke kundens betalingsvilje må produktets egenskaper bidra til en høyere økonomisk verdi for kunden. En avgjørende faktor som vil påvirke kundenes betalingsvillighet er de tilgjengelige alternativene kunden har for å dekke sitt behov.

Differanseverdien er kundens verdioppfattelse av produktet/ tjenesten sammenlignet med det aktuelle alternativet, som vil bestå av en kroneverdi og en psykologisk verdi. “Kroneverdi” vil si at kunden oppnår en besparelse i kostnader eller økt inntjening ved å kjøpe produktet. Den psykologiske verdien er sosial status knyttet til kjøp av et produkt eller tjeneste, og vil kun utløses dersom mange nok anerkjenner verdien. Teoretisk vil det si at total økonomisk verdi baserer seg på kundens aktuelle alternativ til produktet (referanseverdi) og hvordan produktet differensierer seg (differanseverdi) (Nagle, Hogan og Zale, 2016).

Price Structure / Prisstruktur

Når produktet er ferdig utviklet er neste steg å finne ut hvordan fortjenesten kan maksimeres. Utfordringen er at produktet har ulik verdi for kundene, ettersom de har ulike betalingsmuligheter og preferanser. Dersom bedriften prøver å møte alle kundene med en og samme pris vil enkelte kunder kjøpe produktet til en lavere pris enn hva de i utgangspunktet var villig til å betale. Samtidig vil det ekskludere de kundene som var villig til å kjøpe produktet til en pris som hadde dekket de variable kostnadene. Dette tvinger bedriften til å velge mellom volum og margin, og derfor gir fast pris sjelden et overskudd (Nagle, Hogan og Zale 2016, 47). Dersom bedriften baserer segmenteringen på hvordan kunden verdsetter produktet og lager egne pakkeløsninger tilpasset kunden vil man kunne få en økonomisk fordel.

Value Communication / Verdikommunikasjon

For å kommunisere verdien til et produkt må man ha en forståelse av hvilke verdidrivere som er avgjørende for segmentet. Målet er å hjelpe kunden å gjenkjenne sammenhengen mellom produktets viktigste differensierte egenskaper og kundens verdidrivere. En kunde som ikke oppfatter din differanseverdi vil mest sannsynlig kjøpe et dårligere tilbud.

De viktigste verdidriverne som påvirker kjøpers oppfatning er "Relative cost of search" og fordelene ved produktet. Fordelene kan være både økonomiske og psykologiske, mens "Relativ cost of search" beskriver hvor mye tid og innsats kunden er villig til å bruke på hente informasjon i forkant av kjøpet. Innsatsen vil være høyere dersom produktet er dyrt, forbundet med risiko eller det er vanskelig å avgjøre kvalitet og verdi før kjøp. "Relative cost of search" må derfor være tilpasset produktet som selges. Reiselivstjenester kjøpes ofte på forhånd, derfor vil kunden bruke mer tid og energi på å innhente informasjon om kjøpet for å ta riktig kjøpsavgjørelse (Nagle, Hogan og Zale 2016, 74).

Pricing policy / Regler for prising

De fleste hoteller bruker dynamisk verdibasert prising, hvilket betyr at prisen er i bevegelse og må endres for å møte den skiftende etterspørselen. Ved å være tidlig ute belønnes man med lavere priser, det er slik hotellet legger et prisgrunnlag på belegget, og videre kan prisen settes opp for å tiltrekke seg de mindre prissensitive kundene for å fylle kapasiteten (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 131-132). Pricing policy handler om å lære kunden å forstå at prisen stiger med belegget. Hotellene bruker pris til å kontrollere, styre og skape etterspørsel. Generelt er forretningsreisende antatt å være mindre prissensitive til prisendring sammenlignet med ferie- og fritidsreisende. Det er gjerne fordi forretningsreisende får betalt hotell av arbeidsplassen, mens feriereisende betaler selv (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 139-40). Fordi forretningssegmentet overnatter på hverdager, kan hotellet prognostisere høyt belegg i midtuke og derfor sette opp prisen. Hotellet bruker gjerne store eventer og fellesferien til å ta ut høyere pris for ferie og fritidssegmentet. For å maksimere profitt kan hotellet sette restriksjoner for bestilling. Eksempelvis kan en slik restriksjon settes på en lørdag slik at alle som ønsker å overnatte til søndag må bo fra fredag (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 261).

Price Level / Prisnivå

Teorien presenterer en trestegs prissetting prosess som integrerer riktig segment, konkurrenter og kostnadshistorikk. Målet er å sette en pris som er inntekstmaksimerende ved å finne balansen på differanseverdien mellom segmentene. Det første steget i prosessen er å definere et pristak og bunn for hvert segment, hvor prisen ikke kan være så høy at den skremmer vekk kundene, men heller ikke så lav at konkurrentene setter ned deres priser. Det andre steget er å finne balansen på differanseverdien mellom segmentene, samtidig unngå at kundens verdioppfatning utfordres. Siste steg er å kommunisere prisene slik at den oppfattes som rettferdig, for nye og tidligere kunder sammenlignet med konkurrenter i samme marked (Nagle, Hogan og Zale 2016, 119-121).

2.3.7 Distribusjon

Målet med distribusjon er å gjøre bedriftens verdiskapning tilgjengelig for målgruppen. En distribusjonskanal kan være både en kommunikasjonsportal og en inntektskilde, som knytter bedriften og deres kunder sammen (Ellingsen 2013, 364). Fokuset for de fleste hoteller er å

minimere distribusjonskostnadene samtidig som man øker inntekten gjennom en optimal kanalmiks og strategisk markedsføring. Hotellene søker inntekt som gir bærekraftig overskudd, hvilket krever et grunnlag av gjenkjøp for å minimere markedsføringskostnadene, og en svært målrettet strategi for å identifisere og tiltrekke lønnsomme nye kunder på en kostnadseffektiv måte (Green og Loman 2012, 16).

2.3.7.1 Opprinnelse

På tidlig 90-tallet var hoteller generelt trege med å utvikle egne nettsider og tilstedeværelsen på internett var svak. Men i vakuumet bransjen opplevde i etterkant av terrorangrepet på World Trade Center i 2001 ble behovet for å trigge etterspørsel større. Flere av de første internettbaserte tredjepartene visste å utnytte hotellenes fravær og lave belegg med oppsøkende innsalg av distribusjonsmulighetene deres nettside gav (Hayes og Miller 2011, 290). Hayes og Miller (2011, 285) trekker frem året 2004 som en milepæl da de internettbaserte tredjepartene passerte de tradisjonelle distribusjonskanalene i antall bekreftede reserverasjoner.

2.3.7.2 System

For kjedetilknnyttede hoteller er deres Property Management Systems, ofte tilknyttet et Central Reservation System (CRS), som viderefører reserverasjoner fra ulike elektroniske og ikke-elektroniske distribusjonskanaler til hotellets eget PMS. Eier og drifter kjeden sitt eget CRS, gir det få eller ingen kostnader for hotellet. Men er det franchisedrevet eller et frittstående hotell som må kjøpe tilgang til CRS-tjenestene, må man påregne ekstra kostnader ved månedlig avgift eller per reserverasjon. Samme gjelder hvis man ønsker tilgang og tilgjengelighet på et Global Distribution System (GDS). Et GDS er en felles bookingplattform for reiselivsaktører som flyselskaper, hoteller, bilutleie og turoperatører. Her søker bruker vanligvis på destinasjon, tilgjengeligheten er synlig og oppdatert da systemene kommuniserer endringer seg i mellom (Hayes og Miller 2011, 279-83). Tall fra rapporten Distribution Channel Analysis viser at antall CRS-bookinger synker da brukerne skifter til de digitale distribusjonskanalene. Allikevel står CRS for mer enn 13% av alle bookinger. Samme rapport viser til at antall GDS bookinger øker i segmentet individuell forretningsreisende (Green og Loman. 2012, 4).

2.3.7.3 Aktører

Rapporten Distribution Channel Analysis omtaler distribusjonslandskapet som hotellets egne nettside og applikasjon (app), Online Travel Agents (OTA) og metasøkemotorer.

Hotellenes egen nettside/app er den eneste kanalen man kontrollerer 100% selv og derfor ansett som den viktigste, forutsatt at informasjonen er oppdatert og korrekt. En velfungerende nettside er viktig, da det kan øke rangeringen i et søkemotor (Hayes og Miller 2011, 287-288). Bruken av hotellenes egne nettsider fortsetter å øke som foretrukket bookingkanal, og sammenligner man med tidligere år er etterspørselsøkningen på 16,4 % (Green og Loman. 2012, 4).

Online Travel Agents (OTA) er nettsteder som tilbyr og selger reserverasjoner av hotellopphold til forbrukere. Hvor stor provisjon kanalen krever, vil variere ut ifra hva slags avtale hotellet forhandler seg til. Ofte ønsker OTA kontraktfestet Rate Parity. "Rate Parity" er definert som en strategi hvor du har samme pris i alle kanaler for å hindre kundemisnøye, da de kan føle seg lurt hvis de finner det samme hotellrommet billigere i en annen distribusjonskanal (Tranter, Stuart- Hill og Parkers 2014, 135). Det vil si at kundens valg av kanal påvirker hotellets netto Average Daily Rate (ADR) og gjennom det lønnsomheten (Hayes og Miller 2011, 289).

Booking.com er en OTA, etablert i 1996 og er nå tilgjengelig på over 40 språk og tilbyr 1 248 544 forskjellige overnattingssteder i 227 land. Det gjennomføres over 1 200 000 romdøgn hver dag fra reserverasjoner booket av både jobbreisende og ferierende fra hele verden (booking.com). En annen dominerende aktør, er Expedia.no som ble lansert i 1998 og er en del av Expedia Inc, verdens største online reisebyrå. Tilknyttet nettverket er andre merkenavn som Hotels.com, Hotwire, Egencia, Trivago og HomeAway som tilbyr både enkelt reiser og pakker innen hotell, fly og bilutleie, samt korttidsutleie av egen bolig (expedia.no).

Meta-søkemotorer, eller en prissammenlingsportal, er i reiselivsbransjen nettsteder som søker opp og samler inn priser fra ulike tilbydere etter søkekriterier man selv velger. Slik kan kunden til enhver tid sammenligne prisene fra de ulike aktørene (Tranter, Stuart- Hill og

Parkers 2014, 116). Disse tilbyr typisk hotellrom, flyreiser eller charter. Kjente aktører på det norske markedet er Trivago, Tripadvisor og Google Hotel Finder.

TripAdvisor-merkede nettsteder utgjør det største reisefellesskapet i verden med 390 millioner unike besøkende per måned i gjennomsnitt. De baserer seg på kundeanmeldelser og synspunkter som dekker 6,8 millioner overnattingssteder, restauranter og attraksjoner. Nettstedene opererer i 49 markeder over hele verden (tripadvisor).

En wholesaler som reiselivsbedrift er aktører som kjøper individuelle reisekomponenter til rimelige priser, som regel med kvantumsrabatt, mot at produktet må pakkes med andre komponenter før det selges videre. Pakkene kan for eksempel bestå av rom og fly eller rom, fly og busstur eller lignende (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2014, 52). Eksempel på aktører i Norge er Ving og Star Tour.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjennomgå hvilken metode vi har valgt og hvorfor vi mener denne metoden er best egnet til å svare på problemstillingen vår.

3.1 Valg av metode

I den samfunnsvitenskapelige metoden studerer man mennesker og deres mangfold av meninger og oppfatninger, for å tilegne seg kunnskapen om virkeligheten (Jacobsen 2016, 23). Metodelæren skiller mellom kvantitativ og kvalitativ tilnærming. Den kvantitative tilnærmingen har som grunnleggende utgangspunkt at virkeligheten kan måles. Man kan hente informasjon i tallform gjennom standardiserte spørreundersøkelser med mange respondenter, der informasjonen lett kan systematiseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 27). Den kvalitative tilnærmingen er mer fleksibel, hvor datainnsamling og analyse foregår nærmest parallelt fordi skillet i virkeligheten ikke er så skarpt (Halvorsen 2008, 131). Vi har valgt kvalitativ metode for å undersøke dypere og mer detaljert enn det den kvantitative metoden tillater (Jacobsen 2016, 145). Oppgaven er gjennomført med en deduktiv tilnærming fordi søking etter virkeligheten, empirien, er basert på teoretiske antagelser (Jacobsen, 2016, 23).

3.2 Valg av forskningsdesign

I kvalitativ metode er “forskningsdesign” betegnelsen på hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvilke steg som er nødvendig for å samle inn og fortolke informasjon riktig. Teorien beskriver fire ulike typer forskningsdesign: etnografi, casedesign, grounded theory og fenomenologi (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 77).

Etnografisk forskning er feltarbeid. Forsker må tilbringe alt fra en måned til to år i felten for å kunne identifisere relasjoner, og kompleksiteten i de sosiale strukturer innad i kulturen eller gruppen som studeres. Datainnsamlingen innebærer både observasjon, feltnotater, samt supplering med samtaler med forskningobjektene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 197-198).

Som forskningsdesign er case en prosess med problemstilling, teoretisk forankring, analyseenheter, datainnsamlingsteknikk og kriterier for å analysere og tolke data. Et casestudie bygges gjerne på problemer fra praksis og kan deles inn i enkel- og flercasedesign med en eller flere analyseenheter. Et eksempel på et enkelt case kan være en organisasjon mens dets avdelinger og enkeltindivider kan være analyseenheter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 205-208).

Grounded Theory skiller seg ut fra de andre ved at selve teorien ikke styrer hva forsker ser etter, men sidestilles på lik linje med annen data. Teorien trekkes derfor inn på et senere tidspunkt, typisk ved analyse og fortolkning. Problemstillingen må være åpen og skal kun sette rammene for undersøkelsen. Forsker trenger heller ikke hypoteser for å undersøke hvordan virkeligheten ser ut i valgt felt. Istedenfor vektlegges det at forsker må være så åpen og så fri for egne referanserammer som mulig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 181-182).

Av de ulike alternativene mener vi at fenomenologi samsvarer best med vår tilnærming til problemstillingen. I en fenomenologisk tilnærming benytter forskeren egen kunnskap og erfaring i forberedelsene ved å forstå og anerkjenne at alle inntrykk er subjektive. Dette for å

få en helhetsforståelse av praktiseringen, og mulig optimalisering av Revenue Management i dagens digitale distribusjonslandskap. Vi ønsker å belyse en revenue managers personlige tilnærmingen til tematikken.

Forsker formulerer så en problemstilling, som har som formål å forstå meningen bak fenomenet. Neste trinn er å finne respondenter som innehar kunnskapen og erfaringene med fenomenet før datainnsamling begynner (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Vi har utarbeidet en eksplorerende problemstilling som krever en metode som får frem nyanserte data og er åpen for kontekstuelle forhold. Derfor konsentrerer vi oss om få undersøkelsesenheter i et intensivt opplegg (Jacobsen 2016, 64).

Videre leser forsker datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå den dypere mening i den individuelle erfaringer med og forståelsen av et fenomen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 171). Målet er få økt innsikt i andres oppfatning ved å gjengi en beskrivelse av respondentenes egne perspektiver og forståelse fordi et og samme fenomen kan oppleves forskjellig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

3.3 Utvalg

I kvalitativ tilnærming skilles det mellom informanter og respondenter. Personer med direkte kjennskap til et fenomen eller som er en del av en spesifikk gruppe kalles respondenter, mens personer som ikke er en del av gruppen, men som kun besitter annenhånds kunnskap om fenomenet, blir kalt informanter. Man kan benytte seg av begge deler eller kun respondenter, men sjelden informanter alene (Jacobsen 2016, 178). Utvalget i kvalitativ metode er formålsstyrt og knyttet til problemstillingen. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 117) bruker begrepet strategisk utvelgelse hvor forskeren bestemmer målgruppen og så velger ut de personene som skal delta. Vi har foretatt en strategisk utvelgelse av våre respondenter. Målgruppen er hotellbransjen med informasjon som det viktigste utvalgsriteriet, mens inkluderingsriteriet at de jobber daglig med Revenue Management. Det gjør vi for å sikre at de utvalgte innehar relevant informasjon som er pålitelig og troverdig. Jacobsen (2016, 193) skriver at det er umulig å sette et klart krav til hvor mange som burde intervjues, men at antallet vil avhenge av problemstillingen og av hvor homogen gruppen er. Samtidig påpeker

han at utvelgelsen ikke nødvendigvis er representativ, men at det viktigste er at den er hensiktsmessig (Jacobsen 2016, 181).

Vi ønsket å intervju totalt seks stykker fordelt på de tre kjedene. Vi tok kontakt med kjedekontorene direkte og ble gitt kontaktpersoner. Videre sendte vi ut forespørselen via e-post til lederen for hver revenueavdeling, som igjen anbefalte to intervjuobjekter. I forespørselen ytret vi ønske om at respondentene gjerne var en kvinne og en mann og med forskjellig ansiennitet i faget. Henvendelsen inneholdt formålet med oppgaven, problemstillingen for oppgaven, hvorfor vedkommende blir spurt, kort om datainnsamlingen samtidig som vi understreket at alle opplysninger blir behandlet konfidensielt. Det kom også frem at vi ønsket kontakt tre konkurrerende kjeder.

For å se komplett forespørsel, se Vedlegg I.

Vi intervjuet ikke Respondent 4 på grunn av ferieavvikling, så vi gjennomførte totalt fem intervjuer, hvor respondentene er fordelt på de tre kjedene. De har stillinger på ulike nivåer innenfor sin revenueavdeling. Vi valgte ulik ansiennitet og kjønn for å unngå en homogen gruppe og samtidig utnytte bredden av kunnskap innad i målgruppen. Fagfeltet er stadig i endring og vi tror derfor at ansiennitet kan være en variabel som kan hjelpe oss å få fram ulike tilnærminger til tematikken. Respondentene har ulike roller og derfor ulikt syn på utøvelsen.

Fig. 3.1 Utvalgsoversikt

	Kjønn	Ansiennitet	Kjede
Respondent 1	Mann	<10	Kjede 1
Respondent 2	Kvinne	>10	Kjede 1
Respondent 3	Mann	<10	Kjede 2
<i>Respondent 4</i>	<i>Kvinne</i>	<i>>10</i>	<i>Kjede 2</i>
Respondent 5	Mann	<10	Kjede 3
Respondent 6	Kvinne	>10	Kjede 3

3.4 Datainnsamlingsmetode

Vi har valgt bort gruppeintervju/fokusgruppe som oftest blir brukt til produkttesting i markedsføringsøyemed (Jacobsen 2016, 159). Slike gruppesamtaler egner seg ikke da vi ønsker å avdekke de konkurrerende kjedenes strategi. Observasjon er også valgt bort, da det er mest hensiktsmessig ved undersøkelser om situasjoner og atferd (Jacobsen 2016, 165). Vi valgte også bort dokumentundersøkelse og bruk av sekundærdata fordi vi ønsker informasjon om tema direkte fra kildene. Som datainnsamlingsmetode anser vi at individuelle dybdeintervjuer egner seg best og støtter valg av forskningsdesign (Jacobsen 2016, 194). En slik intervjusituasjon oppmuntrer respondentene til å bruke egne ord til å fortelle om relevante erfaringer og holdninger (Halvorsen, 2008, 138).

3.4.1 Intervjuet

Vi har valgt å bruke middels struktureringsgrad som gir oss anledning til å følge en intervjuguide, samtidig som respondentene kan snakke fritt. Innledningsvis fortalte vi kort opp oppgaven før første spørsmål om problemstillingen vår. Videre var intervjuguiden delt inn i temaene som er presentert som Revenueprossessen. Vi hadde også forberedt flere spørsmål til å styre samtalen til temaene hvis det ble behov. I tillegg hadde vi forberdt noen få oppfølgingsspørsmål for å få flyt hvis samtalen skulle stoppet opp. Under intervjuet ble vår oppgave å styre respondenten slik at våre valgte temaer ble berørt (Jacobsen 2016, 151). Underveis diskuterte vi også en utskrift av et søk på to av den aktuelle respondentens kjedehoteller, fra metasøkemotoren Google Hotel finder. Fordelen med fleksibilitet som lav strukturering gir, vil berike oppgaven og gi oss større faglig innsikt gjennom de ulike synspunktene til respondentene (Halvorsen, 2008, 137).

Intervjuguiden er vedlegg II.

3.4.2 Gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i forhåndsbestilte møterom på respondentens arbeidsplass. Slik sparte vi respondentene for reisetid, samtidig som vi minimerer faren for feilkilder (Halvorsen, 2008, 138) Vi tror også det bidro til at de følte seg trygge i omgivelsene. Respondenten satt på en side av bordet mens vi to satt vis-a-vis. En var hovedintervjuer mens

den andre supplerte ved behov, og tok også notater underveis. Slik hadde vi også mulighet til å observere respondenten underveis. Det ble alltid brukt to lydopptakere for å sikre opptaket hvis det oppstod tekniske problemer. Vi satt uforstyrret og intervjuene tok omtrent 60 minutter hver. På det meste gjennomførte vi to intervjuer på samme dag.

3.5 Transkribering

Å dokumentere lydopptak kalles transkribering. Da skrives opptaket ned slik at det omgjøres til et tekstformat (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2010, 33). I transkriberingsprosessen har vi valgt å skrive ordrett hva som blir sagt, men utelukke samtaleemner som ikke er relevante for problemstillingen. Det vil bidra til bedre flyt i det transkriberte dokumentet som igjen gjør analyseprosessen lettere. Transkriberingsdokumentene utleveres ved forespørsel.

3.6 Dataanalyse

I samfunnsvitenskapene er det typisk to ulike tilnærminger til analyse: Innhold- og prosessanalyse (Jacobsen 2016, 199). Fordi prosessanalyse fokuserer på det dynamiske for å avdekke årsaksmekanismer (Jacobsen 2016, 217) har vi valgt innholdsanalyse som baserer seg på antakelsene om at det en person sier kan reduseres til et sett overordnede kategorier. Disse fylles med enheter som man igjen finner lik-og ulikheter ved (Jacobsen 2016, 207). Nettopp en slik tilnærming til den innsamlede dataen er forenlig med valget av forskningsdesign. Ønsket er å analysere meningsinnholdet, fortolke og forstå den dypere meningen i den enkeltes erfaringer (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 173)

Andre fase er koding hvor man systematisk finner meningsbærende elementer i materialet etter man har skilt ut det som er relevant for problemstillingen. Ren koding er kun kategorisering av teksten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 173). Med utgangspunkt i det transkriberte datamaterialet delte vi teksten inn i kategorier, etter hvilken del av revenueprosessen respondentene omtalte. Tredje fase er kondensering, da trekkes det identifiserte meningsinnholdet ut for å kunne skrive en tekst. I denne fasen velges det også ut sitater som illustrerer meningene (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 176). Avslutningsvis analyserte vi og avdekket sammenhenger mellom de ulike kategoriene, og fenomener flere av respondentene var samstemte om. Dette kalles sammenfatning eller

rekontekstualisering, hvor de identifiserte mønstrene vurderes mot eksisterende teori (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 177).

3.7 Etikk

Etikk omhandler prinsipper, regler og retningslinjer i forholdet mellom mennesker, spesielt i samfunnsforskning der enkeltmenneske berøres direkte (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, 83). Det er viktig å ivareta respondentens integritet i forkant av og under intervjuet, samt når resultatene skal fortolkes. Vi informerte de mulige respondentene skriftlig ved første kontakt, for å sikre at kravet om informert samtykke ble innfridd (Jacobsen 2016,47-48). Det at vi skal intervju ansatte fra konkurrerende bedrifter forplikter ytterligere og anonymiteten i besvarelsene må derfor vektlegges. At vi begge jobber i en av de valgte kjedene ble ikke nevnt ovenfor respondentene, for å unngå å svekke tilliten. Derfor må forskeren være bevisst sin rolle og holdninger i samhandling med deltakerne. Det er også essensielt ved gjennomgangen av de empiriske dataene slik at de ikke påvirkes positivt eller negativt. Forsker må også ilegges taushetsplikt for å unngå tillitsbrudd og lekkasjer (Jacobsen 2016, 50).

4.0 Analyse

I denne delen vil vi analysere den bearbejdede dataen vi samlet inn under våre dybdeintervjuer. Formålet med datainnsamlingen har vært å finne ut hvordan dagens distribusjon landskap påvirker Revenue Management-strategien på hotellene.

4.1 RM prosessen

Spørsmålet som ble stilt innledningsvis om RM-prosessen var formulert for å avdekke om deres arbeidsoppgaver samsvarer med prosessen vi har fokusert på. Alle respondentene var enige i at prosessen samsvarte med deres realitetsforståelse, men at de ikke har en slik nedskrevet prosess fordi de gjør tingene i ulik rekkefølge. Noe av grunnen til at kjedene jobber ulikt med denne prosessen kan være fordi de har forskjellig organisasjonsstruktur og at beslutningsmyndigheten er ulikt fordelt. Alle respondentene var enige hver for seg om at problemstillingen var svært relevant. En av respondentene sier at det er en kompleks problemstilling som kan bli vanskelig å finne en god konklusjon på, fordi ting vil endre seg

fra vi begynner å skrive oppgaven til vi er ferdige. Videre sier informanten at filosofien til selskapet vil påvirke i hvor stor grad man påvirkes av distribusjonskanalene. En Revenue Manager sørger i utgangspunktet for høyest mulig inntekt til hotellet, dersom kostnadsfokuset blir for stort kan man risikere å spare seg til fant.

4.2 Kundekunnskap

To av respondentene forklarer at de har god kunnskap om de lojale kundene, men at de ikke har samme detaljkunnskap om kundene som booker gjennom OTA. Flere av OTA tilbyr egne lojalitetsprogrammer som skaper et hinder for informasjonsstrømmen til hotellene. Det kan skape en distanse mellom tilbyder og forbruker fordi hotellet mister den direkte kontakten med gjesten. Booking.com kamuflerer for eksempel e-postadressen til gjesten, og den skriftlige kommunikasjonen må derfor foregå gjennom deres nettside. Slik hindres hotellet i å skape en relasjon i bestillings øyeblikket og pleie denne frem mot ankomst. Dette var den største frykten til to av respondentene forbundet med OTA, som videre påpeker at det kan redusere hotellet til kun leverandør av seng.

En av respondentene tror at utviklingen går mot at man deler gjestene inn i to grupper, de lojale og illojale.

4.3 Segmentering

Alle respondentene nevner hovedsegmentene forretning og ferie/fritid både som grupper og individuelle, men ingen benytter bevisst kriterier som demografi og psykografi. Ingen av kjedene segmenterer per distribusjonskanal men bruker bevisst OTA for å være synlig i land der merkenavnet ikke er kjent. En av respondentene påpeker at man etterhvert må segmentere og prognostisere per kanal og sier videre at *“det er ganske stor forskjell på betalingsvillighet og når man faktisk kjøper rommet fra kanal til kanal. Til syvende og sist er man nødt til å begynne å segmentere per kanal”*.

En av respondentene forteller at i deres kjede er det ofte resepsjonssjefen som har det overordnede ansvaret for at riktig segment er knyttet til reservasjonene. Det er viktig for at historikken i systemet er korrekt, for den benytter Revenue-avdelingen til blant annet

prognoser og for å bedømme lønnsomheten til distribusjonskanalene. Her har hotellene ulik praksis både systemmessig og som revenue manager.

Hotellene har ikke tilgang på mange av kriteriene teorien setter for segmentering, da OTA begrenser kundekontakten. Respondentene forteller at de bruker prisnivåer og avtaler som et type segment. Dette kan knyttes til teorien om at markedet kan deles opp i ulike sektorer uavhengig av de klassiske kriteriene.

4.4 Intern- og konkurrentanalyse

Respondentene er samstemte om at de ikke følger alle punktene i en klassisk SWOT-analyse for å sette en pris. En respondent sier *“Kunden er bare opptatt av hva du betaler og beliggenhet alt annet spiller ingen rolle”*. Derfor benytter de kun punktene som er direkte knyttet til produkt og beliggenhet, som berører kunden og verdikommunikasjon.

Alle respondentene er enige om at man har et elsk og hat-forhold til OTA, da de er både en styrke fordi de genererer trafikk, men også en trussel i form av en direkte konkurrent mot egen nettside. En av respondentene mener det bare et tidsspørsmål før metasearch-motorene, som Trivago, inntar en like sterk posisjon som de tradisjonelle OTA, Booking.com og Expedia, fordi de markedsfører seg tyngre enn før.

Ikke uventet forteller flere av respondentene at den største utfordringen fremover blir Google. En utdyper at *“ 90% av alle reiser begynner på Google, det er bare at tidligere har de trykket seg inn på booking.com. Nå kan de trykke seg direkte fra google uten å måtte gå videre noe sted.”* En tredje nevner budkrigen Google AdWord, der Google selger annonseplass knyttet til søkeord og man kun betaler hvis noen klikker eller ringer fra/på annonsen (google). Med et slikt system blir den rikeste også den sterkeste.

En intern stryke, som en av respondentene virker stolt over, er deres teknologiske fordeler. Han sier at *“de andre ligger lysår bak oss i teknologi og revenue management, både kompetanse sentralt og hvordan vi jobber med systemer og struktur.”*, og utdyper at de straks skal rulle ut noe nytt som skal optimere prosessene innen blant annet prognostisering. Samme systemet gjør det mulig å til å lage prognoser per distribusjonskanal og dermed optimere

lønnsomheten per kanal. To av de andre respondentene nevner denne kjedens teknologiske innovasjon og begge ønsker denne teknologien også for sin kjede.

4.4 Posisjonering

To av respondentene nevner at noen av OTA, blant annet Booking.com, tar seg betalt for synlighet og tilgjengelighet. Hotellene kan kjøpe seg til bedre plassering, som betyr at OTA kan gradere hotellene etter provisjonsnivå. Dersom hotellet betaler mer provisjon ser man merket “tommel opp” ved siden av hotellets navn, kunden kan tro det betyr at hotellet er bra, men det gjør det jo ikke. Forbrukere er vant til at “relativ cost of search” reduseres med teknologien, de er ikke villig til å bla seg igjennom mange sider på en OTA for å finne det rette hotellet. Som en av respondentene sier gjør den enorme markedsmakten OTA har, at det blir avgjørende å sikre at produkt ivaretas, og derfor blir posisjonering på OTA mot konkurrentene viktig.

En annen respondent nevner et eksempel hvor et av deres storbyhotell måtte re-posisjonere seg etter å ha pusset opp. Og forteller at *“Prisstrategien måtte endres, ikke nødvendigvis strukturen men mere strategien i forhold til hvilken posisjon vi skulle ta”*. De brukte blant annet et persepsjonskart og klatret opp til førsteplassen på Tripadvisor og ble ledende i markedet.

En av respondentene trekker frem en situasjon i egen kjede der de åpnet flere hoteller i samme by i en lavkonkunktur. Han problematiserer hvorvidt man skal *”ligge 50 kroner eller 100 kroner over eller under hverandre. Hva er man villig til å godta og hva gir nok trafikk?”*. Problemstillingen ble da å posisjonere seg i et eksisterende marked, med egne hoteller. Spesielt på nett var det en utfordring å tydeliggjøre forskjellene på hotellene, siden begge var fullservice hoteller. Ofte velger gjestene det nyeste kun fordi det er nytt.

4.5 Prognostisering

Det er ingen store forskjeller på kjedenes prognoserutiner og ikke uventet at respondentene forteller at prognostiseringen ikke påvirkes av OTA, ettersom flertallet av gjestene ikke booker gjennom dem. To av respondentene sier de benytter OTA til å “fyller opp” etter

grunnbelegget, mens en tredje påpeker at prognostisering på OTA er sesongbetont, da typiske utkant hoteller er avhengig av OTA bookinger for eksempel om sommeren da kurs og konferanse segmentet ikke fyller opp.

4.7 Pris

Det er enighet mellom respondentene i at den største utfordringen er å ha oversikt over alle kanalene som selger ditt produkt. En felles problemstilling for kjedene er når de selger rom til wholesalerne og opplever at noen av aktørene videreselger rommene til andre agentledd. En uttaler at *“Det hender at disse rommene dukker opp på eksterne sider, også ligger rommene plutselig ute til 800 kroner når vi selger de til 1500 kr”*. De bryter betingelsene om at det må pakkes sammen med andre komponenter. Deretter selges hotellrommet videre, verdikjeden forlenges og blir uoversiktlig. Selv om alle leddene legger til en fortjeneste på prisen ender rommet opp som et resultat i et metasearch til lavere pris enn hos sin opprinnelig kjede.

En av respondentene viser til en studie hvor det hevdes at det lanseres omtrent ti nye kanaler daglig, og at det derfor har blitt umulig å holde oversikt i en jungel av tilbydere og priser. Respondenten forteller videre at kundene de ønsker å nå gjennom wholesalere er markedene lenger unna, eksempelvis kinesere og brasilianere, som gjør det vanskelig å ha oversikt over disse nettstedene. Utfordringen blir å pakke hotellene med riktige gjester hver eneste dag, uten kontroll over hvem som selger hotellrommene dine.

Noe som overrasker er at en av respondentene sier de ikke blir påvirket av at prisene er så synlige for gjestene. Han sier at det *“Eneste er at vi må ta grep dersom vi ser idioter”*, med referanse til en konkurrerende kjedes prisstrategi da de satte ned prisen i et vanskelig marked.

OTA forsøkte tidlig å kreve rate parity, noe som er svært omdiskutert i Norge og Europa (nhoreiseliv). Samtlige av kjedene brøt samarbeidet med Expedia/Hotels.com i 2012 på grunn av uenigheter om provisjon og rate parity. Bruddet trekkes frem under intervjuene til to av kjedene fordi det førte til en ny prisstrategi. Disse to kjedene tilbyr i dag rabattert pris for alle på egen nettside mot at man forhåndsbetaler og frasier seg avbestillingsretten.

Det kommer frem at hotellene har tilpasset systemene sine for å gjøre selve prisingen mer effektivt. Alle respondentene forteller at de tidligere måtte oppdatere priser manuelt i en kanal av gangen, men at de nå har et system som gjør at de kan oppdatere alle samtidig på et sted.

4.8 Distribusjon

En respondent trakk frem dette eksempel for å beskrive kompleksiteten i Revenue Management-arbeidet. Provisjonskostnaden på et salg gjennom OTA vil variere fra kjede til kjede, men for enkelhets skyld tok respondenten utgangspunkt i at den var på 15 %. Hotellene må derfor trekke fra 15 % provisjonskostnader for å finne nettopris. Dersom en gjest kjøper rommet gjennom en OTA en dag med høyt belegg og for eksempel betaler 2250 kr, vil det være mer lønnsomt å selge rommet i en OTA og betale 15% provisjon enn å selge rommet til en kunde med avtalepris på 950 kr uten provisjonskostnader. Nettoprisen vil være dobbelt så høy dersom hotellet selger rommet i en OTA. Hotellet må betale provisjon, men ved å selge til avtalepris er det mange skjulte kostnader i lojalitetsprogram, vedlikehold av egen nettside og kostnader forbundet med å ha en salgsavdeling. En revenue manager må derfor være analytisk og strategisk.

Det er tydelig at hotellene blir påvirket av endringene i distribusjonslandskapet da to av kjedene har skilt ut en egen distribusjonsavdeling. Ellers er distribusjonsstrategien relativt lik for alle respondentene der de ønsker å begrense salget gjennom de ulike digitale distribusjonskanalene og selge mest mulig gjennom egen hjemmeside og app. De er også avhengig av OTA og metasearch for å trigge etterspørsel ettersom de ikke kan nå alle på en annen måte. En av respondentene kaller dem for "frenemies", en annen for et nødvendig onde, mens en tredje sier: *"Det er ikke sånn at vi hater de for alt, de er ikke pesten, vi må bare ha et sunt forhold til det sånn at vi forstår vår egen business"*. Med dette mener respondentene at en kritisk kost-nytte analyse av kanaler er avgjørende for å opprettholde forsvarlig inntjening. Hotellene må være bevisste på hvilken "return on investment" som gjelder i hver enkelt kanal.

Felles for kjedene er ønsket om kanalvridning ved å styre trafikken mot egen nettside med rom til rabattert pris. En av respondentene trekker frem at de har innført prisgaranti, og spanderer den første natten dersom kunden finner billigere pris hos en OTA. Samme

respondent forteller at det også er en del av distribusjonsstrategien at de kun gir bonuspoeng i fordelsprogrammet på reserverasjoner gjennom kjedens egne kanaler. Samtlige av respondentene påpeker at de to største distribusjonskanalene, Booking.com og Expedia, bruker så enorme summer i markedsføring at det ikke nytter å kjempe i mot. En hevder at Booking.com og Expedia står for 99,5% av markedsandelen til OTA.

Respondentene er samstemte om strategien mot å nå hjemmemarkedet med egen nettside og utenlandsmarkedet gjennom OTA. En av respondentene ønsker seg regionsdifferensiering i OTA, slik at de stenge kanalen for de skandinaviske landene, men samtidig være tilgjengelig for resten av verden.

5.0 Validitet og reliabilitet

Det er uenigheter i teorien om hvorvidt det er mulig å måle reliabilitet og validitet slik man gjør innen kvantitativ forskning. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2016, 231) bruker begrepene pålitelighet på reliabilitet, troverdighet er intern validitet, overførbarhet måler ekstern validitet og bekreftbarhet avdekker objektiviteten. De mener at ved kvalitative studier er test-retest-reliabilitet lite hensiktsmessig da det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Forsker må styrke påliteligheten ved å beskrive åpent og detaljert om fremgangsmåten gjennom hele forskningsprosessen. Vår gjennomføring er dokumentert blant annet gjennom utsendte henvendelser, intervjuguiden og transkribering av de gjennomførte intervjuene. Slik fremstår prosessen som transparent. En annen faktor som støtter påliteligheten er at vi følte vi nådde et metningspunkt i datainnsamlingen, da vi ikke fikk noe ny informasjon fra respondentene. Det kan skyldes at kjedene har tilnærmet lik distribusjonsstrategi. Derfor oppsøkte vi ikke en ny respondent etter gjennomføringen av de planlagte intervjuene, på tross av frafallet til respondent nr 4.

Videre definerer forfatterne begrepet validitet som “måler vi det vi tror vi måler?” (2016, 232), mens i kvalitative undersøkelser overføres det til “i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten?” Jacobsen (2016, 229) skriver at det er relevant å spørre hvorvidt de man har intervjuet, faktisk representerer den virkeligheten de gir seg ut for å representere? Videre

utdyper han at all data kommer fra en kilde, og derfor er dataens gyldighet er avhengig av troverdigheten til kilden. Ettersom respondentene i utvalget vårt er ansatt i de tre utvalgte kjedene, og daglig jobber med faget Revenue Management, kalles de førstehåndskilder. Derfor hevder vi at resultatene viser virkeligheten på hotellene i de tre kjedene, uten å generalisere. Samtidig kunne vi ha styrket intern validiteten til oppgaven, dersom vi hadde intervjuet distribusjonsavdelingene til kjedene som har skilt ut denne.

Styrken på overførbarheten omhandler at det er mulig å sette resultatene inn i annen lignende kontekst (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 233). Er funnene vår overførbare til for eksempel frittstående hoteller? Trolig ikke, da frittstående hoteller ofte har vesentlig høyere distribusjonskostnader og at de ikke nødvendigvis praktiserer Revenue Management.

Siste punkt er bekreftbarhet, som viser til om resultatene kan bekreftes av andre forskere gjennom tilsvarende opplegg. Det er viktig at funnene er et resultat av undersøkelsene og ikke representerer forskerens holdninger (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 234). Vi jobber begge to i en av de omtalte kjedene, men ikke direkte med faget Revenue Management. Vi valgte å ikke opplyse kontaktpersoner og respondentene for å unngå å påvirke intervju- eller konteksteffekten (Jacobsen 2016, 173).

For å styrke både gyldighet og pålitelighet anbefaler Jacobsen (2016, 174) at man i kvalitativ metode benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder. Med bedre tid kunne vi valgt å intervju andre avdelinger som salg, marked og drift. Dette for i større grad å se hvordan annenhåndsinformasjon påvirker revenueprosessen.

Med tanke på vårt kunnskapsnivå, tilgjengelige ressurser og tidsramme opplever vi å ha fått en god oversikt over hvilke elementer som påvirker Revenue Management-prosessen. Oppgavens dybde er likevel begrenset, og vi skulle gjerne hatt mer tid til rådighet slik at vi kunne gått enda dypere.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Etter å ha analysert den innsamlede dataen opp mot problemstillingen kan vi konkludere med at det digitale distribusjonslandskapet påvirker deler av RM-prosessen. Under intervjuene ble det tydelig at noe av teorien var kun teori, særlig segmentering skilte seg ut ved at RM forholder seg stort sett til hovedsegmentene foretning og fritid, og ikke geografisk- og demografisk segmentering. Derfor mener vi at segmenteringspunktet i RM-prosessen påvirkes i mindre grad, da en Revenue Manager ikke håndterer det direkte, men benytter det kun som historisk data. Ved å behandle det slik kan en Revenue Manager overvåke hvilket segment som booker hvor, og når. Det kan det være verdifull informasjon i prognosearbeidet, og for oppnå optimal kundemiks på hotellet. Prognosearbeidet påvirkes ikke direkte, kun ved at Revenue Manager må forutse antall rom man bør ha tilgjengelig i OTA for å utnytte kapasiteten. Det samme gjelder intern- og ekstern analyse, der OTA ikke påvirker elementene i analysen en Revenue Manager bruker for å sette pris.

Kundekunnskap påvirkes ved at OTA skaper en distanse mellom tilbyder og forbruker. Hotellet mister den direkte kontakten med gjesten og det begrenser hotellet i å skape relasjoner med nye kunder. På grunn av at distribusjonslandskapet er transparent blir pris en avgjørende faktor, spesielt i meta-søkemotorene hvor utgangspunktet for søkene er basert på pris. De digitale distribusjonskanalene har tvunget fram en ny prisstrategi, som er å tilby rabattert pris på egen nettside mot forhåndsbetaling, og at man frasier seg avbestillingsretten.

Ikke overraskende berøres distribusjon av digitaliseringen. Det er viktig at hotellene gjør en kritisk kost-nytte analyse, slik at de er bevisste på hvilken "return on investment" som gjelder i hver enkelt kanal. De digitale kanalene i seg selv er ikke problemet, men innholdet i avtalestrukturen. Særlig tilgjengelighet og størrelsen på provisjonen. Resultatene i undersøkelsen avdekker at alle kjedene har endret strategi, og bruker nå prisavslag bevisst som et tiltak for kanalvridning. Det er tydelig at kjedene ønsker at gjestene fra det skandinaviske markedet skal bruke deres egen nettside som foretrukket distribusjonskanal. Google er en sterk aktør, spesielt på grunn av Hotel Finder, men også Adword. En så sterk

aktør, både økonomisk og som merkevare, har endret forbrukeratferden og tvinger hotellkjedene til å betale for synlighet. Nettopp at OTA selger topp-plasseringer gjør at posisjoneringsarbeidet mot konkurrentene blir en utfordring for RM.

Vi har fått inntrykk av at de kjedetilknyttede hotellene har ressursene og kunnskapen til å håndtere de digitale kanalene optimalt. Derfor kan vi på bakgrunn av funnene trekke konklusjonen om at de to største utfordringene med de digitale distribusjonskanalene er kundelojalitet, og å overbevise kunden om hvilken aktør som tilbyr de beste fordelene, hotellet eller OTA. Den andre utfordringen er arbeidet med å kontrollere wholesales. Kjødene opplever det problematisk at de videreselger rommene til mindre, useriøse aktører som ikke pakkefører før de legges ut for salg. Observante kunder kan derfor oppleve å finne det samme rommet til to forskjellige priser. Det vil ødelegge verdikommunikasjonen og tillitsforholdet mellom hotellet og kunden.

6.2 Forslag til videre forskning

Det er ikke mulig å generalisere på bakgrunn av datainnsamlingen i denne oppgaven. Men tematikken distribusjonskanaler og Revenue Management er stadig i endring, så det kunne vært interessant å utvide og supplere. Enten med flere dybdeintervjuer, eventuelt med informanter som er involvert i Revenue Management gjennom avdelinger som salg, distribusjon og drift. Alternativt også med en spørreundersøkelse, der respondentene er revenue manager i hele landet. Da kunne man skilt ut, og sammenlignet kjedetilknyttede og frittstående hoteller. Eller kombinert datainnsamlingen med dokumentundersøkelse for å teste overførbarheten fra forskning for eksempel fra et annet land. Eventuelt med informanter som er involvert i praktiseringen av Revenue Management salg, marked og drift. Ved å intervju flere kunne man fått et bredere perspektiv av RM prosessen.

8.0 Litteraturliste

Booking.com. Om booking.com. Lesedato 04.04. 2017:

<https://www.booking.com/content/about.no.html?label=gen173nr-1FCAEoggJCAIhYSDNiBW5vcmVmaKoBiAEBmAEduAEHyAEN2AEB6AEB-AELkgIBeagCAw;sid=15f015db27f5b61bcf8cb6be276ea127>

Choice. Om oss. Lesedato 08.05.2017:

<http://annualreport.choice.no/#quick-facts>

Ellingsen, Kirsten Albert. 2013. Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen Verdiskapning og markedsføring. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS, Bergen

Expedia.no. Om oss. Lesedato 04.04.2017:

<http://guiden.expedia.no/om-oss>

Google. Adwords. Lesedato 11.05.2017:

<https://adwords.google.com/home/how-it-works/search-ads/>

Green, Cindy Estis og Mark V. Loman. 2012. *Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels*. HSMIA Foundation.

Halvorsen, Knut. 2008. *Å forske på samfunnet. En innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Akademiske Forlag, Oslo

Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Forlag John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Horwath HTL (Horwath hotel, tourism, leisure). 2016. *Bransjerapport Norsk Hotellnæring*.

Ibenfeldt, von Cathrine. 2015. *Consumer Behaviour, A European Outlook*. Forlag Pearson Education Limited, Essex, England

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Forlag Cappelen Damm AS

Johannessen, Asbjørn, Christoffersen, Line og Tufte, Per Arne. 2016. *Samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Abstrakt forlag AS.

Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management*. 14.utg. Forlag Pearson Education Limited, Essex, England

Nagle, Thomas T., John E. Hogan og Joseph Zale. 2016. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably New International Edition*. 5. utg. Forlag Routledge, New York, USA

Nguyen, Young N. 2012. "Rullerende Prognostisering" HRRnett, 19. Desember. Lesedato 15.03.2017:
<http://www.hrrnett.no/rullerende-prognostisering/>

Næringslivets Hovedorganisasjon. Reiseliv. Høring: Meld.St.19 (2016-2017) *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Lesedato:
<https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/stortingsmelding-reiseliv/dokument/reiselivsmelding-innspill-040417/>

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2011. *Revenue Management in Service Organizations*. Forlag Business Expert Press, LLC, New York

Scandic.Om oss. Lesedato 08.05.2017:
<http://www.scandichotelsgroup.com/en/category/about-us/>

Thon. Om Thon Hotels. Lesedato 08.05.2017:
<https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>

Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2014. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*. Forlag Pearson Education Limited, Essex, England

Tripadvisor. Om oss. Lesedato 04.04.2017:
<https://tripadvisor.mediaroom.com/no-about-us>

Vedlegg 1

Hei,

Vi er to studenter fra Høyskolen Kristiania som skriver bacheloroppgave om revenue management.

I oppgaven skal vi undersøke hvordan det digitale distribusjonslandskapet påvirker utøvelsen av Revenue Management i hotellbransjen. Vi skal gjennomføre seks intervjuer med representanter fra de tre største aktørene i markedet. Spørsmålene vil berøre RM-prosessen og distribusjonskanalene men innspill fra informantene oppmuntres.

Derfor ønsker vi å intervjuer to ansatte med ulik ansiennitet i revenueavdelingen. Vi ser for oss at en av de har +10 års erfaring med faget, gjerne en mann og en kvinne. Intervjuene kan gjøres på arbeidsplassen og vil ta maks en time og må gjennomføres i uke 9 eller 10.

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet som transkriberes i etterkant, men all informasjon vil selvfølgelig bli behandlet konfidensielt.

Har du forslag til noen som kan passe i teamet ditt?

Håper dere har anledning til å hjelpe oss, og ikke nøl med å spørre hvis noe er uklart!

Vennlig hilsen

Vedlegg 2

Intervju nr:

Navn:

Dato:

Stilling:

INTERVJUGUIDE

Tema	Styrespørsmål	(Oppfølgingsspørsmål)
Innledning	Presentasjon av formålet med intervjuet.	
	Kan du fortelle kort om utdanning og tidligere relevant arbeidserfaring?	Hvorfor valgte du å jobbe som revenue manager?
Introduksjon		
RM prosessen	Hva tenker du når du hører problemstillingen vår "Hvordan påvirker det digitale distribusjonslandskapet utøvelsen av revenue management i hotellbransjen?"	Oppfatter du det som relevant?
Overgang		
Vis bilde av RM prosessen Vedlegg nr 1	Stemmer dette overens med din oppfattelse av revenue?	
Nøkkelspørsmål		
	Kan du fortelle hvordan dere jobber i forhold til disse punktene?	
	Hvor i prosessen har de digitale distribusjonskanalene størst innvirkning?	Segmentering? Prognose? Pris?

Kundekunnskap		eksempelvis før og nå Nye aktører og apper
Segmentering		segmentene flyter mer i hverandre? Nye brukere/segment på grunn av ny teknologi?
Internanalyse		
Konkurrentanalyse	På hvilken måte skiller deres RM strategi seg ut fra konkurrentenes?	Er det en bevisst strategi?
Prognostisering	Gjør DK det enklere eller vanskeligere å lage prognoser?	Hvordan går du frem når du lager prognose for en ny kanal?
Posisjonering	Hvordan pågår utvelgelsen av tredjepartskanalene ?	Hvor mange? Posisjonering?
Pris	Blir prisen påvirket av synligheten? Hva er policyen på tilbuds OTAer?	Prisdifferensiering? Rate parity? Forventningene til kunden ved 47% rabatt. Amoma, secret escapes, booking.com
Distribusjon	Hva er de største utfordringene i dagens distribusjonslandskap?	OTA? Meta search?
	Hvordan jobber dere for å styre etterspørselen mot deres egne kanaler; app? Nettside?	Eller gjør dere det?
Vis utsnitt fra google Vedlegg nr 2	Kommenter følgende; stjernemerking, prisstrategi, synlighet	Hvorfor?
	Hvor mener du det er størst utviklingspotensialet i utnyttelsen av distribusjonskanalene?	App?

Utvikling	Hvordan tror du revenue manager rollen vil utvikle seg i fremtiden?	Vil samspillet mellom salg, marked og revenue styrkes eller svekkes?
	Hvordan tror du distribusjons situasjonen vil utvikle seg?	Vil tredjepartene styrkes? Økte kostnader?
	Er det noe du vil legge til som vi ikke har kommet inn på tidligere?	

Scandic Byporten ★



4,0 ★★★★★ 126 Google-anmeldelser
4-stjernershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Jernbanetorget 6, 0154 Oslo

Telefon 23 15 55 00

[Annonser](#) Sjekk tilgjengeligheten



Innsjekkning

Utsjekkning

Hotels.com

kr 1228



Booking.com

kr 1229



Scandichotels.no
Offisielt nettsted

kr 1229



[Se flere priser](#)

Scandic Victoria ★



3,8 ★★★★★ 93 Google-anmeldelser
4-stjernershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Rosenkrantz' gate 13, 0121 Oslo

Telefon 24 14 70 00

[Annonser](#) Sjekk tilgjengeligheten



Innsjekkning

Utsjekkning

Booking.com

Les ærlige gjestekomtaler
Vi snakker ditt språk

kr 1149



Hotels.com

kr 1148



Scandichotels.no
Offisielt nettsted

kr 1149



[Se flere priser](#)

Comfort Hotel Xpress Youngstorget ★

4,0 ★★★★★ 173 Google-anmeldelser
4-sjersershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Møllergata 26, 0179 Oslo

Telefon 22 03 11 00

[Annonser](#) Sjekk tilgjengeligheten

Innsjekking Utsjekking

Comfort Hotel Xpress Youngstorvet
Offisielt nettsted **kr 756** >

Hotels.com **kr 779** >

Booking.com **kr 779** >

[Se flere priser](#)

Quality Hotel 33 ★

3,9 ★★★★★ 111 Google-anmeldelser

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Østre Aker vei 33, 0581 Oslo

Telefon 23 19 33 33

[Annonser](#) Sjekk tilgjengeligheten

Innsjekking Utsjekking

Quality Hotel 33
Offisielt nettsted **kr 1225** >

Hotels.com **kr 1225** >

Amoma.com **kr 1099** >

[Se flere priser](#)

DAGENS BESTE TILBUD

Dobbeltrom Standard

2 voksne

[Romfasiliteter](#)



Flexibel
refusjon
11.7 mar.



Frøkost
inkludert



Internett er ikke
tilgjengelig

1099 kr /natt

TOPPTILBUD

1099 kr

1 natt/netter

Beste valuta
for dine datoer

Reserver

TOPPTILBUD UTEN MÅLTIDER



Standard Dobbeltrom

Inkluderer: Klimaenlegg, Minibar

[Se romfasiliteter og sengeinnstillinger](#)

	Pris for 1 natt	Rom
Gratis annullering før 11.03.2017 15:00 <small>00 Ingen forhåndsbetaling</small>	Internett på rommet inkludert (wifi) Frokost inkludert	1 125 kr Enkelt opphold
Gratis annullering før 11.03.2017 15:00 <small>00 Ingen forhåndsbetaling</small>	Internett på rommet inkludert (wifi) Frokost inkludert	1 225 kr Dobbeltrom

Inkluderer alle skatter

Reserver

Quality Hotel 33 ★



3,9 ★★★★★ 111 Google-anmeldelser

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Østre Aker vei 33, 0581 Oslo

Telefon 23 19 33 33

Annonser Sjekk tilgjengeligheten



Innsjekking

Utsjekking

Booking.com kr 1225 >
Les ærlige gjestekomtaler
Vi snakker ditt språk

Hotels.com kr 1230 >

Amoma.com kr 1090 >

[Se flere priser](#)

Comfort Hotel Xpress Youngstorget ★



4,0 ★★★★★ 174 Google-anmeldelser
4-stjernershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Møllergata 26, 0179 Oslo

Telefon 22 03 11 00

Annonser Sjekk tilgjengeligheten



Innsjekking

Utsjekking

Hotels.com kr 782 >

Booking.com kr 779 >

Amoma.com kr 771 >

[Se flere priser](#)

Thon Hotel Oslo Panorama ★

4,2 ★★★★★ 57 Google-anmeldelser

3-stjernershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Rådhusgata 7B, 0151 Oslo

Telefon 23 31 08 00

Annonser Sjekk tilgjengeligheten ⓘ

Innsjekking

Utsjekking

B. [Booking.com](#) **kr 1311** >

Les ærlige gjestekomtaler
Vi snakker ditt språk

 [Hotels.com](#) **kr 1310** >

 [Expedia.no](#) **kr 1310** >

[Se flere priser](#)

Thon Hotel Opera ★

4,3 ★★★★★ 201 Google-anmeldelser

4-stjernershotell

Nettsted

Veibeskrivelse

Adresse: Dronning Eufemias gate 4, 0191 Oslo

Telefon 24 10 30 00

 Blant de 10 % høyest vurderte 4-stjernershotellene i dette området

Annonser Sjekk tilgjengeligheten ⓘ

Innsjekking

Utsjekking

B. [Booking.com](#) **kr 1955** >

Les ærlige gjestekomtaler
Vi snakker ditt språk

 [Hotels.com](#) **kr 1954** >

 [Amoma.com](#) **kr 1667** >

[Se flere priser](#)

Oslo - 15 hotell



søn. 12 mar - man. 13 mar

2 voksne

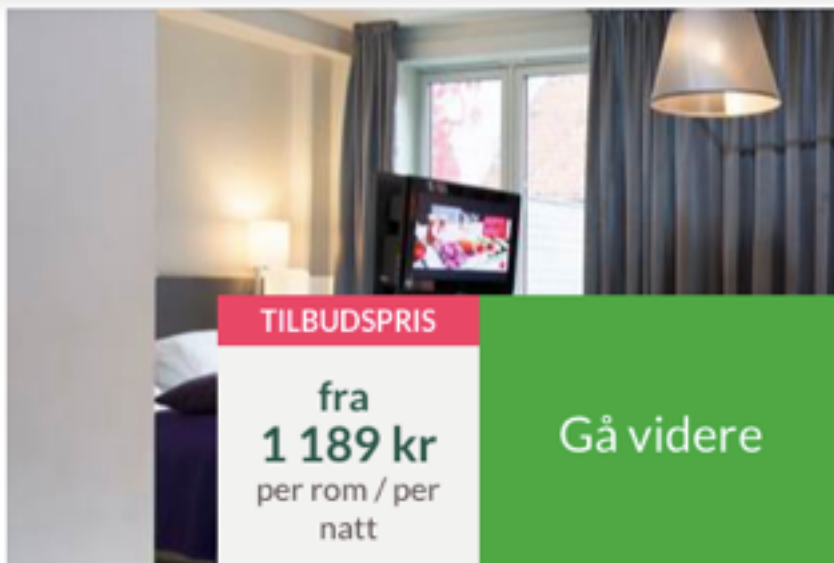


Vi anbefaler

Standard Room Double

Dobbelrom med dobbeltseng for inntil to personer.

[Mer om rommet](#)



TILBUDSPRIS

fra
1 189 kr
per rom / per
natt

Gå videre

Thon Hotel Opera, Oslo



søn. 12 mar - man. 13 mar

2 voksne



Vi anbefaler

Standard Room Double

Dobbelrom med dobbeltseng for inntil to personer.

[Mer om rommet](#)



fra
1 799 kr
per rom / per
natt

Gå videre

Standard Room Twin

Dobbelrom med to enkeltsenger for inntil to personer.

fra **1 799 kr**
per rom / per natt