



Optimal praktisering av dynamisk prising for oppfattet rettferdighet

BCR 3102 – Bacheloroppgave vår 2018
Høyskolen Kristiania

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

Innleveringsdato: 04.06.2018

Forord

Med denne oppgaven avslutter vi vår bachelorgrad i Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Etter å ha fulgt spennende fag som salg, revenue management og hoteldrift over tre år, har interessen for dette fagfeltet bare økt og vi ønsket å utdype vår kunnskap innenfor faget. Vi har snakket mye om strategisk, dynamisk prising i faget i tillegg til at vi møter mye på utfordringer tilknyttet dette i praksis. Derfor var rettferdighet rundt dynamisk prising et tema vi syntes var svært interessant å forske på. Denne forskningen har bidratt til at vi har fått en dypere forståelse rundt dynamisk prising, samtidig som vi har fått et større innblikk i hvordan bransjen praktiserer dette.

Vi vil først og fremst rette en stor takk til vår veileder og foreleser over tre år, Henning Friberg. Vi synes samarbeidet gjennom hele oppgaven har fungert utmerket, og du har stilt oss kritiske spørsmål samtidig som du har gitt oss gode retningslinjer hele veien. Ditt engasjement for faget gjorde det mye enklere for oss å holde motivasjonen oppe, og vi har vært inspirert hele veien.

Vi ønsker også å takke alle våre informanter som har satt av tid til oss under denne forskningen, og som har vært meget hjelpsomme med tips og råd til videre arbeid med problemstillingen.

En stor takk til:

- Øyvind Vassbotn - Revenue manager, Nordic Choice Hotels
- Haakon Allergot Sandberg - Revenue manager, Nordic Choice Hotels
- Andrea Allergot Sandberg - Regional revenue manager, Thon Hotels
- Marius Nicolay Lauritzen - Pricing manager, Scandic Hotels
- Andreas Smette - Area revenue manager East, Scandic Hotels
- Maria Gussiås Klein - Revenue manager, Scandic Hotels
- Henning Friberg - Høyskolelærer, Høyskole Kristiania

Vi vil også takke venner, familie og medstudenter for støtte, motivasjon og gode samtaler gjennom hele forskningsprosessen. Med ønske om god lesing!

Oslo, 31.05.2018

333886

333033

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	4
1.0 Innledning.....	6
1.1 Bakgrunn for valg av tema	6
1.2 Problemstilling	6
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	6
1.4 Avgrensninger	7
1.5 Forskningsprosessen.....	7
1.6 Hypoteser	7
1.6.1 <i>Hypotese 1: Full transparens i prislandskapet</i>	<i>7</i>
1.6.2 <i>Hypotese 2: Billigst på egen nettside</i>	<i>8</i>
1.6.3 <i>Hypotese 3: Begrensede svingninger</i>	<i>8</i>
1.6 Presentasjon av tre hotellkjeder i Norge	8
1.6.1 <i>Nordic Choice Hotels</i>	<i>8</i>
1.6.2 <i>Scandic Hotels.....</i>	<i>8</i>
1.6.3 <i>Thon Hotels.....</i>	<i>9</i>
2.0 Teori.....	9
2.1 Revenue management	9
2.1.1 <i>Kjennetegn på bedrifter som kan ha stort utbytte av revenue management</i>	<i>10</i>
2.2 Dynamiske priser.....	11
2.3 Prosess for prissetting	12
2.3.1 <i>Prissetting i 6 steg: THE PRICE-SETTING PROCESS - Exhibit 6-1.....</i>	<i>12</i>
2.3.2 <i>Total økonomisk verdi.....</i>	<i>13</i>
2.3.3 <i>Differentiation value.....</i>	<i>15</i>
2.3.4 <i>Kommunikasjon av endrede priser.....</i>	<i>15</i>
2.4 Beslutningsprosessen	16
2.5 Rettferdighet.....	17
2.5.1 <i>Rettferdig pris.....</i>	<i>17</i>
2.6 Transparens.....	19
3.0 Metode	21
3.1 Metodevalg	21
3.2 Utvalg.....	22
3.3 Valg av forskningsdesign	22
3.4 Etikk.....	23
3.5 Datainnsamling.....	24
3.5.1 <i>Rekruttering.....</i>	<i>24</i>

3.5.2 Gjennomføring	24
3.5.3 Intervjustruktur.....	25
3.5.4 Intervjuguide	25
3.5.5 Transkribering.....	26
3.6 Primær- og sekundærdata	26
3.7 Kvalitetssikring av data	26
3.7.1 Validitet.....	26
3.7.2 Reliabilitet.....	27
4.0 Analyse og drøfting	27
4.1 Hypotese 1.....	28
4.1.1 Transparens i Norwegian	29
4.1.2 Transparens i Thon Hotels.....	30
4.1.3 Funn til hypotese 1	31
4.2 Hypotese 2.....	33
4.2.1 Funn til hypotese 2	34
4.3 Hypotese 3.....	36
4.3.1 Funn til hypotese 3	36
5.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen	38
6.0 Konklusjon og anbefalinger.....	39
6.1 Anbefalt videre forskning	40
7.0 Litteratur	41

Figurer:

Figur 2.3.10.....	12
Figur 2.3.11.....	13
Figur 2.1.12.....	15

Vedlegg:

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Sjekkliste spørsmål

Antall ord i oppgaven: 11 633

Sammendrag

Denne forskningen har som formål å kartlegge hva innenfor prisstrategier som skaper en større rettferdighetsfølelse for brukere av hotelltjenester. For å løse problemstillingen tok vi utgangspunkt i tre hypoteser vi mente best kunne besvare problemstillingen. Gjennom vår forskning har vi tatt for oss en kvalitativ forskningsmetode hvor det har blitt gjennomført seks dybdeintervjuer av sentrale Revenue Manager (RM) i tre store kjeder. Vi har i den hensikt av intervjuene samlet inn empiri og analysert våre data opp mot tilnærmet teori. Ved utarbeidelse av problemstillingen hadde vi utarbeidet tre hypoteser forankret opp til problemstillingen, i den hensikt å bekrefte eller avkrefte våre funn.

Vi har forsket på følgende problemstilling: *Hvordan skal dynamisk prising utøves for at kunden skal oppfatte prisingen som rettferdig?*

Studiens teorigrunnlag tar utgangspunkt i Nagle and Müllers “*The Strategy and Tactics of Pricing*”. Boken beskriver gode illustrasjoner av strategisk, dynamisk prising og verdioppfattelser i flere synspunkter. Forskningsartikkelen til Green og Lomanno beskriver den subjektive tilnærmingen “rettferdighet” og gir gode beskrivelser av begrepet i den kontekst vi forskere bruker tilnærmingen.

Etter endt forskning ser vi at teorien stemmer godt med det respondentene har uttalt seg om. Alle respondentene hadde veldig like svar innenfor alle hypotesene. Teorien samsvarte veldig godt med våre funn hele veien, selv om det tidvis var noe variasjon i samsvar mellom teori og empiri. Vi som forskere sitter igjen med at vi har funnet gode svar på hvordan dynamisk prising skal utøves for at kunden skal oppfatte prisingen som rettferdig.

Vi avdekket at Thon Hotels ligger noe foran Scandic og Choice når det gjelder fokus på transparens i prislandskapet, noe vi konkluderte med at er en av de viktigste nøklene for oppfattet rettferdighet. De mest spennende funnene var det vi gjorde rundt transparens, hvor samsvaret mellom teori og datainnsamling var veldig sterk. Vi hadde noe svakere samsvar mellom hypotese 2, mens hypotese 3 ga også veldig solid sammenheng mellom teori og svar fra respondenter. Alle hypotesene våre ble bekreftet i større eller mindre grad.

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Forskernes første møte med misnøye rundt dynamisk prising i hotellbransjen lød som følger:

“Hvis dere står i en lang kassakø i butikken, og når dere da skal betale så er prisen for varene 40% høyere fordi at de har så mye å gjøre. Da er det liksom helt greit for dere?”

Formålet med oppgaven har vært å få mer kunnskap om hvordan forbrukere av hotelltjenester skal akseptere at høy pris ikke nødvendigvis signaliserer høy kvalitet. Det kan være slik at høy pris ikke har noe med kvalitet å gjøre, men sammenhengen mellom tilgjengelighet og etterspørsel.

Det har vært gjort noe forskning rundt rettferdighet og prising tidligere, men ikke på koblingen mellom dynamisk prising og rettferdighet. Derfor synes vi det var interessant å belyse dette temaet ytterligere i vår bacheloroppgave.

1.2 Problemstilling

Hvordan skal dynamisk prising utøves for at kunden skal oppfatte prisingen som rettferdig?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Å møte forståelse blant kunder om hvorfor prisene er dynamiske på hoteller, er til tider svært krevende. De fleste av oss er vant til praktiseringen av dynamiske priser i flybransjen, men straks dette overføres til hotell er det kanskje ikke like stor aksept eller forståelse.

Vi vil teste og deretter bekrefte eller avkrefte tre temaer vi mener er vesentlige innenfor oppfattet rettferdighet rundt dynamisk prising. Vi ønsker med denne problemstillingen å kunne konkludere med hva som er viktigst for å skape rettferdighetsfølelse hos kunden.

1.4 Avgrensninger

Vi har avgrenset studiet til å omhandle kjedehoteller i Norge, og primært Oslo-regionen. Selv om oppgaven i svært liten grad tar for seg temaer ned på hotellnivå, er det allikevel ansett som nødvendig for enkelte drøftinger og temaer.

Informanter fra Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels og Thon Hotels vil være grunnlaget for vår datainnsamling. To av disse kjedene arbeider vi i selv i dag, og har derfor bedre utgangspunkt for å kunne trekke inn egne erfaringer i oppgaven herfra. Dynamisk prising er i stor grad et resultat av Revenue management, og derfor har vi forholdt oss til fagpersoner på dette området når vi har gjennomført dybdeintervjuer.

Vi forholder oss ikke til hvordan enkeltkunder opplever dynamiske priser i dette studiet, da det ikke skal ende opp som en markedsundersøkelse. Vi fokuserer på hvordan bransjen best kan utøve dette for at kunden skal oppleve svingninger i pris som etisk forsvarlig/rettferdig.

Der det anses som hensiktsmessig for besvarelsen vil vi bruke engelsk terminologi.

1.5 Forskningsprosessen

Forskningsoppgaven vil ta utgangspunkt i tre hypoteser vi mener har en betydning for at dynamisk prising skal oppfattes som rettferdig. Disse hypotesene gir oss rammer å forholde oss til i forskningsprosessen og velger teori ut i fra disse. Den første hypotesen går inn på temaet transparens i prislandskapet og vi ønsker med denne hypotesen og få kunnskap om hvor bevisst de forskjellige kjedene er på praktiseringen av dette. Hypotese 2 omhandler lavest pris på egne nettsider opp mot tredjepartskanaler, og vi ønsker å belyse om dette er et stort fokusområde hos alle kjedene. Vår tredje og siste hypotese handler om begrensede svingninger i pris. Vi vil finne ut om dynamiske priser lettere aksepteres om forskjellene ikke er for store fra en uke til en annen, eller en dag til en annen.

1.6 Hypoteser

1.6.1 Hypotese 1: Full transparens i prislandskapet

Vi antar at høyere grad av transparens i prislandskapet enn hva det er i dag er en nøkkel for å oppnå høyere tilfredshet og oppfattet rettferdighet blant kunder.

1.6.2 Hypotese 2: Billigst på egen nettside

Vi har en teori på at lavest pris på egen nettside i større grad vil skape en følelse av rettferdighet.

1.6.3 Hypotese 3: Begrensede svingninger

Vi antar at hvordan kunden oppfatter dynamisk prising har sammenheng med hvor stor dynamikken i prisen er.

1.6 Presentasjon av tre hotellkjeder i Norge

I dette studiet har vi forholdt oss til tre store hotellkjeder som er dominerende i Oslo og Norge generelt. Thon Hotels, Nordic Choice Hotels og Scandic Hotels. Disse kjedene har sterkest posisjon i de største byene i Norge; Oslo, Bergen og Trondheim (Horwath HTL, 2017). Per juni 2017 er Nordic Choice størst, sett i antall hotellrom i 4 av 7 byer, Trondheim, Tromsø, Stavanger og Gardermoen-området (Ullensaker). Scandic er størst i Oslo, Bergen og Kristiansand (Horwath HTL, 2017).

1.6.1 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice Hotels har nesten 200 hoteller i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Baltikum. Kjeden har delt opp hotellene i tre ulike “brands”: Comfort, Quality og Clarion. I tillegg til disse er det flere frittstående hoteller som går under Nordic Hotels & Resorts (NHR). Herunder hoteller som Farris Bad og THE THIEF (nordicchoicehotels.no). Våre informanter opplyser oss at hotellkjeden har egne salg-, marked- og revenue-avdelinger med to kontorer i Oslo (Solli Plass og Bygdøy Allé) og ett i Stockholm. Franchise-hotellene har derimot mulighet til å ha egne avdelinger for salg, marked og revenue.

1.6.2 Scandic Hotels

Etter oppkjøp av hotellkjeden Rica, har Scandic Hotels inntatt plassen som Nordens ledende hotellkjede, med et nettverk av 280 hoteller, i drift eller under oppføring, i seks land. Scandic er en svensk hotellkjede med hovedkontor i Stockholm (scandichotels.no). I følge vår informant er salg-, marked- og revenue-avdelingen samlet på ett sted i Norge, og holder til på Skøyen, hvor vi også har vært på intervju med tre informanter.

1.6.3 Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Olav Thon Gruppen, og har hoteller i Norge, Sverige, Brussel og Rotterdam. Thon Hotels ble etablert som Rainbow Hotels i 1989. I dag består hotellkjeden av mer enn 70 hoteller. Thon har merkevarene Budget, City, Conference, og Resort (thonhotels.no). Olav Thon Gruppen har hovedkontor i Stenersgata i Oslo (olavthon.no).

2.0 Teori

2.1 Revenue management

Revenue management oppstod opprinnelig i den amerikanske flyindustrien på slutten av 1970-tallet. People's Express, som var datidens lavprisflyselskap, tilbød reiser til lav pris uten ekstra serviceelementer inkludert i reisen. American Airlines og United Airlines bestemte seg for å ta opp kampen og begynte å tilby enda billigere reiser, men med kun et fåtall med billetter til den prisen. American Airlines vant til slutt konkurransen med People's Express ved å bruke informasjonen de fikk fra reservasjonssystemet til å utvikle en revenue management-strategi (Jørgensen 2012, 169).

Flyselskaper er de mest rutinerte når det gjelder bruk av teknologiassisterte Yield-Management-systemer. Den mest erfarne er kanskje American Airlines, som har holdt på med dette lengst. De har siden 1980 brukt teknologien til å selge billetter til høyest mulig pris ved å konstant følge med på etterspørsel og tid. De sitter hele tiden og avgjør hvor mange billetter som skal gå billig, hvor mange til grupper, og hvor mange som skal selges i siste liten til fullpris. I tillegg avgjøres det hvor stor prosent det skal overbookes for å kompensere for ikke fremmøtte (Jørgensen 2012, 169).

Ordet "yield" kommer fra flyindustrien og refererer til begrepet yield, som er omsetning per tilgjengelige sete, som betyr å selge den riktige varen til den riktige kunden til riktig tid og pris (Jørgensen 2012, 169).

Et hotell kan ha to typer etterspørsel, eller en kombinasjon av disse to: «yieldable»- og «priceable» etterspørsel. Med «yieldable» menes at hotellet har prisklasser som kan skilles fra

hverandre. Ved «priceable» etterspørsel velger kunden kun den billigste tilgjengelige prisklassen. Såfremt den ikke er dyrere enn kundens betalingsvilje (Jørgensen 2012, 169).

Et tostjerners hotell med 120 rom har to forskjellige prissatser: Den høye satsen på kr 1690,- per natt og en rabatterte sats på kr 990,- per natt. Ideelt sett vil RM-avdelingen at alle rommene skal være booket til den høye satsen på kr 1690,-, men dette er ikke alltid oppnåelig. Da må RM-avdelingen ta til vurdering de faste og variable kostnadene og RevPAR for å ta avgjørelsen på om det er lønnsomt å gi en redusert prissats på rom for å fylle opp, eller om det er mer lønnsomt at rommet står tomt. Sett at personen på booking mottar en forespørsel én måned i forveien på en overnatting til den rabatterte prisen på kr 990,-. Burde da den bookingen bli akseptert til den prisen, eller burde booking-ansvarlig vente og håpe på at rommet blir booket til den høyere, ikke-rabatterte prisen senere? Risikoen vil da være at rommet kan bli stående tomt, men om den blir akseptert kan hotellet senere måtte avslå en booking til en høyere sats fordi rommet er “okkupert” av en lavere sats. Dette er vurderinger en RM til en hver tid må sitte og ta (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 1).

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

Helge Jørgensen (2012, 169-170) foreslår syv kjennetegn på bedrifter som kan ha utbytte av revenue management (yield management):

- Relativt fast kapasitet
 - Eksempelvis hotellrom. Et hotell har i utgangspunktet samme antall rom gjennom hele året, ved mindre de bygger ut i løpet av den tiden.
- Etterspørselen eller markedet kan segmenteres
 - Kundene kan deles opp i ulike grupper, og følgelig betalingsvillighet.
- Produktet kan ikke lagres
 - Et usolgt hotellrom forblir usolgt for alltid. Det hotellrommet til den datoen kan ikke selges på nytt dagen etter.
- Produktet kan selges eller bestilles før forbruk
 - Et hotellrom bestilles før det tas i bruk i form av telefon, mail eller direkte.
- Det eksisterer store etterspørselsvariasjoner
 - Derfor kan bedrifter, for eksempel hoteller prise seg etter dette. En høyere pris kan tas ved høy etterspørsel enn lav etterspørsel.

- Variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader
 - På et hotell er det veldig lønnsomt for hvert ekstra rom som selges. De faste kostnadene er der allerede.
- De har historiske data på etterspørsel og booking-mønstre
 - Ved hjelp av tidligere års data kan man planlegge når etterspørselen er størst, for eksempel på et hotell og følgelig prise seg deretter.

2.2 Dynamiske priser

De fleste hoteller i dag benytter seg av dynamisk verdibasert prising, hvilket betyr at prisen er i bevegelse og må endres for å møte den skiftende etterspørselen. Ved å være tidlig ute blir kunden “belønnet” med lavere priser. Det er på denne måten hotellet legger et prisgrunnlag på belegget, og videre kan prisen settes opp for å tiltrekke seg de mindre prissensitive kundene for å fylle kapasiteten (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 131-132).

“Pricing policy” handler om å lære kunden å forstå at prisen stiger med belegget. Hotellene bruker i prinsippet pris til å kontrollere, styre og skape etterspørsel. Det antas at forretningsreisende generelt sett er mindre prissensitive til prisendring enn ferie- og fritidsreisende. Det kan ha en sammenheng med at forretningsreisende sjelden betaler hotelloppholdet selv, men får det dekket av arbeidsplassen. Segmentet ferie- og fritidsreisende betaler nesten uten unntak selv. Ettersom forretningssegmentet overnatter på hverdager, kan hotellet prognostisere høyt belegg i midtuke og derfor sette opp prisen. På sommeren er det gjerne langt lavere belegg og lite forretningsreisende. Hotellet kan da benytte anledningen til å skru opp prisen i fellesferien, samt følge med på store eventer for å øke prisen (Tranter, Stuart-Hill og Parkers 2014, 139-40).

For å utnytte svingningene i etterspørselen på best mulig måte er det nødvendig med dynamiske priser. Dynamiske priser er lett å forholde seg til både for hotell og kunde, og sikrer at de beste kundene alltid får best pris. Dette kan gi store besparelser for de som kan endre reisemønster, og større tilgjengelighet på rom for de som planlegger i siste liten. Det skaper også en vinn-vinn-situasjon for tilbyder og kunder. Jo tidligere man bestiller, jo billigere får man rommet. Akkurat som i flybransjen (Friberg, 2016).

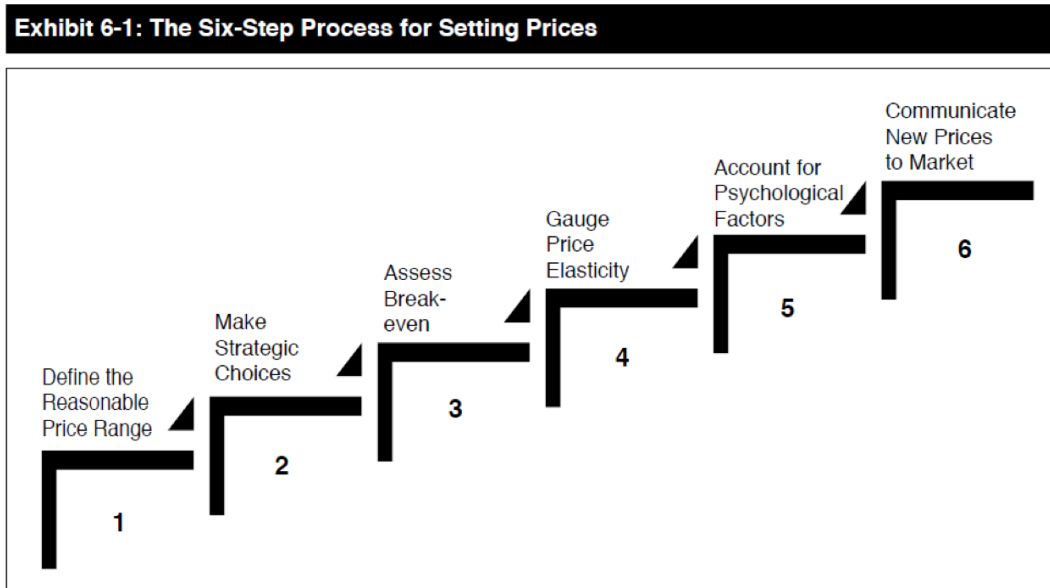
Dynamisk prising brukes overalt i dag; På veien i form av bompenger, konsertbilletter, strøm/energi varierer med årstiden, og nettbutikker har i større grad begynt å justere prisene ettersom hvem det er som handler i følge Henning Friberg (2016).

Et produkt har gjerne ulik verdi for kundene, da de har ulike betalingsmuligheter, preferanser og nytteverdi av produktet. Da gjelder det å vurdere hvor hurtig kundene har behov, hvor fort de betaler, og hvor stor forskjell det er på kostnadene forbundet med dette. Dersom bedriften prøver å møte alle kundene med én og samme pris vil enkelte kunder kjøpe produktet til en lavere pris enn hva de i utgangspunktet var villig til å betale. Samtidig vil det ekskludere de kundene som var villig til å kjøpe produktet til en pris som hadde dekket de variable kostnadene. Dette tvinger bedriften til å velge mellom volum og margin, og derfor gir fast pris sjelden et overskudd (Nagle og Müller 2018, 76).

2.3 Proses for prissetting

Relevant forskning viser at $\frac{3}{4}$ av prisavgjørelser tas på bakgrunn av for lite eller sviktende informasjon (Friberg, 2018). Hvorfor er det slik? Mye handler om å forstå prisbildet. Hva er i flyt, og hva påvirker den flyten? Teknologien har hjulpet oss mye, da den gjør prisvariasjoner lett tilgjengelig. I og med at kunder har ulik motivasjon for å kjøpe, er det mest sannsynlig ikke én optimal pris som gjelder for alle kunder (Nagle og Müller 2018, 134).

2.3.1 Prissetting i 6 steg: THE PRICE-SETTING PROCESS - Exhibit 6-1



Denne modellen illustrerer en prissettingsprosess som typisk brukes når noen skal inn i et nytt marked. Den begynner med å definere en prisramme (Nagle og Müller 2018, 135):

- Steg 1: Definere en levedyktig prisramme
- Steg 2: Foreta strategiske valg
- Steg 3: Vurdere “break even”-endringer i salget
- Steg 4: Måle priselastisitet
- Steg 5: Ta i betraktning psykologiske faktorer
- Steg 6: Kommunisere nye priser til markedet

Vi tar for oss de delene av prosessen som er relevant for denne forskningsoppgaven.

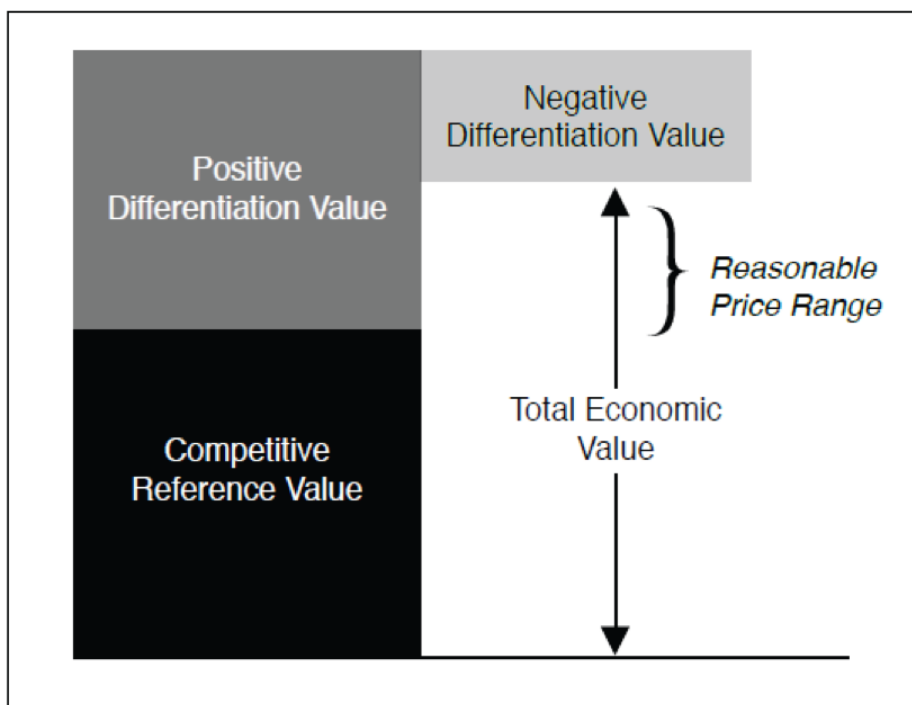
2.3.2 Total økonomisk verdi

Verdien av produktet er samsvarende med det noen er villig til å kjøpe det for. Det kan oppstå til tider at kunder kjøper et produkt og atferd etter kjøp er i en negativ oppfattelse “Value for money”. Det vil føre til at forbrukeren ikke vil gjenta kjøpet vil ikke anbefale andre å foreta samme kjøp (Nagle og Müller 2018, 12).

“Verdi bestemmes ikke ved uforanderlige fysiske aspekter av et produkt, men av kundens alltid vekslende omstendigheter” (Nagle og Müller 2018, 26).

Altså; den dagen du har overbook og ikke kan sende gjesten bort, vil det ene hotellrommet du aldri leier ut ellers ha en stor verdi.

Exhibit 6-2: Illustration of the Reasonable Price Range



Figur 2.3.11: Total Economic Value

(Nagle og Müller, 2018)

Exhibit 6-2 illustrerer hvordan definere en prisramme. Teoretisk sett er prisbunnen der hvor de variable kostnadene er dekket. Alt du tjener over de variable kostnadene vil gi den som selger det en positiv margin på overskuddet. Om prisen er satt under prisen på det nest beste konkurrerende alternativet, vil konkurrenten havne i en uholdbar situasjon hvor deres pris skaper en negativ økonomisk fordel for kunden. “Competitive reference value” er enhetsprisen på det nest beste alternativet til produktet/tjenesten (Nagle og Müller 2018, 136). Dersom du er ute etter et rom på Grand Hotel vil for eksempel Hotel Continental være det nest beste alternativet, da de ligger ca likt i pris og opererer i samme marked. Om jeg synes det er greit å kun ta inn de variable kostnadene, kan jeg prise meg under grensen for “competitive reference value” (Friberg, 2018).

“Positive/negative differential value” er kundens verdiopfattelse av ditt produkt/tjeneste vs. aktuelle referanseprodukter- eller tjenester. Hvor god er jeg til å differensiere mine produkter fra konkurrentene? (Friberg, 2018). Priser du deg over maksimal betalingsvilje, og ender i området “negative differential value”, priser du deg ut av markedet (Nagle og Müller 2018, 137). Det er i området over “competitive reference value” før “negative differential value” at vi operer med “reasonable price range”, altså det området det er greit å variere prisene før du

enten ligger mistenkelig lavt i pris, eller urimelig høyt. Den dynamiske prisingen vil foregå innenfor dette området (Friberg, 2018).

2.3.3 Differentiation value

Differensiert verdi beskrives som kunden verdioppfattelse av bedriftens produkt eller tjeneste opp mot andre alternativer. Den totale økonomiske verdien omhandler om kundens aktuelle alternativ til et produkt, også kalt som “*Reference value*” og i hvilken grad produktet differensierer i henhold til kundens referanseverdi (Nagle og Müller 2018, 29).

Differensiert verdi innebærer kroneverdi og psykologisk verdi. Den teoretiske forankringen av “kroneverdi” representerer en besparelse eller økning ved inntjening av at produktet blir kjøpt. Det kan for eksempel være en kunde som vil velge å kjøpe et dyrere produkt fremfor et billigere alternativ (reference value), fordi det differensierte produktet eller tjenesten minimerer risikoen ved eventuelle uforutsette kostnader (Nagle og Müller 2018, 28).

Den psykologiske verdien beskrives som status ved kjøpet av et produkt. Enkelte produkter som for eksempel Rolex, kan gi enkelte forbrukere en høy psykologisk verdi. Kjøpet blir gjennomført basert på hva forbrukeren mener gir dem sosial status ved produktet (Nagle og Müller 2018, 28).

2.3.4 Kommunikasjon av endrede priser

Lansering og kommunikasjon av endrede priser er det siste og steget i prisprosessen. Her kan det fort være en utfordring tilknyttet rettferdighet. Oppfattet rettferdighet er en av de viktigste faktorene når det gjelder prissensitivitet. Om kommunikasjon av rettferdighet blir gjort på korrekt måte, kan det ha en enorm effekt (Nagle og Müller 2018, 149). For eksempel:

En kjent formidler av medisinsk utstyr lyktes med en prisøkning på 40% på en viktig vare, ved å kommunisere en rasjonell årsak til økningen. Bedriften innså at de hadde vært taktisk lite smarte, som ikke hadde økt prisene i takt med andre avgifter og resten av markedet. Det de da gjorde var å gi kundene beskjed tre måneder i forveien om at prisene kom til å øke slik at de kunne forberede seg. Ikke overraskende var det da mange som kjøpte inn varer flere måneder i forveien, slik at de hadde et lite lager før prisen økte. På denne måten fikk kunden

et valg om å handle rimeligere i forveien og dermed ble prisavgjørelsen til bedriften oppfattet som rettferdig og rimelig (Nagle og Müller 2018, 149).

For å kommunisere enda mer rettferdighet overfor kunden, sendte bedriften ut brev til sine kunder hvor de også forklarte at de ikke hadde økt prisene sine på åtte år, og gjorde oppmerksom på at prisen de nå hadde satt fortsatt var lavere enn hva den ville vært om de hadde fulgt prisindeksen på slike varer. For å forsterke dette med rettferdighet for kunden sørget de nå for at det ekstra overskuddet de før ikke hadde, nå ville gå til videre forskning på nye produkter som igjen ville gagne kunden (Nagle og Müller 2018, 149).

2.4 Beslutningsprosessen

Teorien fra Nagle og Müller kan knyttes opp mot *beslutningsprosessen*. Ibenfeldt (2015) foreslår en 5-steps beslutningsprosess forbruker følger for å gå til innkjøp av en vare eller tjeneste.



Figur 2.3.12: *Beslutningsprosessen* Egendefinert av forskerne (Ibenfeldt, 2015)

→ **Behovserkjennelse**

- Erkjenne at det foreligger et behov for å kjøpe noe.

→ **Søk etter alternative løsninger**

- Lete etter relevant informasjon i omgivelser eller egen hukommelse som kan løse problemet.

→ **Evaluering av alternativer**

- Evaluere alternativer gjennom å vurdere tilgjengelig kunnskap om konsekvensene av å kjøpe og basere valg basert på denne informasjonen.

→ **Kjøp**

- Kjøpe det valgte alternativet.

→ **Bruk og ny evaluering etter kjøp**

- Bruke det valgte alternativet og vurdere ytelsene opp mot kostnader.

Det kan være lurt å ha kunnskap om beslutningsprosessen når man jobber med prissetting. Kunden vil i de fleste tilfeller ta ulike valg ut i fra hvor vedkommende er i denne prosessen (Ibenfeldt 2015, 70). Ut i fra Nagle og Müllers teori om verdiskapning mener vi det kan være vesentlig å ha beslutningsprosessen i bakhodet. Om det ikke er “value for money” vil ikke kunden repetere kjøpet, og det blir ikke godsnakket overfor andre heller (Nagle og Müller 2018, 12).

2.5 Rettferdighet

Store Norske Leksikon definerer begrepet rettferdighet slik:

“Den type forhold der mennesker behandles på en rimelig måte og i overensstemmelse med moralske prinsipper”.

En annen måte å forstå begrepet “rettferdighet” på fra Store Norske Leksikon er *“Den type forhold der alle mottar det de fortjener”.*

Da kan man igjen spørre seg hva som er en “rimelig måte” å behandles på eller hva som skal til for å “fortjene” noe. Det siste begrepet hviler på et paradigme hvor det finnes ting man kan fortjene eller ikke fortjene. Med andre ord er det et definisjonsspørsmål hva som er rettferdig eller ikke.

2.5.1 Rettferdig pris

I følge forskningsartikkelen *Perceived Fairness of Yield Management* (Kimes, 1994) evaluerer kunder rettferdighet ut i fra disse tre faktorene:

- Utfall (rettferdig fordeling)
 - Kunden vurderer utfallet ut ifra hva andre rundt dem også har fått. For eksempel måler seg selv opp mot naboen.
- Prosedyre
 - Jeg booket rommet for 3 dager siden, men naboen for 4 måneder siden. Hvilken praktisk betydning har det?
- Interaksjonen
 - Selve behandlingen kunden får under prosessen med å bestille en vare/tjeneste.

Konseptet en “rettferdig pris” har gitt markedsførere hodebry i mange tiår. Etter at orkanen «Sandy» traff Amerikas østkyst, gikk guvernøren for New Jersey, som ble ekstremt rammet av dette, ut med en advarsel: “Under krisesituasjoner som dette oppfordres innbyggerne til å ta vare på hverandre, ikke utnytte hverandre” og minnet om at såkalt “price gouging” (ekstremt høy prising under spesielle situasjoner) var ulovlig og ville medføre hard straff. Selv om økonomisk teori underbygger at en pris naturlig stiger under perioder hvor tilbudet av en vare er veldig lavt (Nagle og Müller 2018, 72).

Det er ingen nøyaktig definisjon på hva som egentlig er ansett som rettferdig. Det er mer enn samfunnsbasert norm som egentlig ikke er forankret i lønnsomhet, konkret verdi, eller forsyning. Hva som er rettferdig kan variere over tid og tidsalder. En bilselger som priser en vare høyere enn anbefalt utsalgspris kan bli beskyldt for å “flå” kunden, selv om den nye prisen er et tiltak for å rense lageret (Nagle og Müller 2018, 72).

Til sammenligning; i fly- og hotellbransjen hvor etterspørsel-basert prising, altså dynamisk prising, har vært brukt i mange tiår, har forbrukerne blitt vant til denne tankegangen at prisen er knyttet til relativ etterspørsel. Forbrukerne blir kanskje ikke lenger overrasket over at prisen kanskje er tre- eller firedoblet på populære reisedatoer. Dette gjelder kanskje spesielt i flybransjen (Nagle og Müller 2018, 72).

Et marked vil som regel oppfatte det som rettferdig at en pris stiger som følge av økte kostnader, selv om det går utover kjøperen. Grunnen til dette er at det er allment akseptert at en selger fortsatt skal ha et overskudd selv om kostnadene øker. Det er også oppfattet som rettferdig at selger beholder sine fordeler selv om kostnadene øker, og det er heller ingen sosial norm som krever at selger skal dele fordelene med kunden (Nagle og Müller 2018, 72).

Allikevel; så fort en selger begynner å utnytte markedet for å øke prisene, blir det ansett som en anelse urettferdig. Det er en av grunnene til at prisøkningen øker med offentlige tjenester. Måten en prisendring foregår på kan ha stor betydning for oppfattelsen av rettferdighet. Å ta bort en rabatt er oppfattet som en rettferdig måte å øke prisen i tilfeller hvor etterspørselen har økt, men så fort det legges til en tilleggsavgift/pris på toppen av den eksisterende prisen oppfattes det svært negativt selv om sluttprisen for kjøper er den samme (Nagle og Müller 2018, 73). En parallell til dette blir å lage en salgskampanje hvor det reklameres for nedsatte priser, og en oppgitt førpris som er langt høyere enn den faktisk var. Dette så vi flere eksempler på i forbindelse med fjorårets “Black Friday” (VG, 2017).

2.6 Transparens

Den encyklopediske definisjonen av transparens er som følger:

“En optisk egenskap der et materiale er gjennomsiktig eller gjennomskinnelig for lys.” (Wikipedia, 2015).

Overført til et prisbilde handler dette om at det presenteres et synlig, transparent prisbilde og ikke et kryptisk. Kunden krever transparens på priser og tilgjengelighet, for eksempel ved bruk av priskalendere (Green og Lomanno 2012, 21).

Pristransparens kan defineres som tilgjengeligheten til å observere priser (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 135). I bedrifter som hotellbransjen hvor prisene er dynamiske er tanken at priser og endringer hele tiden skal være tilgjengelig og synlig for kunden. Tanken er at ved kommunikasjon av prisendringer vil det oppstå en mindre grad av mistillit ved økning av priser. Forhåpentligvis vil transparens ut mot kunden bygge tillit og aksepten vil øke (Ferguson & Ellen 2013, 404). Når det er variasjoner i priset fra dag til dag og uke til uke, vil det være bra for bedriften at kundene blir godt informert om hva de ulike prisene betyr, hvor de finnes og hvorfor prisen er slik den er. Hvor transparent det er kommer an på hvor mye bedriften ønsker å kommunisere ut til kunden (Ferguson & Ellen 2013, 405).

Kommunikasjon av prisvariasjoner kan for eksempel gjøres med priskalendere eller prismatriser med forskjellige priskategorier (Green og Lomanno 2012, 21), noe vi forskere ser er mer og mer vanlig nå i 2018. Prismatriser definerer hva kunden får ut av en enhet forbundet av en bestemt kostnad. Det baserer seg på hva forbrukeren velger å kjøpe og enhetene er ofte gitt av flere valgmuligheter (Nagle og Müller 2018, 85). Her fremkommer det gjerne hvilke priser som er reduserte på grunn av at de ikke er refunderbare, blant annet. Dette praktiseres i flybransjen:

Fly til Bergen fra Oslo-Gardermoen Vis flyvganger

Velg utreise- og returdato og klikk på "Vis flyvganger".

Fly fra Tur/Retur Vis kun direkte Voksne Barn (2-11) Spedbarn Valuta

Utreise: Oslo-Gardermoen - Bergen

mars 2018

	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
9				1	2	3	4
10	5	6	7	8	719	869	869
11	12	13	14	15	16	17	18
	719	719	719	719	719	719	719
12	19	20	21	22	23	24	25
	719	719	719	719	719	719	719
13	26	27	28	29	30	31	
	719	719	719	719	719	719	

Retur: Bergen - Oslo-Gardermoen

mars 2018

	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
9				1	2	3	4
10	5	6	7	8	769	869	869
11	12	13	14	15	16	17	18
	719	719	719	719	719	719	719
12	19	20	21	22	23	24	25
	719	719	719	719	719	969	719
13	26	27	28	29	30	31	
	719	719	719	719	719	719	

Fet skrift markerer månedens laveste pris per person.
 = Direkte = Flybytte Vis flyvganger

(Norwegian.no)

På denne måten inkluderer Norwegian kundene i kjøpsprosessen ved å ha transparente priser. En lavpriskalender viser tydelig hvilke priser som gjelder for hvilke datoer. Da ser man hvilke datoer fra hver måned som er de billigste. Forretningsfolk, eller andre som reiser mye, får også full oversikt over prisen på de forskjellige datoene, noe som er praktisk om man har flere reisedatoer å forholde seg til. På denne måten tar kunden mye av ansvaret selv, og de kan selv ta det valget som er best for dem.

Oppfattet rettferdighet er på mange måter et resultat av "reference prices", som omhandler det å ha referansepunkter på en pris. For eksempel å vise til en tidligere, veiledende pris som nå er lavere. Oppfattet rettferdighet er svært subjektivt, og skal være mulig å påvirke gjennom verdikommunikasjon (Nagle, Hogan og Zale 2014, 92-93). Det gjelder å få kunden til å tro at det er priset rettferdig. Spørsmålet dukker ofte opp nettopp i hotellbransjen: er det rettferdig at prisen på hotellrom varierer? Forbrukeren sitter selv med makten, og bestemmer selv når de reiser. Fra et teoretisk perspektiv er det vanskelig å se for seg at dette kan kalles urettferdig, så lenge dette er opp til kunden selv (Nagle, Hogan og Zale 2014, 153).

"Dette er den eneste måten man kan si at dynamisk prising er rettferdig på". (Nagle, Hogan og Zale 2014, 153.)

Transparens i kanalene gir også økt press på "rate parity" (samme pris i alle kanaler). Dette kan resultere i "one rate fits all"-prising, og det kan føre til et ensidig fokus på lavest mulig

pris. Hotellene kan fristes til å tenke at prisreduksjon alltid “trigger” etterspørsel og at økt volum kompenserer for redusert margin. Dette er derimot i de fleste tilfeller feil (Green og Lomanno 2012, 22).

Ideelt sett er prispolitikken transparent, konsekvent, og gjør det mulig for bedrifter å håndtere prisutfordringer proaktivt. Hvis prispolitikken er transparent, trenger ikke kunder i like stor grad å sette seg inn i andre alternativer samt feilinformasjon for å lære hvordan du kan tilpasse prisen. Flyselskaper, for eksempel, har transparente prisregler som mange kanskje ikke liker (de lave prisene får du kun om du handler god tid i forveien, gebyr for å gjøre endringer og billetten kan ikke overføres til andre passasjerer), men dette aksepterer vi fordi vi kjenner så godt til dette, og har så god oversikt over prisene (Nagle og Müller 2018, 110-111).

3.0 Metode

I dette kapittelet vil gi gjennomgå hvilken forskningsmetode vi har valgt å bruke, og hvorfor den utvalgte metoden er best egnet til å kunne gi svar på problemstillingen som blir forsket på.

3.1 Metodevalg

Metodevalget går ut på å samle inn data som er mest relevante og pålitelige ut i fra problemstillingen. En analyse av kvalitative data består av en bearbeidelse i tekst, mens en analyse av *kvantitative* data består av opptelling i form av statistiske teknikker. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29)

Kvalitativ forskning benyttes når man har en formulert problemstilling som er utarbeidet på forhånd. Studiet gjennomføres i sin helhet som et gruppesamarbeid. Vi samler inn data ved bruk av en kvalitativ metode i form av dybdeintervjuer, dagbøker eller samtaleopptak som denne forskningen i stor grad benytter seg av. Ved bakgrunn i hvordan vi kommer til å samle inn våre data, ser vi at det er en kvalitativ metode som blir mest hensiktsmessig for vår oppgave.

En forskningsmetode er en måte å gå frem for å samle inn empiri (Jacobsen 2016, 21). Empiri handler om å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen 2016, 16).

3.2 Utvalg

Ved utvelgelse av informanter til en kvalitativ metode, ønsker vi å komme i kontakt med personer i målgruppen som er beste egnet. Hensikten med kvalitative metoder er fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Ved utvelgelse av respondenter har vi tatt i betraktning at utvalget ikke skal være tilfeldig, men valgt med hensikt til problemstillingens formål.

Vi har valgt å avgrense utvalget til Oslo sentrum, med fokus på de tre store nordiske hotellkjedene Nordic Choice Hotels, Scandic Hotels og Thon Hotels. Johannessen, Tufte og Christoffersen beskriver en tommelfingerregel der utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling (Kruzel, 1999). Det betyr at antallet vil være avhengige av kvaliteten på intervjuene som er gjennomført (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 114). Ut i fra våre utvalg har vi totalt seks informanter som er fordelt utover kjedene. Dette kriteriet har vi valgt for å se på likheter og ulikheter i bransjen, i hensikt av å besvare problemstillingen på best mulig måte. Utvalget av antall respondenter er nøye gjennomtenkt i henhold til at det skal være nok informasjon og god kvalitet til besvarelsen.

3.3 Valg av forskningsdesign

Da vi utarbeidet vår problemstilling i gruppen, var vår videre tanke om hvordan vi skal gjennomføre fremtidige undersøkelser for å få svar på forskningen. I dette tilfellet så har vi valgt å ta for oss et undersøkelsesdesign som teorien beskriver som “utvalgsundersøkelser”.

Utvalgsundersøkelser tar utgangspunkt i at det finnes et stort antall enheter som man burde undersøke for å utarbeide en fullstendig oversikt. Det vil være en komplikasjon ved at man ikke har verken tid eller ressurser til å undersøke alle (Jacobsen 2016, 105-106).

Utvalgsundersøkelsen fokuserer derfor på en populasjon og forsker på denne ved å ta et utvalg fra populasjonen. Ved slike studier vil utvalget bestå av ulike individer fra ulike kontekster. Utvalgsstudier prioriterer variasjon og muligheter for statistisk generalisering (Jacobsen 2016, 106). Ut i fra størrelsen på vårt utvalg kan vi i dette studiet ikke generalisere våre funn utover utvalget i populasjonen. Vi kan ikke generalisere på vegne av andre hotellkjeder som ikke er representert i dette studiet.

Jacobsen redegjør for flere forskningsdesign og vi har valgt å fordype oss i studiet “Små-N-studier. Det vil si at det kun velges ut et fåtall enheter; ofte ikke mer enn 5 til 10. Små-N-studier har fokuset på et spesifikt fenomen, men det kan belyses fra ulike ståsteder (Jacobsen 2016, 106). På bakgrunn av problemstillingen mener vi at denne tilnærmingen vil passe vår fremgangsmåte ved at vi søker et fenomen på tvers av organisasjoner. I vårt små-N-studie har vi tatt kontakt med flere RMer (revenue manager) i de ulike kjedene i Oslo-området. Bakgrunnen for valget er at vi vil fokusere på et gitt fenomen der vi hovedsakelig vil være innom flere enheter som Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels og Thon Hotels.

Denne typen studie egner seg når vi ønsker en rik og detaljert beskrivelse av et fenomen. Ved å variere enheter fra ulike kontekster kan vi få en bredere beskrivelse av fenomenet enn å studere ett enkelt case (Jacobsen 2016, 107).

3.4 Etikk

Etikk beskrives som prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er rette eller gale (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83).

Ved forskning av vitenskapelige undersøkelser har en forsker plikt til å tenke nøye igjennom hvordan forskningen kan påvirke, oppfattes og bli brukt. Det må samtidig tas flere vurderinger av ulike valg i undersøkelsesprosessen, ut i fra etiske prinsipper (Jacobsen 2016, 45).

I henhold til de etiske retningslinjene har vi i vår undersøkelsesprosess opplyst våre respondenter om hvilke spørsmål som vil forekomme før selve intervjuet, og opplyst om lydopptak. Slik kan intervjuobjektene forberede seg og sikre etiske prinsipper i form av sensitiv informasjon. Vi har samtidig informert intervjuobjektene om lydopptak ved begynnelsen av intervjuet og de vil ta en frivillig stilling til dette. For at intervjuet ikke skal bli for personlig har vi tatt stilling til at intervjuobjektet kan stille anonymt under vår forskning. Det er på bakgrunn av at spørsmålene ikke skal være lett å gjenkjenne av andre personer (Jacobsen 2018, 88). For å sikre informasjonen vi har fått tildelt, har vi gitt våre intervjuobjekter muligheten til å få transkriberingen tilsendt for å sikre retningslinjer.

3.5 Datainnsamling

Jacobsen (2016) belyser fire ulike tilnærminger for innsamling av kvalitative data: dybdeintervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentundersøkelser. Ut i fra de kvalitative datametodene har vi valgt å ta for oss dybdeintervju som en metode for å samle inn kvalitative data.

3.5.1 Rekruttering

Under vår rekrutteringsprosess har vi valgt å rekruttere kandidater i form av e-post-forespørsler. Vi har fått tilsendt e-postadresser fra bekjente og ved egen arbeidsplass. Metoden vi valgte for rekruttering viser seg å være best egnet for oss, da vi så på dette som lite tidkrevende. Metoden var effektiv da informasjon raskt kom ut og respons om avtalt tid og sted ble videreformidlet med direkte kontakt. Vi har også tatt i bruk *snøballmetoden* der forskeren spør personer om de kjenner noen i målgruppen som kan stille til intervju og fått kontaktinformasjonene der vi tar direkte kontakt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 123). Ved denne rekrutteringsstrategien har vi også tatt kontakt med våre nettverk og fått respons ved aktuelle kandidater. Vi har opplevd at responsen har vært god og at respondentene har opptrådt positivt med tanke på eventuelle fremtidige intervjuer.

3.5.2 Gjennomføring

Dybdeintervjuet vil foregå ansikt-til-ansikt, men det kan også foregå via telefon, e-post eller over internett (Jacobsen 2016, 146). Vår metode for datainnsamling har foregått ved dybdeintervju, der vi selv er tilstede. Vi ser på dette som hensiktsmessig og nødvendig for å få optimalt utbytte av datainnsamlingen. Jacobsen redegjør for at det finnes fordeler og ulemper ved dybdeintervju: Det vil forekomme stedsavhengig og tidkrevende. På den andre siden så etableres det tillit, åpenhet og god flyt i samtalen der intervjuer kan observere, og har kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen 2016, 147,148). Vi la fort merke til at intervjuene var steds- og tidkrevende, der alle intervjuene fant sted ved respondentens arbeidsplass. Det krevde at vi satt oss til disposisjon etter respondentens ønske om intervju. Vi fant dette som en positiv virkning for å skape en god relasjon og at vi selv kunne påvirke strukturens gang i intervjuet.

3.5.3 Intervjustruktur

Vi har på forhånd bestemt hvilke spørsmål som vil bli gjennomgått i intervjuene, og dette er ikke spørsmål som leder til ja/nei-svar, men heller en åpen dialog hvor spørsmålet gir intervjuobjektet mulighet til å fortelle om temaet. Det kan derfor beskrives som et *semi-strukturert intervju*. Det vil si at tema, spørsmål og strukturen på spørsmålene er fastsatt på forhånd hvor en forutsetning for at forskerne skulle få gode, valide svar var at respondentene måtte ha anledning til å utdype eller spesifisere svarene sine ved behov. Alle våre informanter fikk tilsendt intervju spørsmålene i god tid før intervjuet. Det ga informantene tid til å forberede sine egne svar, der vi forskere fikk gode og utfyllende svar under intervjuet. Vi hadde lagt opp til oppfølgingsspørsmål i intervjuguiden, og dette benyttet vi oss av ved flere av intervjuene. Det er en forutsetning at intervjuobjektene har forstått spørsmålene i en slik prosess (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148).

Vi opplevde tidvis at det kunne oppstå misforståelser rundt spørsmålene, slik at vi måtte forklare hensikten og bakgrunnen for spørsmålet grundigere. På den andre siden fikk vi også gode tilbakemeldinger på spørsmålene og strukturen på intervjuprosessen. Det kunne oppstå innblikk i noen av spørsmålene ved intervjuet, der vi så det passende å “grave” mer under den ulike tematikken.

3.5.4 Intervjuguide

Før intervjuet fant sted og møtetidspunkt ble avtalt, hadde vi strukturert spørsmål til intervjuobjektet og en intervjuguide som vil være veiledende for intervjuet. Når vi har brukt en intervjuguide har vi allerede på forhånd dannet noen kategorier. De spørsmålene vi stiller, er ofte rettet inn mot spesifikke temaer (Jacobsen 2016, 208). Med en intervjuguide tilgjengelig har vi kontroll over hvordan intervjuet skal struktureres. Innledningsvis presenterer vi for hverandre og spør hva informanten sin posisjon er. Det vil samtidig være en kort forklaring over våre temaer, problemstillinger og at samtykke av lydopptak vil finne sted. De gjenværende fasene vil være selve spørsmålene som informanten vil få tildelt og tilbakeblikk hvor informanten kan komme med tilleggsinformasjon.

Fullstendig intervjuguide ligger som vedlegg 1.

3.5.5 Transkribering

Ved endt intervju satt vi av god tid til transkribering. Underveis ble det mye fokus på spørsmålene og intervjuobjektet sine synspunkter, og da mener vi at det var en god anledning å sette oss ned og analysere teksten. Ettersom at vi tok notater av det viktigste under intervjuet, gjorde det at vi hadde en god oversikt over ulike vinklinger intervjuobjektet gikk fram på. I tillegg var det lettere å finne frem i opptaket og teksten i ettertid. Transkriberingen er i form av et dokument med datainnsamling hvor viktige funn vil bli belyst i oppgaven. Transkriberingen vil ikke være vedlagt, men legges frem ved forespørsel.

3.6 Primær- og sekundærdata

Innhenting av *primærdata* foregår ved å samle opplysninger direkte fra mennesker ved intervju, observasjon eller spørreskjema. Vi går direkte til den primære kilden for informasjon og datainnsamlingen er skreddersydd for problemstillingen (Jacobsen 2016, 139). Kvalitative sekundærdata samles under fellesbetegnelsen *tekster*, der det tar for seg eksisterende fortellinger, historier og forsøker å fortolke disse (Jacobsen 2016, 140).

Vi vil først og fremst ta for oss primærdata og bearbeide disse gjennom oppgaven, siden det er denne datainnsamlingen som er egnet for vår problemstilling. Vi vil også bruke sekundærdata, og den vil forankres i den primære dataen når det legges frem.

3.7 Kvalitetssikring av data

3.7.1 Validitet

Avhengig av hvilke metodevalg forskerens tar for seg, må datainnsamling være gyldig og troverdig. Det stilles kriterier som må tilfredsstilles:

1. Empirien må være gyldig og relevant (valid).

Med validitet beskrives at empirien vi samler inn, faktisk gir svar på spørsmålene som blir stilt. I vitenskapelige metode brukes det to ulike typer gyldighet og relevans. Det beskrives som *intern gyldighet*, det går på hvorvidt dekning i datainnsamlingen (empiri) for videre konklusjoner. *Ekstern gyldighet og relevans* går ut på om resultater fra et avgrenset område er gyldige i andre kontekster (Jacobsen 2016, 16-17).

Johannessen, Christoffersen og Tufte beskriver begrepsvaliditet som et typisk *målingsfenomen*: Det handler om hvorvidt det er samsvar mellom det generelle fenomenet

som skal undersøkes, og målingen/operasjonaliseringen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 66).

3.7.2 Reliabilitet

Et grunnleggende spørsmål i all forskning er dataenes pålitelighet (reliabilitet). Ordet er hentet fra det engelske *reliability*, som betyr *pålitelighet*. Begrepet reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som blir tatt i bruk, innsamlingsmetode og hvordan den blir behandlet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36).

Det andre kriteriet som Jacobsen beskriver må tilfredsstilles:

2. Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)

Jacobsen beskriver at begrepet reliabilitet går ut på at undersøkelsene må være en pålitelig kilde og kunne stole på den. Den må være gjennomført på en troverdig måte som vekker tillit (Jacobsen 2016, 17).

Helheten av validitet og reliabilitet går ut på et ønsket resultat som er relevant, riktig og det gir troverdighet (Jacobsen 2016, 17).

4.0 Analyse og drøfting

I denne delen av forskningen vil vi legge frem alle innsamlede data vi har fått fra våre informanter og sette det opp mot teorien. Formålet med datainnsamlingen i form av dybdeintervjuer har vært å finne ut om vår teori stemmer overens med hva våre respondenter forteller.

Det ble foretatt seks semi-strukturerte dybdeintervjuer med informanter fra Scandic Hotels, Nordic Choice Hotels og Thon Hotels. De fem første intervjuene foregikk som planlagt hos Scandic og Nordic Choice. Intervjuet med informant fra Thon Hotels foregikk to uker senere enn de andre, da det tok litt tid å avtale et passende tidspunkt. Intervjuet for øvrig gikk som planlagt. Etter dette så vi det ikke som hensiktsmessig å gjennomføre flere intervjuer da vi hadde tilstrekkelig med data og så et klart mønster i svarene vi fikk.

For å kunne svare på vår problemstilling "*hvordan skal dynamisk prising utøves for at kunden skal oppfatte prisingen som rettferdig*" må vi først definere betydningen av ordet rettferdig. I

teorien kommer det frem «*Oppfattet rettferdighet er svært subjektivt*» (Nagle, Hogan og Zale 2014, 92-93) og at rettferdighet er noe som vanskelig kan defineres (Sagdahl, 2016). Dette bekreftet flere av våre informanter uoppfordret.

En av våre respondenter uttalte følgende:

“Når vi snakker om rettferdighet, så vet vi ikke hva som mener som rettferdig. Det vil jeg si er et veldig subjektivt ord. Vi kan rettferdiggjøre andre veien ved hva vi har lagt i prisen. Hva slags produkt du kjøper, om det er flex eller ikke. Vi kan være med på å påvirke rettferdigheten”.

En annen respondent sa *“Det med oppfattet rettferdighet er veldig sånn fra person til person. Jeg tror det kommer veldig an på hvem man snakker med”.*

Vår problemstilling omhandler *oppfattet rettferdighet* og ikke *definert rettferdighet*, da vi fra starten av så at definert rettferdighet er høyst subjektivt, noe som støttes av våre respondenter og vår teori.

4.1 Hypotese 1

Intervjuspørsmålene våre rettet til hypotese 1 er utformet på en måte vi mener det blir mest valide svar ut av det. Det var noe krevende å stille spørsmål knyttet til dette som ikke var for ledende, men vi synes vi fikk gode og objektive svar som samsvarte godt med vår teori på området. Forutsetningen for at denne hypotesen kunne testes var at informantene hadde faglig kunnskap rundt transparens, noe de alle hadde.

4.1.1 Transparens i Norwegian

Etter en gjennomgang av anmeldelser av Norwegian på TripAdvisor, registrerer vi svært få eller ingen tilbakemeldinger tilknyttet priser, og hvorfor det forekommer store variasjoner. Tilsynelatende ingen kunder er misfornøyd med at prisene varierer fra tid til annen. Hvorfor er de slik? Norwegian har 100% transparens i prisstrategien, og det er nærliggende å anta at dette har en sammenheng med den fraværende misnøyen (TripAdvisor.no).

Fly til Bergen fra Oslo-Gardermoen Vis flyavganger

Velg utreise- og returdato og klikk på "Vis flyavganger".

Fly fra: Oslo-Gardermoen (OSL) Tur/Retur Vis kun direkte
Fly til: Bergen (BGO) Spedbarn

Utreise: mars 2018 Voksne: 1 Barn (2-11): 0 Valuta: NOK

Retur: mars 2018

Utreise: Oslo-Gardermoen - Bergen Retur: Bergen - Oslo-Gardermoen

Utreise: Oslo-Gardermoen - Bergen (mars 2018)

	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
9				1	2	3	4
10	5	6	7	8	719	869	869
11	719	719	719	719	719	719	719
12	719	719	719	719	719	719	719
13	719	719	719	719	719	719	719

Retur: Bergen - Oslo-Gardermoen (mars 2018)

	man	tir	ons	tor	fre	lør	søn
9				1	2	3	4
10	5	6	7	8	769	869	869
11	719	719	719	719	719	719	719
12	719	719	719	719	719	969	719
13	719	719	719	719	719	719	719

Fet skrift markerer månedens laveste pris per person.
 = Direkte = Flybytte

Vis flyavganger

(Norwegian.no)

"Helt perfekt er prispolitikk fullstendig transparent". (Henning Friberg, 2018).

4.1.2 Transparens i Thon Hotels

Det kan se ut som Thonhotels.no har fått en viss inspirasjon fra flybransjen hva angår transparens i prisbildet. Allerede på startsidene kommer dette bildet opp:

VÅRE BESTE PRISER

[Se vår priskalender for alle byer og datoer lenger frem i tid.](#)

Oslo						
Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
851 ¹⁶	1 378 ¹⁷	1 378 ¹⁸	795 ¹⁹	795 ²⁰	795 ²¹	756 ²²
Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal	Tilbud enkeltrom	Tilbud enkeltrom	Tilbud enkeltrom	Thon WebDeal
Se våre hoteller i Oslo						

Bergen						
Man	Tir	Ons	Tor	Fre	Lør	Søn
1 231 ¹⁶	1 259 ¹⁷	1 259 ¹⁸	1 088 ¹⁹	898 ²⁰	898 ²¹	898 ²²
Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal	Thon WebDeal
Se våre hoteller i Bergen						

(Thonhotels.no)

Som det kommer frem på bildet er det full oversikt over prisalternativene fra dag til dag i det øyeblikket man går inn på siden, og hjemmesiden oppleves generelt veldig oversiktlig. På denne måten har kunden et valg med en gang, og det er synlig at prisene noen dager er høye og andre lave.

Erfaringsmessig har Thon Hotel Rosenkrantz tronet øverst på TripAdvisor i Oslo gjentatte ganger. Også nå, i skrivende stund (17.04.2018), er de tredje øverst på Oslo-hotellene, kun slått av THE THIEF og Continental, som vi egentlig ikke anser som helt sammenlignbare da det kan være helt andre grunner til at premium-hoteller som dette får høyere score.

Rosenkrantz ligger derfor øverst av kjede-hotellene. Neste kjede-hotell på listen er Thon Hotel Terminus, etterfulgt av Thon Hotel Vika Atrium og Thon Hotel Opera. Med andre ord stiller Thon veldig sterkt på rangeringen. Første Nordic Choice-hotell på listen er Clarion Collection Hotel Folketeateret, et stykke ned. Kan det ha en sammenheng med transparensen

på Thon Hotels' nettsider? Det er hvert fall ingen tvil om at Nordic Choice og Scandics nettsider er langt mer kryptiske enn Thon Hotels når det gjelder prisoversikt.

4.1.3 Funn til hypotese 1

Alle våre informanter støtter i større eller mindre grad hypotese 1 om at økt transparens fører til økt følelse av rettferdighet. Ut i fra svarene kommer det frem at Thon og Scandic i noe større grad enn Choice ser på transparens som en vesentlig strategi for å øke kundetilfredshet. Ut i fra svarene er det ingen bevisst strategi å aktivt jobbe med transparens hos noen av kjedene, men det er utvilsomt et større fokus på dette hos Thon når vi ser på hjemmesidene deres. Vår respondent fra Thon forteller også at prismatrisen på hjemmesiden deres er lansert ganske nylig, hvilket tyder på en aktiv strategi på dette området.

I teorien finner vi følgende påstand: *“I bedrifter som hotellbransjen hvor prisene er dynamiske, er tanken at priser og endringer hele tiden skal være tilgjengelig og synlig for kunden. Tanken er at ved kommunikasjon av prisendringer vil det oppstå en mindre grad av mistillit ved økning av priser. Forhåpentligvis vil transparens ut mot kunden bygge tillit og aksepten vil øke”* (Ferguson & Ellen 2013, 404).

En respondent fra Scandic uttalte følgende:

“Transparens er en fordel. Jo mer kunden ser, trekker du kunden dit du vil ha dem mest. For eksempel prismatriser i flybransjen. Billigere seter på ugunstige dager hvor flyselskapet trenger å fylle opp flyet. Jeg tror det i de fleste situasjoner oppstår en vinn-vinn, og kunden mener de har fått en god deal. Dette skjer gjerne på en dag hvor vi ellers ikke er fullt, så dette er perfekt for oss. Vi vil ikke at kunden skal betale mer enn det er verdt, og da får kunden value for money. Å få frem tilbud i de ugunstige dagene er der vi kan oppnå mer rettferdig pris”.

Det er tydelig at vår respondent er klar over fordelene med prismatriser- og kalendere, men det kan fremstå som at det ikke har vært gjort noen tiltak for å benytte dette i større grad.

En av våre andre informanter fra Scandic forteller at *“jo flere alternativer du har når du skal kjøpe et produkt, jo flere produkter føler du at du får til en pris som passer deg. Det er lettere for kunden å velge ut i fra det de føler er rettferdig”*.

Prismatriser definerer hva kunden får ut av en enhet forbundet av en bestemt kostnad. Det baserer seg på hva forbrukeren velger å kjøpe og enhetene er ofte gitt av flere valgmuligheter (Nagle og Müller 2018, 85).

Vår siste respondent fra Scandic mener også at transparens har en sammenheng med oppfattet rettferdighet, og uttalte:

“Hvis du presenterer én eller flere hoteller med like mange produkttilbud, mener jeg at det vil være rettferdig for kunden å få valget. De føler de får bestemme hva som er rettferdig for dem og hva som passer dem best. Som en stor hotellkjede vil du oppfattes rettferdig, siden du har flere ulike hoteller som kan passe kundens referanseverdi”.

Informanten venter litt og føyer til *“public rates er tilgjengelig og forventet. Vi ser det selv når vi er ute og reiser med fly og hotell. Du vil gjerne se alt. Det oppfattes som både rettferdig og profesjonelt. Det kan kalles for en trygghet at du ser alt”.*

Vår respondent uttalte at *“det vil være rettferdig for kunden å få valget. De føler de får bestemme hva som er rettferdig som dem og hva som passer best”.* Teorien fra Nagle, Hogan og Zale sier nøyaktig det samme: *“Det gjelder å få kunden til å tro at det er priset rettferdig. Forbrukeren sitter selv med makten, og bestemmer selv når de reiser. Fra et teoretisk perspektiv er det vanskelig å se for seg at dette kan kalles urettferdig, så lenge dette er opp til kunden selv”.*

Teorien sier at *“kommunikasjon av prisvariasjoner kan for eksempel gjøres med priskalendere eller prismatriser med forskjellige priskategorier”* (Green og Lomanno 2012, 21), noe vi forskere har observert gjennom denne forskningen at er mer og mer vanlig i 2018. Se prismatrise fra Norwegian.no, side 20.

Teorien fra Ferguson og Ellen (2013) beskriver at *“Når det er variasjoner i prisbildet fra dag til dag og uke til uke, vil det være bra for bedriften at kundene blir godt informert om hva de ulike prisene betyr, hvor de finnes og hvorfor prisen er slik den er. Hvor transparent det er kommer an på hvor mye bedriften ønsker å kommunisere ut til kunden”.* Dette samsvarer svært godt med hva våre informanter forteller.

Det er helt tydelig at våre informanter fra Scandic Hotels er samstemte når det gjelder transparens og rettferdighet. Våre respondenter fra Nordic Choice er også enige at transparens

og oppfattet rettferdighet har en klar korrelasjon, men vi oppfatter ikke like stor bevisstgjøring hos dem.

“De som sitter med valget, og jo flere valg de har, jo mer fornøyd blir de selv. Om de ser at de får det billigere hos oss kontra Booking.com” var svaret fra vår ene respondent.

I teorien står det at dynamisk prising betyr at prisen er i bevegelse og må endres for å møte den skiftende etterspørselen, og ved å være tidlig ute blir man “belønnet” med lavere priser.

Dette underbygges av vår andre respondent fra Nordic Choice:

“Folk flest får muligheten til å følge med mer. Du kan se om prisen går opp eller ned, så ser du kanskje at prisen har gått ned tre dager på rad, da booker jeg nå. Eller så ser du at den går opp tre dager på rad, da må jeg hvert fall booke nå”.

Da vi spurte vår informant fra Thon Hotels om det var noe vedkommende ønsket å føye til problemstillingen, svarte respondenten “å være ærlige og transparent med prisene er viktig. Å vise kunden forståelse, og tydelig vise hvorfor prisen er som den er skader ikke”.

Vi forskere har gjennom intervjuene fått bekreftet at teorien samsvarer med hva våre respondenter har fortalt på intervjuene. Noen har sterkere meninger enn andre om i hvilken grad transparens påvirker den oppfattede rettferdigheten, men alle er enige. Hotellkjeden som i størst grad jobber med transparens bevisst er Thon Hotels. Vår respondent fra Thon ga ikke noe tydeligere svar på dette området enn Scandic og Nordic Choice, men nettsidene til Thon er tydelig mer transparent enn motpartens. Det er også disse som i følge TripAdvisor har mest fornøyde kunder på web, hvilket styrker vår hypotese ytterligere.

4.2 Hypotese 2

Formålet med intervju spørsmål til hypotese 2 var å få frem hvor bevisste de forskjellige kjedene var på prisingen på egen nettside. Vi ville vite om det var en bevisst strategi på området, eller om det var en generell enighet om at vi de skal være billigst. Det var lett å få gode svar her uten å måtte omformulere noen av spørsmålene.

4.2.1 Funn til hypotese 2

Alle våre respondenter var samstemte på at de ville lede mest mulig trafikk inn på egne nettsider, og være billigst der. Her er strategien i Thon, Choice og Scandic grunnleggende veldig lik, men etter analyse av datainnsamling fremkommer det at Thon jobber enda mer aktivt med å holde prisene lave på deres egen nettside, sammenliknet med konkurrentene.

På spørsmål om pris i egne kanaler forteller vår respondent i Thon Hotels at de har mye mer frihet nå, enn for seks-syv år siden.

“Nå har vi den muligheten at vi kan gå ut og si at vi er billigst på egne hjemmesider, og lever etter det. Det gjør vi hver dag ved at vi matcher pris uansett hva”.

Vår ene informant fra Scandic forteller at vedkommende selv bruker Booking.com for å finne det billigste alternativet ved bestilling av reiser. Dette støttes av teorien om “total økonomisk verdi” som går inn på “reference value”, altså kundens aktuelle alternativer til et produkt. I følge Nagle og Müller vil kunden alltid se på det nest beste alternativet, som er et tilsvarende produkt i samme prisklasse som ligger noe høyere eller lavere i pris.

“Kunden kommer alltid til å velge det billigste alternativet. Derfor bruker vi mye tid på å lære opp kunden til å booke gjennom våre kanaler. Da får de billigere pris. De kommer til å tenke at det er rettferdig, fordi det kommer gjennom Scandic sin egen kanal. Kunden er ganske smart og burde forstå ved å booke gjennom Booking.com, så er det ikke de som eier hotellet. Personlig, når jeg skal reise til utlandet, så bruker jeg Booking.com og sjekker opp mot det hotellet for å se hvem som er billigst. Som regel er det Booking.com som har lavest pris da, og da vil ikke kunden forstå. Kunden vil ikke tenke at det er rettferdig, fordi de vil velge det billigste uansett”, forteller informanten fra Scandic.

Teorien fra Nagle og Müller sier at differensiert verdi innebærer kroneverdi og psykologisk verdi. Kroneverdi er noe som “representerer en besparelse eller økning ved inntjening av at produktet blir kjøpt. Det kan for eksempel være en kunde som vil velge å kjøpe et dyrere produkt fremfor et billigere alternativ, fordi det differensierte produktet eller tjenesten minimerer risikoen ved eventuelle uforutsette kostnader” (Nagle og Müller 2018, 28).

Teorien støttes av vår ene informant fra Nordic Choice som uttaler følgende:

“Hele hovedtankegangen til Nordic Choice Hotels er at vi skal selge best pris på vårt eget web”. Videre sier informanten at “Vi ønsker hjemmesiden vår mer gunstig for kundene, og

det trenger ikke kun gjelde pris. Det kan være pris selvfølgelig, men det kan også være tilgjengelighet eller rabattordninger”.

Vår andre informant fra Nordic Choice sier at “Det burde være billigst i våre egne kanaler og det burde definitivt «straffe seg» å booke gjennom 3.part. For at vi ikke skal miste kontrollen over egen distribusjon må det være en gulrot for kundene å booke på våre nettsider”.

Vi forskere har egen erfaring fra kundeservice hvor vi jobber med lojalitetsprogrammer. Her har vi også erfart at kunden kan strekke seg langt for å samle inn ekstra bonuspoeng og samle inn “gulroten”, eller få ekstra kvalifiserende netter registrert på sitt lojalitetsprogram. Dette samsvarer godt med teorien fra Nagle og Müller, samt uttalelsene fra våre respondenter over. Dersom det i tillegg er billigere å booke på hotellets egen nettside når kunden allerede føler de får flere fordeler der, er det veldig nærliggende å konkludere med at en lavere pris på hotellets egen nettside får kunden til å føle seg mer rettferdig behandlet.

Thon Hotels kjører til stadighet tilbud på deres egen nettside, hvilket tredjepartskanalerne ikke har fulgt opp. I skrivende stund har Thonhotels.no følgende tilbud på deres sider:

Oslo						
Tor	Fre	Lør	Søn	Man	Tir	Ons
795 ²⁶	795 ²⁷	780 ²⁸	590 ²⁹	590 ³⁰	665 ¹	1 278 ²
Tilbud enkeltrom	Tilbudspris	Tilbudspris	Tilbudspris	Tilbudspris	Tilbudspris	Thon WebDeal
Se våre hoteller i Oslo						

(Thonhotels.no, 25.04.2018)

Tilbudet på 795 NOK 26. april gjelder på Thon Hotel Linne. Går jeg inn på Booking.com ligger tilsvarende rom til 1340 NOK.

Alle våre informanter forteller at de vil føre mest mulig av trafikken inn på egen nettside, og at rimeligst pris der vil virke rettferdig for kundene. Det styrker vår hypotese ytterligere når Thon i større grad enn konkurrentene har lavere pris på deres egen nettside sammenliknet med tredjepartskanaler, og de samtidig har mest fornøyde kunder i følge TripAdvisor.

Etter innsamling av data og sammenlikning med alle våre respondenter kommer det tydelig frem at Thon Hotels i større utstrekning enn konkurrentene jobber aktivt med å sørge for å til

enhver tid være rimeligst på egen nettside og ikke bare ha en “strategi om å være billigst”. De har til stadighet tilbud og kampanjer som fremkommer veldig tydelig på forsiden deres, og dette er veldig transparent og synlig for kunden. Ettersom Thon ligger høyest av kjedene på TripAdvisor er det sannsynlig at dette har en sammenheng med at Thon Hotels egne nettsider bestandig er billigst, og at kundene føler seg mer rettferdig behandlet. Det støttes av denne uttalelsen fra vår informant:

“Hvis du har sett reklamene for Trivago på TV, så får de til å virke som det er mye penger å spare på å booke på tredjepartskanaler. I Norge så gjelder ikke dette. Når kunden oppdager at dette ikke stemmer, og det er billigere på hotellets egen side er det fare for at de vil oppfatte det som veldig urettferdig”

Gjennom dybdeintervjuene har vi forskere kommet frem til at alle respondentene svarte at de mener det skaper mer oppfattet rettferdighet for kundene om det er lavest pris på hotellets egne nettsider. Setter vi dette sammen med teorien om total økonomisk verdi ser vi at det er samsvar mellom intervjuobjektens svar og teorien. Vi som forskere ser at det ikke er noen direkte link fra teori til empiri, men etter tolkning av teorien opp mot funnene ser vi at det er en klar sammenheng.

4.3 Hypotese 3

Intervjuspørsmålene knyttet til denne hypotesen var noe mer direkte enn de andre, da vi mente vi ville få valide svar uansett. Vi ønsket å avdekke om fagpersonene mente det var en etisk grense for hvor høyt en pris kan settes på et hotellrom. Et av spørsmålene var veldig strukturert, men vi fikk utdypende svar uansett. Spørsmålet omhandlet etikk i revenue management, og vi visste på forhånd at dette var et tema en revenue manager brenner for.

4.3.1 Funn til hypotese 3

Alle våre respondenter sier i større eller mindre grad at de må holde seg innenfor visse rammer av ulike årsaker.

Svarene vi har innhentet gjennom intervjuene samsvarer med teorien fra modell *Exhibit 6-2* på side 11 i oppgaven, som illustrerer innenfor hvilke rammer dynamisk prising skal foregå. Teorien fra Nagle og Müller sier:

“Det er i området over “competitive reference value” før “negative differential value” at vi operer med “reasonable price range”, altså det området det er greit å variere prisene før du enten ligger mistenkelig lavt i pris, eller urimelig høyt (Friberg, 2018). Den dynamiske prisingen vil foregå innenfor dette området.”

Man må med andre ord forholde seg til et pristak- og bunn når man utøver dynamisk prising. Her er samtlige av våre informanter enige med hverandre og det er samsvar med teorien.

Våre respondenter fra Scandic sa følgende:

“Ja, det er en grense for hvor høyt priser skal settes. Vi lever av tilbakemeldinger fra kunden vi også. Hvis vi får en veldig lav score fordi folk har betalt for mye vil det slå tilbake på hotellet”.

Nagle og Müller beskriver verdiskapning i den kontekst at verdien av produktet skal være samsvarende med det noen er villig til å kjøpe det for. Det kan oppstå til tider at kunder kjøper et produkt og atferd etter kjøp er i en negativ oppfattelse “Value for money”. Det vil føre til at forbrukeren ikke vil gjenta kjøpet og anbefaler ikke andre å foreta samme kjøp (Nagle and Müller 2018, 12).

En annen fra Scandic uttalte at *“ja, det går en grense og den følger vi ved å måle den”*.

På det samme spørsmålet som omhandler en etisk grense for prising sa vår siste respondent fra Scandic følgende:

“Ja, det går på verdien av det du selger. Derfor har vi satt et tak, du har et spenn å jobbe med. Prisen går sjeldent over dette, men prisene varierer fra periode til periode”.

Nordic Choice Hotels svarer det samme som Scandics respondenter og uttaler:

“Hvis du bare melker markedet og bare har gjester som ikke returnerer er det en veldig kortsiktig forretningsmodell hvis du plutselig får en økning i antall hotellrom i den byen. Da har du gjester som ikke returnerer til hotellet. Så det er klart; du må tenke et langsiktig bilde med det, og i blant er det sånn at du går en gylden middelvei for å få folk til å returnere”.

Bedrifter har langsiktige mål og vil optimalisere over tid som det blir beskrevet i utsagnet. Vi forskere vil legge til psykologiske faktorer som blir beskrevet i beslutningsprosessen på side 16 i oppgaven, der atferd etter kjøp er meget essensielt for at “value for money” som Nagle og

Müller beskriver i teorien. Vi kan da se en samsvarende tilnærming fra teorien og påstanden av fenomenet. Pristaket er derfor viktig for de økonomiske og psykologiske faktorene.

Vår siste respondent fra Nordic Choice sier at *“som regel er det allerede satt et tak for hva man kan ta, hva vi skal ta. Dette er det vi ikke skal bevege oss over, og da er det på en måte helt fint for oss for da har vi noe å forholde oss til”*.

Vår informant fra Thon støtter også opp under hypotesen og uttaler at *“det kan hende de (kundene) lettere aksepterer innenfor en prisramme. De ser at hotellet er verdt mellom 1200-1600kr, og går hotellet utenfor den rammen vil det være vanskelig å akseptere prisen”*.

Alle våre respondenter uttalte at de må forholde seg til en øvre og nedre grense for hvordan dynamisk prising skal praktiseres. Setter vi dette i kontekst med Exhibit 6-2 (figur 2.3.3), ser vi at det samsvarer godt med total økonomisk verdi for kunden, som forklarer hvordan man kan prise seg ut at markedet om dette ikke praktiseres innenfor visse rammer. Vi som forskere kan konkludere med at respondentene tenker på det etiske når prisingen skal foregå, og de er avhengig av at kunder kommer tilbake. Hypotesen kan bekreftes.

5.0 Verifisering og validitet av datainnsamlingen

Analysen, drøftingen og tolkningen av datainnsamlingen har gitt oss mange interessante og spennende funn. Vi har funnet ut at transparens i prislandskapet, lavest pris på hotellets egne sider og begrensede svingninger i prisvariasjoner alle tre er faktorer som spiller inn for at dynamisk prising skal oppfattes som rettferdig for kundene. Allikevel er det transparens som tydeligst peker seg ut som den mest solide hypotesen, da teorien og datainnsamlingen er svært samsvarende.

Vi ser i ettertid at vi uten problemer kunne skrevet en langt mer omfattende oppgave om dette temaet, og derfor ville mer tid til rådighet vært en fordel. Det relativt korte tidsforløpet og ressursene vi har hatt til rådighet har satt visse begrensninger. Allikevel synes vi som forskere at valg av hypoteser, valg av teori og gjennomføring av intervjuer samt datainnsamling har skapt en svært god oppgave med gode svar. Våre funn har vært gode nok til å bekrefte eller avkrefte våre hypoteser, og vi har fått et langt større innblikk i hvordan den dynamiske prisingen burde utøves for å skape rettferdighet.

Validiteten av oppgaven kunne nok vært styrket om vi hadde intervjuet folk fra flere avdelinger som salg, marked og kanskje drift. Det kunne også vært styrket om vi hadde snakket med diverse brukere av hotelltjenester, men dette kunne fort utartet seg til en markedsundersøkelse, som ville vært for omfattende for denne forskningsoppgaven.

6.0 Konklusjon og anbefalinger

Etter å ha analysert og drøftet den innsamlede dataen opp mot hypotese 1 om full transparens i prislandskapet, kan vi trekke beslutningen at hypotesen er valid og det er en sterk sammenheng mellom teori og informasjon fra respondenter her. Våre funn viste at våre informanter uttalte omtrent akkurat det samme om dette temaet, med det kom frem at Thon nylig hadde gjort en endring på deres nettside og opprettet en prismatrise som førte til høyere grad av transparens. Når Thon også har de mest fornøyde kundene i følge TripAdvisor, konkluderer vi med at hypotesen er valid.

Hypotese 2 tok for seg om lavere pris på hotellets egen hjemmeside fører til at kunden opplever rettferdighet. Teorien sier at en kunde gjerne kan kjøpe et dyrere produkt fremfor et billigere alternativ fordi det reduserer risikoen for eventuelle uforutsette kostnader, samt at det kan representere en besparelse eller økning av inntjening. Med andre ord kan kunden betale litt ekstra om de føler de har fordeler ved kjøpet.

Våre informanter fra hotellkjedene forteller det samme i våre intervjuer, og at det er viktig for dem å få kunden til å handle på hotellets egen nettside og gi kunden fordeler ved dette. Alle våre respondenter uttalte at de tror det å være billigst på deres egne nettside er viktig for rettferdighetsfølelsen. Av egen erfaring vet vi at kunden kan gå så langt som å betale for en ekstra natt for å få tilstrekkelige bonuspoeng. Lojalitetsprogrammer er viktig for kunden, og om de vet de får ekstra goder ved å booke på hotellets nettside og i tillegg får det billigere der, konkluderer vi med at dette vil føre til langt større aksept for variasjon i pris og øke rettferdighetsfølelsen. Hypotesen kan bekreftes, men vi forskere mener samsvar mellom teori og datainnsamling er noe mer mangelfull enn i hypotese 1 og 3. Forskerne anbefaler mer forskning på området og eventuelt utvikling av ny teori.

Hypotese 3 handler om at begrensede svingninger i pris fører til høyere aksept hos kunden. Vår teori samsvarer svært godt med svarene fra våre respondenter. Teorien foreslår et handlingsrom man bør holde seg innenfor når dynamisk prising skal utøves. Området før

prisen blir så høy at det ikke lenger gir tilsvarende verdi, i det øvrige sjiktet. I det nedre sjiktet gjelder det å ligge høyere enn at du har mistenkelig lav pris, eller i ytterste fall kun dekker inn de variable kostnadene. Alle våre respondenter mener også at det er en prisbunn og et pristak du må forholde deg til, så ikke man priser seg helt ut av markedet den ene eller andre veien. Alle lever på tilbakemeldinger fra kunden, og tøyes den strikken for langt vil ikke kunden returnere. Hypotesen er valid.

Vi forskere konkluderer med at hypotese 1 er den viktigste faktoren for at dynamisk prising skal oppfattes rettferdig. At kunden opplever transparens og får litt “makt” og kan bestemme selv fremstår som det viktigste for at de skal føle rettferdighet. Selv om hypotese 3 er valid og er en viktig faktor, anser vi likevel dette med transparens som viktigere. Selv om begrensede svingninger gjøre det lettere for kunden å akseptere, betyr ikke det nødvendigvis at det oppfattes mer rettferdig, men mindre urettferdig. Da svingningene ikke er alt for store, møtes det med større grad av aksept. Aksept mot noe de i utgangspunktet ikke helt forstår og bransjen burde jobbe med å skape forståelse for.

6.1 Anbefalt videre forskning

Gruppen anbefaler at videre forskning må til for å komme frem til en mer sikker konklusjon på hvordan dynamisk prising skal oppfattes rettferdig for kunden. Vi anbefaler en markedsundersøkelse hvor opptil 100-200 ulike kunder fra flere kundegrupper blir spurt om temaet. På denne måten kan man komme frem til et sikrere svar, da kunden blir spurt direkte.

Allikevel er det nærliggende å tro at kunden helst vil ha lavest pris uansett, og at disse svarene må settes sammen med annen relevant forskning, som dette studiet, for å komme frem til et best mulig svar på hvordan utøvelsen skal være. Vi forskere kan ikke se at brukere av hotelltjenester alene vil kunne gi svarene som trengs for å kunne besvare en slik problemstilling.

Vi anbefaler spesielt videre forskning på temaet tilknyttet hypotese 2; om lavest pris på hotellets egen nettside styrker følelsen av oppfattet rettferdighet. Dette er hypotesen vi anser som minst sikker i vårt studie.

7.0 Litteratur

- Ferguson, Jodie L. og Pam Scholder Ellen. *Transparency in Pricing and its Effect on Perceived Price Fairness*. Journal of Product and Brand Management, 2013
<https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/JPBM-06-2013-0323>
- Friberg, Henning 2016. Forelesning 02.09.2016. Høyskolen Kristiania
- Friberg, Henning 2018. Forelesning 09.03.2018. Høyskolen Kristiania
- Friberg, Henning 2018. Forelesning 13.04.2018. Høyskolen Kristiania
- Hayes, David K. og Allisha A. Miller. *Revenue Management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc., 2011
- Horwath HTL. Bransjerapport Norsk Hotellnæring 21. årgang, 2017
- Ibenfeldt, Cathrine Von. *Consumer Behaviour. A European Outlook*. Pearson, 2015
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Torsvik. *Hvordan organisasjonen fungerer 4. utgave*. Fagbokforlaget, 2013
- Johannessen, Asbjørn, Tuft, Per Arne og Christoffersen, Line. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utgave. Abstrakt forlag, 2016
- Jørgensen, Helge. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Yrkeslitteratur AS, 2012
- Nagle, Thomas T. og Georg Müller. *The Strategy and Tactics of Pricing*. Routledge, 2018
- Nagle, Thomas T., John Hogan og Joseph Zale. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*. 5. utgave. New Jersey: Pearson Education, 2014
- Nordicchoicehotels.no. "Hotell & destinasjoner". 11.04.2018
<https://www.nordicchoicehotels.no/hotell/>
- Olavthon.no. "Kontaktinformasjon". 11.04.2018
<http://www.olavthon.no/Om-OTG/kontakt-oss/>
- Kimes, Sheryl E. *Perceived Fairness of Yield Management*. Cornell University School of Hotel Administration, 1994

https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.no/&https_redir=1&article=1483&context=articles

Rosenlund-Hauglid, Signe og Stella Bugge. «Ikke alltid billigst på black Friday». *VG*. 24.11.2017

<https://www.vg.no/nyheter/innenriks/i/OnbwkE/ikke-alltid-billigst-paa-black-friday>

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. *Revenue Management for Service Organizations*. Business Expert Press, 2010

Sagdahl, Mathias. «Rettferdighet» i *Store Norske Leksikon*. Sist endret 9. juni 2016.

<https://snl.no/rettferdighet>

Scandichotelsgroup.com. «Om oss». 11.04.2018

<https://www.scandichotelsgroup.com/sv/sektion/om-oss/>

Thonhotels.no. «Om Thon Hotels». 11.04.2018

<https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>

Thonhotels.no. «Våre beste priser». 11.04.2018

<https://www.thonhotels.no>

Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. *An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry*. Pearson, 2009

TripAdvisor.com. «Hoteller i nærheten av Oslo Lufthavn Gardermoen». 09.04.2018

https://no.tripadvisor.com/HotelsNear-g190479-qOSL-Oslo_Eastern_Norway.html

TripAdvisor.com. «Norwegian». 05.03.2018

https://no.tripadvisor.com/Airline_Review-d8729125-Reviews-Cheap-Flights-Norwegian

Wikipedia-brukere. «Transparens», i *Wikipedia*. Sist endret 28. desember 2015

<https://no.wikipedia.org/wiki/Transparens>

Vedlegg 1, side 1

Intervjuguide

Fase 1: Innledning av intervju	1. Innledning til informant (Ca 5 min) <ul style="list-style-type: none">- Informere informant om vårt tema, og hva vi skal snakke om i samtalen- Informere om at opptak vil finne sted, og informasjonen lagres til transkribering- Spør om samtykke til opptak
Fase 2: Kartlegge erfaringer	2. Overgangsspørsmål (Ca 5 min) <ul style="list-style-type: none">- Spørre om informantens bakgrunn og erfaring fra hotellbransjen
Fase 3: Hoveddel hvor vi følger sjekkliste	3. Hovedspørsmål (Ca 60 min) <ul style="list-style-type: none">- Prisstrategier- Revenue management- Dynamisk prising- Transparens- Eventuelle oppfølgingsspørsmål
Fase 4: Tilbakeblikk	4. Oppsummering <ul style="list-style-type: none">- Gi informant mulighet til å komme med tilleggsinformasjon- Avslutte intervjuet, og samtidig gi mulighet for videre kontakt

Vedlegg 2, side 1

Sjekkliste spørsmål

Problemstilling:

«Hvordan skal dynamisk prising utøves for at kunden skal oppfatte prisingen som rettferdig?»

Tema 1: Prisstrategier

1. Hva er din/deres grunnleggende prisstrategi i Oslo-markedet?

Oppfølgingsspørsmål

Hva synes du er det viktigste med denne strategien?

2. Hvordan prisstrategier har dere i egne kanaler?

Tema 2: Oppfattet rettferdighet

3. Er det mulig at gjestene lettere oppfatter variasjon i pris rettferdig om de vet de har flere alternativer til pris og hotell?

Oppfølgingsspørsmål

I så fall; Tror du de vil betale en høyere sum?

4. Hvordan erfarer du at kjøper opplever å møte et transparent, åpent prisbilde?

5. Hvordan synes du rate parity (lik pris i alle kanaler) fungerer per dags dato?

Tema 3: Distribusjon

6. Mener du distribusjonskanaler gir en fordel eller ulempe når det skal prissettes på web?

7. Opplever du at OTAer skaper en villedende oppfattelse av kapasitet og hotellets verdi?

Tema 4: Kvalitet og pris

8. Når det gjelder tilbud og etterspørsel; i hvilken grad vil du si verdien på et hotellrom øker i takt med etterspørselen?

Oppfølgingsspørsmål

Kan det være forvirrende at pris og kvalitet ikke nødvendigvis henger sammen, som et resultat av dynamisk prising?

Tema 5: Prisrammer

9. Kort og greit: Finnes det – etter din mening – noen etisk grense for prising av et hotellrom?

Vedlegg 2, side 2

Oppfølgingsspørsmål
Hvis ja: hva/hvor?

10. Om svingningene i pris ikke er for store; vil det føre til at kunden lettere aksepterer?

Generelle spørsmål

11. Hva mener du kan være ulemper ved dynamisk prising?

12. Opplever du at kunnskapen er god nok rundt dynamisk prising på hoteller?

13. Til slutt: hva mener du er det viktigste for oppfattet rettferdighet overfor kunden?