

BCR 3103

Betydningen av unike hotellkonsepter



Foto: <https://unsplash.com/photos/LxqlBRpTBvc>

Innleveringsdato: 01.06.21

Høgskolen Kristiania

Våren 2021

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

Forord

Med denne oppgaven markerer vi fullføring av treårig bachelorgrad i hotelledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo. Studieløpet har bidratt til å gi oss inspirasjon, erfaring, kunnskap og et godt innblikk i hotellbransjen. Gjennom studiet har vi spesielt fått interesse rundt unike hotellkonsepter, og har dermed valgt å basere bacheloroppgaven vår på nettopp dette.

Vi ønsker å takke flere for bidrag til å ferdigstille denne oppgaven, spesielt en stor takk til vår veileder Henning Friberg. Han har hjulpet oss gjennom denne oppgaven med mange gode råd, idéer og ikke minst motivert oss i perioder hvor vi har følt på både stress og utfordringer. Vi er svært takknemlige for den gode konstruktive veiledningen, tilgjengeligheten og inspirasjonen han har bidratt med. Ikke både for denne oppgaven, men også gjennom hele bachelorstudiet hvor han har vært en fantastisk foreleser og mentor.

Våre informanter! Wow! Tusen takk for at dere tok dere tid til å bidra til vår oppgave i en hektisk hverdag. Dere kan vise til lang og høyst relevant erfaring innen hotellbransjen og da særlig med fokus på unike hotellkonsepter. Vi er utrolig takknemlige for bidragene som er grunnlaget for våre funn i denne oppgaven. Blant annet var deres perspektiv og syn på hvilken betydning unike hotellkonsepter kan utgjøre, hva som gjør et unikt hotellkonsept suksessfullt og hvordan dere fokuserer på serviceleveransen på deres respektive hoteller avgjørende for vår konklusjon. Deres kunnskapsdeling har bidratt til at vi har fått et hevet kompetansenivå innenfor oppgavens tema og vi gleder oss til å lære og bli inspirert av dere enda mer videre.

Vi må også gi en stor takk til familie og venner som har holdt ut med oss dette siste semesteret. Dere har fått kjenne på en stor variasjon av ulike følelser, der vi må innrømme at vi har kastet mye frustrasjon deres vei. Likevel har dere tatt dette med et stort smil og vi er så takknemlige for gode ord og motiverende samtaler som har løftet oss opp når vi har vært nede. Nå er det tid for å feire og tilbringe etterlengtet tid sammen!

Sist men ikke minst, ønsker vi å takke hverandre. I en tid med mye utfordringer rundt Covid-19 har det vært ekstremt mye tid tilbrakt over Zoom til alle døgnets tider. Det har vært mye latter, gode samtaler og innholdsrike diskusjoner. Tror vi bare vil avslutte med å si: Tenk at vi klarte det.

Vi ønsker dere god lesning!

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	6
1.0 Innledning	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema	7
1.2 Problemstilling	7
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling	7
1.4 Struktur og avgrensninger	8
1.5 Forskningsspørsmål	8
1.6 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål	8
1.7 Litteratur	9
2.0 Teori	10
2.1 Bakgrunn for valg av teori	10
2.2 Fremtidens hotellmarked	10
2.3 Gjesters behov	11
2.4 Merkevarerbygging	13
2.4.1 Konseptutvikling	13
2.4.2 Unique Selling Proposition	13
2.4.3 Beliggenhet	14
2.4.4 Design	14
2.4.5 Historie og kultur	14
2.4.6 Storytelling	15
2.5 Strategisk prising	15
2.5.1 The Value Cascade	17
2.5.2 Fact Base	18
2.5.3 Revenue Management	18
2.5.4 Verdiskapning	20
2.5.5 Total value to customer (VTC)	20
2.5.6 Verdikommunikasjon	22
2.5.7 Prispolitikk	22
2.5.8 Verdibasert markedssegmentering	23
2.6 Servicekvalitet	24
2.6.1 Serviceproduktet	24
2.6.2 Service-Profit Chain Model	26
2.6.3 Kvalitetssikring av serviceleveransen	28
2.6.4 Klagehåndtering	28
2.6.5 Gjesteloyalitet	29
3.0 Metode	31
3.1 Valg av metode	31
3.2 Valg av undersøkelsesdesign	32

3.3 Fenomenologi	33
3.4 Datainnsamling	34
3.5 Validitet og reliabilitet	35
3.5.1 Validitet	35
3.5.2 Reliabilitet	35
3.6 Utvalg av informanter	36
3.6.1 Utvalg - Tabell	37
3.7 Rekruttering	37
3.8 Gjennomføring av intervju	38
3.9 Etske hensyn	39
3.10 Analyse av kvalitative data	39
4.0 Analyse og drøfting	40
4.1 Unikt konsept	40
4.1.1 Historie og kultur	41
4.1.2 Beliggenhet og design	43
4.2 Verdibasert segmentering	47
4.3 Strategisk prising	48
4.4 Verdiskapning og prissetting	49
4.5 Verdikommunikasjon	51
4.6 Value Cascade	54
4.7 Servicekvalitet og serviceleveranse	54
5.0 Konklusjon	61
5.1 Forskningsspørsmål 1	61
5.2 Forskningsspørsmål 2	63
5.3 Problemstilling	64
6.0 Vurdering av oppgaven	65
6.1 Reliabilitet	65
6.2 Validitet	66
7.0 Forslag til videre forskning	67
8.0 Litteraturliste	68
Vedlegg 1: Mail til informanter	71
Vedlegg 2: Intervjuguide	72

Figurer

Figur 1: Grunnprinsipper i strategisk prising

Figur 2: Fact Base

Figur 3: Value-Based Pricing Involves Offering Consumers “Good Value”

Figur 4: Prispolitikk

Figur 5: The Flower of Service

Figur 6: The Service-Profit Chain

Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å undersøke hvilken betydning unikhet i hotellkonsept vil ha for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet. Hotellmarkedet har i senere tid endret seg fra det å være et sted å sove, til å skape unike hotellopplevelser. Basert på Hotelia-rapporten 2019 kan vi se at de unike hotellkonseptene på markedet viser til best resultater gjennom det siste året, noe som ga oss en indikasjon på at dette er noe som kan være relevant å utforske nærmere. Vi ønsker derfor å se nærmere på hvilke faktorer som kan bidra til å skape et unikt konsept og hvilken betydning serviceleveransen har for et hotell for å kunne fremstå som unikt.

Vi har i denne oppgaven benyttet oss av kvalitativt forskningsdesign og semistrukturerte intervjuer med et fenomenologisk perspektiv. Basert på våre kriterier for intervjuguiden, har vi intervjuet fem personer fra bransjen som hadde relevant erfaring, kompetanse og stilling. Vi presenterte de samme spørsmålene til alle for å få best mulig sammenligningsgrunnlag, men varierte noe på oppfølgingsspørsmålene ved behov. Basert på teori og informasjon fra informantene, danner dette grunnlaget for funnene våres i denne oppgaven og konklusjonen på vår problemstilling.

Vi samlet svarene fra informantene etter en kodegruppering for å sammenligne og trekke ut de viktigste funnene. Etter å ha analysert datamaterialet har vi kommet frem til at det er flere faktorer som spiller inn i hvilken grad et hotellkonsept kan anses som unikt, hvor vi også kan konkludere med at mye samsvarer med teorien. Det er blant annet vesentlig å kunne skille seg ut fra konkurrentene ved ulike differensierende faktorer som eksempelvis historie, kultur, beliggenhet eller design. Viktigheten av å jobbe strategisk med verdikommunikasjon kommer tydelig frem, for å kunne tiltrekke seg riktig segment. Gjennom verdikommunikasjon vil man kunne skape en forventningsavklaring til gjesten, som skal sette standarden for hva man kan vente seg av hotellopplevelsen og servicen som medfølger.

I tillegg kom det frem at det er vesentlig å ha en god prisstruktur som representerer god verdi for gjesten. Ved å ha en tydelig prispolitikk vil det skape forutsigbarhet for gjesten som øker sannsynligheten for at de aksepterer prisen som er satt. Nøkkelkundene ser produktet for dets best potensielle verdi og er et godt verktøy for å forbedre produktet for å nå sitt best mulig potensiale, og ved å vedlikeholde disse relasjonene vil det skape lønnsomme inntekter i fremtiden.

1.0 Innledning

Vi er fire studenter som har studert hotelledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo 2018 - 2021. I løpet av studietiden har vi fått innsikt i flere ulike hotellkonsepter gjennom besøk av gjesteforelesere som jobber med dette på daglig basis og fått muligheten til å besøke flere ulike hoteller. Vi har sett at det har blitt økt fokus på unike hotellkonsepter de siste årene og ønsker derfor å se nærmere på hva det er som trigger betalingsvilje hos gjester. I tillegg til hvordan ulike hoteller vil fortsette å jobbe med å utvikle seg og være relevante i en verden med raske endringer og utskiftning av trender for å skape konkurransefortrinn.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for valget av tema er basert på vår personlige interesse for ulike hotellkonsepter. Vi var derfor nysgjerrige på å finne ut av hvordan ulike hoteller jobber for å skape unike og individuelle hotellopplevelser til sine gjester, for å se hvilken betydning dette har for gjestenes betalingsvillighet. Vi anser dette som et spennende og framtidsrettet tema, hvor vi har en tanke om at unike hotellkonsepter vil ha en enda mer aktuell rolle i hotellbransjen i årene som kommer.

1.2 Problemstilling

“Hvilken betydning vil unikheter i hotellkonsept ha for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet i fremtiden?”

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Vi har valgt problemstillingen på grunn av vår interesse for unike og spektakulære hotellkonsepter og ønsker derfor å undersøke hvilken betydning unike hotellkonsepter kan ha for betalingsviljen hos ferie- og fritidsmarkedet i fremtiden. I et marked preget av stor konkurranse har vi en tanke om at det er avgjørende med et gjennomtenkt og unikt hotellkonsept for å kunne klare å differensiere seg. Vi ønsker derfor å undersøke hvordan det er mulig for hoteller å trigge en betalingsvilje, basert på deres hotellkonsept.

Vi skal utforske viktigheten av unikheter i hotellkonsept og hvordan samspillet er mellom servicekvalitet, historie, kultur, beliggenhet og design for å kunne fremstå som unike, og for å skape verdi for gjesten og øke betalingsvilligheten. For å få en innsikt i hvilke strategiske

avgjørelser som blir gjort for å tiltrekke seg de riktige kundesegmentene og hva som er lønnsomme fokusområder ønsket vi å snakke med fagfolk med erfaring i bransjen.

1.4 Struktur og avgrensninger

I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i ferie- og fritidsmarkedet. Vi har hentet ut et utvalg av hoteller og pågående hotellprosjekter som vi anser som unike på et eller flere områder som vi har valgt å undersøke, og hvor alle er lokalisert i ulike deler av Norge. Vi har også valgt å ta med et utvalg av bedrifter som jobber direkte med å levere unike hotellkonsepter og jobber med en portefølje av flere hoteller i Norden. For å avgrense oppgaven har hotellene vi skal undersøke hvert sitt unike konsept med differensierende faktorer som historie, kultur, beliggenhet, design, og servicekvalitet.

1.5 Forskningsspørsmål

Vi har også to forskningsspørsmål som har til hensikt å operasjonalisere og konkretisere vår problemstilling som vil hjelpe oss med å avgrense oppgaven.

- 1. Hvordan kan historie, kultur, beliggenhet og design avgjøre unikheten i hotellkonseptet?*
- 2. Hva er viktig for at serviceleveransen står til- eller overgår forventningene til gjesten for at hotellet skal kunne fremstå som unikt?*

1.6 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål

Hensikten med forskningsspørsmålene er at vi ønsker å fremskaffe kunnskap om hoteller som har et konsept hvor unik historie, kultur, beliggenhet og design er en viktig del for å differensiere seg fra andre hoteller. I tillegg ønsker vi å se grundigere på i hvilken grad det er avgjørende med god servicekvalitet for å kunne skape en god gjesteopplevelse, som vil gi økt betalingsvilje og påvirke interessen når det kommer til valg av hotell innenfor ferie- og fritidsmarkedet. Sammen håper vi at de to forskningsspørsmålene kan gi et svar på hvilken betydning unike hotellkonsepter har for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet.

1.7 Litteratur

For å besvare problemstillingen vår støttet vi oss på tidligere studier og relevant data, som vil si at vi gjennomførte et empirisk studie. Her har vi utført en god litteraturgjennomgang for å undersøke hva som allerede finnes av data. Dataen vi brukte til studiet kan anses som sekundærdata, da det i utgangspunktet er samlet inn til andre formål enn vår studie (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 68-69).

2.0 Teori

I dette kapittelet skal vi redegjøre for vår teoretiske forankring. Vi har hovedsakelig brukt pensumbøker som vi har benyttet oss av gjennom vårt treårige bachelorløp og i tillegg har benyttet oss av relevante markedsrapporter. For å besvare problemstillingen har vi valgt teori som vil gi oss en bedre forståelse av hva som ligger til grunn for å skape unike hotellkonsepter, opplevelser for gjester og hva som anses som verdi.

2.1 Bakgrunn for valg av teori

På bakgrunn av vår problemstilling har vi valgt å ha vårt hovedfokus på strategisk prising for å få en innsikt i hva som skaper verdi for gjesten, og hva som bidrar til at unike hoteller kan prise seg slik de gjør. I tillegg tar strategisk prising for seg ulike behov vi mennesker har, som også er svært vesentlig da det gir oss en god forståelse for hvilke motiver gjester har for sitt besøk, og som kan være med på å påvirke betalingsviljen. Revenue Management tar for seg relevant teori som vil kunne hjelpe oss å forstå hvordan hoteller kan prisdiskriminere sine tilbud for å optimalisere sin omsetning. Vi kommer også til å bruke teori fra serviceledelse, da vi tenker at servicekvaliteten til et hotell vil ha stor påvirkning på den totale gjesteopplevelsen. I tillegg skal vi se nærmere på merkevarebygging og hva som bidrar til å skape et vellykket og unikt hotellkonsept.

Verdikommunikasjon vil også være et viktig strategisk virkemiddel for å tiltrekke seg riktig målgruppe og formidle et budskap om hva hotellet tilbyr, samt verdien av hotellets produkter og tjenester. Grunnen til at vi har valgt disse teoriene er for å underbygge vår problemstilling og våre forskningsspørsmål. Ut ifra dette vil leserne få en bedre forståelse for drøfting av våre funn, resultater og konklusjon.

2.2 Fremtidens hotellmarked

Det har vært en vekst i markedssegmentet ferie- og fritidsmarkedet, hvor forbrukere er ute etter mer unike og skreddersydde opplevelser (Hotelia AS 2018, 40). Tidligere var det mer vanlig for forbrukere å oppsøke en destinasjon, men med tiden har unike hoteller blitt til en destinasjon i seg selv. Dette har åpnet opp for at hoteller og destinasjoner har satt høyere krav til konseptutvikling, samt klare å skape unike opplevelser for gjestene med høy kvalitet og god service for å skille seg ut i et marked preget av høy konkurranse (Hotelia AS 2019, 28-29).

Det har vist seg at de hotellene som har klart seg bra de siste årene er de hotellene som fremstår som unike og spektakulære, og som trigger betalingsvilje fordi de er interessante og har et hotellkonsept som klarer å skille seg ut (Hotelia AS 2019, 28-29). Hoteller må derfor anerkjenne at det er høy konkurranse, og rette deres strategier og konseptutvikling deretter.

2.3 Gjesters behov

Ferie -og fritidsmarkedet er definert som gjester hvor deres kjøp av produkter og tjenester er rettet mot deres eget private bruk, hvor hovedmotivene for kjøp er basert på personlige behov (Jobber, Lancaster og Le Meunier-Fitzhugh 2019, 11). Det har vært en endring i personlige behov og livsstilsfaktorer i ferie- og fritidsmarkedet, som gjør at motivene til markedet har fått et skifte der markedssegmentet har flere behov som skal bli tilfredsstilt.

Eksempler på hvorfor det er slik er blant annet at utdanningsnivået økt og at man søker etter mer kunnskap. Dette resulterer i at vi har en større forståelse for kultur, språk og spesielle interesseområder enn tidligere, i tillegg til at vi har en større grad av nysgjerrighet for kultur, eller ønsket om å ikke fremstå som uviten. Miljø, bærekraft og en større forståelse av miljøskader har også kommet tydeligere frem, og påvirker etterspørselen og kravene som settes av markedet (Kamfjord 2015, 46-51). En annen faktor som har kommet tydeligere frem er helse og sunnhet som preger trendbildet mer enn tidligere. Det har blitt stadig viktigere for mange og har dermed kommet høyere opp på prioriteringslisten. Geografisk eller tematiske opplevelser og våre behov for å prøve ut nye ting har også fått en høyere status i markedet enn tidligere, hvor ønsket etter nye unike steder å besøke har trådt frem. En stor årsak til dette er globaliseringen og sosiale medier som har tilrettelagt for å tilgjengeliggjøre mer for forbrukere (Kamfjord 2015, 120-124).

For å skape fornøyde gjester er det viktig å imøtekomme gjestenes spekter av behov. Når vi snakker om behov er det et felles uttrykk for gjesters ønsker, preferanser og tilfredsstillelse. For å forstå hvordan man kan tilfredsstille ulike behov hos gjesten er det viktig å se på hvilke behov som faktisk finnes. Å anerkjenne og analysere hele spekteret av ulike behov kan bidra til at man kan differensiere sine produkter og tjenester og dermed øke betalingsvilligheten hos gjestene (Schindler 2012, 50). Ved å studere de ulike behovene som finnes vil man kunne få en bedre forståelse for hvilke insentiver som finnes for å besøke et hotell og hvilke behov gjestene i ferie-

og fritidsmarkedet ønsker å få avdekket under et hotellopphold. Produkters karakteristika vil ha en stor betydning for verdioppfattelsen dersom produktet og dens funksjon tilfredsstillende behøver til gjesten. Schindler tar for seg fem ulike behov vi mennesker har hvor vi har trukket frem teoretiske eksempler fra hotellbransjen (Schindler 2012, 45- 48).

Det første behovet som blir nevnt er vårt objektive ytelsesbehov. Vi har behov basert på at vi ønsker produkter eller tjenester som forbedrer produktets objektive ytelse. Det kan eksempelvis være at et hotellrom trenger å være utstyrt med Air-condition for å kunne holde rommet kjølig om sommeren. Videre har vi vårt hedonistiske behov, også kalt nytelsesbehov. En kjøper ikke lenger et hotellrom kun for dens nyttefunksjon, men for å dekke vårt hedonistiske behov basert på hva man opplever eller føler når man konsumerer produktet. I dagens hektiske hverdag søker man opplevelser man kan nyte og oppleves som meningsfulle. Gleden knyttet til musikk, kunst og design er eksempler på det som anses å dekke vårt estetisk behov. Et tredje behov vi mennesker har er behov for sosial aksept eller anerkjennelse, som kan være et viktig insentiv i valg av hotell. Det handler om i hvilken grad oppholdet fører til at gjesten opplever økt sosial respekt eller aksept fra andre. Her ser vi igjen at motivet for kjøp ikke er for produktet eller tjenestens funksjon, men heller effekten man får på menneskers meninger og holdninger til kjøperen (Schindler 2012, 47-49).

Behovet for å være sosial utspiller seg også som et viktig behov for oss mennesker. Dette er sosiale behov som tilhørighet av et fellesskap, vennskap og kjærlighet (Jobber, Lancaster og Le-Meunier-FitzHugh 2019, 347). Behov for pålitelighet og kvalitet omhandler at man ønsker å kjøpe produkter og tjenester som dekker behovet om pålitelighet for relevant ytelse. Et hotellrom må utformes på en forsvarlig måte slik at gjestene kan føle seg trygge under sitt opphold.

Behov for produktkomfort omhandler at gjester foretrekker produkter som er enkle, lette å få tak i, lette å installere, bruke og kaste. Produktegenskaper som reduserer innsatsen i å motta produktets fordeler tilfredsstillende gjesters behov for produktkomfort. Hoteller er nødt til å være formet på en måte som gjør det komfortabelt for gjesten å oppholde seg der. Designet og innredningen bør være praktisk og enkel, slik at ikke gjester bruker tid og energi på å få ting til å fungere slik som det skal (Schindler 2012, 50).

2.4 Merkevarebygging

For å kunne identifisere seg og fra sine konkurrenter er det vesentlig å ha en sterkt merkevare som skiller seg tydelig ut fra andre konkurrenter. Det handler i stor grad om å skape kjennskap og kundebasert verdi i merkevaren og styrke disse for å øke etterspørselen. Når man utvikler et merke er det viktig å bruke assosiasjoner som er sterke, positive og unike som utgjør summen av merket og merkeløftet. Det er dette løftet som det er ønskelig at forbrukeren skal huske (Viken 2016, 97-98). Merkevaren skal virke som en trygghet for forbrukeren og representere en garanti for ønsket kvalitet. Merkevaren og unike konsepter må derfor kunne ha en identitet som de kan dele med markedet, oppnå synlighet og gjenkjennelse hvor målgruppen får tilbudt det produktet de ønsker å kjøpe (Kamfjord 2015, 49-52).

2.4.1 Konseptutvikling

Når man jobber med posisjonering av en merkevare er det fordelaktig å utvikle et passende konsept. Da er det flere ting man må ta stilling til, som blant annet å identifisere ulike kriterier som skal utgjøre det helhetlige konseptet. Disse kriteriene skal kunne fungere gjennom hele merkets levetid for å oppnå en langsiktig markedsposisjon. I prosessen må det tas stilling til hvilke merkeelementer som skal inkluderes som logo, design, farger og fysiske elementer for å bygge opp merket og bidra til å gi en identifikasjon og differensiering. Målet er å nå frem til ønsket segment og et suksesskriterie er derfor et tydelig konsept som er samstemt, men som også skiller seg ut i mengden av konkurrenter. For å bygge et sterkt merke må disse merverdiene eksponeres i all interaksjon med merkevarene gjennom alle faser av kundereisen, og repeteres i alle typer av markedskommunikasjon (Viken 2016, 102-110).

2.4.2 Unique Selling Proposition

Unique Selling Proposition, herved omtalt USP, anses som de viktigste differensierende faktorene en bedrift har, og som skiller merkevaren sin fra konkurrentene. USP kan benyttes i bedriftens eksterne markedsføring og kommuniserer merkevarens verdier, hva de tilbyr og hvorfor gjestene skal velge denne merkevaren fremfor andre. Det handler i hovedsak om å kunne tilby noe som overgår hva konkurrentene kan tilby, som bidrar til å ta markedsandeler. Hvis et hotell ikke kan identifisere hva som skiller de ut fra konkurrentene, blir det lite effektivt og vanskelig med målrettet markedsføring mot ønsket segment. Den unike faktoren må derfor være kommuniserbar

og synlig for den riktige målgruppen. Den skal oppfattes som viktig og gi en økt verdi til gjestene, som gjør at de er villig til å betale for differensieringsverdien, som igjen skal bidra til økt lønnsomhet for hotellet (Kotler og Armstrong, 2018, 231-232).

2.4.3 Beliggenhet

Hvis en beliggenhet kan fremstå som unik kan det styrke holdningene en forbruker har av en destinasjon (Ritchie og Crouch 2003, 259) Landskapet og naturen, som anses som det estetiske aspektet i en beliggenhet, påvirker hvilke emosjoner som fremkalles som for eksempel følelsen av glede, ro og frihet. Hvordan naturen og landskapet i beliggenheten er utformet sies å være den aller viktigste faktoren når det kommer til motiver for besøk til et sted eller destinasjon (Ritchie og Crouch 2003, 110 - 111). Når man skal velge beliggenhet for et hotell er det vesentlig å tenke over hva budskapet er, hva man ønsker å formidle og tilgjengelighet for målgruppen. Det finnes mange ulike faktorer å ta hensyn til når man skal velge en beliggenhet. Det kan være driftsmessige faktorer som effektivitet og ventetid, men også finansielle oppgaver som nettofortjeneste og markedsoppgaver som interiør og atmosfære (Jørgensen 2012, 71).

2.4.4 Design

Hotelllets omgivelser er en grunnleggende faktor for å skape en unik hotellopplevelse og hvordan gjester opplever oppholdet. Designet på et hotell er en viktig faktor både for at hotellets gjester skal føle seg trygge, komfortable og tilfredsstilt i omgivelsene de er omringet av, men også for å skape et inntrykk og atmosfære som hotellet ønsker å bli assosiert med utad. Dette kan for eksempel være luksus, komfort, grad av funksjonalitet eller trender. For å klare å skape et gjennomtenkt hotelldesign er det mange faktorer som skal vurderes. Et vellykket design innebærer at det er et samspill mellom mange ulike elementer, som lyd, lys, bruk av farger, valg av møbler, kunst, planløsning, samt tilrettelegging og utforming av hotellrom og fellesområder (Jones og Lockwood 2012, 35).

2.4.5 Historie og kultur

Som nevnt tidligere har ferie- og fritidsmarkedet de senere årene fått en større interesse og nysgjerrighet for kultur og historie. Nysgjerrigheten for å lære mer har bidratt til at nettopp disse faktorene anses som nest viktigst når det kommer til motiver for besøk til et sted eller destinasjon.

Det gir ulike hoteller en unik mulighet for å bruke kulturen og historien til en destinasjon i hotellkonseptet for å skape etterspørsel til hotellet.

Ved implementering av historie og kultur i sitt hotellkonsept vil den historiske forankringen leve videre gjennom utsmykking, kunst, interiør og historier. Det gir gjestene en mulighet til å utvide sin kunnskap og forståelse for historie og kultur, i tillegg til at utenlandske turister lærer mer om Norge som en nasjon og som reisemål. Ved å ha et konsept basert på historie og kultur vil det skape tydelige differensierende faktorer som vil være vanskelig for andre å kopiere (Ritchie og Crouch 2003, 110 - 111).

2.4.6 Storytelling

I tillegg til bruk av kultur og historie kan et hotell implementere storytelling for bygge videre på hotellets merkevare og styrke merkevarebyggingen. Dersom man har storytelling som en del av konseptet kan det være enda en faktor som er vanskelig for konkurrenter å kopiere, noe som bidrar til at man får en unik posisjon i markedet. Storytelling er et virkemiddel innenfor merkevarebygging som baserer seg på fortellinger eller historier, for å styrke hotellets omdømme (Jørgensen 2012, 131). Ved å fortelle en historie gjennom merkevaren vil det skape en mer helhetlig og en troverdig opplevelse som kan overføre konseptets verdier på en virkningsfull, overbevisende og en lettfattelig måte som gjør det lettere å huske (Mossberg og Johansen 2008, 25-27). Det vil være lettere for gjesten å fortelle videre når det er en sammenhengende historie (Mossberg og Johansen 2008, 171-174). Når man benytter seg av storytelling i sin strategi tar man utgangspunkt i hvordan man er posisjonert, kjerneverdien, visjonen, opplevelser og hvilke felles assosiasjoner som er tilknyttet (Viken 2016, 100-102).

2.5 Strategisk prising

For å kunne danne en god prisstruktur og tilfredsstille gjesters behov opp mot hotellets omsetning, er det viktig å foreta en nøye vurdering av prisingsetting. Strategisk prising er helt avgjørende for å lykkes i forretningsdrift. Pris skaper forventninger, noe som hotellet kan påvirke. Dermed handler strategisk prising om å kunne skape differensierende tilbud som representerer god verdi for gjestene. Ved vellykket å kommunisere denne verdien eksternt øker gjestenes vilje til å betale, som igjen skaper en høyere etterspørsel (Nagle og Müller 2018, 27). Ved å øke

etterspørselen kan man optimalisere prisnivået på sine produkter og tjenester (Nagle og Müller 2018, 10).

Etterspørsel kan skapes på flere ulike måter og kommer fra hvilke beslutninger selgere tar om hva de skal tilby ut til markedet. Dette betyr hvordan og hva de kommuniserer ut til markedet, hvordan det settes forskjellige priser i ulike kundesegmenter de retter seg mot og hvordan man styrer gjestenes forventninger i forhold til prisene som blir satt (Nagle og Müller 2018, 9).

For å få til en vellykket prisstrategi i strategisk prising er det tre elementer som ligger til grunn for å suksess (Nagle og Müller 2018, 10). Nagle og Müller argumenterer for tre ulike måter å prise seg på; verdibasert, profittdrevet og proaktivt.



Figur 1: *Grunnprinsipper i strategisk prising*

Kilde: (Forelesning 25.09.2020, Henning Friberg)

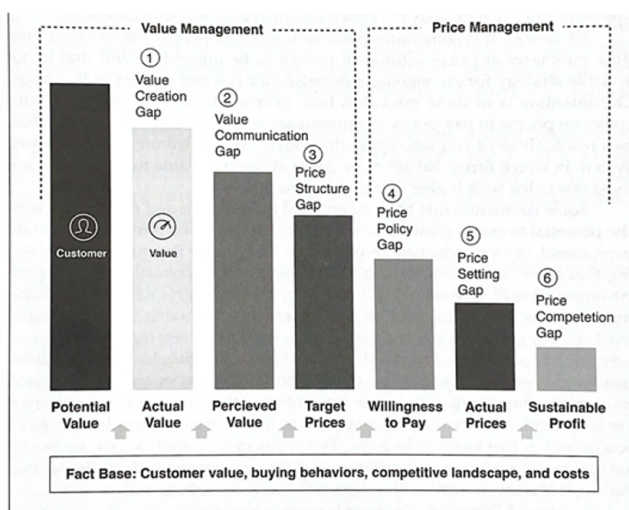
Ved at strategien er verdibasert betyr det at prissettingen er basert på hva som anses som verdi for en gjest. Opplevd verdi for en gjest kan bety noe helt annet for en annen gjest, noe som resulterer i at gjester kan ha ulik betalingsvillighet for samme produkt eller tjeneste (Nagle og Müller 2018, 10). Det betyr at for å klare å kommunisere verdi ut til markedet må man ha en forståelse av at det ikke eksisterer en og samme verdioppfattelse hos alle gjester. Det bygger på at det kreves strukturert kunnskap om hva gjestene anser som verdi, hva gjesten mener om produktene og tjenestene kommunisert ut på markedet, samt hva de ulike kundesegmentene mener. Dette vil kunne legge et godt grunnlag for suksess for de som skal avgjøre prissettingen og kommunisere den, da resultatet blir en pris som går i samspill med den oppfattede verdien til gjesten (Nagle og Müller 2018, 11-12).

Med en strategi som er proaktiv, betyr det å jobbe offensivt og være forberedt på potensielle utfordringer og problemer i forkant fremfor å tilpasse seg og gjøre endringer i ettertid (Hayes og Miller 2011, 29). Når strategien er proaktiv betyr det at hotellet er forberedt på endringer og utfordringer hos konkurrenter, svingninger i markedet eller i kundedadferd. Ved å utvikle en strategi i forkant vil man kunne klare å håndtere oppståtte situasjoner raskt, uten utfordringer og store endringer (Nagle og Müller 2018, 10).

Ved en profitt-drevet prisstrategi handler det om at en hotellet evaluerer og måler sine resultater ut ifra hva de tjener i forhold til ulike investeringer, i motsetning til å måle sine resultater på størrelsen i markedsandeler eller prestasjoner hos konkurrenter. For å bygge videre på den proaktive strategien er det også viktig for et hotell å tenke langsiktig for å vite hvordan de kan maksimere sin profitt i et lengre perspektiv for å sikre lønnsomhet (Nagle og Müller 2018, 10).

2.5.1 The Value Cascade

For å utarbeide en god og gjennomført prisstrategi argumenterer Nagle og Müller for seks steg som bygger på hverandre som en strategisk tilnærming til prising. Ved å jobbe strategisk med alle områdene vil man kunne sikre seg en pris som gjestene er villig til å betale i henhold til hva de anser som verdi, i tillegg til at man sikrer en lønnsom drift (Nagle og Müller 2018, 29).



Figur 2: *Fact Base*

Kilde: (Nagle og Müller 2018, 11)

Modellen The Value Cascade er bygd opp av seks elementer, og modellen viser hvordan en god prisstrategi kan utvikles ved at et element legger føringer for det neste. Modellen deles inn i to viktige hovedelementer; Value Management og Price Management. Value Management er en premissgiver for strategisk prising og kjernen for å skape verdi for gjesten. Det er viktig å ha klart for seg før man går videre inn i Price Management, som er selve prisstrukturen og prisregler (Nagle og Müller 2018, 11). I denne oppgaven kommer vi til å fokusere på de elementene i The Value Cascade som vi anser som mest relevante i forhold til oppgavens problemstilling.

2.5.2 Fact Base

Modellen viser til en "Fact Base" som illustrerer inngangen til hele Value Cascade. Dette er viktige elementer som har nødvendig og relevant informasjon som det er forutsatt at man har kunnskap om for å jobbe med en strategisk tilnærming til prising. Dette innebærer å ha strukturert kunnskap om hva gjestene anser som verdi, forbrukeradferd og trender, konkurransesituasjonen og oversikt over egne kostnader- og kostnadssammensetning (Nagle og Müller 2018, 11).

2.5.3 Revenue Management

Revenue Management tar for seg både Value Management og Price Management, og handler i stor grad om hvordan et hotell kan sette priser på sine produkter og tjenester for å oppnå maksimal omsetning. I tillegg til å bruke ulike verktøy for å planlegge lønnsom drift for fremtiden, der forholdet mellom pris, etterspørsel og prognoser er en sentral del.

Ved å kontinuerlig jobbe med Revenue Management kan hoteller få god innsikt i hva ulike gjester ser på som verdi, for å kunne tilpasse priser ut ifra ulike kundesegmentenes betalingsvillighet for bedre å kunne lykkes med å fylle opp hotellets kapasitet. Faglitteraturen forklarer at bedrifter som har stort utbytte av å anvende Revenue Management har flere likhetstrekk. Den legger frem at dette gjelder bedrifter som sitter på en relativt fast kapasitet, har høyere faste kostnader enn variable kostnader, at de opplever etterspørselsvariasjoner, samt at etterspørselen eller markedet kan bli segmentert. I tillegg forklares det at det gjelder bedrifter som selger produkter som ikke kan lagres, men at produktene kan bestilles i forkant og bli solgt før selve forbruket, samt at bedriftene har eksisterende historiske data på etterspørsel og reservasjonsmønster (Hayes og Miller 2011, 432-435).

En kritisk del av arbeidet til en Revenue Manager går ut på å ha en overordnet kontroll og forståelse for hotellets prognoser og benchmarking. En prognose har som hensikt å jobbe med fremtiden etter erfaringer og data som er hentet fra fortiden. For å lage nøyaktige prognoser må en Revenue Manager evaluere hotellets tidligere prestasjoner, samt se på det nåværende antall potensielle gjester som viser en interesse og som har evne til å kjøpe hotellets produkter og tjenester (Hayes og Miller 2011, 17). Ved kontinuerlig bruk og overvåkning av prognoser kan dette bidra til å skape en høyere lønnsomhet og forbedre kontantstrømmen (Rouse, Maguire og Harrison 2011, 1).

Prognosearbeid vil kunne være et godt grunnlag for at en Revenue Manager skal kunne ta gode beslutninger om hvordan de skal justere og sette priser ut fra hva prognosene forteller (Hayes og Miller 2011, 165-166). Det finnes ulike komponenter innenfor prognose arbeidet. For å kunne få en god forståelse av endringer i etterspørsel og hvordan man skal justere prisene ut ifra det, er det viktig å skille de ulike komponentene fra hverandre; historical data, current data, future data og insight. De ulike komponentene gir data fra fortiden, nåtiden og fremtiden (Hayes og Miller 2011, 167). Med hjelp av digitale prognoseverktøy og datasystemer vil et hotell kunne samle opp data som viser store og små endringer i etterspørselen, samt vise til algoritmer for å beregne etterspørselen i fremtiden.

Benchmarking har som hensikt å undersøke og analysere markedet utover ens eget hotell ved å se på hvordan hotellet ligger an i forhold til sine konkurrenter, der de kan se på områder som utgjør best ytelse og resultater. Det er ideelt at hotellene man sammenligner har et eller flere områder til felles. Dette kan være hotellets totale omsetning, produktivitet eller tjenester et hotell tilbyr, tilknytning til samme kundesegmenter, eller relevante og sammenlignbare nøkkeltall (Jørgensen 2012, 115). Hotellene man sammenligner seg med kan ses på som hotellets primære konkurrenter. Ved å følge med på sine konkurrenter kan det gi et hotell en antydning av hvilke av hotellene som utmerker seg eller opprettholder en fordel i forhold til de andre konkurrentene. Dette kan gi verdifull innsikt om endringer som bør tas i fremtiden (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 69-72).

2.5.4 Verdiskapning

Verdiskapning handler om at man først finner ut hva den verdien som representeres er og tar betalt deretter. For å tydeliggjøre hensikten av å benytte seg av verdibasert prising kan man vise til to ulike tilnærminger når det kommer til prising av et produkt eller en tjeneste, som illustrert i figur 1.3. I motsetning til verdibasert prising har vi kostnadsbasert prising som er en tradisjonell prisstrategi hvor bedriften tar utgangspunkt i kostnadene knyttet til produktet for å sette en pris. Ved en slik tilnærming er man produktorientert og priser produktet utelukkende etter hva gjesten faktisk er villig til å betale for produktet eller tjenesten. Fokuset er ofte rettet mot å skape høye salgsvolum fremfor å skape betalingsvillighet. På den andre siden har vi verdibasert prising som derimot er en strategisk prisstrategi hvor man tar utgangspunkt i hva gjesten anser som verdi for dermed å utarbeide en pris. Ved en slik tilnærming må bedriften ha et forhold til hva gjesten er villig til å betale i forhold til deres verdioppfatning av produktet (Nagle og Müller 2018, 13).



Figur 3: 1-3. *Value-Based Pricing Involves Offering Consumers "Good Value"*

Kilde: (Nagle og Müller 2018, 13)

2.5.5 Total value to customer (VTC)

For å kunne definere hva som anses som verdi for gjesten er det flere faktorer man må ta hensyn til. Schindler viser til en tilnærming med fire steg hvor man kan komme frem til et estimat av hva som utgjør verdien av et produkt eller tjeneste for gjesten (Schindler 2012, 30).

1. Identifisere referanseverdi

Det første steget omhandler å kunne identifisere prisen på konkurrentenes produkt eller tjeneste, som gjesten anser som det beste substituttet. Dette kalles for gjestens referanseverdi. Eksempelvis kan referanseverdien til et hotell være tilbudet til et nærliggende hotell som konkurrerer innenfor samme markedssegment eller tilbyr de samme egenskapene som gjesten er ute etter. Dette er med på å øke prissensitiviteten til et hotell, da gjesten har noe å sammenligne prisene og tilbudet med (Schindler 2012, 30).

2. Identifisere differensierende faktorer

De differensierende faktorene finner man ved å identifisere alle de ulike faktorene ved sitt produkt eller tjeneste som differensierer seg fra konkurrentene. Dersom man tilbyr et unikt hotellkonsept vil dette kunne anses som en differensierende faktor for gjesten. Hvis et hotell klarer å kommunisere ut mange differensierende faktorer kan dette være et fortrinn som skaper en høyere etterspørsel. Grunnen er at de klarer å skille seg fra konkurrerende produkter og tjenester, noe som vil være sentralt å ta hensyn til når man setter en pris (Schindler 2012, 30).

3. Avdekke positiv og negativ differensieringsverdi

For å avdekke hva den totale differensieringsverdien er, må man avdekke både positive og negative differensieringsverdier. Dette gjøres ved å finne ut hva den monetære verdien for hver av de differensierende faktorene er for gjesten. Viser det seg at gjesten ser på produktet eller tjenesten som bedre enn konkurrentene vil det være en positiv differensieringsverdi. Dersom konkurrentene har et konkurransefortrinn og er bedre på et eller flere områder vil det anses som negativ differensieringsverdi. Det er to hovedmåter å avdekke differensieringsverdi på. Den ene ved å oversette hva faktoren som skaper differensiering medfører av økte kostnader eller ved besparelser, og oversette dette til en monetær verdi. Den monetære verdien referer til kundeverdi omsatt i kroner. Den andre faktoren er å gå gjennom relevante markedsanalyser for å avdekke hvordan gjester rangerer og gjør vurderinger mellom ulike egenskaper (Schindler 2012, 34).

4. Fastslå den totale økonomiske verdien til gjesten

Tilslutt summerer man referanseverdien og verdien for de enkelte differensierende faktorene for å komme frem til den totale økonomiske verdien til gjesten. Det vil si det maksimale en gjest ville

være villig til å betale for et produkt eller tjeneste hvis de hadde hatt all nødvendig informasjon tilgjengelig som er lagt frem i de fire stegene til Schindler. Ved å analysere de ulike faktorene har man et godt grunnlag for å sette riktig pris som gjestene er villig til å betale (Schindler 2012, 31).

2.5.6 Verdikommunikasjon

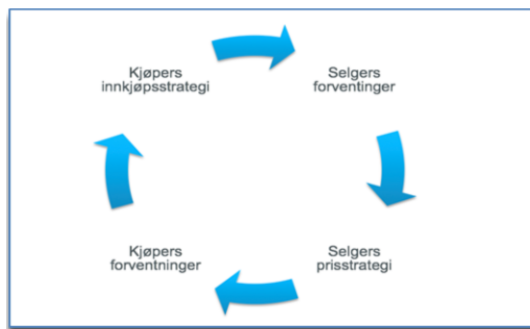
Når man har fastslått den totale økonomiske verdien for produktet eller tjenesten er det på tide å kommunisere verdien ut til markedet på en overbevisende måte for å påvirke betalingsvilligheten. Det er vesentlig å kommunisere verdien ut på en entydig måte, slik at potensielle gjester ser verdien i tilbudet og hvordan tilbudet skiller seg fra andre konkurrenter. Dersom man ikke klarer å formidle verdien i produktet vil man risikere at gjesten går til konkurrenten hvor man kanskje risikerer å få et dårligere produkt. Hensikten med verdikommunikasjon er å gjøre gjestene oppmerksomme på fordelene ved produktet, øke betalingsvilligheten og øke sannsynligheten for kjøp. En vellykket og effektiv verdi- og priskommunikasjon krever en dyp forståelse av kundeverdien i tillegg til god forståelse av gjesters kjøpsatferd (Nagle og Müller 2018, 56). Når man driver med verdikommunikasjon er det viktig å forstå forbrukeratferd. Hvor i kjøpsprosessen gjesten er når en skal foreta et kjøp vil ha stor innvirkning på verdioppfattelsen til gjesten. Målet er å gi riktig beskjed, til riktig gjest og på rett sted i kjøpsprosessen (Nagle og Müller 2018, 73-74).

2.5.7 Prispolitikk

På lik linje som prisstruktur har prispolitikk som mål å gi ulik pris basert på forskjeller i opplevd verdi og betalingsvilje. Prisstruktur omhandler å etablere ulike priser på tvers av segmenter, mens i prispolitikk handler det mer om å definere regler og vilkår for rabatter og avgifter, som kan påføres en transaksjon innenfor et segment (Nagle og Müller 2018, 106). Målet med prispolitikk er å påvirke gjestenes atferd mot kjøp for å oppnå lønnsomme resultater på lang sikt. Et typisk eksempel er at et hotell setter ned prisene i siste liten for å oppnå høyere beleggprosent. En risiko ved en slik prispolitikk kan være at gjesten venter med å booke til siste liten, da de har lært at det kan lønne seg å vente med å bestille hotelloppholdet.

Ved å ha en tydelig prispolitikk som er forståelig for gjesten vil det være lettere for dem å godkjenne prisen som er satt, og det er derfor viktig å utarbeide en transparent prisstrategi slik at

gjesten forstår hvorfor prisen er som den er. Dersom det viser seg at et produkt ikke selger kan det gi en indikasjon på at prisen er for høy i forhold til gjestens verdioppfatning, at produktet i seg selv ikke har stor nok verdi i forhold til forventningene som er satt eller at de potensielle kjøperne ikke forstår verdien i produktet. Selgeren vil dermed få et nytt sett forventninger som resulterer i at selgeren må endre sin prisstrategi slik at gjesten faktisk ønsker å kjøpe produktet (Nagle og Müller 2018, 107-108).



Figur 4: *Kundenes forventninger til pris er skapt av selger/selskapet*

Kilde: (Forelesning 23.10.2020, Henning Friberg)

I modellen over er det illustrert sammenhengen mellom hvordan selgeren og kjøperen påvirker hverandre i utviklingen av en prisstrategi.

Basert på kjøperens innkjøpsstrategi vil selgeren få forventninger til hvordan prisstrategien skal utvikles, og når en prisstrategi er satt av selgeren vil dette gi kjøperen et sett av forventninger til hva man kan forvente av prisen på produktet. Dermed vil kjøperen få en innkjøpsstrategi basert på prisstrategien som er satt, noe som igjen vil påvirke hvordan selgeren enten opprettholder eller videreutvikler prisstrategien. Dersom det viser seg at etterspørselen av produktet går ned kan det være en indikasjon på at prisstrategien som er satt ikke fungerer, og dermed må selgeren legge en ny prisstrategi som kan fungere mot gjesten (Nagle og Müller 2018, 107-108).

2.5.8 Verdibasert markedssegmentering

Verdibasert markedssegmentering tar for seg hvordan hotellet kan analysere og identifisere ulike segmenter som vil gi utslag i markedsføringen, salgsbeslutninger og prisutviklingen. Ved en verdibasert markedssegmentering tar man altså utgangspunkt i de ulike segmentenes behov, og tilpasser sine markedsaktiviteter deretter. En slik tilnærming vil bidra til å øke lønnsomheten for

hotellet ved at man tilpasser prisingen etter de ulike segmentenes betalingsvilje. Ved å ta utgangspunkt i en verdibasert segmenteringsmodell kan det gi stor nytte for hotellet ved at det legges til rette for prising i forhold til faktisk oppfattet verdi av kundesegmentene. Denne tilnærmingen bidrar til at hvert enkelt segment betaler den mest lønnsomme prisen hotellet faktisk kan ta. I tillegg vil en slik tilnærming redusere risikoen for at enkelte segmenter frafaller ved at man setter prisen for høyt eller for lavt i forhold til betalingsviljen (Nagle og Muller 2018, 47-49).

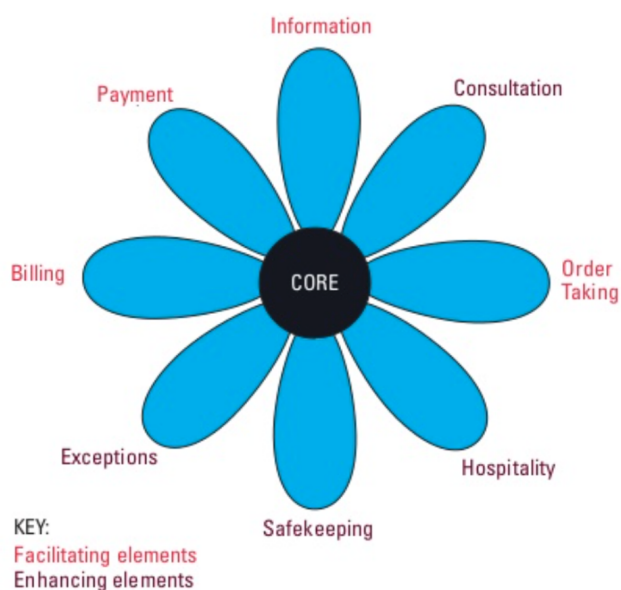
2.6 Servicekvalitet

Hva servicekvalitet defineres som varierer og vil være vanskelig å måle, da ulike gjester har ulike behov og ønsker, og ulikt syn på hva som oppfattes som god service. Jørgensen og Helge har utarbeidet et operativt instrument som kan være et godt verktøy for å måle servicekvaliteten. Måleverktøyet "SERQVAL" tar for seg ulike kriterier som må ligge til grunn for god servicekvalitet. En av kriteriene modellen viser er den virkelige servicen, og tar for seg hvordan personalet, fasilitetene, utstyret og kommunikasjonen er under serviceleveransen. Videre handler det om pålitelighet, hvor man ser på evnen den ansatte har til å utføre lovet service på en ordentlig og presis måte. Deretter tar modellen for seg den ansattes sympati og respons, som representerer den ansattes vilje til å yte rask service og svare på gjestens behov. Så har vi tillit, som handler om hvorvidt den ansatte er oppmerksom og har kjennskap til, og evnen til å inspirere sine medarbeidere. Det siste kriteriet går på empati, og tar for seg i hvilken grad den ansatte behandler gjesten individuelt og omsorgsfullt (Jørgensen 2012, 94-95).

2.6.1 Serviceproduktet

Et serviceprodukt kan omfatte mer enn kun kjerneproduktet som kjøpes av gjesten. Serviceproduktets karakteristika omfatter kjerneproduktet, supplerende tjenester og leveringsprosessen. Kjerneproduktet er en sentral komponent som i hovedsak dekker de viktigste fordelene gjesten søker. Supplerende tjenester utvider kjerneproduktets fordeler ved å forbedre verdien og øke sjansen for differensiering, og kan deles inn i to kategorier; tilretteleggelse av tjenester og forbedrede tjenester. Tilretteleggelse av tjenester tar for seg elementer som informasjon som blir gitt, bestilling av ordre, regning og til slutt betaling. De forberedende tjenestene består av konsultasjon, service, sikkerhet og unntakelser. En supplerende tjeneste er til fordel for å gi

gjesten en mer helhetlig opplevelse og dermed øke opplevd verdi av serviceproduktet for gjesten (Wirtz og Lovelock 2018, 93- 95).



Figur 5: “*The Flower of Service*”

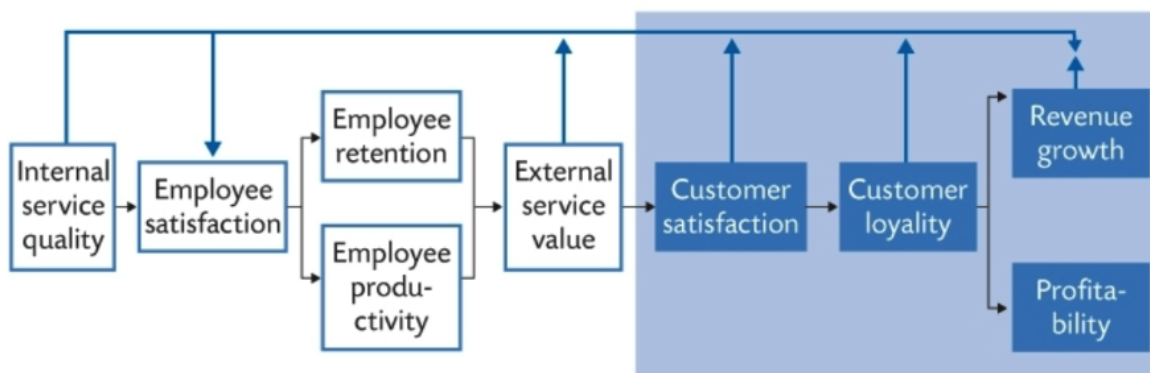
Kilde: (Wirtz og Lovelock 2018, 95)

Leveringsprosessen handler om hvordan kjerneproduktet og de supplerende tjenestene leveres og presenteres til gjesten. Denne prosessen består altså av hvordan de ulike servicekomponentene leveres til gjesten. Gjestens rolle i leveringsprosessen, altså hva som forventes at hotellet gjør for gjesten, eller hva gjesten gjør selv. Og til slutt hvor lenge tjenesten varer og forventet nivå på servicen av tjenesten som tilbys (Wirtz og Lovelock 2018, 95).

Modellen “The Flower of Service” illustrerer hvordan disse elementene henger sammen der leveringsprosessen utgjør kjernen og de supplerende tjenestene er bladene til blomsten. I en godt organisert og driftet serviceorganisasjon vil blomsten være perfekt. Dårlig servicekvalitet resulterer i at deler av blomsten vil visne, og selv om leveringsprosessen er perfekt vil ikke blomsten lenger se attraktiv ut (Wirtz og Lovelock 2018, 92-95). Ved at en av elementene i serviceleveransen mangler vil det altså kunne påvirke verdioppfattelsen av det helhetlige produktet.

2.6.2 Service-Profit Chain Model

Hvordan servicen blir levert kan ha stor påvirkning for hvordan den totale opplevelsen blir for gjesten. “The Service-Profit Chain Model” er et strategisk analyseverktøy som kan være svært nyttig for et hotell for å generere god servicekvalitet (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38).



Figur 6: *The Service-Profit Chain*

Kilde: (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38)

Modellen forklares fra venstre mot høyre, og viser hvordan personaltilfredshet og personallojalitet kan ha en innvirkning på kundetilfredshet og kundelojalitet, og hvordan det er med på å øke hotellets omsetning og lønnsomhet. Her kan vi se at det som skjer internt i en bedrift vil kunne ha stor betydning for hvordan servicekvaliteten blir levert utad. Et hotell bør ha gode interne rutiner og systemer, som gode opplæringsrutiner, god kommunikasjon, oppfølging av ansatte og utvikling av de ansattes ferdigheter, definert som den interne tjenestekvaliteten. Dersom en hotellet ikke har gode opplæringsrutiner og oppfølging av de ansattes ferdigheter kan det resultere i at den ansatte føler usikkerhet rundt arbeidsoppgavene som igjen fører til dårlig produktivitet og repeterende feil. Ved gjentatte feil og usikkerhet rundt sine arbeidsoppgaver kan dette føre til at den ansatte verken føler mestring eller motivasjon i jobben de utfører, som kan føre til mistriivsel på arbeidsplassen, som igjen kan gjenspeiles i servicekvaliteten utad (Jones og Lockwood 2012, 56-57).

Hvordan bedriftskulturen er i bedriften vil også ha stor innvirkning på hvordan servicekvaliteten blir. Derfor er det svært viktig at ledelsen jobber med å opprettholde gode interne rutiner og prosedyrer, samt jobber med å vedlikeholde en god organisasjonskultur. For å kvalitetssikre og

oppretholde de interne rutine og prosedyrene kan man eksempelvis sette i gang kurs eller medarbeidersamtaler for de ansatte. I tillegg kan man vedlikeholde organisasjonskulturen ved å arrangere sosiale sammenkomster. På denne måten vil man bedre kunne sikre at medarbeiderne er motiverte, fornøyde og trives i bedriften, i tillegg til at de føler seg trygge med arbeidsoppgavene de skal utføre (Jones og Lockwood 2012, 62-64).

Dersom man har en fornøyd medarbeider er det større sannsynlighet for at personen blir værende i bedriften over en lenger periode, som igjen vil kunne øke produktiviteten til den ansatte. Ved å ha medarbeidere som blir værende over en lenger periode vil man som regel bli godt kjent med bedriftens rutiner og prosedyrer og det fører til at man blir mer effektiv i sitt arbeid. Dersom man kjenner rutine og prosedyrene til bedriften godt vil det også være lettere å oppdage avvik og mangler, noe som kan føre til bedre kvalitet i serviceleveransen. I tillegg vil medarbeideren være en god ressurs, ved at personen kan være til god hjelp for sine kollegaer ved å gi råd og veiledning (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38). Dette bidrar til at den ansatte gir god servicekvalitet til gjesten og skaper lojalitet, som vil igjen bidra til økt omsetning. Hvis det viser seg at bedriften har gode rutiner for opplæring og oppfølging av den ansatte, men den ansatte likevel ikke ønsker å yte god service kan det tyde på at ledelsen ikke har vært nøye nok i ansettelsesprosessen (Jones og Lockwood 2012, 49).

Dersom et hotell ikke har gode interne prosedyrer og rutiner kan det få svært negative konsekvenser. En viktig oppgave for eksempel en resepsjonist er å ivareta sikkerheten for gjester og ansatte på hotellet. Viser det seg at hotellet ikke har gode rutiner for brannsikkerhet kan det få fatale konsekvenser for hotellet dersom det skulle begynne å brenne. I tillegg kan det gå utover servicekvaliteten som blir levert til gjestene dersom bedriften ikke har gode interne rutiner (Jones og Lockwood 2012, 37-38). Gjestenes tilfredshet er helt avgjørende for at de skal komme tilbake til hotellet, og det vil være vanskelig for et hotell å skape en unik opplevelse dersom servicen ikke innfrir forventningene til gjesten. Det er derfor viktig å ha en god forståelse for hvilke behov gjestene har og hva de anser som verdi, i tillegg til hvilke forventninger som er skapt for gjesten på forhånd gjennom ekstern markedsføring. Det krever godt samarbeid mellom de ulike avdelingene, slik at gjestene får det de er blitt lovet på forhånd.

Ved hjelp av Service-Profit Chain Model kan man se at den interne tjenestekvaliteten i bedriften vil være avgjørende for at gjester skal oppleve god servicekvalitet, som vil påvirke den totale opplevelsen gjester får på et hotellbesøk (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38).

2.6.3 Kvalitetssikring av serviceleveransen

Det er ikke alltid man klarer å innfri forventningene som er satt for gjesten. Det betyr ikke nødvendigvis at servicen ikke var god, da det kan være flere ulike årsaker til at det skjer avvik. Det er viktig å være oppmerksom på disse årsakene, slik at man kan utvikle og forbedre sine tjenester når slike avvik oppstår. Den første årsaken er at hotellet har misforstått hva gjesten faktisk er ute etter. Det kan gi en indikasjon på at man ikke har analysert gjestenes behov godt nok. Ulike gjester har ulike forventninger, ønsker og behov så det vil likevel være vanskelig å innfri alle forventninger. Den andre årsaken er at hotellet har satt en standard som man ikke klarer å levere. Dette kan eksempelvis være at ledelsen i bedriften har satt en standard som de ansatte ikke klarer å leve opp til, noe som kan resultere i at man må bruke tid på kursing og opplæring av de ansatte, som er en svært dyr kostnad for bedriften. Det kan også gi en indikasjon på at ledelsen ikke har jobbet godt nok med å sette en standard som samsvarer med hva hotellet er i stand til å levere. Den tredje årsaken er at bedriften har overkommunisert produktet gjennom ekstern markedsføring. Det vil si at ledelsen gir gjestene et sett forventninger som hotellet ikke er i stand til å levere. Den siste årsaken går på at gjesten har misforstått konseptet og dermed har misledende forventninger. Det er svært viktig å jobbe med å kvalitetssikre serviceleveransen for å unngå avvik. Slike avvik kan være svært skadelig for hotellet da det kan resultere i dårlig "Word-of-mouth" og dermed redusert beleggspersent. Derfor bør hotellet jobbe kontinuerlig med klagehåndtering slik at de ansatte er rustet til å takle slike innvendinger (Jones og Lockwood 2012, 163-164).

2.6.4 Klagehåndtering

Dersom et hotell ikke klarer å levere til forventningene og misnøye identifiseres i form av en klage bør de ansatte være trent opp i klagehåndtering slik at det ikke påvirker verdioppfattelsen til gjesten. Klager som oppstår vil variere i alvorlighetsgrad, men bør uansett tas på alvor, håndteres positivt og behandles med respekt fra serviceyteren (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 186). Velger man å ikke håndtere klagen eller håndterer klagen på en utilstrekkelig måte vil man risikere å skape en verre situasjon for gjesten som kan bidra til å skade omdømmet for

hotellet. Derfor bør man vite hva som gjør gjestene tilfredse og hvilke forventninger de i utgangspunktet hadde til opplevelsen, slik at man forstår hva som skal til for å rette opp i feilen. Når man har klart å rette opp feilen på en ordentlig måte vil man kunne gjenopprette tilliten til gjesten som kan bidra til økt kundelojalitet og lønnsomhet (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 119-122).

For å kunne snu en dårlig opplevelse er gjesten nødt til å klage, men det er ikke gitt at gjesten gjør. Det viser seg at faktisk mellom 75% og 98 % av gjester ikke velger å klage selv om det foreligger en god grunn (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 119). Et godt verktøy for å fange opp misnøye etter endte opphold er gjesteundersøkelser. Gjennom gjesteundersøkelser har man muligheten til å stille gjesten ulike spørsmål fra deler av kundereisen som kan være med på å forbedre og utvikle produktet. Hotellet bør også ha gode rutiner for å besvare henvendelser på digitale plattformer som de er eksponert på. Her vil hotellet igjen få muligheten til å lese tilbakemeldinger fra gjester som er viktig for videreutviklingen av hotellet. I tillegg viser man at man tar tilbakemeldingene til gjesten på alvor som bidrar til å gi en god avslutning på kundereisen og styrke omdømmet til hotellet (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 119-122).

2.6.5 Gjestelojalitet

Vilfredo Pareto har utviklet et prinsipp om at 20% av gjestene til en bedrift står for 80% av den totale omsetningen (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 272). Disse 20% av kundestrømmen kan anses som nøkkelgjestene til bedriften og ved kontinuerlig vedlikehold av disse gjesterelasjonene vil man bidra til å skape lønnsomme inntektskilder i fremtiden. For å ta vare på bedriftens nøkkelkunder kan det være av stor nytte å ansette en Key Account Manager som kontinuerlig jobber med å styrke disse relasjonene. Key Account Management kan defineres som; en strategi leverandøren bruker for å målrette og behandle store gjester, eller gjester med stort potensiale, gjerne med komplekse behov, ved hjelp av tilpassede løsninger og oppgaver (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 234).

Når man jobber med Key Account Management tar man utgangspunkt i gjestens innkjøpsvirkelighet fremfor hotellets egne mål for å øke kundelojaliteten. Markedet er preget av svært høy konkurranse om de mest attraktive gjestene på markedet, og det vil være veldig nyttig for en hotellet å få tak i disse gjestene. Ved å få en bedre forståelse av gjestenes kjøpsatferd vil

det være høyere sannsynlighet for at man avdekker behovet til gjesten og dermed skaper høyere kundelojalitet. Det er veldig verdifullt å ta vare på de mest lojale gjestenes tilbakemeldinger da de ser produktet for dets best potensielle verdi og er et godt verktøy for å forbedre produktet for å nå sitt beste mulig potensiale. Ved å videreutvikle produktene basert på deres tilbakemeldinger vil verdien i produktet dekke flere behov hos gjesten og dermed øke i verdi som igjen øker betalingsviljen (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 234 - 242).

3.0 Metode

I dette kapitlet vil vi forklare vårt valg av metode, design og datainnsamlingsmetode som vi har brukt for å besvare oppgavens problemstilling.

Metode kan anses som fremgangsmåten en forsker bruker for å belyse en valgt problemstilling, og at det er problemstillingen som bestemmer hvilken metode som bør benyttes i et gitt tilfelle (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103). For å bestemme seg for en metode, må man først ha klart for seg hva som er hensikten og målet med det man ønsker å oppnå (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 15). Metodelære viser til og styrer hvordan forskere skal gå frem i forskning, hvor selve begrepet metode har som hensikt å veilede hvilke valg en forsker skal ta for å kunne finne ut av noe de lurer på og for å kunne besvare et forskningsprosjekt. Innenfor samfunnsvitenskapelig metode skiller man mellom to hovedtilnærminger, kvalitativ og kvantitativ metode. Hvilken tilnærming man velger å bruke kommer an på hensikten med forskningsprosjektet, tema, hva man ønsker å besvare, hvordan informasjonen best kan analyseres og hvilket resultat man ønsker å få ut av prosjektet (Skilbrei 2021, 13-14).

For å ta valget mellom å bruke kvalitativ eller kvantitativ metode, er det nødvendig å vite hvilke type data man ønsker å samle inn. Ved å bruke en kvantitativ metode er ønsket å samle inn data som kan tolkes ut ifra tall eller mengdeenheter, hvor resultatet ofte er basert på en stor gruppe med respondenter. Kvantitative data benyttes for å beskrive et område, kartlegge en eller flere variabler, se på innholdet til et fenomen og forstå årsakssammenhenger. I kvantitativ metode er det vanlig å bruke spørreundersøkelser og meningsmålinger som datainnsamlingsmetode (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 103).

I motsetning til kvantitativ metode, handler kvalitativ metode om å forstå og få god innsikt i hvordan mennesker opplever, og deler sine egne meninger om et fenomen (Tjora 2020, 24-26). Det finnes flere datainnsamlingsmetoder som kan benyttes, hvor de mest brukte er observasjonsstudier, intervjustudier og tekstanalyse (Skilbrei 2021, 57).

3.1 Valg av metode

Valg av metode avhenger som forklart av forskningsprosjektets problemstilling (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 15). Vår problemstilling handler om hvilken betydning unike hotellkonsepter vil ha for betalingsviljen for ferie- og fritidsmarkedet i fremtiden. For å kunne få et svar på dette,

så vi at det var hensiktsmessig å bruke kvalitativ metode, der vi valgte å benytte oss av individuelle dybdeintervjuer, hvor intervjuene hadde en mindre fast struktur. Disse kalles semistrukturerte intervjuer (Tjora 2020, 113). Dette kommer av at vi var ute etter informantenes fagkunnskap og egne perspektiver, samt at vi så at det var praktisk mulig å gjennomføre. Vi hadde mulighet og tid til å rekruttere relevante informanter, vi hadde god veiledning underveis, tilgang til nødvendige ressurser og vi hadde nok kunnskap til å gjennomføre prosjektet (Skilbrei 2021, 37).

Kvalitativ metode har som egenskap å gå i dybden for å skape en bredere forståelse, og vi så at det var en fordel da det ga oss muligheten til å intervju informant med relevant erfaring fra hotellbransjen i ferie- og fritidsmarkedet, koblet opp mot unike og spektakulære hotellkonsepter (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 103). Målet vi hadde med å bruke kvalitativ metode og intervju var først og fremst å holde en relativ fri samtale som omhandlet spesifikke temaer som vi hadde forhåndsbestemt (Tjora 2020, 113). Vi så at det var hensiktsmessig å bruke intervjuer som innsamlingsmetode da vi ønsket å skaffe oss en bedre innsikt og få en dypere forståelse for temaet til vår problemstilling, hvor informantenes personlige erfaringer, meninger og interesse var formålet for datainnsamlingen (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 49).

3.2 Valg av undersøkelsesdesign

Ved valg av undersøkelsesdesign innebærer det en beskrivelse av hvordan hele analyseprosessen skal legges opp for at man skal kunne løse en aktuell oppgave. Valg av design avhenger i stor grad av hvor mye man vet om et område fra før av, hvor man skiller mellom tre overordnede tilnærminger; eksplorativt, deskriptivt og kausalt undersøkelsesdesign (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 62).

Eksplorativt design handler om å utforske et område eller et tema som det er lite eller ingen kunnskaper om fra tidligere. Designet brukes ved uklare problemstillinger, er basert på ustrukturerte observasjoner hvor man studerer et fenomen uten å ha en tydelig plan på hvordan man skal gå frem. Designet skal bidra til å gi ideer og innsikt for å spisse problemstillingen ytterligere. Dette designet kan være egnet som et undersøkelsesopplegg som innledning til deskriptive studier for å bidra til nødvendig kunnskap for å formulere en hypotese som utgangspunkt, oftest til kvantitative undersøkelser (Grenness 2003, 106). I denne oppgaven har vi

allerede en del informasjon og en tydelig plan for hvordan vi skal gå frem for å finne resultatene. Det er derfor ikke nødvendig med en forundersøkelse for å gå videre i oppgaven da vi allerede har teori og relevante informanter.

Kausalt design skal kunne påvise at en faktor faktisk fører til noe annet og handler om å finne en årsaksforklaring, hvor det er basert på statistikk og man ønsker å se om det er en sammenheng mellom to variabler. Kausalt design kan også beskrives som en form for eksperiment (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 54-55). Basert på problemstillingen ønsker vi å se nærmere på hvilken betydning unikhet i hotellkonsept kan ha for hotellbransjen, noe som vil være vanskelig å finne ut av ved å bruke statistikk eller gjennom eksperimenter. Videre ønsker vi ikke nødvendigvis å definere en årsak, men heller hvilken betydning vårt tema kan ha. Det er derfor ikke relevant for vår oppgave å benytte seg av et kausalt design.

Deskriptivt design er den mest vanlige formen for undersøkelsesdesign hvor hensikten er å beskrive et fenomen og sammenhenger av et fenomen, hvor den som forsker har en grunnleggende forståelse av et området (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 50). Et deskriptivt design egner seg best om vi ønsker å kombinere kunnskaper om forbrukerens egenskaper med kunnskap og om atferd (Grenness 2003, 106-107).

Basert på vår problemstilling, valg av kvalitativ metode og et ønske om å forstå andres erfaringer og meninger har vi derfor valgt å benytte oss av et deskriptivt undersøkelsesdesign med et fenomenologisk forskningsperspektiv (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 62). Deskriptivt design er et design som brukes når hensikten med designet er å beskrive en situasjon på en bestemt måte. I et deskriptivt design trekker man ofte konklusjoner ved hjelp av analyser fra datamaterialet man har samlet inn i prosjekt (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2017, 50).

3.3 Fenomenologi

“Fenomenologi er en filosofisk og sosiologisk retning som kjennetegnes av en opptatthet av hvordan fenomener og situasjoner oppleves” (Tjora 2020, 258). Ved et fenomenologisk forskningsperspektiv går man ut ifra en forutsetning om at forskerens tilgang til informasjon om erfaringer og opplevelser er gjennom hvordan dette individet selv forstår og fremstiller virkeligheten.

Fenomenologi handler om andres forståelse og erfaringer. En metodologisk tilnærming er ofte basert på intervjuer med fokus på å få informantene til å sette ord på deres forståelse for hvordan noe kan oppfattes, og gjerne da med et begrenset tema (Tjora 2021, 30-31). Fenomenologi brukes i forskning for å forstå hvordan et fenomen fremstår og for å gå i dybden for å få en bedre forståelse om et menneskets perspektiv, i motsetning til å lete etter hva et fenomen er (Skilbrei 2019, 48). Derfor er fenomenologi en aktuell tilnærming med tanke på oppgavens oppbygging hvor vi ønsker å få en bedre forståelse av informantenes erfaringer og kunnskaper om hvilken betydning unikhet kan ha for et hotellkonsept.

3.4 Datainnsamling

Et intervju skaper kunnskap om fortiden, men kan også handle om informantens refleksjoner og planer for fremtiden. Målet med et dybdeintervju er å skape en overføringsverdi slik at man basert på kvalitative intervjuer kan peke på prosesser, sammenhenger og kategorier som gjelder for flere individer enn kun én informant (Skilbrei 2021, 65).

Når man benytter seg av individuelle dybdeintervjuer skiller man mellom strukturerte, semistrukturerte og ustrukturerte intervjuer. Forskjellen går ut på hvilket grunnlag man ønsker å ha for å analysere datamaterialet man samler inn under intervjuprosessen i ettertid. Vi valgte å bruke en semistrukturert intervjuguide hvor vi hadde nøkkelpunkter og oppfølgingsspørsmål satt opp i tillegg til spesifikke, standardiserte hovedspørsmål (Skilbrei 2021, 68).

Semistrukturerte intervjuer blir spesielt brukt når forskeren ønsker å forstå informantenes opplevelser, samt hvordan informanten reflekterer over dette (Tjora 2020, 114). De blir gjennomført i en 1-1 situasjon, med en intervjuguide der intervjuobjektet kan uttale seg om et spesifikt tema. Ofte varer et slikt intervju i en time eller lenger, men det kan variere ut ifra samtals tema og formål, og hvor mye informanten har behov for å reflektere over (Tjora 2020, 113). Semistrukturerte intervjuer kan være gunstig å benytte seg av når man ønsker å få en mer detaljert forståelse av informantens rutiner og erfaringer (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 49). I slike intervjuer har informanten også mer tid til å gi mer utfyllende kommentarer, og det kan tilføre intervjuet en mer åpen dialog og større fleksibilitet mellom den som intervjuer og informanten (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 116). Fordelene ved å intervju informantene

var at informasjonen kommer fra et individ om gangen, samt at informanten ikke kan bli påvirket av andre deltakere under intervjuet (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 49).

3.5 Validitet og reliabilitet

For å sikre kvaliteten og resultatet til en undersøkelse er det to begreper som står sentralt; validitet og reliabilitet. Reliabilitet tar for seg hvor nøyaktig undersøkelsen er utført og i hvilken grad datamaterialet er pålitelig, mens validitet refererer til hvor godt undersøkelsen er egnet for å samle inn data som er relevant for problemstillingen. Vi kan med andre ord si at reliabilitet representerer pålitelighet, og validitet representerer hvorvidt studiet er gyldig ved hvor godt en har klar å undersøke det som var til hensikt å undersøke (Gripsrud, Olsson og Silkoset 2018, 61-62).

3.5.1 Validitet

For å være sikker på at vi fikk undersøkt det vi ønsket å undersøke, og ved å sikre så god validitet som mulig i vår datainnsamling tok vi flere forhåndsregler. Vi diskuterte sammenhengen mellom hva som er oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og teoretiske utgangspunkt, og for å se at teorien gikk overens med datamaterialet vi samlet inn. I tillegg sørget vi for å utforme en tydelig og konkret intervjuguide for å sikre oss om at vi fikk samlet inn riktig og innholdsrik informasjon fra våre utvalgte informanter. Selv om vi brukte en semistrukturert intervjuguide, stilte vi de samme spørsmålene til alle våre informanter for lettere å kunne sammenligne og analysere svarene i ettertid. I tillegg til selve intervjuguiden var vi tydelige på å veilede informantene hvis de gikk utover temaer som dermed ikke var relevante for vår forskning, samt at vi var tydelige på spørsmålene vi stilte for å unngå misforståelser eller store hull i deres besvarelser, som kunne gjøre at undersøkelsen ikke ble valid. Etter analysen vil vi kunne se i hvilken grad spørsmålene som ble stilt informantene kan anses som valide og om vi har fått informasjon som er relevant for vår problemstilling (Tjora 2020, 232-234).

3.5.2 Reliabilitet

For at en undersøkelse kan gjennomføres med god validitet forutsetter det at reliabiliteten også er høy, og handler om i hvilken grad vi har skapt materialet på en måte vi kan stole på. Ved kvalitativ forskning er ikke reliabilitet like enkelt å ivareta som ved en kvantitativ metode. Det er fordi det vil være vanskeligere å etterprøve et kvalitativt forskningsprosjekt (Ringdal 2014, 96).

For å forsterke oppgavens reliabilitet kreves det transparens og åpenhet gjennom alle steg i forskningen. Selv om vi anser transparens som viktig for å sikre åpenhet om hvordan vi har samlet inn vårt datamateriale vil det ikke alltid la seg gjøre, da etiske hensyn går foran transparensen. For å ivareta informantens anonymitet vil etiske hensyn begrense innsynet vi gir i dataene våre til en viss grad. I et forsøkt på å sikre oppgavens pålitelighet, vise åpenhet om innsamling av datamaterialet, samtidig som vi respekterte informantenes anonymitet har vi så godt vi kan forklart hvordan undersøkelsen har blitt gjennomført. Dette omhandler oppgavens hensikt, i hvilken kontekst og tidsrom, informasjon om utvalg, rekrutteringsprosessen, gjennomføring av intervju, transkribering, samt andre faktorer og problemer som oppstod underveis som vi anser som viktige å trekke frem. Dette inkluderer hvordan datamaterialet er analysert, hvilke teorier vi har benyttet, kvalitet på intervjuene og hvordan vår teoretiske forankring har påvirket funn (Tjora 2020, 248-249).

3.6 Utvalg av informanter

Vi ønsket å intervju et utvalg av informanter med ulik bakgrunn i hotellbransjen for å få ulike synspunkter rundt problemstillingen vår. Vi valgte derfor ut informanter basert på deres egne erfaringer, kompetanse og nåværende stilling. I tillegg til grunnleggende krav for valg av informanter satt vi også opp liste med seks kriterier som veiledning til å finne informanter vi mente hadde et godt grunnlag for å kunne uttale seg på en reflektert måte om oppgavens tema og problemstilling (Tjora 2020, 130-131).

Kriteriene vi hadde til informantene:

- Relevant arbeidserfaring fra hotellbransjen og tilhørighet til et hotell, hotellkjede eller hotellgruppe i ett eller flere nordiske land
- Inneha en høyere stilling innenfor et ferdigstilt eller påbegynte prosjekt for enkeltstående hoteller som fremstiller seg som unike, eller hotellgrupper som har et høyt fokus på å skape gjesteopplevelser gjennom unike konsepter
- Ha inngående kunnskap om hva som gjør et hotellkonsept er unikt og hvordan det kan gjøre at et hotell differensierer seg
- Har god kjennskap til konsept- og merkevarebygging, samt kjennskap til ønsket målgruppe, ferie- og fritidsmarkedet

- Må ha god kjennskap til hvordan historie, kultur, beliggenhet og design kan påvirke hotellkonseptet
- Informanten må ha god kunnskap om serviceleveransen relatert til kundereisen

3.6.1 Utvalg - Tabell

Utvalg:	Stilling:
Informant 1	Total Revenue Manager
Informant 2	General Director
Informant 3	Managing Director
Informant 4	General Director
Informant 5	Head of Operations

3.7 Rekruttering

Vi sørget heller for at utvalget av informanter var representativt og relevant for oppgavens tema og vi anså det som viktigere enn antall intervjuer (Tjora 2020, 144). Vi gjennomførte et stort nok antall intervjuer slik at vi følte at vi hadde fått samlet inn nok detaljert datamateriale til å ha en bred og grundig oversikt, samt ha nok kunnskap til å besvare oppgaven på best mulig måte (Skilbrei 2021, 169).

For å rekruttere informanter kontaktet vi alle via e-post. E-posten inneholdt en kort presentasjon av hvem vi var, hvorfor vi tok kontakt, samt oppgavens hensikt og tema. Videre hadde vi en kontinuerlig dialog med hver informant og innkalte til intervju over e-post med direkte link til en digital møteplattform. Det var en effektiv fremgangsmåte og vi fikk positiv respons fra samtlige

informanter hvor de enten ønsket å stille til intervju eller videresendte oss til andre som kunne bidra i større grad basert på temaet vi ønsket å diskutere. E-posten som ble sendt ligger som vedlegg 1.

3.8 Gjennomføring av intervju

Ved å velge semistrukturert intervju, fikk vi muligheten til å intervju informanter med god forståelse, erfaring og deres holdninger innenfor oppgavens spesifikke tema ut ifra deres eget ståsted (Tjora 2020, 113). Vi tok dette valget på bakgrunn av at vi så fordelene ved å gi informantene mulighet til å gå i dybden der hvor de hadde mye å fortelle, samt at vi kunne trekke inn relevante momenter og korte oppfølgingsspørsmål i samtalen som vi hadde et behov for å høre mer om (Tjora 2020, 114).

I en normal situasjon ville vi ha tenkt over og planlagt hvor vi burde gjennomføre intervjuene uten forstyrrelser og finne et sted hvor informantene kunne føle seg trygge, for eksempel et møterom eller deres egen arbeidsplass, men på grunn av den pågående pandemien måtte vi benytte oss av digitale løsninger for å gjennomføre intervjuene (Tjora 2020, 121). Ved å jobbe ut ifra et semistrukturert intervju hadde vi laget en intervjuguide på forhånd som vi brukte som utgangspunkt for hvert intervju (Skilbrei 2021, 67).

En intervjuguide har som hensikt å strukturere dybdeintervjuer (Tjora 2020, 260). Intervjuet hadde et spesifikt tema basert på vår problemstilling og rekkefølgen på spørsmålene var den samme for alle, men det var rom for endringer i rekkefølgen underveis så lenge alle spørsmålene ble tatt opp. Intervjuguiden besto av ni hovedspørsmål, hvor flere av spørsmålene hadde ett til tre underspørsmål for å utdype hovedspørsmålet dypere. Det var også mulig for at informanten kunne legge til temaer som ikke var i vår intervjuguide fra før, hvis de følte det var relevant (Tjora 2020, 129). Intervjuene ble holdt i tidsrommet mars-april 2021.

Intervjuguiden ble sammen basert på tre deler. Oppvarmingsspørsmål, en refleksjonsdel og en avrundning til slutt, hvor selve intervjuet foregikk ved at vi alle fire startet med å introdusere oss selv før spørsmålene ble stilt (Tjora 2020, 144). Under samtalen var det to av oss som holdt selve intervjuet og to som hadde ansvar for transkribering mens samtalen foregikk. Dette ble informantene informert om i forkant av intervjuet. Både de som intervjuet og informanten var deltagende i samtalen, hvor vårt mål var å få tilgang til informantens erfaringer og refleksjoner

gjennom å snakke med dem. Hvem som ledet intervjuet og hadde ansvar for å transkribere rullerte vi på fra gang til gang slik alle fikk muligheten til å teste begge arbeidsoppgavene under intervjuprosessen. Etter intervjuet var avsluttet avklarte vi med alle informantene om de hadde spørsmål om transkribering, anonymitet og hvordan datamaterialet ville bli brukt for å besvare oppgaven, for å sikre at alle var komfortable med deltakelsen.

3.9 Etiske hensyn

Før intervjuene bestemte vi oss for å anonymisere informantene ved at vi transkriberte intervjuene fremfor å ta opptak, dette av etiske hensyn. Videre ønsket vi ikke å begrense innsynet i datamaterialet vi samlet inn og vi opplevde derfor større åpenhet fra informantene i intervjuene (Tjora 2020, 175). Vi gjennomførte en omstendig prosess for at det ikke skulle være mulig å identifisere informantene knyttet til oppgaven ved at ingen hotell eller informanterns navn eller arbeidsplass er nevnt i oppgaven, kun deres nåværende stillingstittel.

3.10 Analyse av kvalitative data

Etter alle intervjuene var gjennomført startet vi etterarbeidet hvor vi analyserte alt av datamaterialet som vi hadde samlet inn. Vi satte opp en systematisk plan for gjennomføringen av analysen hvor målet var å sitte igjen med relevant behandlede data som vi kunne bruke til å drøfte oppgavens analysekapittel og svare på vår utvalgte problemstilling (Tjora 2020, 196).

For å analysere datamaterialet brukte vi kodegruppering for først å trekke ut essensen i datamaterialet vi hadde samlet inn og for å redusere mengden av materialet på en hensiktsmessig måte. Deretter satte vi opp det reduserte datamaterialet inn i tematiske kategorier (Tjora 2020, 207). Dette gjorde vi ved å kategorisere svarene vi fikk ved å ta utgangspunkt i temaene fra det teoretiske kapittelet og intervjuguiden for å lete etter likheter og forskjeller på hva informantene svarte og deres synspunkter på de ulike temaene. Dette vil vi legge frem i neste kapittel hvor vi skal drøfte materialet og presentere våre funn.

4.0 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil vi nå analysere dataene vi har samlet inn for å kunne besvare vår problemstilling: *“Hvilken betydning vil unikheter i hotellkonsept ha for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet i fremtiden?”*. Vi vil videre drøfte og koble resultatene av intervjuene opp mot den beskrevne teorien fra teorikapitlet.

4.1 Unikt konsept

Hotellopplevelsen har med tiden endret seg fra å handle om et sted å sove til å bli en helhetlig opplevelse. Mange ønsker å oppleve og prøve ting de ikke har vært borte i før og felles for alle er at de ønsker kvalitet (Hotelia 2019, 28-29). Dette kan gi en indikasjon på at etterspørselen etter unike opplevelser har ført til en økt konkurranse blant hoteller med særegne trekk.

Vi ønsket å vite hva et unikt konsept innebærer og under intervjuprosessen spurte vi våre informanter om hva de mener gjør et hotellkonsept unikt og hvorfor, hvor en av informantene svarte følgende: *“Det unike er den totale opplevelsen i aktiviteter som gjesten gjør, alle sansene de opplever, komforten de føler, men viktigst av alt er servicen de får levert.”* Videre forteller informanten at det ikke er rom for konkurransefortrinn så lenge man ikke tilbyr og leverer noe spesielt. Påstandene samsvarer godt med vår teoretiske forankring om at det å ha en unik posisjon i markedet handler om å kunne skille seg ut fra sine konkurrenter, ved å tilby differensierende faktorer som gjesten er villig til å betale for (Kotler og Armstrong 2018, 231-232). Det handler altså om å skape unike gjesteopplevelser som treffer gjestens behov, forutsatt at man kommer med riktig beskjed, til riktig tid, til riktig pris og siktet mot riktig segment.

Informantene virket svært enige når det kommer til hva som skal til for å skape et unikt hotellkonsept. Blant annet vil vi trekke frem at informant 1 forteller at det er vesentlig å ha en grunnleggende tanke bak hvorfor man gjør noe og hva man ønsker at det skal representere. *“Det handler i stor grad om å ha en tydelig merkevare, hvor man har et spisset konsept med fokus på utvalgte målgrupper”*. Dette kommer frem i vår teoretiske forankring hvor oppskriften på en tydelig merkevare legger vekt på å bruke assosiasjoner som er sterke, positive og unike for merket og merkeløftet til hotellet (Viken 2016, 102-110). I praksis kan det være å inkludere elementer som logo, design, farger og fysiske merkeelementer som samsvarer med konseptet og skal bidra til å skape disse assosiasjonene for gjestene. Ifølge teorien bør disse elementene

eksponeres i all interaksjon gjennom alle faser av gjestens opphold for å styrke merkevaren og øke kunde verdien, samt skape en mer helhetlig opplevelse for gjesten. Ved å bruke ulike elementer vil det også kunne bidra til å nå frem til ønsket segment og differensiere seg fra andre konkurrenter (Viken 2016, 102-110).

Vår oppfatning er å ha en grunnleggende tanke bak hva man ønsker å representere, for å kunne utvikle og skape et konsept, med ulike elementer for å appellere til ønsket målgruppe. Derfor mener vi at det vil være viktig med gjennomtenkte elementer som samsvarer med hotellets konsept for å skape ulike assosiasjoner for å tiltrekke seg nettopp disse gjestene. I tillegg mener vi det er viktig med en tydelig merkevare for å kunne representere hvem man er, samtidig som man skal skape en betalingsvilje for gjesten.

Som nevnt tidligere handler det om å velge en eller flere differensierende faktorer for å skille seg ut fra konkurrentene for å tilby unike opplevelser. For å besvare oppgavens problemstilling har vi fokusert på ulike faktorer som vi mener er viktige bidragsyttere til et unikt konsept. Disse faktorene omhandler historie, kultur, beliggenhet og design, og utspilte seg også som viktige differensierende faktorer da vi pratet med informantene.

4.1.1 Historie og kultur

Da vi pratet om konsept forteller informant 4 at deres unike konsept er basert på hotellets tidligere anerkjente historie, hvor mange av deres gjester tiltrekkes hotellet grunnet nettopp det. Det legges vekt på hvor viktig det er å implementere historien gjennom ulike elementer, slik at gjestene får en bit av historien gjennom hele oppholdet. I tillegg legger informanten vekt på at det skal finnes opplevelser på hvert hjørne, noe som indikerer at de har et stort fokus på den helhetlige opplevelsen og alle detaljer og elementer som opplevelsene er sentrert rundt. Det kan være alt fra duften i resepsjonen, lydeffekter i gangen, til såpen på badet, som skal bidra til å underbygge den røde tråden for å forsterke det helhetlige inntrykket av opplevelsen og konseptet. I interaksjon med gjestene har de et høyt fokus på å formidle historien til hotellet, slik at gjestene får en forståelse for stedet som de ønsker å fortelle videre til sine relasjoner. Hotellet ønsker å tiltrekke seg et segment som søker kunnskap og har en interesse for kulturen og historien tilknyttet hotellet.

Det informanten opplyser oss om tilsvarer med vår teoretiske forankring, at ved å innføre storytelling vil det være utfordrende for konkurrentene å kopiere konseptet. Ved at gjestene får en forståelse og tilegner seg kunnskap tilknyttet hotellet vil det i tillegg være lettere å huske og videreformidle fortellingen til sine venner og bekjente (Mossberg og Johansen, 25-27). Dersom et hotell benytter seg av storytelling må man ta utgangspunkt i hvor de er posisjonert, opplevelser og assosiasjoner, noe som stemmer godt overens med tanke på at de har brukt den originale historien til hotellet og omgivelsene i deres konsept (Mossberg og Johansen, 171-174).

På den ene siden tenker vi at et hotell med en solid historie kan skape en mer troverdig og minnerik opplevelse som gjestene ikke kan finne et annet sted. På den andre siden kan det likevel være mer utfordrende å få gjester til å komme tilbake hvis strategien av å benytte seg av historie og storytelling ikke brukes godt nok, eller brukes som et element som overgår andre vesentlige deler av det som gjør hotellkonseptet unikt. I sammenheng med å levere et unikt hotellkonsept har vi derfor en tanke om at storytelling burde samsvare med flere virkemidler for å skape en helhetlig opplevelse for gjestene, slik at de ikke blir mett etter kun ett opphold og kan bli lojale gjester i fremtiden. Dersom man ikke fokuserer på å ha et helhetlig konsept der storytelling og de andre virkemidlene samsvarer på riktig måte vil man risikere at hotellet kan føles mer som et museum, fremfor en helhetlig opplevelse der flere elementer spiller en sentral rolle. Da kan man som nevnt risikere at gjestene blir mett etter et opphold, da de kanskje føler de har sett det som er å se.

Hotellet som informant 2 representerer, jobber med å skape en identitet rundt sin merkevare som er tatt utgangspunkt i kulturen i det lokale miljøet. Igjen blir vi fortalt at det er viktig med et gjennomgående konsept, hvor de fokuserer på å formidle ulike sider av kulturen gjennom blant annet uniformer, dialekt, lokal mat, design og arkitektur. Informanten forklarer at de har et stort ønske om å vise frem hva lokalområdet har å by på for å fremme kulturen som finnes. For å sørge for å skille seg ut i mengden har de valgt ut enda en differensierende faktor i tillegg til kulturen i nærområdet. Dette bidrar til at de får en unik plass på markedet, som gjør dem mer ettertraktet enn konkurrentene. Vi ser at prinsippene er svært like ved konsepter basert på historie og kultur, men at det vil være høyere grad av unikheter dersom man baserer sitt konsept på historie. Kultur vil være mindre spisset, som gjør det lettere for konkurrenter innenfor samme kultur å kopiere konseptet, og vi mener det derfor vil være lurt å finne flere måter å differensiere seg på. Dette

forteller informant 2 at de gjør gjennom å ha et spektakulært design, som bidrar til nysgjerrighet og økt etterspørsel til hotellet, fremfor kun å fokusere på kulturen.

Informanten nevner til slutt at det kommer mange spørsmål rundt de ulike elementene i konseptet, hvor han forteller at det er viktig at de ansatte kan bidra med å være informative og skape en mer helhetlig opplevelse. *“Uten menneskene er hotellet kun et museum; man kan ikke ta så høye priser for det”*, sier informanten for å understreke poenget sitt. Vi kommer til se nærmere på hvordan de ansatte påvirker serviceleveransen, for hvorvidt et hotell kan oppfattes som unikt senere i kapitlet.

4.1.2 Beliggenhet og design

Da vi spurte informantene om hvordan beliggenhet og design kunne påvirke i hvilken grad hotellet fremstår som unikt trakk blant annet informant 5 frem følgende: *“Jeg tror at beliggenhet og ulike design kan påvirke i høy grad, fordi det øyet ser er en del av unikheten og identiteten til hotellet”*. Ut ifra datamaterialet vi har samlet inn ser vi at flere av informantene er enig i at beliggenhet og design har utrolig mye å si for hotellkonseptet og identiteten til hotellet.

Beliggenhet

Informant 1 legger vekt på at konseptet må være tilpasset omgivelsene og at det skal være lett tilgjengelig for målgruppen. *“Et høyfjellshotell ville ikke fungert langs kysten”* presiserer informanten for å underbygge påstanden om at beliggenheten og konseptet må harmonere. Å identifisere budskapet man ønsker å formidle med beliggenheten, er noe teorien trekker frem som en viktig faktor når man skal velge beliggenhet (Jørgensen 2012, 71). Dette sammenfaller godt med hva informanten forteller. For at konseptet og beliggenheten skal harmonere ser vi at det er tydelig at man må identifisere budskapet først. For så sette dette på spissen tenker vi at hvis et høyfjellshotell blir plassert på kysten vil det åpenbart være mangel på identifisering av budskapet i forkant, noe som kan resultere i at det helhetlige konseptet ikke fungerer slik som det er tenkt.

Som teorien også nevner er en viktig forutsetning å ta hensyn til i valg av beliggenhet i hvilken grad den er tilgjengelig for målgruppen. Vi mener det er viktig med god tilgjengelighet i den grad det er mulig å komme seg til stedet, men samtidig tenker vi at unike hotellkonsepter kan ha fordel

av å være lokalisert på utilgjengelige og kanskje litt bortgjemte plasser for å skape den atmosfæren de ønsker (Jørgensen 2012, 71).

Beliggenheten er snart det eneste som teller, mener informant 2 og forklarer videre: *“Vi selger 60 i puls, noe mange har behov for å kjenne på i blant ved å komme seg litt bort”*. Informanten mener at beliggenheten rundt hotellet støtter opp mot deres unike konsept og bidrar til å gi gjestene følelsen av ro og frihet. Påstanden til informanten stemmer godt overens med vår teoretiske forankring, som tilsier at det estetiske aspektet i en beliggenhet kan fremkalle ulike emosjoner, som anses å dekke vårt hedonistiske behov (Schindler 2012, 48-49). Når det utløses emosjoner tilknyttet landskap og natur kan dette også styrke holdningene gjesten har til stedet, som øker sjansen for at de ønsker å komme tilbake på et senere tidspunkt (Ritchie og Crouch 2003, 110 - 111). Vi lever i en hektisk hverdag hvor stress omtrent kan anses en folkesykdom, og da er det viktig at man har en kilde for å kunne lade opp. Ved å ha en beliggenhet som en integrert del av hotellkonseptet tenker vi at det kan det legge til rette for at man får en avkobling fra en ellers hektisk hverdag, ved å nyte omgivelsene til hotellet og knytte bånd med naturen. Ut i fra det informantene forteller kan det tyde på at de alle ønsker å skape en destinasjon og en opplevelse som befinner seg utenfor tiden og bortenfor hverdagen.

På hotellet informant 2 representerer, har de blant annet fokusert på å få naturen inn i rommet ved å ha store glassvegger med god utsikt til omgivelsene. Informanten legger til *«når du åpner døren til hotellrommet, skal du umiddelbart få en wow-følelse av det man ser ut av vinduet»*. Dette mener vi bidrar til et mer helhetlig konsept der gjestene får muligheten til å nyte omgivelsene og utsikten fra hotellrommet. I tillegg har vi en formening om at ved å trekke naturen inn gjennom vinduene er til hotellets fordel ved at landskapet og naturen skaper variasjon ved at omgivelsene endrer seg i takt med årstidene. På denne måten kan det tenkes at gjestene ønsker å komme tilbake til hotellet, for å oppleve variasjonen av ulike årstider.

Design

Informant 1 forteller at i tillegg til at konseptet må være tilpasset omgivelsene og beliggenheten, er det viktig at designet også harmonerer. Alt fra belysning, farger og materialer som møbler, vegg og tak må stå i stil med det helhetlige konseptet. Dette forklarer teorien i likhet med informanten at design som farger, lys, lyd, kunst, materialer og interiør bør stå i stil med

konseptet, slik at det blir et helhetlig konsept som skaper en unik opplevelse for gjestene (Jones og Lockwood 2012, 35). Vi har en antakelse om at god utarbeidelse av design vil kunne føre til en god atmosfære, som kan innebære at gjester kan føle på kvalitet, komfort, ro og tilfredsstillelse under hotelloppholdet. Likevel hevder informanten at det ikke nødvendigvis må være luksuriøst, men at det er viktig at designet harmonerer med konseptet og den røde tråden.

Informant 2 og 4 er tydelig på at deres hotell spiller mye på design og innredning for å fange oppmerksomhet. Ved å skape oppmerksomhet rundt hotellets design mener vi at dette kan bli identifisert som en differensierende faktor for hotellet (Schindler 2012, 30). Blant annet fordi et design som skiller seg ut og fremstår som unikt hos markedet kan øke etterspørselen og betalingsviljen til gjestene. Vi mener dette kan være med på å skape et konkurransefortrinn ved at hotellet klarer å differensiere seg fra hva konkurrentene tilbyr ved et unikt design, samt at dette gir et hotell muligheten til å ta en høyere pris for produktene og tjenestene de tilbyr hvis etterspørselen er høy. Dette tenker vi også kan være med på å skape en følelse av unikhhet og eksklusivitet fra gjestenes perspektiv.

Informant 5 forteller at i tillegg må planløsningen og utformingen av hotellrom og fellesarealer stå i stil med designet og opptre funksjonelt for både gjester og ansatte. Hun legger vekt på at ingenting overlates til tilfeldighetene, og forklarer at hver eneste millimeter er godt gjennomtenkt. Det skal være en plass for alt, helt fra du kommer inn døra og skal legge fra deg nøkkelen, hvor man legger shoppingposene, plass for kofferten både som utpakket eller kun åpnet på gulvet. Det ser altså ut til at designet skal bevisst være tilpasset ulike atferdsmønstre hos forskjellig segmenter, i tillegg til at det skal se pent og ryddig ut uavhengig formålet med oppholdet. Flere av informantene har et stort fokus på å skape noe som bevisst skal utløse emosjoner og avdekke visse behov hos gjestene. Informant 3 sa blant annet at rommet var bygd med god høyde under taket, noe som kan gi gjestene følelsen av frihet og eleganse. Informant 1 forteller i tillegg at designet og innredningen på hotellrommene vil ha en stor grad av variasjon. Dette kan tenkes er for at gjesten ikke skal bli mett etter en hotellopplevelse og dermed ønsker å komme tilbake for å oppleve flere variasjoner av design på hotellet.

Informant 3 forteller at de tilrettelegger slik at oppholdet skal oppleves som enkelt og at gjesten behøver å gjøre minst mulig. Informanten hevder at dette skaper en høyere betalingsvilje ved at

gjesten føler seg ivaretatt. Hvordan hotellet er utformet og hvilke materialer som er brukt vil gi en indikasjon på om det er av god kvalitet, mener informanten. Informant 2 forteller at utformingen av hotellet og materialene som er blitt brukt er godt gjennomtenkt på forhånd. De bruker blant annet treverk som gir et godt innelima, i tillegg til at det er et selvrensende materiale som kan være smart å bruke på blant annet kjøkken. Han legger også frem at det er viktig å tilpasse materialene slik at det tåler klimaet i omgivelsene, for at det er forsvarlig og komfortabelt å oppholde seg på hotellet. Gjestene er nødt til å kunne føle seg trygge i omgivelsene, noe som forutsetter at hotellet er utformet på en forsvarlig måte, som teorien anser som å dekke vårt behov for pålitelighet og kvalitet. I tillegg dekkes behovet om komfort som går ut på at omgivelsene må være praktiske, enkle og behagelige for gjesten (Schindler 2012, 49-50).

En utfordring informant 3 nevnte i forhold til design og utforming er dersom det blir en større slitasje enn hva som er tenkt. Han forklarer at det kan forekomme dersom de designer et hotell som i utgangspunktet er ment for et litt «finere» publikum som gjerne tar vare på ting, men at feil publikum som har et hardere bruk tiltrekkes hotellet. Dette tenker vi er en konsekvens ved å tiltrekke seg feil segment til hotellet og viktigheten av å jobbe strategisk med verdikommunikasjon spiller igjen en viktig rolle.

Vi spurte også informantene om hva de gjorde for å holde seg tidsaktuelle hvor det kom tydelig frem at design spiller en viktig rolle. Ifølge informant 3 er det for kostbart å være supertrendy til enhver tid, men det er nødvendig å holde seg oppdatert slik at man ikke fremstår som utdatert, men oppleves som nytt. *“Jeg tror på en kombinasjon av tidløs, men samtidig trendy elementer. Jo mer trendy noe er, jo kortere syklus har det”*. De fokuserer altså ikke på å kaste seg på nye trender, men å finne det som kan tiltrekke gjester til å komme tilbake, igjen og igjen. Likevel mener informanten at det finnes trender man må følge, som for eksempel bærekraft og smittevern. Dette kan tenkes er for å kunne fremstå som legitime, ved å ta hensyn til sine omgivelser og verdier som gjestene anser som viktig.

Informant 1 forteller at det handler om å være frempå hele tiden og presiserer at hotellet er dyktige til å hente inspirasjon fra internasjonale aktører, for så å tilpasse designet til sitt konsept. De fleste informantene nevnte at det forventes oppussing av hotellet i løpet av ti år og jevnlig oppdateringer og små og store forbedringer på hotellets design, basert på gjestens

tilbakemeldinger for fremtidig tilrettelegging og forbedring. Vi antar at for at lojale stamgjester skal se verdien i å komme tilbake er det å holde seg tidsaktuell essensielt for å kunne opprettholde markedsandelen. Som teorien tilsier er det disse nøkkelgjestene som bidrar til å skape fremtidig lønnsomhet, og derfor bør man finne strategier for å få disse tilbake til hotellet (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 272). *“Vår unikhet kan gå mot oss dersom vi ikke oppdaterer oss”*, forteller informant 5. De jobber altså med å finne trender som kan være holdbare over tid og som fortsatt oppfattes som tidsaktuelle.

Vi står ved den formening at unike hotellkonsepter har et konkurransefortrinn ved at de kan endre seg raskt, da de ikke er avhengig av felles systemer og retningslinjer som ved for eksempel kjedehoteller. Dette tenker vi gir de en unik mulighet til å kunne følge nødvendige trender raskt, for å til enhver tid fremstå som trendy og aktuelle.

4.2 Verdibasert segmentering

Under intervjuet forteller informant 1; *“et unikt hotellkonsept vil ikke passe for alle målgrupper, men de det passer for vil elske det”*. Informanten understreker i likhet med informant 4 viktigheten av å tiltrekke seg riktig segment til hotellet, for å ikke risikere at et segment som i utgangspunktet ikke var ment for konseptet, blir misfornøyd på feil premisser. For å unngå dette presiserer informant 4 at deres tilbud blant annet vil være svært lite attraktivt for barn, da de ønsker å utelukke dette segmentet for å ikke ødelegge konseptet. Sammenliknet med vår teori kan vi se viktigheten av å drive med verdibasert segmentering for å trekke riktig segment til hotellet. Dersom man ikke jobber med å kommunisere verdien til riktig segment vil man som informant 4 nevner risikere å tiltrekke seg feil segment, noe som kan være skadelig for hotellet sitt omdømme, samt at det kan ødelegge opplevelsen for det riktige segmentet.

I tillegg vil det finnes en lavere betalingsvilje for produktet eller tjenesten, da de ikke ser den potensielle verdien (Nagle og Muller 2018, 47-48). Vi ser også at dette kommer frem i de fire potensielle årsakene til svikt i serviceleveransen, hvor en av årsakene gikk ut på at gjesten hadde misforstått konseptet (Jones og Lockwood 2012, 163-164). Dette kan tyde på at hotellet enten ikke har gjort en tilstrekkelig jobb ved å kommunisere verdien ut til riktig marked eller at gjesten selv faktisk har misforstått konseptet.

4.3 Strategisk prising

Strategisk prising handler om å skape differensierende tilbud som representerer en god verdi for gjesten (Nagle og Müller 2018, 27). Vi spurte informantene hvordan unikheten i hotellkonseptet kan bidra til å øke etterspørsel og betalingsvilje, hvor informant 2 sier; «*Unikheten i konseptet har alt å gjøre med prisen man setter. Hele identiteten til merkevaren, maten og opplevelsene. Folk er villig til å betale mer for en opplevelse, og vi kunne sikkert ha tatt enda høyere priser også*». På grunn av hotellets beliggenhet og design forklarer informanten at de har valgt å ikke benytte seg av en dynamisk prisstrategi, men at de heller har satt en fast pris basert på det de mener ligger i verdien av det de selger. De ønsker ikke å sammenligne seg med sentrumsnære hoteller og forklarer videre at de mener at gjester vil komme og betale uavhengig av konkurrenter, på grunn av nysgjerrighet over hotellets unikhhet. Informanten konkluderer med at tilbudet er såpass unikt at prisen ikke trenger å følge etterspørselen, men at gjestenes vilje til å betale heller skaper en etterspørsel.

Vi anser prisstrategien til informant 2 som et godt utgangspunkt, men vi er ved den oppfatning at de ikke vil utnytte sitt fulle potensiale. Informanten hevder at de er et svært ettertraktet hotell, noe som kan gi en indikasjon på at gjestene vil akseptere å betale litt mer for opplevelsen i eksempelvis fellesferier. Dette tenker vi spesielt fordi informanten selv hevder at de kan benytte seg av høyere priser enn de gjør per i dag. Vi mener det å kunne benytte seg av en dynamisk prisstrategi vil bidra til å skape ytterligere lønnsomme inntekter for hotellet i fremtiden, basert på det unike produktet de tilbyr.

I motsetning har informant 4 en tanke om at prisene skal være dynamisk etter etterspørsel og forklarer at de ikke senker prisene ut i fra etterspørselsvariasjoner. Informanten sier at enten godkjenner gjestene prisen som er satt eller så er de villige til å miste gjesten. De ønsker ikke å forsvare prisen når etterspørsel er høy fordi de kan stå for det unike de tilbyr, og mener at gjesten heller får komme tilbake på et senere tidspunkt. Videre forklarer informanten at de riktige gjestene vil godkjenne prisen i perioder hvor etterspørselen er høy og anse det de betaler for som verdifullt. Likeledes er en av grunnprinsippene i strategisk prising hvor det man kommuniserer av verdi ut til markedet ikke gir samme verdioppfattelse hos alle gjester (Nagle og Müller 2018, 11-12).

I likhet med teorien om prispolitikk ser vi at det informanten forteller baseres på at selgers prisstrategi settes ut i fra kjøpers innkjøpsstrategi, ved at de velger å øke prisen ved høyere etterspørsel (Nagle og Müller 2018, 11-12). Ut ifra det kan det hevdes at kjøperen må velge å akseptere prisen som er satt, eller velge å endre sin innkjøpsstrategi ved å komme tilbake til hotellet ved en senere anledning når prisen er lavere. I motsetning har vi utvalgte hoteller som ikke benytter seg av dynamisk prising og dermed ikke endrer sin prisstrategi basert på gjestenes kjøpsatferd, da de mener produktet er såpass unik at etterspørselen vil være høy, uavhengig av prisen. I tillegg ser vi at det informanten forteller styrker teorien om prispolitikk som omhandler det å gi ulik pris basert på forskjeller i opplevd verdi og betalingsvilje. Som informant 4 forklarer praktiserer de dette ved at de har økt etterspørsel, og dermed økte priser i sommerferien da det er en ettertraktet periode å reise i som bidrar til å øke betalingsviljen til flere segmenter (Nagle og Müller 2018, 107-108).

Videre er en av de teoretiske aspektene ved å ha en tydelig prispolitikk at det er viktig med en transparent prisstrategi for at gjester lettere skal kunne godkjenne og forstå hvorfor prisen er som den er (Nagle og Müller 2018, 106). Informant 4 forklarer at de ønsker at gjestene skal vite hva de får og derfor er tydelige på innholdet i det de selger og hva en pris inkluderer. For eksempel er de opptatte av å tydeliggjøre hva ulike romkategorier tilbyr for å vise skille i pris, slik at gjestene både vet hva de betaler for, men også for at de skal se verdien i den prisen de betaler. Teorien konkretiserer at dette også bidrar til at hotellet får en indikasjon på hva gjester er villige til å betale for og kan jobbe strategisk for mer lønnsomme resultater i fremtiden (Nagle og Müller 2018, 106). Vi mener imidlertid at dette kan være et bra utgangspunkt for lettere å møte forventningene til gjesten, men samtidig vil det bidra til at det kanskje kan være vanskeligere å overgå forventningene til gjesten, da man på forhånd oppgir alt gjesten kan forvente seg.

4.4 Verdiskapning og prissetting

Ved å bruke en verdibasert tilnærming til pris er det sentralt for et hotell å ha et forhold til hva gjesten er villig til å betale i forhold til hva deres verdioppfatning er (Nagle og Müller 2018, 13). Ferie- og fritidsmarkedet er et markedssegment som tar sine private reiser svært seriøst hvor majoriteten søker noe unikt. *“Mange ønsker å bo et sted fordi de vil, ikke fordi de må. Folk er kresne på egen fritid og deres tid er verdifull”* mener informant 3. Det informanten forteller gir en indikasjon på at de benytter en verdibasert tilnærming til pris ved at de tar utgangspunkt i hva

gjesten ønsker under et hotellopphold. I tillegg forklares det at man søker opplevelser fremfor en funksjonell seng å sove i. For å kunne skape opplevelser som gjesten ønsker å bruke sin tid og kapital på vil det, som teorien tilsier, være essensielt å kunne identifisere hva målgruppen faktisk er ute etter, slik at gjestene tiltrekkes av tilbudet (Nagle og Müller 2018, 56). Ved å skape verdibaserte opplevelser vil det som nevnt tidligere skape en høyere betalingsvilje hos målgruppen. Likevel poengterer informanten at prisenivået i Norge er lavt og at hoteller er redde for å ta høyere og mer strukturerte priser. En tolkning av dette er at det norske markedet har potensiale for å spisse prisene ytterligere i fremtiden for å skape bedre lønnsomhet blant unike hoteller. I tillegg til at det vil bidra til å skape et tydeligere skille mellom unike hotellkonsepter og andre hotellsegmenter som markedet anser som lavbudsjett-hoteller.

«Jeg har mulighet til å prise så høyt jeg vil fordi vi har et helt unikt produkt» sier informant 1. *«Om jeg kommer til å gjøre det? Definitivt ikke»*. Hvorfor ikke øke prisene dersom dere mener produktet dere leverer er så unikt? Spør vi. Informanten forklarer at selv om man kan sette en høy pris finnes det likevel mange substitutter og at man må se på hvordan man gjør det i forhold til konkurrenter. *«Vi må ha en troverdig pris fordi gjester sammenligner seg med andre hoteller de vet om»*. Dessuten forklarer informanten at de tar utgangspunkt i medianen til prisene hos referansehotellene og deretter legger til hotellets differensierende faktorer før de utarbeider en prisstrategi. Som teorien fremlegger viser gjestenes referanseverdi til konkurrentenes produkt eller tjeneste, som gjesten anser som det beste substituttet (Nagle og Müller 2018, 10).

Informanten forklarer hvorfor de ikke priser høyere og kommer tilbake til at prissensitiviteten til et hotell kan øke når gjestene har mulighet til å sammenligne priser og tilbud. Informanten forklarer videre at selv om de kan sette de prisene de ønsker benytter de seg av benchmarking for å sammenligne seg med andre konkurransedyktige hoteller i Norge og Sverige som har samme lønnsomme kundesegmenter. Dette styrker den teoretiske påstanden om å fastslå den totale økonomiske verdien for gjesten som tar for seg å identifisere referanseverdien, i tillegg til å ta de negative og positive differensierende faktorene i betraktning, før man utarbeider en pris. På denne måten mener vi at de sikrer at de har beregnet den totale økonomiske verdien for gjesten som vi mener gir en god forutsetning for at gjesten aksepterer prisen i forhold til deres opplevde verdi (Schindler 2012, 30-32).

Samtidig forklarer informant 1 at hvis man klarer å forstå hotellet sitt eget gjestemønster og legge til rette for dette vil man i større grad ha gjester som er villige til å betale den prisen hotellet ber om. Videre trekker informanten frem at oppskriften for å forstå hotellets eget gjestemønster er både tidkrevende og omfattende, men hvis man klarer å knekke koden vil man komme langt. Informanten avslutter med å si at deres Revenue Manager jobber blant annet mye med å analysere gjestenes kjøpsatferd og benytter seg av prognoseverktøy og benchmarking for å skape en bedre helhetlig forståelse av de prisene man ikke kan sette, men heller bør sette. Blant annet ved å se på kjøpsatferden til gjesten, og se hvorfor gjester kjøper en dyr hotellpakke i forhold til den som var priset lavere, som Revenue Manager kanskje hadde forventet at gjesten ville kjøpe i første omgang (Hayes og Miller 2011, 165-166).

Dette trekker også informant 3 frem hvor hotellet hele tiden har fokus på å jobbe med å være oppdaterte på det de selger, samt at de følger med på endringer som skjer i markedet for å kunne jobbe proaktivt med hva de kommuniserer av produkter og tjenester til enhver tid. Ut ifra vårt teorikapittel har vi forstått betydningen av Revenue Management, og hva det kan brukes til. Sammenliknet med hva informantene sier vil prognoseverktøy gi en indikasjon på hva slags pris en bør sette, basert på ulike faktorer som eksempelvis historisk data. Dette vil kunne bidra til å øke lønnsomheten til hotellet, ved at man tar høyde for etterspørselen i ulike perioder og sesonger (Hayes og Miller 2011, 165-166).

I tillegg er hensikten med benchmarking å få en bedre forståelse av hvordan etterspørselen i markedet fungerer, men også hvordan andre hoteller presterer i forhold til seg selv. Det er derfor det er hensiktsmessig å forholde seg til hoteller det er mulig å sammenligne seg med på et eller flere punkter, for eksempel gjennom samme kundesegment, prisnivå eller konsept (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 69-72). Likevel mener vi at det kan være hensiktsmessig å ha et overordnet blikk over andre hotellsegmenter og ikke nødvendigvis kun konkurrenter, for å kunne få en bedre forståelse for trender, kjøpsatferd og endringer i markedet. Det kan både være verdifullt, men også anses som nødvendig hvis man skal tilby det gjester etterspør til enhver tid.

4.5 Verdikommunikasjon

Vi kunne se flere likheter da vi pratet med våre informanter om verdikommunikasjon. I likhet med teorien ble viktigheten av forventningsavklaring tatt opp hos nesten alle, der det er fokus på

å både inspirere og informere utad til gjester. De bruker verdikommunikasjon for å kommunisere verdien av hotellproduktet rettet mot ønsket segment. Dette er for å både generere etterspørsel gjennom å innfri hva gjestene er ute etter, i tillegg til å sørge for at kunden blir fornøyd basert på hva de har lovet (Nagle og Müller 2018, 56-58).

En annen likhet som flere av informantene trakk frem var verdien av å bruke ulike samarbeidspartnere og ambassadører for å promotere hotellet, fremfor å bruke store summer på markedsføringskostnader. Informant 1 forklarer at de jobber med verdikommunikasjon gjennom samarbeid med influensere. Hotellet ser på dette som et viktig strategisk virkemiddel for å formidle et budskap om hva hotellet tilbyr og verdien i hotellets produkter og tjenester til en spesifikk målgruppe. Tanken bak strategien er å bruke influensere som hotellet ønsker å assosiere seg med hvor informanten sier *«målet er å bli et se og bli sett hotell, og det er mange veier å komme dit, men for vår del vil det være å få inn flest influensere som treffer den målgruppen vi vil ha»*. Dette mener vi er en framtidsrettet og lønnsom strategi, da vi blant annet tenker at sannsynligheten for at forbrukere gjennomfører et kjøp kan øke da de sannsynligvis ser opp til personen som promoterer hotellet.

Likevel handler verdikommunikasjon også om at gjester ser verdien i hva hotellet kommuniserer slik at hotellet klarer å skille seg fra sine konkurrenter (Nagle og Müller 2018, 56). Imidlertid har vi en tanke om at hvis flere hoteller bruker de samme influensene kan dette ende i en mindre hensiktsmessig verdikommunikasjon. Det tenker vi kan resultere i at gjester kan få utfordringer i å se forskjellen i verdien som blir kommunisert fra ulike hoteller. I tillegg har influensere en stor påvirkningskraft med svært mange følgere, som gjør at hotellet kan få mye eksponering, raskt. Med bakgrunn i dette vil det også kunne få store konsekvenser ved at en influencer som representerer feil segment, øker etterspørselen innenfor dette segmentet. Dette tenker vi kan være skadelig for hotellet da feil segment medfører negative konsekvenser som tidligere drøftet i oppgaven. Likevel kan det tenkes at selv om man har jobbet godt med verdikommunikasjon kan det være vanskelig å kun tiltrekke seg ønsket segment, da motiv for besøk kan bunne i andre grunner enn kommunikasjonen til hotellet, som for eksempel anbefalinger fra venner og bekjente.

I likhet med informant 1 jobber informant 2 strategisk med samarbeid hvor de bruker lokale aktører slik at de kan kommunisere hverandres verdi til sine gjester. I tillegg ønsker de å legge til rette for at den lokale befolkningen skal ha en lav terskel for å benytte seg av hotellet og deres tjenester. På den måten fungerer lokale næringsvirksomheter som ambassadører for hotellet og motsatt. Informanten påpekte også at deres unike konsept i seg selv bidrar med gratis markedsføring hvor de blant annet har blitt omtalt på flere anerkjente bransjeplattformer, bare i år. Akkurat som informant 2, opplever informant 4 at hotellet får mye gratis markedsføring gjennom “Word-of-mouth” hvor gjestene og lokalbefolkningen fungerer som ambassadører.

Det tredje likhetstrekket som vi fanget opp, var bruken av egne digitale plattformer og viktigheten av å kommunisere verdi gjennom egne kanaler. Vi fikk inntrykk av at både informant 3 og 5 så på verdikommunikasjon mer helhetlig og strategisk hvor de legger en gjennomtenkt plan gjennom året. De fokuserte på å ha oppdaterte bilder på nettsiden og sosiale medier som reflekterte årstiden man er i, for å unngå misledende informasjon og forventninger, i tillegg til å være frampå med hva de hadde å tilby til enhver tid for å ikke fremstå som utdaterte. Dette innebærer blant annet variasjon i aktiviteter, nyheter i produkter og tjenester og oppdateringer som blir gjort på hotellet. I tillegg legges det vekt på at plattformene må være brukervennlig.

Basert på disse likhetstrekkene tolker vi at unike hotellkonsepter ikke nødvendigvis tiltrekker seg mer oppmerksomhet med en omfattende markedsføringsstrategi, men heller kommuniserer verdi gjennom ulike samarbeid og på sine egne plattformer. Det er varierende perspektiver og fremgangsmåter med tanke på verdikommunikasjon, men vi så flere likhetstrekk blant annet av å bruke gjestene som ambassadører, ha samarbeidspartnere og fokus på å kommunisere unike og inspirerende opplevelser. Det antar vi er både for å tiltrekke seg nye gjester, men også som målgruppen ønsker å videreformidle via egne plattformer.

Det kan også tenkes at på grunn av hotellets unikheter, ser ikke informantene nødvendigheten i å gjennomføre store markedsføringsprosjekter for bli mer eksponert. På den ene siden er vi enige i at unike hotellkonsepter kan ha en fordel når det kommer til generell kjennskap i markedet, men på den andre siden mener vi det er nødvendig med en strategisk verdikommunikasjon. Både for å skape oppmerksomhet og sannsynlighet for kjøp fra gjester, men også for få en bedre forståelse av gjestenes betalingsvilje og hva de anser som verdi ut fra hva som blir kommunisert. I tillegg

mener vi det kan være hensiktsmessig med god markedsføring, da det stadig vil komme nye konkurrenter på markedet som ønsker å ta markedsandeler fra de unike hotellene som finnes i dag.

4.6 Value Cascade

Ved å se på Value Cascade som en helhet kan vi se at det er flere elementer som kan sammenlignes med de elementene som vi har tatt utgangspunkt i, i vår teoretiske forankring (Nagle og Müller 2018, 11). Det er gjennomgående at hotellene har grunnleggende forståelse for elementene i fact base for i det hele tatt å ha et lønnsomt forhold til pris. Likevel er det også enkelte elementer som ikke kommer tydelig frem som en del av hotellets strategiske tilnærming til prising. Ut i fra hva informantene har forklart ser vi at selv om det er ulike strategier når det kommer til prising er alle hotellene svært opptatte av å tydeliggjøre og kommunisere verdien i det de selger. I tillegg til at de mener at de riktige gjestene vil være villige til å betale prisen, der de jobbet ut ifra en verdibasert tilnærming med gjesten som utgangspunkt. Likevel mener vi at det er mangel på en tydelig prispolitikk blant noen av hotellene, da det går igjen en tankegang om at gjestens vilje til å betale for et unikt hotellkonsept vil skape en etterspørsel og betalingsvilje i seg selv.

4.7 Servicekvalitet og serviceleveranse

Vi spurte informantene om servicekvaliteten var en viktig del for å kunne fremstå som unike, noe samtlige kunne bekrefte. Det var enighet om at servicekvalitet er vanskelig å definere, da det oppfattes svært individuelt ettersom at gjestene har ulike oppfatninger av hva som er god service. Alle informantene la vekt på at det var viktig å alltid være til stede for gjesten med personlig service i fokus. Dette stemmer godt overens med hvordan teorien legger vekt på at servicen kan være vanskelig å målfeste, men også definerer ulike kriterier for hva som oppfattes som god servicekvalitet. Blant annet at de ansatte er tilstede, pålitelig, tillit, viljen til å yte god service og behandler gjesten individuelt, som teorien anser som viktige kriterier for god personlig service (Jørgensen 2012, 94-95). I tillegg var det flere av informantene som la vekt på at førsteinntrykket gjesten får er utrolig viktig, da det vil være med på å sette standarden for opplevelsen. Derfor er det viktig med imøtekommende og oppmerksomme ansatte som ser gjesten fra første sekund, slik at gjestene føler seg velkomne og får følelsen av at det er hyggelig å oppholde seg på hotellet.

Selv om det ser ut til at informantene har en ambisjon om å tilfredsstill alle kunder og behandle dem unikt anser vi dette som relativt urealistisk å oppfylle til enhver tid, da det kan forekomme uforutsigbare og varierende hendelser, som ikke samsvarer med de rutiner og prosedyrer som er forankret. Vi har en formening om at dette kan forekomme da vi alle er mennesker og alt kan ikke være perfekt til enhver tid. Det kan for eksempel være tilfeller hvor ansatte og gjesten misforstår hverandre, dårlig kommunikasjon mellom ansatte eller at de ansatte rett og slett har en dårlig dag som går utover det de leverer. Dette mener vi igjen påvirker serviceleveransen mot gjesten som ikke står i stil med informantenes ambisjoner om servicekvalitet.

For å kunne være tilstede og levere god og individuell service til gjesten gjennom hele oppholdet forteller informant 1 at de bruker mye tid på å analysere og forstå gjestemønsteret og kjøpsatferd for å optimalisere driften. Informant 3 forteller at det er gjesten som bestemmer og de ikke er fornøyd før gjesten er fornøyd. De har en klar filosofi på at gjesten skal være tilfredsstilt og har høye mål på gjestetilfredshet som de måler gjennom digitale gjesteundersøkelser. Det informantene forteller kan vi se sammenfatter med teorien, som argumenterer for hvor viktig det er å forstå gjestenes kjøpsatferd for vellykket å kommunisere verdien ut til riktig segment for å skape optimal etterspørsel. Samtidig vil vi påstå at de anses som verdiorienterte da de setter gjestene, deres behov og tilfredshet foran hotellets egne mål.

I tillegg til å spørre om servicekvaliteten var en viktig del for å fremstå som unike, stilte vi også informantene spørsmål om hva de tenker god servicekvalitet omhandler, der samtlige var enige om at service handler om å dekke gjestens behov. Som teorien tilsier handler et hotellbesøk i bunn og grunn om å dekke ulike behov en person erkjenner. For lettere å kunne dekke gjestens behov forteller informant 3 og 4 at de eksempelvis tilrettelegger ved å gi gjestene flere valgmuligheter. De har den siste tiden blant annet tilbudt selvbetjente løsninger og frokost direkte på rommet for å hindre menneskekontakt grunnet smittevern, slik at gjesten selv kan velge løsningen som dekker behovet best. Her ser vi igjen at blant annet behovet om pålitelighet og kvalitet spiller en viktig rolle for at gjesten skal føle seg trygg (Schindler 2012, 50).

Informant 1 legger videre vekt på at det er vesentlig med gode og motiverte medarbeidere og at mye av premissene for serviceleveransen blir satt allerede i rekrutteringsfasen. Informanten nevner at alle avdelingsledere må ha god forståelse om hotellets standard og prisnivåer slik at

man ansetter noen med riktige kvalifikasjoner og innstilling. Altså for å skaffe rett person til rett plass. *“Desto høyere pris, jo høyere forventninger, dermed mindre rom for feil i serviceleveransen, og det krever gode og kvalifiserte ansatte”*. Når det kommer til kursing og opplæring av de ansatte er alle informantene enige om at dette er svært viktig for å kunne yte god service av høy kvalitet. Hvis det er mangel på motivasjon hos den ansatte kan dette være med på å påvirke hele opplevelsen, selv om konseptet fremstår som unikt. Dette kjenner vi igjen i både informant 2 og 5 sin forklaring, der de er enige om at det ikke hjelper å ha et bra konsept om servicen ikke holder mål, da det vil være vanskeligere å skape lojale kunder.

Her ser vi at det informantene forteller samsvarer med flere aspekter ved vår teoretiske forankring. I modellen “The Flower of Service” har vi forklart viktigheten av at alle elementene i serviceleveransen harmonerer for at det endelige serviceproduktet skal være av god kvalitet. Det stilles krav til at kjerneproduktet, de supplerende tjenestene og leveringsprosessen må holde mål, men dersom leveringsprosessen, i form av servicen som blir gitt, ikke tilfredsstillende gjestens behov vil verdioppfattelsen av produktet reduseres (Wirtz og Lovelock 2018, 92-95).

I tillegg ser vi svært mange likheter fra teorien om “Service-Profit Chain Model” hvor hele prosessen fra hvordan den interne markedsføring i en bedrift kan gjennom en kjedereaksjon påvirke kundelojalitet og omsetning, og hvordan elementene i prosessen påvirker hverandre. At det er fokus på å rekruttere riktige kandidater, god opplæring og kursing er med på å bidra til et godt arbeidsmiljø og dyktige ansatte som gjenspeiles i servicen utad. Ved at hotellene har fokus på dette vil de ha gode forutsetninger for motiverte og dyktige ansatte, som vil bidra til lønnsomme inntekter i fremtiden gjennom å skape fornøyde gjester (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 38) .

Informant 3 forteller at alle ansatte på hotellet får muligheten til å bruke produktene og tjenestene slik at de forstår hva de selger og til hvilken standard, og kan derfra lettere anbefale videre basert på egen erfaring. Ved at de ansatte benytter seg av hotellets egne tilbud tror vi at kan skape en bedre forståelse for hva man faktisk selger, som gjør at det er lettere for den ansatte å vite hva som kan bidra til økt verdi for gjesten. Informant 5 forklarer at dersom de ser at gjesten ikke har booket noe utover kjerneproduktet vil de anbefale noen av de utvidede tjenestene.

I likhet med teorien benytter hotellene supplerende tjenester ved salg som informanten nevner bidrar til en mer helhetlig opplevelse og verdien til serviceproduktet øker. Dette tror vi kan bidra til å skape et behov hos gjesten som den i utgangspunktet ikke visste at de hadde, i tillegg til at de opplever mer enn den i utgangspunktet forventet. Dette tenker vi kan bidra til økt kundetilfredshet og dermed økt betalingsvilje som resulterer i bedre inntjening per gjest. Ved at gjestene legger igjen mer penger på flere av hotellets fasiliteter under oppholdet vil det resultere i en høyere RevPar som anses å være den totale inntekten per tilgjengelige rom (Hayes og Miller 2011, 311).

Vi spurte informantene om hvordan serviceleveransen kan fremstå slik at den blir en del av unikheten i hotellkonseptet. Informant 5 legger vekt på at servicen kan gjøres såpass unik og personlig at det blir en del av opplevelsen og konseptet. Hun mener at det er de personlige medarbeiderne som er med på å skape unikheten. For å underbygge denne påstanden forteller informant 4 som nevnt tidligere at det kommer mange spørsmål rundt de ulike elementene i konseptet. De legger vekt på at det er viktig at de ansatte kan bidra med å formidle historien eller den røde tråden i konseptet for at det skal oppleves som en mer helhetlig opplevelse for gjesten. Dette mener vi kan styrke identiteten og merkevaren til hotellet ved at servicen som blir levert samsvarer med konseptet.

I tillegg til at servicen kan underbygge den røde tråden i konseptet mener informantene at det er viktig at de ansatte er til stede for gjesten. Vi mener at ved personlig og individuell service kan det refereres til vårt behov for sosial aksept der behovet for å føle tilhørighet og respekt fra sine medmennesker er viktig for mange. I tillegg ved at de ansatte er tilstede og bidrar med kvalitetssikring av servicen og hotellets verdier kan det igjen bidra til å dekke gjestens behov om pålitelighet og kvalitet, ved at de føler seg trygge og ivaretatt under oppholdet (Schindler 2012, 49-50).

Flere av informantene legger også vekt på at man må overgå forventningene til gjesten, men likevel passe på å ikke love for mye slik at de ikke risikerer at gjesten har for høye forventninger ved neste opphold. Informanten presiserte videre at så lenge man har et standard servicenivå til enhver tid og heller tilpasser ulike situasjoner når de oppstår vil det som regel ikke være et problem. *“Å vite hvilke kriterier gjesten har for å skape det unike de forventer og dermed sender*

ut et skjema på forhånd”, svarer informant 5 som en av tiltakene de har gjort for å skape en forventningsavklaring til gjesten. Dette tenker vi kan være en bra tilnærming for å sikre at gjesten vet hva man kan vente seg, og dermed ikke har for høye forventninger. Samtidig ser vi igjen viktigheten av å jobbe strategisk med å trekke riktig segment til hotellet gjennom verdikommunikasjon.

Informant 1 og 2 forteller at de ansatte er opplært i å fange opp misnøye blant gjestene umiddelbart for å snu en ellers dårlig opplevelse. *“Service er som et salg for at gjestene skal være interessert i å komme tilbake til hotellet, så dersom ikke servicen strekker til ønsker ikke gjesten å komme tilbake”*. Han presiserer at det derfor er svært viktig å fange opp misnøyen før det resulterer i en potensiell dårlig *“Word-of-mouth”*. Informantene formidler at de har rutiner og prosedyrer for oppfølging av gjesten etter endt opphold for å håndtere ulike klager og forbedre serviceproduktet.

Flere av informantene forteller at de sender ut gjesteundersøkelser etter endt opphold gjennom mail. Til vår overraskelse sa informant 2 at de ikke var gode på oppfølging av gjestene og at dette var et område som kunne bli betraktelig bedre, hvor informanten fortsetter med å si at *«gjester har en tendens til å ikke si ifra hvis noe er galt»*. Dette støtter teorien om at opp mot 98 % av oss unngår å klage selv om man har god grunn til det. Som teorien forteller videre er det viktig å håndtere klager på en tilstrekkelig måte for å snu en dårlig serviceopplevelse. Likevel hevdes det at det er svært få som faktisk velger å klage, noe som gjør at man risikerer redusert lojalitet (Andreassen og Lervik-Olsen 2016, 119). I og med at to av informantene velger å ikke sende ut gjesteundersøkelser etter endt opphold vil de risikere nettopp dette, noe som kan være skadelig for hotellets omdømme i lengden.

Av vår oppfatning burde de to informantene implementere rutiner for klagehåndtering og gjesteundersøkelser etter endt opphold, slik at de får en mulighet til å gjenopprette tilliten til gjesten, på lik linje som de andre informantene. Informant 3 forklarer at de har mange gjester som ønsker å ta med venner, kjæresten, kollegaer eller familie på et senere tidspunkt for at de skal kunne oppleve det samme. Dersom et hotell mister tilliten til gjesten mener vi at det potensielt kan redusere etterspørselen, ved at gjesten ikke ønsker at sine relasjoner skal oppleve det samme.

Å hele tiden være bevisste på hva som skjer til enhver tid er noe informant 3 anser som svært viktig for å yte god servicekvalitet. Informanten forklarer også at det er vanskelig å få alt til å klaffe 100% og at ydmykhet dermed er viktig for å kunne hjelpe gjesten best mulig. De bruker i tillegg mye tid på å analysere hva som gikk galt, og på den måten bruker de aktivt resultater til å skape diskusjoner for å kunne bli et hakk bedre. Som nevnt tidligere forteller informant 4 at det er viktig å være transparent og sette riktige forventninger for gjesten, for å ikke risikere at de blir misfornøyd på feil premisser. Vi ser at dette samsvarer godt med teorien, ved at dersom man analyserer ulike årsaker til at servicen hatt gått galt kan man lettere forstå hvilke områder som må forbedres og forstå at det ikke nødvendigvis er hotellet sin skyld at gjesten er misfornøyd (Jones og Lockwood 2012, 163-164). Likevel kan avviket være vanskelig å spore på bakgrunn av lite strukturerte rutiner til serviceleveransen, basert på det informant 2 fortalte oss.

For å kunne klare å fornye seg og opprettholde en tilfredsstillende markedsandel forklarer informant 1 at det er viktig høre på de gjestene som er lojale, da de ser verdien i hotellets merkevare og har en slags ambassadørrolle for hotellet utad. «*Hvis ikke de lojale gjestene er fornøyde, hvem vil være det da?*». Det samme trekker informant 3 frem ved å si at det er gjestene som er ambassadører, og at de er en verdifull ressurs for videreutvikling. Dette stemmer overens med vår teoretiske forankring som tilsier at 20% av kundestrømmen anses som nøkkelkunder og ved kontinuerlig vedlikehold av disse relasjonene vil det bidra til å skape lønnsomme inntektskilder i fremtiden (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 272). Teorien forklarer også at det er veldig verdifullt å ta vare på de mest lojale gjestenes tilbakemeldinger fordi de ser produktet for dets best potensielle verdi og er et godt verktøy for videreutvikling (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 234).

Det kommer også frem at gjester setter pris på å ha trygghet i at de vet hva de får levert. Hvis gjestene vet at noe er bra og er villig til å betale for det vil de ha en bedre forståelse av hva det er de betaler for. Ved å jobbe med lojale gjester mener vi at hoteller bør vite hva som står frem som verdi og hvilke områder som er verdt å utvikle, både for lojale gjester, men også for førstegangsbesøkende. For eksempel forklarer informant 5 at hotellet har en "Guest Relation Manager" som også kan anses som hotellets Key Account Manager, som jobber med å utvikle komplementære produkter og tjenester slik at hotellet har noe nytt å tilby gjennom årene (Jobber, Lancaster og Le Meunier-FitzHugh 2019, 234). I tillegg til at de også har grunnleggende områder

som er gjenkjennbare for gjestene som kommer tilbake, for å bevare den røde tråden i konseptet. På den måten anser vi at hotellet kan opprettholde interessen hos sine faste gjester, samt at disse gjestene kan ta med seg ulike relasjoner til samme hotell uten å føle seg mett på hva hotellet har å tilby.

5.0 Konklusjon

I dette kapittelet skal vi konkludere oppgavens funn, der vi setter konklusjonen opp mot våre utvalgte forskningsspørsmål for å kunne besvare vår problemstilling. Gjennom analysen har vi undersøkt hvordan ulike faktorer, satt opp mot servicekvaliteten som blir levert, kan bidra til å avgjøre unikheten i et hotellkonsept. Gjennom forskningsspørsmål 1 skal vi konkludere med hvordan de fire utvalgte faktorene vi anser som viktige for et unikt hotellkonsept, spiller inn for å trigge betalingsvilje. Videre skal forskningsspørsmål 2 hjelpe oss med å konkludere hva som er viktig i serviceleveransen for å stå til eller overgå forventningene til gjesten. Basert på funnene i disse to forskningsspørsmålene vil vi til slutt komme frem hvilken betydning unike hotellkonsept vil ha i fremtiden for gjestenes betalingsvilje i ferie- og fritidsmarkedet.

5.1 Forskningsspørsmål 1

Hvordan kan beliggenhet, design, historie og kultur avgjøre unikheten i hotellkonseptet?

Basert på våre funn i analysen kommer det tydelig frem viktigheten av å ha en tydelig merkevare og spisset konsept. Det å ha et gjennomgående konsept der ulike elementer inkluderes gjennom hele gjesteopplevelsen anses som sentrale virkemidler for å kunne fremstå som unike. Det handler om at hotellet klarer å differensiere seg med en eller flere faktorer, der vi har fokusert på fire ulike faktorer som ser ut til å ha stor innvirkning på unikheten i et hotell. Hvordan man kommuniserer merkevaren og de differensierende faktorene setter en standard for hvordan servicenivået forventes av gjestene. Ved en gjennomtenkt verdikommunikasjon vil man i tillegg sette en forventningsavklaring til hva gjestene kan vente seg av hotellets opplevelser. Strategisk bruk av verdikommunikasjon vil være viktig for å skape etterspørsel og tiltrekke riktig målgruppe til hotellet. Det å tiltrekke riktig målgruppe er vesentlig da man utvikler produkter og tjenester for å dekke behov hos nettopp disse. I tillegg kommer viktigheten av å benytte seg av egne plattformer frem, som må være både oppdatert og brukervennlig for målgruppen.

Videre belyste informantene viktigheten av å analysere markedet og gjestemønsteret for å optimalisere en lønnsom drift. Prognoser og benchmarking vil gi en indikasjon på hvilke priser et hotell bør ta utgangspunkt i når man utvikler en prisstrategi. Ved bruk av strategisk prising vil man kunne skape differensierende tilbud som skal representere en god verdi for gjesten. Det gjelder å ha en god prispolitikk som fungerer ovenfor gjesten, slik at de forstår prisen og aksepterer den i forholdt til hva de anser som verdi. Ved å ta utgangspunkt i referanse og

differensierende verdi vil man kunne anslå den totale økonomiske verdien for gjesten, som gir et godt utgangspunkt for hva gjesten anser som verdi. I tillegg bør man analysere gjestens innkjøpsstrategi for å se om prisstrategien fungerer eller ikke.

Gjennom bruk av differensierende faktorer som historie og kultur vil det bidra til å skape en høyere troverdighet og forståelse til konseptet, som medfører sterkere lojalitet blant gjestene. Ved formidling av en historie eller kultur vil det også kunne bidra til økt folkesnakk og interesse, i tillegg til at det skaper en mer helhetlig opplevelse som er lettere å huske. Det vil være mer utfordrende for andre konkurrenter å kopiere konseptet som sikrer hotellet en unik posisjon i markedet.

Beliggenheten til hotellet anses å være et av de viktigste insentivene for besøk til et hotell eller en destinasjon. Omgivelsene til hotellet vil bidra til å identifisere budskapet til hotellet og bør underbygge og styrke den røde tråden i konseptet. Beliggenheten er med på å skape en viss atmosfære, i tillegg til at det kan fremme positive emosjoner som kan styrke holdningene gjester har til destinasjonen. Ved å ha en beliggenhet som får gjestene vekk fra hverdagen kan det hjelpe gjestene til å koble av fra en ellers hektisk tid. Landskapet og naturen rundt hotellet vil trekke beliggenheten mer frem, men også variere med årstidene noe som skaper variasjon for gjesten, som kan resultere i økt interesse for gjenbesøk.

Hvordan hotellet er designet og utformet utspilte seg også som et viktig funn. Et godt design bidrar til økt oppmerksomhet ved at man kan skille seg ut og vise sitt særpreg. Designet kan anses som en stum ambassadør for hotellet, og oppfordrer gjestene til å ville vite mer. Her igjen ser vi viktigheten av at designet må harmonere med de andre elementene i konseptet, for å kunne skape den atmosfæren og opplevelsen man ønsker. I tillegg til det estetiske aspektet er det viktig at utformingen av hotellet er både funksjonell og forsvarlig for de ansatte og gjestene. Designet og utformingen skal bevisst påvirke gjestenes atferd, noe som skal resultere i en høyere kvalitet knyttet til opplevelsen, ved at det skal være enkelt og praktisk. For å holde seg tidsaktuell er design en faktor som spiller en sentral rolle. Det var et stort fokus på det å holde seg tidløs, men også være oppdatert på utvalgte trender for ikke å oppfattes som utdatert.

5.2 Forskningsspørsmål 2

Hva er viktig for at serviceleveransen står til- eller overgår forventningene til gjesten for at hotellet skal kunne fremstå som unikt?

For at serviceleveransen skal kunne stå til eller overgå forventningene handler det først og fremst om å gi et godt førsteinntrykk. Det var et felles fokus på viktigheten av personlig service der man behandler gjesten individuelt, gjennom å tilrettelegge og tilpasse produkter og tjenester etter gjestens behov. På den måten vil det også være lettere å overgå forventningene til gjesten under oppholdet. Det å være til stede, lytte og forstå gjesten utspilte seg som viktige fokusområder for å skape god servicekvalitet. Å sette gjestenes behov først, fremfor hotellets egne mål er avgjørende for å generere lojale gjester. Derfor vil det å levere god servicekvalitet også være vesentlig for å kunne analysere og forstå gjestens kjøpsatferd, slik at man lettere kan avdekke ulike behov som skulle oppstå før, under og etter oppholdet.

I analysen om Service-Profit Chain Model viser funnene at rekruttering, opplæring og kursing er grunnleggende forutsetninger for å kunne kvalitetssikre serviceleveransen. I tillegg kom det frem at dynamikken og vedlikehold av organisasjonskulturen er essensielt for å skape motivasjon og godt samarbeid blant de ansatte. For at servicen skal kunne underbygge den røde tråden i hotellkonseptet kom det frem at personlige medarbeidere, som kan stå til rådighet med informasjon, formidling av historie og kunnskap er viktig. For å kunne videreutvikle og forbedre hotellets produkter og tjenester viste funnene at det å vedlikeholde relasjonene til nøkkelgjestene er svært viktig og lønnsomt. I tillegg er det vesentlig med gode rutiner for klagehåndtering både for å opprettholde tilliten til sine gjester, samt videreutvikle seg basert på disse tilbakemeldingene.

Ved god klagehåndtering kan vi konkludere med at man lettere kan overgå forventningene til gjesten. Av den grunn at gjesten kanskje blir mer fornøyd enn man i utgangspunktet ville vært, ved at man tar klagen på alvor og ser gjesten fra deres perspektiv. Det kom tydelig frem at viktigheten med å fange opp misnøye i øyeblikket for å ikke risikere å miste lojaliteten blant gjester. Avslutningsvis kan vi fastslå at kvalitetssikring av serviceleveransen er viktig for å hindre avvik som skal resultere i økt verdi for gjestene. Vi kan konkludere med at god service handler i bunn og grunn om å behandle gjesten unikt.

5.3 Problemstilling

“Hvilken betydning vil unikheter i hotellkonsept ha for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet i fremtiden?”

Vi kan konkludere vår undersøkelse med at unike hotellkonsepter vil ha en stor betydning for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet. Hvordan dette kan skape en høyere betalingsvilje konkluderer vi på grunnlag av flere aspekter. Det ene aspektet er basert på at datamaterialet vi har samlet inn, hvor vi anser informantene som gyldige representanter fra bransjen, der deres meninger, kunnskap og erfaringer rettet mot unike hotellkonsepter kan tolkes som troverdige.

Videre trekker våre to forskningsspørsmål frem essensen i å skape et unikt hotellkonsept som må oppleves som mer ettertraktet og mer unikt i forhold til konkurrenter på markedet. Dette med et tydelig og spisset konsept med en eller flere differensierende faktorer, samt en kvalitet på servicenivået som står til eller overgår gjestens forventninger. Basert på forskningsspørsmålene og relevante markedsrapporter som vi har fremlagt i oppgaven kan vi se at etterspørselen etter unike og skreddersydde hotellkonsepter har økt. Et marked preget av høy konkurranse har resultert i at det stilles strengere krav til ulike hotellkonsepter, der hotellgjestene søker høyere kvalitet i opplevelser og servicen som blir levert.

Likevel stiller vi oss kritiske til konklusjonen på bakgrunn av at vi mener at hvis hotellkonsepter skal ha en høyere betydning forutsetter det at hotellet treffer markedet riktig. Det unike hotellkonseptet må kommuniseres gjennom en pris som representerer god verdi, til ønsket segment, og må samsvare med serviceleveransen. Hvis hotellets unike konsept blir overkommunisert, men serviceleveransen ikke samsvarer i forhold til graden av unikheter vil serviceleveransen bli underlevert. Vi har derfor en sterk formening om at hvorvidt et hotell fremstår som unikt må stå i forhold til servicen som blir levert, slik at det skapes en harmonisk balanse.

Avlutningsvis mener vi har at unike hotellkonsepter vil kunne heve bransjestandarden i Norge, og tiltrekke seg flere gjester, både fra Norge og fra utlandet. Dette kan igjen bidra til å gjøre Norge til en mer ettertraktet og unik reisedestinasjon å reise til i årene som kommer.

6.0 Vurdering av oppgaven

For å besvare oppgaven valgte vi å fokusere på hvilken betydning unike hotellkonsepter vil ha for betalingsviljen i kundesegmentet ferie og fritid i fremtiden. Vi valgte å ta utgangspunkt i informantenes perspektiv på unike konsepter og hvilke faktorer som de mente bidro til dette. Det kan være at vi hadde fått andre svar om vi intervjuet noen i den relevante målgruppen som hadde besøkt unike hotellkonsepter det siste året, men vi valgte å rette vårt fokus mot informanter fra bransjen, basert på fagfolk med bred og relevant erfaring innenfor feltet. På grunn av tidsbegrensning for oppgaven intervjuet vi fem informanter, hvor vi i ettertid har tenkt over om dette antallet kunne vært høyere. Etter vår egen vurdering mener vi likevel at disse fem informantene sitter på mange års erfaring og relevant kompetanse som bidro til den informasjonen vi ønsket å innhente som grunnlag på denne oppgaven. Vi fikk til tider mange like, men også noen ulike svar som ga interessante funn og som bidro til at vi kunne utforske videre på hvordan unikheter faktisk bidrar til suksess.

6.1 Reliabilitet

Basert på hvordan vi har innhentet data fra informantene, behandling av disse, samt vår tolkning og analyse vil vi påstå at oppgaven inneholder høy reliabilitet, da vi anser at vi har hentet ut datamaterialet på en måte vi kan stole på. Vi har også vært så transparente som vi mener er mulig for oppgaven, men likevel tar vi også forbehold om at det kan forekomme feil. Disse kan komme av om informantene har misforstått spørsmålene i intervjuguiden eller at vi har tolket deres svar feil. Det kan også være vanskelig å tolke alle svar da alt ble gjort over digitale møter, og det kan hende at intervjuer som blir gjort ansikt til ansikt er lettere til å unngå misforståelser, blant annet gjennom bruk av kroppsspråk og ansiktsuttrykk.

Om vi hadde hatt bedre tid med oppgaven kunne vi sendt intervjuene til våre informanter for å få en høyere reliabilitet på svarene om de godkjente disse. Vi har stor respekt for informasjonen samt tiden våre informanter bidro med i denne oppgaven og vi har behandlet denne informasjonen så nøyaktig som mulig da vi hadde to skribenter under intervjuene. Dette for å sikre at våre funn og svar skulle være så nøyaktige og troverdige som mulig, basert på det informantene sa.

6.2 Validitet

I ettertid ser at vi kunne forankret teorien enda grundigere før vi startet utarbeidelsen av intervjuguiden og gjennomførte selve intervjuprosessen med våre utvalgte informanter. Vi brukte noe lengre tid i begynnelsen for å forankre og utvikle grunnlaget til teorien før vi startet intervjuene. Vi ser at vi kunne ha sammenlignet våre teoretiske forankringer opp mot intervjuguiden på en bedre måte da vi i ettertid ønsket at vi hadde spurt informantene enda flere spørsmål knyttet opp til teori. Likevel kan det tenkes at dette også ville ha bidratt til mindre forståelse rundt våre utvalgte spørsmål om det var for teoribasert, samt at vi hadde risikert å få mindre tid til utdypning av spørsmålene vi allerede hadde.

Selv om vi ønsket at vi hadde gjort dette annerledes anser vi på bakgrunn av intervjuene vi gjennomførte, undersøkelsen som valid. Vi ser på informasjonen som vi har samlet inn, samt relevant teoretisk forankring knyttet opp mot våre forskningsspørsmål og problemstilling med nok relevans for å komme frem til et resultat som kan besvare undersøkelsen. Likevel stiller vi oss også kritiske til om antallet informanter vi har brukt i intervjuprosessen har gitt oss nok informasjon til å besvare vår problemstilling i høy nok grad. Imidlertid har vi sammenlignet informasjonen vi har fått, hvor det er mye av datamaterialet som kommer igjen og samsvarende og utfyllende informasjon fra våre informanter knyttet til oppgavens teoretiske temaer.

7.0 Forslag til videre forskning

Gjennom denne bacheloroppgaven har vi fokusert på hvilken betydning unike hotellkonsepter vil ha for betalingsviljen i ferie- og fritidsmarkedet. Ut ifra oppgavens resultat mener vi det kan være interessant å undersøke oppgavens tema basert på et annet perspektiv. I denne oppgaven er resultatene basert på datamaterialet som vi har samlet inn fra informanter med lang og bred erfaring innenfor hotellbransjen. Imidlertid har vi ikke fokusert på hvilke tanker og meninger gjestene i markedet har, hva de anser som et unikt hotellkonsept og hvilke faktorer de mener er viktige, for så å koble dette opp mot betalingsvilje. For å få en enda bedre innsikt for hva betydningen av et unikt konsept er for det utvalget markedssegmentet vil det kunne være aktuelt å forske på tema ut fra gjestens eget ståsted.

Ved å undersøke hva gjester i ferie- og fritidsmarkedet anser som unike hotellkonsept, samt kartlegge hvilke faktorer som bidrar til å øke deres betalingsvilje vil det kunne skape en bredere forståelse rundt oppgavens tema. I tillegg til hvordan hotellsegmentet kan jobbe proaktivt i årene fremover for å kunne levere et enda bedre og spisset tilbud til gjestene. Vi anser dette som verdifullt på bakgrunn av å kunne se om undersøkelsens resultater fra representantene fra bransjen samsvarer opp mot den teoretiske forankringen og gjestenes perspektiv.

I tillegg vil vi komme med et forslag om å forske videre på unike hotellkonsepter, men da også ta opplevelser knyttet til hotellkonseptet i betraktning. Dette var et punkt vi valgte å avgrense fra vår oppgave, men noe vi anser som interessant å forske videre på. Grunnen til det er at vi har den antakelsen om at betalingsviljen vil variere noe, da motivet for besøk kanskje ikke er hotellet i seg selv, men opplevelsene knyttet til hotellet, noe vi tror kan gi en redusert TrevPar. Det ville vært interessant å høre med representanter i bransjen for å finne ut deres strategier og teknikker for å øke betalingsviljen er slik vi antar i ferie- og fritidsmarkedet.

8.0 Litteraturliste

Andreassen, Tor W. og Line Lervik-Olsen. 2016, 2.utgave. *Service og innovasjon.*

Bergen: Fagbokforlaget

Espeland, Edda. 2020, 1.utgave. *55 eksotiske hoteller i Norge.*

Oslo: Praktbokforlaget

Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011, 1.utgave. *Revenue Management for the Hospitality Industry.*

New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Grenness, Tor. 2003, 2 utgave. *Innføring i Vitenskapsteori og metode.*

Oslo: Universitetsforlaget

Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2018, 3.utgave, 4.opplag. *Metode og dataanalyse.*

Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Hotelia AS. 2018. *Norsk Hotellbransje. Markedsrapport, 1. halvår 2018.*

URL:<https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2018/08/Markedsrapport-halv%C3%A5r-2018.pdf>

Hotelia AS. 2019. *Norsk Hotellbransje. Markedsrapport, 1. halvår 2019.*

URL:<https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2019/08/Markedsrapport-Halv%C3%A5r-2019.pdf>

Jobber, David, Geoffrey Lancaster og Kenneth Le Meunier-FitzHugh. 2019. 11.utgave. *Selling and sales management.*

Harlow: Pearson Education Limited

Jones, Peter og Andrew Lockwood. 2012, 1.utgave. *The Management of Hotel Operations, an innovative approach to the study of hotel management.*

Hampshire: CENGAGE Learning

- Jørgensen, Helge. 2012, 1.utgave. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*.
Oslo: Yrkeslitteratur as
- Kamfjord, Georg. 2015, 1.utgave. *Det helhetlige Reiselivsproduktet - reisemål. Bind 1*.
Oslo: Fagspesialisten AS
- Kotler, Philip og Gary Armstrong. 2018, 7.utgave. *Principles of Marketing*.
Harlow: Pearson Education Limited
- Laudon, Kenneth C. og Carol Guercio Traver. 2017, 13.utgave. *E-commerce, business. technology. society*.
Essex: Pearson Education Limited
- Moland, Torild. 2021, 1.utgave. *110 unike overnattinger i Norge*.
Oslo: Vigmostad & Bjørke AS
- Mossberg, Lena og Erik Nissen Johansen. 2008. 1.utgave. *Storytelling, Markedsføring i opplevelsesindustrien*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Nagle, Thomas T. og Georg Müller. 2018, 6.utgave. *The Strategy and Tactics of Pricing, A Guide to Grow More Profitably*.
New York: Routledge
- Ringdal, Kristen. 2013, 3.utgave. *Enhet og mangfold*.
Bergen: Fagbokforlaget
- Ritchie, Brent J.R. og Geoffrey I. Crouch. 2003, 1.utgave. *The competitive destination - a sustainable tourism perspective*.
Oxfordshire: Cabi Publishing

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2010, 1.utgave. *Revenue Management in Service Organizations*.

New York: Business Expert Press

Skilbrei, May-Len. 2021, 1 utgave. *Kvalitative metoder, Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*.

Bergen: Fagbokforlaget

Salomon, Michael R., Gary J. Bamossy, Søren Askegaard og Margaret K. Hogg. 2013, 5. utgave. *Consumer Behaviour, A European Perspective*.

Essex: Pearson Education Limited

Schindler, Robert M. 2012, 1.utgave. *Pricing Strategies, A Marketing Approach*.

London: SAGE Publications, Inc.

Tjora, Aksel. 2020, 3.utgave. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*.

Oslo: Gyldendal

Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2014, 1. utgave.

An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World.

Essex: Pearson Education Limited

Viken, Arvid. 2016, 1 utgave. *Turisme Destinasjonsutvikling*.

Oslo: Gyldendal

Wirtz, Jochen og Christopher Lovelock. 2018. 3.utgave. *Essentials of Service Marketing*.

Essex: Pearson Education Limited

Vedlegg 1: Mail til informanter

Hei XXX,

Vi er fire studenter som går siste året på Høyskolen Kristiania og skriver for øyeblikket bacheloroppgave sammen. Vi ønsker å se nærmere på hva som gjør hoteller unike, og hvordan dette kan trigge betalingsvilje og etterspørsel hos ferie- og fritidsreisende.

Vi ønsker å lære mer om dine erfaringer knyttet til temaet og hva som kan være suksesskriterier. Videre ønsker vi å utforske hvordan serviceleveransen kan bidra til å styrke unike konsepter.

Vi lurte på om du har muligheten til å svare på noen spørsmål som vil være med på å gi oss relevant informasjon for å besvare vår problemstilling. Intervjuet vil foregå via Google Meet på en varighet på rundt 1 time. Hvis du har mulighet til å stille avtaler vi tidspunkt nærmere.

Av hensyn til personvern til intervjuet være anonymisert inkludert all informasjon relatert til intervjuet. Det vil være to personer som intervjuer, og to som skriver referat.

Vi håper du har tid og muligheten til å bli intervjuet av oss.

Med vennlig hilsen

X, X, X og X

Bachelor i Hotelledelse



Vedlegg 2: Intervjuguide

Introduksjon

Tidsramme: 5 minutter

Hei, XXX

Tusen takk for at du kunne ta deg tid til oss i dag, det setter vi utrolig stor pris på. Kort om oss, vi er fire studenter fra HK som studerer Hotelledelse. Vi skriver en bacheloroppgave hvor vi ønsker å forske på *hvilken betydning unikheter i hotellkonsept vil ha i fremtiden for gjesters betalingsvilje innenfor ferie- og fritidsmarkedet.*

Formålet med intervjuet i dag er derfor å få en bedre forståelse av unike konsepter og da innenfor hotellbransjen. Kort introduksjon av oss, X, X, X og X

X og X kommer til å stille spørsmålene mens X og X vil skrive referat.

Har du noen spørsmål til oss før vi starter? :)

Vi ønsker å starte med å bruke et par minutter på innledende spørsmål:

Innledning

Tid: 5 min

1. Kan du fortelle kort om din nåværende stilling og hvilke arbeidsoppgaver du har?

Refleksjonsspørsmål - Forskningsspørsmål 1

Tidsramme: 30 min

2. Hva mener du selv gjør et hotellkonsept unikt, og hvorfor?
 - Kan du nevne 5 viktige områder?

3. Hvordan tenker du at beliggenhet og design kan påvirke unikheten i et hotellkonsept og hvorfor?
4. Hva gjør dere for å holde konseptet relevant og tidsaktuelt sammenlignet med deres konkurrenter (i ferie-og fritid segmentet)?
 - Med tanke på beliggenhet, design, historie og kultur
 - Vi ønsker å vite om de tar høyde for videreutvikling av konseptet mtp trender eller om konseptet anses som tidløst.
 - Hvordan jobber dere med forventninger og markedsføring?
5. Hvordan mener du unikheten i et konsept kan bidra til å øke/ påvirke etterspørsel og betalingsvilje i ferie- og fritidsmarkedet?
 - På hvilken måte opprettholder dere lojaliteten til deres gjester?
 - Er det sammenheng mellom lojale gjester og konseptets unikhhet?

Refleksjonsspørsmål - Forskningsspørsmål 2

Tidsramme: 25 min

6. Mener du at servicekvaliteten på hotellet er viktig for å fremstå som unike?
 - Med tanke på selve tjenesten, omgivelsene og hvordan den ytes på
7. På hvilken måte kan serviceleveransen fremstå slik at den blir en del av unikheten til hotellkonseptet?
8. Er det viktig for dere at servicen overgår forventningene, eller tror du det kan være med på å skade bedriften fordi gjesten forventer mer neste gang?
9. Hvilke konsekvenser kan unikheten i opplevelsen ha om man ikke har gode rutiner for kundereisen?
 - Har dere god oppfølging av gjester før, under og etter oppholdet?
 - Har dere rutiner på hva dere gjør med tilbakemeldinger?

10. På hvilken måte mener du unikheten i hotellkonseptet påvirker forventningene til servicekvaliteten?

Avslutningsvis

Tid: 5-10 min

1. Har du noe du ønsker å legge til og som vi ikke har snakket om?
2. Eventuelle oppfølgingsspørsmål fra oss

Da var vi i mål med alle våre spørsmål, tusen takk for at du tok deg tid. Det setter vi veldig stor pris på.