

333302

748392

**BCR3102**  
**Bacheloroppgave**

**Høyskolen Kristiania**

**Strategisk prising mot ferie- og fritidsmarkedet i Oslo**



**Vår 2018**

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

## **Forord**

Vi avslutter nå vår bachelorgrad i Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. I den forbindelse har vi skrevet en avsluttende bacheloroppgave.

Oppgaven bygger i hovedsak på fagfeltet Revenue Management og vil ta for seg hvordan hoteller i større grad kan øke inntekter mot ferie- og fritidssegmentet i Oslo. Dette handler i stor grad om hvordan man gjennom strategisk prising kan optimalisere priser, salgskanaler og salgsvolum mot kunder som er svært prissensitive. Revenue management har blitt et viktig fagfelt innenfor hotellbransjen og noe vi ønsker å fordype oss i.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Henning Friberg. Med sin kompetanse og engasjement har han gitt oss tips og råd gjennom oppgaven. Vi vil også takke våre seks informanter som har stilt opp til intervju og gjort oppgaven mulig.

God lesing!

Oslo: 07. Juni 2018

Studentnummer: 333302, 748392

## Sammendrag

Denne oppgaven tar for seg fagfeltet Revenue Management og fenomenet strategisk prising for hotellbransjen i Oslo. De siste 15 årene har hotellpriser i Norge stått tilnærmet stille. Mye av forklaringen ligger i økt kapasitet som fører til priskonkurranse og kamp om kundene. En annen grunn er utfordringene knyttet til utviklingen i distribusjonslandskapet. Denne oppgaven fordyper seg i hvorfor det er et prispress og prøver å finne ut hvordan hoteller i Oslo kan øke sin totale omsetning mot feriemarkedet med utgangspunkt i verdiskapning og prisstrategi.

Problemstillingen vår er derfor som følger: ” *Hvordan kan strategisk prising øke TrevPAR mot ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo?* ”

Ved å legge til grunn teoretiske antakelser og rette dette opp mot fagfolk i bransjen, har vi gjennomført en grundig analyse for å besvare problemstillingen. Som forskningsdesign har vi brukt kvalitativ metode, og i hovedsak brukt semistrukturerte dybdeintervjuer for å innhente primærdata. Informantene ble følgelig strategisk utvalgt med fokus på å få mest mulig relevant informasjon fra hvert enkelt intervju.

Strategisk prising handler om mer enn å bare sette priser. En vellykket strategi bygger på å skape og kommunisere verdi, reagere proaktivt på markedsendringer og være langsiktig forankret. I Oslo tilføres stadig ny kapasitet, som videre utfordrer prisene og inntjeningen til hotellene. Det kan derfor være fristende å redusere priser for å generere salgsvolum.

Problemet er at når konkurrenter følger etter, vil man også svekke verdien i salget. Oppgaven er ment å belyse hvordan hoteller kan øke sin totale inntjening gjennom strategisk prising i et marked som er svært prissensitivt. Løsningen ligger i å skape verdi og personifiserte tilbud til ulike kunder, til riktig tid i kjøpsprosessen. Et hovedelement er å skape en differanseverdi som kan forsvare en prisdifferanse mot konkurrenter. Distribusjonsstrategi og kanalvalg vil stå sentralt.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>7</b>
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA.....	7
1.2 PROBLEMSTILLING .....	7
1.3 UTDYPENDE PROBLEMSTILLING .....	7
1.4 AVGRENSNINGER .....	8
<b>2.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>8</b>
2.1 FERIE- OG FRITIDSMARKEDET I OSLO .....	8
<b>3.0 TEORI</b> .....	<b>9</b>
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI .....	9
3.2 INTRODUKSJON TIL REVENUE MANAGEMENT .....	10
3.2.1 <i>Historisk perspektiv på Revenue Management</i> .....	11
3.3 TREVPAR .....	11
3.3.1 <i>Total Hotel Revenue Management</i> .....	12
3.4 UTFORDRINGER I DAGENS DISTRIBUTJONSLANDSKAP.....	13
3.5 STRATEGISK PRISING .....	14
3.6 <i>Kostnadsbasert vs verdibasert prissetting</i> .....	16
3.7 THE VALUE CASCADE.....	16
3.7.1 <i>Verdiskapning</i> .....	17
3.7.1.1 <i>Economic value estimation (EVE)</i> .....	17
3.7.1.2 <i>Monetær og psykologisk verdi</i> .....	18
3.7.1.3 <i>Verdibasert markedssegmentering</i> .....	19
3.7.2 <i>Verdikommunikasjon</i> .....	19
3.7.2.1 <i>Sosiale Medier</i> .....	21
3.7.2.2 <i>Consumer decision- making model</i> .....	21
3.7.3 <i>Prisstruktur</i> .....	23
3.7.4 <i>Prispolitikk</i> .....	24
3.7.5 <i>Prissetting</i> .....	25
3.7.6 <i>Priskonkurransen</i> .....	26
<b>4.0 METODE</b> .....	<b>28</b>

4.1 VALG AV METODE .....	28
4.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN .....	29
4.3 FENOMENOLOGISK DESIGN .....	29
4.4 DATAINNSAMLING .....	30
4.5 UTVALG .....	31
4.6 REKRUTTERING .....	32
4.7 INTERVJUET .....	33
4.8 TRANSKRIBERING.....	33
4.9 ETIKK.....	33
<b>5.0 PRESENTASJON AV DATA.....</b>	<b>34</b>
5.1 KJENNETEGN FOR FERIE- OG FRITIDSMARKEDET I OSLO.....	34
5.1.1 Individuelle mot Grupper.....	34
5.1.2 Booking .....	34
5.1.3 Etterspørsel og utsikter .....	35
5.2 VERDISKAPNING OG VERDIDRIVERE .....	35
5.2.1 Segmentering.....	36
5.3 VERDIKOMMUNIKASJON .....	36
5.3.1 Tredjepartsaktører .....	37
5.3.2 Sosiale Medier .....	38
5.4 PRISSTRUKTUR.....	38
5.4.1 Prismatriser .....	39
5.4.2 Dynamisk prising .....	39
5.4.3 Personifisering.....	40
5.5 PRISPOLITIKK .....	40
5.5.1 Mersalg .....	41
5.6 PRISSETTING .....	41
5.6.1 Tiltak for å øke prisene .....	42
5.6.2 Samarbeid mellom ulike avdelinger.....	43
5.7 PRISKONKURRANSE.....	43
5.7.1 Kapasitetsstyring .....	44
5.7.2 Fordelen ved å være kjedetilknyttet .....	45
<b>6.0 RESULTATER .....</b>	<b>45</b>
6.1 HVORDAN ØKE TREVPAR MOT FERIESEGMENTET?.....	45

6.1.1 Verdiskapning .....	45
6.1.2 Verdikommunikasjon.....	46
6.1.3 Prisstruktur .....	48
6.1.4 Prispolitikk.....	49
6.1.5 Prissetting .....	50
6.1.5 Priskonkurranse.....	51
7.0 OPPSUMMERING AV STUDIEN .....	52
8.0 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING.....	53
<b>9.0 LITTERATURLISTE .....</b>	<b>54</b>

## **Figurer**

2.1: Tall for Oslo markedet 2014-2017.....	8
3.1: Tre prinsipper ved strategisk prising .....	15
3.2: The Value Cascade .....	16
3.3: Economic Value Estimation (EVE) Model .....	18
3.4: Revenue Circle.....	20
3.5: Consumer decision- making model .....	22
3.6: Criteria for evaluating pricing metrics.....	24
3.7: Thoughtfully reacting to price competition .....	27
4.1: Utvalg.....	32

## **Vedlegg**

Vedlegg 1: Forespørsel

Vedlegg 2: Intervjuguide

*\*Transkribering sendes til sensor ved forespørsel*

Antall ord: 15 733

# 1.0 Innledning

## 1.1 Bakgrunn for valg av tema

Ved å studere Hotelledelse kom vi frem til at Revenue Management var noe vi ville skrive en bacheloroppgave om. Strategisk prising er viktig i hotellbransjen for å skape lønnsomhet og vil være helt sentralt i denne oppgaven. Det å kunne prise seg riktig mot et segment som er svært prissensitivt er også utfordrende og interessant. Derfor vil vi ta for oss ferie segmentet i Oslo og se på hvordan hoteller kan øke inntektene mot denne kundegruppen.

Vi vil i hovedsak fokusere på hotellets totale inntekter for å lettere kunne definere kundenes totale økonomiske verdi ved et hotellopphold. Vi vil også se på tilnærmingen hoteller bør ha til distribusjonsstrategi for å kunne øke salgsvolum. Ved å forstå hvilken tilnærming hotellbransjen i Oslo i dag har til strategisk prising, for så å sette dette opp mot teori, vil vi også kunne få en dypere forståelse av hva som burde gjøres.

## 1.2 Problemstilling

*” Hvordan kan strategisk prising øke TrevPAR mot ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo? ”*

## 1.3 Utdypende problemstilling

De siste 15 årene har prisene i hotellbransjen i Norge stått tilnærmet stille. Oslo er den byen som har opplevd svakest prisvekst med bare 1,5 prosent (Dagens Næringsliv, 2017).

Bakgrunnen for dette er at økt etterspørsel blir nøytralisert av økt kapasitet og konkurranse som skaper prispress i markedet. Det finnes også utfordringer knyttet til ny teknologi og utviklingen av distribusjonslandskapet. Likevel har antall feriereisende steget med 35 prosent tilsvarende 3,1 millioner gjestedøgn i Norge de siste 10 årene. Over 40 prosent av disse havner i Oslo (Estate Nyheter, 2017).

Problemstillingen er ment å kunne belyse hvordan hoteller i Oslo skal ta nytte av strategisk prising for å øke sine totale inntekter i et marked som i hovedsak er priselastisk. Strategisk prising handler ikke bare om prising, men å skape og kommunisere verdi til kunden. Vi definerer her ferie- og fritidsmarkedet som nasjonale og internasjonale, samt individuelle og gruppereisende.

## 1.4 Avgrensninger

Vi har tatt utgangspunkt i TrevPAR som står for Total Revenue Per Available Room. Vi tar for oss inntekter ved hele serviceleveransen og gir videre et godt bilde på den totale økonomiske verdien til kunden ved et hotellopphold. TrevPAR er også et begrep som blir mer og mer aktuelt innenfor Revenue Management i hotellbransjen for å måle suksess. Vi vil ikke fokusere så mye på kostnadsbildet i denne oppgaven, men bruker heller kostnader som en ramme for strategiske valg. Videre har vi valgt å avgrense til feriesegmentet i Oslo for å ikke gjøre oppgaven for bred.

## 2.0 Introduksjon

### 2.1 Ferie- og fritidsmarkedet i Oslo

*Figur 2.1: Tall for Oslo markedet 2014-2017*

Oslo	2014	2015	2016	2017
Nasjonal turisttrafikk	2 506 456	2 658 625	2 759 000	3 002 000
Internasjonal turisttrafikk	1 502 499	1 730 154	1 894 000	1 820 000
Ferie	1 838 845	2 141 797	2 426 000	2 485 000
Yrke	1 764 026	1 821 452	1 840 000	1 941 000
Kurs og konferanse	406 084	425 530	387 000	396 000
Totale gjestedøgn	4 008 955	4 388 779	4 653 000	4 822 000
Solgte romdøgn	2 822 157	3 060 080	3 202 000	3 291 000
Kapasitet romdøgn	4 211 970	4 414 681	4 656 000	4 505 000
Losjionsetning			3 085 000	3 338 000
Gjennomsnittsbelegg	67,0 %	69,3 %	68,8 %	73,1 %
Gjennomsnittspris (ADR)	894	956	964	1014
REVPAR	599	663	663	741

*Kilde: Egenprodusert (tall hentet fra markedsrapporter fra Hotelia.no)*

I 2015 opplevde Oslo et trendsifte. RevPAR (Revenue Per Available Room) økte med 10,7% som begrunnes med at både belegg (2,3%) og Average daily rate (ADR) (7%) økte. Oslo opplevde også størst vekst i landet når det gjelder ferie- og fritidssegmentet med en økning på 16,5%. Antall internasjonale gjester økte også kraftig. Fra 2005-2015 har antall gjestedøgn for ferie og fritid økt med hele 70% i Oslo (Hotelia.no, Markedsrapport 2015).



I 2016 opplevde Oslo god vekst. Likevel gikk belegget ned med 0,5% grunnet den økte kapasiteten som var høyere enn etterspørselen. Det var en svak økning i ADR og RevPAR holdt seg konstant, men Oslo endte 2016 med høyest RevPAR av hotellkommunene. Ferie- og fritidssegmentet og utenlandske turister var som i 2015 den kundemassen som økte mest. Feriesegetmentet økte med 13,3%, og har tredje året på rad en økning på over 10%. Tallene i markedsrapporten for 2016 er positive til videre vekst på kort sikt, men ser utfordringer knyttet til en betydelig økning i kapasitet i 2019/2020 (Hotelia.no, Markedsrapport 2016).

I 2017 økte ADR med 5,3 % til 1014 kr samtidig som RevPAR økte med 11,8 %. Dette skyldes en økning i både belegg og pris. Veksten i prosent antall gjestedøgn for ferie- og fritidssegmentet var på bare 2,4% i 2017. Dette kan forklares med at det var en reduksjon i den internasjonale trafikken. Likevel har feriesegetmentet økt med totalt 53,8% de siste 10 årene. Thon Hotel Europa og Clarion Hotel Royal Christiania var stengt grunnet total rehabilitering, og romkapasiteten i Oslo gikk ned med 3,2% samtidig som antall solgte rom økte med 2,8% (Hotelia.no, Markedsrapport 2017).

Partner i Hotelia, Anders Vatne sier til Estatenyheter 24. august 2017 (Estate Nyheter, 2017) at grunnen til at Oslo opplever en så stor økning i etterspørsel fra feriemarkedet kan skyldes at mange bruker hovedstaden som et mellomstopp. Det har også blitt mer populært med to dagers byferie for venner og par. Likevel må man ikke glemme den svake norske kronen og at det er satt opp flere direkteruter til Gardermoen som kan forklare mye av veksten. Nesten 50% av utenlandske gjestedøgn til Norge har havnet i Oslo de siste 10 årene.

## **3.0 Teori**

### **3.1 Bakgrunn for valg av teori**

For å kunne besvare problemstillingen best mulig vil vi først legge frem teori som forklarer Revenue Management for så å fokusere på strategisk prising. Vi vil bruke “The Value Cascade” som en ramme for teorien ettersom denne modellen forklarer hvordan man kan lykkes med strategisk prising. Vi vil også ta i bruk tidligere men moderne forskning som tar for seg flere internasjonale hoteller sitt forhold til Total Hotel Revenue Management.

## 3.2 Introduksjon til Revenue Management

Formålet med Revenue Management er å øke selskapets lønnsomhet og marginer gjennom å skape verdi og tilfredshet for kunden. Det handler i prinsippet om å effektivisere styring av omsetning. I servicebransjen betyr dette å kunne gi det riktige produktet, i riktig pakke, til riktig tid og mengde, til riktig kunde, gjennom riktig distribusjonskanal, til riktig pris.

Revenue Management kan altså bli sett på som et sett av strategier som baserer seg på å gi en høyest mulig oppfattet verdi for kunden, og på denne måten øke virksomhetens lønnsomhet (Hayes, og Miller 2011, 11-12).

Det defineres syv kriterier for bransjer som kan ha stort utbytte av Revenue Management (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 58):

- *Relativ fast kapasitet*

Kapasiteten til bedriften er relativ fast, det er få muligheter på å endre i møte med etterspørsel. Eks; Hotellrom ved et hotell, antall bord på en restaurant.

- *Etterspørselen/markedet kan bli segmentert*

Muligheten til å segmentere kundene inn i grupper etter ulike behov, preferanser og ulike betalingsvillighet.

- *Produktet kan ikke lagres*

Produktet er en "ferskvare" som vil si at det "går ut på dato", så ett ikke solgt hotellrom er en tapt inntekt. Det er ikke mulig å lagre produktet/hotellrommet til dagen etterpå.

- *Produktet kan selges/bestilles før forbruk*

Bedriften kan ta imot bestillingen nå, eller vente i håp om en å selge produktet/tjenesten til en høyere pris senere.

- *Det eksisterer store etterspørselsvariasjoner*

Etterspørselen varierer etter produkt eller tjeneste i form av sesonger, uker, dager og annet. Bedriftene kan bruke dette til å styre prisen etter tilbud og etterspørsel.

- *Variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader*

De variable kostnadene styrer etterspørselen og prisen. De faste kostnadene er høyere enn de variable som medfører at salg av en ekstra enhet vil øke lønnsomheten. Dette ettersom de faste kostnadene allerede eksisterer.

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

Ved hjelp av historisk data kan bedriften planlegge og lage prognoser for å optimere lønnsomhet for salg og pris i fremtiden.

### **3.2.1 Historisk perspektiv på Revenue Management**

Revenue Management stammer fra Yield Management. Yield Management har opphav fra flybransjen, og referer til “Yield” - omsetning per tilgjengelige sete. Flyselskapet People Ekspress var første flyselskap i slutten av 1970-tallet som begynte å selge lavprispilletter der serviceelementer ikke lenger var inkludert i prisen, men som et tillegg. Det ble utviklet reservasjonssystemer og satt opp restriksjoner for å styre etterspørselen, som ga bedre belegg. Denne strategien ble kalt Yield Management. Strategien hadde god effekt da forbrukerne hadde mindre kunnskap til alternative priser (Hayes og Miller 2011, 17).

### **3.3 TrevPAR**

TrevPAR står for “Total Revenue Per Available Room” og er et måleparameter som tar for seg alle inntektene i serviceleveransen. Dette inkluderer inntekter fra for eksempel romservice og restauranten. Som en KPI viser det altså hvor effektivt all plass på eiendommen blir utnyttet i forhold til omsetning (Revfine).

TrevPAR regnes ut slik: *Total omsetning / antall tilgjengelige rom*

I motsetning til tradisjonell RevPAR (Revenue Per Available Room) som bare tar for seg omsetningen på rommene, sier altså TrevPAR mer om hotellets totale lønnsomhet og påvirkes ved endring i pris eller salgsvolum. Det har også blitt mer vanlig å bruke TrevPAR som KPI for å måle hotellets suksess.

### 3.3.1 Total Hotel Revenue Management

Breffni M. Noone, Cathy A. Enz og Jessie Glassmire skrev i 2017 en rapport om *Total Hotel Revenue Management*, hvor de har intervjuet 16 internasjonale hotell ledere og fagfolk med god innsikt i Revenue Management.

I rapporten kommer det frem at tradisjonell Revenue Management kun handler om å forstå hvor mye inntekter et hotellrom kan gi. I nyere tid har man begynt å utvikle denne tenkemåten til å omhandle hvor rommet er solgt, i hvilke kanaler og kostnader tilknyttet salget. Altså tenker man i større grad på profitt og lønnsomhet ut ifra den totale kundeopplevelsen, og ikke bare ut ifra hvor mange hotellrom man klarer å få solgt. Et hotellopphold handler ofte om mer enn bare hotellrommet. Jeanette Ho, som er Revenue Manager i Fairmont Raffles Hotels International, fremhever at luksuriøse hoteller bygger en sterkere merkevare og suksess om de kan tilby gode restaurantkonsepter og andre opplevelser som skaper verdi for gjestene, fordi dette er inntektskilder som også vil ha stor betydning for hotellets totale omsetning. Når “non-room” inntektskilder implementerer Revenue Management kan dette bidra til å utvikle strategier og innovasjoner som igjen øker inntektene (Noone, Enz, og Glassmire 2017, 6). Jeanette Ho fremhever også viktigheten av å gi ulike avdelinger og personell grundige prognoser slik at man proaktivt kan skape etterspørsel og se muligheter for å implementere differensiert prising. Ved å gi et mer nyansert bilde av etterspørselsmønstre og sesongvariasjoner, øker dette også muligheten for å gå bort fra fast prising i sesonger til å gå mot strengere prisdifferensiering (Noone, Enz, og Glassmire 2017, 7).

Rapporten oppsummerer fire spesifikke muligheter hoteller kan ta i bruk for å øke sin totale omsetning (Noone, Enz, og Glassmire 2017, 13-14).

#### *1. Utvikle RM programmer for “non-rooms” inntektskilder*

Dette vil si at hotellene bør vurdere den totale kapasiteten på hele hotellet, og se potensielle inntekter fra alle arealer som ikke er rom- tilknyttet. Dette vil også si å avgjøre muligheten for å implementere en standard eller tilpasset RM strategi på tvers av de ulike hotellenhetene.

#### *2. Utvide prismuligheter på tvers av inntektskilder og segmenter*

Dette kan for eksempel være at man gir rabatter på et hotells vaskeritjeneste i helgene for å oppfordre fritidskunder å bruke vaskeriet. Eller at man reduserer prisene på parkering i garasjen i perioder med lav etterspørsel, slik at man slipper å ha en tom garasje.

### 3. Utvikle en distribusjonsstrategi for “non-rooms inventory”

Dette handler om at man bør fokusere på en helhetlig distribusjonsstrategi som tar for seg hele leveransen. Det er viktig å forstå hvordan kunder søker informasjon og booker hvert produkt/tjeneste i lys av kostnadene tilknyttet distribusjonskanalene. Dette gjør det viktig å kunne utvikle en strategi som støtter de ulike kanalene. Som et eksempel kan en kunde forhåndsbestille en spa-avtale eller reservere et bord i restauranten gjennom den kanalen kunden foretrekker.

### 4. Skaffe mer kundedata og gjøre det mer tilgjengelig

Å ha informasjon om kundene er viktig for å forstå hvor de ønsker å bruke penger utenom rommet. Det gjelder å kunne skape gode lojalitetsprogrammer som sikrer at man får registrert alle transaksjonene under oppholdet, slik at man videre kan identifisere atferdsmønstre.

## 3.4 utfordringer i dagens distribusjonslandskap

Distribution Channel Analysis (Green og Lomanno 2012) er en rapport som oppsummerer 10 viktige temaer som hotellbransjen burde kjenne til om distribusjon:

1. Hotellbransjen er i hovedsakelig priselastisk. Det vil si at det å senke prisen ikke nødvendigvis påvirker etterspørselen positivt.
2. En prisreduksjon kan lett matches av konkurrenter. Hotellene i samme “competitive set” kan reagere med å senke prisen, og da vil aktøren som satte ned prisen først, tape driftsmargin til liten nytte. Det er også vanskelig for hotellene å høyne prisnivåene i ettertid og ødelegger oppfattelsen av verdien til produktet.
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.
4. Hotellrom selges i et dynamisk distribusjonslandskap. Det vil si at hotellrom selges gjennom ulike kanaler, og nye aktører fungerer som “gatekeepers”. utfordringen er at kanalene oppfattes som så gode at kunden foretrekker kjøp gjennom denne kanalen. Kanalene tar seg også betalt for synlighet og tilgjengelighet. Hotellene må derfor være gode på å revidere alle kanaler for å sikre at de er mest optimale, altså hele tiden måle hvor gode kanalene er på “return on investment”.

5. Økte kostnader for distribusjonen skader resultatet. Hotellene kommer ikke unna kostnader forbundet med distribusjon. Målet for hotellet vil være å minimere distribusjonskostnadene, samtidig som å optimere kanalene og praktisere en smart og mere målrettet markedsføring og salg.
6. Internasjonale markeder er også interessante for tredjepartskanaler. Det er viktig å bygge sterkt merkenavn for å nå forbrukere/grupper direkte i internasjonale markeder. Tredjepartskanaler har også store økonomiske ressurser til å fremme merkenavnet.
7. Tredjepartskanalene kan tilby samme serviceelementer som hotellbrandet. Tredjepartsaktørene tilbyr nå like gode forbrukerevalueringer og lojalitetsprogrammer som hotellet. Dette gjør det vanskelig for hotellet å overtale en allerede tredjepartsaktør kunde til å kjøpe gjennom hotellets kanal, da de allerede har startet et program hos tredjepartsaktøren.
8. “Last-minute” prising kan skade Revenue Management strategien og samtidig gjøre forecasting vanskelig. “Last-minute” prising lærer kundene til å vente med å bestille som reduserer andelen høyt betalende gjester. I hotellbransjen der det er liten forskjell mellom de ulike hotellene, vil det være vanskelig å forsvare prisforskjellen, og merkevaren blir dermed “degradert” i kundens øyne. Betalingsvilligheten synker fordi kundene ikke ser verdien i samsvar med prisen. “Last-minute” prising gjenspeiler ikke verdien i produktet og kan ødelegge oppfattelsen av pris.
9. Transparens i kanalene gir press på “rate parity”, som vil si samme pris i alle kanaler. Dette kan resultere i “one-rate-fits-all” prising, som ikke er lønnsomt. Dette påvirker og skader også markedsarbeidet til hotellet hvor man segmenter i kundegrupper etter ulike behov og betalingsvillighet. Hotellene kan fristes til å tenke at en prisreduksjon alltid “trigger” etterspørsel og at økt volum kompenserer for redusert margin, som ofte er feil.
10. Hotellene må forstå hvilke kanaler som genererer mest omsetning med best margin. Det er viktig å forstå at tredjepartskanalene er viktige og foreta kost-nytte analyser av kanalene for å kontrollere lønnsomheten. Hotellene burde også optimere egne kanaler, gjøre de mer tilgjengelige, profesjonelle og attraktive for å skape mer trafikk.

### **3.5 Strategisk prising**

Strategisk prissetting handler enkelt forklart om å optimalisere prisnivået mot etterspørselen. Etterspørsel skapes i hovedsak av selgerens beslutninger, hvordan man kommuniserer sine

produkter og tjenester til kunden, hvordan man kan prise forskjellig mot ulike kundegrupper og hvordan man styrer kundenes prisforventning og motivasjon. Å gjøre gjennomtenkte beslutninger og implementere dem effektivt for å maksimere overskudd er hva strategisk prising handler om. Det betyr altså mer enn å bare sette pris (Nagle og Müller 2018, 27).

Nærmest alle suksessfulle prisstrategier baserer seg på tre prinsipper (Nagle og Müller 2018, 11):

**Figur 3.1:** Tre prinsipper ved strategisk prising

**Kilde:** (Forelesning 02.09.2016, Henning Friberg)



- *Verdibasert*

At strategien er verdibasert handler om at ulike kunder har ulik oppfattelse av verdi, dette gir ulik betalingsvilje for et produkt eller tjeneste, som igjen kan reflektere ulik pris til ulike kunder (Nagle og Müller 2018, 11). Dette vil si at hvis man forstår ulike kunders verdioppfattelse kan man prise seg strategisk og dynamisk for å øke totale inntekter eller salgsvolum. Man øker altså sannsynligheten for at en gjest vil kjøpe dine tjenester om man kan sette en pris som reflekterer den oppfattede verdien av leveransen. Man kan også si at i et marked hvor den totale etterspørselen reduseres som følge av færre kunder, er det nødvendigvis ikke en prisreduksjon som er mest optimalt for å opprettholde salgsvolum. Bedrifter som klarer å skape verdi for kundene vil sannsynligvis bli belønnet med høyere marginer og en sterkere markedsverdi (Nagle og Müller 2018, 12).

- *Proaktiv*

At strategien er proaktiv handler om at bedrifter kan møte endringer og utfordringer i konkurranse og kundeatferd, ved å utvikle strategier på forhånd (Nagle og Müller 2018, 11). Det gjelder å bruke all data man har tilgjengelig og analysere markedet slik at man kan reagere raskt og korrekt på endringer/utfordringer.

- *Profittdrevet*

At strategien er profittdrevet går på hvordan bedriften evaluerer sine resultater. Det gjelder å se på hva man kan tjene i forhold til alternative investeringer, i stedet for å måle suksess på

markedsandeler og vekst mot konkurrenter (Nagle og Müller 2018, 11). I prinsippet handler dette om at man skal ha fokus på å drive produktutvikling og skape gode kundeopplevelser for å sikre lønnsomhet.

### 3.6 Kostnadsbasert vs verdibasert prissetting

Vi kan skille mellom kostnadsbasert og verdibasert prissetting for å tydeliggjøre hvordan en strategi kan være verdidrevet.

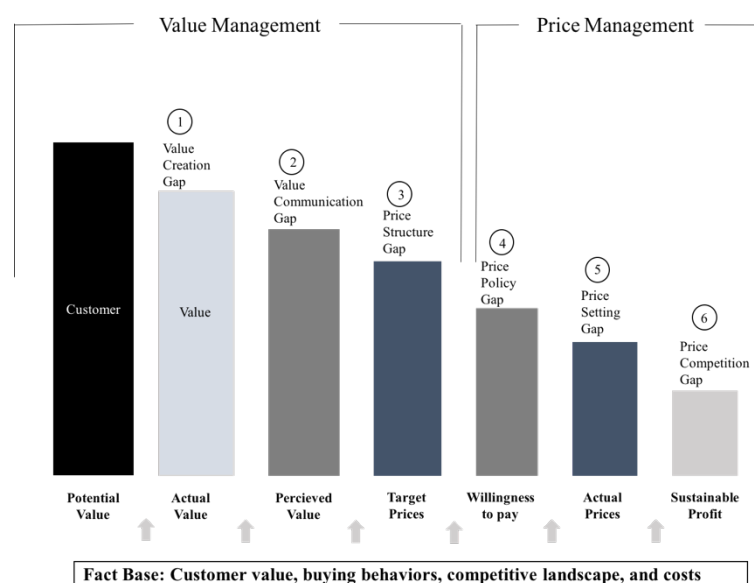
- *Kostnadsbasert prissetting* er produktbasert. Dette innebærer at bedriften designer det de mener er et bra produkt. Ved å øke kostnadene investeres det også i å øke egenskapene til produktet ved å for eksempel gi ekstra service. De totale kostnadene gir grunnlaget for å kalkulere en pris som skal gi lønnsomhet for virksomheten. Markedsføring og kommunikasjon med kunden skjer altså ikke før man skal forsvare den gitte prisen (Nagle og Müller 2018, 13).
- *Verdibasert prising* tar utgangspunkt i den estimerte verdien, og ikke kostnadene. Dette vil si at den estimerte prisen kunden er villig til å betale, styrer kostnadene man skal legge i produktet for å tilfredsstillte verdien. Verdibaserte bedrifter utvikler produkter og tjenester som kan produseres til så lave kostnader at det vil være lønnsomt til en gitt pris (Nagle og Müller 2018, 13, 15).

### 3.7 The Value Cascade

I følge Nagle og Müller involverer en god prisstrategi seks distinkte nøkkelbegreper som bygger på hverandre. Dette kan illustreres ved “The Value Cascade”:

**Figur 3.2:** The Value Cascade

**Kilde:** (Nagle og Müller 2018, 29)





### 3.7.1 Verdiskapning

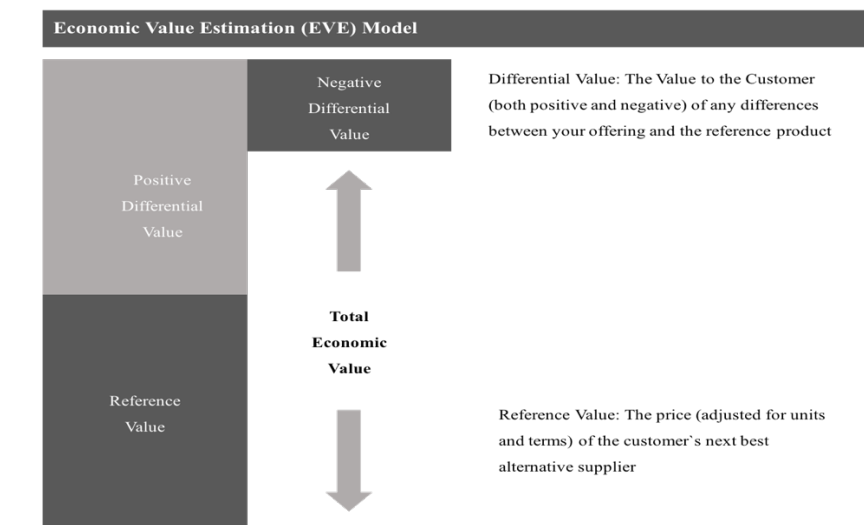
Å forstå verdien ulike kombinasjoner av et produkt eller tjeneste skaper for kundene, og hvordan de beste kombinasjonene kan variere for ulike segmenter av kunder er helt essensielt om man skal skape tilbud som sikrer lønnsomhet. Dette er uavhengig av om målet er å øke salgsvolum eller prisene. Man må ha et bilde av kostnadene knyttet til å øke verdien for å kunne vurdere om den gitte produktmiksen er den mest lønnsomme. Prinsippet med verdiskapning er å kunne tilby en høyere oppfattet verdi uavhengig av om man er priset høyere eller lavere enn konkurrentene. Kundens oppfattede verdi kan endre seg når det mottas ny informasjon eller basert på omgivelsene de gjennomfører et kjøp i. Verdien bestemmes i hovedsak ikke av de fysiske aspektene ved et produkt, men av de stadig forandrende omstendighetene til kunden. Å skape en lønnsom markedsstrategi krever ikke bare en forståelse av verdien som skapes, men også hva som forårsaker kunders oppfatning av verdien, som videre skal justeres med virkeligheten (Nagle og Müller 2018, 26). Det er derfor viktig å samle inn mye og korrekt informasjon om kundene for å forstå ulike verdidrivere.

#### 3.7.1.1 *Economic value estimation (EVE)*

Prisene i hotellmarkedet er først og fremst satt av konkurransen, deretter kundens verdivurdering. For å kunne forklare hva som er den potensielle markedsverdien til produktet eller en tjeneste bør man kartlegge referanseverdi og differanseverdi. *Referanseverdi* er enhetsprisen på det nest beste alternative til produktet eller tjenesten. *Differanseverdi* er den verdien som differensierer bedriftens produkt eller tjeneste fra konkurransedyktige alternativer. Denne verdien kan både være positiv og negativ (Nagle og Müller 2018, 20). For eksempel at hotellet har et treningsstudio som skaper ekstra verdi ved oppholdet for noen kunder, men at Elixia ligger i nærheten som gjør at man vil betale mindre for hotellets egne fasiliteter.

Å drive produktutvikling trenger ikke å være synonymt med høyere priser og marginer dersom ikke utviklingen skaper mer faktisk og opplevd verdi for kundene. Derfor er det viktig å kunne forstå og estimere totale økonomisk verdi (Nagle og Müller 2018, 27). Dette kan illustreres i en modell kalt *Economic Value Estimation (EVE) Model*:

**Figur 3.3: Economic Value Estimation (EVE) Model**



**Kilde:** (Nagle og Müller 2018, 29).

Utgangspunktet er at den økonomiske verdien representerer den maksimale prisen en “smart shopper” som er fullt informert om markedet og som søker høyest mulig verdi, vil betale. Likevel er det ikke alle som er “smart shoppers” og det kan være vanskelig å forstå hvilken økonomisk verdi som faktisk gis. Nøkkelen for å skape en høy økonomisk verdi er derfor å estimere hvor stor verdiforskjell ulike kombinasjoner og fordeler gir for kundene gjennom markedsaktiviteter (Nagle og Müller 2018, 29).

Å identifisere referanseverdien handler om å se hva som er det nest beste alternativet for kunden. Dette byr likevel på noen utfordringer for prisstrategien. I noen tilfeller kan den største kilden til konkurranse være at kundene er sløve eller har liten vilje til å gjøre noe (Nagle og Müller 2018, 31). I hotellbransjen bidrar tredjepartsaktører sterkt til dette ved å forenkle kjøpsprosessen for konsumentene. Ved å foreslå hoteller og priser vil kunden raskt kunne gjøre en mindre grundig vurdering av hvilket tilbud som faktisk gir den høyeste økonomiske verdien. På mange måter vil derfor referanseverdien være det hotellet som kommer nest øverst i søket.

### **3.7.1.2 Monetær og psykologisk verdi**

Differanseverdi kan deles inn i to ulike former, monetær og psykologisk verdi. Den monetære verdien representerer den økonomiske fordel eller ulempen kunden får ved å velge et produkt fremfor noe annet. Mens de psykologisk verdi viser til hvordan et produkt skaper medfødt tilfredsstillelse for kunden (Nagle og Müller 2018, 28). For eksempel vil et hotell

som er eksklusivt kunne gi ekstra verdi for noen gjennom prestisje og status eller at restauranten har kortreist mat som er bra for miljøet. Den monetære verdien kan være at et hotell ligger nær Oslo S slik at kunden slipper å ta taxi.

### **3.7.1.3 Verdibasert markedssegmentering**

Verdibasert markedssegmentering handler om å kartlegge segmenteringskriterier, finne ulike verdidrive i segmentene, identifisere bedriftens fordeler, gruppere segmentene etter viktighet, beskrive segmentene og til slutt utvikle segmenteringsmatriser, for så å legge opp en markedsføringsstrategi. Det er viktig å erkjenne at segmentering ikke er verdifullt før man har strategisk forankret segmentering og beregnet verdien som blir levert til segmentene. Dette handler om å etablere tydelige regler og rammer for prising av produkter og tjenester til de ulike segmentene. Lage prismatriser og prisregler med ulike muligheter og begrensninger (Nagle og Müller 2018, 49-53). Gjennom verdibasert markedssegmentering er hensikten å finne den mest lønnsomme prisen en kan ta forankret i den faktisk opplevde verdien forbrukeren får, ved at man priser verdien forskjellig i segmentet og tar hensyn til betalingsviljen. Den største forskjellen på verdibasert markedssegmentering og andre metoder er at den tar hensyn til at det finnes ulike motiver for kjøp og ulik betalingsvillighet for samme produkt (Nagle og Müller 2018, 47- 48).

### **3.7.2 Verdikommunikasjon**

Når man har fått en forståelse av produktet eller tjenestens totale økonomiske verdi, må man kommunisere den. Verdikommunikasjon handler om å formidle verdivurderingen på en overbevisende måte for å oppnå tre mål (Nagle og Müller 2018, 56):

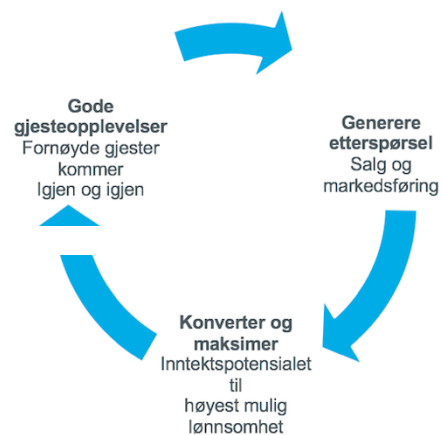
- At kundene får full forståelse av produktets fordeler
- At kundenes betalingsvillighet forbedres
- Øke sannsynligheten for kjøp

En suksessfull prisstrategi inkluderer altså å rettferdiggjøre prisene basert på fordelene som gis (Nagle og Müller 2018, 57). Å utvikle pris- og verdikommunikasjon er ofte utfordrende fordi det kan finnes et stort utvalg av produkttyper og kommunikasjonsveier. Kunder er sjelden de rasjonelle økonomiske aktørene skildret i tradisjonell økonomisk teori, og omstendighetene vil kunne gjøre det lett å ta snarveier for å vurdere den relative verdien på et

produkt eller tjeneste. Derfor må man forstå at kunders respons på en pris baserer seg på hele kjøps situasjonen, mer enn en rasjonell kalkulert verdi. En god prisstrategi bør derfor presentere priser på en måte som vil påvirke oppfatningen av selgerens fordeler. Dette inkluderer å synliggjøre de monetære og psykologiske fordelene. Bedriften bør være eksplisitte om kvantifisert verdi av fordelene for monetær verdi og implisitt om kvantifisert verdi av psykologiske fordeler (Nagle og Müller 2018, 16). Dette betyr at man må tilpasse seg hvor i kjøpsprosessen kundene er når man skal kommunisere verdien. Tidlig i kjøpsprosessen bør fokuset ligge på å fremme verdien, før man i senere steg skal fremme prisen på best mulig måte. Altså sørger man for å formidle at leveransen har de egenskapene kunden ser på som verdifullt, før man presenterer hva det vil koste for kunden å dekke behovet. Det gjelder å gi riktig budskap, til riktig kunde, til riktig sted i kjøpsprosessen (Nagle og Müller 2018, 17). Selgere som forstår kundenes beslutningsregler kan ofte kommunisere produkter på måter som leder kjøpere til å evaluere produktet mer fordelaktig (Nagle og Müller 2018, 15-16). Dette betyr også at suksessfull verdikommunikasjon er avhengig av tett samarbeid mellom revenue- og salgsavdelingen (Nagle og Müller 2018, 74). I hotellbransjen vil det også være viktig å ha et tett samarbeid med drift, ettersom verdioppfattelsen i stor grad avhenger av hvordan servicen blir levert. Vi kan videre illustrere dette ved “Revenue Circle” som forklarer sammenhengen mellom drift, salg og revenue:

**Figur 3.4:** *Revenue Circle*

**Kilde:** (Forelesning 26.01.2018, Henning Friberg)



Innholdet i kommunikasjonen av verdi vil variere avhengig av konteksten rundt kjøpet og type produkt. Derfor er det viktig å kjenne til hvordan psykologiske og monetære faktorer kan påvirke kundens kjøpsbeslutning (Nagle og Müller 2018, 74). Å kommunisere opplevelsesgoder som service og ferier vil kreve spesifikke punkter i differensieringen som forsikrer at tilbudet leverer den verdien som er kjøpt. For eksempel kan været gjøre at etterspørselen til et feriested reduseres. Hvis man da kan identifisere verdien fint vær har for kundene, kan man også gi et tilbud som inkluderer lavere og mer tilpasset pris på dager det

regner. Det er derfor viktig å vite hvilke verdier som er viktigst for de forskjellige segmentene slik at markedsaktivitetene hensyn tar og inkluderer verdidrivere, for å øke sannsynligheten for salg (Nagle og Müller 2018, 58).

### ***3.7.2.1 Sosiale Medier***

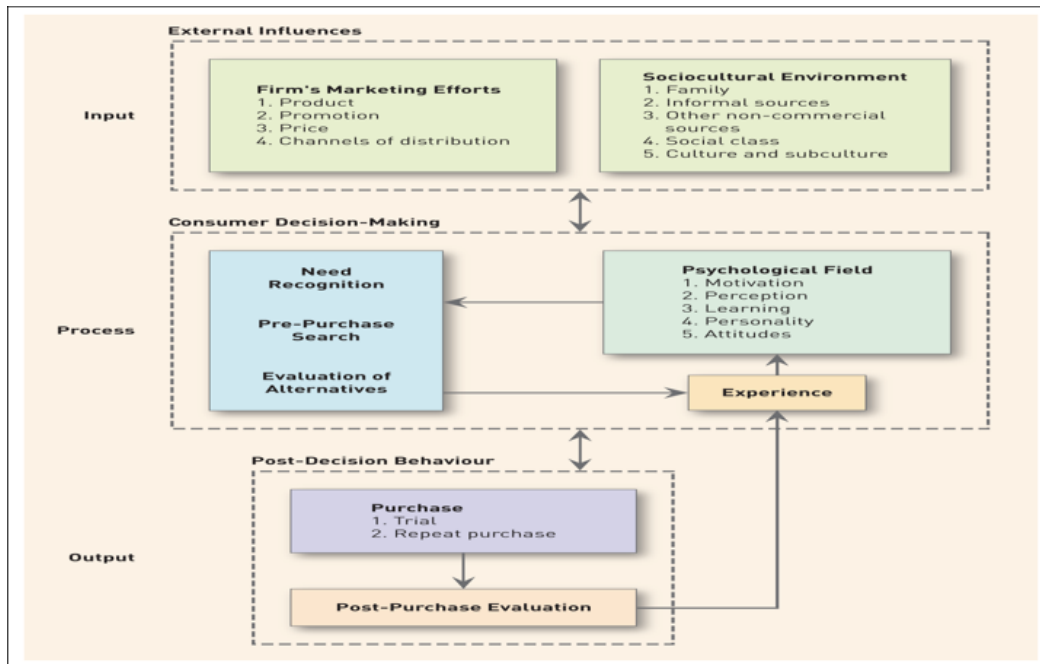
Sosiale medier er en plattform som raskt har vokst og blitt en viktig informasjonskilde for både eksisterende og potensielle kunder. Derfor er det også viktig for hotellet å være synlig i slike kanaler. Et hotellopphold kan forbindes med stor risiko ettersom det kan være relativt dyrt og vanskelig å teste før kjøp. Ved å få bekreftelse fra venner og kjente som deler sine positive opplevelser, vil dette også kunne forenkle kjøpsprosessen (Green og Lomanno 2012, 136).

Sosiale medier kan brukes til å promotere et produkt og brand, men også for å lage interesse rundt event og kampanjer. Kunden kan også gi raske tilbakemeldinger og eventuelle henvendelser rundt produktet. Positive henvendelser vil kunne anses som god og gratis reklame, mens negative henvendelser bør reageres raskt på. Sosiale medier bidrar også til å gi mer informasjon til salgssavdelingen som igjen gir muligheter for mer personifiserte tilbud til kunder. I tillegg kan det gi en personlig relasjon mellom bedriften og kunden som kan øke lojaliteten ved fremtidige kjøp (Jobber og Lancaster 2015, 365-366).

### ***3.7.2.2 Consumer decision- making model***

For å illustrere hvorfor verdikommunikasjon er viktig, tar vi for oss the “*Consumer Decision-making model*”. Dette er en kognitiv beslutningsmodell som forklarer hvordan forbrukeren opptrer som tenkende problemløsere. Modellen består av tre hovedelementer (Ibenfeldt 2015, 69):

**Figur 3.5:** *Consumer Decision-making model*



**Kilde:** (Ibenfeldt 2015, 69)

### 1. *Input*

Input forklarer de eksterne faktorene som gir informasjon om et spesifikt produkt og påvirker kundenes verdioppfattelse, holdning og atferd. Dette kan deles inn i bedriftens markedsaktiviteter og det sosiokulturelle miljøet som påvirker kundenes kjøpsbeslutning (Ibenfeldt, 68).

- *Marketing inputs* handler om bedriften sin produktmiks og de 4 P'ene; produkt, promotion, pris og distribusjonskanaler. Altså hvordan bedriften påvirker beslutningstakingen gjennom media, direkte markedsføring, personlig salg, prispolitikk og andre markedsaktiviteter.
- *Sosio- kulturellt miljø* presenterer et bredt spekter av ikke-kommersielle påvirkninger. Dette inkluderer familie, referansegrupper, sosial klasse og lignende.

### 2. *Process*

Prosessen handler om hvordan forbrukeren gjør beslutninger. De psykologiske faktorene representerer intern innflytelse gjennom motivasjon, persepsjon, læring, personlighet og holdninger. Dette påvirker igjen deres behovserkjennelse, oppmerksomhet rundt ulike alternativer, deres informasjonsinnhenting og evaluering av alternativer.

Behovserkjennelsen oppstår når forbrukeren føler et problem eller en mangel. Når dette oppstår vil man videre søke etter alternativer for å tilfredsstille behovet. Søket vil ta utgangspunkt i den interne informasjonen man allerede har, samt eksterne informasjonskilder. Når forbrukeren føler de har fått nok informasjon vil man evaluere alternativene og finne ut hva som passer best ut i fra sine kriterier for å tilfredsstille behovet (Ibenfeldt 2015, 69- 71).

### 3. *Output*

Forbrukeren kan gjøre tre ulike kjøp. Man kan kjøpe et produkt for å prøve det, gjenkjøp eller gjøre et langsiktig kjøp. Når produktet prøves ut evalueres også dets ytelse i forhold til forventningen. Det er tre utfall av dette. Enten er produktet bedre, likt eller dårligere enn forventningen og dette påvirker også evalueringen (Ibenfeldt 2015, 83- 84).

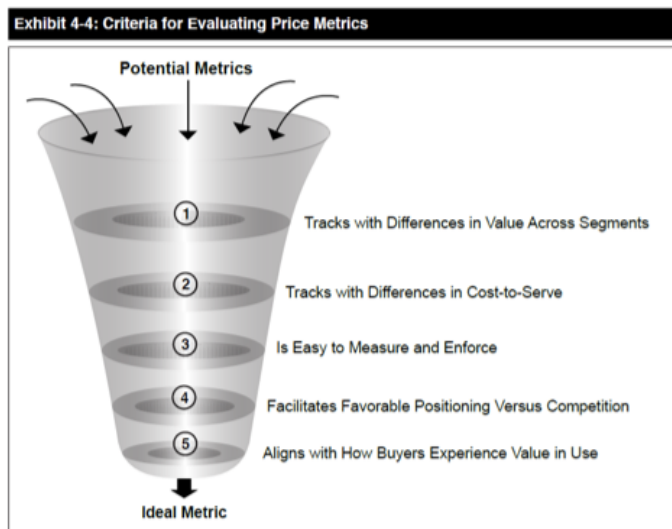
Vi kan knytte ”output” opp mot toleransesonen. Dette handler om hvordan kundene opplever leveransen i forhold til forventning. Om en kunde ikke er fornøyd med servicen og faller under toleransesonen vil det heller ikke skapes lojalitet og tilfredshet (Tronvoll 2005, 220).

### **3.7.3 Prisstruktur**

Prisstruktur handler om å kartlegge hvordan man skal skape omsetning ut i fra den verdien man har skapt hos kundene. En god prisstruktur vil derfor kunne utnytte kundenes økonomiske verdi mest mulig optimalt. Formålet med kompliserte prisstrukturer er å reflektere differanse i verdien som er skapt, eller betalingsevnen til ulike segmentene (Nagle og Müller 2018, 17). Med andre ord kan man gi ulik pris til ulike kundegrupper basert på ulike verdidrivere.

En prismatrise definerer ulike prisnivåer for ulike tilbud med ulike egenskaper (Nagle og Müller, 2018, 85). For et hotell vil prismatriser gjøre det lettere å dekke en større andel av segmentets behov. Nagle og Muller definerer fem kriterier for å skape en mest mulig lønnsom prismatrise:

**Figur 3.6:** *Criteria for evaluating pricing metrics*



**Kilde:** (Nagle og Müller 2018, 86)

Det første kriteriet er at matrisen kartlegger forskjeller i verdi på tvers av segmenter. For eksempel vil det for mange i ferisegmentet være verdifullt å ha et rom som er skjermet for støy fra gaten. For det andre har en god matrise kartlagt forskjeller i kostnader knyttet til å levere tjenesten på tvers av segmentene. I ferisegmentet kan ulike gjester ha ulike intensjoner ved oppholdet på et hotell. Noen vil kun ha et sted å sove og gjør ikke så mye ut av seg, mens andre vil kunne dra full nytte av alt som er på hotellet, og særlig det som ikke koster penger. For eksempel kan et hotell ta betalt om gjesten ønsker å bruke svømmebassenget. Det kan også være aktuelt å introdusere et all-inclusive tilbud. Det tredje steget handler om at matrisen er lett å implementere uten at kunden skal tvile på den kostnaden de har pådratt seg. Derfor er det viktig å kunne måle matrisen objektivt og kontrollert. Det fjerde steget for å evaluere prismatrisen går på hvordan hotellets priser er i forhold til konkurrentenes, og hvordan tilbudet påvirkes av konkurransen. Det femte evalueringskriteriet handler om å justere seg ut i fra kundens opplevelse når de bruker tjenesten. Altså hvordan tilbudet er tilpasset tid og sted for å være mest mulig attraktivt (Nagle og Müller 2018, 87- 88).

### 3.7.4 Prispolitikk

En prispolitikk er regler og vilkår som definerer kriteriene for hva bedriften kan belaste en kunde, for en begrenset periode eller bestemt transaksjon (Nagle og Müller 2018, 106).



Det kan være flere ulike grunner til at kundene ikke etterspør et produkt basert på prisen bedriften gir. Det kan være at produktet ikke tilbyr stor nok verdi i forhold til forventningen, at kundene ikke forstår verdien, eller at prisen er for høy relativt sett mot verdien. Det er likevel en annen årsak som er vanlig når det gjelder pris residens. Kundene kan noen ganger være naturlig lært opp til at de kan oppnå bedre priser om de forstår selgerens relative prisprosess (Nagle og Müller 2018, 108). Om et hotell reduserer prisene kort tid før et opphold for å sikre belegg, vil også gjestene bli lært opp til at det lønner seg å vente med å bestille.

Prispolitikken skal være forankret i bedriftens langsiktige strategier og er regler og vaner som bestemmer hvordan en bedrift kan variere sine priser på andre faktorer enn verdi og kostnad, for å oppnå sine mål (Nagle og Müller 2018, 18). Å ha klare retningslinjer vil gjøre det lettere for selgeren å reagere proaktivt på prisinnvendinger. Å kunne være proaktiv er, som tidligere presisert, sentralt for en vellykket prisstrategi. En god prispolitikk vil også være transparent og styrke relasjonen mellom kunden og bedriftens priser. Utgangspunktet er ikke å gi rabatter, men å synliggjøre referanseverdien på best mulig ved å bruke argumenter (Nagle og Müller 2018, 110).

Både i business-to-business og business-to-consumer markedet kan man ha en prispolitikk som gjør det mulig å redusere pris uten at går på bekostning av marginer. Hvis selgeren forstår verdidriverne til kunden er det en mulighet å spesialisere kjøpet for kunden ved å fjerne kostnadsdrivere i leveransen (Nagle og Müller 2018, 120). Videre kan derfor en god prispolitikk føre til økt salgsvolum og omsetning, som igjen vil øke TrevPAR.

### **3.7.5 Prissetting**

I økonomisk teori handler prissetting enkelt forklart om å sette en pris på etterspørselskurven hvor marginalinntekten er lik marginalkostnaden, som i realiteten er vanskelig. Det er vanskelig å si hvordan en endring i pris vil påvirke omsetningen fordi det er vanskelig å forutse hvordan kunder og konkurrenter vil reagere. Det kan også være vanskelig å se de faktiske kostnadene knyttet til prisstrategibeslutninger. Konkjunktanalyse og optimaliseringsmodeller er vanlig å ta i bruk, hvor man kan sette inn usikre inputs og få kalkulerte prisforslag. Selv om disse modellene er verdifulle for markedsførere, har de en

risiko for å gi en feil presisjon om riktig pris. Dette fordi det ikke er en erstatning for menneskers verdivurderinger (Nagle og Müller 2018, 19).

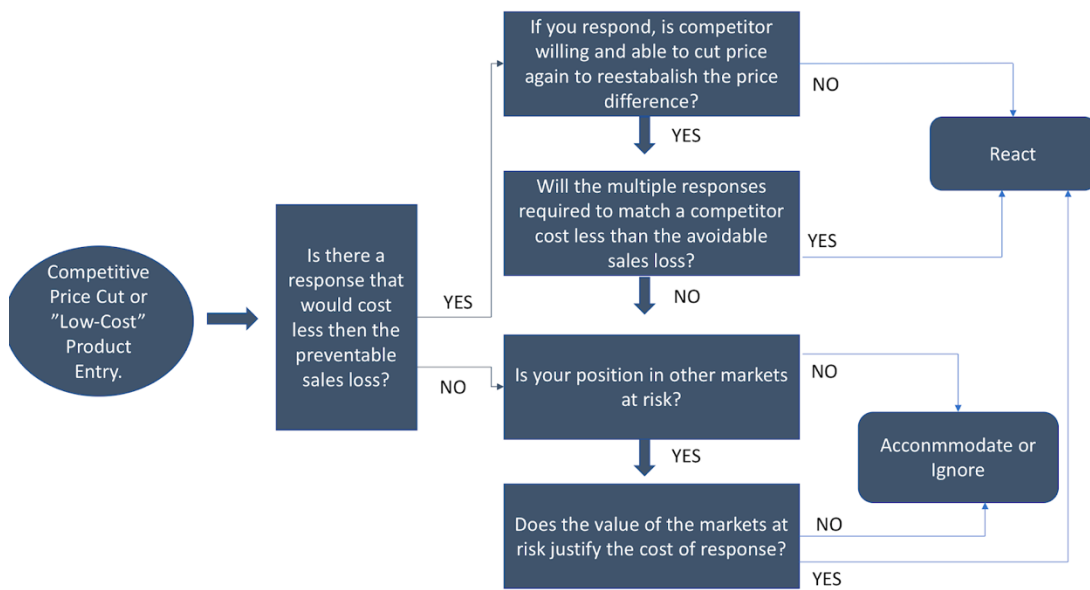
Prissetting bør være en kompleks og kryssfunksjonell prosess som inkluderer flere sentrale tiltak. Dette kan illustreres gjennom ulike trinn. Først og fremst bør det settes hensiktsmessige prismål gjennom å vurdere om prisen skal øke volum eller maksimere marginene. Videre bør det beregnes pris-volum avveininger. Dette vil si at man kalkulerer hvordan en endring i pris vil påvirke en endring i salgsvolum for å se om endringen er lønnsom. Ofte kan ledere ta uheldige prisbeslutninger fordi de ikke forstår hvordan grunnleggende break-even fungerer. Det siste tiltaket er å estimere kundenes respons ved å vurdere driverne av prisfølsomheten uavhengig av verdi. Her er det viktig å huske på at prissensitiviteten kan variere på tvers av segmenter, og man bør vurdere dette grundig ved å skille de prissensitive kundene fra de som er mindre (Nagle og Müller 2018, 19- 20). Prissensitivitet handler om hvor følsom en kunde er mot en endring i pris (244).

### **3.7.6 Priskonkurrans**

Priskonkurrans handler i hovedsak om hvordan en bedrift kan påvirke referanseverdien (Nagle og Müller 2018, 20). Derfor kan det defineres som et spill hvor det trekket man tar, avhenger av hvordan konkurrentene vil svare. Å skaffe høyere markedsandeler betyr ikke nødvendigvis at man vil generere høyere omsetning og lønnsomhet. Det er mer fornuftig å si at lønnsomhet fører til markedsandeler. Ved å ta markedsandeler ved å redusere priser vil dette kunne skade verdien i salget, og siden konkurrenter ofte vil svare med å sette ned prisene vil dette kunne skade verdien i salget betraktelig (Nagle og Müller 2018, 155).

Det er viktig at et hotell vet hvordan man skal reagere på priskonkurransen. En prisrig kan bety en stor risiko for både priser og omsetning. Derfor er det viktig å reagere på konkurrenter sine valg best mulig (Nagle og Müller 2018, 159). “Thoughtfully Reacting to Price Competition” forklarer hvordan man skal kunne ta rasjonelle valg ved priskonkurrans:

**Figur 3.7: Thoughtfully Reacting to Price Competition**



**Kilde:** (Nagle og Müller 2018, 160.)

Hvis hotellet vurderer å endre priser for å øke totale inntekter, er det viktig å se hvordan prisen påvirker salgsvolum. For virksomheter med store markedsandeler, vil det også være mindre lønnsomt å redusere pris. Dette fordi at en prisreduksjon vil tiltrekke seg flere prissensitive kunder (Nagle og Müller 2018, 159). Dette vil igjen si at man setter en ny og lavere standard for pris for hele markedet, som igjen vil slå tilbake på lavere inntekter om ikke salgsvolum har økt markant.

Det vil ofte kunne være lønnsomt å redusere prisene mot de kundene som trolig vil bli påvirket når en konkurrent senker pris. Hotellet bør gå gjennom tilbudet og se om de kan kutte kostnader for å matche prisjusteringen (Nagle og Müller 2018, 161). Hvis en konkurrent selger et dobbeltrom til en lavere pris, kan man for eksempel velge å redusere prisen på tilsvarende rom om man tar bort kostnadsdrivere i serviceleveransen. Disse kostnadsdriverne må følgelig ikke påvirke den opplevde verdien til kunden. For eksempel at frokost ikke er verdt 200 kr for kunden, og at de derfor kan få oppholdet 200 kr billigere. Hvis man ser at konkurrentene ikke kan hente inn prisdifferansen, bør hotellet vurdere å senke prisen for å ta markedsandeler. Likevel er det en risiko for at en prisreduksjon kan spre seg til andre segmenter og andre markeder som skaper en nedadgående prisspiral som skaper mindre marginer (Nagle og Müller 2018, 163). Dette er spesielt relevant for nyetablerte hoteller som

er kjedetilknyttet, men også viktig å tenke på for enkeltstående hoteller siden deres beslutninger kan få store konsekvenser for gjennomsnittsprisen i markedet. Hotellet må derfor spørre seg om de risikerer å miste markedsandeler om de ikke reagerer på en prisreduksjon, og om større markedsandeler egentlig vil være lønnsomt på sikt.

## **4.0 Metode**

Vi vil i denne delen forklare valg av metode, forskningsdesign og hvilken datainnsamlingsmetode som er benyttet for å besvare problemstillingen.

Metode vil si at man følger en bestemt vei mot et mål. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan man skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten og hvordan dette analyseres og tolkes. Det handler derfor om menneskers meninger og oppfatninger om både seg selv og andre, som ikke er stabile, men som stadig er under endring (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 25). I den samfunnsvitenskapelige metodelæren finnes det to tilnærminger, kvantitativ og kvalitativ.

I den kvantitative metoden samler man inn stort tallmateriale for å kunne lese sammenhenger og tendenser, kartlegge utbredelsen av folks holdninger eller finne ut utbredelsen til et fenomen, samt finne årsakssammenhenger. Datainnsamlingsmetoden i kvantitative metoder er spørreundersøkelser og meningsmålinger (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 95). Den kvalitative metoden brukes der man skal undersøke fenomener som det er liten kjennskap til og som det er forsket lite på (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 28). Dette er en teknikk som brukes for å skaffe seg mer detaljert data om enkelte menneskers oppfatning om fenomenet. Det er også mulig å bruke begge tilnærmingene når man skal undersøke et fenomen. Denne metoden kalles metodetriangulering som vil si at man undersøker et fenomen fra flere perspektiver ved å bruke forskjellige teknikker og metoder for å samle inn data (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 424).

### **4.1 Valg av metode**

Metodevalget avhenger av problemstillingen som er valgt. Vår problemstilling bygger på hvordan strategisk prising kan øke TrevPAR mot ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo. Vi skal forske og undersøke forhold som ligger bak fenomenet. De to vanligste datainnsamlingsmetodene som brukes i kvalitativ metode er observasjon og intervjuer (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 95). Vi har valgt en kvalitativ forskningsmetode

hvor vi har dybdeintervjuet aktuelle informanter. Grunnen til dette er at vi ønsket å skaffe oss bedre innsikt og få en dypere forståelse av hotellmarkedet i Oslo, og hvordan informantene jobber og tenker rundt strategisk prising mot ferie- og fritidssegmentet.

## **4.2 Valg av forskningsdesign**

Forskningsdesign er “alt” som knytter seg til en undersøkelse, altså hvordan undersøkelsen skal gjennomføres og hvilke steg som er viktige for å samle inn og fortolke dataene. Innenfor kvalitative design har Johannessen, Tufte og Christoffersen beskrevet fire ulike type design; fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Vi har valgt å benytte oss av fenomenologisk tilnærming som vil si at man utforsker og beskriver mennesker og deres erfaring og forståelse med fenomenet.

## **4.3 Fenomenologisk design**

Målet med det fenomenologiske designet er å gi en presis beskrivelse av aktørenes egne perspektiver og opplevelser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78). Den fenomenologiske fremgangsmåten er ulik, men vi har forholdt oss til fremgangsmåten i boken *“Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode”*. Her presiserer det at det er viktig at forskeren forsøker å ta på seg “forskerbrillene” til mennesket man skal studere.

Problemstillingen formuleres på en måte at forskeren kan be informanten om å beskrive sine erfaringer og meninger med fenomenet for å kunne få den bakenforliggende meningen. Det neste steget innebærer å finne informanter som innehar kunnskap og erfaringer med fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 172). Datamaterialene samles dermed inn gjennom intervjuer med informantene og blir grunnlaget for analysen. I fenomenologisk design er forskeren opptatt av innholdet i datamaterialet, gjennom å fortolke dataene skal man kunne få en dypere forståelse av meningene til enkeltpersonenes erfaring om fenomenet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173).

Fenomenologisk design vil kunne gi oss en dypere forståelse av fenomenet strategisk prising og effekten dette har mot TrevPAR for feriemarkedet i Oslo. Ved å forstå hva relevante mennesker i bransjen tenker, for så å knytte dette opp mot relevant teori, kan vi besvare problemstillingen og anbefale videre forskning.

Ifølge Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 173) er det vanlig å analysere meningsinnholdet. Vi er opptatt av innholdet i datamaterialet og gjennom å fortolke og forstå meningen i informantens erfaringer om temaene. En meningsinnholds-analyse består av fire

hovedfaser (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 173). Den første fasen handler om å få et helhetsinntrykk av datamaterialet. Det er også i denne fasen vi fjerner den irrelevante informasjonen fra transkriberingsdokumentet. Den andre fasen går ut på å finne meningsbærende elementer i materialet. Man skiller ut informasjonen som er relevant for temaene som skal belyse forskningsspørsmålet. I denne fasen blir det laget koder, kategorier og begreper for å systematisere teksten. Kodingen er et verktøy for å organisere informasjonen, og bidrar til å redusere datamaterialet. Vi lager kategorier for begreper som er sentrale for analysen. Kategoriene våre er i form av en deduktiv koding, som vil si at vi allerede hadde noen nøkkelbegreper som vi forholdt oss til. Men vi har også brukt induktive underkategorier som har kommet frem i intervjuene som har relevans for analysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 174). Den tredje fasen bygger videre på kodingen og heter kondensering. Det handler om å trekke de delene som er kodet, altså tekstelementer som er identifisert som meningsbærende ut (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176). Siste delen i analysen kalles sammenfatning, som innebærer at vi bruker materialet til å utforme nye begreper og beskrivelser. Det er viktig at forskeren klarer å identifisere en sammenfattende beskrivelse som samsvarer til det opprinnelige materialet som ble lagt til grunn før kodingen. Dersom det ikke samsvarer, må man gå tilbake i prosessen for å identifisere hvor det gikk galt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 176).

#### **4.4 Datainnsamling**

I den kvalitative tilnærmingen er de vanligste måtene å samle inn data på, gruppeintervjuer, intervjuer og observasjon (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). Ved å benytte seg av gruppeintervju vil man kunne skaffe seg verdifull kunnskap om hva som er sentralt og viktig innenfor et bestemt tema og gi forskeren bredde av synspunkter, holdninger, erfaringer og fortolkninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147). Deltakerne i gruppeintervjuet består av personer med verdifull kunnskap om temaer som kan være med på å belyse problemstillingen. Men denne intervjustrukturen ville ikke være aktuelt for vår oppgave, da informantene sitter på verdifull informasjon som de ikke kan og ikke ønsker å dele med konkurrentene. Våre informanter har dessuten stramt tidsskjema som gjør det vanskelig å gjennomføre gruppeintervjuer. Den andre formen for datainnsamling er gjennom observasjon over tid. Denne metoden egner seg godt når forskeren ønsker direkte innsyn i de handlingene som blir studert (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 129). Dette ble også vanskelig på bakgrunn av informantene og oppgavens tidsskjema, samtidig som det er irrelevant i forhold til hva vi ønsker å forske på. Den siste datainnsamlingsmetoden i

kvalitativ metode er intervju. Gjennom intervju skal forskeren få en mer fyldig og detaljert beskrivelse av fenomenet. Intervju blir mer sett på som en dialog mellom en intervjuer og informant, enn bare rene spørsmål og svar. Dette gir forskeren mulighet til å forstå informanten, følge opp med spørsmål, kommentere utsagn og handlinger og kunne gi en bedre forståelse av hva informanten tenker, føler og mener (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 145).

Vi har benyttet oss av dybdeintervjuer som gir oss innblikk i personen og bedriftens livsverden (verden sett fra informantens synspunkt). Dybdeintervju gir oss en mer fyldig og detaljert beskrivelse av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger, meninger, holdninger og refleksjoner knyttet til fenomenet, noe vi ikke hadde fått ved hjelp av spørreskjemaer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146).

## **4.5 Utvalg**

Utvalg er en viktig del av kvalitative undersøkelser, hvor utvalgsstørrelsen i kvalitativ forskningsmetode er avhengig av problemstillingen og hvorvidt utvalget er stort nok til å belyse forskningsspørsmålet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). For å samle inn den nødvendige informasjonen vi trenger for å besvare problemstillingen, trenger vi informanter. Ved å benytte et ikke-sannsynlighetsutvalg sikret vi at vi fikk samlet inn gode beskrivelser og den nødvendige data vi trengte om fenomenet. Et ikke-sannsynlighetsutvalg vil si at forskeren bestemmer hvilke målgrupper som skal delta for å samle inn nødvendige data, for så å strategisk velge ut de mest aktuelle individene i gruppen. Dette gjør at forskningsmetoden ikke er et representativt utvalg, men et hensiktsmessig utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117).

Det finnes ulike måter å sette sammen et strategisk utvalg. Vi har i oppgaven valgt å bruke et kriteriebasert utvalg. Det vil si at informantene er valgt ut på bakgrunn av at de oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 120). Gjennom strategisk utvelgelse av informanter har man et klart mål (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Vårt mål var å skaffe god og detaljert informasjon for å kunne besvare problemstillingen vår ved hjelp av informanter som har erfaring med fenomenet. Våre informanter er spesialister innenfor Revenue Management eller salg og har erfaring med feriemarkedet i Oslo.

Våre krav til informantene var;

- Arbeidserfaring innen Revenue Management eller salg i hotellbransjen
- Kjennskap til feriemarkedet i Oslo
- Tilhørighet til et hotell eller en hotellkjede i Oslo.

Det er ingen krav til utvalgsstørrelsen, men som flere forskere hevder, burde det gjennomføres datainnsamling helt til det ikke lenger er mulig å finne ny informasjon (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 114). Med tanke på oppgavens begrensede tidsperspektiv, benyttet vi seks informanter før vi følte at datamaterialet var mettet.

**Figur 4.1: Utvalg**

<b>Informant</b>	<b>Kjønn</b>	<b>Stilling</b>	<b>Kjede</b>
Informant 1	Kvinne	Team Leader Revenue Management	Thon Hotels
Informant 2	Mann	Revenue Manager & Strategic Leisure	Scandic Hotels
Informant 3	Mann	Revenue Manager	Nordic Choice Hotels
Informant 4	Mann	Revenue Manager & Strategic Leisure	Scandic Hotels
Informant 5	Mann	Manager Cost & Revenue	Nordic Choice Hotels
Informant 6	Mann	Director of Sale Leisure	Radisson Hotels

## **4.6 Rekruttering**

Det neste steget etter å ha kartlagt kriteriene for utvalget vårt, var å finne representative informanter. Vi brukte LinkedIn.com og benyttet medlemsregistre til å rekruttere informanter. I den første samtalen har vi presentert oss selv, fortalt om oppgavens hensikt, tema, problemstilling og hvorfor vedkommende hadde blitt spurt. Etter å startet en dialog, ble vedkommende spurt om dette kunne vært interessant og videre om mailadresse for å kunne sende et mer formelt og fyldig informasjonsskriv vedrørende forespørselen. Den neste samtalen foregikk over mail, hvor vi fortalte mer konkret om tema og hensikten. Vi har også



brukt snøballmetoden, som vil si at vi har spurt om personen kjenner noen i målgruppen som kan tenke seg å stille opp på et intervju (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). Vi presiserte også i mailen at hvis vedkommende ikke hadde mulighet eller for liten kjennskap til fenomenet ville vi satte stor pris på om vedkommende kunne videresende mailen til noen i selskapet som hadde erfaring og tid. Vi endte med seks informanter fra fire hotellkjeder i Oslo.

#### **4.7 Intervjuet**

Vi har valgt intervjuformen semistrukturert. Det vil si at vi på forhånd har laget en intervjuguide som utgangspunkt, mens spørsmålene, temaer og rekkefølge kan variere. Intervjueren kan bevege seg fram og tilbake (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Ved å bruke denne intervjuformen gir det oss mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål til informanten for å oppnå mer utfyllende svar. Informantene fikk tilsendt spørsmålene på forhånd som gjorde at vi sikret at informanten var godt forberedt og satt med den nødvendige informasjonen til å besvare de ulike temaene. Vi spurte informanten om godkjenning til å ta lydopptak av intervjuet. Dette valgte vi å gjøre for å kunne være mer interaktive i intervjuet og komme med oppfølgingsspørsmål om vi måtte trenge det. Intervjuene foregikk på arbeidsplassen til informantene, de varte omkring en time og var en hyggelig samtale mellom oss og informant. Vi hadde også en informant som gjennomførte intervjuet via e-post.

#### **4.8 Transkribering**

Etter intervjuet ble lydopptaket transkribert, som vil si at man gjør om lyd til tekst slik at det blir lettere å analysere informasjon. Ved tekstform, blir det lettere å få oversikt over datamaterialet og legger grunnlaget for analyse av dataene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 431). Transkriberingen foregikk raskt etter at intervjuet ble gjennomført, dette fordi da sikret vi at husket informantens stemning og kroppsspråk som er viktig i fenomenologien.

#### **4.9 Etikk**

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker, hva vi kan si og hva vi ikke kan gjøre mot hverandre. Altså prinsipper, regler og retningslinjer for hvilke handlinger som er riktige eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Vi har forholdt oss til særlig tre etiske retningslinjer laget av Per Nerdrum i 1998: Det er informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Dette omhandler informantens rett til frivillig deltagelse og er viten om at vedkommende kan trekke seg uten noen form for negative konsekvenser. Videre

har tar vi hensyn til forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, som vil si at informanten har selv rett til å bestemme hva vedkommende vil dele. Informanten har også selv rett til å bestemme om informasjonen skal gjøres tilgjengelig for andre. Den siste retningslinjen vi har forholdt oss til er forskeren ansvar for å unngå skade. Vi har et ansvar for å ta vare på lydopptak, og at denne informasjon ikke blir delt med noen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 86).

## **5.0 Presentasjon av data**

Vår analysedel bruker vi i hovedsak deduktive koder basert på “The Value Cascade”. Videre har vi klassifisert kodene i underkoder basert på de temaer som har kommet opp i intervjuene.

### **5.1 Kjennetegn for ferie- og fritidsmarkedet i Oslo**

#### ***5.1.1 Individuelle mot Grupper***

Fire av våre informanter presiserer at individuelle feriereisende ofte er villig til å betale mer enn de som reiser i grupper fordi de bruker byen på forskjellige måter. De individuelle har også ofte lavere distribusjonskostnader. De som kommer i grupper og med buss er ofte svært prissensitive og har et budsjett å forholde seg til, som også reflekterer hvilke produkter/tjenester de velger å benytte seg av. Individuelle feriereisende vil for eksempel ha større sannsynlighet for ta nytte av minibaren og restauranten. En av informantene kan også fortelle at feriesegetmentet totalt sett har blitt mindre prissensitive de siste årene som følge av bedre økonomi.

#### ***5.1.2 Booking***

To av informantene forteller at norske turister ofte bestiller gjennom hotellets egne hjemmesider, mens de internasjonale kundene heller tar i bruk tredjepartsaktører og turoperatører. De internasjonale turistene bruker ofte Oslo kun som et mellomstopp før sitt egentlige reisemål.

En av informantene kan fortelle at feriesegetmentet kansellerer oftere enn vanlige businessreisende. Dette forklarer viktigheten av å forstå kunden og grunnen til at det er høyt trykk på noen dager. At feriesegetmentet oftere kansellerer, er også en grunn til at mange hoteller velger å overbooke i perioder med høyt trykk. Et annet element som påpekes er at de

individuelle ferieturistene i Oslo ofte har et ganske stort booking bilde. De kan booke et år frem, men også rett før ankomst og mange kommer gjennom tredjepartsaktører. Dette gir utfordringer ved å kunne fremstille nøyaktige prognoser.

En informant understreker at de mest ideelle gjestene er de som bor på hotellet i over 2 døgn. At hotellgjester bor på hotellet over en lengre periode øker også sannsynligheten for at de bruker andre inntektskilder for hotellet enn bare rommet. Det vil også være mindre kostnader knyttet til en som bor på hotellet lengre, fordi man ikke trenger ressurser for inn- og utsjekk.

### ***5.1.3 Etterspørsel og utsikter***

En informant ser svært positivt på den forventede etterspørselen i feriemarkedet de kommende årene, spesielt i Oslo Sentrum. Begrunnelsen går på at kundene er positive og økonomien går bra i flere land, som gir kundene bedre økonomi til å reise mer. Et eksempel er at asiater reiser mer enn noen gang, og når de oppsøker Norge betyr dette også økt etterspørsel, som igjen kan gjøre at man kan øke prisene. Økt kapasitet betyr også at gjester som besøker Oslo får flere alternativer og et bedre tilbud totalt sett.

Flere av informant frykter at prisene vil gå ned som følge av ny kapasitet, men det presiseres likevel at Oslo har lave priser i forhold til Stockholm og København, som også har flere hoteller.

En annen informant trekker også frem noen positive aspekter med økt kapasitet. Spesielt at man generelt kan gjøre mer med økt kapasitet, og at Oslo ofte mister store internasjonale grupper fordi kapasiteten ikke er til stede.

## **5.2 Verdiskapning og verdidrivere**

En av informantene forklarer at det er høy konkurranse i Oslo, og derfor ofte kan være vanskelig å skape differanseverdi. Dette kan begrunnes med at mange hoteller ofte har de samme tilbudene. Flere av informantene forklarer at de har ulike hoteller i ulike kategorier som dekker ulike behov. En av informantene presiserer også at renovering og produktutvikling er viktig for å tilfredsstille og øke kundeopplevelsen.

Flere av informantene forteller også at det fokuseres på å henvise til samarbeidspartnere, for å kunne tilfredsstille et større behov for den totale opplevelsen til kunden. Det er for eksempel vanlig å samarbeide med Visit Oslo og Innovasjon Norge for å kunne tilby kunden en totalopplevelse utover hotellet. Hotellet kan tilby rabatter knyttet til opplevelser i Oslo, om de booker på deres hotell. En av informantene forklarer at å ha slike samarbeidsavtaler også er viktig for å tiltrekke nye segmenter. Det legges også vekt på at hotellene ønsker å bidra til å utvikle Oslo som destinasjon.

### ***5.2.1 Segmentering***

En av informantene understreker at de ønsker flere norske kunder fordi de ofte betaler mer og legger igjen mer penger på hotellet. Hvem som er de mest lønnsomme av grupper og individuelle varierer, men begge segmentene er viktige. Dette forklares ved at man trenger volum på enkelte steder til ulike tider, og derfor er det lettere større grad fokusere på begge segmentene. Mange av kundene ønsker også oppgraderinger, god mat, spa og lignende tilbud.

En av informantene presiserte viktigheten av å segmentere markedet og videre at for eksempel tyskere betaler dårlig, mens amerikanere og asiater ofte betaler mer. Det understrekes også at det varierer fra kunde til kunde om de tar i bruk alle aktivitetene som er inkludert i prisen. Gjester som er på weekendturer vil ofte utnytte hele tilbudet, mens for eksempel asiater ofte har et opplegg og en tidsplan som gjør at det ikke har tid til det.

## **5.3 Verdikommunikasjon**

En av informantene forteller at man hele tiden får nye kunder og på samme tid mister andre kunder som man ikke har vært like flinke å holde på. Derfor er det viktig å få frem og identifisere verdiene. En stor fordel kan være merkevaren og at markedet har kjennskap til hotellet.

Flere av informantene forklarer også at de spiller mye på “non-room” ressursene i verdikommunikasjonen. Dette inkluderer å for eksempel å bruke merkevaren, beliggenhet og et høyt servicenivå på det som tilbys. Fokuset er at kunden ikke skal tenke på pris, men på hotellproduktet. Likevel er mange svært prisbevisste så verdikommunikasjonen må også tilpasses ulikt.

### **5.3.1 Tredjepartsaktører**

En informant presiserer at de ønsker å ha all data og informasjon om egne kunder i egen database, men innser at tredjepartsaktører også blir sittende på mye informasjon. Derfor må man tenke på disse kanalene som rene salgs- og markedskanaler. Flere kanaler øker også potensialet for å få flere kunder. En problemstilling knyttes opp mot at det er noen få aktører som har mye makt i distribusjons landskapet, som derfor kan presse provisjonene. Håpet er at den teknologiske utviklingen skal kunne øke konkurransen. Et poeng er at desto større trafikk hotellet klarer å generere gjennom egne nettsider, desto større forhandlingsmakt vil man ha mot tredjepartsaktører.

En annen informant sier at det er viktig at deres egne nettsider er attraktive, effektive og mest lønnsomme for kunden. Dette fordi tredjepartsaktørene tar provisjoner, som også betyr mindre inntjening til hotellet om det ikke bookes direkte. Likevel presiseres det av flere av informantene at man alltid vil tape og være avhengig av tredjepartsaktører fordi de har stor makt over det internasjonale markedet. Alle informantene er enige om at tredjepartsaktører er svært viktig for å generere etterspørsel og dekke ulike behov, preferanser og betalingsvilje hos kunden. Det kommer også frem fra informantene at kundene kan oppleve det enklere å booke gjennom tredjepartsaktører.

Det er også vanskelig å konkurrere basert på at man kun har en egen nettside, mot mange andre kanaler. Alle informantene sier også at de alltid skal være billigst på egne kanaler og det blir lagt ut garantier for dette. Hotellene har egne RM systemer for å kalkulere markedspriser og sikre i størst mulig grad at nettsiden alltid er billigst. Likevel er det viktig å ha en god relasjon til tredjepartsaktørene, hvis ikke kan man risikere å miste store andeler av markedet i Oslo.

Flere av informantene forklarer at de har en del markeds kampanjer for å selge i perioder hvor det er lavere etterspørsel. Slike kampanjer kan også bidra til å øke trafikken på egne nettsider. Det samme gjelder hos tredjepartsaktører, og turoperatørene bidrar i stor grad til å øke belegget på hotellene. En av informantene forklarer at de ofte velger å prioritere feriemarkedet i de periodene hvor det er mindre etterspørsel fra business markedet. Alle

informantene forklarer at kjedene har egne lojalitetsprogram for å tiltrekke seg flere kunder som skal benytte hotellets egen kanal. Likevel er feriesegetet lite lojale. Det er også et problem at flere av tredjepartsaktørene har egne lojalitetsprogrammer, så et fokus er at kundene skal ta i bruk hotellets eget program.

Det er også viktig å presisere at ikke all verdikommunikasjon skjer gjennom distribusjonskanalene. En av informantene forklarer at de ansatte også spiller en rolle når det gjelder å kommunisere verdi under oppholdet. Resepsjonisten har for eksempel et ansvar for å informere gjesten om ulike tilbud som kan tilføre verdi.

Et interessant funn fra våre informanter er at kunden kan oppleve ulik verdioppfattelse ut i fra om de booker fra tredjepartsaktøren eller direkte, selv om de tilsynelatende bestiller en lik tjeneste. Dette fordi at når kunden booker direkte, vil også hotellet lettere kunne innhente informasjon og følge opp disse kundene allerede fra starten i kjøpsprosessen. På denne måten kan hotellet lettere spille på hva gjestens verdidrivere også under oppholdet.

### ***5.3.2 Sosiale Medier***

Noe som kommer tydelig frem fra flere av våre informanter er at man først i senere tid har blitt flinkere på sosiale medier. Noen presiserer også at de kan bli flinkere her. Det påpekes at for å kommunisere verdi er sosiale medier en viktig plattform i hotellenes markedskommunikasjon. Dette fordi at store deler av segmentet er på plattformer som facebook, instagram og lignende medier. En av informantene sier også at det er viktig å respondere raskt på henvendelser og klager for å skape gode kunderelasjoner på slike plattformer.

## **5.4 Prisstruktur**

Flere informanter forklarer at det er vanlig at om hotellet har aktiviteter som spa, basseng, treningsrom og lignende, så er dette ofte inkludert i prisen. Likevel varierer det fra kunde til kunde om de faktisk utnytter seg av tilbudet. En informant forklarer at de bevisst gjør dette fordi de da kan ta en høyere pris basert på at kundene oppfatter en høyere kvalitet.

Informanten mener også at det ikke vil være lønnsomt om kundene får muligheten til å strippe produktet for å få en billigere pris. Dette begrunnes med at en slik løsning vil ødelegge imaget

til hotellet og kvalitetsbegrepet svekkes hos kunden. Det tenkes heller andre veien ved å heve prisen og tilføre mer til produktet.

Noe som er interessant i våre funn er at ingen av informantene sier det er vanlig at kunden kan velge bort frokost ved bestilling av hotell i Skandinavia. I andre land er dette mer vanlig. Begrunnelsen går på økte kostnader, ettersom hotellet da må ha en ansatt som kontrollerer at bare de som har betalt for frokost utnytter seg av den. Det krever altså mer logistikk og planlegging for hotellet. En av informantene påpeker at det heller fokuseres på å skape et svært godt frokosttilbud som kunden ser verdi i. Flere av informantene legger også vekt på at de har prøvd å praktisere at kundene kan velge, men at dette ikke har fungert optimalt. En av informantene presiserer også at store deler av kundemassen legger mye verdi i å ha inkludert frokost fordi alternativet ved å spise på en annen restaurant ofte er enda dyrere. Altså svekkes den totale økonomiske verdien mer enn prisreduksjonen hos kundene. Mange kunder vil kunne føle at når slike tilbud er inkludert, så er det en besparelse.

#### ***5.4.1 Prismatriser***

En av informantene velger å sammenligne hotellbransjen mot flybransjen hvor kundene kan velge sete. På samme måte bør gjestene kunne velge akkurat det rommet de ønsker på et hotell til ulike prisnivåer og på denne måten generere høyere etterspørsel og omsetning. For eksempel rom med utsikt, balkong, hjørnerom og etasje. Hvis slike kriterier gir verdi og ulike kunder er villig til å betale ulik pris vil dette også kunne generere høyere salgsvolum og omsetning. Det presenteres også et annet eksempel ved at kunden skal kunne ha mulighet til å booke middag på forhånd fordi kunden allerede er i en kjøpsprosess når de ønsker et hotellopphold. Altså bør kunden presenteres for flere muligheter og alternativer som trigger betalingsvilje. Hvis et hotell tilbyr tidligere innsjekk i et bytte mot at kunden må betale 100 kr ekstra, vil også TrevPAR øke. Videre forklarer informanten at hotellbransjen ligger litt etter når det gjelder teknologi, systemer og prising i forhold til for eksempel flybransjen og dette er mye av grunnen til at det ikke kan ses på som optimalt i dag.

#### ***5.4.2 Dynamisk prising***

Flere av informantene forklarer at de har en differensiert prisplan i forhold til sesonger, og det drives mye med dynamisk prising. Feriemarkedet er i stor grad basert på sesonger og historisk

data. Ut ifra dette kan man definere høy- og lavsesong og videre hvilke aktører man prioriterer å jobbe med til enhver tid.

En informant kommer også med et eksempel som bygger på at kinesere har en høyere snittpris enn mange andre. Det optimale vil da være om man kan prise seg etter IP-adresse. Det må likevel tas høyde for prisdiskriminering, normer og regler. Men slike tiltak kan også bidra med å tiltrekke seg flere nasjonaliteter.

### **5.4.3 Personifisering**

For å øke TrevPAR mot ferie og fritidsmarkedet i Oslo, tror en informant at det må bli økt fokus på personifisering av hotellproduktet og prisene. Dette underbygges også av en informant som forklarer at det virker som at flere og flere ønsker å skape sitt eget opplegg. Det jobbes med å få til dette på en lønnsom måte. Det gjelder å jobbe med kanaler der kunden kan legge til og trekke fra produkter/tjenester som skaper verdi basert på pris, og da gjerne digitale løsninger. Flere av våre informanter presiserer også dette ved at de kan bli flinkere til å selge produkter og tjenester på egne nettsider. For eksempel at gjesten får forespørsel om en flaske vin ved ankomst. I utlandet er hoteller mye flinkere til dette. Om man da klarer å lage en web som kan tilby mange ekstra tjenester vil dette være et godt utgangspunkt. En av informantene legger vekt på effektivisering ved at det skal gå raskere å bestille, fort inn og ut og mindre pakkelsesløsninger for de som kun ønsker et hotellopphold. Å ha mindre pakkelsesløsninger begrunnes ved informantens egne erfaringer. Tidligere ble det solgt flere pakkertilbud som ga en bedre TrevPAR, men at man senere har gått mer bort ifra dette fordi kundene oppfattet at det ble like billig å kjøpe billett, rom og middag separat. Altså førte det til større ressursbruk gjennom markedsføringsaktiviteter til mindre inntekter.

## **5.5 Prispolitikk**

To av informantene skriver at grupper inneholder et betydelig mer langsiktig arbeid, ved å lage kontrakter og tilbud. Dette er også kunder som er svært prissensitive, men som kan gi høyt volum. Hotellet har alltid et valg om å takke ja eller nei. De individuelle er det lettere å kommunisere med gjennom hjemmesiden, turoperatører og tredjepartsaktører.

To informanter understreker viktigheten av en strategisk forutsigbar business som man gjerne har ved gruppesegmentet om man skal øke TrevPAR. Dette betyr at man bør kunne sikre nok



gruppebase gjennom avtaler som kan møte et tilbudssjokk i markedet, fordi avtalene sikrer forutsigbarhet og belegg.

Flere av våre informanter forklarer at kundene ikke har noe forhandlingsrom når det gjelder pris og personifisering av produktet. De kommer frem at de aller fleste hotellbedriftene i Skandinavia er ganske standardiserte. En av informantene forklarer at det for eksempel ikke nytter å ringe resepsjonen i håp om rabatter, og de selger heller et totalprodukt enn å fjerne deler av leveransen.

### ***5.5.1 Mersalg***

Noe flere av våre informanter legger vekt på er å drive mersalg. Hotellet kan drive mersalg ved å gi tips/informasjon om restauranten og andre aktiviteter samt ulike pakketilbud. Dette kan gjøres fra resepsjonen, men også i distribusjonskanalene.

En av informanter presiserer viktigheten av epost og det å ha gode prosedyrer slik at man raskt kan sende ut rabatterte tilbud om oppgradering av rom. Et poeng er at mange velger et billigere alternativ når de først booker, men at de lett kan oppgradere om de får et godt tilbud. Dette betyr også at hotellene kan ta bedre betalt fra en kunde ved å gi de et rom som i utgangspunktet vil stå tomt om det ikke selges. Informantene presiserer at resepsjonisten er en viktig ansatt for å drive mersalg. Dette ved at de spør gjesten om de ønsker en oppgradering ved ankomst om kapasiteten tilsier at det vil være lønnsomt.

## **5.6 Prissetting**

Flere av informantene tenker at prisnivået mot feriemarkedet i Oslo har vært og er i dag for lavt. Samtidig må man huske på at man opererer i et marked med svært prissensitive kunder som alltid leter etter tilbud. En informant presiserer at det ikke gjelder å ligge ute med et flex tilbud, men en tilbudspris. Tanken bak dette er at kunden alltid ønsker å gjøre et kjøp. I tillegg kan det vises til en markant økning i priser de siste to årene mot internasjonale turister. Dette indikerer at prisene har vært for lave og at økt trafikk og etterspørsel viser at man også kan øke priser.

En av informantene sier at en grunn til at gjennomsnittsprisene i Oslo ses på som lave kan forklares med at det finnes lite "high-end" tilbud som følgelig ville bidratt med å øke

gjennomsnittsprisene. Et annet poeng er at Oslo består av veldig få internasjonale kjedehoteller, som kan gjøre andre storbyer i Skandinavia mer attraktive for det internasjonale markedet.

Når det gjelder tilnærmingen til prisnivåer i Oslo i forhold til andre deler av Norge, forklarer en av informantene at etterspørsel er helt sentralt. Det handler også om gjestens hensikt med oppholdet. En gjest som trenger et opphold fordi man skal videre å feriere et annet sted, vil følgelig ha en lavere betalingsvilje

En av informantene påpeker at det er vanskelig å vite om den prisen man tar faktisk er den mest lønnsomme til en hver tid. Man får aldri helt svaret på hvordan det hadde gått om man tok inn de man sa nei til. Noen ganger kan det tenkes at hotellet er fornøyd med kjempehøye snittpriser i en periode, men at fasiten egentlig er at de kunne tatt enda høyere priser.

Prisnivå har en stor innvirkning på salgsvolum i feriesegmentet, og en av våre informanter påpeker at det er gjort flere undersøkelser som viser at prisen er den viktigste faktoren når det skal velges et hotellopphold.

### ***5.6.1 Tiltak for å øke prisene***

Flere av informantene påpeker at de har økt prisene på både rom og “non- room” kapasitet de siste årene, og at dette har hatt en positiv effekt på TrevPAR. Dette indikerer på mange måter at prisene har vært for lave i forhold til den totale økonomiske verdien hos kunden. En informant fremhever også at prisnivået avhenger av etterspørselen til en hver tid. Selv om de ofte forholder seg til markedspris er det likevel perioder hvor det er mest hensiktsmessig å ligge over, og andre perioder under.

To av informantene forklarer at ved hjelp av Revenue Management fokuserer man hele tiden på å bygge prisene opp uten å ta for pragmatiske beslutninger. Det gjelder heller ikke å svekke relasjon med kunder som har booket til den riktige prisen, ved å dumpe priser like før ankomst for å sikre belegg.

Når det gjelder hvordan man kan øke hotellets totale omsetning i Oslo, så forklarer en informant at det er vanskeligere å sette de individuelle i bås ved å presisere like verdier. To

gjester som bor på samme hotell og betaler det samme for hotellrommet, vil også kunne ende opp med å spise på helt ulike steder som Maaemo og Egon Restaurant. Derfor ser de for seg at fremtiden vil være å bundle og un-bundle hotellproduktet. Noen hoteller vil kunne ha et høyere servicenivå for å drive mer-omsetning ved å ha tilbud som tiltrekker seg hotellets gjester, men også andre. Nettopp dette kan være en viktig faktor for å øke TrevPAR ved at hotellet også fokuserer mer på å skape omsetning fra “non-room” omsetning ved kunder som ikke er hotellets rom gjester.

### ***5.6.2 Samarbeid mellom ulike avdelinger***

Når det gjelder samarbeid mellom ulike avdelinger forklarer to informanter at revenue avdelingen produserer priskategorier (BAR - Best Available Rate), som salgsavdelingen kan utnytte seg av. Dette setter på mange måter prisrammene. Noen ganger kan det også være kampanjer som tillater en pris som er rabattert under den opprinnelige BAR. Salgsavdelingen må likevel hele tiden sammenligne og analysere kunden mot fjoråret på pris, volum, potensial og hvor kunden kommer fra. Det finnes altså mange kriterier som bør ligge til grunn før man kan sette opp et endelig tilbud før en forhandling. Revenue skaper en strategi og et prisbilde som videre diskuteres med salgsavdelingen for å komme frem til den beste strategiske tilnærmingen. I hovedsak handler dette om å finne balansen mellom salgsvolum og pris, hvor salg ofte ønsker høyere volum, mens revenue ønsker en høyere pris.

Det er viktig å skape en kundebase som ikke er for liten, men heller ikke for stor. En informant forklarer at om du bygger for liten base blir du for avhengig av hver enkelt kunde, men om basen blir for stor vil dette gi større utfordringer på prisenivået. Altså skal man sikre seg høyt betalende gjester, men likevel ikke et hotell som står halvfullt. Det gjelder å ha en sunn prisstruktur. Som en annen informant påpeker; *På et tidspunkt er det bedre å takke nei og la et hotellrom stå tomt*

## **5.7 Priskonkurransen**

Ettersom etterspørselen i Oslo er såpass høy som den er nå, så presiser flere av informantene i de største kjedene at de ikke forholder seg så mye til konkurrentenes priser, og særlig da ikke de som dumper prisene. Dette begrunnes ved at de vil fokusere mer på egen verdi og merkevare. Likevel vil ofte ikke et nyetablert eller mindre hotell ha noe annet valg enn å konkurrere på pris, fordi dette ofte er den viktigste verdidriveren hos kundene. En informant

forklarer også at mindre hoteller ofte ikke har råd til å tape salgsvolum i starten grunnet høye etableringskostnader. Det er likevel et håp om at nyetablerte hoteller tenker langsiktig og ikke presser priser. Flere av informantene forklarer at å dumpe priser også vil få konsekvenser ved at man må bygge det opp igjen. Dette kan ta lang tid, og man kan fort miste selve grunnbasen.

Flere av informantene er overbevist om at de nyetablerte hotellene kommer til å dumpe priser i håp om å ta markedsandeler. Det kommer derfor til å bli vanskelig å opprettholde de prisene man har i dag. Derfor må man tilpasse seg en del av driften i forhold til en prisreduksjon. En annen informant legger vekt på at mange kunder vil prøve nye hoteller kun fordi det er nytt og spennende. Likevel har man sett at flere av kundene etterhvert kommer tilbake, og da gjelder det at de ikke kommer tilbake på bekostning av en mye lavere pris.

En av informantene forklarer at de hele tiden er ute etter å ta større markedsandeler. For å klare dette uten at det skal påvirke omsetningen kommer det frem at det må kjøres kampanjer hvor ting er inkludert. Det gjelder å ha et stort salgsfokus og styrke lokalsalget på de hotellene som trenger det.

En av informantene legger vekt på at hotellene må samarbeide om å holde etterspørselen oppe, slik at man kan få ut priser som reflekterer hotellets verdi. Dette betyr følgelig ikke prissamarbeid, som er ulovlig, men at man kan legge til rette for sunn konkurranse. Om et hotell reduserer sine priser og et annet hotell følger etter, vil begge kunne tape på det på sikt.

En annen informant forklarer også at hoteller i samme “competitive set” ofte har det samme prisnivået. Dette gjør også at det kan være vanskeligere å definere differanseverdi, når referanseverdien også knytter seg opp til den prisen hotellet faktisk tar. Flere av informantene forklarer at hotellene har gitte “competitive set” som de sammenligner seg med. Disse består gjerne av 5 konkurrerende hoteller.

### ***5.7.1 Kapasitetsstyring***

En informant forklarer at de bruker ulike segmenter til å fylle opp hotellet i ulike sesonger. Det presiseres at det er et stort trykk på sommeren og det vil være av alles interesse å kunne utvide sommersesongen for feriemarkedet. Dette jobbes det også mye med blant hotellene og

deres samarbeid med innovasjon Norge og VisitOslo. Dette handler mye om infrastruktur og logistikk ved at ferger, busser og veier skal være lett tilgjengelig.

En av informantene presiserer at det gjelder å ha de riktige type hotellrom tilgjengelig på de ulike hotellene til den rette kunden, til enhver tid. Altså er det viktig å styre de kundene som betaler mest til det rette hotellet. Det gjelder også å få den rette kunden til det riktige rommet. Informanten fortsetter å forklare at om et hotell er fullt, kan man som kjedetilknyttet fokusere på å styre kunden til et annet ledig hotell i samme kjede.

En informant påpeker at om et hotell har en restaurant, bør man utnytte dette. For eksempel at frokost inkluderes i prisen. Det handler altså om å utnytte den kapasiteten man har tilgjengelig best mulig.

### ***5.7.2 Fordelen ved å være kjedetilknyttet***

En av de største fordelene med å være tilknyttet kjede forklarer en informant med at de kan jobbe med mange segmenter og aktører samtidig. De står også sterkere i forhold til forhandlinger rundt pris enn om man er enkeltstående. Det er sannsynligvis også et lavere kostnadsnivå om man er kjedetilknyttet. En annen informant ser på fordelen ved å være tilknyttet en kjede i Oslo at de ulike hotellene kan hjelpe hverandre. Dette ved å fylle opp de billigere hotellene først, for så å prise seg høyere på de hotellene man mener har en større total økonomisk verdi for kunden.

I tillegg forklarer en av informantene at kjede-tilknyttede hoteller vil stå sterkere ved en markant økning i kapasitet, fordi de ulike hotellene kan ta bevisste strategiske valg sammen for å prøve å opprettholde prisnivået.

## **6.0 Resultater**

### **6.1 Hvordan øke TrevPAR mot feriesegmentet?**

#### ***6.1.1 Verdiskapning***

I teorien kommer det frem at nærmest alle suksessfulle prisstrategier er verdibaserte. Dette handler om at ulike kunder har ulik betalingsvilje fordi de styres av ulike verdidrivere. Det at hotellet forstår kundenes totale økonomiske verdi står sentralt for å skape en lønnsom drift.

Dette kan kalkuleres ved å se på referanseverdien mot konkurrenter, for så å definere differanseverdi. Monetære og psykologiske faktorer vil spille en rolle, og disse bør hotellet prøve å identifisere slik at de kan drive produktutvikling etter kundenes ønsker.

Ut ifra den informasjonen vi har fått fra våre informanter, er det tydelig at det kan være vanskelig å differensiere seg i Oslo. Derfor er det viktig at hoteller tenker proaktivt og langsiktig i sine strategiske valg. Det gjelder å skaffe seg så mye informasjon om markedet og kunden som mulig, slik at man kan utvikle en tilpasset totalopplevelse for hver enkelt kunde. Det kommer også frem fra informantene at de bruker samarbeidspartnere for å kunne tilby en totalopplevelse utover hva hotellet selv kan tilby, og dette virker å være fornuftig med tanke på å skape verdi. De reisende i feriesegmentet er ofte ute etter en totalopplevelse, om ikke hotellet bare brukes som et mellomstopp på vei til en annen destinasjon. Det er likevel viktig at hotellet i stor grad fokuserer på at gjesten skal ta i bruk hotellets egne fasiliteter og inntektskilder for å øke TrevPAR.

Det kommer også frem at ulike kunder i feriesegmentet har ulike verdidrivere og at det er viktig å segmentere markedet. I teorien har vi lagt vekt på verdibasert markedssegmentering, og det er tydelig at dette er viktig i hotellbransjen.

Noe som ikke kommer så tydelig frem fra våre informanter er det å implementere Revenue Management til andre inntektskilder i hotellet. Alle vi har snakket med fra revenue avdelingen har et stort fokus på RevPAR, men de er også klar over at man i fremtiden bør fokusere mer på TrevPAR. Basert på tidligere forskning fra internasjonale hotelleiere, har vi sett at å implementere RM i flere avdelinger vil kunne være en viktig faktor for å øke total omsetning. Grunnen til dette er at hotellene kan øke sannsynligheten for at kunden bruker penger på hotellet i stede for alle andre steder. For eksempel om prisene i restauranten er for høye i forhold kundenes verdioppfattelse, slik at de heller går over gaten og spiser. På lik linje som man kan definere ulike verdidrivere på ulike hotellrom, kan man også definere ulik verdi på ulike bordplasseringer i restauranten.

### ***6.1.2 Verdikommunikasjon***

I teorien presenteres det at det er viktig å kommunisere verdi. Om hotellet ikke klarer å formidle det rette budskapet, til den rette kunden til riktig tid i kjøpsprosessen, vil heller ikke

verdien oppfattes. Det gjelder med andre ord å rettferdiggjøre prisene basert på de fordelene hotellet gir for kundene.

Det er viktig at hotellene klarer å kommunisere verdien til kunden. Hvis potensielle kunder ikke oppfatter verdien, vil de heller ikke betale for den. En stor utfordring i hotellbransjen i Oslo er at det lenge har blitt tilført mye ny kapasitet og økt konkurranse. Dette gjør det igjen vanskeligere å synliggjøre hotellets differanseverdi mot konkurrenter. Spesielt for den store andelen av segmentet som booker gjennom tredjepartsaktører. Her vil de ulike foreslåtte alternativene virke noenlunde like, som igjen fører til at pris ofte blir den avgjørende faktoren for valg av hotell. Merkenavn vil også spille en stor rolle, og ettersom de største hotellene i Oslo er kjedetilknyttet har man en fordel om kunden på forhånd har en god relasjon til hotellet.

Som det kommer frem fra våre informanter ønsker de å innhente informasjon om kunden, og dette gjøres best ved egne kanaler. Å ha mye informasjon om gjestene vil også gjøre det lettere for å hotellet å synliggjøre de fordelene som skaper verdi for ulike kunder. Om et hotell for eksempel kommuniserer at de har treningsrom inkludert i prisen til noen som ikke skal trene, vil dette kunne bidra til at kundene føler de må betale for noe de ikke ønsker.

Det legges også mye vekt på tredjepartsaktører. Hotellene er i dag helt avhengig av disse for å generere tilfredsstillende etterspørsel, særlig mot det internasjonale markedet. Likevel ønsker hotellene flere over på egne kanaler grunnet provisjonskostnader. For å øke TrevPAR vil dette også være en faktor fordi hotellet får mindre inntekter enn den verdien kunden faktisk betaler for. Informantene presiserer at det legges mye ressurser i å utvikle og effektivisere egne kanaler. Et tiltak er også at alle har en garanti om at kundene får best pris om de booker på de direkte kanalene. Likevel har vi sett at mange kunder ofte tar snarveier i beslutningsprosessen, og når tredjeparten kan sammenligne priser og hoteller raskt for forbrukeren, er dette også en utfordring for hotellene.

Et interessant element er at om hoteller kjøper og manipulerer sin posisjon og "rating" hos bookingselskapene, vil også referanseverdien for kunden være de hotellene under som kommer med i søket. På denne måten kan det være vanskeligere for kunden å velge det hotellet som faktisk gir høyest økonomisk verdi, fordi hotellet styrer forbrukeren til å ta snarveier. Når prisen ikke kan forsvare forventningene til kunden, vil dette også skape

misnøye og mindre kundelojalitet. Det må presiseres at ingen av våre informanter har sagt at de manipulerer sin posisjon i tredjepartskanaler.

Sosiale medier blir også stadig mere viktig og hotellene har tydeligvis forbedringspotensiale her. Sosiale medier har et stort potensiale for spredning av budskap. Dette gjør at når venner og kjente velger å like eller dele, vil dette kunne påvirke kjøpsprosessen for potensielle kunder. Sosiale medier vil også kunne øke trafikken mot egne nettsider ved å styre kundene direkte inn på egne kanaler. I tillegg kan man raskt og effektivt kommunisere med kundene og respondere raskt på henvendelser.

Flere av informantene er enige om at det bør bli et økt fokus på personifisering av hotellproduktet. Dette betyr også at distribusjonskanalene må tydeliggjøre hva kundene får igjen, til hvilken pris. Det må også være effektivt for kunden å kunne komme frem til den beslutningen som er best for dem.

Det er også viktig å legge til at verdikommunikasjon også kan skje på hotellet. Det er vesentlig at resepsjonisten besitter nok informasjon og er lært opp til å gi riktig informasjon til riktig kunde.

### **6.1.3 Prisstruktur**

I teorien handler prisstruktur om hvordan man skal forvalte verdien inn i omsetning. Det går altså på å få mest mulig ut av kundenes totale økonomiske verdi. Følgelig vil ikke denne være lik for alle, og det oppstår derfor ulik betalingsvilje. Om hotellet bare har en standardisert pris, vil dette utelukke alle som mener prisen er høyere enn verdien. Det vil også si at alle kundene som tillegger høyere verdi til hotellet føler at de får mer enn de betaler for. Derfor vil det ikke være mest optimalt for et hotell om de har lik pris på alle rom. Å ha gode prismatriser vil kunne tiltrekke seg en større kundebase, ved at hver enkel kunde føler de får et mer tilpasset produkt i forhold til den prisen de betaler. Prismatrisen bør representere ulike prisnivåer basert på verdi- og kostnadsdrivere.

Hotellene i Oslo er priset dynamisk etter romkategori og perioder mot feriemarkedet. Det kommer frem fra flere av informantene at det er vanlig at hoteller i Oslo har alt inkludert i prisen. Dette vil si at når en kunde kjøper et hotellopphold vil de i prinsippet også betale for et



treningsrom, svømmebasseng, frokost og lignende. I teorien vil ikke dette være mest optimalt, ettersom ikke alle kunder er ute etter alle disse tilbudene. Litt av begrunnelsen for at hotellene inkluderer alt i prisen er at om de har mer tilpassede priser så vil dette også krever mer ressurser og kostnader. I teorien kommer det frem at en løsning for å ta en lavere pris og øke salgsvolum kan være å fjerne kostnadsdrivere i leveransen, men det er tydelig at hotellene er klar over andre kostnader som oppstår når andre kostnadsdrivere fjernes. En av informantene sier også at det heller fokuseres på å legge til mer til produktet slik at man kan heve prisen. I Teoretisk sett vil dette kunne øke risikoen for at de mest prissensitive kundene faller ifra, om ikke prisene tilpasses mer dynamisk. På en annen side kan man få en mindre prissensitiv kundebase til å betale mer, og videre spesialisere seg mot disse kundene.

Ved å dra paralleller til flybransjen finnes det også mye potensiale for dynamisk verdibasert prising i hotellbransjen. Gjesten kan velge om de vil betale for utsikt, balkong, hjørnerom, etasje og lignende. For eksempel kan de prissensitive gjestene som kun ser på Oslo som et mellomstopp være fornøyd med et rom uten utsikt, kun fordi de trenger et sted å sove. Om hotellene klarer å kartlegge ulike kriterier og verdi, kan de også prise seg og drive kapasitetsstyring mer optimalt. Det samme gjelder i restauranten og andre inntektskilder på hotellet hvor det finnes ulike verdidrivere som kan trigge betalingsvilje.

#### **6.1.4 Prispolitikk**

I teorien handler prispolitikk om å definere regler og vilkår for ulike priser som kan brukes for en transaksjon mot en kunde eller segment. Prispolitikken er forankret i bedriftens langsiktige strategi, og målet er å påvirke eller danne kunden. Hensikten er å ha klare retningslinjer slik at salgssavdelingen kan reagere proaktivt på prisinnvenninger. Om kundene forstår hotellets salgsstrategi, vil dette også kunne påvirke kundens innkjøpsstrategi.

Våre informanter forklarer at gruppesegmentet krever betydelig mer langsiktig arbeid ved å utarbeide kontrakter og tilbud, enn individuelle som kommer gjennom distribusjonskanalene. Selv om hotellene ønsker salgsvolum, gjelder det også å kunne si nei til etterspørsel som i et langsiktig perspektiv ikke er lønnsom. I teorien kommer det også frem at det ikke gjelder å gi rabatter, men å synliggjøre fordelene produktet eller tjenesten gir. Dette vil stå sentralt for gruppesegmentet, og de kontraktene som forhandles frem vil også være ledende for senere forhandlinger. Vi har tidligere fått understreket at hotellene fokuserer mye på å innhente

informasjon om kundene, og dette bør til det fulle utnyttes ved forhandlinger. Når det gjelder de individuelle feriereisende vil også disse påvirkes om hotellet for eksempel dumper prisene tett opp mot booking, som vil føre til at de blir lært opp til at man burde vente med å bestille. Dette vil igjen skape utfordringer for en forutsigbar business, samtidig som de kundene som har betalt en høyere pris også vil bli misfornøyd. Informantene presiserer at kundene generelt har lite forhandlingsrom når det gjelder priser.

Ifølge informantene fokuseres det mye på mersalg. Dette ved å hele tiden informere kundene om unike tilbud og tilleggstjenester. Det er for eksempel mange kunder som bestiller et billigere rom, men som velger å oppgradere ved ankomst fordi de får et tilbud. Dette kan også være ideelt for hotellet ettersom de da kan øke inntjeningen ved å utnytte hotellets kapasitet. Hvis kunden ikke får muligheten til å oppgradere selv om hotellet har dyrere rom tilgjengelig, vil også disse rommene stå tomme denne dagen. Likevel bør hotellet tenke seg om ved å gi slike tilbud, ettersom det ut i fra teorien kan påvirke kundenes innkjøpsstrategi. Ettersom en prisstrategi bør være profitt-drevet og ha et langsiktig perspektiv, er det også i noen tilfeller mest lønnsomt at et rom står tomt. Det samme gjelder andre inntektskilder på hotellet. Ved å for eksempel gi tilbud for hotellgjester i restauranten, betyr det også at de fyller opp kapasitet som kunne vært fylt opp fra gaten. Om etterspørselen utenfra er høy nok, vil det heller ikke være hensiktsmessig å gi hotellets gjester særbehandling.

### **6.1.5 Prissetting**

I teorien handler prissetting om å sette en pris som genererer det mest optimale salgsvolumet. Likevel er det vanskelig å definere hva som faktisk er den høyeste prisen. Dette kommer også frem fra en av informantene som forklarer at det er vanskelig å vite om prisnivået til en hver tid er det mest optimale.

For å kalkulere riktige priser forklarer flere av informantene at det er et samarbeid mellom salgs- og revenue avdelingen.

I hotellbransjen vil det kunne være vanskelig å kalkulere nøyaktig hvilken effekt en prisendring har på salgsvolum. I et marked hvor mange av kundene er svært prissensitive, vil en reduksjon i pris på kort sikt kunne føre til en markant økning i volum. Problemet er om konkurrentene følger etter. Dette er litt av problemet med at prisene de siste årene har stått

tilnærmet stille. Som en av informantene påpeker er også pris den viktigste verdidriveren for store deler av feriesegetet.

Fra et teoretisk perspektiv bør prisendringene reflektere verdi, og dette bør også videreføres til hotellbransjen. Som en av informantene tidligere har sagt, så fokuseres det på å legge til verdi for å øke prisene. Dette vil teoretisk også være mest riktig om hoteller i Oslo skal kunne øke sin TrevPAR mot feriesegetet. Som også drøftet tidligere bør prisen gjenspeile kundenes totale økonomiske verdi. Dette vil si at prisdifferansen bør gjenspeile differanseverdien som er kommunisert til kunden. Differanseverdien kan variere for ulike segmenter og kunder, og derfor vil man også kunne ta ulike priser fra ulike kunder.

De siste årene har prisnivået i Oslo økt ganske markant, noe som også gjenspeiler at prisen har vært for lav i forhold til kundenes opplevde verdi. Ved å redusere priser, kan det også ta lang tid å bygge de opp igjen. En informant presiserer at en prisøkning må skje gradvis.

### **6.1.5 Priskonkurransen**

I teorien vil det å redusere priser for å ta markedsandeler kunne være skadelig for verdien i salget. Man bør heller tenke at på å skape verdi, som igjen fører til lønnsomhet og markedsandeler. I Oslo er det noen få store kjeder som har den største andelen av hotellmarkedet. Det tilføres stadig ny kapasitet, og konkurransen er høy.

Flere av informantene fra de store kjedene sier at de ikke forholder seg så mye til konkurrentenes priser. Dette begrunnes ved at de fokuserer mer på egen verdi og merkevare. Likevel er det tydelig at priskonkurransen bidrar til å holde prisene nede. Tar ikke hotellene hensyn til prisnivået i samme "competitive set", vil de også kunne risikere å tape store salgsvolum. Flere informanter forklarer at det er markedet som styrer prisene, og derfor er det vanskelig å påvirke prisnivået. I teorien gjelder det å kartlegge referanseverdien og skape differanseverdi for å kunne skille seg ut. Hvis hotellet er klar over sin differanseverdi og har klart å kommunisere dette til kunden, trenger man nødvendigvis heller ikke å svare konkurrenter med reduserte priser. Informantene får også frem at kampanjer ofte kan bidra med å øke salgsvolum. Ved å presentere priser som et tilbud, øker også sannsynligheten for at en gjest vil booke. Om en tilbudspris er like høy som en konkurrent uten tilbud, er det også

mer sannsynlig at kunden velger tilbudet. Dette kan teoretisk begrunnes med monetær og psykologisk verdi ved at kunden føler de gjør en besparelse og får mer verdi for pengene.

Det kommer også frem fra informantene om at kjedene bør samarbeide gjennom sunn konkurranse. Prispress er langsiktig ikke lønnsomt for noen. Når man er kjedetilknyttet har man også fordelene ved at flere hoteller kan ta bevisste strategiske valg sammen for å opprettholde priser. På denne måten kan man også styre ulike kunder til de hotellene som er mest lønnsomme i forhold til betalingsviljen.

I teorien kommer det frem at man bør tenke seg nøye om ved å redusere priser for å ta markedsandeler, hvis man allerede har en stor andel av markedet. Selv om reduserte priser kan generere høyere salgsvolum på kort sikt, er det også de mest prissensitive kundene man kaprer. Om konkurrentene velger å følge etter, vil også salgsvolumet reduseres. Dette betyr igjen at hotellet vil generere mindre inntekter enn før prisreduksjonen. Man har altså redusert verdien i salget på bekostning av pris. Som en informant påpeker, vil det kunne ta lang tid å bygge prisene opp igjen.

Siden vi i denne oppgaven fokuserer på TrevPAR gjelder følgelig også priskonkurranse på andre inntektskilder på hotellet. Restauranten bør kartlegge total økonomisk verdi i forhold til konkurrerende spisesteder. Et treningsrom kan også definere hva de har og ikke har i forhold til andre treningssentre. Poenget er at alt kan ha en verdi, og så lenge man kan forsvare en prisdifferanse, vil også kundene være villig til å betale.

## **7.0 Oppsummering av studien**

Med utgangspunkt i at hotellprisene har stått tilnærmet stille de siste 15 årene, var dette noe vi ville fordype oss i. For å avgrense oppgaven bestemte vi oss for å rette oss mot Oslo og feriesegmentet. Vi ønsket en dypere forståelse av hva de store hotellkjedene tenkte om fenomenet strategisk prising og dagens situasjon. Formålet har vært å koble deres tanker opp mot relevant teori innenfor Revenue Management. Vi gjorde i alt fire intervjuer og en mailkorrespondanse, før vi forsto at datamaterialet var “mettet”. Vi justerte intervjuguiden underveis, og det dukket også opp nye forskningsspørsmål i prosessen. Overordnet kan vi si at alle er ganske samstemte rundt dagens markedssituasjon. Det er utfordringer knyttet til økt konkurranse og å få prisene opp. Personifisering av hotellproduktet, samt dynamiske

verdibaserte priser står sentralt om TrevPAR skal øke. Likevel virker det som denne overgangen er i en prosess som tar tid. Et element er også at Revenue avdelingen i hovedsak forholder seg til RevPAR, og de fleste vi har snakket med presiserer at TrevPAR blir mer og mer vanlig. Å implementere Revenue Management til andre inntektskilder enn bare hotellrom vil også kunne bidra med økt omsetning. Hotellene må jobbe sammen om de skal få prisene opp, og kjedehotellene har i hovedsak den største makten og ansvaret.

## **8.0 Anbefaling for videre forskning**

For videre forskning kan det være fornuftig å gå dypere inn i de ulike avdelingene på et hotell. Det kan forskes på hvordan driftsavdelingen skaper verdi og hvordan det kan effektiviseres, eller å gå inn i hvordan salgsavdelingen kan generere salgsvolum ved distribusjonsstrategier. For å øke TrevPAR har alle avdelinger en innvirkning. Det kan også forskes på samhandlingen og prosessene mellom de ulike avdelingene. En annen mulighet er å gjennomføre en kvantitativ studie hvor man setter mer fokus på forbrukeren. I en slik studie kan man fokusere mer på forbrukeratferd og hvorfor kundene gjør de valgene de gjør. Her kan man også kartlegge ulike verdidrivere og prissensitivitet hos ulike kunder.

Et fler-casestudie kan også være å anbefale, hvor man kan bruke både Oslo og en annen by som tar høyere priser og se på årsakssammenhenger. Dette kan være ressurskrevende, men likevel gi en god forståelse av hvorfor ting er som de er i Oslo.

## 9.0 Litteraturliste

Breffni M. Noone, Cathy A. Enz, & Jessie Glassmire. 2017. *Total Hotel Revenue Management: A Strategic Profit Perspective*, Report fra Cornell Hospitality , March 2017, [www.chr.cornell.edu](http://www.chr.cornell.edu) ,Vol. 17, No. 8 Lesedato: 15 mars 2018:

<https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1246&context=chrpubs>

Dagens Næringsliv, 2017. *Hotellbransjen har stått stille de siste 15 årene*. Lesedato: 10. februar 2018: <https://www.dn.no/nyheter/2017/09/17/2026/Reiseliv/hotellprisene-har-statt-stille-i-15-ar>

Estate Nyheter, 2017. *Oslo trenger nisjehoteller*. Lesedato: 14. februar 2018.

<http://www.estatenyheter.no/2017/08/24/oslo-trenger-nisjehoteller/>

Green, Cindy Estis og Mark V. Lomanno. 2012. *Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels*. Rapport fra HSMAI Foundation. Lesedato: 20 mars. 2018.

Hayes, David K. og Allischa Miller. 2011. *Revenue management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Hotelia, 2015. *Markedsrapport, Norsk hotellnæring 2015*. Lesedato: 2.Mars

2018: <http://hotelia.wpengine.com/wp-content/uploads/2016/11/Hotellmarkedsrapport-2015-Hotelia.pdf>

Hotelia, 2016. *Markedsrapport, Norsk hotellbransje 2016*. Lesedato: 3.Mars

2018: <http://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2017/02/Hotelia-Hel%C3%A5rsrapport-2016-Norsk-Hotellbransje.pdf>

Hotelia, 2017. *Markedsrapport, Norsk hotellbransje 2017*. Lesedato: 2. Mars 2018:

<http://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2018/02/Markedsrapport-Norsk-Hotellbransje-2017.pdf>

Ibenfeldt, Cathrine von. 2015. *Consumer Behavior: A European Outlook*. Oslo: Markedshøyskolen

Jobber, David og Geoff Lancaster. 2015. *Selling and sales management*. 10 utg. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited.

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

Nagle, T.T., G. Müller. 2018. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profit*. 6. utgave. New York: Routledge

Revfine. What is TREVPAR? Lesedato 10. februar 2018:

<https://www.revfine.com/trevpar/>

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

Tronvoll, Bård. 2005. *Faktorer som påvirker servicekvalitet i Kristen Albert Ellingsen og Mehmet Mehmetoglu: Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.

## Vedlegg 1

Hei X.X,

Vi er to studenter som studerer siste året på vår bachelorgrad i Hotelledelse ved høyskolen Kristiania. I den anledning skriver vi nå en bacheloroppgave innenfor fagfeltet Revenue Management.

Problemstillingen baserer seg på hvordan strategisk prising kan øke TrevPAR mot ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo. I den forbindelse søker vi informanter som har tid til å stille til et dybdeintervju om temaet. Vi ønsker å undersøke deres tilnærming til TrevPAR. Informanten skal ha god kunnskap om fagfeltet Revenue Management og feriesegmentet. Intervjuet vil ta rundt en time og etiske retningslinjer og eventuell anonymitet vil bli fulgt opp. Intervjuene kan være på arbeidsplassen, eller etter evt. avtale. Det vil også bli gjort lydopptak av intervjuet, men all informasjon vil følgelig bli behandlet konfidensielt.

Om du eller noen andre i teamet kan bidra til denne oppgaven, hadde vi satt stor pris på om vi kunne fått et intervju. Vi ser for oss å gjennomføre intervjuene fra uke 15- 17, men vi er fleksible til å avtale tid og sted.

Håper på et positivt svar :)

Mvh

X.X og X.X.



## Vedlegg 2

### Intervjuguide

Navn: \_\_\_\_\_

Stilling og arbeidsplass: \_\_\_\_\_

Dato: \_\_\_\_\_

#### Innledning

- Presentere oss selv
- Presentere valgt tema og problemstilling
  - ” *Hvordan kan strategisk prising øke **TREVPAR** mot ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo?* ”
- Forklare hva vi tenker med oppgaven og hva den kan brukes til
- Gjøre informant klar over etiske retningslinjer og be om samtykke til å bruke informasjonen som blir oppgitt
- Be om lov for å ta lydopptak til transkribering

#### Faktaspørsmål

Få informasjon om informantens:

- Navn
- Nåværende stilling
- Arbeidserfaring
- Eventuelt andre erfaringer

#### Introduksjonsspørsmål

- Snakke generelt om dagens situasjon i Hotellbransjen i Oslo

Spørre om informantens forhold til:

- Strategisk prising
- TrevPAR

### **Overgangsspørsmål:**

- Hvordan er deres situasjon i dag?
- Hvordan tror dere gjennomsnittsprisen (ADR) i Oslo vil påvirkes av den økte kapasiteten i årene fremover, samt øke prisene og et tilfredsstillende belegg?
- Hvilke tiltak gjør dere for å møte utfordringene med ny kapasitet og økt konkurranse i tiden fremover?
  - a) Prisnivå
  - b) Differensiering?
  - c) Priskonkurranse?
- Hvordan ser fremtiden for Oslomarkedet ut?
  - a) Prisnivå
  - b) Kapasitet og belegg
  - c) TrevPAR

### **Nøkkelspørsmål:**

#### Ferisegmentet i Oslo

- Hva kjennetegner individuelle ferieturister på deres hotell/kjede i Oslo?
- Hvorfor kommer turister til Oslo?
  - a) Hvilke aktiviteter søker de etter?
  - b) Hva er det ferisegmentet i størst grad tar nytte av på deres hoteller?
- Hvordan er ferisegmentet fordelt (Internasjonale/nasjonale og grupper/individuelle).
- Merker dere store individuelle forskjeller i prissensitivitet og lojalitet i det gitte segmentet?
  - Finnes det store sesongvariasjoner?
  - Hvem er mest lønnsomme av de individuelle og gruppene? Hvorfor?
- Hva er de viktigste årsakene til at ferisegmentet har økt så kraftig de siste årene?
  - a) Hvorfor har man ikke klart å øke prisene tilsvarende?

### Verdi og verdiskapning:

- Hva er deres differanseverdi og hvordan forsvarer dere en prisdifferanse for potensielle feriekunder?
- Hva er det som gjør deres hotell/kjede unik?
- Hvordan skaper dere verdi med kunden?
- Hvordan kommuniserer dere verdien?
- I hvor stor grad bruker kunden hotellet/kjeden utover overnatting, og har dere noen oppfatning av hvordan dette påvirker etterspørsel.
- Hvordan tilpasser dere produktet mot de individuelle feriereisende?
  - a) Hvilke alternativer har de?
  - b) I hvor stor grad kan kundene forhandle om prisen?
  - c) Hvilke muligheter har kunden til å tilpasse produktet etter sine egne behov?

### Verdikommunikasjon:

- Hvordan møter dere utfordringene i dagens distribusjonslandskap? (Eventuelt diskutere utfordringene)
- Hvilken tilnærming har dere til tredjepartsaktører?
- Hvor stor grad prøver dere å få segmentet over på egne kanaler?
- Hvilke kanaler kommer det gitte segmentet gjennom? (Mail, SOME, OTA, nettside osv)
- Hvilke kanaler er mest lønnsomme (Omsetning og kostnader)
- Hvor mye ressurser brukes på egne kanaler?
- Hvem er mest lønnsomme av de individuelle og gruppene? Hvorfor?

### Prispolitikk og strategi

1. Hvordan er deres prispolitikk (Altså rammene i forhandlingen), og hvordan er denne forankret i prisstrategien?
2. Finnes det retningslinjer for hvor høy og lav pris dere kan ta?
3. Hva mener dere er en god prisstrategi mot det gitte segmentet? Langsiktighet?
4. I hvor stor grad fokuserer dere på å at gjestene skal bruke penger på hotellet under oppholdet?
  - Hvilke tiltak gjør dere for å skaffe mersalg?
  - Hvilke produkter/tjenester (utenom hotellrom) opplever dere at betalingsvilligheten og etterspørselen er størst mot feriesegetnetet?

## Prissetting

1. Hva anser dere som de største utfordringene med å sette pris mot det gitte segmentet?

a) Prissensitivitet?

b) Lojalitet?

2. Hvordan setter dere priser?

3. Har dere ulike prisstrategier i ulike avdelinger?

4. I hvor stor grad merker dere at en endring i pris påvirker salgsvolum.

5. Hvor prissensitive opplever dere at det gitte segmentet er?

6. I hvor stor grad merker dere priskonkurransen i Oslo og hvordan påvirker konkurrentene deres egne prisstrategi.

7. Hvordan møter dere utfordringer knyttet til eksterne faktorer dere ikke kan kontrollere som valutaendringer og rentjusteringer, som igjen setter press på prisenivået?

8. Hvilken tilnærming har dere til "Rate Parity", og i hvor stor grad påvirker dette prisstrategien?

9. Hva tenker dere om prisenivået mot feriemarkedet i Oslo i dag?

- Hvordan samsvarer prisviljen til kundene med den reelle verdien?

- Rettferdiggjør prisen verdien?

10. Hvilke fordeler og ulemper ser dere med å være tilknyttet en kjede mot de enkeltstående hotellene?

a) I hvor stor grad får en prisendring på et av hotellene konsekvenser for andre hoteller i kjeden?

## **Avslutning**

1. Hvordan skal man gjennom strategisk prising kunne *øke TrevPAR mot det ferie- og fritidsmarkedet for hoteller i Oslo?*

2. Er det noe du ønsker å legge til?

3. Er det mulig å ta kontakt med informanten i ettertid for å innhente tilleggsinformasjon?

5. Takke for intervjuet og kommunisere om de ønsker oppgaven når den er ferdig

