

Bachelor i Hotelledelse – BAC3100

**”EN OPPGAVE OM HVORDAN Å PÅVIRKE
DEN PRIVATE FORBRUKER I
HOTELLBRANSJEN”**



Bacheloroppgave

ved

Markedshøyskolen Campus Kristiania



Studentnummer: 979567

Publiseringsår: 01.06.2012

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

Forord

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en del av bachelorgraden i Hotelledelse ved Markedshøyskolen Campus Kristiania. Oppgaven utgjør 20 studiepoeng og er skrevet innenfor spesialiseringen Revenue Management. Hele prosessen har vært lærerik og spennende, fra valg av tema og frem til ferdigstillelse av oppgaven.

Som mitt fordypningsfag i løpet av bachelorgraden ble jeg inspirert av forelesningene i faget revenue management. Jeg fattet fort interesse for dette fagfeltet, og det ble naturlig å velge dette teamet i bacheloroppgaven. Revenue management er et omfattende fagfelt som det skrives og menes mye om. Det har vært interessant å fordype seg i informasjonen som eksisterer og snevre det inn med fokus på hotellbransjen.

Min veileder har vært høyskoleforeleser Henning Friberg, og jeg ønsker med dette å uttrykke min takknemlighet til han for gode tilbakemeldinger og inspirerende veiledninger gjennom hele prosessen. Jeg vil takke oppdragsgiver og kontaktperson i Scandic Hotels, Christian Gamsgrø. Han har vært behjelpelig med anskaffelse av ressurspersoner samt deltagelse i intervjuprosessen. Jeg vil også takke Borghild Eldøen for at hun tok seg tid til å korrekturlese oppgaven i en travel periode. Til slutt vil jeg takke mine snille foreldre som ga meg MacBook i julegave, noe som har vært til stor hjelp for skriveprosessen.

I tillegg ønsker jeg å takke mine intervjuobjekter for at de tok seg tid til å delta på intervjuene, og for deres meddelelse av svært nyttig informasjon;

- Erik Myklebust, Horwath Consulting
- Tonje Elisabeth Aaroe og Harald Skaarn, Google Norge
- Marcela Hernandez Mørch, Thon Hotels
- Camilla Gulsett, Thon Hotels
- Nils Andre Korsvoll, Nordic Choice Hotels
- Kjetil Smette, First Hotels

God lesing!

Oslo, Juni 2012

979567

Sammendrag

Bakgrunnen for oppgaven baseres på min interesse for fagfeltet revenue management samt et ønske om å utarbeide en bacheloroppgave med fokus på dette temaet. I denne oppgaven har jeg forsket på Scandic Hotels og hvordan hotellkjeden kan bidra til at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Jeg har fokusert på å besvare problemstillingen med et sammenlikningsgrunnlag basert på andre store hotellkjeder i Norge, da konkurransen i bransjen er relativt stor og forskjellene relativt små. Jeg har kartlagt sammenhengen mellom funnene opp mot den teoretiske formuleringen, for deretter å komme med anbefalinger til Scandic Hotels.

Forskningen har sitt grunnlag i forskningsspørsmålet: *”Hvordan kan Scandic Hotels best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden?”*

For en optimal besvarelse av forskningsspørsmålet har jeg valgt å benytte en kvalitativ metode. På bakgrunn av at en representant fra Scandic Hotels har vært oppdragsgiver for min oppgave, har jeg bevisst valgt å benytte hans relasjoner for å komme i kontakt med ønskede ressurspersoner. Datainnsamlingen har bestått av dybdeintervjuer med relevante personer fra store norske hotellkjeder, samtidig som jeg har benyttet representanter fra Google Norge og Horwath Consulting. Dette for å få forståelse for den private forbrukers atferd ved informasjonsinnhenting og reservasjon av et hotellopphold. Forskningens funn støtter antagelsen om at bransjen har flere utfordringer hva gjelder påvirkning av den private forbruker. Resultatene viser at majoriteten av kjedene i liten grad opplever den private forbruker lojal, samtidig som samtlige hotellkjeder finner det utfordrende å kommunisere verdien av sine produkter og tjenester. På bakgrunn av dette kan jeg konkludere med at Scandic Hotels fremtidige fokus bør omhandle verdiskapning gjennom økt arbeid med posisjonering, differensiering samt synliggjøring av verdi til den private forbruker. Jeg anser disse elementene som fremtidige suksesskriterier for Scandic Hotels for å best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller.

Innholdsfortegnelse

1.0 INNLEDNING	1
1.1 SCANDIC HOTELS.....	2
1.2 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN	3
1.3 FORMÅL	3
1.4 FORSKNINGSSPØRSMÅL	3
1.5 AVGRENSNINGER	4
1.6 BEGREPSAVKLARINGER.....	4
1.7 FORSKNINGSPROSESSEN	5
1.8 ANTAGELSER.....	6
1.9 TIDLIGERE FORSKNING	7
2.0 TEORI	8
2.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI.....	8
2.2 HVA ER REVENUE MANAGEMENT?	8
2.2.1 <i>Et historisk perspektiv</i>	9
2.2.2 <i>Implementering av revenue management</i>	10
2.2.3 <i>RevMAP</i>	10
2.3 CUSTOMER KNOWLEDGE	12
2.3.1 <i>Digital revolusjon</i>	12
2.3.2 <i>Forbrukeratferd</i>	13
2.3.4 <i>Merkeloyalitet</i>	14
2.4 MARKET SEGMENTATION AND SELECTION	15
2.4.1 <i>Posisjonering</i>	16
2.5 INTERNAL ASSESSMENT AND COMPETITIVE ANALYSIS	17
2.5.1 <i>SWOT-analyse</i>	17
2.5.2 <i>Hotellbransjen i Norge</i>	19
2.6 DEMAND FORECASTING.....	20
2.7 CHANNEL ANALYSIS AND INVENTORY MANAGEMENT	21
2.7.1 <i>Hjemmeside</i>	23
2.7.2 <i>Tredjepartskanaler</i>	23
2.7.3 <i>Sosiale medier</i>	23
2.7.4 <i>Mobilapplikasjon</i>	24
2.7.5 <i>Søkemotor</i>	24
2.8 DYNAMIC VALUEBASED PRICING	25
2.8.1 <i>Verdibasert prising</i>	25
2.8.2 <i>Kundetilfredshet og lojalitet</i>	27
3.0 METODE	28
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV METODE	28
3.2 KVALITATIV TILNÆRMING.....	28
3.3 FORSKNINGSSTRATEGI.....	29
3.3.1 <i>Casestudiedesign</i>	30
3.4 FORBEREDELSE	31
3.4.1 <i>Utvalg</i>	31
3.4.2 <i>Rekruttering</i>	33
3.5 DATAINNSAMLING.....	34
3.5.1 <i>Utforme intervjuet</i>	34
3.5.2 <i>Intervjuguide – scripting av intervjuet</i>	35
3.6 DATAANALYSE	36
3.6.1 <i>Analyse av et casestudie</i>	36
3.7 KVALITETSVURDERING.....	37
3.7.1 <i>Validitet, reliabilitet og objektivitet</i>	37

4.0 ANALYSE OG TOLKNING	37
4.1 BAKGRUNN FOR ANALYSEN	38
4.2 CUSTOMER KNOWLEDGE	38
4.2.1 Forbrukeratferd	39
4.2.2 Merkeloyalitet.....	39
4.3 MARKET SEGMENTATION AND SELECTION	41
4.3.1 Segmentering.....	41
4.3.2 Posisjonering	42
4.4 INTERNAL ASSESSMENT AND COMPETITIVE ANALYSIS	43
4.4.1 Hotellbransjen i Norge.....	44
4.5 DEMAND FORECASTING.....	45
4.6 CHANNEL ANALYSIS AND INVENTORY MANAGEMENT	46
4.6.1 Reservasjonskanaler	46
4.6.2 Fremtidens reservasjonskanaler	47
4.7 PRISING.....	48
4.7.1 Dynamisk prising.....	49
4.7.2 Verdibasert prising.....	50
4.5 KVALITETSVURDERING.....	51
5.0 AVSLUTNING.....	52
5.1 KONKLUSJON.....	52
5.1 ANBEFALINGER	54
5.1.1 Posisjonering	54
5.1.2 Differensiering	54
5.1.3 Synliggjøre verdi	55
5.2 VERDISKAPNINGSMODELL	56
5.2.1 HYPOTESER	57
5.3 VIDERE FORSKNING.....	57
6.0 LITTERATURLISTE	58
7.0 VEDLEGG.....
Vedlegg 1: Intervjuguide Scandic Hotels	
Vedlegg 2: Intervjuguide hotellkjeder	
Vedlegg 3: Intervjuguide Horwath Consulting	
Vedlegg 4: Intervjuguide Google Norge	
Vedlegg 5: Transkribert intervju Scandic Hotels	
Vedlegg 6: Transkribert intervju First Hotels	
Vedlegg 7: Transkribert intervju Nordic Choice Hotels	
Vedlegg 8: Transkribert intervju Thon Hotels 1	
Vedlegg 9: Transkribert intervju Thon Hotels 2	
Vedlegg 10: Transkribert intervju Google Norge	
Vedlegg 11: Transkribert intervju Horwath Consulting	
Vedlegg 12: Digital kopi	

Figurliste

Figurer:

FIG. 1.1 FORSKNINGSPROSESSEN TILPASSET DENNE PROSJEKTOPPGAVEN	5
FIG. 1.2 FREMTIDENS RESERVASJONSKANALER I HOTELLBRANSJEN	7
FIG. 2.1 DEN HELLEGE TREENIGHET	9
FIG. 2.2 REVMAP	11
FIG. 2.3 SWOT-ANALYSE AV SCANDIC HOTELS	18
FIG. 2.4 PROSENTVIS FORDELING AV BESTILLINGER PÅ ULIKE SALGSKANALER	22
FIG. 2.5 ØKONOMISK VERDI	26
FIG. 2.6 REVENUE CIRCLE	27
FIG. 3.1 CASE STUDY RESEARCH	29
FIG. 5.1 VERDISKAPNINGSMODELL FOR SCANDIC HOTELS	56

1.0 Innledning

Fra et lønnsomhetsmessig perspektiv passerte hotellbransjen toppen midtveis i 2008. Finansuroen og mange nye hotelletableringer resulterer i lavere kapasitetsutnyttelse og lønnsomhet. For den enkelte aktør er det krevende å gjøre veivalg, krevende å posisjonere seg og krevende å følge med på den maktkampen som foregår i markedet. Dette fordrer kompetanse og erfaring – ikke minst markedskompetanse (Norsk Hotellnæring 2011, 3).

Som en sammenfatning av dette kan en anta at det i dagens situasjon er viktigere enn noen gang å skape flere overnattinger gjennom økt fokus på kundepåvirkning. Er det ikke et faktum at hotellene dyrker sin forretningsvirksomhet på bakgrunn av markedsetterspørsel? Det er flere aspekter som forsterker utfordringen ved å påvirke kundene, blant annet den teknologiske og digitale utviklingen som stiller store krav til hotellbransjen. Forbrukerne har nå større informasjonstilgang og høyere kompetanse på produkter og tjenester enn noen gang. Fritidsreisene har omfavnet internett som sin dominerende mekanisme for å finne informasjon og bestille hotellrom (Toh, DeKay og Raven 2011, 388). Hvilke muligheter har forbrukeren i dag som den ikke hadde i går, og hvilke muligheter har hotellkjedene til å påvirke at forbrukeren benytter seg av deres tilbud?

Med fokus på disse spørsmålene ønsker jeg å utarbeide en teoretisk forankring som veileder oppgaven gjennom hele forskningen. Men denne oppgaven ønsker jeg å fokusere på elementer innenfor revenue management-strategier jeg anser som viktige suksesskriterier for å best mulig påvirke den private forbruker. Gjennom analysering og tolkning av funnene fra datainnsamlingen, ønsker jeg å fremheve de faktorer jeg mener er av størst betydning for Scandic Hotels.

1.1 Scandic Hotels

”Å tilby reising som er enkel og tilgjengelig for alle.”

- Scandics forretningsidé

Scandic Hotels startet i Sverige i 1963. Nå ledes Scandic Hotels av Anders Ehrling og hotellkjeden er Nordens største i antall rom. Scandic har til sammen 160 hoteller fordelt i Norden og Vest-Europa, 18 av disse hotellene befinner seg i Norge. Kjeden har planer om ekspansjon, og i løpet av de nærmeste årene ønsker den å tilby over 200 hoteller (Norsk Hotellnæring 2010, 27-29; Scandic Hotels 2012).

Scandic har vært i føringen på miljø og bærekraft i lang tid. Allerede i 1993 begynte kjeden å utvikle det som i dag er bransjens ledende miljøprogram. Siste tilskudd er økologiske uniformer designet av en kjent moteskaper, samtidig som satsingen på gjester med funksjonshemninger fortsetter. Stokkholdere i resepsjonen, vekkerklokke for døve og kaffekopper som nås fra rullestolen er noen av tiltakene som innføres for å møte de funksjonshemmedes behov. Like viktig er det å involvere de ansatte i arbeidet, og Scandic har derfor opprettet felles tilgjengelighetsstandarder og kurset de ansatte. Satsningen på tilgjengeligheten har medført økt andel gjester med spesielle behov. Siden 2009 har Scandic samarbeidet med Jamie Oliver. Kjeden har sammen med mesterkokken utviklet et nytt møtekonsept med fokus på energi og inspirasjon, der en egen meny for kurs- og konferansegjester er en viktig del av konseptet (Norsk Hotellnæring 2010, 29; Scandic Hotels 2012).



1.2 Bakgrunn for oppgaven

Etter å ha gjennomført en fordypning i Revenue Management fant jeg faget svært interessant, og ønsket derfor å utarbeide en bacheloroppgave med dette faget som utgangspunkt. Revenue management er en metode som benyttes til å lønnsomt styre kapasitet da målet er å oppnå økt fortjeneste i bedriften (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 3-5). Motivasjonen som ligger til grunn for prosjektet er evnen og muligheten til å utvikle mine ferdigheter og min kunnskap innen fagfeltet. Dersom egen interesse for faget opprettholdes, ser jeg det elementært å benytte bacheloroppgaven som et verktøy for å "selge meg inn" på arbeidsmarkedet i fremtiden. En annen viktig motivasjonsfaktor er mitt valg av en individuell løsning av oppgaven, noe som i stor grad bidrar til økt motivasjon fordi dette kun er mitt eget arbeid.

1.3 Formål

Formålet med oppgaven er å forstå hvilke kriterier som bør ligge til grunn for å optimalt påvirke den private forbruker til å benytte seg av Scandic Hotels; fra det øyeblikket forbrukeren søker informasjon, til reservasjonen er gjennomført. For å komme frem til et resultat som kan vise seg lønnsomt både for hotellkjeden og forbrukeren, vil jeg undersøke hvilke tilbud hotellkjeden benytter seg av per dags dato, opp mot hvilke tilbud forbrukeren benytter seg av. Med denne oppgaven ønsker jeg å sammenlikne flere store norske hotellkjeder, for deretter å komme frem til resultater og anbefalinger som kan hjelpe Scandic å best mulig påvirke den private forbruker i fremtiden.

1.4 Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet viser hva undersøkelsen skal gi svar på, og er det faktiske utgangspunktet for forskningen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 59). Forskningsspørsmålet defineres som et presist formulert spørsmål med et bestemt formål som lar seg belyse gjennom bruk av samfunnsvitenskapelige metoder (Halvorsen 2003, 22). Forskningsspørsmålet formulert i denne oppgaven lyder som følger:

"Hvordan kan Scandic Hotels best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden?"

1.5 Avgrensninger

- Jeg har jeg valgt å undersøke den private forbruker i denne oppgaven, da jeg antar at det vil være for omfattende å studere både privat- og bedriftsmarkedet.
- Jeg har valgt Scandic Hotels som oppdragsgiver. Jeg ønsker å undersøke hotellkjeden som helhet, ikke enkelte hoteller.
- Selv om Scandic Hotels har hoteller i ni land, vil oppgaven kun ta for seg det norske forbrukermarkedet.
- Der jeg finner det mest hensiktsmessig vil jeg benytte engelsk terminologi, da norske ord og uttrykk ikke alltid er dekkende (revenue management etc.).

1.6 Begrepsavklaringer

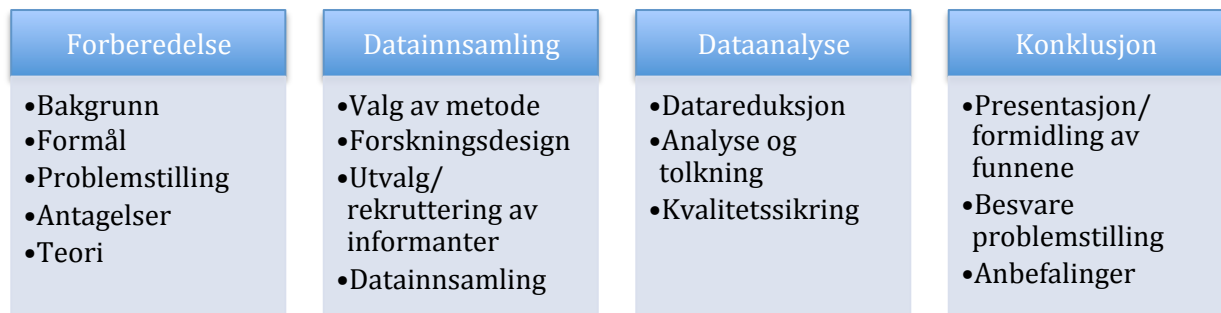
Nedenfor er det gjort rede for noen begreper som vil bli benyttet gjennomgående i denne oppgaven. Begrepenes definisjoner gjelder fortrinnsvis i denne oppgavens sammenheng.

- *Kunde* – et individ som kjøper produkter og tjenester generert innen økonomien (kan i oppgaven også omtales som *forbruker*).
- *Den private forbruker* – en person eller en gruppe mennesker som kjøper en vare eller tjeneste utenfor næringsvirksomhet eller yrke, der produktet eller tjenesten hovedsakelig er til privat forbruk.
- *”Word of mouth”* – spredning av informasjon fra person til person. På norsk kalles dette ofte jungeltelegraf.

1.7 Forskningsprosessen

Forskningsprosessen har som formål å lede forskeren gjennom utredelsen av forskningen, og vil fungere som et utgangspunkt for å forstå mangfoldet innenfor forskningen (Mehmetoglu 2004, 9). Forskningsprosessen vil i denne oppgaven bli benyttet som et verktøy for å forstå oppgavens struktur. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 37) består forskningsprosessen av fire faser: forberedelse, datainnsamling, dataanalyse og rapportering. En revidert og tilpasset utgave av denne forskningsprosessen vil her benyttes, da den gir en bred innsikt i oppgavens innhold og struktur. Figur 1.1 viser hvordan forskningsmetoden preger oppgaven fra idé til besvarelse av problemstillingen.

Fig. 1.1 Forskningsprosessen tilpasset denne prosjektoppgaven



Kilder: (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 39, noe tilpasset og revidert)

Jeg har valgt å formulere tre antagelser jeg mener er Scandic Hotels suksesskriterier for å best mulig påvirke den private forbruker. Antagelsene dekker samtlige av temaene i den teoretiske utredelsen, og de vil i analysen diskuteres i forhold til utarbeidet teori og innsamlet data. Antagelse 1 legger vekt på kundeidentifisering og kundesegmentering. Antagelse 2 omhandler interne vurderinger, konkurrenter og etterspørsel. Antagelse 3 tar for seg distribusjonskanaler, prising og inventory management. I avslutningen vil antagelsene diskuteres opp mot utredet teori og metodiske funn, der resultatene vil utarbeides i en konklusjon samt besvare oppgavens forskningsspørsmål.

1.8 Antagelser

I kvalitativ forskning utarbeides hypoteser som et resultat av analysen, og ikke i forkant av undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tuftes 2004, 51). På en annen side kan det være hensiktsmessig å utarbeide noen antagelser i oppgavens begynnelse, da disse kan benyttes til å underbygge eller avkrefte teori (Yin 2009, 27-34). Med bakgrunn i forskningsspørsmålet har jeg formulert følgende antagelser:

Antagelse 1:

Scandic Hotels kan gjennom økt fokus på kundeidentifisering, økt fokus på merkeloyalitet samt økt fokus på posisjonering påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

Antagelse 2:

Scandic Hotels kan gjennom økt fokus på differensiering og etterspørselspåvirkning skape et langsiktig konkurransefortrinn som medfører at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

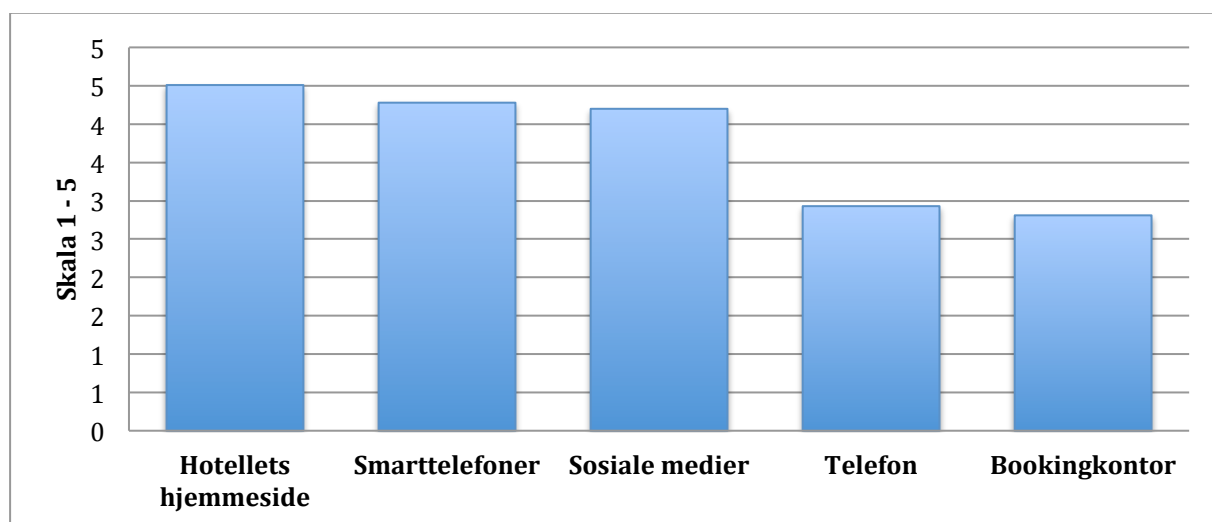
Antagelse 3:

Scandic Hotels kan gjennom økt fokus på reserverasjoner gjennom egne reserverasjonskanaler og økt fokus på verdibasert prising samt synliggjøre verdi påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

1.9 Tidligere forskning

Et hotell som ønsker en optimal markedsposisjon i fremtiden har behov for innsikt og kunnskaper om hvordan fremtiden vil se ut (Kimes 2011, 62). Med utgangspunkt i oppgavens forskningsspørsmål vil det være vesentlig å stille spørsmål rundt hvilke fremtidige reservasjonskanaler som vil vise seg attraktive for forbrukerne. I en undersøkelse gjennomført i 2011 blant 487 profesjonelle revenue ledere, ble respondentene stilt spørsmål vedrørende deres antagelser om fremtidens revenue management i hotellbransjen. Resultatet av undersøkelsen viser at det vil være en betydelig økning i strategisk revenue management drift, samt teknologisk utnyttelse. Ledere som behandler revenue management i praksis må være i stand til å kunne se ”det store bildet”. Andre elementer som vil være av betydning er knyttet til konkurranse, forbedring i prognoser og endringer i forbrukerens atferd (Kimes 2011, 66).

Fig. 1.2 Fremtidens reservasjonskanaler i hotellbransjen



Kilde: (Kimes 2011, 66, noe revidert)

Det fremkommer av undersøkelsen (figur 1.2) at forbrukernes endrede atferd påvirker hvilke reservasjonskanaler som vil bli benyttet i fremtiden. Resultatene viser at det er hotellets egen hjemmeside som vil bli den mest attraktive kanalen. Videre viser undersøkelsen en betydelig vekst i bruk av smarttelefoner og sosiale medier. Respondentene antar at disse reservasjonskanalene vil ha mest økning hos forbrukerne, men at det samtidig er en lang vei igjen før disse er på lik linje med hjemmesidene. Bruk av telefon og hotellets bookingkontor viser seg å være av minst betydning for forbrukerne (Kimes 2011, 66).

2.0 Teori

2.1 Bakgrunn for valg av teori

Revenue management er et fagfelt med mange teorier, strategier og metoder. For en optimal besvarelse av forskningsspørsmål har jeg valgt å benytte verktøyet "RevMAP" som en underliggende struktur for teorikapittelets formulering. RevMAP er en strategisk revenue management-plan som skaper strategisk revenue management-prosesser. Ved å benytte dette verktøyet vil grunnelementene i revenue management presenteres og dekkes, samtidig som det vil være enklere å strukturere og besvare oppgavens forskningsspørsmål. Planen består av åtte steg og samtlige elementer vil bli berørt gjennom dette teorikapittelet. Det vil forekomme en dypere redegjørelse av enkelte temaer innad i prosessen, da noen temaer viser seg å være viktigere for en optimal besvarelse av forskningsspørsmålet. En grundig redegjørelse av prosessen vil forekomme i kapittel 2.2.3, etter en innføring i revenue management og fagets historie.

2.2 Hva er Revenue management?

"It really should be called profit management."

- Mark Haley og Jon Inge

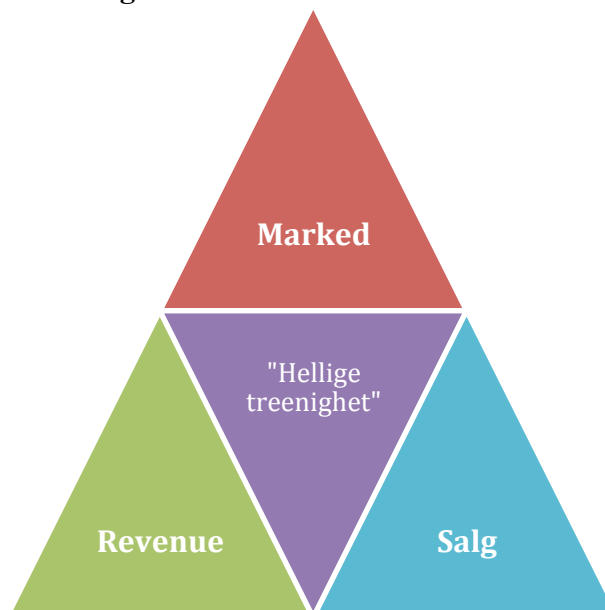
Kjernen i begrepet revenue management er å selge riktig produkt, til riktig kunde, til riktig tid og til riktig pris (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 3). Dette konseptet involverer en definisjon av begrepene service, kunde, tid og pris. *Service* kan defineres som hvordan og når den er levert samt hvordan, når og om den er mottatt. *Tid* involverer både tilpasning av serviceleveransen og tilpasning av når kunden gjør til kjenne et ønsket om ett produkt eller en tjeneste. *Pris* kan sees i sammenheng med servicetilpasningen og reservasjonstilpasningen. *Kunden* kan defineres i henhold til etterspørsel knyttet til servicen eller tjenesten samt tiden og prisen. Det ideelle utfallet av revenue management-strategier er å tilpasse kundens tid og ønsket service, til kundens betalingsvillighet. Dette for å sikre at kunden får den ønskede tjenesten, på det ønskede tidspunktet og til en akseptabel pris, mens hotellet oppnår høyest mulig fortjeneste (Kimes 2001, 3, egen oversettelse).

2.2.1 Et historisk perspektiv

Yield management, i den senere tid omtalt som revenue management, har sin opprinnelse fra den amerikanske flyindustrien sent på 1970-tallet. Det hele startet med et nytt flyselskap på markedet som ved å tilby forbrukerne lavprisbilletter med begrensede fasiliteter tiltrakk seg kunder. Større flyselskaper bestemte seg for å konkurrere med lavprisselskapet ved å tilby enda lavere priser til prissensitive kunder, mens de opprettholdt høyere priser til betalingsvillige kunder. Som et resultat av dette tapte lavprisselskapet konkurransen med de større flyselskapene. Konklusjonen ble antatt å være manglende yield management-systemer innad i flyselskapet (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 3, egen oversettelse).

Tradisjonelt har hotellnæringen vært treg til å tilrettelegge nye systemer og teknologier. I den senere tid har hotelloperatører innsett potensialet til revenue management og verktøyets betydning for bransjens lønnsomhet (Donaghy, McMahon-Beattie og McDowell 1997, 50). I hotellbransjen benyttes begrepet RevPar, revenue per available room, som et verktøy for å måle bedriftens fortjeneste (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 3). Hver avdelingen i organisasjonen fokuserer på hva de må gjøre for å øke den totale lønnsomheten i bedriften (Haley og Inge 2004, 6). Det er med andre ord et samspill mellom revenue-, marked- og salgsavdelingen ved utvikling av strategier som skal optimalisere organisasjonens totale lønnsomhet (Jobber og Lancaster 2009, 234).

Fig. 2.1 Den hellige treenighet



Kilde: (Henning Friberg 2011)

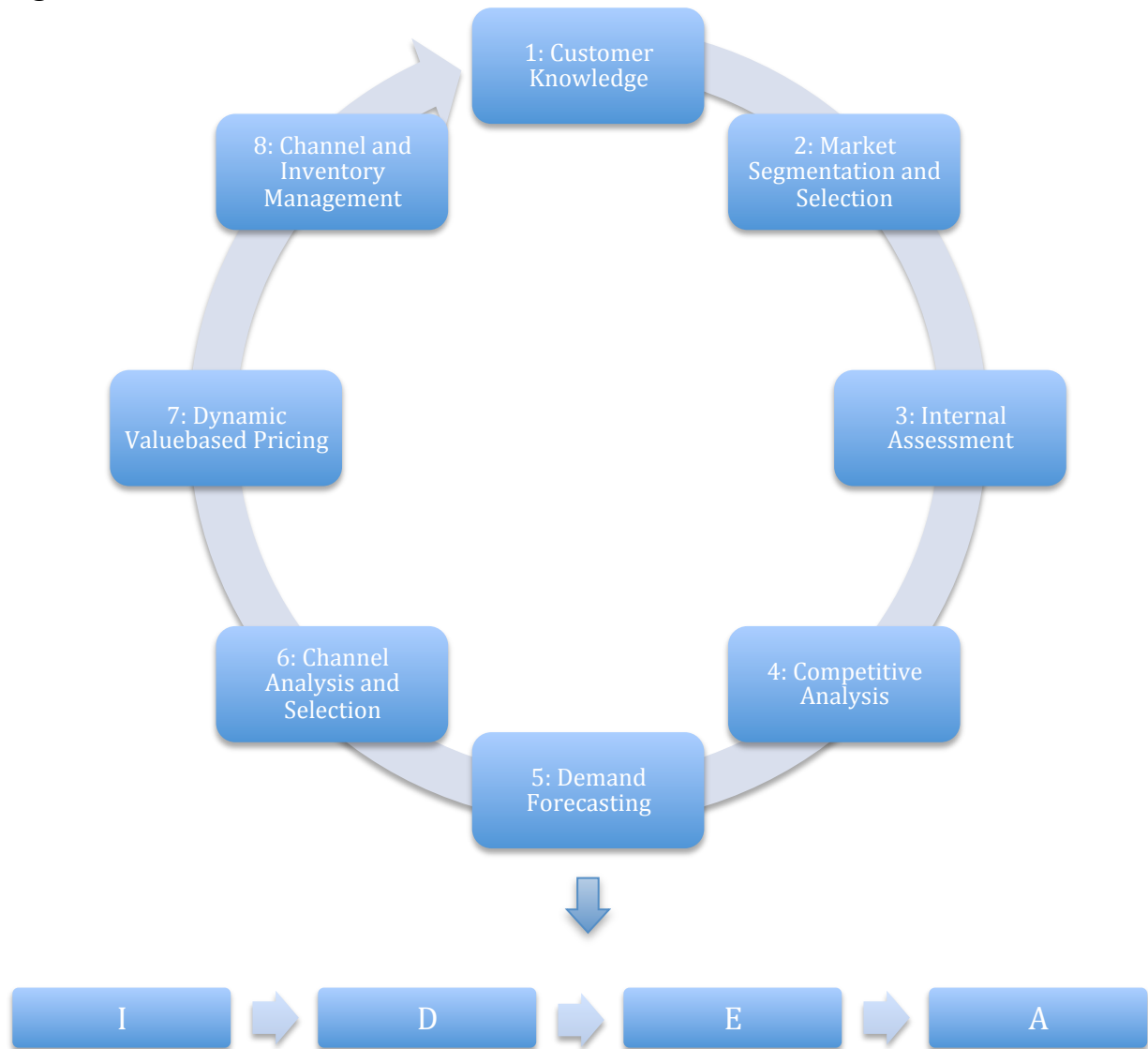
2.2.2 Implementering av revenue management

Det eksisterer ulike forutsetninger og kjennetegn som bør ligge til rette i organisasjoner som ønsker å implementere strategien på en mest effektiv måte. Disse forutsetningene er: relativt fast kapasitet, forutsigbar etterspørsel, produkter som ikke kan lagres, produkter som kan selges før bruk, variable kostnader som er mindre enn faste kostnader samt historiske data på etterspørsel og reservasjonsmønstre (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 4-5). I hotellbransjen eksisterer normalt samtlige av disse forutsetningene, men hotellene hadde utfordringer med å implementere revenue management da strategien først ble kjent (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 23–24). Det eksisterer fremdeles utfordringer, til tross for at revenue management har vist seg suksessfullt i mange bransjer. *Detaljerte og korrekte prognoser* er en av de viktigste nøkkelingrediensene ved innføring av revenue management systemer. Manglende prognoser kan resultere i feilaktige anbefalinger og dårlig ytelse. Et annet viktig element er *integrasjon av ulike informasjonssystemer* organisasjonen benytter. Dette omfatter blant annet samsvar mellom reservasjonsverktøy og kundeinformasjon. *Prising* av produkter og tjenester er avgjørende for optimal gjennomføring av revenue management. Organisasjoner benytter gjerne strategier som dynamiske priser, åpne og stengte kanaler, optimale prismikser samt priselastisitet. Riktig utnyttelse av disse verktøyene kan resultere i høy avkastning. *Kundetilfredshet og lojalitet* er to sentrale temaer som gjennom dynamiske priser ofte diskuteres. Det vil si i hvilken grad ulike kundesegmenter reagerer over tid på varierende priser. Den sist definerte utfordring er i hvilken grad *belønningssystemer* for medarbeidere og ledere påvirker ytelsen av revenue management (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 11–12, egen oversettelse).

2.2.3 RevMAP

Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 190) har designet og utviklet RevMAP. Forfatterne beskriver strategien som *"den kritiske stien som fører til strategisk revenue management planlegging"* (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 190). RevMAP er en strategisk revenue management plan som fungerer som et verktøy ved utvikling, utførelse og evaluering av revenue management. Arbeidet med planen omtales som en reise som bør ledes av et revenue management-team, der hensikten er å øke bedriftens omsetning og fortjeneste (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 190).

Fig. 2.2 RevMAP



Kilde: (Kimberly A. Tranter 2006, 191)

Samtlige steg vil diskuteres gjennomløpende i denne oppgaven, hvorav noen prosesser og områder vil utdypes noe mer enn andre. Dette grunnet i en antagelse om at samtlige elementene ikke påvirker oppgavens forskningsspørsmål i like stor grad. Jeg vil bruke den engelske tittelen i kapitlenes overskrifter, da det er den som er anvendt i RevMAP-prosessen. De åtte fundamentale elementene fører til strategien IDEA som står for identifisering av mål (I), utvikling av strategier (D), gjennomføring av strategier (E) samt evaluering av strategiene (A) (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 190). IDEA-strategien vil fungere som den strategiske revenue management-prosessen for Scandic Hotels i sammenheng med forskningens funn og anbefalinger.

2.3 Customer Knowledge

”Det aller viktigste er å forutse i hvilken retning kundene beveger seg, og være i forkant av dem.”

- Philip Kotler

Customer Knowledge handler om å kjenne sine kunder, og i følge Thjømmø og Olson (2011, 38) er kunnskap om forbrukeratferd vesentlig for alle bedrifter, da det er forbrukerne og deres etterspørsel som er grunnlaget for forretningsdrift. Forbrukeratferd kan defineres som *”de aktiviteter som forbrukerne utfører når de søker, tilegner seg, bruker, evaluerer og kvitter seg med varer, tjenester og ideer”* (Sætrang og Blindheim 1991, 8). Det skilles hovedsakelig mellom to typer forbrukere: personlige forbrukere og profesjonelle forbrukere. Den *personlige forbrukeren* forbruker varer og tjenester på vegne av seg selv og familien, mens den *profesjonelle forbrukeren* søker, bruker, tilegner seg og kvitter seg med varer og tjenester på vegne av andre (Sætrang og Blindheim 1991, 8). I denne oppgaven er det kun den personlige forbrukeren (her; den private forbruker) som vil beskrives.

2.3.1 Digital revolusjon

Den digitale revolusjonen har gitt forbrukerne mange nye muligheter (Kotler 2004, 2). Elektroniske medier medfører nye kanaler for synliggjøring og tilgang til bedrifts- og produktrelatert informasjon (Colbjørnsen, Drake og Haukedal 1991). Philip Kotler (2004, 2) beskriver noen av faktorene som er av høyest betydning for forbrukerens endrede atferd:

- ***Vesentlig høyere kjøpekraft:*** Internett har medført at forbrukerne kan sammenlikne konkurrerende priser og produktenskaper.
- ***Større bredde i utvalg av tilgjengelige varer og tjenester:*** I dag kan nesten alle produkter og tjenester bestilles over internett, uansett hvilket land man bestiller varene fra.
- ***Store mengder informasjon om praktisk talt hva som helst:*** Digitaliseringen har gjort det mulig å lese samtlige aviser over internett, samtidig som man har tilgang på leksika, ordbøker, filmanmeldelser, forbrukerrapporter og andre informasjonskilder.

- **Større muligheter for å samhandle samt plassere og motta bestillinger:** Internett har ført til at man hele døgnet kan bestille varer fra sitt eget hjem, arbeidsplassen eller via mobiltelefon.
- **Mulighet for å sammenlikne erfaringer når det gjelder varer og tjenester:** Word of mouth har fått en annen betydning. I dag kan forbrukerne dele informasjon, erfaringer og felles interesser ved å benytte prateforum over internett.

2.3.2 Forbrukeratferd

Nøkkelen til suksess er å tilfredsstille forbrukernes ønsker bedre enn konkurrentene. Desto mer kunnskap organisasjonen har om forbrukerens atferd, desto bedre er man i stand til å tilfredsstille de behov forbrukeren har (Thjømøe og Olson 2011, 21;51). Tilgjengelig informasjon har økt forbrukernes kompetanse, i hvilken grad de vet hva som er tilgjengelig i markedet, med hvilke attributter og til nøyaktig hvilken pris. Denne kompetansen har endret markedets etterspørsel; kunder har i større grad lettere for å søke til rabatterte prisene når sammenlignbare produkter er tilgjengelig og når produktene ikke oppfyller kundenes ønsker, behov og krav. På en annen side er behovet for rabatterte priser mindre da kundene foretar kjøp av ukjente produkter (Clemons 2008, 13).

Denne forskningen tyder på at tilgjengelige informasjon i stor grad berører forbrukernes kjøpsatferd, og bedriftenes underliggende strategier krever nyskaping (Clemons 2008, 14). Organisasjoner som benytter revenue management bruker ofte markedsføringsstrategien de ”fire P-er” for å forstå kundenes behov, ønsker og forventninger (Tranter, Stuart-Hill, og Parker 2009, 9). De fire P-er består av elementene produkt, pris, plassering samt påvirkning, og betegnes som organisasjonens konkurransemiddel (Ellingsen og Rosendahl 2001, 41). Markedsføringsstrategien vil på bakgrunn av det overstående faktum endre sitt utgangspunkt i at det er bedriftene som bestemmer pris, markedsføring, produktdesign og distribusjon. Dagens forbrukeratferd tilsier at prisen bestemmes av hva forbrukerne er villige til å betale. Tilbud stadig mer bestemmes av forbrukernes tilgang til elektronisk innhold. Produktdesign blir i større grad bestemt av forbrukernes preferanser. Mens fysisk distribusjon i større grad blir irrelevant, da elektronisk distribusjon gjør produkter og tjenester tilgjengelig omtrent hvor som helst og til alle (Clemons 2008, 14–15). I hvilken grad genererer dette merkelojale forbrukere?

2.3.4 Merkelojalitet

Et brand eller et merke er unikt for en organisasjon og kan defineres som *"et tilbud fra en kjent kilde"* (Kotler 2005, 12). Merkevarebygging defineres som å plassere et identifisert merke eller en logo på et produkt som er produsert av en organisasjon, eller en assosiasjon av et merke med en tjeneste utført av den organisasjonen (Tranter, Stuart-Hill, og Parker 2009, 32). Forbrukere har varierende grad av lojalitet til et bestemt merke (Kotler 2005, 238). Lojalitet kan defineres som *"en dyptfølt forpliktelse til å kjøpe eller støtte en vare eller en tjeneste igjen i fremtiden til tross for at situasjonen tilsier et skifte, og markedsstrategier tilsier at kundeforførelse bør endres"* (Oliver 1997). Kundene deles gjerne inn i fire kategorier av merkelojalitet: absolutt lojalitet, splittet lojalitet, skiftende lojalitet og "sommerfuglene". *Absolutt lojalitet* er forbrukere som kun holder seg til ett merke, og kan beskrives med høy grad av merkelojalitet. Forbrukere med *splittet lojalitet* forholder seg gjerne til to eller tre merker. *Skiftende lojalitet* defineres som forbrukere som holder seg til ett merke om gangen, men som inniblant skifter merke. *"Sommerfuglene"*, derimot, er forbrukere som ikke er lojale til noen merke (Rossie, McCulloch og Allenby 1996, 321-340; Brown 1953). Kotler (2005, 238) påpeker at ethvert merke består av en varierende andel av disse fire gruppene, og beskriver videre at merkelojalitet består av et merke med en høy andel av absolutt merkelojale forbrukere. Det fremkommer av en undersøkelse i 2010 at effektiv administrasjon av merkevarerlojalitet vil kreve kontroll over kundens oppfatning av en bedrifts kundeorientering, kvalitet samt merke, i tillegg til å måle kundetilfredshet (Ha og John 2010, 1042).

Scandic

2.4 Market Segmentation and Selection

”Ikke kjøp markedsandeler, prøv i stedet å vinne dem”

- Philip Kotler

Market Segmentation and Selection handler om å differensiere kunder som er villig og i stand til å betale en høyere pris, fra kunder som er villig til å endre sin atferd i bytte mot en lavere pris (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 27). Markedssegmentering betyr å dele markedet i grupper som består av bestemte fellestrekk (Nørgaard og Olsen 2002, 87). Segmentering handler derfor om å klassifisere forbrukere etter bestemte kriterier, der hensikten er å identifisere individer eller grupper som er interessert i et bestemt produkt (Sætrang og Blindheim 1991, 15). Da hensikten med revenue management er å maksimere organisasjonens lønnsomhet, er det nødvendig å utvikle en optimal sammensetning av kunder. Gjennom tilgjengelighet av omfattende data, utarbeidelse av etterspørselsanalyser og markedssegmentering er hotellene i stand til å identifisere den optimale kundemiksen (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 244). Det er derfor viktig for organisasjonen å kartlegge hvilke segmenter man ønsker å nå ut til, avhengig av hvilke produkter eller tjenester man tilbyr (Thjømøe og Olson 2011, 63).

Segmenteringskriterier er et ofte benyttet verktøy for å inndele de ulike segmentene (Nørgaard og Olsen 2002, 87). Hoteller og hotellkjeder definerer sine segmenter forskjellig. En måte å kategorisere den private forbruker i reiselivsbransjen er: ferie- og fritidsreisene, pakkereiser og gruppereiser. *Ferie- og fritidsreisene* er segmentet som omhandler individuelt reisende, par eller familier som forbruker produkter og tjenester uavhengig av yrke. Det kan være at de betaler full pris, får rabatter eller benytter seg av lojalitetsprogrammer. *Pakkereiser* inkluderer segmenter som kjøper reisepakker. Dette forekommer ofte i samarbeid med en turoperatør. *Gruppereiser* innebærer et spesifisert antall solgt rom til en gruppe mennesker i en spesifikk periode. Dette kan både være i forretningsammenheng og i privatsammenheng (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 44–45). Når organisasjonen har beskrevet sine segmenter kan de tilpasse og rette kommunikasjonen mot disse segmentene samt skape posisjoneringsstrategier basert på produkter og tjenester den tilbyr.

2.4.1 Posisjonering

Posisjonering foregår med utgangspunkt i segmentene organisasjonen retter sin markedsføring mot. Posisjonering handler om å plassere et produkt eller en tjeneste i forbrukerens bevissthet, det vil si at posisjonering ikke er hva man gjør med produktet, men hva man gjør med målgruppens oppfatning av produktet. Posisjonering benyttes nettopp for at det skal være lettere å nå frem til forbrukerne med et budskap (Nørgaard og Olsen 2002, 100). Organisasjoner som posisjonerer sitt tilbud lite tilfredsstillende, kan resultere i forbrukere som ikke vet hva de kan forvente seg. På en annen side, dersom organisasjonen utfører et optimalt posisjoneringsarbeid kan sluttresultatet skape et kundefokusert verditilbud hos målgruppen, som kan resultere i et kjøp (Kotler 2005, 250).

Det er vanskelig å posisjonere sitt tilbud ved å dekke samtlige fordeler med produktet eller tjenesten. Samtidig er det viktig å være klar over at det er flere posisjoneringsfeil en organisasjon kan frembringe. Kotler (2005, 252-253) påpeker fire elementære feil som kan oppstå ved posisjonering av et produkt: underposisjonering, overposisjonering, uklar posisjonering og lite troverdig posisjonering. *Underposisjonering* vil si at kjøperen har en utydelig forestilling om produktet eller tjenesten ved at produkt ikke samsvarer med organisasjonens posisjoneringsstrategi. *Overposisjonering* betyr at forbrukeren har en snever forestilling av merket, og kan eksemplifiseres med at organisasjonen opererer med kun høye priser. *Uklar posisjonering* kan oppstå hvis organisasjonen benytter mange posisjoneringskriterier eller ved å ofte endre posisjoneringsstrategi. Den siste feilen er å *posisjonere seg lite troverdig*. Det vil si at forbrukeren kan ha liten tillit til påstandene vedrørende produktet eller tjenestens spesifikasjoner.

I følge Lewis (1981, 51-61) bør posisjoneringens standpunkt ta stilling til tre elementer:

- Skape et image ved å beholde konseptet enkelt, tydelig og konkret.
- Identifisere fordeler ved å avklare nytten eller verdien av hotellet til forbrukeren i form av beliggenhet, fasiliteter, pris og tilgjengelighet.
- Differensiere produktet fra konkurrerende produkter ved å vektlegge de unike fortrinnene ved hotellet til de potensielle kundene.

2.5 Internal Assessment and Competitive Analysis

“Dårlige firmaer ignorerer sine konkurrenter, middelmådige firmaer etterligner sine konkurrenter, seirende firmaer leder sine konkurrenter.”

- Philip Kotler

Internal Assessment and Competitive Analysis handler om kjenne sitt marked gjennom interne og eksterne analyser. Når en organisasjon skal utvikle ett eller flere konkurransefortrinn er det essensielt å utarbeide organisasjonenes kjernekompetanse, det vil si de aktivitetene organisasjonen utfører tilfredsstillende og differensierer den fra sine konkurrenter. Konkurransefortrinn kan defineres som den eller de komponentene i en organisasjon som utmerker eller opprettholder en fordel fremfor konkurrentene (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 64). En konkurrent er definert som en rival man konkurrerer mot. En organisasjon kan ha konkurrenter både lokalt, nasjonalt og globalt (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 60). I følge Kotler (2005, 199) er det ikke vanskelig for en organisasjon å identifisere sine konkurrenter, men utfordringen er å bli utradert av morgendagens konkurrenter eller ny teknologi. Organisasjonens konkurrenter utarbeides gjerne basert på varierte faktorer som pris, beliggenhet, fasiliteter, funksjoner, bekvemmeligheter samt servicegrad. Organisasjonens viktigste konkurrenter eller direkte konkurrerer blir beskrevet som ”the competitive set”. For en organisasjon er et elementært grunnlag ved utvikling av en konkurrentanalyse at konkurrentene er organisasjonens faktiske konkurrenter, og ikke de bedriftene organisasjonen ønsker å konkurrere mot (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 61). I arbeidet med å utvikle et vellykket konkurransefortrinn er det først og fremst viktig å utføre en internanalyse av organisasjonen. Tradisjonelt har organisasjoner begynt den interne analyseprosessen med en SWOT-analyse (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 64).

2.5.1 SWOT-analyse

En SWOT-analyse er en vurdering av organisasjonens interne og eksterne omgivelser. Den interne analysen omhandler en kartlegging av organisasjonens sterke og svake sider, mens den eksterne analysen angår organisasjonens muligheter og trusler (Kotler 2005, 75). De sterke sidene bør omhandle hvilke elementer organisasjonen tilfredsstiller samt de fremste funksjonene og karakteristikkene organisasjonen besitter. De svake sidene bør omhandle hvilke områder organisasjonen kan forbedre samt de svakeste funksjonene og karakteristikkene. Mulighetene beskriver organisasjonenes muligheter i markedet, sett i forhold til deres kunder

og konkurrenter. Truslene tar for seg markedsmessige trusler og bør sammen med mulighetene kontinuerlig oppdateres (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 65–67). Nedenfor er det utarbeidet en SWOT-analyse av Scandic Hotels. Det er viktig å merke seg at analysen er min selvstendige vurdering basert på opplysninger jeg har tilegnet meg gjennom hele oppgaveperioden.

Fig. 2.3 SWOT-analyse av Scandic Hotels



Kilde: (Studentens selvstendige vurderinger)

2.5.2 Hotellbransjen i Norge

I Norge eksisterer det større kjededominans enn i de fleste andre land, og det finnes om lag 30 hotellkjedevarermerker i Norge. De største er Nordic Choice Hotels, Rica Hotels, Thon Hotels, Rezidor Hotel Group og Scandic Hotels (Norsk Hotellnæring 2010, 30). I en markedsundersøkelse utført av Horwath Consulting kommer det frem at svært mange mennesker ikke har et klart forhold til de norske hotellvaremerkene. Det kommer samtidig frem av målinger utført av Norsk Kundebarometer at hotellkjedene gjør det generelt dårligere enn andre store reiselivsbedrifter, hva angår kundetilfredshet og lojalitet (Norsk Hotellnæring 2010, 30). Nedenfor fremkommer det en kort redegjørelse og sammenlikning av de fire hotellkjedene som er representanter for denne undersøkelsen.

Nordic Choice Hotels fremstår som Norges største kjede med 82 hoteller. Choice representerer fem varemerker: Comfort, Quality, Quality Resort, Clarion og Clarion Collection, og er den kjeden i Norge som øker mest og tar flest markedsandeler. Choice opererer med lojalitetsprogrammet Choice Club (Norsk Hotellnæring 2010, 27; Nordic Choice Hotels 2012).

Thon Hotels har 62 hoteller i Norge og har en økende vekst, spesielt i Nord-Norge. Thon Hotels har sammen med First Hotels innledet et markedsførings samarbeid, noe som innebærer at Thon Hotels kunder også har et tilbud i Sverige og Danmark. Thon Hotels tilbyr lojalitetsprogrammet Thon Member (Norsk Hotellnæring 2010, 29; Thon Hotels 2012).

First Hotels har kun ni hoteller i Norge og har dermed svak dekning i landet. Derimot har hotellkjeden en sterk posisjon i Sverige samt Danmark. Hotellkjedens markedsførings samarbeid med Thon Hotels kan styrke kjedens posisjon i Norge med et større tilbud til deres gjester. First Hotels operer med lojalitetsprogrammet First Member (Norsk Hotellnæring 2010, 29).

Scandic Hotels har 18 hoteller i Norge. Kjeden har hoteller flere steder i Europa samt hoteller i hele Norden, og har dermed fått posisjon som Nordens største hotellkjede. Scandic er sammen med Nordic Choice, Radisson BLU og Park Inn internasjonale varemerker i Norge. Scandic Hotels tilbyr også et stamgjesteprogram til sine kunder (Norsk Hotellnæring 2011, 32-35).

2.6 Demand Forecasting

”Gode råd er billige. Tilbudet er alltid større enn etterspørselen.”

- Josh Billings

Demand Forecasting handler om å forutsi den fremtidige etterspørselen i markedet. Etterspørsel kan beskrives som mengden av en vare eller en tjeneste som en kjøper er villig og i stand til å kjøpe, for enhver pris og til enhver tid. Etterspørselen påvirkes av hva en forbruker ønsker å kjøpe og hva en forbruker er i stand til å kjøpe (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 89). Å styre etterspørselen defineres som å kontrollere, dirigere, påvirke og skape tilbøyelighet for et kjøp på et bestemt tidspunkt, noe som kan bistå en organisasjon til å være bedre i stand til å møte endringer i etterspørsel (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 90).

I følge Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 90-91) er det flere måter en organisasjon kan styre sin etterspørsel: kontrollere reservasjonsprosessene, dirigere etterspørselen, påvirke kundeetterspørselen samt skape etterspørsel gjennom promotering. Organisasjoner med relativt fast kapasitet er i stand til å *kontrollere sine reservasjonsprosesser* ved å til enhver tid ha kontroll på kundemassen for å maksimere utnyttelse av tilgjengelig kapasitet. En organisasjon kan *dirigere etterspørselen* til perioder med mindre etterspørsel ved å tilby rabatter og spesialtilbud. Annonsering og PR kan *påvirke kundens etterspørsel* i stor grad, eksempelvis gode anmeldelser. Organisasjoner kan også *skape etterspørsel* ved bruk av promotering og spesielle arrangementer, spesielt i perioder med lav etterspørsel. Det er viktig å være klar over at pris påvirker samtlige av disse metodene for håndtering av etterspørsel. Organisasjoner benytter pris til å kontrollere etterspørsel, dirigere etterspørsel, påvirke etterspørsel samt skape etterspørsel. Forutsetningen for å bruke pris til å påvirke etterspørsel er å forstå markedets etterspørsel av produktet eller tjenesten, noe som kalles å prognostisere etterspørsel (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 91). Å prognostisere etterspørsel kan defineres som en handlingen av å estimere, kalkulere og forutsi kunders fremtidige etterspørsel for produkter og tjenester (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 92). For en organisasjon innebærer prognostisering av etterspørselen flere steg, men jeg ser det ikke hensiktsmessig å beskrive de i denne oppgaven.

2.7 Channel Analysis and Inventory Management

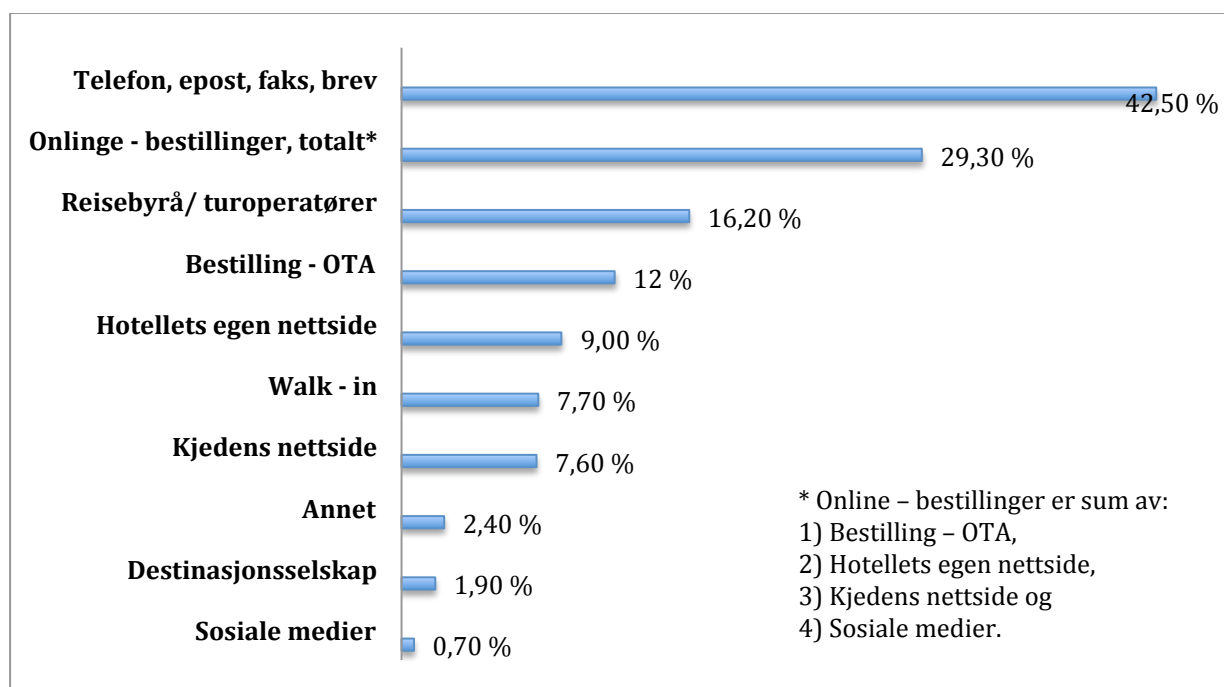
”Etablere kanaler for ulike målgrupper og legge vekt på effektivitet, kontroll og tilpasningsevne.”

- Philip Kotler

Channel Analysis and Inventory Management handler om å velge riktige distribusjonskanaler slik at man effektivt kan flytte produktene og tjenestene fra produsent til forbruker (Kotler 2005, 445). Distribusjon er knyttet til de prosesser som omhandler å få produktet ut til kunden samt hvordan organisasjonen ønsker å være representert i de ulike markedene. Dette kan innebære spørsmål som hvilke mellomledd organisasjonen skal benytte, eller hvor mange aktører som skal distribuere og selge produktene (Ellingsen og Rosendahl 2001, 42; Jones og Lockwood 2004, 81). Distribusjonskanaler representerer hvilke kanaler bedriften ønsker å benytte for å selge sine produkter eller tjenester på markedet. Hovedutfordring er å velge den mest lønnsomme og bekvemmelige kanalen (Jobber og Lancaster 2009, 123). Kristen Albert Ellingsen og Tom Rosendahl (2001, 295-301) skiller mellom to former for distribusjon: direkte og indirekte. *Direkte* distribusjon vil si at produsenten selger direkte til forbruker. Ved å benytte denne distribusjonsmetoden oppnår bedriften bedre kontakt med markedet, større fleksibilitet og bedre kontroll over produktene. Ulempen er at metoden krever flere ressurser for å utføre samtlige distribusjonsoppgaver, og metoden kan medføre mindre salgsvolum. *Indirekte* distribusjon betyr gjerne at det er et mellomledd mellom produsent og forbruker. En slik distribusjonsmetode krever mindre ressurser og kan derfor anses som en fordel for organisasjonen. Ulempene er derimot at bedriften har mindre kontakt med hva som skjer i markedet, mindre fleksibilitet og mindre kontroll på hvordan produktet blir solgt.

Hotellets reservasjonsavdeling håndterer innkommende henvendelser, kontrollerer tilgjengeligheten av rom for den gjeldende perioden og gjør beslutningen om å akseptere eller avvise bestilling basert på tidligere fastsatte kriterier (Jones og Lockwood 2004, 82). En reservasjon defineres som en ordning mellom kjøper og selger, der selger kan holde av et produkt eller en tjeneste i forkant av et kjøp med en lovet intensjon om fremtidig kjøp (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 99). Tradisjonelt har forbrukere benyttet telefon eller fax for å foreta en reservasjon (Nysveen og Lexhagen 2001, 335). I den senere tid har det vist seg attraktivt å reservere hotellopphold eller reiser gjennom internett, og det er sannsynlig at mye av veksten kan tilskrives prisgjennomsiktighet og oppfatningen av en lavere pris (O'Connor 2003, 88-96; Sahay 2007, 53-60).

Fig. 2.4 Prosentvis fordeling av bestillinger på ulike salgskanaler



Kilde: (Norsk Hotellnæring 2011, 25)

Inventory Management omhandler i hvilken grad hotellene kan selge så mange produkter som mulig til en optimal pris, det vil si å koordinere organisasjonenes kapasitet med etterspørselen i markedet. Kapasitet er definert som mengden av tilgjengelig plass som skal fylles, hvorav total kapasitet i hotellbransjen er antall rom tilgjengelig (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 139). Produkter og tjenester forbrukerne ønsker å kjøpe bør være tilgjengelig både elektronisk og ikke-elektronisk. Det vil si at produktene bør kunne reserveres gjennom ikke-elektroniske kanaler som telefon og fax samt elektroniske kanaler som hotellets hjemmeside (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 143–144). En undersøkelse fra Amerika viser hvor stor betydning internett har for forbrukere som søker og reserverer hotellrom. Det kom frem av undersøkelsen at de fleste reisende søkte og reserverte hotellrom via internett (Toh, DeKay og Raven 2011, 395). I rapporten "Norsk Hotellnæring 2011" fremkommer det er reserveringer gjennom telefon og e-post er den mest anvendte reserveringskanalen per dags dato (figur 2.4). Bestillinger via internett er benyttet i noe mindre grad, og det er tredjepartskanaler som av disse kanalene er hyppigst brukt (Norsk Hotellnæring 2011, 25). I de neste avsnittene vil de viktigste elektroniske kanalene presenteres gjennom en kort redegjørelse.

2.7.1 Hjemmeside

Bedriftens hjemmeside fungerer som den virtuelle markedsføringskanalen for samtlige aktiviteter som angår handel eller kjøp av produkter og tjenester på internett. Å utforme en hjemmeside er ingen enkel oppgave, og for å oppnå suksess er presentasjonen av hjemmesiden like viktig som selve innholdet (Lee-Post og Vedabrata 2011, 36). I en undersøkelse utført blant ni hoteller, en tredjepartskanal og et flyselskap viser resultatet av undersøkelsen at det er flere elementer som kan styrke hotellenes hjemmesider: tilby prisgaranti, optimalisere søkemotorene, tilby rabatter til kunder som reserverer hotellrom på hotellets egen hjemmeside, unngå å gi lojalitetspoeng ved reservasjoner gjennom tredjepartkanaler samt berike hotellets hjemmeside med informasjon (Toh, Raven og DeKay 2011, 181).

2.7.2 Tredjepartskanaler

Tredjepartskanaler, bedre kjente som Online Travel Agents (OTA), tilbyr pris- og produktsammenlikninger på tvers av forskjellige tilbydere, og viser seg derfor å være populære kanaler blant forbrukerne (Rao og Smith 2005). Tredjepartskanaler fungerer som en mellomledd eller tredjepart mellom forbrukeren og hotellproduktene (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 105). Hotels.com, Booking.com og Expedia.com er eksempler på slike mellomledd. Mellomleddene i organisasjonens distribusjonsnett ønsker produkter med høyest mulig kvalitet, og som inneholder flest mulig servicefordeler for dem og kundene de selger til. Samtidig forhandler de seg frem til de beste prisene, noe som resulterer i at mellomleddene kan bidra til å redusere organisasjonens lønnsomhet (Ellingsen og Rosendahl 2001, 75).

2.7.3 Sosiale medier

Sosiale medier tillater skapelse og utveksling av brukergenerert informasjon ved hjelp av internett eller webbasert teknologi (Kaplan og Haenlein 2010, 59–68). Sosiale medier har ført til høy grad av involvering av forbrukerne, og spiller en fremtredende rolle i å påvirke og markedsføre en organisasjons merkevare. Gjennom forbindelser og nettverk med andre er forbrukerne i stand til å forbedre eller redusere en merkevares lønnsomhet (Pooja mfl. 2012, 14). Det er i dagens samfunn en spredning av sosiale medier som har medført en betydelig endring i kultur og næringsliv (Lee og Cho 2011, 71). I følge rapporten ”Norsk Hotellnæring” (2011, 24) er markedsføring gjennom sosiale medier benyttet av 80% av norske hoteller, og er mest utbredt mot ferie- og fritidsmarkedet. Til tross for sterkt fokus på sosiale medier,

fungerer denne kanalen som en informasjonskanal fremfor en bestillingskanal, da bestillingene ofte genereres gjennom andre kanaler (Norsk Hotellnæring 2011, 25).

2.7.4 Mobilapplikasjon

Mobiltelefonen har utvidet menneskers reelle og virtuelle nettverk ved å inkludere sosiale medier, merkevarer og personligheter (Vlad 2011, 113-114). Den nyeste teknologien innenfor mobiltelefoni er smarttelefoner med tilgang til applikasjoner (apps). Apps har økt organisasjoners interesse, hovedsakelig på grunn av deres høye engasjement av forbrukerpåvirkning og den positive virkningen dette antakelig har på forbrukerens holdninger til merkevarer. Markedsførere har vist økt interesse for å utvikle ”*branded apps*”, definert som nedlastbare programvarer til en mobilenhet som tydelig viser merkeidentitet (Bellman mfl. 2011, 191). En undersøkelse fra 2011 diskuterer i hvilken grad apps påvirker forbrukerens holdning til merkevaren samt forbrukerens kjøpsintensjon. Resultatene fra undersøkelsen viser at bruk av apps har en positiv effekt samt øker interessen for merkevaren og merkets produktkategorier. Samtidig har apps med en brukersentrert utforming viste seg mer effektivt ved endret kjøpsintensjon (Bellman mfl. 2011, 191–199).

2.7.5 Søkemotor

En søkemotor er et nettsted som benytter en programvare hvor man kan søke etter informasjon på andre nettsteder ved å oppgi en eller flere søkekriterier, der resultatet blir presentert i en liste med linker. Det finnes i dag mange forskjellige søkemotorer som for eksempel Google, Bing og Yahoo. Google er den største søkemotoren på internett, og grunnet sitt store fokus på relevans i prestasjonene er det den mest brukte søkemotoren (On Net). I en undersøkelse fra 2011 utført av TNS Infratest vedrørende nordmenns bruk av søkemotorer fremkommer det at søkemotorer er viktige navigatører for internettsøk, det vil si at to av tre online søkere begynner søket i en søkemotor. Videre fremkommer det at Google er den ledende søkemotoren blant Norske søkere, og syv av ti bruker kun Google (TNS Infratest 2011, 55).

2.8 Dynamic Valuebased Pricing

”Alt er til salgs bare prisen er den rette.”

- Ordtak

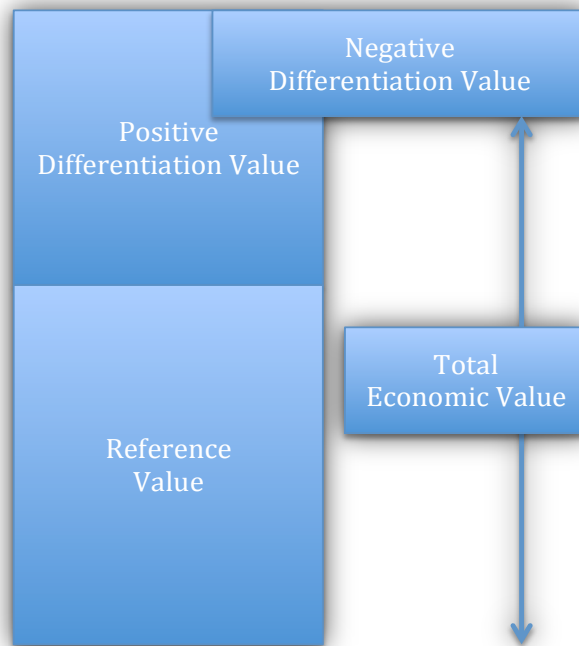
Dynamic Valuebased Pricing handler om riktig prising av organisasjonens produkter og tjenester, i henhold til tilgjengelig kapasitet og etterspørselen i markedet. Pris defineres gjerne som den verdien forbrukeren utveksler ved kjøp av et produkt eller en tjeneste (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 115). Dynamisk prising kan defineres som en prisstrategi der prisene varierer og oppdateres basert på endring i tilbud og etterspørsel (Nagle, Hogan og Zale 2011, 153). Dynamisk prising er lenge benyttet som en prismetode for å balansere bedrifters kapasitetsutnyttelse, ved å fremme at kunder kjøper i perioder med lav etterspørsel. Et av de viktigste fordelene med dynamiske prismodeller er at det muliggjør bedrifters evne til å prisdiskriminere på et svært detaljert nivå, ofte for den individuelle kunde. Samtidig er prisstrategien en effektiv metode for håndtering av bedriftens varelager og kapasitet, fremfor å benytte manuelle systemer (Nagle, Hogan og Zale 2011, 153). Dynamiske prismodeller fremhever bedrifters evne til å konsekvent segmentere priser basert på estimater av betalingsvillighet (Nagle, Hogan og Zale 2011, 153-154). Kunders betalingsvillighet påvirkes gjerne av oppfattet verdi, derfor er det essensielt å forstå hvordan forholdet mellom pris og verdi påvirker kundens kjøpsbeslutning (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 32).

2.8.1 Verdibasert prising

Verdi defineres gjerne som den samlede tilfredsheten kunden mottar og opplever ved å benytte et produkt- eller servicetilbud (Nagle, Hogan og Zale 2011, 34). Tranter, Stuart-Hill og Parker (2009, 32) definerer verdi som kundens oppfattede verdi av et produkt eller en tjeneste, minus kostnadene med å skaffe produktet eller tjenesten, omtalt som den totale anskaffelseskostnaden. *Oppfattet verdi* kan inkludere materielle verdier, kvalitet eller fordeler ved kjøpet, mens *total anskaffelseskostnad* kan inkludere indre kostnader som pris og ytre kostnader som tiden det tar å foreta kjøpet. For å kunne skape total kunde verdi må oppfattet verdi være lik eller overstige den totale anskaffelseskostnaden. Verdibasert prising handler derfor om å skape en kundesentrisk tilnærming til prising ved å fokusere på kundens forventninger og kjøpsatferd, fremfor å fokusere utelukkende på produktets eller tjenestens egenskaper. Tradisjonelt har bedrifter benyttet en kostnadsbasert tilnærming for å prissette sine produkter og tjenester. Denne metoden går ut på å beregne produktets totale kostnad, for

deretter å legge til et påslag eller en prosentvis økning som blir salgspris (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 117). I motsetning til kostnadsbasert prising, opptar verdibasert prising det menneskelige elementet, det vil si den oppfatningen kunden har. For å være i stand til å endre forholdet mellom pris og verdi må organisasjonen enten justere prisen eller verdien (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 118).

Fig. 2.5 Økonomisk verdi



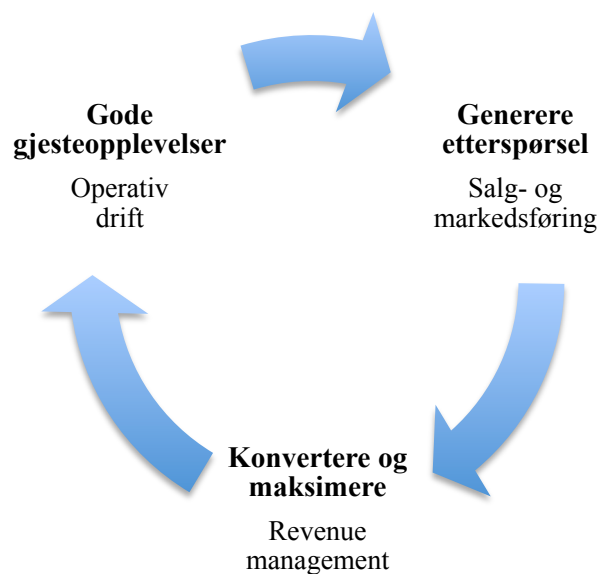
Kilde: (Nagle, Hogan og Zale 2011, 36)

For å belyse figuren overfor er det nødvendig med en redegjørelse av begrepene *reference value* og *differentiation value*. Et produkts totale økonomiske verdi beregnes som prisen av kundens beste alternativ (referanseverdi), pluss verdien av hva som skiller alternativene fra hverandre (differanseverdi). Figuren beskriver både en positiv og en negativ differensieringsverdi. I hvilken grad differanseverdien er positiv eller negativ kommer an på forbrukerens behov, forventninger og preferanser. Økonomisk verdi avhenger derfor av hvilke alternativer kundene har for å tilfredsstille de samme behovene samt den maksimale prisen forbrukeren er villig til å betale (Nagle, Hogan og Zale 2011, 35–37, egen oversettelse).

2.8.2 Kundetilfredshet og lojalitet

Kundetilfredshet defineres som kundens opplevelse av i hvilken grad et produkt eller en tjeneste har oppfylt kundens forventninger (Kotler 2005, 35). Dynamisk prising er et av kjerneelementene innen revenue management, og er essensielt en form for prisdiskriminering (Choi og Mattila 2004, 303; Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2000, 10). Dette betyr i praksis at under perioder med høy etterspørsel vil hotellrom kun være tilgjengelig for kunder som er villig til å betale høye priser. Mens i perioder med lav etterspørsel vil hotellrom være tilgjengelige for alle, til en lavere rabattert pris. Dette medfører at kunder som benytter den samme servicen til den samme tiden belastes ulike priser, da noen kunder må betale en høyere pris for et identisk produkt, noe som gjerne resulterer i opplevd urettferdighet (Choi og Mattila 2004, 303–304). Hotelloperatørene må ta hensyn til kundenes oppfattelse av rettferdighet da dette direkte er knyttet til evaluering av tilfredshet og atferdsmessig respons, som reservasjonshensikter og kundelojalitet (Bei og Chaio 2001; Oliver 1997). For å skape kundetilfredshet er revenue management-teamet avhengige av gode støttespillere fra både salg- og markedsavdelingen, samt operativ drift (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2009, 160). Salg- og markedsavdelingen arbeider aktivt med å generere etterspørsel til revenue management-teamet, som arbeider med å optimalisere etterspørselen til høyest mulig inntekspotensialet. Operativ drift sikrer kundetilfredshet gjennom fornøyde gjester som ønsker å komme tilbake (Friberg 2011).

Fig. 2.6 Revenue circle



Kilde: (Friberg, Henning 2011)

3.0 Metode

3.1 Bakgrunn for valg av metode

Det finnes to hovedtyper metoder: kvantitativ og kvalitativ. Begge tilnærmingene omhandler å samle inn, analysere og tolke data (Mehmetoglu 2004, 9; Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 32–33). Hovedformålet med oppgavens metode er å knytte innholdet opp mot det formulerte forskningsspørsmålet og dens utfordringer. Da oppgavens forskningsspørsmål er å undersøke den femte største hotellkjeden i Norge, ser jeg det lønnsomt og ønskelig å sammenlikne med andre betydningsfulle kjeder i Norge. Grunnen til dette er at jeg antar å utarbeide bedre resultater ved å studere og sammenlikne aktører i bransjen, fremfor å utelukkende undersøke Scandic Hotels. Jeg ser det derfor hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming i oppgaven for fremstilling av optimale resultater og anbefalinger. Forskningsspørsmålet legger videre føringer for metodiske valg gjennom hele prosessen:

”Hvordan kan Scandic Hotels best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden?”

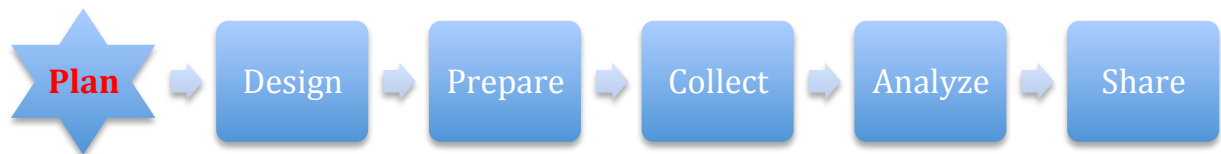
3.2 Kvalitativ tilnærming

Formålet med kvalitativ forskning er å frembringe fyldige beskrivelser om et fenomen, da målet er å forstå fenomenet og utvikle teorier på bakgrunn av fenomenet (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 37; Mehmetoglu 2004, 17–19). Mitt valg av en kvalitativ tilnærming baseres på oppgavens fenomen som er Scandic Hotels. Metoden kan bidra med å innhente utdypende beskrivelser vedrørende forskningsspørsmål forutsatt et optimalt teoretisk utgangspunkt (Postholm 2005, 17). En annen mulig fremgangsmåte kan være å benytte en kvantitativ tilnærming i form av spørreundersøkelser rettet mot den private forbruker. Da jeg i denne oppgaven ønsker å studere hvordan Scandic Hotels arbeider med revenue management strategier og prosesser, ser jeg det hensiktsmessig å benytte en kvalitativ tilnærming i oppgaven. Jeg vil da kunne innhente beskrivende informasjon om hvordan kjeden selv arbeider med å påvirke den private forbruker, samtidig som jeg kan studere hvordan andre kjeder arbeider med den samme utfordringen. Ved å trekke paralleller på tvers av aktørene kan jeg komme frem til gode resultater, konklusjoner og anbefalinger som kan hjelpe Scandic Hotels i å påvirke den private forbruker i fremtiden.

3.3 Forskningsstrategi

Forskningsstrategien veileder forskeren gjennom hele forskningsprosessen ved blant annet å forslå problemstillingens formulering, utvalgsriterier, datainnsamling og analyseteknikker. Derfor vil det å forholde seg til en forskningsstrategi bidra til at man arbeider på en mer strukturert måte (Mehmetoglu 2004, 26). Det har blitt utviklet flere varianter av kvalitative forskningsstrategier. Casestudier representerer en av disse og er undersøkelser av et begrenset system eller et case gjennom detaljerte beskrivelser og datainnsamlinger (Postholm 2005, 45–54; Mehmetoglu 2004, 29–44; Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 82–86). Denne oppgaven vil benytte et casestudie, da Scandic Hotels kan defineres som caset i oppgaven. Undersøkelsen vil belyse Scandic Hotels utfordringer gjennom å studere hvordan andre hotellkjeder og aktører arbeider med den samme problemstillingen. Dette for å opparbeide en bredere forståelse av utfordringer presentert gjennom oppgaven.

Fig. 3.1 Case Study Research

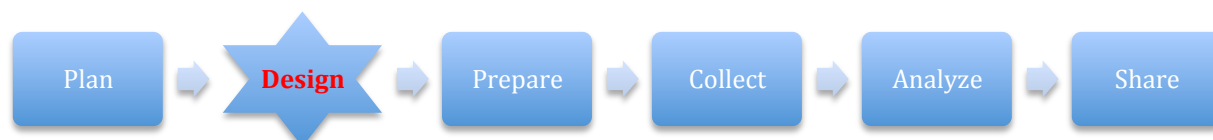


Kilde: (Robert K. Yin 2009, 2)

En redegjørelse av metoden vil bygge på Robert K. Yins fremstilling av forskningsstrategien, der figur 3.1 belyser fremgangsmåten ved et casestudie. Samtlige elementer i modellen vil beskrives i et naturlig forløp, og oppgaven har på nåværende tidspunkt omhandlet den første fasen, planleggingsfasen.

3.3.1 Casestudiedesign

Casestudier er benyttet i forskningsmetoder ved å bidra med kunnskap om individer, grupper, organisasjoner og andre beslektede fenomener (Yin 2009, 4). Casestudier består av å samle inn mye data om et avgrenset fenomen, der fenomenet i undersøkelsen er casen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 84).



Yin (2009, 27-34) mener det er fem elementer forskeren bør ta i betraktning ved design av et casestudie: forskningsspørsmålet, teoretiske antagelser, analyseenheter, sammenheng mellom data og antagelsene samt kriterium for å tolke funnene. *Forskningsspørsmålet* bør inneholde et ”hvordan” eller ”hvorfor” spørsmål. Dette begrunner Yin med spørsmålenes evne til å være forklarende, noe det er behov for i et casestudie. Forskningsspørsmålet i denne oppgaven baseres på et ”hvordan” spørsmål, der hensikten med forskningen er å forstå hvordan Scandic Hotels kan forbedre dagens situasjon. *Teoretiske antagelser* er forskerens antagelser av forskningsspørsmålet og vil lede til videre undersøkelser. Antagelsene formulert i denne undersøkelsen er presentert i kapittel 1.8, og vil diskuteres i oppgavens avslutning. *Analyseenheter* kan både være individer eller sosiale settinger undersøkelsen ønsker å studere. Med bakgrunn i forskningsspørsmålet formulert i denne oppgaven, kan analyseenhetene være Scandic Hotels, den private forbruker og forbrukeratferd. *Den logiske sammenhengen mellom data og antagelsene* baseres på analysestrategier, og i følge Yin finnes det to strategier: analyse basert på teoretiske antagelser og beskrivende casestudium. Det foreligger teoretiske antagelser vedrørende oppgavens forskningsspørsmål, og analysen vil baseres på disse. Det siste elementet omhandler *kriterium for å tolke funnene*, og her skal funnene relateres til eksisterende teori. I analysearbeidet vil funnene i denne oppgaven kontinuerlig evalueres opp mot utarbeidet teori og egne tolkninger.

3.4 Forberedelser



Forberedelse omfatter hva som bør gjøres før datainnsamlingen, og riktige forberedelser kan øke kvaliteten på undersøkelsen (Yin 2009, 67). Forberedelsen beskriver undersøkelsens målgruppe-, utvalgs- og rekrutteringsstrategi, og omhandler hvilke personene eller steder som skal undersøkes (Mehmetoglu 2004, 60). Med grunnlaget i forskningsspørsmålet for undersøkelsen er det i denne oppgaven en oppdragsgiver, nærmere bestemt Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management i Scandic Hotels. Scandic Hotels er dermed undersøkelsens målgruppe. Dette betyr i praksis at forskningens konklusjoner og resultater kan benyttes som et verktøy for å forbedre organisasjonenes påvirkningskraft på den private forbruker.

3.4.1 Utvalg

Utvelgelsen av informanter er en viktig avgjørelse i forskningsprosessen fordi den vil påvirke dataanalysen (Mehmetoglu 2004, 64). Det første man må kartlegge er utvalgets størrelse. Ved bruk av kvalitative intervjuer er det ingen begrensning på antall intervjuer, men det er vanlig med 10-15 informanter. En gylden regel er at det bør gjennomføres kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke lenger får ny informasjon (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 105-106). Det andre man må kartlegge er hvilke personer undersøkelsen skal behandle. I kvantitativ forskning er det vanlig med tilfeldig utvelgelse, mens i kvalitativ forskning er det mer vanlig å velge ut informantene strategisk, nettopp fordi hensikten er å få utfyllende kunnskap om fenomenet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 109). Strategisk utvelgelse innebærer flere utvalg man må vurdere. En kort redegjøres av disse strategiene vil nå beskrives, med bakgrunn i Mehmetoglu (2004, 65-66) og Johannessen, Kristoffersen og Tuftes (2004, 109-114) teorier.

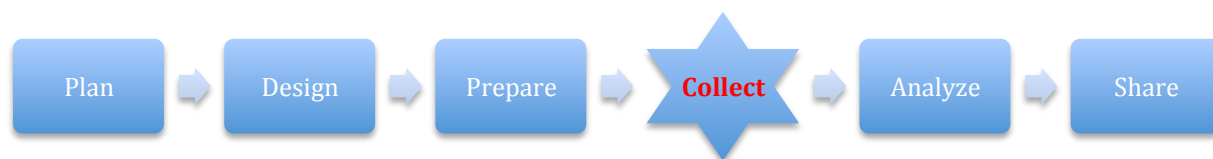
Intensive utvalg består av personer eller tilfeller som er rike på informasjon. Det vil si at de er sterkt preget av kjennetegnet som skal undersøkes. Utvalg med *maksimal variasjon* vil si utvalg som avviker fra hverandre. Dette kan være en hensiktsmessig strategi dersom man ønsker et utvalg med stor variasjon. Dersom man ønsker et utvalg der det eksisterer liten variasjon, kan et *homogent utvalg* benyttes. *Utvalg med typiske tilfeller* beskriver personer eller tilfeller som er typisk for dem man ønsker å studere, og ønsker man et utvalg som oppfyller spesielle kriterier kan man benytte en *kriteriebasert utvelgelse*. *Teoribasert utvelgelse* består i å velge ut hendelser, tidsperioder eller mennesker som er knyttet til en teori, mens *typologibasert utvelgelse* vil si at utvelgelsen baseres på sentrale typologier. Den siste utvalgsstrategien det skal redegjøres for er *bequemmelighetsutvalg*. Dette innebærer utvalg basert på hvilket personer forskeren finner enklest eller mest bekvemmelig å velge.

I denne undersøkelsen vil det være hensiktsmessig å benytte en kombinasjon av flere utvalgsstrategier. Utvelgelsen vil i stor grad baseres på en teoribasert utvelgelse, i sammenheng med et bekvemmelighetsutvalg. Grunnen til dette er at undersøkelsen har behov for informanter som er nært knyttet opp mot forskningsspørsmålets teori, slik at det gjøres mulig å innhente teoretiske og relevante besvarelser. Det vil være essensielt å benytte personer med revenue management erfaring fra store hotellkjeder i Norge. I tillegg til å intervju informanter fra Scandic Hotels, ønsker jeg å kontakte ressurspersoner i andre norske kjeder som Nordic Choice Hotels, Thon Hotels og First Hotels. Jeg tror også det er hensiktsmessig å intervju hotellanalytikere fra Horwath Consulting samt ressurspersoner i Google Norge, da disse har god informasjon og innsikt i hotellbransjen og forbrukernes atferd. Med erfaring fra tidligere oppgaver har det vist seg utfordrende å komme i kontakt med ønskede informanter da hotellbransjen er preget av omfattende arbeidsdager og begrenset tid til rådighet. Derfor vil oppdragsgiver, Christian Gamsgrø, i stor grad bli benyttet som mellommann for å komme i kontakt med ønskede informanter. Hans nettverk og relasjoner vil gjøre det mulig å innhente riktige ressurspersoner med relevant bakgrunn og erfaring, og som har nødvendig informasjon for videre besvarelse av forskningsspørsmålet.

3.4.2 Rekruttering

Rekruttering av informanter omhandler hvordan forskeren skal nå eller treffe utvalget i undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 116). Det finnes forskjellige måter å rekruttere på, og i følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 116-117) kan man rekruttere ved bruk av blant annet telefonkatalogen, medlems- eller kunderegistre, annonser eller gjennom personlig rekruttering. Rekruttere av informanter til denne undersøkelsen vil baseres på personlig rekruttering. I samarbeid med oppdragsgiver vil informantene i stor grad rekrutteres via e-mail. Dette grunner i at denne metoden gir oversiktlig og god kontroll over hvilke personer eller bedrifter man har henvendt seg til. Samtidig sikrer metoden tilfredsstillende kommunikasjonen mellom partene der det eksisterer lite grunnlag for feiltolkning. Informantenes mailadresser vil gjøres tilgjengelig i samarbeid med oppgavens oppdragsgiver samt egne nettverk og relasjoner. Mailen som utarbeides og skal sendes til de ulike informantene vil inneholde en kort redegjørelse av oppgavens formål samt intervjuguide tilpasset informanten. På den måten kan informanten selv vurdere i hvilken grad han har riktig kompetanse og erfaring til å besvare spørsmålene, eller om han heller velger å benytte en av sine kollegaer.

3.5 Datainnsamling



Etter en redegjørelse av hvilke utvalgs- og rekrutteringsstrategi undersøkelsen vil bygge på, er det neste steget å vurdere hvilke datainnsamlingsmetoder som på en optimal måte kan gi forskeren den nødvendige informasjonen. Datainnsamlingen kan beskrives som en sirkulær prosess der forskeren utfører ulike forskningsaktiviteter for å utarbeide et ideelt og realistisk resultat (Mehmetoglu 2004, 60–67). I kvalitativ forskning finnes det hovedsakelig fire typer datainnsamlinger: intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data. *Intervju* antas å være den hyppigst benyttede metoden, da intervju kan gi forskeren innsikt i menneskers persepsjoner, meninger, definisjoner av situasjoner og virkelighetskonstruksjoner. I denne undersøkelsen vil datainnsamlingen foregå i form av intervjuer. Ved å benytte kvalitative intervjuer kan informantenes kunnskaper og erfaringer fungere som et verktøy for å komme frem til ønskede resultater. En konkret og utdypende intervjuguide vil danne grunnlaget for detaljert og beskrivende informasjon. Da jeg er interessert i menneskers erfaringer og oppfatninger vedrørende kundepåvirkning, ser jeg det hensiktsmessig å gå i dybden av forskningsspørsmålet og fange opp nyanser gjennom intervjuene.

3.5.1 Utforme intervjuet

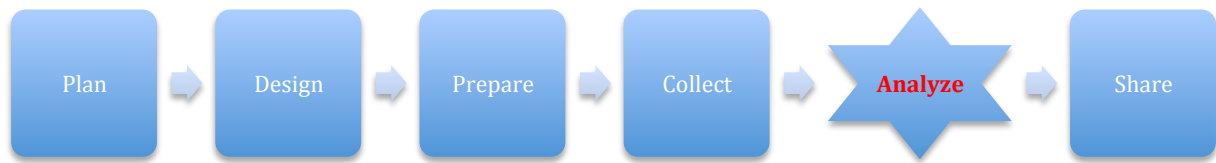
Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2009, 137) beskriver forskningsintervjuet som *”en samtale mellom to parter om et emne av felles interesse”*. Videre mener de at *”kunnskap skapes i skjæringspunktet mellom intervjuerens og den intervjuedes synspunkter”*. Det eksisterer ulike former og grader av forskningsintervjuets strukturering. I følge Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004, 143-145) skilles det hovedsakelig mellom strukturerte og ustrukturerte intervjuer. Strukturerte intervjuer innebærer et fast oppsett av spørsmålene, der spørsmålenes rekkefølge er fastsatt i forkant av intervjuet. Ustrukturerte intervjuer består ikke av fastsatte spørsmål og rekkefølger. Intervjuene bærer preg av å være samtaler, heller enn et intervju. Det vil i denne oppgaven benyttes en blanding mellom et ustrukturert og et strukturert intervju. Et slikt intervju omtales som et semistrukturert intervju, og baseres på en intervjuguide der spørsmålene og rekkefølgen kan tilpasses intervjuforløpet (Johannessen,

Kristoffersen og Tufte 2004, 145). Grunnen til at jeg velger et semistrukturert intervju er ønsket om å utarbeide spørsmål på forhånd, samtidig som jeg ønsker at informantene skal prege intervjuforløpet. Jeg vil forholde meg til intervjuguiden i intervjuet slik at jeg kan kontrollere at samtlige spørsmål blir besvart. Det vil likevel være av interesse å skape en samtale gjennom intervjuet. På den måten kan informantene i stor grad snakke uavbrutt, noe som kan generere mye nyttig informasjon gjennom intervjuet.

3.5.2 Intervjuguide – scripting av intervjuet

En intervjuguide kan sammenliknes med et manuskript som har til formål å strukturere intervjuforløpet (Kvale og Brinkmann 2009, 143). Jeg vil utarbeide fire intervjuguides med tilnærmet identisk innholdet tilpasset de ulike informantene (vedlegg 1-4). Det eksisterer en intervjuguide for Scandic Hotels som, i tillegg til å fokusere på hovedspørsmålene, omfatter interne spørsmål. Dette for å få mest mulig beskrivende informasjon om hvordan hotellkjeden til daglig arbeider med problematikken. Videre har jeg utarbeidet en felles intervjuguide til samtlige hotellkjeder som vil berøre undersøkelsen. Denne guiden baseres på intervjuguiden til Scandic Hotels, men er tilpasset de ulike informantene der få eller ingen spørsmål avviker fra hovedintervjuguiden. Jeg har også utarbeidet en intervjuguide til Horwath HTL, der spørsmålene er omformulert fra å være kjedetilpasset, til å være tilpasset en utenforstående informant. Til slutt har jeg formulert en intervjuguide til Google Norge. Denne guiden fokuserer i stor grad på hvordan den private forbruker søker etter informasjon via internett, hvilke søkeord som på nåværende tidspunkt viser seg å være populære samt hvordan de tolker den private forbruker. Intervjuene vil i stor grad omhandle faktaspørsmål vedrørende undersøkelsen forskningsspørsmål. Spørsmålene vil utarbeides med utgangspunkt i den teoretiske forankringen, der ulike temaer vil prege intervjuguidene. Intervjuene vil i stor grad finne sted der informantene til daglig arbeider. Samtidig skal det gjøres opptak av intervjuene, noe informantene vil bli informert om på forhånd. Opptakene skal brukes til transkribering av intervjuene og videre som vedlegg i oppgaven (vedlegg 5-11).

3.6 Dataanalyse



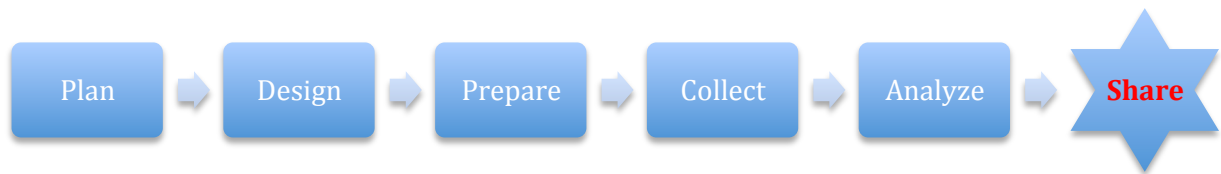
Dataanalysen er en sirkulær prosess og utgjør en viktig del av den kvalitative forskningsprosessen (Mehmetoglu 2004, 97). Utfordringen i kvalitative forskningsmetoder er å redusere informasjonsmengden, identifisere mønstre og formidle innholdet. Formålet med dataanalyse er å få frem meningsinnholdet i teksten, det vil si at det som opptar forskeren skal gjenspeile innholdet i datamaterialet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 191).

3.6.1 Analyse av et casestudie

Dataanalyse av empiribasert teori og etnografi kan henholdsvis beskrives som strukturert og ustrukturert, mens analyse av casestudie kan betraktes som halvstrukturert. Dette betyr at et casestudie analyseres med bakgrunn i elementer fra både empiribasert- og etnografisk metode (Mehmetoglu 2004, 127). Det eksisterer ulike strategier for å analysere et casestudie. Yin (2009, 136-160) foreslår fem strategier: mønstermatching, oppbygging av forklaring, tidsserieanalyse, logikkmodeller og krysscasse-syntese. Sharan Merriams (1988), på en annen side, mener at analysen bør bestå av tre faser: intensiv analyse, kategoriutvikling og teoriutvikling. Det vil være denne analysetilnærming som blir beskrevet her, da denne tilnærmingen viser en detaljert og forståelig analysestrategi, uten å være for innfiltrert.

Intensiv analyse innebærer en gjennomgang av forskningsspørsmålet, samt å gjøre seg kjent med de innhentede dataene. Dette kan forskeren gjøre ved å lese dem gjentatte ganger og bemerke informasjon som har sammenheng med forskningsspørsmålet. Det kan da være hensiktsmessig å notere underveis, slik at dataene enklere kan struktureres og organiseres. *Kategoriutvikling* består i å formulere ulike kategorier som vil være til hjelp for forskeren ved fortolkning av dataene. Tilslutt foregår en *teoriutvikling* ved at forskeren skaper relasjoner mellom kategoriene. Det er flere hensikter ved å utvikle teorier med bakgrunn i dataene da teoriene kan bistå forskeren i å forklare fenomener, samt utvikle hypoteser (Merriams 1988). Jeg vil benytte denne analysemetoden ved analysering av de innhentede dataene. Etter transkribering av intervjuene ser jeg det hensiktsmessig å kartlegge likheter og ulikheter som fremkommer av datamaterialene, for videre tolkning og analyse av disse.

3.7 Kvalitetsvurdering



Å vurdere kvaliteten av dataene omhandler å bedømme troverdigheten til den kvalitative forskningen (Mehmetoglu 2004, 143). Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning diskuteres dataenes kvalitet gjerne i sammenheng med begrepene reliabilitet, validitet og objektivitet (Kvale og Brinkmann 2009, 246). En teoretisk beskrivelse av de ulike begrepene vil forekomme i det neste avsnittet, mens en vurdering av oppgavens kvalitet vil utarbeides etter dataene er analysert og tolket.

3.7.1 Validitet, reliabilitet og objektivitet

Det eksisterer to typer validitet: intern og ekstern. Intern validitet eller begrepsvaliditet omhandler vurderinger av hvorvidt studienes konklusjoner er troverdige. Ekstern validitet eller overførbarhet representerer i hvilken grad konklusjonene fra studien kan ha gyldighet i andre studier (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 228–230; Mehmetoglu 2004, 143–144). Reliabilitet omhandler undersøkelsens data, måten dataene samles inn på samt hvordan dataene bearbeides, og diskuterer dermed dataenes pålitelighet (Johannessen, Kristoffersen og Tuft 2004, 227). Reliabilitet beskriver i hvilken grad studienes konklusjoner er konsistente og om de kan reproduseres (Mehmetoglu 2004, 143). Objektivitet, på en annen side, diskuterer om studienes funn og resultater er nøytrale, det vil si i hvilken grad en kan være sikker på at studienes konklusjoner gjenspeiler informantenes synspunkter, og ikke forskerens oppfatninger, interesser eller perspektiver (Mehmetoglu 2004, 144).

4.0 Analyse og tolkning

4.1 Bakgrunn for analysen

I dette kapittelet vil det forekomme en analyse og tolkning av de innhentede dataene fra samtlige informanter. Under datainnsamlingen ble det gjennomført totalt syv dybdeintervjuer, hvor jeg valgte å avslutte prosessen etter gjennomføring av disse da informasjonen viste seg å være mettet. Intervjuene hadde følgende informanter: Christian Gamsgrø fra Scandic Hotels, Marcela Hernandez Mørch og Camilla Gulsett fra Thon Hotels, Kjetil Smette fra First Hotels og Nils Korsvoll fra Nordic Choice Hotels samt Erik Myklebust fra Horwath Consulting og Harald Skaarn og Tonje Elisabeth Aaroe fra Google Norge. På bakgrunn av informantenes ulike erfaringer eksisterer det forskjellige synsvinkler gjennom intervjuene, noe som vil komme tydelig frem i analysen. Gjennomgående i analysen vil de innsamlede dataene belyses opp mot forankret teori samt egne meninger og tolkninger. Antagelsene vil senere bekreftes eller avkreftes i konklusjonen, og videre vil det forekomme anbefalinger på bakgrunn av dette. For å skape en oversiktlig analyse vil informasjonen kategoriseres under de samme emnene som diskutert i teorikapittelet med utgangspunkt i RevMAP-prosessen. Det er naturlig at noen av temaene er utdypet i større grad enn andre temaet, da de viser seg å være av høyere betydning for å besvare oppgavens forskningsspørsmål.

4.2 Customer Knowledge

I dagens marked er det ingen hemmelighet at det er forbrukerne som sitter med makten. Den digitale revolusjon har økt forbrukernes informasjonstilgang der økt kjøpekraft, større tilgjengelighet samt større mulighet til å sammenlikne konkurrerende tilbud kun er noen av elementene. Teorien påpeker derfor viktigheten av å ha kunnskap om forbrukeratferd, da det er forbrukerne og deres etterspørsel som er grunnlaget for organisasjonens forretningsdrift. En av utfordringene ved å arbeide med revenue management er optimalisering av informasjonssystemer med tilstrekkelig kundeinformasjon. Det første diskusjonstemaet i RevMAP-prosessen omhandler nettopp dette temaet. Organisasjonens nåværende kunder, potensielle kunder samt kunnskap om kundeatferd er vesentlige elementer i denne diskusjonen.

4.2.1 Forbrukeratferd

”Jeg tror at hotellkjedene har det mye lettere nå enn de hadde for ti år siden fordi veldig mye av den forbrukeratferden folk har, den har flyttet seg over på internett.”

- Erik Myklebust, Hotellanalytiker Horwath Consulting

Hotellkjedene bekrefter gjennom intervjuene at de holder seg oppdatert om forbrukeratferd ved å følge med på hva som skjer i markedet, utføre forbrukerundersøkelser samt styrker kommunikasjonen mot kundene. Thon Hotels, som eneste i bransjen, opererer med gjesteanmeldelser på sine hjemmesider. Dette mener de er svært tillitsvekkende for sine kunder, samtidig som det krever kontinuerlig oppfølging fra hotellenes side. Hotellkjedene generelt arbeider tett mot de ulike kanalene for å måle etterspørselen og for å holde seg oppdatert om forbrukerens atferd. Som det fremkommer av teorien er organisasjoner som har kunnskap om kundens atferd bedre i stand til å tilfredsstille forbrukerne enn deres konkurrenter. Ved å samarbeide med søkemotorene får de statistikker om forbrukerens oppførsel ved blant annet informasjonssøking. Erik Myklebust representerer analysebedriften Horwath, og han forteller at noen av kjedene integrerer tredjepartskanaler, som for eksempel Trip Advisor i sine egne bookingmekanismer. Dette mener han gir forbrukerne objektive tilbakemeldinger på produkter og hotelletilbud, samtidig som han anser disse å være troverdige kilder. På en annen side påpeker hotellkjedene viktigheten av å være tilgjengelig for forbrukerne. Grunnfilosofien til Choice Hotels er: *”å være tilgjengelig der kunden vil at de skal være tilgjengelig.”* Man kan stille seg kritisk til i hvilken grad dette viser seg å fungere optimalt i praksis. Som det fremkommer i teorikapittelet dominerer tredjepartskanalen reservasjonen foretatt gjennom internett og fordelingen forventes økende. Dette er et bevis på at hotellkjedene fremdeles har utfordringer med å kontrollere majoriteten av forbrukerne. Mitt spørsmål er da hvorfor den private forbruker i liten grad er der hotellkjedene er, når hotellkjedene påstår at de er tilgjengelig der forbrukerne er? Svaret kan med stor sannsynlighet relateres til manglende merkeloyalitet hos den private forbruker.

4.2.2 Merkeloyalitet

Teorien fremhever at merkeloyalitet kan sees i sammenheng med en høy andel av merkeloyale forbrukere, det vil si forbrukere som kun holder seg til et merke. Å markedsføre en merkevare krever bevissthet vedrørende hvordan organisasjonen ønsker at deres produkter skal oppleves av forbrukeren. Hotellbransjen består som sagt av mange hotellkjeder, og det kan være

utfordrende for en forbruker å differensiere kjedene fra hverandre og være lojal mot en spesifikk kjede eller ett hotell. Samtlige av hotellkjedene i denne oppgaven tilbyr lojalitetsprogrammer til sine kunder for å skape langsiktig lojalitet. Utfordringen er at forbrukerne ofte har et lojalitetsprogram fra hvert hotell. I hvilken grad skaper dette lojalitet?

Det kommer frem gjennom intervjuene at flertallet av informantene bekrefter at det er manglende lojalitet hos den private forbruker. Representantene fra Google mener at den private forbruker er den minst lojale kunden, spesielt de som benytter internett for å skaffe seg informasjon. På en annen side mener de at det eksisterer lojale forbrukere, men disse må få en positiv opplevelse av produktene og tjenestene for å kunne skape langsiktig merkeloyalitet. Flere representanter fra hotellkjedene bekrefter utsagnet om at lojalitetsprogrammene i liten grad genererer lojale kunder. De mener de har for liten kunnskap om kundene til å kjenne deres atferd, og at lojalitetsprogrammene koster mer enn de smaker. Det eksisterer dermed stor usikkerhet i hvilken grad lojalitetsprogrammene faktisk genererer lojale kunder. Man kan stille seg kritisk til deres oppfattelse av lojalitetsprogrammenes relevans, da flere av kjedene påpeker at de har lojalitetsprogrammer fordi konkurrentene deres har det. Det er samtidig grunn til å tro at kundene blir påvirket av hotellkjedenes tankegang. Jeg har den oppfattelsen av at kundene er eiere av flere lojalitetsprogram på samme tid grunnet deres ønske om å få de beste tilbudene, når som helst og hvor som helst. Representantene i Thon Hotels bekrefter dette og mener forbrukerne er lojale når de kan få rabatter og gode tilbud, men at de ellers ikke er så opptatt av lojalitetsprogrammene. Hva får kundene igjen for å være lojale mot en hotellkjede? Hvilke fordeler gir dette kunden?

”Har du produkter som tilsynelatende er identiske, så er det ikke noen grunn til å regne med at forbrukeren skal være lojal.”

- Harald Skaarn, Associate Product Marketing Manager, Google Norge

Min oppfatning er at forbrukerne får de samme tilbudene ved anvendelse av lojalitetsprogrammer hos samtlige av hotellkjedene i undersøkelsen. Det er grunn til å tro at det er mangel på differensiering blant kjedene, noe som skaper mindre kundeloyalitet hos den private forbruker da de ikke ser verdien av å være lojal.

4.3 Market Segmentation and Selection

Teorien tilsier at markedssegmentering tillater bedre prising av produktene gjennom utvikling av separate prisstrukturer og gjennom produktutvikling spesielt designet for ulike markedssegmenter. Det er derfor viktig for organisasjonen å kartlegge hvilke segmenter man ønsker å nå ut til, avhengig av hvilke produkter eller tjenester man tilbyr. Diskusjonstemaet vedrørende kundesegmentering omfatter i hvilken grad hotellkjedene opererer med en optimal kundemiks samt hvilke kriterier de legger til grunn for segmentering av den private forbruker.

4.3.1 Segmentering

”Det er noe vi har jobbet med bestandig, så det er lett å gjøre analyser fordi vi har gode data fra tidligere.”

- Kjetil Smette, Director Revenue Management, First Hotels

Hotellkjedene bekrefter at segmentering av den private forbruker er en problemstilling de til daglig arbeider. Samtlige av hotellkjedene i denne undersøkelsen segmenterer den private forbruker, noen i større grad enn andre. First Hotels, Scandic Hotels og Choice Hotels segmenterer etter kundens betalingsvillighet, mens Thon Hotels i stor grad segmenterer basert på de tre ulike konseptene hotellkjeden opererer med. Utover dette arbeider hotellkjedene med varierende segmenteringsstrategier av den private forbruker. Noen benytter priskoder som styrer markedssegmentet, mens noen aktivt benytter pris bevisst ved segmentering. Segmenteringen basers på mellom tre-fire segmenter for de ulike kjedene, hvorav det er ulike kriterier som ligger til grunn for disse. Scandic Hotels opererer med to hovedsegmenter mot den private forbruker, noe de kaller for FIT og FIT-discount. FIT er forbrukere som betaler deres normalpris, mens FIT-discount er forbrukere med rabatterte priser. Choice Hotels arbeider i hovedsak med to segmenter, der det ene segmentet er de som kjøper pakker, mens det andre segmentet er de som kun kjøper et hotellrom. Choice segmenterer også gjerne etter produktene forbrukeren kjøper, fremfor kun forbrukeren. Flere av hotellkjedene segmenterer den private forbruker ved å i tillegg benytte ulike pakker. En forutsetning for å implementere revenue management-strategier i organisasjonen er nettopp å kunne segmentere organisasjonenes kunder. Det er viktig å vite hvem de prissensitive kundene er for å fylle dager med lav etterspørsel til en lavere pris. Like viktig er det å ha kontroll over kundene som er mindre prisbevisste, slik at hotellene kan generere salg til disse kundene i perioder med høyere etterspørsel og til høyere priser. Man kan stille seg positiv til at hotellkjedene i denne

undersøkelsen arbeider med å segmentere den private forbruker. Hvordan skal hotellene ellers være i stand til å prognostisere fremtidig etterspørsel hvis de ikke vet hvem kunden er?

”Aktiv segmentering av private forbrukere gjør vi mest om sommeren da vi har 24 hoteller som blir Thon Junior hoteller spesielt tilpasset barnefamilier og et sommertilbud som passer til de som reiser uten barn.”

- Camilla H.H. Gulsett, Kommunikasjonsrådgiver, Thon Hotels

4.3.2 Posisjonering

I følge teorien handler posisjonering om å plassere et produkt eller en tjeneste i forbrukerens bevissthet med et mål om å nå frem med et budskap som gjenspeiler organisasjonens produkter og tjenester. I lys av informasjonen som fremkommer gjennom intervjuene kan det antas at norske hotellkjeder har en uklar posisjonering, som betyr at de ofte endrer sin posisjoneringsstrategi. Dette kan blant annet begrunnes med deres varierende tilbud av pris. Samtlige hotellkjeder i denne undersøkelsen arbeider aktivt med revenue management-prisstrategier, ofte i form av dynamiske priser. Prisene kan være relativt lave en dag, mens de kan være høyere andre dager basert på tilgjengelig kapasitet og etterspørselen i markedet. Kvalitet er ofte forbundet med pris. Dersom prisen er lav forventes det ofte begrenset kvalitet og dersom prisen er høy forventes det ofte høy kvalitet. I den grad hotellkjedene opererer med varierende priser, der forholdet mellom den høyeste prisen og den laveste prisen tilgjengelig er relativ stor, kan dette resultere i forbrukere som ikke vet hva de kan forvente seg.

”Man må være forsiktig med å sørge for at pris og tjeneste står i forhold til hverandre.”

- Erik Myklebust, Hotellanalytiker, Horwath Consulting

4.4 Internal Assessment and Competitive Analysis

Med et teoretisk utgangspunkt er det vesentlig for en organisasjon å utarbeide ett eller flere konkurransefortrinn basert på organisasjonens kjernekompetanse. Det fremkommer gjennom intervjuene at det tydelig er et problem at de ulike hotellkjedene mangler differensiering.

”Hvis man hadde tatt bind foran øynene på en kunde og plassert han på et hotellrom, så hadde ikke kunden visst hvilke hotell den var plassert på.”

- Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management, Scandic Hotels

På bakgrunn av dette utsagnet mener Gamsgrø at pris dessverre ofte blir utslagsgivende for forbrukerens valg av hotell. Det samme mener representantene fra Google. De mener man ser en tendens til at hotellene og hotellkjedene tilsynelatende er identiske. Som er resultat av dette mener de det er vanskelig for en forbruker å differensiere de ulike hotellene, noe som medfører nedsatt lojalitet da flertallet av kundene ikke har sterke nok preferanser til en bestemt kjede. Videre påpeker de at digitaliseringen har gjort kjøpsprosessen svært gjennomskiktig ved å fremheve at det er enkelt å finne ut hva et produkt koster, det er enkelt å finne ut hva andre mener om produktet og det er enkelt å bestille produktet. De fremhever også realiteten av at det er lettere for forbrukerne å velge et annet alternativ. Det kommer frem gjennom intervjuene at det er få tilfeldigheter som skiller konkurrentene fra hverandre hva gjelder websider og hjemmesider. Likevel mener informantene at det er mulig å skille seg ut og gi forbrukerne noe uventet.

Det er gjennomgående at hotellene til stadighet konkurrerer basert på hva deres konkurrenter gjør og at de kjennetegnes ved liten grad av differensiering. Det er ingen av hotellkjedene som i stor grad tør å gå sine egne veier og være alternative. Hotellkjedene bør bruke mer ressurser på å være annerledes og gjøre noe som ikke alle andre gjør for å fremme merkeloyalitet hos den private forbruker. På en annen side fremkommer det at samtlige hotellkjeder har god kontroll på deres direkte konkurrenter, noe som er viktig med tanke på å utvikle fremtidige konkurransefortrinn. Til tross for dette bør hotellkjedene tillate seg å være mer kreative og utvikle sin forretningsdrift uavhengig av de andre aktørene i bransjen. De må tenke nytt og utvikle nye muligheter for å skape et langsiktig konkurransefortrinn. Jeg stilte også et spørsmål til Google der jeg forsøkte å finne svar på hvordan hotellene samarbeider med søkemotorene for å komme først opp når forbrukerne søker. På dette spørsmålet svarte Skaarn at for

hotellene er det viktig å forstå hvilke søkeord som kan generer flest klikk. Han presiserte at det er viktig for hotellene å fremme og by på de søkeordene som har mest relevans til deres hotell og som kan skille dem ut fra sine konkurrenter.

4.4.1 Hotellbransjen i Norge

I Norge finnes det som nevnt 30 hotellkjeder, hvorav 10 kjeder omtales som Norges største. Det sier seg selv at det er stor kamp om kundene, og at det krever kontinuerlig arbeid med å differensiere seg fra konkurrentene og posisjonere seg i markedet.

”Det norske markedet er veldig spesielt for du har veldig få lavprishoteller og veldig få luksushoteller, så alle er egentlig på en måte mellommarkedet.”

- Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management, Scandic Hotels

Det er gjennomgående i intervjuene at samtlige hotellkjeder har god kontroll over sine konkurrenter og at de kontinuerlig holder seg oppdatert om hvordan deres konkurrenter arbeider med prissetting og nye konsepter. Som nevnt er det Choice Hotels som er den største hotellkjeden i Norge på nåværende tidspunkt. Det er ingen tvil om at det er ønskelig for samtlige hotellkjeder å være ledende på markedet og ta flest markedsandeler. Konkurransen mellom de ulike kjedene forventes økende. Av hotellkjedene representert i denne undersøkelsen er det få elementer som skiller dem fra hverandre. Alle har mobiltilpassede hjemmesider, lojalitetsprogrammer og pakketilbud. Det vil derfor være ekstremt viktig for hotellkjedene å synliggjøre verdien ved å bo på akkurat deres hotell.

”Jeg tror service alltid er forbundet med høyere verdi, og at min oppfatning er jo at servicen på norske hoteller er begredelig dårlig.”

- Erik Myklebust, Hotellanalytiker, Horwath Consulting

4.5 Demand Forecasting

Etterspørselen påvirkes av hva en forbruker ønsker å kjøpe og hva en forbruker er i stand til å kjøpe, samtidig som økonomiske kriser ofte har innvirkning på forbrukernes kjøpsintensjon. Hotellbransjen står overfor strukturelle endringer i etterspørsel på bakgrunn av den finansielle uroen. Det hevdes likevel at finansuroen ikke har påvirket Norge i så stor grad som man hadde fryktet.

"I 2011 ble det solgt 350 000 flere romdøgn enn i 2010."

- Nils Korsvoll, Revenue Analysis Manager, Nordic Choice Hotels

Det fremkommer av intervjuene at finansuroen har påvirket reisemønstrene globalt og at valutasituasjonen er en effekt av dette. Det er billigere for nordmenn å reise utenlands når de skal feriere, samtidig som det blir uforholdsmessig dyrt for utlendinger å komme til Norge. Representanten fra Horwath påpeker at den strukturelle endringen også har å gjøre med at det har blitt vanligere for nordmenn å enten eie eller ha tilgang til en hytte eller fritidsbolig, noe som påvirker hoteller med beliggenhet utenfor byene. En effekt av etterspørselsendringer er at flere hoteller blir hotellkjeder da det er enklere å drive et stort hotell, enn et lite hotell. Det kommer også tydelig frem av intervjuene at distriktshotellene er de tapende hotellene etter finanskrisen, noe som i stor grad resulterer i konkurser. Scandic Hotels opplever et relativt stabilt marked og at det i begynnelsen av 2012 har vært en økning i etterspørsel. De selger mange flere rom enn de gjorde før. Kjeden merker også at det er ferie- og fritidssegmentet som har vokst mest. Representantene fra Google mener de ser en endring i etterspørsel ved at forbrukerne er mer prisbevisste, og at de sammenlikner enda flere muligheter før de bestemmer seg. På en annen side så påpeker de at nordmenn reiser mer enn noen gang før, spesielt utenlands. Det kommer tydelig frem at hotellkjedene opplever den finansielle uroen i ulik grad, men at den ikke har vært betydningsfull i det store bildet. Dette betyr at etterspørselen er relativt stabil, noe som gjør det enklere for hotellkjedene å prognostisere fremtidig kundestrøm. På en annen side fremkommer det av teorien at dynamiske priser kan svekke kundetilfredsheten. Det er sannsynlig å tro at den dynamiske prisingen forsterker den private forbrukers prisfølsomhet, da det kan være stor uforutsigbarhet vedrørende hvilken pris de kan forvente seg. Dette kan være med på å påvirke usikkerhet rundt markedets etterspørsel, noe som kan resultere i endret kjøpsatferd hos den private forbruker i fremtiden.

4.6 Channel Analysis and Inventory Management

I den senere tid har det vist seg attraktivt å reservere hotellopphold eller reiser gjennom internett, og det er sannsynlig at mye av veksten kan tilskrives prisgjennomsiktighet og oppfatningen av en lavere pris. Som det fremkommer i teorien er telefon og e-post den mest anvendte reservasjonskanalen per dags dato. Bestillinger via internett er benyttet i noe mindre grad, og det er tredjepartskanalene som av disse kanalene er hyppigst benyttet.

”Kundelojalitet er ikke det man tror den er. Hadde de vært lojale så hadde de gått rett til hjemmesiden til den kjeden de vil bo hos.”

- Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management, Scandic Hotels

4.6.1 Reservasjonskanaler

Det fremkommer av teorien at produktene forbrukerne ønsker å kjøpe både bør være tilgjengelig elektronisk og ikke-elektronisk, og at de ikke-elektroniske kanalene er like viktige som de elektroniske kanalene. Samtlige av hotellene i denne undersøkelsen opererer både med elektroniske og ikke-elektroniske kanaler. Det fremkommer fremdeles at telefon og e-post er den mest brukte kanalen ved reservasjoner hos de ulike hotellkjedene. Til tross for dette bekrefter samtlige hotellkjeder at internett har blitt en viktig reservasjonskanal og kommunikasjonskanal for den private forbruker. De opplever en økning i antall reservasjoner ved bruk av elektroniske kanaler. Størst økning ser de ved bruk av tredjepartskanaler, men at de arbeider med å generere hoveddelen av reservasjoner gjennom deres egne preferert kanaler. Thon Hotels sier at forbrukeratferden viser tydelige tegn på at kundene søker etter priser på hotellets hjemmesider eller tredjepartkanalenes hjemmesider først, for deretter å ringe direkte til hoteller for å foreta reservasjonen. Choice Hotels er den eneste av kjedene som opererer med mobilapplikasjoner til sine kunder. De andre kjedene har også vurdert å tilby apps, men de fattet heller en beslutning om å utvikle mobile hjemmesider da disse er enklere å vedlikeholde, raskere å oppdatere samt at de passer for alle telefoner.

Søkemotoren Google sitter på mye informasjon vedrørende forbrukernes atferd ved informasjonssøking og reservasjoner på internett. Aaroe forteller at forbrukerne ofte benytter søkemotorene i starten av et søk for å peile seg inn og gjøre søket mer spesifikt. Hun sier at forbrukerne gjerne bruker søkemotorene til å sammenlikne priser og sammenlikne hotell som en kvalitetssikring for at de tar det rette valget. Informantene fra Google presiserer at det er

viktig å huske på at den private forbruker ikke reiser for å bo på et hotell, men på ferie eller for opplevelser. På en annen side kan hotellene utnytte situasjonen ved å kommunisere hva de er gode på, og på den måten påvirke forbrukerne som egentlig ikke helt vet hva de vil. Et annet viktig element som Skaarn diskuterer er hvor langt tid det tar før forbrukeren fatter en beslutning. Han forklarer at forbrukerne i gjennomsnitt bruker tre uker på å søke etter informasjon og at de i snitt er innom hvert hotell 2,1 ganger. Han sier videre at dette betyr at forbrukerne bruker mer tid på å ikke være på ferie, enn å være på ferie. Han påpeker dermed viktigheten av å ha en god hjemmeside, en hjemmeside som trigger forbrukerens interesse av å besøke akkurat ditt hotell.

Det kommer tydelig frem at samtlige hotellkjeder opplever tredjepartskanalene som en trussel, da produkter solgt gjennom disse kanalene innebærer lavere inntjening for hotellene. På en annen side mener flere av hotellkjedene at det er viktig å være representert i de ulike tredjepartskanalene, da disse representerer en stor del av kapasiteten og tilgjengeligheten i markedet. Samtidig genererer disse kanalene markedsføring av hotellproduktene til det utenlandske markedet i mye større grad enn det hotellkjedene er i stand til selv.

”Vi har et mål om at i løpet av fire-fem år skal 25% av alle bookinger gå på vår egen hjemmeside.”

- Nils Korsvoll, Revenue Analysis Manager, Nordic Choice Hotels

4.6.2 Fremtidens reservasjonskanaler

På spørsmål om hvilke kanal informantene antar vil være den viktigste kanalen i fremtiden, var svaret enstydig. Det kommer tydelig fram at samtlige informanter tror det er internett som vil være fremtidens reservasjonskanal. Det eksisterer også stor enighet om at mobiltelefonen vil få større betydning i fremtiden, både hva gjelder søk og reservasjoner. Hotellenes egne hjemmesider påstås å være av den viktigste elektroniske kanalen, både på nåværende tidspunkt og i de kommende årene. Det vil derfor være essensielt for hotellkjedene å øke fokuset på å forbedre denne kanalen, både med tanke på brukervennlighet, fasiliteter og visuelt utseende.

”Vår egen side vil bli viktigere og viktigere som distribusjonskanal.”

- Camilla H.H. Gulsett, Kommunikasjonsrådgiver, Thon Hotels

4.7 Prising

Teoretisk defineres gjerne pris som den verdien forbrukeren utveksler ved kjøp av et produkt eller en tjeneste. Det kommer tydelig frem gjennom intervjuene at samtlige informanter opplever den private forbruker som svært prisbevisst. Det har vist seg gjennom bruk av blant annet lavpriskalendere at det går an å tilby reiser til en langt lavere pris enn det tradisjonelt har vært mulig. Dette fremhever viktigheten av revenue management og arbeidet med ulike prisstrategier for å øke organisasjonens lønnsomhet. Den private forbrukers prisbevissthet medfører også at hotellene benytter pris aktivt i markedskommunikasjonen.

”Hvis du bare konkurrerer på pris så har du liksom ikke så mye igjen for å bygge opp en kjedevaremerke eller et lojalitetsprogram.”

-Erik Myklebust, Hotellanalytiker, Horwath Consulting

Myklebust påpeker også at det å konkurrere på pris er veldig lite takknemlig, noe som betyr at hotellene må spille på andre ting i tillegg, som kan bidra til å øke kundens oppfattede verdi. Choice Hotels og Scandic Hotels arbeider med å redusere pris i markedskommunikasjonen da dette er med på å forsterke prisbevisstheten til den private forbruker. Begge kjedene er opptatt av å operere med en salgbar pris og en konkurransedyktig pris, men at det er like viktig å gi verdi til kundene. De mener også at det er større fokus på hvordan de ligger prismessig i forhold til konkurrentene på ferie- og fritidsmarkedet, enn på forretningsmarkedet. Til tross for at hotellkjedene mener det er viktig å kommunisere verdien av hotellproduktene til kunden, er det et større fokus på pris enn verdi.

”Vi kommuniserer pris i nesten all markedskommunikasjon.”

- Camilla H.H. Gulsett, Kommunikasjonsrådgiver, Thon Hotels

Samtlige av informantene var enige i at den private forbruker er svært prisbevisst. Det kan diskuteres i hvor stor grad denne prisbevisstheten er skapt av hotellkjedene selv, eller av andre aktører som flybransjen. På en annen side eksisterer det uenighet hvorvidt hotellkjedene ønsker å benytte pris i sin markedskommunikasjon. Strider ikke dette imot hva de sier om den prisbevisste forbrukeren? Dersom den private forbruker er svært opptatt av pris, og pris gjerne er utslagsgivende for hvilket hotell de velger: hvorfor skal ikke hotellene da kommunisere kostnadene ved hotelloppholdet til forbrukeren?

4.7.1 Dynamisk prising

Dynamisk prising er lenge benyttet som en prisstrategi for å balansere hotellenes kapasitetsutnyttelse. I praksis betyr dette at prisen avhenger av etterspørselen, noe som gir høye priser i perioder med høy etterspørsel, og lave priser i perioder med lav etterspørsel. Dette kan medføre nedsatt kundetilfredshet og lojalitet, da noen kunder må betale en høyere pris for samme type tjeneste. Fra informantenes side eksisterer det uenighet i hvorvidt dynamiske priser fører til nedsatt kundetilfredshet. Representanten fra Horwath mener bedrifter som utøver revenue management og dynamiske priser bør kontrollerer at prisgapet mellom høyest og lavest pris ikke blir for stort. Han mener at dersom gapet blir for stort vil kundene forventninger bli så høye at hotellene ikke klarer å leve opp til disse. Google er av samme oppfatning. De mener kundene aldri vil bli fornøyde så lenge prisene varierer, og at det er vanskelig å økonomisk rettferdiggjøre prisstrategien. På en annen side diskuterer de i hvilken grad hotellprisene i snitt har blitt billigere når hotellkjedene setter prisene opp og ned. De har en oppfatning av at snittprisen har blitt lavere, da dynamiske priser gjør det mulig å opprettholde den faktiske prisen som eksisterer i markedet. Tilslutt påpeker de at det er viktig å fremheve hvordan prisstrategien kan være bra for forbrukerne, fremfor å fokusere på bedriftens lønnsomhet. Hotellkjedene, på en annen side, mener at dagens forbrukere er kjent med dynamiske priser og at det derfor ikke er behov for å rettferdiggjøre prisstrategien så lenge de opererer med markedspriser. De er av den oppfatning at kundene aksepterer dynamiske priser i den grad det ligger i rettferdig forklaring i bunnen. De presiserer at forbrukerne fremdeles har makten til å velge dem bort, dersom de synes prisene er for høye.

”Alle vet at det er dyrere når det er stort trøkk, og billigere når det er lite trøkk.”

- Nils Korsvoll, Revenue Analysis Manager, Nordic Choice Hotels

Flertallet av hotellkjedene konkluderer med at kundetilfredshet og dynamiske priser ikke lenger er et stort problem. De mener at kundene har vendt seg til at prisene varierer basert på etterspørselen i markedet, og at de ikke arbeider spesielt med å rettferdiggjøre strategien. Likevel hevder noen hotellkjeder at det er viktig at gapet mellom høyeste og laveste pris ikke blir for stort, da det kan være vanskelig å levere til kundeforventningene. På en annen side er det interessant at representantene fra Google diskuterer i hvilken grad dynamisk prising genererer til en lavere gjennomsnittspris på hotellrommene. Dersom dette er tilfelle bør hotellene kommunisere dette til forbrukeren da kunden kan oppfatte dynamiske priser som lønnsomt for den selv, heller enn at det skal medføre negativ kundetilfredshet.

4.7.2 Verdibasert prising

Teorien sier at for å kunne skape total kunde verdi må oppfattet verdi være lik eller overstige den totale anskaffelseskostnaden. For å endre forholdet mellom pris og verdi må organisasjonen enten justere prisen eller verdien. Choice, Thon og First opererer bevisst med pakking av hotelltilbud for å skape merverdi hos kunden. De fremhever likevel utfordringen med å selge en verdi og ikke en rabatt gjennom å kommunisere verdien.

”Rabatter er noe forbrukerne oppnår når de ser verdien i det de kjøper.”

- Kjetil Smette, Director Revenue Management, First Hotels

Informantene påpeker at den private forbruker er en krevende gjest. De stiller store krav til hotellene og har høye forventninger, samtidig som de er lite betalingsvillige. Flere av hotellkjedene presenterer tre kjerneelementer som er viktige for deres forbrukere: renhold, personal og frokost. De mener disse nøkkeltrekkene bør ha høyt fokus hos alle hoteller. Myklebust, fra et analytisk perspektiv, tror hotellene må arbeide med å skille seg ut. Han mener det kan være vanskelig for den gjennomsnittlige konsument å skille mellom Scandic, Thon, Choice og Rica. Han presiserer at servicen på norske hoteller er begredelig dårlig, og at man som forbruker blir positivt overrasket dersom man opplever å få det lille ekstra.

”Det viktigste for oss er at vi leverer det som er i tråd med det som er forventningene.”

- Christian Gamsgrø, Director of Revenue Management, Scandic Hotels

Det fremkommer at hotellkjedene er klar over viktigheten av å synliggjøre verdi for kundene, men at dette er en stor utfordring for samtlige kjeder. Teorien tilsier at en organisasjon kan synliggjøre verdi ved å fokusere på kundens forventninger, fremfor å fokusere på produktets egenskaper. Dette er ofte en selgers oppgave, og selgere som er gode på å synliggjøre verdi oppnår gjerne tilfredse kunder. Hotellkjedene kan skape økonomisk verdi gjennom å synliggjøre at sin hotellkjeden har det beste alternativet for å tilfredsstille forbrukerens behov. Man kan stille seg kritisk til at hotellkjedene fremdeles har større fokus på å kommunisere pris, heller enn verdien av et hotellopphold. Etter min mening bør hotellkjedene arbeide kontinuerlig med å justere verdien og prisen i forhold til hverandre for å skape høy grad av kundetilfredshet samt lojalitet.

4.5 Kvalitetsvurdering

Med utgangspunkt i dataanalysen og tolkningen sitter jeg igjen med en virkelighetsoppfatning av at jeg har innhentet tilstrekkelig informasjon for å besvare forskningsspørsmålet. Temaet som er diskutert gjennom intervjuene representerer problemstillinger hotellkjedene til daglig arbeider med. Det har derfor vært utfordrende å innhente konkret og tydelig informasjon fra informantene, noe som kan begrense undersøkelsens resultater og konklusjoner. Til tross for dette er jeg tilfreds med datainnsamlingen og dataanalysen, med tanke på bevilget tid og ressurser. Etter min mening har undersøkelsen stor grad av både intern og ekstern validitet. Jeg føler jeg har dannet et godt strategiske bildet av problemområdet som diskuteres. I tillegg antar jeg å ha avdekket grunnleggende antakelser og meninger knyttet til forskningsspørsmålet, for da å være i stand til å bekrefte eller avkrefte mine antagelser og besvare forskningsspørsmål med validitet og kvalitet. På en annen side kan det diskuteres hvorvidt undersøkelsen er generaliserbar i forhold til å komme med anbefalinger og overføre resultatet til Scandic Hotels. Dette kan jeg forklare med at jeg ser behov for en utvidet forskning på dette problemområdet, som innebærer bruk av flere analyseenheter og bruk av andre metoder. Dette kan være med på å skape et større og bredere perspektiv, og samtidig gi enda bedre resultater.

5.0 Avslutning

5.1 Konklusjon

Etter å ha analyser og tolket de innhentede dataene fra informantene kan det med stor sikkerhet konstateres at hotellbransjen i Norge preges av svært stor konkurranse mellom de største hotellkjedene. Det kommer tydelig frem at samtlige hotellkjeder i undersøkelsen er overmåte opptatt av hva deres konkurrenter gjør, både med hensyn til strategier, priser og teknologier. Med utgangspunkt i analysen og tolkningen sitter jeg igjen med en forståelse av at Scandic Hotels fortsatt har elementer å arbeide med i henhold til oppgavens forskningsspørsmål. Dataene belyser at tematikken vedrørende kundepåvirkning er et utfordrende område for samtlige av hotellkjedene i denne undersøkelsen. Det viser seg utfordrende å til enhver tid ha kontroll over den private forbruker, da de viser seg å ha liten grad av lojalitet og merketilhørighet. Mine viktigste funn tyder på at Scandic Hotels bør fokusere på økt verdiskapning gjennom arbeid med posisjonering, differensiering samt synliggjøring av verdi overfor den private forbruker. Som nevnt i teorikapittelet er det sterk relasjon mellom salg-, marked- og revenue-avdelingen. Funnene baseres på at det er viktig med godt samarbeid på tvers av disse avdelingene for å være i stand til å påvirke den private forbruker i fremtiden.

Etter å ha analysert og tolket de innsamlede dataene opp mot antagelse 1, kan jeg konkludere med at det er sterk sammenheng mellom økt fokus på kundeidentifisering og Scandic Hotels evne til å påvirke den private forbruker til å benytte deres hoteller i fremtiden. Dette kan jeg forklare med at samtlige hotellkjeder påpeker viktigheten av å ha god kommunikasjon med sine kunder. De fremhever viktigheten av å utarbeide kundeundersøkelser for å kartlegge kundenes tilfredshet overfor hotellkjeden. Det er også sterk sammenheng mellom økt fokus på merkeloyalitet og Scandic Hotels evne til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Dette kan jeg forklare med hotellkjedenes oppfattelse av å skape merkelojale forbruker. De arbeider aktivt med å påvirke forbrukerne gjennom tilbudte lojalitetsprogrammer. Resultatene viser også sterk sammenheng mellom økt fokus på posisjonering og Scandic Hotels evne til å påvirke den private forbruker til å benytte deres hoteller i fremtiden. Dette kan forklares med hotellkjedenes ønske om å være tilgjengelig der forbrukerne er, samtidig som de arbeider med å styrke forbrukernes bevissthet vedrørende deres hotellkjede gjennom god kommunikasjon og informasjon.

Etter å ha analysert og tolket de innsamlede dataene opp mot antagelse 2, kan jeg konkludere med at det er en sterk sammenheng mellom økt differensiering og Scandic Hotels evne til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Dette kan jeg forklare med at hotellkjedene bekrefter at det er viktig å skille seg ut, men at dette er vanskelig. Myklebust fra Horwath påpekte spesielt viktigheten av å levere god service, noe hotellkjedene i Norge ikke er spesielt gode på. Til tross for dette var det vanskeligere å måle i hvilken grad økt fokus på etterspørselspåvirkning kan bidra til at Scandic Hotels best mulig kan påvirke den private forbruker til å benytte deres hoteller i fremtiden. Jeg velger likevel å tro at dersom Scandic Hotels behersker gjennomføringen av økt differensiering vil dette bidra til å øke den private forbrukers etterspørsel i fremtiden.

Etter å ha analysert og tolket de innsamlede dataene opp mot antagelse 3, kan jeg konkludere med at det er sterk sammenheng mellom økt fokus på reservasjoner gjennom egne reservasjonskanaler og Scandic Hotels evne til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Dette kan jeg forklare med at samtlige hotellkjeder bekrefter viktigheten av å generere majoriteten av reservasjoner gjennom deres egne kanaler. Dette var et ønske fra alle hotellkjedene, men er vanskelig å gjennomføre da tredjepartskanaler fortsatt står for en stor andel av reservasjonene. Jeg ser også en sterk sammenheng mellom økt fokus på verdibasert prising og synliggjøring av verdi opp mot Scandic Hotels evne til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Dette forutsetter at kundene ser verdien og fordelene av å velge Scandic Hotels ved valg av hotellprodukter og tjenester. Samtlige hotellkjeder i undersøkelsen bekrefter at det er vanskelig å synliggjøre verdien av å bo på deres hotell, og at det er en utfordring de har problemer med å løse. Det var ingen av hotellene som arbeidet med en konkret strategi for å skape øke verdioppfattelse hos den private forbruker.

Jeg kan konkludere med at samtlige antagelser formulert i oppgaven er av betydning for i hvilken grad Scandic Hotels best mulig kan påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

5.1 Anbefalinger

Anbefalingene beskrevet nedenfor er utarbeidet med utgangspunkt i det teoretiske grunnlaget samt resultatet av analysen. Funnene viser at det for Scandic Hotels vil bli viktig i fremtiden å fokusere på økt verdiskapning. Anbefalingene vil derfor baseres på dette elementet i sammenheng med RevMAP-prosessen. Det er videre tre elementer jeg vil anbefale Scandic Hotels å fokusere på for å best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden. Disse elementene kan også omtales som Scandic Hotels suksesskriterier i fremtiden, og er følgende: posisjoner, differensiering samt synliggjøre verdi. Disse tre elementene vil bidra til å øke hotellkjedens verdiskapning mot den private forbruker.

5.1.1 Posisjonering

For Scandic Hotels, som tilhører mellomklassesegmentet, ser jeg det hensiktsmessig å utføre en optimal posisjoneringsstrategi for å skape et langsiktig konkurransefortrinn. Jeg anbefaler hotellkjeden å ha et enkelt, tydelig og konkret konsept som uanstrengt kan identifiseres av den private forbruker. Samtidig mener jeg at Scandic Hotels vil ha stor nytte av å identifisere fordeler og avklare verdi for forbrukeren i form av beliggenhet, fasilitet, pris og tilgjengelighet. For å konkretisere anbefalingene mener jeg at Scandic Hotels bør vektlegge de unike fortrinnene hotellkjeden besitter. Som ledende hotellkjede på miljø og bærekraft kan hotellkjeden med stor fordel kommunisere dette tydeligere til den private forbruker. Samtidig finner jeg det hensiktsmessig å utvide samarbeidet med kjendiskokken Jamie Oliver til å også gjelde hotellopphold for den private forbruker. Videre kan Scandic Hotels med stor fordel forbedre kommunikasjonen av deres satsning på hoteller tilpasset forbrukere med funksjonshemninger. Dette viser at hotellkjeden har et tilbud til alle.

5.1.2 Differensiering

Det fremkommer av analysen at det er utfordrende for hotellene å differensiere seg fra sine konkurrenter. Jeg vil anbefale Scandic Hotels å skape sine egne veier til suksess slik at forbrukerne har enklere for å skille Scandic fra andre hotellkjeder. For fremtidig arbeid tror jeg det er svært viktig for Scandic Hotels å skape noe annerledes og noe som ikke alle hotellkjeder tilbyr. Dette kan være med på å trigge forbrukeren interesse og lyst til å bo på et Scandic hotell, fremfor konkurrerende hoteller. Det er viktig for hotellkjeden å utarbeide og legge vekt på unike fortrinn ved hotellene den tilbyr. Det fremkommer gjennom intervjuet med Christian Gamsgrø at Scandic Hotels er opptatt av å standardisere deres hotelltilbud, ved

at kunden skal vite hva den får ved å bo på et Scandic hotell. Dette kan kjeden med fordel kommunisere tydeligere til den private forbruker. Vet kunden egentlig hva den får ved å bo på et Scandic hotell? I den grad hotellkjeden allerede arbeider med å standardisere hotelltilbudene, anser jeg det som svært relevant å utdype dette arbeidet med fokus på å implementere standardiseringen i samtlige avdelinger.

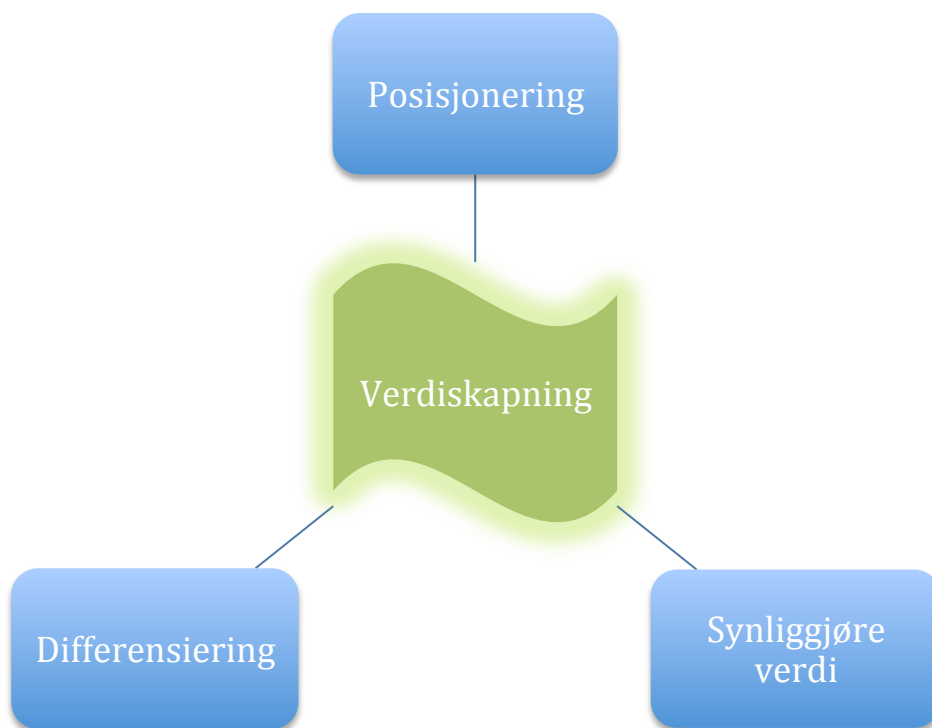
5.1.3 Synliggjøre verdi

Det eksisterer store uenigheter i hvilken grad kjedene ønsker å kommunisere pris til markedet. Jeg tror det uansett er viktig for Scandic Hotels å arbeide med verdibasert prising for å øke den totale kundeverdien. Jeg anbefaler Scandic Hotels å øke den totale kundeverdien ved å gi kundene det beste alternativet og kommunisere verdier som skiller Scandic Hotels fra andre hotellkjeder. Dersom Scandic klarer å synliggjøre verdi, både internt og eksternt, vil jeg anta at hotellet får et langsiktig konkurransefortrinn og kan tillate seg å prise sine produkter høyere enn konkurrentene. Det fremkommer gjennom intervjuet med Christian Gamsgrø at hotellkjeden i liten grad arbeider med å øke kundens oppfattede verdi. Jeg antar at Scandic Hotels i større grad må fokusere på verdiene ved deres hotellprodukter og hotelltjenester. Dette kan de gjøre ved å blant annet gjennomføre kundeundersøkelser av den private forbruker som viser hva forbrukeren vektlegger ved valg av hotell. Videre må forbrukerens ønsker og behov tas i betraktning og implementeres i det videre arbeidet med revenue management-prosessene, i samarbeid med salg- og markedsføringsaktiviteter. På en annen side er det viktig at Scandic Hotels er klar over hvilke verdier de besitter, for videre å kommunisere dette til den private forbruker.

5.2 Verdiskapningsmodell

På bakgrunn av konklusjonen og anbefalingene overfor er mine viktigste funn presentert i figur 5.1. Jeg mener at for Scandic Hotels er de viktigste suksesskriteriene for å påvirke den private forbruker til å benytte deres hoteller i fremtiden å fokusere på disse elementene: posisjonering, differensiering og synliggjøre verdi. Disse elementene vil til sammen utgjøre Scandic Hotels viktigste arbeid med å påvirke forbrukeren, og kan medføre økt verdiskapning for den private forbruker i fremtiden.

Fig. 5.1 Verdiskapningsmodell for Scandic Hotels



Kilde: (Studentens selvstendige vurdering)

Modellen kan sees i sammenheng med Revenue Circle-modellen (figur 2.6). Den modellen består av tre ulike elementer hvor salg- og markedsavdelingen skal generere etterspørsel, revenue management-avdelingen skal konvertere og maksimere og operativ drift skal utarbeide gode gjesteopplevelser. Verdiskapningsmodellen for Scandic Hotels bærer preg av Revenue Circle-modellen, med unntak av at det i denne modellen er viktig at samtlige avdelinger arbeider med alle elementene. Dette for å skape langsiktig verdiskapning hos den private forbruker samt forbrukere som ønsker å returnere til hotellkjeden gang på gang.

5.2.1 Hypoteser

I kvalitativ forskning utarbeides hypoteser som et resultat av analysen, og ikke i forkant av undersøkelsen (Johannessen, Kristoffersen, og Tufte 2004, 51). Jeg har på bakgrunn av mine funn formulert tre hypoteser jeg antar vil være Scandic Hotels suksesskriterier for å best mulig påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

Hypotese 1:

Scandic Hotels vil gjennom økt fokus på posisjonering og optimale posisjoneringsstrategier være bedre i stand til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

Hypotese 2:

Scandic Hotels vil gjennom økt fokus på differensiering og optimale differensieringsstrategier være bedre i stand til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

Hypotese 3:

Scandic Hotels vil gjennom økt fokus på å synliggjøre være bedre i stand til å påvirke at den private forbruker benytter deres hoteller i fremtiden.

5.3 Videre forskning

For videre forskning kan det være interessant å utarbeide en kvantitativ metode med datainnsamling basert på spørreundersøkelser til den private forbruker. Dette for å skape en forståelse av hva den private forbruker tenker, ønsker og har behov for ved valg av et hotell eller en hotellkjedene. Resultatene av spørreundersøkelsen kan aktivt benyttes til å forbedre og forandre Scandic Hotels nåværende strategier vedrørende forskningsspørsmålet.

6.0 Litteraturliste

- Bei, L. T., og Y. C. Chiao. 2001. "An integrated model for the effects of perceived product, perceived service quality, and perceived price fairness on consumer satisfaction and loyalty." *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14: 125-140.
- Bellman, Steven, Robert F. Potter, Shiree Treleaven-Hassard, Jennifer A. Robinson og Duane Varan. 2011. "The Effectiveness of Branded Mobile Phone Apps". *Journal of Interactive Marketing (Mergent, Inc.)* 25 (4) (november): 191–200.
- Brown, George. H. 1952. "Brand Loyalty: Fact or Fiction?" *Advertising Age*: Januar.
- Choi, Sunmee., og Anna S. Mattila. 2004. "Hotel revenue management and its impact on customers' perceptions of fairness." *Journal of Revenue & Pricing Management* 2 (4) (mars): 303–314.
- Clemons, Eric K. 2008. "How Information Changes Consumer Behavior and How Consumer Behavior Determines Corporate Strategy." *Journal of Management Information Systems* 25 (2): 13–40.
- Colbjørnsen, Tom, Irmelin Drake og Willy Haukedal. 1999. *Lederutfordringer ved årtusenskiftet*. Norges Handelshøyskole: Fag Bulletin AFF.
- Donaghy, Kevin., Una McMahon-Beattie og David McDovell. 1997. "Implementing yield management: lesson from the hotel sector." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*: 9/2: 50-54.
- Ellingsen, Kristen Albert, og Tom Rosendahl. 2001. *Markedsføring for reiselivet*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

- Friberg, Henning. 2011. Høyskolelektor ved Markedshøyskolen, Oslo. *Forelesning: introduksjon til revenue management*, 04.02.2011.
- . 2011. Høyskolelektor ved Markedshøyskolen, Oslo. Forelesning: *introduksjon til revenue management*, 31.02.2011.
- Ha, Hong-Youl, og Joby John. 2010. “Role of customer orientation in an integrative model of brand loyalty in services.” *Service Industries Journal* 30 (7) (juli): 1025–1046.
- Haley, Mark, og Jon Inge. 2004. “Revenue Management: It really should be called profit management.” *Hospitality Upgrade*: 6-16.
- Halvorsen, Knut. 2003. *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie, og Ian Yeoman. 2000. *Yield management: strategies for the service industries*. London: Continuum.
- Jobber, David, og Geoffrey Lancaster. 2009. *Selling and sales management*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times.
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen, og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jones, Peter, og Andrew Lockwood. 1989. *The management of hotel operations*. London: Cassell.
- Kaplan, Andreas M., og Michael Haenlein. 2010. “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media.” *Business Horizons* 53 (1) (januar): 59–68.
- Kimes, Sheryl E. 2011. “The future of hotel revenue management.” *Journal of Revenue & Pricing Management* 10 (1) (januar): 62–72.

———. 2001. “The 4-C Strategy for Yield Management.” *Center for Hospitality Research at Cornell University*: 3-18.

Kotler, Philip. 2005. *Markedsføringsledelse*. Oslo: Gyldendal akademiske forlag.

Kvale, Steinar., og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Lee, Sangwon, og Moonhee Cho. 2011. “Social media use in a mobile broadband environment: Examination of determinants of Twitter and Facebook use.” *International Journal of Mobile Marketing* 6 (2) (desember): 71–87.

Lee-Post, Anita., og Basu Vedabrata. 2011. “Website Management: Improving Website Navigability using Web Log Analysis.” *Advances in Management* 4 (6) (juni): 36–43.

Lewis, R. C. 1981. “The Positioning Statement for Hotels.” *Cornell HRA Quarterly*. May: 51-61.

Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforlaget.

Nagle, Thomas T., John P. Hogan og Joseph Zale. 2011. *The strategy and tactics of pricing: a guide to growing more profitably*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Nordic Choice Hotels. 2012. “Om Nordic Choice Hotels.” Lesedato 08 mars 2012: <http://www.choicehotels.no/chs/choice/no/om/>

Norsk Hotellnæring. 2011. “Kjeder.” Horwath Consulting. 15. årgang.

———.2010. “Kjeder.” Horwath Consulting. 14. årgang.

- Nysveen, Herbjørn, og Maria Lexhagen. 2001. "Effects of the Internet as a Channel for Bookings. A Study Among Swedish Hotels." *Information & Communication Technologies in Tourism 2001: Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001* (januar): 335–345.
- Nørgaard, Per., og Bengt Erik Olsen. 2002. *Forbrukermarkedsføring*. Oslo: Cappelen Forlag.
- O'Connor, P. 2003. "On-Line Pricing: An analysis of hotel-company practices." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44: 88-96.
- Oliver, Richard. L. 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- OnNet. 2012. "Hva er en søkemotor?" Lesedato 21 april 2012: <http://www.onnet.no/seo/skole/hva-er-search-engine.asp>
- Pooja, Mathur, Jennifer E. Black, Cao Jiangmei, Paul D. Berger og Bruce D. Weinberg. 2012. "The Impact of Social Media Usage on Consumer Buying Behavior." *Advances in Management* 5 (1) (januar): 14–22.
- Postholm, May Britt. c2005. *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Rossie, Peter. E., R. McCulloch og G. Allenby. 1996. "The Value of Purchase History Data in Target Marketing." *Marketing Science* 15,4: 321-340.
- Sahay, A. 2007. "How to reap higher profits with dynamic pricing." *Sloan Management Review* 48: 53-60.
- Scandic Hotels. 2012. "Smart – vår måte å tenke hotell på". Lesedato 08 mars 2012: <http://www.scandichotels.no/settings/Sidfot/About-us-Container-/Om-oss/>
- Merriam, Sharan. 1988. *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Sætrang, Gunnar, og Trond Blindheim. 1991. *På talefot med forbrukeren: 13 leksjoner i forbrukeratferd*. Oslo: NKS-forlaget.
- Thon Hotels. 2012. "Gi oss tilbakemeldinger på nettsidene." Lesedato 08 mars 2012: <http://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/din-mening-teller/>
- Thjømmøe, Hans Mathias., og Erik L. Olson. 2011. *Forbrukeratferd: kjøpsatferd og økonomisk psykologi i markedsføringen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- TNS Infratest. 2011. "Vertical Deep Dive Travel." Google Norway. Hamburg.
- Toh, Rex S., Charles F. DeKay, og Peter Raven. 2011. "Travel Planning: Searching for and Booking Hotels on the Internet." *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (4) (november): 388–398.
- ., Peter Raven, og Frederick DeKay. 2011. "Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites." *Cornell Hospitality Quarterly* 52 (2): 181–189.
- Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill, og Juston Parker. 2009. *An introduction to revenue management for the hospitality industry: principles and practices for the real world*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Vlad, Mihai. 2011. "Thinking human: Permission based mobile marketing can help lead the way." *International Journal of Mobile Marketing* 6 (2) (desember): 113–123.
- Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

7.0 Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide Scandic Hotels

Tema 1: Kunden

1. Scandic ønsker å bli en av Europas ledende hotellkjeder i mellomklassesegmentet. Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av denne kundegruppen på det private nivå?
2. Hvordan arbeider dere med å styrke den private kundens merkeloyalitet til Scandic, og hvordan fremmer stamgjestprogrammet kundens lojalitet?
3. I en pressemelding fra 2009 kommer det frem at Scandic beviste sin evne til å gjennomføre god drift og lønnsomhet selv i vanskelige tider. Hvilke konkrete tiltak arbeidet dere med får å beholde og vinne kunder i den tøffe perioden?

Tema 2: Etterspørsel

4. I ”Norsk Hotellnæring 2011” kommer det frem at finansuroen har påvirket endringen i etterspørsel. Hvilke endringer er merkbare og hvordan påvirker denne endringen Scandickjeden?
5. I januar 2012 ble Scandic Vulkan tildelt tre priser, blant annet prisen for årets reiselivsmarkedsfører. Hvilke strategier vedrørende markedskommunikasjon og promotering benytter Scandic Vulkan, i motsetning til andre Scandic hoteller?

Tema 3: Prising

6. Hvor prisbevisst anser du den private forbruker å være ved valg av hotellkjede?
7. I hvilken grad benytter dere pris bevisst i markedskommunikasjonen, eksempelvis rabattering?
8. Hvordan arbeider dere for å rettferdiggjøre dynamisk prising, eksempelvis ved å gi informasjon til kunden om prisstrategien?
 - Hva gjør dere for å påvirke kundens verdioppfattelse av Scandic?
 - I hvilken grad medfører dette økt kundetilfredshet og lojalitet?

Tema 4: Distribusjonskanaler

9. Hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet av kunden ved bestilling av et hotellopphold på Scandic Hotels?
10. Hvilke kanal eller kanaler ser dere en merkbar oppgang, og hvordan arbeider dere med å styrke denne/ disse kanalene?
11. Hva gjør dere for å forbedre og styrke deres hjemmeside?
12. Dere opererer med en direkte link til Facebook på deres hjemmeside. I hvilken grad bestiller den private forbruker hotellrom direkte via Facebook?
13. Scandic, som mange andre kjeder, tilbyr ikke mobilapplikasjon til sine kunder. Hva er de tre viktigste årsakene til at dere ikke benytter ”apps”?
14. Og tilslutt: Hvilke reservasjonskanaler antar du vil være den viktigste bestillingskanalen i fremtiden, og hvorfor?

Vedlegg 2: Intervjuguide hotellkjeder

Tema 1: Kunden og markedet

1. Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av den private forbruker?
2. Hvordan arbeider dere med å styrke den private kundens merkeloyalitet, og i hvilken grad fremmer lojalitetsprogrammer kundens lojalitet?
3. Det er ingen hemmelighet at hotellkjedene befinner seg i en tøff og varierende bransje. Hvilke konkrete tiltak arbeidet dere med får å beholde og vinne kunder i tøffe perioder?

Tema 2: Etterspørsel

4. I ”Norsk Hotellnæring 2011” kommer det frem at finansuroen har påvirket endringen i etterspørsel. Hvilke endringer er merkbare og hvordan påvirker denne endringen deres hotellkjede?
5. Med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, får større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter, hvilke strategier benytter dere for å holde dere oppdatert om markedets utvikling og forbrukernes atferd?

Tema 3: Prising

6. Hvor prisbevisst anser du den private forbruker å være ved valg av hotellkjede?
7. I hvilken grad benytter dere pris bevisst i markedskommunikasjonen, eksempelvis rabatter og pakker?
8. Hvordan arbeider dere for å rettferdiggjøre dynamisk prising, eksempelvis ved å gi informasjon til kunden om prisstrategien?
 - Hva gjør dere for å påvirke kundens verdioppfattelse av hotellkjeden?
 - I hvilken grad medfører dette økt kundetilfredshet og lojalitet?

Tema 4: Distribusjonskanaler

9. Hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet av kunden ved bestilling av et hotellopphold hos dere?

10. Hvilke kanal eller kanaler ser dere en merkbar oppgang, og hvordan arbeider dere med å styrke denne/ disse kanalene?

11. Hva gjør dere for å forbedre og styrke deres hjemmeside?

12. Sosiale medier har hatt en kraftig spredning i samfunnet, spesielt Facebook og Twitter. I hvilken grad benytter dere sosiale medier, og hva ønsker dere å formidle gjennom bruk av de?

13. De fleste kjedene i Norge tilbyr ikke mobilapplikasjon til sine kunder. Hva er de tre viktigste årsakene til at dere ikke benytter ”apps”?

14. Og tilslutt: Hvilke reservasjonskanaler antar du vil være den viktigste bestillingskanalen i fremtiden, og hvorfor?

Vedlegg 3: Intervjuguide Horwath HTL

Tema 1: Kunden

1. Hvordan antar du, i størst grad, at den private forbruker blir oppmerksom på hotellkjedene og deres tilbud?
2. Hvordan kan hotellkjedene best mulig holde seg oppdatert om markedsutvikling og endring i forbrukeratferd?

Tema 2: Etterspørsel

3. I "Norsk Hotellnæring 2011" kommer det frem at hotellene fremdeles påvirkes av finansuroen og strukturell endring i etterspørsel. Hvilke endringer i etterspørsel er merkbar og hvordan påvirker denne endringen hotellkjedene?

Tema 3: Prising

4. Med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, får større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter. Hvor prisbevisst antar du den private forbruker er ved valg av hotellkjede, og i hvilken grad påvirker pris hotellkjedenes markedskommunikasjon?
5. Forskning viser at dynamisk prising kan medføre nedsatt kundetilfredshet. Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan arbeide for å rettfærdiggjøre prisstrategien?
 - Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan påvirke kundens verdioppfattelse?
 - Og i hvilken grad kan dette medføre økt kundetilfredshet og lojalitet?

Tema 4: Distribusjonskanaler

6. I rapporten "Norsk Hotellnæring 2011" fremkommer det at den mest brukte salgskanalen er telefon og e-post. Er du overrasket over dette resultatet med tanke på den digitale revolusjonen der internett har fått en vesentlig betydning?
 - a) Hvis ja, hvilke salgskanal ville du anta var den mest benyttede, og hvorfor?
 - b) Hvis nei, hvorfor mener du det er disse kanalene som er hyppigst benyttet av kundene?

7. Sosiale medier har hatt en kraftig spredning i samfunnet, spesielt Facebook og Twitter. I følge rapporten benyttes sosiale medier i liten grad ved bestilling av hoteller. Hva tror du er årsaken til dette? Og hva kan hotellene gjøre for å påvirke bruken dersom dette er ønskelig?

8. Mobilapplikasjoner er blitt et populært markedsføringsverktøy. Likevel er det få hotellkjeder som benytter seg av såkalte "apps". Gitt at man mener det er viktig, hva tror du er de viktigste årsakene til at hotellkjedene ikke tilbyr "apps"?

9. Og til slutt: Hvilke reservasjonskanal antar du vil være den viktigste kanalen i fremtiden, og hvorfor?

Vedlegg 4: Intervjuguide Google Norge

Tema 1: Kunden og markedet

1. I hvilken grad søker den private forbruker etter hoteller gjennom søkemotorer som Google, fremfor å gå direkte til hotellkjedens hjemmeside?
2. Hvilke kriterier legger kunden til grunn for søket? (lav pris, beliggenhet, fasiliteter etc.)
3. Hvilke trender ser dere på nåværende tidspunkt ved søk av hotellovernatting?
4. Søker kunden etter spesifikke hoteller/ hotellkjeder eller søker de etter ”alle hoteller”?
5. I hvilken grad eksisterer det forskjell i hvilke søkeord kunden bruker når den søker informasjon om et hotell og når den bestiller hotellet?
6. Det fremkommer av en undersøkelse gjennomført av dere i 2011 at flest forbrukere søker etter bestemte søkeord, fremfor å søke etter merkenavn. Hvordan arbeider hotellkjedene med å fremme sitt hotell ved et søk?
7. Ser dere en tendens til at kundene søker etter sider der de kan sammenlikne hoteller, fremfor kun et spesifikt hotellsøk?

Tema 2: Etterspørsel

8. I rapporten ”Norsk Hotellnæring 2011” kommer det frem at hotellene påvirkes av strukturelle endringer i etterspørsel på bakgrunn av finansuroen. Ser dere noen klar endring i etterspørsel hos den private forbruker, og i hvilken grad påvirker denne endringen hotellkjedene?

Tema 3: Prising

9. Med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, får større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter. Hvor prisbevisst er den private forbruker når han søker etter hoteller, og hvordan påvirker dette hotellkjedenes markedskommunikasjon?

10. Forskning viser at dynamisk prising kan medføre nedsatt kundetilfredshet. Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan arbeide for å rettfærdiggjøre prisstrategien?
 - Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan påvirke kundens verdioppfattelse?
 - Og i hvilken grad kan dette medføre økt kundetilfredshet og lojalitet?

Tema 4: Distribusjonskanaler

11. Sosiale medier har hatt en kraftig spredning i samfunnet, spesielt Facebook og Twitter. I følge rapporten "Norsk Hotellnæring 2011" benyttes sosiale medier i liten grad ved bestilling av hoteller. Hva tror du er årsaken til dette? Og hva kan hotellene gjøre for å påvirke bruken?

12. Og til slutt: Hvilke reservasjonskanal antar du vil være den viktigste kanalen i fremtiden, og hvorfor?

Vedlegg 5: Transkribert intervju Scandic Hotels

Informant: Christian Gamsgrø

Tittel: Director of Revenue Management

Dato: 26.04.2012, kl. 09.00

Sted: Scandic Hotels hovedkontor, Karenslyst Allé 11

Tid: 47 minutter og 6 sekunder

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Ja, Scandic ønsker å bli en av Europas ledende hotellkjeder i mellomklassesegmentet. Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av denne kundegruppen, på det private nivå da, på den private forbruker?”

Gamsgrø:

”Ehh... på den... ehh... vi har jo ganske stor... vi segmenter jo alle kundene våres, naturligvis, men du vil vel sikkert da vite mest om de som betaler selv? Vi, i utgangspunktet, bruker mye priser for å segmentere. Sånn at vi har et segment som kalles for FIT, som i utgangspunktet er de som betaler vår normalpris. Og da skiller vi ikke på om du er forretningsreisende eller om du er leisuredagsturer. Vi ser det bare på ukedag. Vi ser okay, i helgen så selger vi så og så mye, og i midtuke også differensierer vi sånn når vi gjør analysene. Også har vi noe som heter FIT discount, som er prepayment produkter, som primært ellers gjester som betaler. Så det er de to segmentene som vi har desidert mest i, på det individuelle markedet for privatreisende. Men vi har også ulike ting enten det er innen idrett, eller om det er pakker, teaterpakker eller golf pakker eller hva det måtte være. Også bryter vi også ned på det som kalles for holesalers, for eksempel Gullivers, selger rom for oss i Asia eksempelvis. Har styring inn til oss. Så vi bryter ned på ulike delsegmenter innenfor leisure, men det er vel de viktigste som vi opererer med. Pluss at det er en del organisasjoner, men da er det jo på gruppetrafikk.”

Intervjuer:

”Ja... hvordan arbeider dere med å styrke den private kundenes merkeloyalitet til Scandic?”

Gamsgrø:

”Det er det jo... det gjør jo egentlig ikke vær avdeling spesielt, det er jo markedsavdelingen som primært håndterer den biten. Og de bruker jo, altså så vidt jeg vet, det er mye merkevarebyggingskampanjer som ikke bare alltid går på pris. Det som er utfordringen er jo det at alle hotellkjedene, det norske markedet er veldig spesielt. For du har veldig lite lavprishotell, også har du veldig lite luksushotell, så alle er egentlig på en måte mellommarkedet. Og hvis du hadde tatt en kunde og gitt den bind foran øynene og plassert den på et hotell, på rommet, så hadde de ikke visst hvilket hotell de hadde bodd på. Så akkurat det der er veldig vanskelig. Så i alt for stor grad så blir dessverre pris det som er utslagsgivende, i kombinasjon med beliggenheten til hotellet. Og det ser vi jo også på de kundene som bor, både hos oss og hos andre, at de er medlem i lojalitetsprogrammene til alle kjedene. Så de vil bare få mest mulig gratis, også velger de ut i fra hva de skal gjøre når de er i byene. Så det er veldig vanskelig. Det er ingen hotellkjeder som har ekstremt høy grad av lojalitet, bortsett fra enkelte individuelle reisende, og det er mest innenfor forretningssegmentet, som du ser den lojalitet. Ikke ferie og fritid. Dessverre.”

Intervjuer:

”Men det stamgjesteprogrammet dere har, merker dere at lojaliteten blir styrket av det eller har det ikke så mye å si, fordi alle andre har det også?”

Gamsgrø:

”Min personlige mening, er at det har veldig lite å si. De som jobber med det mener at det er kjempeviktig. Så det kommer an på hvem du spør. Men jeg syns ikke vi vet nok om kundene våre, vi vet for lite. De er innom for lite punkter på hotellet til at vi kan trekke mønstre deres i stor nok grad. Jeg tror vi ender opp med at det koster mer enn det smaker, fordi siden alle har det. Det er sånn at du har ikke råd til å ikke ha det, fordi alle andre har det, men du bør sørge for at du gir bort minst mulig. Det er egentlig... det er gjort masse sånne undersøkelser på det, og det er egentlig konklusjonen av dem alle, at det egentlig er meningsløst. Det er bare en kostnadspost. Det er ikke... lojaliteten er... enkeltindivider, sterk lojalitet, men den store massen, marginal. Det er i hvert fall vår erfaring. Sånn var det i Choice også, når jeg jobbet der, selv om de som jobbet i Choice Club der også mente at det var helt annerledes.”

Intervjuer:

"Det er rart det der."

Gamsgrø:

"Merkelig."

Intervjuer:

"I en pressemelding fra 2009 kom det frem at Scandic beviste sin evne på å gjennomføre god drift og lønnsomhet, selv i vanskelige perioder. Hvilke konkrete tiltak arbeidet dere med for å beholde og vinne kunder i den tøffe perioden, eller generelt i tøffe perioder?"

Gamsgrø:

"Det kommer jo an på hvordan man prioriterer kostnadskuttene sine, rett og slett. Og det er jo... de gjorde mange såkalte hotcuts hvor de skjærte brutalt, på en del hotell. Scandic så finanskrisa før mange andre, og gjorde da så sterke grep at de i 2009 hadde et bedre resultat enn i 2010, nei i 2008, på grunn av kostnadsbesparelsene. Og det var jo alt mulig. Altså personal, selvfølgelig. Det gikk jo så langt at de fjernet baconet fra frokosten og sånne ting, for den er jo svindyr. Så alle de tingene hvor man kunne spare på i forkant, men alt gjør man jo på en måte sånn at gjesten egentlig ikke skal merke så veldig mye til det. Så man tar jo ofte... sånn som for eksempel innen F&B, så var det mange F&B sjefsstillinger som ble fjernet, for det påvirket ikke gjesten i så stor grad. Man tar jo ikke servitørene, det må jo være noen som er der å serverer. Så man prøver jo å finne de sparetiltakene, både på kostnad og driftssiden, men også på personalsiden som har en effekt på resultatet, men som i minst mulig grad skal påvirke gjesteopplevelsen når de bor. Men siden vi er veldig sentralstyrt, så kan vi gjøre disse tingene veldig mye fortere og enklere i mye større grad enn de andre... ja noen kjeder kan jo, Radisson er jo veldig sentralstyrt, men mange av de andre kjedene, som har veldig lokal beslutningsgrad, der er det vanskeligere å gjøre det, enn det er for oss. Så da kan man jo snu seg rundt ganske fort."

Intervjuer:

"Var det noen spesielle strategier sånn direkte ut mot kunden, for å fange dems oppmerksomhet?"

Gamsgrø:

”Det er jeg ikke helt sikker på, for jeg jobbet ikke her i 2009. Men til syvende og sist, så lenge du ikke gjør dramatiske endringer på pris eller gjør dramatiske endringer på selve gjesteopplevelsen, så vil du ikke få store svingninger på den biten selv i dårlige tider. Det er med en gang, hvis du skjærer så mye... at... noen kjeder har jo en tendens til å kutte selgere i dårlige perioder. Hvorfor det, liksom? Det er jo da du virkelig trenger de. Så det er å være smart i hvilke kostnadsgrep som blir tatt. Det er det aller aller viktigste. Og klarer du å unngå at det ødelegger gjesteopplevelsen, så er det ikke så veldig stort problem. Stort sett i hvert fall. De fleste kjeder gjør jo mye det samme i de her periodene.”

Tema 2: Etterspørsel**Intervjuer:**

”Ja, i rapporten ”Norsk Hotellnæring” fra 2011, så kommer det frem at finansuroen har påvirket endringen i etterspørsel. Hvilke endringer er merkbare og hvordan påvirker denne endringen Scandic kjeden?”

Gamsgrø:

”Jeg vil ikke si at jeg er helt enig i hva som står i den rapporten, fordi vi overvåker markedet vi også, og ja, det er usikkerhet. Det var det i en periode. Men den er på en måte borte, markedet er relativt stabilt. Det er faktisk, av de fleste store markeder i Norge, så er det så langt i år en økning i etterspørselen. Det selges mange flere rom enn det det gjorde før. Det har jo kommet ny kapasitet, men det er jo destinasjoner som gjør at belegget, når du måler i prosent, har falt av i enkelte byer, men ikke i antall overnatningsdøgn. Vi har ikke merket noe spesielt til det altså, vi både tar markedsandeler og vi ser at markedene er relativt stabile. Så der er vi... vi har ikke måtte gjort noen grep der. Og du ser også på tall fra SSB fra 2008 og frem til 2011, så er nå... vi er ikke helt der vi var i antall overnattinger i 2008, men det er ikke så langt unna altså. Så det har vært en gradvis stigning. Det som har vokst mest er leisure. Leisure er langt forbi det nivået det var i 2008. Konferanse begynner vel å nærme seg, og forretningsmarkedet er litt over. Så vi syns at ting ser helt greit ut, vi er ikke superoptimister, men vi ser at det er ingen umiddelbare faremomenter. Det er veldig bra. Det liker vi.”

Intervjuer:

”Det er veldig bra ja, det liker vi. Det nye hotellet deres, Scandic Vulcan, ble tildelt tre priser. Blant annet prisen får årets reiselivsmarkedsfører. Hvilke strategier vedrørende markedskommunikasjon og promotering benytter Scandic Vulcan, hva har dere gjort der i forhold til deres andre hoteller? Noen spesielle grep som dere har gjort annerledes?”

Gamsgrø:

”Ja, det kan man jo si. Man gjør jo en vurdering på hotellet skal være og hvordan det skal bli oppfattet i forhold til hvilken beliggenhet det lå i. Og det er klart at i her sånne ting så bruker man ekstern hjelp, det er ikke markedsavdelingen vår som jobber med det... de kommer med sånn: okay, det her er ideen, sånn her ønsker vi jo egentlig å være. Også får vi ulike byråer til å hjelpe oss. Og det var et eksternt byrå som bistod i det her, som håndterte veldig mye av aktivitetene og de tingene som gjøres, i kombinasjon med vår markedsavdelingen. Men det er jo første gang man i utgangspunktet har satsset så mye, eller brukt så mye ressurser på ett hotell. Vanligvis så promoterer man jo en kjede, ikke sant. Man går ikke så mye på det individuelle hotellet. Men her ble det valgt å bruke mye midler på ett hotell og en hotellåpning. Og det er det som i utgangspunktet gir resultater. Det kommer vi til å gjøre mer på de nye hotellene som vi åpner fremover også. Man får en bedre start når man prioriterer det litt høyere. Så lenge du kommuniserer ett hotell, så kommuniserer du til en viss grad også kjeden. Men det gjør du jo ikke hvis du gjør det motsatt. Så vi var jo nødt til å få informasjon ut om at her har vi åpnet et nytt hotell, og det her er liksom hvordan det skal oppfattes. Så kan man jo begynne å diskutere hva er effekten av det. Og vi ser jo at hotellet... vi kaller ting for en ”ramtapp”, altså hvor fort øker det, og hotellet gjør det jo forså vidt bra, men det tar lang tid før hoteller er der vi ønsker at det skal være. Det tar ofte to til tre år å få hotellet opp på nivået, for det er krevende å bekjempe markedet. Vi tror jo at vi har gjort det litt mer kjent enn en gjennomsnittlig hotellåpning gjennom det som ble gjort, og det ser vi resultat av. Men det er ikke sånn at det tyter gjester ut av alle vinduene av den grunn. Men vi er veldig fornøyd med det som har skjedd så langt selvfølgelig. Det er vi. Men beliggenheten er jo alltid viktig uansett når du skal drive et hotell, og vi blir jo straffet litt... vi tror det hadde gått litt bedre om området hadde vært ferdig. For det er jo fremdeles en byggeplass, som ikke alle setter like stor pris på. Men alt i alt så er vi fornøyde, det er vi.”

Tema 3: Prising

Intervjuer:

”Du nevner beliggenhet som en viktig faktor, men hvor prisbevisste anser du den private forbruker å være ved valg av hotell?”

Gamsgrø:

”Det varierer veldig. Ehh... jeg tror de aller fleste er opptatt av å få value for money, men i hvor stor grad de er opptatt av det varierer og er ekstremt individuelt. Hoteller i Norge er generelt veldig billig, hvis du sammenlikner med hva andre ting koster, hvis du sammenlikner med andre land. Og du har liksom alltid de som går etter det billigste uansett, og den type kunde vil du jo egentlig ikke ha. Fordi de er de minst lojale, for de går kun etter pris. Og da er du veldig sårbar, for du klarer ikke å bygge en stabil og forutsigbar kundemasse. Du må alltid være på hugget på prissiden. De som ligger i mellommarkedet, de er prisbevisste. Men det er kombinasjonen av hva du må betale, i forhold til hotellets beliggenhet, i forhold til hva du skal gjøre der. Og så lenge du ligger med de vi kaller en salgbar pris, innenfor de normale rammene, hvis du ikke er 200-300-400 kroner dyrere enn alle konkurrentene dine. Så går det som regel greit, altså. Vi har ikke detaljinformasjon på hvor... ja vi kan være 50 kroner høyere. Alle de gangene du gjør en undersøkelse for å se på priselastisiteten så har du et utvalg av mennesker. Og jeg vet jo at de sier statistisk sett at det er gjeldene, men det er jo ikke det. For det er ikke sikkert at det samme utvalget reiser i en gitt periode. Et statistisk utvalg vil alltid variere fra weekend til weekend, eksempelvis. En helg kan det være flere prissensitive som reiser, og en annen helg kan det være mindre. Og da vil du aldri treffe med de her tingene. Så vi passer bare på at vi ser på hvordan vår etterspørsel eller prognoser ser ut, og hvordan vi ligger prisposisjonert i forhold til de andre. På leisure er det mye mer fokus på hvordan vi ligger prismessig i forhold til konkurrenten, enn det er på forretningsmarkedet. 200 kroner for en leisuregjest er mye, mens 200 kroner for en forretningsgjest er lite, for de betaler ikke selv. Så det finnes dessverre ikke noe eksakt svar på det. Det blir mye prøving og feiling, og man må liksom teste litt hit og dit. Noen helger lykkes man ekstremt godt, og noen helger ikke, selv om man har gjort de samme tingene. Og mye av helgetrafikken, i byer som Oslo, består også av grupper. Ikke bare... hvis vi bare hadde hatt det individuell privatmarkedet så hadde ikke hotellene godt så veldig bra. Du er avhengig å ha de andre tingene. Så ingen fasitsvar på den, dessverre. De som sier at de har den, de lyver.”

Intervjuer:

”Ja, ikke sant. I hvilken grad bruker dere pris bevisst i markedskommunikasjonen, i kommunikasjonen ut til kunden?”

Gamsgrø:

”Vi ønsker jo i utgangspunktet ikke å gjøre det da. For jo mer du bruker pris for å kommunisere, jo mer lærer du opp forbrukerne til å bli prisbevisste. Vi ønsker helst ikke å gjøre det, men alle andre gjør det. Vi har bestemt oss fra nå fremover, at vi ikke skal gjøre det så mye. For mange kjeder går ut med en fra pris, som de egentlig ikke har. De har kanskje ett rom om dagen på ett hotell til 299 kroner. Også kjører de det som priser fra, og når du som forbruker skal kjøpe så får du aldri den prisen. Og vi mener jo at det er lurene. Så i sommer og ting så kommer vi ikke til å bruke en pris da, vi kommer til å... hvis vi gjør det, kommer vi til å bruke en pris som de fleste kan få tilgang til og ikke en sånn lurepris. Så... men det der har med salg å gjøre, ikke sant. En hotellnæring som har såpass dårlige marginer sammenliknet med andre bransjer. De markedsmidlene man har, de vil man gjerne bruke til salgsutløsende aktiviteter. Da blir jo ofte pris linket inn til det. Man har ikke de pengene som skal til for å kontinuerlig bare dunke ut kampanjer for å bygge merkevare. Det er vanskelig og det koster mye penger over mange mange år. Så dessverre, så er det mer fokus på pris, enn på hva som er verdien for kunden av å velge å bo der den skal bo. Hos alle egentlig. Alle kjedene er helt like der.”

Intervjuer:

”I forhold til pakker, ser dere stor effekt når dere tilbyr det?”

Gamsgrø:

”Nei, lite. Man er flink til å lage pakker man har lyst til å selge, men man er lite flink til å finne pakker som kunden har lyst til å kjøpe. De pakkene våre som selger best og som selger veldig bra er, er når vi kjører konsert. Vi har et samarbeid med Live Nations, sånn at vi får tilgang til konsertbilletter. Og de selges jo med en gang. Og teaterpakker selges ofte på edderkoppens sine teater der. Men sånne allmenne pakker er veldig veldig vanskelig, og de er ikke lettsolgt altså. Da skal du treffe bra med det du har pakket det med. Det som er populært i utlandet er ikke lov i Norge, for det er ofte pakker i kombinasjon med drikkevarer og sånne ting og tang. Og det har jo ikke vi lov til å gjøre. Det er et interessant segment, men det er vanskelig å lykkes der. Rett og slett. Du må ha to elementer som alle vil ha, eller mange vil

ha. De varierer veldig. Når du skal til Oslo en helg for eksempel. Det kommer an på formålet med reisen om du vil ha bare et rom, eller om du vil ha en pakke. Så man må ha data, og etterspørsel er på andre elementer enn bare rom, og det har vi ikke god nok tilgang på, dessverre. Så da blir det litt prøv og feil der også, som på mange andre ting. Noen ganger treffer man, noen ganger ikke.”

Intervjuer:

”Ehh... vi snakker jo om pris, og i forhold til dynamisk prising og hvordan det påvirker kundetilfredsheten. Gjør dere noe spesielt for å jobbe med å rettferdiggjøre den prisstrategien, når prisene kan variere så mye som de gjør til tider. Eller er det behov for det?”

Gamsgrø:

”Nei, vi mener jo at det ikke er behov for det. For det er jo helt merkelig hvordan flyselskapene egentlig har klart å påvirke forbrukerne, også samtidig skjønner ikke forbrukerne noen ting. De har lært at de må booke tidlig når de skal fly, ikke sant. Og mange bestiller flybilletten sin før de bestiller hotell. Når du skal til New York, for eksempel, så er jo hotellregningen høyere en flybilletten. Så når du fant den billigste flyprisen, så koster det kanskje 1000 kroner natta mer for å bo på hotellene. Vi ser jo mønster også fra firmamarkedet. De bestiller fly før de bestiller hotell. Flybransjen har jo vært flinke til å si at det er billigere å bestille før. Vi sier jo det samme, men vi ser ikke den endringen i forbrukermønstre likevel. Vi har ikke gitt opp, det er feil å si. Men vi ser at det ikke er vist i å masse ressurser på det. Så lenge vi selger en markedspris, så har forbrukerne egentlig ingen grunn til å reagere. De tilfellene hvor forbrukerne reagerer, det er når det er store events, ikke sant. For eksempel når du skal betale tre ganger så mye under cupfinalen som du gjør i en helg i februar. Så er det jo noen som vil reagere på det, ikke sant. Men når alle gjør det samme, så har du ingen grunn til å være skuffet eller irritert. Kommer du i siste liten... kommer du til Gardermoen og skal fly til Stockholm klokken fire, du får ikke noen happypris da. Da er det full business og det er det, også kan du velge om du vil eller ikke. Forbrukerne har fremdeles den makten at de kan velge oss bort, hvis de synes det er for høy pris. Men de fleste kjedene er egentlig ganske like der, så det er vanskelig for forbrukerne å differensiere. Det eneste tilfellene hvor det skjer, er når det er fullt over alt og det bare er ett hotell ledig og de ikke har noen sammenlikningsgrunnlag. De bare ser en høy pris. Da kan du få reaksjoner. Ellers, veldig veldig sjelden altså.”

Intervjuer:

”Bruk av lavpriskalendere da?”

Gamsgrø:

”Ja, Thon har vel det og Choice har det. Men det er akkurat det samme. Effekten av en lavpriskalender på hotell som ikke like stor som den er på fly. Fordi de fleste er ikke fleksible. Du kan komme dagen etter, du skal i bursdag i Oslo. Om det er lavpriskalender eller ikke, det spiller ingen rolle, for du må være der den helgen. Og våre systemer er satt opp sånn at den laveste prisen alltid vises. Du må ikke søke for å finne en lav pris. Den er jo vist på siden. Vi ser vel at fleksibiliteten er mye mye lavere på leisure gjester. De vil ha tilgjengelighet når de ønsker å reise. Også betaler de det det egentlig koster. Så det er en fin markedsgimmik, at du alltid på en fin og oversiktlig måte viser prisen. Det kan godt hende at vi kommer til å implementere noe av det samme, men prisen vil være den samme som den er i dag. Her ser du hvordan prisene er per dag. Men vi tror ikke at det påvirker så veldig mange likevel. Hvis de ikke finner noe de liker på den hotellkjeden, så går de til en annen, ikke sant. Det er mer det det går på. Det er ikke lojale til kjeden. De har kanskje et førstevalg, men er ikke den prisen bra nok så går de til en annen. Som mange da, dessverre bruker tredjepartskanaler, for å få det oversiktsbildet. De er mer fleksible på hvor de bor, ikke på datoen. Og da forsvinner den effekten i veldig stor grad. Du skal jo få det og flyet til å matche.”

Intervjuer:

”I forhold til hvordan dere jobber med å øke kundens oppfattede verdi av et opphold hos dere. Hvordan jobber dere med det?”

Gamsgrø:

”Egentlig ikke så mye. For oss så er det jo... vi har jo mye mer standardiserte ting. Kjeden er jo... når du kommer til Scandic så er det visse ting som skal være det samme. Å jobben vår er at prisen står i stil til hvordan kunden oppfatter opplevelsen. Men når du er mellomklasse, så er du liksom ikke... ja, vi har selvfølgelig fokus på service. Men service hos oss, er noe annet enn service på Continental. Så det viktigste for oss er at de forventningene som skaper rundt Scandic for kunden, at vi leverer det som er i tråd med det som er forventningene. Og vi ønsker jo ikke å bygge opp forventningene alt for høyt. For når du er mellomklasse, så skal ting fungere, det skal være rent, maten skal være god, men du får ingen 5-stjernes opplevelse

på våre hotell. Hovedbudskapet vårt er jo å få en forbruker til å si at: ja, på Scandic så vet jeg at jeg får det og det og det, og prisen er veldig bra i forhold til de som de konkurrerer med. Det er omtrent det vi gjør. Jeg har ikke detaljinformasjon nøyaktig om hvordan markedet kjører visse type ting ute på enkelte hotellet og hotellrommene og det der. Vi gjør gjesteundersøkelser, og vi vet hva som er viktig for gjestene våre. Og det er de som bor ofte hos oss blir gjenkjent, er ekstremt viktig for de. At de føler seg velkommen. Og at ting fungerer og at det går fort. Service for de er at de slipper å stå en halvtime i kø for å sjekke ut. Så service for... og det her er jo også litt vanskelig. For service for en forretningsgjest og en leisuregjest. En leisuregjest betaler mindre, er mer krevende og forventer mer. Bare se når du er ute å flyr. Jeg flyr en del. Og når jeg flyr privat, så kjøper jeg jo alltid den billigste billetten jeg kan få. Men når jeg flyr med jobb så kjøper jeg en billett som gir meg den fleksibiliteten jeg vil ha. Når jeg var på ferie i USA, så kjørte jeg med poeng, og flydde businessklasse med SAS, som er noe helt annet. Det er nesten som en seng. Og det ser du ofte i mønsteret på folk. Vi som var der, og ikke hadde betalt full pris vi tok det vi kunne få for det vi har betalt. Mens de som reise i dress, de ville ikke ha noen ting, dem la seg ned å sov. Så forventninger og alt, det er så ekstremt ulikt. Det er derfor leisure segmentet er så vanskelig, fordi kravene er så høye og forventningene er så høye, og de vil nesten ikke betale. Du kommer til et punkt hvor enkelte nesten ikke er velkomne på et vis, eller det er feil å si, men visse segmenter er det så dårlig marginer på. Det er mer jobb enn det er penger. Men de fleste gjestene våre er ikke sånn. Men alle kjeder er sånn her... de går å leter etter ting for å få rabatter, og de gjestene som lager mest støy, det er leisuregjesten. Det er en veldig vanskelig kundegruppe å tilfredsstille, for den er så spredt. En leisuregjest, som reiser mye i jobben er veldig behagelige å ha. Men de som tar, ja de bor i Mo i Rana der jeg kommer fra, også skal de til Syden også skal de ta en helg i Oslo før de reiser ut. De er de verste som finnes, for de reiser en gang i året og tror dem er i sentrum av universet. Jeg skal ha alt inkludert. Så på en weekend, så kan du ha alt fra en krevende gjest til en veldig enkel gjest. Du vet aldri hva du får. Og å legge til rette for alle, det er veldig vanskelig. Derfor må vi finne visse ting vi tror folk er opptatt av. Renhold, konsepter, personalet blant annet. Også finner du noen nøkkeltrekk du fokuserer knallhardt på. Vi måler det, vi har gjesteundersøkelser. Hva er bra og hva er dårlig? Også må hotellene jobbe med det. Vi ønsker jo at de skal komme tilbake.”

Intervjuer:

”Bruker dere alle gjestene i de undersøkelsene eller?”

Gamsgrø:

”De vi har kontaktinformasjon på. Alle svarer jo ikke heller. Men man får likevel en temperaturmåler på hva som skjer på ditt hotell. Mange klager jo ikke heller, de sier ingenting men kommer aldri tilbake. Et veldig vanskelig tema å få full oversikt over. Man er litt i blinde dessverre. Men det er klart at det er opp til oss. Klagehåndtering er kanskje det mest sentrale på alle hotell. Hvis en gjest synes du takler klagen veldig bra, så bygger det mer lojalitet enn noen som ikke klager i utgangspunktet. Der kan man alltid bli bedre. Det er ingen som har 100 % på klagehåndtering. Noen ganger går ting galt. Da kan du miste en kunde i veldig mange år. Dessverre.”

Tema 4: Distribusjonskanaler**Intervjuer:**

”Ja det er spennende. Vi kan hoppe litt over på distribusjonskanaler. Hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet hos kunden ved bestilling hos dere nå?”

Gamsgrø:

”Majoriteten kommer selvfølgelig via våre prefererte kanaler som er på telefon, til kundeservice eller til hotellet direkte eller på våre hjemmesider. Der kommer jo majoriteten av reservasjonene. Men vi ser at veldig mange av leisuregjestene velger å bruke tredjepartskanaler og den vokser alt for fort dessverre. Og det kommer vi til å gjøre noe med, men det kan jeg ikke si noe mer om. For det har vi ikke gjort enda. Men den trenden må på en måte stoppes, fordi distribusjonskanalene er alt for høye. Så der er det en eksplosiv vekst. Det er også en vekst i GDS, men det er forretningssegmentet selvfølgelig. Leisuregjester bruker jo ikke GDS i det hele tatt. Vi har jo en økning på vår egen hjemmeside, men den er ikke like rask som det som kommer fra Expedia og Booking og den biten der. Men det har jo med andre ting å gjøre, selvfølgelig. Man trenger ikke å gå lengre enn til seg selv å se når man skal ut på ferie, så går man til et sted hvor man får samlet alt. Det er også en indikasjon på at lojalitet til gjesten ikke er det man tror den er. For hadde de vært lojale så hadde de gått rett til hjemmesiden til den kjeden de vil bo hos. Men de vil jo sammenlikne de ulike alternativene også gjøre opp sin egen mening om hva som er riktig for dem. Og det må jo vi respektere. Så vi kommer jo alltid til å samarbeide med tredjepartskanaler, men det kan godt hende at det kommer til å endre seg etter hvert. Det kommer det til å gjøre, men det er bare et spørsmål om når og hvordan man gjør det.”

Intervjuer:

”Har du noen tanker om hvordan du skal snu den trenden?”

Gamsgrø:

”Det er jo å gi de høyere priser. Så hvis forbrukeren da ønsker å bruke en annen kanal, så må de gjerne gjøre det. Men prisen der blir ikke den samme som vi selger på vår egen web. Og da må jo eventuelt tredjepartskanalen endre sin forretningsmodell litt grann, hvis vi begynner å stjele tilbake de andelene som de får opp. Problemet er... vi har ikke noe problem med å betale provisjon for en kunde fra USA som booker gjennom Expedia, for den hadde vi jo aldri fått tak i selv. Men vi er ikke noe glad for å betale en høy provisjon til han Ola i Trondheim, som vet godt om Scandic, men som endre opp med å booke hos Expedia. Forbrukerne vet jo ikke at det er mindre lønnsomt for hotellene, enn om de går på vår egen web. Så den er litt ekkelt den der. men vi skal nok få knekt koden etter hvert. ”

Intervjuer:

”Så det er OTA dere ser en merkbar oppgang hos. I forhold til mobiltelefon da?”

Gamsgrø:

”Ehh... mange som surfer innen, men det er ikke så mye bookinger. Nå skal vi jo lansere en ny mobilside, en mobilvennlig hjemmeside. Hvis den er veldig enkel, så tror vi at den kan generer mye trafikk. Vi må jo tilpasse vår distribusjon til det forbrukerne vil ha. Så det kommer vi til å gjøre. Men vi vet jo ikke... Vi har jo kalkyler på det, men vi ser jo at det er nok alene til å stoppe... det er mer mot forretningsmarkedet det kommer til å fungere bra. De som er vant til å reise, de vet hvor de vil bo, og de kan vi drive inn dit. Så det blir nok større og større i fremtiden. Men det er klart at telefoner blir større og større, det er jo litt knot å gjøre den bookingen. Så vi vet ikke enda, hvor mye vi kommer til å få på det. Men vi tror det kommer til å bli mange som bruker det, og mange som blir fornøyd med at det blir gjort enklere. Det gjør vi.”

Intervjuer:

”I forhold til hjemmesiden deres. Hva gjør dere for å styrke og forbedre den?”

Gamsgrø:

”En hjemmeside blir jo aldri blitt gjort bra nok. Det er jo litt det som er problemet. I det du har den ferdige utviklinga, så er allerede teknologien utdatert. For to år siden hadde Scandic den beste hjemmesiden i hotell kanskje, men nå er den ikke det lengre. Du må hele tiden pøse inn på ting, hele tiden se hvordan den kan gjøres mer brukervennlig og hvordan du kan få opp salget på den siden da. Og alle har jo ulike strategier på det, men litt av problemet er at alle kjøper de samme ordene. Det er Google og ting og tang. E-commerce er jo blitt et stort spesialfelt. Vi venter jo mer på, og er spent på å se hva som skjer når Google Hotel Finder kommer, som sikkert kommer til å endre ting igjen. Vi har jo et stort team som sitter i Stockholm, som hele tiden evaluerer tekniske nyvinninger. Det er en kontinuerlig pågående prosess. Men å endre designet og alt det der, det er store greier da. Når jeg jobbet i Choice så snakket de om den nye weben i to år, den er enda ikke kommet. det er ekstremt kostbart, og det er mye som skal gjøres, og det er klart at det er høyt prioritert hos alle. Men det går ikke så fort som man kanskje skulle ønske. Vi har så mye systemer, så teknikken rundt å få alt til å fungere er veldig viktig. Men det er dyrt og det er tidkrevende dessverre. Mersalg, for eksempel, den er umulig å gjøre ordentlig. Internasjonalt så finnes det bra, men da må man kjøpe ferdige løsninger som er utviklet av andre, som igjen skal ha en høy provisjon for å gjøre det. Og da forsvinner vinninga opp i spinninga, faktisk.”

Intervjuer:

”I forhold til bruk av sosiale medier, Facebook. Hva ønsker dere å oppnå ved å være der?”

Gamsgrø:

”Nei, grunnen til at de fleste er der er for å være der forbrukerne er. Man flytter seg etter vanene til forbrukerne. Nå er Facebook gigantisk, og det er mange som er der. Så man må jo være tilstede der, ikke sant. Men spørsmålet er hvordan man skal være tilstede? jeg tror ikke det er noen kjeder som har knekt koden enda. Jeg ser bare på meg selv, på firmaer man liker og ikke. Når de begynner å ha for mye informasjon, da blir de bare blokkert. Så det er å finne den gylne middelveien, å finne det forbrukerne vil ha og treffe forbrukeren når han er der. Nå oppdaterer du status på Facebook, men når du gjør det er det kanskje bare 2% som ser hva du skriver, for de er ikke pålogget. Og når de logger seg på så skanner de ikke så langt ned at de ser at det har skjedd noen ting. Så der må man jo ha... sånne ting må eventuelt bli brukertilpasset. Sånn at en forbruker kan velge: okay, jeg vil ha info fra de og de der, så jeg kan se hva de skriver. Hvis ikke så... jeg er naturlig skeptiker. Jeg tror ikke på at... jeg tror

det er viktig at man er på Facebook og at man er på Twitter, men jeg ser ikke at det skal drive de store volumene inn til hotell. Men det er noe man bare må gjøre. Men skal det bli noen effekt av det, så må det endres. Du kan booke via Facebook, alt er lagt til rette. Alt må linkes, så du kan gjøre det der du er. Men det er det ingen som har gjort enda. Men det kan hende at det blir kjempestort, når kjedene får tilpasset det her litt bedre i forhold til hvordan det er nå. Men sånn som det er i dag, man er der og man får det med seg, men vi kan ikke måle effekten av det. Det beste er hvis man kunne hatt booking integrert, det kommer helt sikkert. Men jeg vet ikke om noen som gjør det per i dag.”

Intervjuer:

”I forhold til mobilapplikasjon da, mobilapp?”

Gamsgrø:

”Vi valgte å ikke ha app. Vi valgte å heller lage en mobilvennlig side. Det er mye letter å ha vedlikehold. Du kan oppdatere ting raskere, og det passer for alle telefoner. Istedenfor å ha app her og der, som hele tiden må oppdateres. Det var bare et bevisst strategisk valg. Hjemmesiden vår blir så bra i forhold til mobil at vi tror at det kommer til å funke bedre. Men det får vi jo se. Det kan hende at det kommer en app med informasjon om hoteller og sånne type ting. Men å ha en hjemmeside, eller en bookeapp, neppe. Hvert fall ikke fra oss. Det blir sikkert kjeder... eller jeg vet jo at det er kjeder som har det, men i Norge er ikke det så veldig stort enda.”

Intervjuer:

”Nei, det så jeg. Var inne å lette etter dere. Choice var vel de eneste som hadde en slags app.”

Gamsgrø:

”Ja, International. Jeg syns ikke den er så veldig bra. Men det kan helt klart lages noe greier ut av det, det er det ikke noe tvil om.”

Intervjuer:

”Ja, nå nærmer vi oss slutten her. Litt hypotetisk spørsmål helt til slutt. Hvilke reservasjonskanal antar du vil være viktigst i fremtiden, og hvorfor?”

Gamsgrø:

”Den viktigste kommer til å bli internett, for hotellkjedene. Fordi man bare må... det finnes ingen... kostnadene per booking er så høye i de andre distribusjonskanalene, at kjedene er nødt til å få en høyere konverteringsgrad på egen hjemmeside hvis de skal overleve, hvis ikke går det ikke. Og det vil alltid være noen ting som ikke kan bookes via web, de store konferansene og de opprinnelige bestillingene, men påmeldinger kan gjøres via weben, mindre konferanser kan gjøres via weben. Der du kan bestemme oppsettet ditt selv og du kan liksom bare booke ting gjennom. Så alle kjedene satser mer på det, og kommer til å gjøre det. For de ser at toppline økningen i prosent er ikke like stor som kostnadsøkningen, på et vis. Du må ha store volumer for at det her skal gå igjennom. Når flere og flere firmakunder velger å bruke reisebyrå, så får vi en økt kostnad på det. Det bare eksploderer. På ett eller annet tidspunkt så må man si nok er nok. Og vi er nødt til å differensiere prisene, ta seg av ulike strategier. Det kommer til å skje for mange, det kommer til å bli en del endring i distribusjonslandskapet. Det vet jeg kommer til å skje ganske snart. Så får vi se hvordan vi lykkes med det eller ikke, det vet man jo aldri. Kunder er... det er det som gjør det så interessant. Du vet aldri hva kunden vil ha. Steve Jobs sa det veldig bra: de kjører ikke kundeundersøkelser i Apple, fordi når du har fått tilbake kundeundersøkelsene og ser hva kundene vil ha, så vil de ha noe annet. Så han sa bare at: vi må vise forbrukerne hva de vil ha. Og noen er jo ekstremt gode til det, og andre ikke. Så det er litt den veien man må gå. Man må være flinkere til å forutse både behov og ønsker. Det er jævlig vanskelig fordi alle produktene er så like. Som jeg sa i stad, hvis du tar bind for øynene på meg og deg også hadde vi blitt plassert på ulike hoteller i Oslo, bare på et rom. Og de har fjernet alt av reklame, og vi skulle gjette hvilket hotellkjede vi var på. Det hadde vært veldig vanskelig. Og da er det jo, hva er det som påvirker forbrukerne i å gjøre det som de gjør? Det er vanskelig å få en stor differensiering. De som kan lykkes best er Radisson, som har tatt en posisjon som litt mer luksuriøs enn de andre. Men rommene der er ikke så mer luksuriøse enn du finner på de andre kjedene. Knekker du den koden der, så skal du få jobb. Du får bare finne fasiten i oppgaven.”

Vedlegg 6: Transkribert intervju First Hotels

Informant: Kjetil Smette

Tittel: Director Revenue Management

Dato: 23.04.2012, kl. 14.00

Sted: First Hotels hovedkontor, Dronningens gate 13

Tid: 61 minutter og 13 sekunder

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Ja... For å stille deg det første spørsmålet da. Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av den private forbruker?”

Smette:

”Ja, og det... Jeg har selvfølgelig lest gjennom spørsmålene dine, og kommentar først er at det er bra spørsmål. For det er problemstillinger som vi daglig jobber med, og dette med å identifisere en private forbruker det har vi jobbet med lenge. Og det vi gjør er at vi... Vi har fire hovedsegmenter som vi jobber ut i fra, og det har vi akkurat endret. Fra at vi har hatt de individuelle business-gjestene og de individuelle leisure-gjestene, altså gruppe-business og gruppe-leisure. Gruppe business- og leisure er ganske lett å identifisere. For da har du den typiske turoperatøren som kommer inn med gjester fra Japan eller Brasil eller andre steder. Turserier, busser, som vi da kan sette en hatt på som leisure. Vi kan veldig lett identifisere i sesong. Så de... de har vi lett over... eller over lengre tid enkelt kunne identifisere. Gruppe-business er også ganske enkelt. Da kommer det inn ett sett med grupper av busser, du ser at det er business-grupper som kommer. Og i forbindelse med... enten skal de ha møter ekstern eller internt på hotellet for at de bruker møterommene våre. Men når det gjelder de to individuelle, så har vi de seneste årene også begynt med noe som heter dynamisk prising. Som vi kommer til senere så jeg. Men, og... der... teknisk sett så betyr det at vi opererer med en priskode. Og det er ofte priskodene som er styrende for markedssegmentet, for det knytter vi opp i et hierarki hvor det begynner helt nederst på priskoden. Og med en priskode så dukket det opp en del utfordringer for oss. For da måtte vi da endre ved innsjekk om gjesten da var en business eller om den var leisure. Så da vi hadde kjørt det i ett år, fungerte veldig dårlig. For resepsjonisten så er det nesten umulig. Og vi fikk data også som vi begynte å

vurdere. Så vi slo det ofte sammen i en, for vi stolte rett og slett ikke på om det som var der. Så det er ikke en lett kunde å segmentere, i så måte. Det vi har gjort er at vi da har fjernet disse individuelle leisure og individuell business. Også har vi laget en som heter kontraktert business individuelt, og der er det både Corporat og FIT, som vi kaller det. FITs det er primært leisure på reise. Så de FIT-kundene er ganske enkle å identifisere, for da kan vi gå ned på priskodenivå og så ser du at det er en agent fra utlandet som har booket. Vi kan se om en stor aktør faktisk i Skandinavia... Coop sitt lojalitetsprogram. De også går inn under det segmentet. De også vet vi er fritidskunden. Så... og de er kontraktert i den forstand at de får ett... de har fått en spesialpris hos oss, og kontraktert og signert en avtale. De andre er det vi kaller Public. Det er de vi selger ut i vår egen kanal. De prisene hvor de får hvis de ringer inn å skal ha et rom. Og da har.. på det Public- hovedsegmentet, så ligger da tre og fire undersegmenter. Hvor da noen er enkle å identifisere. Det vil si de prisene som vi priser for privatmarkedet, de fanger vi opp. Også har vi de da som bor på denne flytende prisen. Som vi da ikke egentlig identifiserer på annet enn at... hvilken ukedag de bor i. Så det vi ser er at ukedager, ikke sant, bor de i påskeukedagene så er det jo lett å identifisere de som en privatkunde. Bor de mandag til torsdag så er det stort sett businesskunder, utenom typiske leisureperioder, som vi kaller det. Juli og holidays, utenom innklemte dager osv., osv. Hvis f.eks. nå første mai er på en tirsdag, så får vi en innklemt mandag, så er det jo ikke så veldig mange businessreisende den mandagen. Så faktisk ukedager er mye med på å styre litt den segmenteringen, utenom de helt åpenbare segmentene som vi også går inn og... så det var litt om segmentering. Det er et... du kan si det at innenfor revenue management, så har vi egentlig... fra vi startet opp å bruke et revenue management system, så har diskusjonen gått i hvor vidt... hvor viktig er egentlig segmentering. For vi grupperer... for det er prispunktene som er viktig for oss. Hvordan vi stimulerer de ulike prispunktene og hvordan vi får "hit", ikke sant. Og da, hvilke prisnivå ligger vi på i de ulike periodene gjennom de syv dagene i uken, de antall dagene det er i måneden, og alle 365 dagene i året. For det er det vi går inn å stimulerer. Om det er en privat- eller businessgjest som bor. Får vår del... det spiller egentlig ikke noen rolle i og for seg. Men det er ulike måter å kommunisere med de ut via markedsavdelingen, selvfølgelig. Og det også... så sånn sett så er det viktig å vite hvem de er, i den forstand at vi vet når de bor. Det kommer an på litt sånn hvilket ståsted du har. Så vi jobber ofte eller mye ut i fra buckets, grupper og priser. Der finner du ofte segmentet også. Det går i harmoni. Jeg har jo... uavhengig av den diskusjonen egentlig, så har jeg alltid jobbet med segmenter. Det er noe som vi har jobbet med bestandig, så det er lett å gjøre analyser

fordi du har gode data fra tidligere. Så vi har alltid hatt det. Men som du skjønner nå så har vi begynt å dreie litt og endre litt på segmentering.”

Intervjuer:

”Spennende.”

Smette:

”Good. Fikk du noen kloke...?”

Intervjuer:

”Det er mye klokt her!”

Smette:

”Takk gud.”

Intervjuer:

”Vi kan hoppe litt videre. Hvordan arbeider dere med å styrke den private kundens merkeloyalitet, og i hvilken grad fremmer lojalitetsprogrammet kundens lojalitet?”

Smette:

”Det er et kjempespennende og et stort spørsmål. For du snakker om flere ting, ikke sant. Hvordan styrke merkeloyaliteten vår, det vil si gjenkjøp på First Hotels. Og du spør om lojalitetsprogrammet egentlig fungerer, er de lojale? Og da kan jeg svare: det er de. Det er... det overrasker meg ikke, men det er utrolig gledelig å se hvor stor andel av våre boende gjester som er lojalitetskunder. Og det er stigende. Så de bruker oss mye, en liten gruppe som alltid av... nå vet jeg ikke hvor stor databasen er, men det ligger vel på 120 000 nå, 120-130 000. Og av de så er det jo... krymper det veldig ut i fra de som er veldig lojale. Det vil si de som er på det høyeste nivået, gullkunder og Black Members og alt så flott heter... eller platinum eller hva det måtte være. Så... og de er veldig veldig lojale, så de står for en stor andel av businessen vår. Så det er helt tydelig. Ehh... og der også er det, hvis du skal segmentere det opp... for du spør om hvordan den private kunden er lojal, i forhold til lojalitetsprogrammet. Og det vi ser er jo at... det vi har vært dyktige på er nettopp å snakke med firmakunden. Og det er de vi har knyttet opp til også å samle poeng. Og det som er...

hvordan skal jeg forklare det... og det ser vi, ikke sant. At de i ukedagene også... det er der den stor trafikk ligger på våre First Members, som er lojalitetsprogrammet vårt. Men det vi gjør, i tillegg til det, er at vi har inngått en samarbeid med noe som heter GHA, Global Hotel Alliance. Som du... jeg vet ikke hvor mye du har lest deg opp på First Hotels før du kom hit, har du lest... ja du visste ikke om samarbeidet, men det står ikke så tydelig egentlig. Men GHA, har du sett av vi er medlem der?"

Intervjuer:

"Tjaaaa... det er mulig at jeg har fått det med meg. Det hørt i alle fall litt kjent ut."

Smette:

"Grunne til det er at vi ønsker, ettersom vi er en Skandinavisk kjede, ønsker vi også å være tilgjengelig ute i resten av verden, world wide. Og GHA er... vi er vel nå oppe i en 15 hotellkjeder, som da dekker alle hjørner av verden. Fra USA til Asia til Europa også opp til oss og Skandinavia, og vi er den skandinaviske aktøren. Og bakgrunn for at det går en sånn allianse er at du skal ha en verdi ut av det. Og verdien er distribusjon. Det vil si at vi er alle sammen på samme distribusjonsplattform. Det betyr at vi kan gjøre veldig gode avtaler med de som leverer dette, og lojalitetsprogrammer. Fordi... i vårt... det vi gjør er at alle hotellkjedene... eller ikke alle... nå må du korrigere meg. Nesten alle hotellkjeden har jo sine egne lojalitetsprogrammer. Det vi gjør er at vi slår sammen alle disse, så fra våre 150, eller 120- 150 000, også har du Omni sine 500 000 i USA, også slår vi alt dette sammen og da får vi millioner av kunder. Og Pi Kinski i Europa. Og det vi kan gjør da er at vi kan spisse kommunikasjonen vår til de kundene deres. Gjennom at vi enten går bredt og snakker med alle, og sender en news eller et... ja hva det måtte være av kommunikasjon med de. Eller vi bare snakker med de i Tyskland eller vi bare snakker med de i USA. På toppen av dette så har GHA gått i samarbeid med ti- tolv- tretten flyselskaper, Eurobonus en av de. Som også gir oss tilgang inn til de kundene også, så vi også kan spisse budskaper. Så til sammen så utgjør dette her mange millioner mennesker som vi kan kommunisere med. Så en kjempeverdi. Det vi faktisk gjør teknisk sett også er at vi bygger sammen disse systemene. For vi må alle jobbe på samme plattform, så vi da knytter sammen lojalitetsprogrammene i ett program, som da en organisasjon i GHA jobber med. Og hvor vi da kan trekke ut deler av databasen, vi fortsatt sitter på vår egen database, men hvor vi da kan kommunisere med hverandre på. Der når vi den private kunden. For der får de opplevelser, som er da hele... du kan gå inn å lese om det,

gha.com. som er... og det er et lojalitetsprogram. Når du går inn og ser på den, så skjønner du hvem som er målgruppen. For det er de mest fantastiske overnattinger og opplevelser du kan oppnå gjennom lojalitetsprogrammet. Gjennom å bygge opp poeng på det systemet. Så der når vi den private kunden. I tillegg så jobber vi med... tett med andre samarbeidspartnere, sånn som SI i Sverige, som er NSB i Sverige. Der får vi tilgang til nesten en million lojalitetskunder til SI, hvor vi når både private og Corporat. For ofte så er... den corporategjesten er en privat gjest. Så det kommer an på egentlig kommunikasjonen, hva du legger vekt på. Om du legger vekt på at du ønsker å gi dem fantastiske city-breaks i weekender, eller om du legger opp til en ukedagskampanje, som man også kaller det. Så det kommer an på hvordan du styrer budskapet i kampanjene dine. Så det er måten vi jobber med lojalitetsprogrammene, for å selvfølgelig styrke vår eget merkevare, både internt i Skandinavia og ut i resten av verden. Det er vanskelig for en hotellkjede i Skandinavia og etablere merkevarekunnskap nedover i Europa, det er nesten umulig. Så da må vi bruke andre virkemidler enn det vi gjør internt. Og også blant landene i Skandinavia også, så er det selvfølgelig en utfordring. Vi er veldig mye mer kjent i, eller har en høyere styrke i Sverige og nå også i Danmark, gjennom økning i antall hotell. For det er en korrelasjon mellom antall hotell og markedsandel og kjennskap. Det er det ikke noe å legge skjul på. Så det er ikke noe "rocketsigns" å skjønne det. Så det er ganske... og da i Norge for vår del så er det vanskelig å bygge kunnskap. Det er nesten ingen som vet hvem First er i Norge. Du visse vel det knapt selv, tenker jeg."

Intervjuer:

"Ja, ikke sant. Vi hadde faktisk en klasseavslutning ved juletider på Grims Grenka. Vi fikk servert en 5-retters middag av rå mat. Det var veldig spennende. Jeg har til og med vært der."

Smette:

"Det er litt av... nå er vi litt sånn inn i vår verden. Men, vi har... vi er en hotellkjede med veldig kjente enkeltstående hoteller. Du har sikkert hørt om... eller du har hørt om Grims, og du har hørt om First og du har hørt om St.Peter, men ikke First Hotel i København. Selv om der begynner det å skje ting, altså nå gikk vi fra... vi hadde vel 2-3 % markedsandel i Danmark. Nå har vi 6-7. Det endrer veldig. Så... ja... det var vel utdypende nok på... skal jeg svare så lenge på hvert spørsmål så kan vi sitte her hele natten."

Intervjuer:

”Men det er i hvert fall hyggelig å høre at de private forbrukerne er lojale. Din samarbeidspartner hos Thon sa noe skjønner du.”

Smette:

”At de ikke er det? Ja, nei det kan jeg ikke... det jeg sier er at de som er med i lojalitetsprogrammet, de er lojale. Og de, som jeg sier at de, men vi har kommunisert mye mot korttidskunden eller firmakunden. Og de bor jo veldig mye i ukedager. Og det er de vi når kanskje tydeligst. Men og de er jo også private. I toppen av mitt hode... så har jeg ikke hvor stor andel de bor i weekend/ typiske ferie- og fritidsperioder. Men det er derfor jeg sier at altså, bygge ut de lojalitetskundene med andre programmer også, gjør at du når ut til en bred gruppe. Men det er primært, hvis du ser på isolerte på First Member, så er nok det... de dominerer nok firmamarkedet, det gjør de. Eller det vet vi.”

Intervjuer:

”Det er i hvert fall veldig viktig med lojalitetsprogrammer, det er det ingen noe tvil om.”

Smette:

”Det er det ikke noe tvil om. Og det... effekten av det kan man jo alltid diskutere, ikke sant. I kost og nytte og lojalitetsprogram. Men vi måler jo dette månedlig. Men har du en god database, med god kommunikasjon med kundene dine. Så er de lojale, altså. Det er noen ganger overraskende, men det virker, det fungerer. Og verdien ligger selvfølgelig i kommunikasjon. Og med teknologien som nå kommer og som blir bedre og bedre, så jobber vi også akkurat nå... vi kjører et prosjekt der vi spisser kommunikasjon mere en til en. Vi har nesten en million gjester i database vår, som vi kan snakke med. Og de kan vi også segmentere, ikke sant. Den samme gjesten kan vi segmentere opp til å være privat, og en corporate-kunde. Så... og da kan vi jo snakke med den samme med to forskjellige språk. Det vil si at når du er som lojalitetsgjest, så ser vi at du liker... Og da kan vi spise budskapet mot den type gjester. Og det er nok fremtiden, at vi kommer til å snakke mer en til en. Mer et sånn massekommunikasjonsbudskap som ofte er nå. Vi kjenner de, og vi kan gå inn å spørre masse... vi bygger opp profilene deres, sånn at vi vet hva de liker, når de reiser. Om de reiser mye på ferie til store byer, eller om de er ute på opplevelsesturer. Eller om de reiser mye ut Skandinavia osv., osv. Det er masse spennende. Så det krever mye av teknologien, men det er

utrolig... mye mer spisset buskap enn det som har vært til nå. Yes! Skal vi komme oss videre?"

Intervjuer:

"Vi får komme oss videre. Det er ingen hemmelighet at hotellkjedene befinner seg i en tøff og varierende bransje. Hvilke konkrete tiltak arbeider dere med for å beholde og vinne kunder i tøffe perioder?"

Smette:

"Det tror jeg vi dekket veldig godt når jeg snakket på nummer to der egentlig. Ehh... det går jo mye på verdien i databasen egentlig. Verdien i... eller det vi gjør er nettopp det jeg sa nå. At vi bearbeider databasen mye mer, og det i form av at vi kommuniserer det riktige budskapet. Sånn at det er relevans i det vi sier. Og er det relevans, så får man hit, det vil si commercial. Og det merker vi veldig, veldig merker vi det. Og vi øker frekvensen på utsendelsene, sånn at vi får snakket ofte med de. Men det kan vi også gjøre når det er relevans i budskapet. Så det funker. Ja... men nå snakker jeg veldig mye serie igjen da, en til en kommunikasjon. Også er det selvfølgelig er det viktig når man først har de på hotellet, er det selvfølgelig gjenkjøpsgraden er ekstremt viktig. At vi får gjester som går ut... hva skal jeg si... er så fornøyde at de også er ambassadører for oss og som ønsker å dra tilbake. Så det også måler vi med spørreundersøkelsene våre, er å se på gjenkjøpsgraden. Vi kaller de... nå husker jeg ikke akkurat, men ambassadører på godt norsk. I forhold til hvor mange som vil anbefale oss til andre, så et måleparameter på det. I tillegg, altså snakke om hvordan vi kommuniserer en til en. Sosiale medier er jo også blitt... kommet for å bli, og ekstremt viktig. Der også kjører vi mye spennende og interessante ting. Men... sosiale medier, stod det noe om det lengre ned? Ja, da svarer jeg nesten på det nå. Det er ikke noen bookingkanal. Det er en... et sted hvor vi kommuniserer, eller vi egentlig deler et budskap og vi vil gjerne at andre skal fortelle om oss. Det er som å måle... hva er verdien på det? Det er som å måle reklame. Hvor mye er det en annonse vil gi av bookinger, eller... det er ofte veldig vanskelig å etterprøve det, med mindre du har noe som er så konkret at du kan gjengi en kode etter du har lest en annonse, eller da kan du se hvor mye det generer av salg. Der har vi mye spennende ute. Gå inn på Grims Grenka, der speeder vi litt opp. Og egentlig bruker direktøren som kommunikator ut til de ulike, og lærer hvordan de skal da spre budskapet og få det spredt ut. Også måler vi det tilbake igjen på ulike... eller tre ulike kriterier. Så vi ser hvor mange vi har klart å nå, og likes osv., osv., osv. Så det også... og det på ulike, ikke bare på Facebook, men

på ulike sosiale medier. Så akkurat faktisk i disse... i morgen så får direktøren et langt foredrag om hvordan vi skal bli bedre på det, så direktørene er egentlig... og kan påvirke de som er... og selvfølgelig at gjestene våres snakker om oss. Så det er... snakk om ambassadører her. Hvis du er en ambassadør på Facebook eller Twitter eller hvor det måtte være, så har det samme effekten som en som går ut og forteller om hotellet. For det er den aller beste salgskanalen du kan ha.”

Intervjuer:

”Så det er ikke, meningen er ikke at det skal bli noen reservasjonskanal heller. At dere skal bruke det som noen stor reservasjonskanal?”

Smette:

”Nei, men det er ikke... sosiale medier er egentlig deling, ikke sant. Dele opplevelser og dele... foreløpig er det ikke... det vil tror jeg Google også... hvis du skal snakke med Google. Men jeg vil tro de også vil si det samme. I hvert fall hvis dere kommer inn på det temaet. At det er en bookingkanal, det tror jeg... foreløpig i hvert fall så ser vi ikke på det som en bookingkanal. Mer som en... å dele opplever og sørge for at man får delt budskapet ut der, til de ulike. Og spisse det veldig til forhold til ulike type arrangementer da, ikke sant. Som forhåpentligvis har vært vellykket, også spres det da i de miljøene som er opptatt av akkurat det. Mye spennende. Det er kjempespennende. Akkurat det området. Der har vi ansatt en, ny og ny, for to år siden, en som jobber ene og alene med det, med e-commerce da. Og det skjer i ekspressfart, akkurat det. Så det er utrolig spennende.”

Intervjuer:

”Det så vi egentlig får oss vanlige ”folk flest” også. Det gikk utrolig fort, når alle fikk sin egen profil der ute.”

Smette:

”Yes! Etterspørsel?”

Tema 2: Etterspørsel

Intervjuer:

”Etterspørsel ja. Rapporten ”Norsk Hotellnæring”, der kom det jo tydelig frem at finansuroen har påvirket endringen i etterspørsel. Og hvilke endringer er merkbare, og hvordan påvirker denne endringen deres hotellkjede? Da snakker vi altså mot den private forbruker da.”

Smette:

”Mm... ja, for jeg måtte. Det er Horwath sin du refererer til der, ikke sant?”

Intervjuer:

”Ja, riktig.”

Smette:

”Og den... det de egentlig, i hvert fall sånn som jeg tolket det, er at det blir mer og mer konsentrert ut til byene, den etterspørselen som er. Og distriktshotellene er taperne. Så egentlig, det er for vår del, for den strukturelle endringen i etterspørsel... for vår del så er det jo... jeg kan si så mye som ned til Danmark da, ned til København. Så har vi merket en eksplosjon. Det er bare helt vanvittig hvordan nordmenn, spesielt da, reiser på småbyferie ned dit. Så det bekrefter litt av det som vi ser inn mot Norge i de norske byene. For den rapporten er primært, det står ”norsk hotellnæring 2011”, så det er primært den norske hotellnæringen det handler om. Men det stemmer nok, eller det stemmer, det gjør jo det siden dataene viser det. Men nå har vi... vi har ikke så mange distriktshoteller i vår portefølje, men vi har Mandal, og vi har... som kanskje ligger litt ute på prærien. Også har vi har Hamar, men Hamar... jo Hamar, og Lillehammer, men Lillehammer går litt under større hoteller, enn bare distrikts, distrikts. For det er veldig mange hoteller som ligger ordentlig avsides til. Så det er noe som egentlig... en problemstilling som ikke vi ser så godt. Men det er klart vi ser jo at det i Mandal har blitt tøffere. Men de... ofte de som ligger ute i distriktene, er ofte avhengig av næring som ligger tett opp til eller ligger i den byen. For Mandal sin del, så var det jo... når de var ferdig med de byggingen av båter som var på verftet i nærheten der, så stoppet det voldsomt opp. Så det også betyr mye for distriktshotellene. For det er mindre og mindre næring rundt de hotellene som gjør at det er potensielle gjester der. Så det også... det er nok mer konsentrert. Det er riktig det. Vi ser jo de store byene absorberer jo mye av den kapasitetsøkningen som er. Vi ser jo Stockholm også nå, som øker 7-8 % i kapasitet. Kommer

store nye hoteller inn, og vi merker det, men ikke i den grad man skulle egentlig frykte. Man ser også i Oslo, det vokser år for år med antall senger. Det tar unna bra, for det er fortsatt god butikk i de store byene, så det merker vi. Også sist, når Post åpnet i Gøteborg. Det også var jo veldig spennende. Han fikk jo kanskje i overkant mediedekning, herr Petter Stordalen, men all ære for den. De er jo fantastisk dyktige på det området. Og det hotellet i Gøteborg, vi har også et hotell i Gøteborg, men generelt hotellnæringen der nede har ikke merket det på samme sett. Så det de har bidratt til er egentlig å øke etterspørsel ned til Gøteborg, totalt sett. Sånn sett så er det fantastisk. Det også bygger opp om de funnene de har gjort i undersøkelsen. Så jeg kan ikke egentlig annet enn å si at det ser ut til at det er riktige funn de har gjort, altså.”

Intervjuer:

”Det er jo hyggelig å høre for de.”

Smette:

”Ja, skal vi se, hva er neste?”

Intervjuer:

”Ja, med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, for større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter. Hvilke strategier benytter dere for å holde dere oppdatert om markedets utvikling og forbrukernes atferd?”

Smette:

”Ja... vi... hvilke strategier benytter dere? Vi jobber jo veldig tett mot de ulike kanalene for å måle etterspørsel. Vi får jo inn data fra alle mulige steder. Og ikke minst, forbrukeratferden som du nevnte her, for det er superspennende. Og da beveger vi oss ofte inn på dette med distribusjon, som er nærliggende for vår del av verden. Og det vi ser, og det har vi jo visst også, vi ser utviklingen på internett at de booker mer og mer. De leser news og andre omtaler om oss, ikke sant. Og sosiale medier og Trip Advisor, hvordan det påvirker valg av hotell. Så det er jo også veldig viktig for oss, at vi legger inn, hva skal vi si, en aktivitet eller et tiltak da inn mot det. Så vi er på toppen av det som blir skrevet om oss på de ulike nettstedene. Og samtidig så sitter vi å måler hele tiden, hvor mye som... vi snakker om private kunder her, hvor mye av privatmarkedet som bookes. For de var overveldende til å begynne med. Det var de som brukte internett stort sett sånn booking behavior-messig. Men det vi ser nå, er at mer

og mer går over til ukedag, det vil si fra mandag til torsdag i forretningsmarkedsperioder, for å si det sånn. Og det også er interessante funn. Det betyr at vi må kommunisere begge veier, ikke bare på det private markedet som brukte det som kanal, men også benytte oss av corporate-kundene. Så vi sitter veldig mye å overvåker hvordan det bookes, og hvordan atferden er i forhold til ukedag, og/ eller ferie- og fritidsmarkedet og corporate-markedet. Hvordan vi når de der ute. For vi ser jo mer og mer at det som tilsynelatende var... det var jo også bookinger i ukedager på disse kanalen, men nå begynner det virkelig å ta seg opp, også generelt sett. Så er det en voldsom eksplosjon i det, så vi dreier mye av fokuset vårt, eller nesten alt av fokuset vårt inn der. For det er selvfølgelig også en kanal hvor vi ønsker at trafikken skal komme inn, for da går det rett inn i systemene våre. Vi slipper og sitte å ”puncher” det inn. Så det er selvfølgelig positivt. Jeg vet ikke om jeg ga svar på det du egentlig spør om? Og i forhold til konkurrenter, så er det jo selvfølgelig det å holde seg på toppen av dette med å kommunisere gjennom disse mediene. Som... og de kanalene, og det er jo også er blitt en vitenskap. Og se hva det er som trigger, hva er det som er viktig av informasjon der ute og hvordan vi jobber da med, primært, egen kanal, det vil si vår egen hjemmeside for å styre trafikken inn dit. Der også kommer Google inn som en viktig samarbeidspartner, for det er ofte inngangen inn, ikke sant. Så det bruker vi veldig mye tid på, å sikre at vi er godt både representert og presentert inn i kanalen. Er det det du hadde i tanken? Det står under etterspørsel, så det er derfor jeg sitter å vurderer om det var det du egentlig tenkte på da du stilte spørsmålet. Noe i den duren?”

Tema 3: Prising

Intervjuer:

”Tja, noe i den duren, absolutt. Yes! Vi kan hoppe litt over til pris. Hvor prisbevisst anser du den private forbruker å være ved valg av hotellkjede?”

Smette:

”Da vil jeg si ved valg av hotell, jeg tror ikke de er så veldig hotellkjedevennlige, sånn sett. De shopper mye altså. Og det har vi testet masse. Vi prøvde å kjøre budskap uten pris, med pris og kampanjer uten pris, men med budskap om at de får et kanontilbud. Og de funnene vi gjør er at pris er viktig. Absolutt. Pris er viktig. Og det gjorde jo en kollega av deg også, var det i fjor, eller året før der igjen? Som gjorde en bachelor, de skrev om det, lojalitet. Eller hvordan dynamisk prising påvirker, det var litt mer gjenkjøp da, men altså funnen de gjorde der var ganske tydelige. Det er utrolig viktig. Prisbudskapet er viktigere og viktigere. Før så

var det tre kriterier ved valg av hotell, det var: beliggenhet, beliggenhet og beliggenhet. Men det som har sneket seg inn nå er pris, som viktig. Og det i den forstand, som du skriver også, at det er veldig stor konkurranse, mange aktører og det er mange hotellsenger som skal fylles. Og det gjør at, det er klart at pris blir et viktig element her. Men pris, der også kan man begynne å diskutere pris. Det er jo kjempespennende, for pris inneholder så mye. I forhold til om du selger bare pris, eller er det innholdet i den prisen du skal kjøpe. Hva er verdien du setter? Er det med frokost, er det med sjampanje på rommet, er det med blomster på rommet, eller er det noe annet som gjør at du bygger opp verdien? Og klarer kundene å absorbere, å se det og sammenlikne, rett og slett de prisene de får presentert? Og der er det altså "keep it simple" altså, ofte. Men da må du ofte kommunisere det i forhold til hva de er ute etter, hva de søker på. For det er også det med å selge pakker og innhold i pakker, og sånne ting. Det også selger bra og er relevant, i forhold til byen det skal selges i. Vi har prøvd å selge like pakker i forskjellige byer, og fått ulik respons. Det er ganske interessant. Så pris er utrolig vanskelig, men svaret er veldig kort: at de er prisbevisste, spesielt i privatmarkedet. Men ofte da, du vet revenue management, du bygger opp hotellet. Du begynner tidlig, du går inn lavt også fyller du opp også stenger du ned etter hvert. Så tradisjonelt sett, de som er tidlig ute de er prisbevisste og de som kommer litt etterpå, de er ikke så nøye. De som bare tar en impulstur ett eller annet sted, de er ikke så... de vet ut i fra at hvordan flyprisene fungerer. De kan være heldig, å finne kanontilbud. De skal reise på fredag, ikke sant. Men da er ikke prisen så viktig, da er heller turen viktigere. Eller alt ettersom. Men planlegger du det godt, og gjør det lang tid i forveien, så er forventninger om å gjøre en god deal også der, ikke sant. Og sånn jobber vi også. Sånn som sommeren nå, kjører vi sommertilbud inn lukket. Vi snakker med noen få og sier nå skal dere få mulighet til å kjøpe noe superbillig, før alle andre. Og da er jo det tanken vår. At vi skal bygge opp grunnbelegget vårt. Også ser vi hvor mange hit vi får der, også går vi bredere og bredere, avhengig av hvordan responsen er. Da ser vi også at prisen er viktig. Jo lengre frem mot ankomstdato, jo viktigere er prisen. Så det funker, sånn virker tyngdekraften din."

Intervjuer:

"Ja... Så ut i fra markedskommunikasjonen så er det pakker og pris?"

Smette:

”Ja, vi benytter alle mulige former for... vi er ulike der ikke sant, vi kaller det ganske ulikt egentlig. Men der tror jeg alle hoteller, spesielt hotellkjeder bruker... spiller på alle strenger, ikke sant. Bruker det vi kaller.... Og går inn å booker så og så mange dager i forveien for å få det, vi går lukket, vi går bredt. Det kommer an på hvordan vi kommuniserer. Vi har kampanjer, det vil si at du får så og så mye rabatt hvis du presterer noe. Og hvis du kjøper en pakke med et innhold i, som med f.eks. med billetter til konserter, eller til Liseberg i Göteborg, eller hva det måtte være. Også er det selvfølgelig rom-frokost priser, med og uten frokost som vi kan spille på i København. Men det er jo liksom, den store utfordringen er å selge en verdi og ikke en rabatt. Det må du lære deg forskjellen på, det er veldig viktig. I hvert fall når du jobber med revenue management. Man selger ikke en rabatt, du må kommunisere en verdi av noe. Rabatten du oppnår, gjør at det er en verdi i det du kjøper. Du må ofte prestere noe for å få noe, ikke sant.”

Intervjuer:

”Men det er egentlig ett av det spørsmålene under... med tanke på verdi-basert prising. Hvordan dere får frem verdien?”

Smette:

”Ja, det er veldig vanskelig. Det er fryktelig vanskelig. For ofte blir det for komplisert. Det blir for komplekst å forklare, ikke sant. Du gir en pris som er x, men den inneholder masse ting. Så derfor er det ofte det enkle det beste. Men spesielt da på pakker og de tingene, at man prøver å formidle verdien i det man kjøper. Og det er ikke lett. For ofte så er det... men verdioppfattelse er ofte... den er jo styrt over til kunden ikke sant. I forhold til hva er en verdi, og hva sammenlikner man med, prisen i den byen eller destinasjonen man skal til. Så...”

Intervjuer:

”Så er ikke kunder like heller, sant.”

Smette:

”Det er nettopp det. De er veldig forskjellige. De leser forskjellig og de oppfatter forskjellig. Så... men vi prøver i hvert fall... ja, vi prøver å bygge opp under, når vi diskuterer også med markedsavdelingen og salg og såne ting. Så er jo dette en viktig del av diskusjonen når vi

kjører kampanjer. Nettopp å bygge opp verdien i den prisen som kjøpes. Ofte snakker man om rabattene og at vi må ha et tilbud om noe, men da kommer vi også sier at vi må bygge opp... det inneholder det og det... og vi må kommunisere det på en enkel måte. Det er jo ikke enkelt.”

Intervjuer:

”Nei, det blir litt sånn... alle har jo på en måte tilbud, men det er jo det som ligger i tilbudet...”

Smette:

”...som er avgjørende. Så skal du si det på en veldig kort og enkel måte, så. Ja, nei, det er... hva skal jeg si. Vi kjørte korte kampanjer, som betyr at innenfor den perioden, så er det så rimelig. Da er det en pris ut, og da er det også... da er det ikke sånn at pris i den forstand... verdien i det... prestasjonen i det er at du må kjøpe innenfor veldig kort tid, for å få det prispunktet. Så ja, det er ikke enkelt. Men man prøver jo selvfølgelig å gjøre det. Det er en utrolig viktig del av diskusjonen.”

Intervjuer:

”Absolutt, men i forhold til service, er det noe... hvor oppe i skyene er det, holdt jeg på å si, nå. Service ute på stedet og tilbakemelding på service. Hvor viktig er det for kundene?”

Smette:

”Veldig viktig. Det er... men service er jo et veldig bredt og vidt begrep. Hva er service? Der har vi gjort en veldig interessant og spennende spørreundersøkelse på pris. Vi har spurt gjestene våre om når de får tilbud om noe når de sjekker inn, om de føler at vi er påtrengende. Og, du vil ikke ha et større rom med balkong og utsikt, og bare betale 150-200 eller 300 kroner mer. Men de private gjestene, nå er jeg inne på din problemstilling her. De private gjestene ser på dette som service. At de blir tilbudt noe. Og at de forteller dem at... og vet du om den fantastisk deilige menyen i restauranten som er endret og vi har fått det og det på menyen... og du må prøve en flaske vin som er kanonbra, en spesial som vi har i dag. Som for andre kan virke påtrengende, i den forstand, påtrengende salg. Men tvert i mot, de synes det var fantastisk bra. Men, den lojale gjesten, som er på hotellet for syvende gang i løpet av tre måneder, de ble dritt lei det spørsmålet. Hva i all verden, hvorfor spør du meg hver gang om

jeg skal ha et stort rom? Så der er det veldig viktig at man balanserer i forhold til det å drive salg og mersalg og oppsalg på hotellene, det oppfattes veldig forskjellig. Tilbake til det du sa, at gjestene våre er veldig forskjellige. Det kreves mye av de som er i resepsjonen og se hva som blir oppfattet som god service eller ikke. Men jo, det er veldig viktig. Det som er viktig for gjesten våre det er renhold, det er servicegrad, det vil si personal også er det frokost. Det er de tre viktige tingene når du er på hotell. Utenom selvfølgelig at sengen er god å ligge i og at det er gode puter og blæ blæ, ikke sant. Kjerne, kjerne, kjerne, men det er noe som er utrolig viktig.”

Intervjuer:

”Det er klart.

Smette:

”Vel, i en prissammenheng og sett det med servicegraden og hva som oppfattes som god service. Noen vil ”smakke” inn og ”smakke” ut, og ikke for mye spørsmål og plaging. Mens andre vil gjerne bli tilbudt og bli kjøpt opp. Det kommer an på formål med oppholdet også, ikke sant.”

Intervjuer:

”Ja, absolutt. Skal vi se, hvor langt har vi kommet. Ja, litt det der med... jeg har lest en del artikler nå da i forbindelse med teorikapitlene som jeg har skrevet. Og da er det skrevet noen artikler om dynamisk prising i forhold til det med nedsatt kundetilfredshet. At det oppleves veldig urettferdig, men det er kanskje litt gammeldags nå. Litt gammelt nytt?”

Smette:

”Ja, vi opplever vel... i hvert fall i de undersøkelsene og studiene jeg har lest, og den studien til din studiekollega... Søren at jeg ikke husker navnet på han... Jan Tore, var det det han het? Han var kjempeflink, han og. Dere er kjempeflinke alle sammen. Men, også var det to jenter som var med å gjorde den undersøkelsen. Hvis jeg ikke husker helt feil... så var det egentlig, de aksepterer dynamisk prising, men det må ligge en rettferdig forklaring i bånd på hvorfor det er sånn. Men det opplever vi lite sjelden eller aldri, at de i hvert fall ikke har noen kommentarer tilbake igjen til oss på det. Det har blitt den oppfattelsen. Booker du tidlig så får du det billig, booker du to dager før så er det liksom akseptert at prisen er høyere. Men, hvis

de bor på hotellet og de får rett i ansiktet på resepsjonsdisken et tilbud som sier at de, ikke sant... ta et beløp, de betalte 1295, ikke sant. Også får de den da... vi tilbyr nå 895 til alle våre gjester i denne weekenden, og de bor da i den weekenden hvor dette tilbudet gjelder. Da kan de reagere. Det reagerer de på. De sier, ja hvorfor betalte jeg 1295, når dere denne weekenden her tilbyr 895. Da må de forklare voldsomt, at det gjelder ett visst antall rom og booke lang tid i forveien og sånne ting. Men hvis det er gjort på forhånd, så er det akseptert altså. Men da må de ikke bli tilbudt noe annet når de står i resepsjonen. Det gjorde vi en gang, jeg husker ikke helt hvorfor. Men at vi hadde ute et tilbud, lurer på om det var en sommer. Det stod en sommerkampanje ganske tydelig i ansiktet, på hva det inneholdt. Og de da som booket for sent eller ikke fikk tilbudet fordi det var stengt, de reagerte. Men, utover det så er det... i hvert fall alle undersøkelser som kommer fra USA og som... USA og den amerikanske forbruker er litt annerledes enn oss, så vi kan ikke sammenlikne den europeiske eller den skandinaviske direkte, men vi finner mye av det samme altså. Jeg mener ganske bestemt at det var det Jan Tore også fant.”

Intervjuer:

”Ja, jeg skal dobbeltsjekke. Alle de oppgavene ligger på biblioteket, det er bare så utrolig mange. Men da skal jeg lese den.”

Smette:

”Ja, gjør det. For det de gjorde var både for vår del, kjempespennende og gjenkjøp på det med dynamiske priser på privatmarkedet. De var i Trysil tror jeg, på hotell der oppe. Og jeg leste gjennom hele den rapporten, eller den oppgaven. Og det var meget bra. Det er mye bra terminologi også, fagterminologi på metode og metodikk og statistikk. De har virkelig lagt seg i selen altså, det må jeg si. Så jeg håper de fikk bra karakter på den?”

Intervjuer:

”Ja, de fikk i hvert fall... alle oppgavene som ligger på biblioteket er A eller B oppgaver, det skal være det i hvert fall.”

Smette:

”Så hvis Henning hører det her så, det fortjente de. Den var veldig veldig bra altså. Men tilbake igjen hit. Jo, dynamiske priser.”

Intervjuer:

”Men i forholdet til den laveste prisen dere har og den høyeste prisen, prøver det å la det skille ikke bli for stort?”

Smette:

”Ja, alltid. Det var det første jeg... eller det jobber jeg veldig mye med, at det gapet ikke blir alt for stort. I visse tilfeller kan det bli veldig stort. Så da er det... spesielt sånn for Oslo sin del under NOR Shipping, som er en ekstrem pressperiode. Da skrur vi opp prisene veldig ekstremt, men da har vi en kundegruppe som er veldig smal og som aksepterer et annet nivå. Men i hverdager er jo målet å holde og finne... det handler om å finne prispunkter, og det også er en vitenskap. Og finne prispunkter der du har pickup, som vi sier. Når du ser at booking takten øker, når du spiller på de ulike basert på etterspørselsmønstre. Da er det selvfølgelig det å få bunnen opp og toppen ned. Og det som ofte var før var at de hadde ekstremt lave priser og ekstremt høye priser, også solgte de aldri de også solgte de aldri det. Det er det presset i mellom å finne de punktene. Det er det vi utfordrer nå systemene våre på med det som ligger bak, og se når vi har stimuli eller pickup på punktene. Hvis du har for høy pris, så får du ikke nok bookinger inn, så da sitter du bare på samme prispunkt. Går du inn litt lavere så begynner prisen å bygges opp, avhengig av hvor mange som booker. Så... men fortsatt så er prispaket viktig. Men ja, svaret er at vi prøver å begrense det, så de ikke er helt utenom de helt ekstraordinære tilfellene.”

Intervjuer:

”Og det har jo også mye å si på kundetilfredsheten der og, at da er det kanskje lettere å forstå, når gapet ikke er for stort.”

Smette:

”Det også. Men jeg... det ofte... de har ofte ikke en formening om hva prisen burde være. Hvorfor er det billig å bo i Stockholm til 1490 kroner i weekenden, og 890 kroner i Oslo. Hva er bra og hva er dårlig pris, ikke sant? Så det kommer an på hvordan oppfattelsen er. Og lommeboken til gjesten er også veldig forskjellig. Hva som oppfattes som dyrt og hva som oppfattes som billig, og akseptabelt. Så det er veldig forskjellig. Men det som er sånn prismessig, ja, nei det er litt utenfor egentlig området her. Så vi behøver ikke å kverne den veien.”

Tema 4: Distribusjonskanaler

Intervjuer:

”Nei, vi kan hoppe litt over på distribusjonskanaler vi. Ja, hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet av kunden ved bestilling av et hotellopphold hos dere?”

Smette:

”Kan du gjette? Eller vet du hva det er?”

Intervjuer:

”I rapporten så kom det frem at det var telefon. Og Thon sa telefon. Så jeg synes det var litt overraskende egentlig. Det er telefon fortsatt?”

Smette:

”Ja, det er faktisk telefon fortsatt. Og grunnen til det er at vi måler både grupper og individuelle. Og på det som kommer inn på kanaler, så når du generelt spør så er det primært telefon, for gruppene tar en så stor andel av volumet sånn at de... men det ligger faktisk langt over 60 %, faktisk 65% er via telefon. Også er det internett som da har gått helt i taket. Også er det GDS, som vi kaller det, som kommer fra reisebyråene primært. De holder seg stabile på rundt 13-15 %. Så det er... Men det vi merker og der vi kommuniserer mest med gjestene, og der vi får mest respons nå er jo nettet selvfølgelig. Som er økende og økende. Og den tar mye også av den direkte trafikken, som vi kaller det, som er telefon da, e-mail, telefon og fax, det er ikke så mye fax lengre. Men den type kommunikasjonen som kommer direkte inn til hotellene. Så det merker vi. Også vil vi nok se etter hvert som generasjonene endrer seg at... når din generasjon begynner å gå hyppigere på hotell, ikke sant. At de også vil komme inn i under der. Og da kanskje via en sosial kanal, det vet vi aldri.”

Intervjuer:

”Så det er internett som øker mest, i hvert fall?”

Smette:

”Det er det ikke noe tvil om. Det er ekstremt. Og inn mot egen hjemmeside, som også bruker ekstremt mye tid på å stimulere også. Men det gjør jo alle egentlig.”

Intervjuer:

"Hva er det du ser som er viktig med hjemmesiden, først og fremst?"

Smette:

"Det er å få kontroll på egen distribusjon, selvfølgelig. Det koster... Hvis du har lest Horwath sin OTA-analyse, eller artikkel mer da. Så er det jo... det koster jo penger. Det er dyrt! Og for hver reservasjon som går via en kanal, og jo lengre ut i verdikjeden den kommer, jo dyrere blir det. Så vi ønsker jo å få kontroll på verdikjeden. Det betyr at jo tettere til oss de er, jo bedre er det. Og da må vi ut å gjøre de teknikkene som skal til for at vi stimulerer egen hjemmeside. At det kommer inn i vår. Så det bruker vi veldig mye tid på, det kan jeg love deg at de fleste hoteller og hotellkjeder gjør for nettopp å reduserer kostnadene. Som du sier, det er et tøft marked, og marginene blir jo mye spist opp av andre som skal ha sin del av distribusjonen. Men når det er sagt, så er de viktige altså. De er viktige støttespillere og partnere. Så vi ser på de som partnere, de OTAene, som de kalles generelt. Expedia, booking.com og Horwath og Price Line og e-bookers og Finn og hele gjengen."

Intervjuer:

"De har jo på en måte et så enormt stort nettverk som en hotellkjede selv ikke klarer å kunne skaffe seg, på en måte."

Smette:

"Selvfølgelig. Vi er helt... så de har gjort en fantastisk jobb sånn sett, med å dytte trafikken inn der. Så det er veldig viktig, i så måte. Men på en annen side så er det også viktig for oss å få de inn via egen kanal og få kontroll på de den veien."

Intervjuer:

"Ja dem skal jo ha sin andel de også."

Smette:

"Ja, det skal jeg love deg!"

Intervjuer:

”Ja, skal vi hoppe videre. Skal vi se, sosiale medier, det har du for så vidt svart veldig bra på.”

Smette:

”Det har vi snakket om. Også hvilken kanal er viktigst og merkbar oppgang... det var den ja. Ellers har vi en ganske tradisjonell miks på kanalene, det fortalte jeg også hvem var. Du må ikke si det til Christian heller da.”

Intervjuer:

”Nei jeg skal ikke det. Han får lese det selv.”

Smette:

”Men det får du sikkert... det er generelt. Jeg tror vi er ganske like der også, alle sammen. Så hvis... om du ikke har fått data fra alle sammen på miksen, så ligger det nok rundt der. Tradisjonelt sett har det ligger på rundt 70, den beveger seg ned mot 65-60 nå. Også kommer det an på hvem du spør, noen svarer med bare individuelle, hvordan miksen er, og da vil det dominere av internett og GDS. Eller om du spør om totalt, da vil det dominere direkte per telefon.”

Intervjuer:

”Også dette her med mobil ”apps” da. Det har ikke dere, så vidt jeg så. Jeg prøvde å leite dere opp i alle fall, men jeg fant dere ikke.”

Smette:

”Nei. Vi har ikke laget noen ”app” enda, og grunnen til det er ganske enkelt at det er litt snevert. Og det vi gjorde da vi bygget ny hjemmeside, den er ikke så veldig ny sånn rent profilmessig og uttrykksmessig, men på baksiden, der har vi gjort masse spennende. Og den er tilpasset store skjermer og små skjermer. Det er mulig å lese, det kan også bli bedre. Det vi har lagt vekt på er at når vi skal utvikle med mobil, så skal vi gå steget videre enn ”apps”. Men når du sier ”app” ... når vi snakker ”app”, så snakker vi ikke bare om iPhone, men også til Android og de andre... sånn at den er mobilvennlig. At du kan gjøre bookinger med den, at du kan gjøre masse spennende. Som alle stort sett jobber med nå. Det er at vi også begynner å

kommunisere med gjestene våre på mobilen. Hilse de velkommen, romnøkkel, sjekk inn-sjekk out, ikke sant, osv., osv. Så det ligger et brev der hvor vi har laget en app med First Hotels hvor du kan booke. Det blir noe mer, det krever mer. Når du ser på ”app” og potensialet, så er det ”Nice to have”, men ja.... Vi fant ikke... behovet er ikke stort nok til at vi vil utvikle det parallelt med hjemmesiden. Så det er grunnen.”

Intervjuer:

”Det er fair det.”

Smette:

”Men det kommer. Det kommer masse spennende på det området. Det vet jeg også andre jobber hardt med å finne spennende ting. Choice har begynt allerede.”

Intervjuer:

”Ja, de har en slags ”app”. Den var veldig enkel, i alle fall.”

Smette:

”Det er faktisk... det er det som ofte er. Fordi en ”app” er ikke en ”app” bare. Du har en som er en ”app” og en som er en kvasi-app-løsning. Det er veldig mange som har det. Gå inn på Marriott Hotels, også går du inn på appen deres. Du kan laste inn ”appen” deres. Også går du inn på Google og søker på Marriott, også går du inn på den. Og det er tilpasset begge deler. Det ser ut som du er på en ”app” når du går inn via internett. De har tatt steget videre. Men der er det bare booking, eller bare booking, der er det mulig å booke. Men det er også når du går videre, at de kommuniserer med gjestene. De har litt annet... en utvidet mobilløsning enn det som er... så det er. Men som sagt, Choice har kommet... de har også laget... prosjektert ut noen nøkkelkort på et slags vis. Express Hotels. Så det er superspennende.”

Intervjuer:

”Vi får håpe det går... at det fungerer like bra som det skulle tro at det kunne gjøre da. Det er vel det som er utfordringen.”

Smette:

”Det er teknologi som alltid er utfordringen. Og er du tidlig, og innovatør på det området, så koster det også... men de har... de legger opp til hotellkonsept som skal nå den kundegruppen. Så det er kjempespennende å se hvordan det blir adoptert. Så det er grunnen til at vi ikke benytter apps. Og til slutt...”

Intervjuer:

”Og til slutt ja, litt hypotetisk spørsmål. Hvilke reservasjonskanaler antar du vil være den viktigste reservasjonskanalen i fremtiden, og hvorfor?”

Smette:

”Jeg tror telefon kommer til å ta over, fullstendig. Vi kommer til å kommunisere, vi kommer til å gjøre alt via telefoni. Hvilken form en telefon blir i fremtiden, det vet vi ikke, men det blir mobilt i alle fall. Det tror jeg. I både bookinger, innsjekk, utsjekk, nøkkel, alt mulig. Så tror jeg vi kan legge så mye av teknologi inn der. Det kommer til å bli fremtiden.”

Intervjuer:

”At det ikke bare blir reservasjoner, men også fasilitetene, faktisk.”

Smette:

”Ja. Vi kan... ja du vet jo hvordan... hvordan du kan finne frem til hoteller med kart og når du er inne på hotellene kan du bli guidet opp til rommet via kart. Så vi har hatt mange møter med folk... med teknologi som kan levere. Kjempespennende. Det er fremtiden, det er det ikke noe tvil om. Tror jeg da. Så får vi se hvor lang tid det tar før vi er der.”

Vedlegg 7: Transkribert intervju Nordic Choice Hotels

Informant: Nils Andre Korsvoll

Tittel: Revenue Analysis Manager

Dato: 24.04.2012, kl.

Sted: Nordic Choice Hotels hovedkontor, Fredrik Stangs gate 22-24

Tid: 34 minutter og 2 sekunder

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Ja... hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av den private forbruker. Det glemte jeg å si, men det er den private forbruker jeg snakker om her da.”

Korsvoll:

”Ehh... vi jobber faktisk med 16 forskjellige segmenter i Choice. Hvorav det er vel en to eller tre som går mot den private forbrukeren, på ferie og fritid da. Den ene er de som kjøper en pakke av oss, den andre er de som kjøper et hotellrom fra oss, ofte gjennom en annen kanal til en lavere pris. Også er det dessverre sånn at de som kjøper rom av oss til full pris, for ferie og fritid. De skiller vi ikke fra de som kjøper rom av oss til full pris av andre årsaker. Så hvis du bor hos oss på en tirsdag og betaler full pris, og en lørdag og betaler full pris, så skiller vi ikke disse. Og det er egentlig litt dumt.”

Intervjuer:

”Ja det høres litt dumt ut. Hva er grunnen til det da?”

Korsvoll:

”Grunnen til det... Grunnen til det er at vi har valgt å skille ut alle som betaler en full pris. Og det er sånn det segmenteres. Også vet vi at 99 % av de som bor på en lørdag, det er jo ferie og fritid. Så det er liksom ikke så farlig å gjøre det, skille ut på ukedag. Men selvfølgelig, det er jo noe overlapping der på torsdag, fredag, mandag, søndag og sånt.”

Intervjuer:

”Så dere jobber i alle fall med segmentering av den private forbruker da. Det er diskutert hvor mye hotellene rundt gjør det, faktisk.”

Korsvoll:

”Det gjør vi. Kanskje ikke så mye ut fra bare forbrukeren. Vi har mange segmenter som vi segmenterer ut i fra oppførselen til segmentet. Mens på den private forbruker går det mer nesten på produktene de kjøper.”

Intervjuer:

”Riktig... ja... Hvordan arbeider dere med å styrke den private kundens merkeloyalitet til kjeden deres?”

Korsvoll:

Ler

”Fy faen. Ja... vi har en jo en såkalt multibrandstrategi i Nordic Choice. Det vil si at vi er jo et konsern, men vi har fem kjeder og åtte independenthoteller som vi driver. Så det er egentlig en varemerkekaos uten like. Hver kjede jobber steinhardt med å styrke sitt varemerke, og vi skal ikke bruke Nordic Choice, egentlig, ut mot forbruker. Da skal vi bruke de enkelte varemerkene. Så de jobber vi jo med å styrke gjennom vanlig profilmarkedsføring, litt annonsering og sånne ting. Også bygger vi en ny webside som skal gi en mye sterke kjedetilhørighet da. Hvert hotell skal ha en mye sterkere kjedetilhørighet. Men det er en utfordring å ha fem kjeder som skal profileres. Og til en viss grad konkurrere med hverandre.”

Intervjuer:

”Ja, det hørtes jo veldig utfordrende ut. Jeg så faktisk han... Marius, han fortalte det om den nye websiden deres. Jeg så et lite glimt av den, det så veldig bra ut. Det er... de websidene som er nå er så like, så det er veldig vanskelig å skille de. Men den blir jo virkelig noe nytt da.”

Korsvoll:

”Ja den her blir jo helt crazy. Det blir veldig moro. Så slipper vi nye funksjoner nå nesten hver eneste måned.”

Intervjuer:

”I forhold til lojalitetsprogrammer og lojalitetskort og sånn ting da?”

Korsvoll:

”Ja, der jobber vi jo veldig mye. Vi har en kjempesatsing på lojalitetsprogrammet. Vi har doblet antall medlemmer på noen år, og skal vokse som bare pokker. Vi jobber steinhardt for at det er vi som skal eie kunden, og ikke Expedia for eksempel. Og har også sagt at vi har et forhold til deg som person. Om du jobber i Statoil i dag og hos Shell i morgen, så betyr ikke det så mye for oss. Vi har en relasjon til deg som privatperson, på samme måte som f. eks SAS og Norwegian har det. Og vi bygger også selvfølgelig mye nye funksjonaliteter på weben og sånn, for å fremme det segmentet. Vi gir alltid de beste tilbudene til medlemmene våre. Vi hadde et book tidlig salg her nå, hvor vi ga 50 % rabatt til medlemmene for sommerperioden hvis de booket nå. Og det var det bare medlemmer som fikk.”

Intervjuer:

”Og de benytter seg av det i stor grad?”

Korsvoll:

”Det var veldig godt salg på de faktisk. Vi solgte for en god del millioner kroner på to dager. Så det var gøy.”

Intervjuer:

”Men er det i veldig stor grad at lojalitetsprogrammene faktisk skaper lojale kunder. Ser dere det?”

Korsvoll:

”Ehh... vi har noen som vi vet er veldig lojale. Også er det ekstremt mange som har vårt kort i lomme og Scandic sitt kort og Radisson sitt kort. Som vanlig.”

Intervjuer:

”Så de er lojale når de vil, på en måte?”

Korsvoll:

”Ja, mange er det. Men det gjelder jo å liksom ha et forhold til dem så du kan sende dem kommunikasjon og sånn. Og ha en dialog med dem. Også er det faktisk noen som er... de som er lojale er ofte ekstremt lojale. Vi har sett det nå når vi har leitet etter folk som kan teste den nye weben og sånn. Og invitert noen av de mest lojale stamkundene våre, og de bare legger ned timevis i å sitte å teste for oss. For de er en del av familien, på en måte.”

Intervjuer:

”Ja, så dere bruker kundene veldig aktivt når dere utvikler ny teknologi?”

Korsvoll:

”Ja, det prøver vi ja.”

Intervjuer:

”Det hørs bra ut. Ehh... også er det ingen hemmelighet at dere befinner dere i en tøff bransje. Er det noe konkret dere gjør i perioder som er veldig tøffe, både for å vinne og beholde nye kunder... eller beholde eksisterende kunder og vinne nye kunder?”

Korsvoll:

”Tenker du på sesongperioder... eller lavkonjunktur eller?”

Intervjuer:

”Ja, heller der...”

Korsvoll:

”Heller det... nei...altså lavkonjunktur... vi jobber alltid med litt kampanjer og sånn. Kampanjer kommer jo veldig ofte fra markedsavdelingen, basert på et følt behov på marked, heller enn et faktisk behov ute på hotellene. Det har vi blitt mye flinkere til i de siste årene, at når vi kjører en kampanje så er det for at det finnes et behov for hotellene for trafikk. Men utfordringen vi har, og som alle andre også har, er... hotell er en så liten del av et reiselivsprodukt, så hvordan stimulerer du til at den som ikke hadde tenkt til å reise, reiser. Istedenfor at vi bare skal stjele kunder fra Scandic. Det er klart at vi skal stjele kunder fra Scandic, og det er klart at Scandic skal stjele kunder fra oss. Men det som er viktig er å få folk

til å reise. Å få de som bor i Asker og Bærum til å sjekke inn på hotellet vårt i Folketeaterpassasjen på en fredag kveld, se et show og ta bussen hjem neste dag. For det er billigere for dem å overnatte der, enn å ta en taxi hjem på kvelden. Altså, få den type ny trafikk og nå ut til nye markeder. Kjempevanskelig.”

Intervjuer:

”Det hørt spennende ut, det du sa nå.”

Korsvoll:

”Ja, det er veldig spennende og veldig vanskelig. Det er vanskelig å vite når en kunde er ny kunde og når du bare har stjelt den fra Scandic, så de stjeler den tilbake etterpå. Eller de stjeler noen andre fra oss, også senker vi bare prisene i stedet. For eksempel.”

Tema 2: Etterspørsel

Intervjuer:

”Ja, strålende. Vi hopper litt videre da. Etterspørsel. Rapporten ”Norsk hotellnæring”, i hvert fall den fra 2011. Så var det veldig tydelig at finansuroen, den har jo påvirket endringen i etterspørsel. Hvilke endringer er merkbare og hvordan påvirker denne endringen Choice?”

Korsvoll:

”Det er det samme som man leser i avisene om dagen. Konkurshoteller, eller distriktshoteller går konkurs. All kurs og konkurranse har blitt samlet i en maks to timer avstand fra de store byene. Det har vært en enorm økning i konferansekapasitet i det siste, og også i spa- og opplevelshoteller. Så alle de gamle distriktshotellene går konkurs. Våre distriktshoteller, noen går ganske bra og noen går dårlig. Vi trenger dem alle sammen, for vi trenger geografisk dekning. Men totalt sett så går det faktisk veldig bra, fordi at vi har en så stor andel av vår omsetning fra konferanse- og forretningsreisende og det er virkelig interskandinavisk som driver dem. Norske og svenske reisende, så på den måten så er ikke lavkonjunktur i resten av Europa og USA det som påvirker oss mest. Det er klart det blir noe lavere aktiviteter i industrien og sånn, men det er ikke krisetilstander som man skulle tilsi. Og nå har det jo tatt seg veldig opp igjen også, jeg så jo... hva var det det var for noe. I mars så ble det solgt, eller i 2011 så ble det solgt 350 000 flere romdøgn enn i 2010. Det er helt vanvittig, ikke sant. Det

tilså omtrent økt kapasitet i markedet, så belegget har vel gått litt ned eller ligget helt stabilt. Men vi selger jo sjukt mye romdøgn, liksom.”

Intervjuer:

”Tydeligvis. Men de distriktshotellene deres. Ser dere noen forskjell i de som går bra og de som går dårlig på hva som ligger i nærheten, hva slags annen næring det er i nærheten der?”

Korsvoll:

”Ja det er klart. Legges det ned en Jarsbergbredrift, så går det til helvete. Sånn er det bare. Er det slutt på et byggeprosjekt eller et prosjekt, så går det til helvete. Sånn er det bare. Det er ikke så mye vi får gjort med det, egentlig.”

Intervjuer:

”Det er klart. Ja. Kunder blir mer kunnskapsrike, for større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter, spesielt fra internett. Hvilke strategier benytter dere for å holde dere oppdatert om forbrukernes atferd?”

Korsvoll:

”Vi kjører jo en del forbrukerundersøkelser, både i regi av de ulike varemerkene våre, men også i regi av Choice Club, altså lojalitetsprogrammet vårt. Det er vel egentlig det eneste vi gjør for å holde oss oppdatert på, direkte, på hva norske og svenske forbrukere ønsker, spesielt da i forbindelse med distribusjon selvfølgelig. Ellers er det å følge med på hva som skjer internasjonalt. Også har vi vel en grunnfilosofi om at vi skal være tilgjengelig der kunden vil at vi skal være tilgjengelig. Og ser vi at det endrer seg over tid, så endrer vi oss. Det er grunnfilosofien i alle fall.”

Intervjuer:

”Men kan du nevne, eksempelvis tre ting som du ser at forbrukerne.... Altså det er veldig hipt for forbrukerne nå på en måte, hvordan de oppfører seg, som går igjen?”

Korsvoll:

”Hipt og hipt. Altså mobil blir jo bare større og større og større, og der må man jo være. Choice International, som vi er en del av, Choice International med hovedkontor i USA, de har en booking applikasjon hvor man kan booke alle våre hoteller. Også bør vi lage våre egen mobile hjemmeside eller applikasjon for det samme. Også er jo spørsmålet liksom, alle mulige andre plattformer da. Er det en døgnflue, eller er det faktisk... kommer det inn bookinger der? Vi har en bookingmotor på Facebook, men det er jo ikke akkurat der det største volumet av trafikk kommer. Men vi har det, for vi skal være der kundene er. Ehh... også ser vi på ulike løsninger på co-senteret vårt, for å interagere på andre måter med kunden. Blant annet så har vi ikke chatt i dag, og det ønsker vi, men vi har ikke de tekniske systemene på plass og det er en dyr investering.”

Tema 3: Prising**Intervjuer:**

”Det er klart. Yes! Hvor prisbevisst anser du den private forbruker å være?”

Korsvoll:

”Vanvittig prisbevisst. Det er vel nesten blitt sånn i dag, at fordi informasjonen er så lett tilgjengelig, så trenger man nesten ikke å være prisbevisst en gang. Man bare går et sted og gjør et søk. Og det er ikke bare pris man for opp, man for også opp tilgjengelighet og overblikk og det er like mye verd. Også er det klart at jo mer lojal du er, jo mindre prisbevisst er du kanskje. Og jo mere opplevelsessøkende du er, jo mindre prisbevisst er du. Men vi sliter jo også med det at vi har jo f.eks. vanskelig med å fylle opp alle Resort hotellene våre. For det finnes jo jævlige mange av dem nå. Det finnes et Resort hotell og et spa hotell på hver eneste lille holme langs Oslofjorden. Hva faen? Jo, men det er jo omtrent sånn. Og da må man kanskje begynne å tenke nytt da, kanskje man må begynne å selge billige rom så vi kan få de inn på Resortene, så de kan bruke penger på andre ting.”

Intervjuer:

”Men den prisbevisstheten da, om man skal kunne kalle det det. Det kan jo være veldig mye skapt av hotellkjedene selv også, i og med at de er nødt til å spille så mye på pris?”

Korsvoll:

”Ja, og altså... vi prøver jo å konkurrere lite på pris. Eller vi har en prisstrategi per varemerke. Comfort hotellene våre som er Budget hoteller, de skal konkurrere på pris. For der er det så lav bemanning og så enkle hoteller, at de er de billigste i byen. De kan selge 10 000 rom til 299, det er klart at du tjener ikke så mye penger på de rommene. Men du får god markedsføring og folk blir vant til brandet ditt. Mens enkelte andre av våre kjeder, Clarion og Clarion Collection for eksempel, har nå nesten 100 % sluttet å profilerer seg med pris i det hele tatt i markedsføringen. Så må man selvfølgelig ha en konkurransedyktig pris og gi verdi til kunden, men igjen, det har litt med å klare å vise kunden hvilke merverdi det har å bo på et dyrere hotell. Der har vi aldri vært gode nok.”

Intervjuer:

”Hva er det dere jobber med å spille mye på der da?”

Korsvoll:

”Ehh... Clarion Collection, for eksempel, som er vår kjede med småhoteller. Jeg vet ikke om du kjenner dem, men det er små hjemmekoselige hoteller hvor det serveres gjerne vafler på ettermiddagene. Kveldsmat får du der inkludert i prisen. Deres sommerkampanjen i år er sånn, de kjører ingen tilbud på pris, men de profilerer det at bor du på et Clarion Collection så bor du alltid nesten utrolig sentralt. Du får frokost inkludert, fantastisk flott for utenlandske turister. Du får kveldsmat og litt sånn der, fika i Sverige, som de kaller det. Altså, en liten kakebit eller vaffel eller noe på ettermiddagen. Og det er jo fantastisk... Også er det kveldsmat inkludert. Og til den prisen du betaler da så er det en fantastisk pakke egentlig. Men de fleste vet ikke om det. Så det er det å få det budskapet ut der.”

Intervjuer:

”Ser dere noen effekt av det?”

Korsvoll:

”Vi har ikke begynt med det enda. Den kommer nå i mai. Så det blir veldig spennende.”

Intervjuer:

”Det hørtes veldig spennende ut. Kveldsmat og greier, har ikke hørt om noen hoteller som har det, i hvert fall ikke i Norge.”

Korsvoll:

”Nei, ikke sant. Men det hotellet, har våres mest lojale gjester. Eller de hotellene har de mest lojale gjestene. For der kommer Per fra Statoil, han bor fra mandag til torsdag hver uke. Han bor sammen med Hans og Grete og Wenche og Jorunn og Kjell, og de bor der alle sammen. Alle sammen går ned og spiser kveldsmat mellom klokken syv og klokken åtte. Setter seg ved et felles bord, sitter og prater litt eller leser en bok i peisestua. Istedenfor å måtte gå ut å sette seg på en kjedelig restaurant for å få seg litt mat. Folk trives veldig godt med det.”

Intervjuer:

”Jeg hadde et spørsmål om hvor aktivt dere benytter pris i markedskommunikasjonen. Og det har du jo for så vidt svar veldig godt på nå.”

Korsvoll:

”Ja, og der er det jo Comfort Hotells som er liksom... de kjører jo pris, pris, pris, pris, pris. Helt ok. Shit lave priser, Norwegian taktikken.”

Intervjuer:

”Også har jeg lest noen artikler i forbindelse med teorikapittelet mitt. Og da har det vært mye diskusjoner om dynamisk prising og hvorvidt det er urettferdig, for å si det sånn da. Eller at det påvirker kundetilfredsheten i negativ grad. Er det et stort problem? Eller er det litt sånn gammelt nytt?”

Korsvoll:

”Nei. Ja, det kan du vel egentlig si. Vi var først ute i Skandinavia med... altså dynamiske priser på private forbrukere er egentlig ikke noe problem lengre. Alle vet at det er dyrere når det er stort trøkk, og billigere når det er lite trøkk. Folk er vant til det fra flybransjen. Det er liksom ikke noen utfordring. Vi har det også på firmaavtaler, og der er det i blant litt vanskeligere å overtale Gudrun på 65 år, som sitter å skriver firmaavtalen for Kjells Markiser. Som reiser 40 døgn i året, og forklare hun hva dynamiske priser er for noe. Men for den

private forbruker så, det er bare sånn det er det. Og dynamiske priser, alle har jo dynamiske priser nå, utenom noen få enkelte hoteller som ikke er med i kjeder.”

Intervjuer:

”Men det prisgapet mellom høyest og lavest pris, prøver dere å la det ikke bli for voldsomt? Jobber dere sånn, eller?”

Korsvoll:

”Ehh... nei... vi har åtte prispunkter vi som fastsettes en gang i året. Også velger hotellet hver dag hvilket prispunkt de ønsker å selge, per dato. Og det går fra 800 kroner på det billigste prispunktet, til 3000 kroner på det dyreste. Med type 300 kroner mellom hvert hopp. For de to laveste bruker vi bare til privat, fredag, lørdag og søndag kanskje. Også begynner vi på den femte, fjerde, tredje laveste utover i uka, også selger vi den største når det er kongresser. Ja det er gigantiske forskjeller, men sånn er det.”

Tema 4: Distribusjonskanaler

Intervjuer:

”Disse distribusjonskanalene da, hvem er den mest brukte kanalen nå, hos dere?”

Korsvoll:

”E-post. Og det er en eneste grunn til det. Når du får inn en konferanse på 400 personer, så kommer den første forespørselen på e-post, og da blir e-post registrert som kanal. Og det slår i hjel alt annet. Så e-post er gigantisk, ikke som... altså nesten null i enkeltbookingen for private, men de store konferansene, det er så vanvittige volumer. Så e-post og telefon på samme biten der, er den største”

Intervjuer:

”Men hos den private da?”

Korsvoll:

”Hos de private er det tredjepartskanaler og vår webside, og til en viss grad telefon. Det er vel kanskje like store på privatmarkedet, omtrent.”

Intervjuer:

”Er det noen kanaler dere ser en merkbar oppgang i?”

Korsvoll:

”Vi hadde en sruk økning på tredjepartskanaler i fjor, hvor vi liksom så en vekst på 100 % i forhold til året før. Men nå har det flatet ut.”

Intervjuer:

”Men de brukes i større grad enn deres egen hjemmeside, eller?”

Korsvoll:

”Vi har en strategi som sier at all trafikken skal over på vår hjemmeside. Vi skal øke vår andel... vi har et mål om i løpet av fire-fem år så skal 25 % av alle bookinger gå på vår egen hjemmeside. Så vi ser jo for oss på sikt at de må hentes fra et sted, de bookingene. Noe kommer fra tredjepart, men det meste vil jo være de som ringer og sånn. Få de til å booke på nettet isteden.”

Intervjuer:

”Men styrke hjemmesiden deres, det holder dere på med. Men kan du nevne noe som kommer til å være veldig annerledes enn det det er nå?”

Korsvoll:

”Veldig sterkt fokus på innhold, content. Altså, det er litt sånn der... okay. Først skal vi slite som faen å få folk til å gå inn på hjemmesiden vår. Og hvis du går inn på hjemmesiden vår, også er det en direktør som da har vært oppe på et rom å tatt bilde med iPhonen sin i dårlig lys, så ser det rommet helt for jævlig ut. I tillegg er teksten dårlig oversatt fra svensk til norsk, og fra norsk til engelsk. Det er ingen som kjøper det rommet, ikke sant. Så... sinnsykt fokus på å få innhold som faktisk er selgende. Selgende tekster. Jeg tror det... jeg hold på å daue her da vi hadde inne en tekstforfatter som skrev liksom: å, dette hotellet er så koselig, det er så hyggelig og det har restaurant og bla bla bla. Så bare, kodd du med meg? På booking.com da, de skriver tekstene for alle hotellene. De skriver våre tekster. De har jo veldig flinke tekstforfattere som vet hva som selger på web. Og der står det: dette hotellet ligger to minutter fra sentralstasjonen. Det er et av de mest sentrale hotellene i Oslo, kort gange til det og det...

det er smækk, smækk, smækk. Selling point. De beskriver ikke bare et puseprodukt. Nei, dette skal selges. Så det er det veldig fokus på. Forklare folk hvorfor det har en verdi å bo på det hotellet. Det er jævlig vanskelig, men sinnsykt viktig.”

Intervjuer:

”Det er vel en grunn til at det skal være så vanskelig. Men i forhold til booking på hjemmesiden, er det noe spesielt dere gjør for å oppgradere den?”

Korsvoll:

”Ja, vi har gjort det vanvittig mye enklere f.eks. å booke for familier. Det er ofte litt vanskelig og knotete å booke for familier på hjemmesider. For det er sånn der: også har jeg tre barn, en skal sove i sengen, en skal sove i babyseng og en skal ha en ekstraseng. Og hvordan i all verden fyller man inn det på en hjemmeside hvor det kun står antall personer. Så vi har satt opp: antall voksne, antall barn. Klikk her hvis barnet skal ligge i... så velger du om det skal være ekstraseng for hvert av barnene du legger inn. Så regner systemet inn hva som skal sendes til it-systemene i bakgrunnen. Så forbrukerne har et veldig enkelt grensesnitt. Også viser vi bredde hele tiden på hjemmesiden, bredde, bredde, bredde. Også skal vi være relevant da. Vi skal alltid vise det som er mest relevant for brukeren, samtidig som vi viser bredde selvfølgelig. Hele poenget med websiden er å gi deg lyst til å bo på hotell. Den skal være kjapp og inspirerende, i motsetning til i dag, hvor den ser ut som et helvete.”

Intervjuer:

”Ingen kommentar. Men i forhold til prising og lavpriskalendere. Er det noe dere kommer til å kjøre på mer eller?”

Korsvoll:

”Vi har en lavpriskalender i dag. Og den er bare for Comfort branded vårt. Og det er for så vidt det som er sagt også. Men vi er ikke enige der, om hvordan det skal se ut. For Comfort kjeden ser på det her, bare som en markedsføringsgreie. Men vi mener at en kalender er en del av et booking verktøy, og da må den fungere bra og du kan ikke vise priser der som ikke finnes. Og det finnes vanvittig mye tekniske begrensninger i bakgrunnen, som kunden ikke ser noe til selvfølgelig, som begrenser hvordan et sånn verktøy kan bygges opp, men vi kommer nok til å ha en form for lavpriskalender. Litt uklart hvordan det blir lagt opp.”

Intervjuer:

”Ser du for deg at det er en annen type prismodell som kan komme i fremtiden, eller?”

Korsvoll:

”Jeg er veldig fan av Norwegian sin lavpriskalender jeg. Det er jo egentlig bare en del av den vanlige prisstrukturen deres, de viser bare alltid laveste prisen på en dag. Og skal du fly Oslo-Stockholm så står det 199 på lavpriskalendere, og da vet du at når du trykker på knappen, så kommer du til å fly enten klokken 06.45 om morgenen eller 20.30 om kvelden. Men det er på en måte greit, det er det du forventer da. Så har vi hatt samme diskusjoner da, hvis det står 299 på lavpriskalenderen. Hvis du søker Oslo, er det okay at du får bo i Drammen? I mitt hode så er ikke det helt det samme som å fly 06.45 om morgenen. Men... så jeg er veldig fan av at det er en del av den vanlige prisstrukturen. Vi selger kanskje noen rom hver dag til den prisen, også er det slutt på alle mulige slags spesialløsninger. Ettersom Comfort er såpass billig å drive, som kjede, så har vi lurt på om vi kanskje bør ha en lavere pris på Comfort, hvis mangel rommene uten frokost for eksempel, og uten kanskje... hvis du bor tre dager, så vasker vi bare rommet etter at du har dratt. Du får ikke noen service underveis. Det er faktisk en måte å gjøre det på også, du selger på en måte et annet produkt.”

Intervjuer:

”Nå hadde jeg noe på hjertet, men nå forsvant det tror jeg... Jo, det var noe i forhold til lavpriskalenderen. Det krever jo at kunden er svært så fleksibel hvis de skal ha den beste prisen.”

Korsvoll:

”Ja det gjør det. Eller ja og nei. Ja det kreves at du er fleksibel, men på en annen side så har vi også produkter som vi selger som for eksempel du får 20 % hvis du bestiller tidlig og da... ja... så lenge du ikke skal booke om f.eks., så er det helt okay. Og hvorfor gjør vi ikke på hotell sånn som de alltid har gjort på fly, at man krever forhåndsbetaling. Eller at man har to produkter. Du får litt rabatt hvis du forhåndsbetaler. Vi ser jo på alle mulige sånne varianter også.”

Intervjuer:

”Yes! Ja, sosiale medier, det var du litt inne på i stad. Det er ingen stor reservasjonskanal sa du, men...”

Korsvoll:

”Nei, vi er der. Vi er på Twitter og vi er på Facebook.”

Intervjuer:

”Og hovedformålet med å være der det er...?”

Korsvoll:

”Tja... vi har jo en ganske aktiv eier, blant annet. Så vi må jo være der for å fange opp ting som har med han og gjøre. Også er det jo sånn at hvert hotell har sin egen... hvert hotell er ofte på Facebook. I tillegg til at vi er på Facebook. Her sentralt så er det sånn der at folk lurere på ting, og bruker det som en kundeservicekanal i blant. Også klager de når det er noe galt, selvfølgelig, masse. Også har hotellene... det er veldig hotell, spesifikt. Men det vi har sagt er at du ikke skal være på sosiale medier som et hotell, hvis du ikke har en strategi med å være på sosiale medier. Ditt hotell skal ikke ligge på Facebook for å være på Facebook. Ditt hotell skal ligge på Facebook for å drive trafikk til hjemmesiden, eller for å skape engasjement i lokalmiljøet. Du må ha en klar strategi bak det.”

Intervjuer:

”Og den typ varepraten, går over mer og mer over på internett selvfølgelig, men vil dere at den skal gå mer over på Facebook?”

Korsvoll:

”Ja, jo... det er klart man ønsker jo å få frem de gode historiene også. Og det gjør man kanskje med å dele de litt og sånne ting. Men det er ikke primærhensynet. Derimot så kommer det til å bli viktig, sånn som Google har blitt allerede, hvis vennene dine mener noe positivt om noe, så vil det blir ”ranket” høyere i ditt søk. På den måten så er det viktig å følge med på hva som skjer på sosiale medier. Men vi har en liten avdeling som sitter å jobber med det.”

Intervjuer:

”Så du slipper det? Tror du målet er at det skal bli noen stor reservasjonskanal?”

Korsvoll:

”Facebook? Nei, det er ikke noe mål i seg selv. Det er hyggelig at det driver... for du booker vel strengt talt ikke på Facebook. Det finnes en bookingmotor på Facebook hvor du legger inn alle detaljene og sånn, og når du trykker søk så blir du sendt til vår hjemmeside. Det kan godt være en ”frame” inne på Facebook, men det er fremdeles vår hjemmeside. Det er hyggelig om det driver trafikk inn til hjemmesidene våre, men det er ikke den største kanal, akkurat.”

Intervjuer:

”Ja, ja, ja... Nå er vi ganske i bønn her ser jeg. Litt hypotetisk spørsmål. Hvilke reservasjonskanal du antar vil være viktigst i fremtiden? Om fem år, hva er det som ”ruler” da?”

Korsvoll:

”Hadde jeg visst det så hadde jeg bygd det allerede.”

Intervjuer:

”Men i forhold til hva du ser en økning på. Mobiltelefon og ”apps”. Dere har en form for app...”

Korsvoll:

”Ja... Hvordan svarer man på det? Hvis vi skal fokusere på det private da, så er det... ja... mobil kommer til å øke, og det kommer til å øke masse. Det de fleste ser nå er jo at man slutter å bygge dedikerte applikasjoner, også begynner man å bygge mobile hjemmesider. Som man kan nå både fra mobilen og man kan bygge inn i et såkalt skall, og legge i iTunes store, også ser det ut som en applikasjon. Det kommer nok til å vokse vanvittig. Også er det sånn... ja... hvis vi ser på helheten, kurs- og konferanse for eksempel, så er det snakk om så store volumer. Det er vanskelig å flytte så mye som man ofte tenker da, til andre kanaler. Men som sagt, vi har et mål om at 25 % av bookingen på sikt skal komme fra vår egen hjemmeside, så vi har størst fokus der.”

Korsvoll:

”Konklusjon: hjemmeside, jaja, og mobil er bare en del av hjemmesiden.”

Vedlegg 8: Transkribert intervju Thon Hotels 1

Informant: Camilla H.H. Gulsett

Tittel: Kommunikasjonsrådgiver

Dato: 13.04.2012, kl. 11.00

Sted: E-mail

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av den private forbruker?”

Gulsett:

”Vi har hoteller for alle anledninger, Budget, City og Conference alt etter som gjesters behov og ønsker. I tillegg har vi produkter som Thon Show og Scene som henvender seg til helgesegmentet. Aktiv segmentering av privat forbrukere gjør vi mest om sommeren da vi har 24 hoteller som blir Thon Junior hoteller spesielt tilpasset barnefamilier og et sommertilbud som passer til de som reiser uten barn.”

Intervjuer:

”Hvordan arbeider dere med å styrke den private kundens merkeloyalitet til Thon kjeden, og i hvilken grad fremmer lojalitetsprogrammer kundens lojalitet?”

Gulsett:

”Vi bruker vårt medlemsprogram, Thon Member, svært aktivt. Vi kommuniserer ofte med medlemmene og lytter på tilbakemeldinger. Thon Member er tilgjengelig både for alle som bor ofte på våre hoteller enten privat eller på jobbreise.”

Intervjuer:

”Det er ingen hemmelighet at hotellkjedene befinner seg i en tøff og varierende bransje. Hvilke konkrete tiltak arbeidet dere med får å beholde og vinne kunder i tøffe perioder?”

Gulsett:

”Aktiv salgsinnsats og markedsføring”.

Tema 2: Etterspørsel

Intervjuer:

”I rapporten ”Norsk Hotellnæring 2011” kommer det frem at finansuroen har påvirket endringen i etterspørsel. Hvilke endringer er merkbare og hvordan påvirker denne endringen deres hotellkjede? ”

Gulsett:

”Dette merker vi litt av, men først og fremst i bedriftsmarkedet og på kurs- og konferansemarkedet. Bedrifter bestiller færre konferanser, eller kortere konferanser.”

Intervjuer:

”Med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, får større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter, hvilke strategier benytter dere for å holde dere oppdatert om markedets utvikling og forbrukernes atferd? ”

Gulsett:

”Vi benytter mange verktøy, et eksempel på et konkret tiltak er at vi som eneste hotellkjede har egen gjesteanmeldelser som legges fortløpende ut på thonhotels.no. Dette er tillitsvekkende og krever at vi hele tiden følger opp.”

Tema 3: Prising

Intervjuer:

”Hvor prisbevisst anser du den private forbruker å være ved valg av hotellkjede?”

Gulsett:

”Private forbrukere er generelt sett veldig prisbevisst.”

Intervjuer:

”I hvilken grad benytter dere pris bevisst i markedskommunikasjonen, eksempelvis rabattering?”

Gulsett:

”Vi kommuniserer pris i nesten alt markedskommunikasjon.”

Intervjuer:

”Hvordan arbeider dere for å rettferdiggjøre dynamisk prising, eksempelvis ved å gi informasjon til kunden om prisstrategien?”

Gulsett:

”Dette spørsmålet er jeg ikke sikker på om jeg skjønner. Rettferdiggjøre prisstrategi? Det jeg kan si er at tilbud og etterspørsel styrer prisene til en hver tid. Reisende i dag er vant til at prisene er dynamiske, se bare på hvordan flybransjen priser sine reiser.”

Intervjuer:

”Hva gjør dere bevisst for å øke verdien på deres tjenester, og hvordan kommuniserer dere dette til deres kunder?”

Gulsett:

”Vi utvikler hele tiden våre produkter og tjenester. Det strekker seg fra renoveringer og oppussinger til å lansere nytt frokostkonsept.”

Tema 4: Distribusjonskanaler**Intervjuer:**

”Hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet av kunden ved bestilling av et hotellopphold på Thon Hotels? ”

Gulsett:

”Private forbrukere bestiller sine rom hyppigst ved å ringe direkte til hotellet. Bedriftskunder bestiller ofte via reisebyrå, direkte på våre hjemmesider med egen avtalekode eller så har bedriften egen reisebestiller.”

Intervjuer:

”Hvilke kanal eller kanaler ser dere en merkbar oppgang, og hvordan arbeider dere med å styrke denne/ disse kanalene?”

Gulsett:

”Brand web(thonhotels.no) og online travel agents (hotels.com og lignende).”

Intervjuer:

”Hva gjør dere til enhver tid for å forbedre og styrke deres hjemmeside?”

Gulsett:

”Våre sider optimaliseres hele tiden etter brukernes (gjestenes) behov og ønsker. Dette er en kontinuerlig og “uendelig” oppgave.”

Intervjuer:

”Sosiale medier har hatt en kraftig spredning i samfunnet, spesielt Facebook og Twitter. I hvilken grad benytter dere sosiale medier og hva ønsker dere å formidle gjennom bruk av de?”

- *I hvilken grad genererer sosiale medier til reservasjoner?*

Gulsett:

”Thon Hotels var ganske sent ute på Facebook og Twitter, men vi benytter disse kanalene til dialog og kommunikasjon. I svært liten grad foreløpig.”

Intervjuer:

”Thon, som mange andre kjeder, tilbyr ikke mobilapplikasjon til sine kunder. Hva er de tre viktigste årsakene til at dere ikke benytter ”apps”?”

Gulsett:

”Vi har valgt mobil web som har større dekning en mobil app. Våre mobile sider er svært gode og noe av de beste i bransjen.”

Intervjuer:

”Og tilslutt: Hvilke reservasjonskanaler antar du vil være den viktigste bestillingskanalen i fremtiden, og hvorfor?”

Gulsett:

”Vår egen side, thonhotels.no, vil bli viktigere og viktig

Vedlegg 9: Transkribert intervju Thon Hotels 2

Informant: Marcela Hernandez Mørch

Tittel: Regional Revenue Manager

Dato: 20.04.2012, kl. 09.00

Sted: Thon Hotels hovedkontor, Stenersgata 8

Tid: 27 minutter og 19 sekunder

Språk: Svensk, oversatt til norsk

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Ja... da er det første spørsmål da. Hvilke kriterier legger dere til grunn for segmentering av den private forbruker? Det er jo den private forbruker vi snakker om her. Jeg er ikke så veldig interessert i bedriftsmarkedet da.”

Mørch:

”Å segmentere den private forbruker er akkurat det min kollega har snakket om der. Vi har ulike konsept, så det går litt på betalingsvilligheten den personen som søker hotell ved et spesifikt tilfelle har. Der kommer nettopp jobben min inn at vi kan jo liksom ha litt høyere priser på billige hotell også. Alt beror veldig mye på etterspørselen. Men segmenteringen er framfor alt at vi har de tre spesifikke konseptene, eller har vi ingen sånn spesiell tanke på segmentering av våre forbrukere.”

Intervjuer:

”Så dere tilpasser det liksom gjennom de konseptene, også er det forbrukeren selvs valg hvilket de velger på en måte?”

Mørch:

”Mm... vi forsøker ikke på noe vis å styre inn, det kan jeg ikke påstå. Det er i så fall via pris da, naturligvis. Men vi vil jo framfor alt bare få inn dem inn til Thon Hotels, og ikke Choice Hotels eller noen andre. Så bare... segmenteringen er vi ikke så veldig opptatt av, framfor alt at de skal komme, i første rekke.”

Intervjuer:

”Ja... hvordan arbeider dere med å styre den private kundens merkeloyalitet til Thon kjeden, og i hvilke grad fremmer lojalitetsprogrammer kundens lojalitet?”

Mørch:

”Mm... Da er det jo våre Thon Member programmer. Det er veldig vanskelig å utvikle Thon Member... eller lojalitetsprogram som er unike. Men det sitter markedsavdelingen på å jobber hele tiden. De forsøker å få inn så mange samarbeidspartnere som mulig, og forsøker å nisje oss fra dem andre. Men det er jo veldig vanskelig. Vi gjør jo stadig intervjuer med gjester og banketter på.. altså hva ønsker en gjest. For å samle poenger det gjør du jo på alle hoteller stort sett, men hva vil de anvende poengene til. Og det jobber som sagt vår markedsavdelingen med hele tiden, og forsøker å få nye samarbeidspartnere og å lytte til kunden.”

Intervjuer:

”Har du litt oversikt over hva kunden er ute etter ved bruk av programmene? Noen stikkord. Hva som er viktigst for kunden?”

Mørch:

”Viktigst for kunden er egentlig å kunne anvende sine poeng på vanlige romnetter. Og da kommer du inn på at hotellet må åpne for disse bonusnettene. Det er ingen kostnad for hotellene om... dem får jo lite grann penger, men det er jo en markedsføringskostnad, det vil det jo bli. Og det er klart det er ikke bra for kunden at når du har bodd 100 netter og har spart opp masse poeng, og vil ta ut dem på en weekend et sted, så er det ikke mulig. For hotellene vil ikke ta imot det fordi det på grunn av at det er for lavt priset. Så det er framfor alt det som er viktig for oss å se til at kunden faktisk kan få ta ut sine poeng. Fordi det er det som er viktig for dem sier vi. Nå er det fremfor alt veldig mye bedriftskunder som sparer opp mye poeng. Private kunder er jo mindre lojale, vil jeg påstå.”

Intervjuer:

”Bruker de mindre disse programmene de også? Er ikke de så opptatt av at dere har et sånn program?”

Mørch:

”Jo, det er dem. For de er opptatt av at det kommer gode tilbud hele tiden. For den private forbruker er jo mer bevisst på pris og på gode tilbud, så visst er det sånn at de har oversikt over det. Men om Choice kjører et bedre lojalitetsprogram... altså du har jo ofte tre-fire lojalitetskort på ulike kjeder. Du er jo ikke sånn lojal mot kjeder, det vil jeg ikke påstå. Og kommer en annet med et bedre forslag på den weekenden du hadde tenkt deg, da er det bare å ta en annen kjede.”

Intervjuer:

”Løp og kjøp”.

Mørch:

”Ja det er det altså.”

Intervjuer:

”Jammen bra, veldig bra. Det er ingen hemmelighet at hotellkjeden befinner seg i en tøff og varierende bransje. Hvilke konkrete tiltak arbeider dere med for å beholde og vinne kunder i tøffe perioder? Ehh... Camilla sa kjapt salg og markedsføring, og det var det. Kan du utdype det noe mer?”

Mørch:

”Ehh... konkrete tiltak for å beholde og vinne kunder. Ja, altså det går jo igjen veldig mye på markedsføringen. Ehh.. vi har jo hele tiden... dialogen mellom revenue og marked pågår hele tiden, for vi må se hvilke hoteller som har behov. Og det er jo spesielt i leisure-perioder der det finnes et behov. For den gruppemassen er som sagt mindre lojal, og kan velge akkurat hvilket hotell som helst, så det gjelder å komme frem med lokkende tilbud for å få folk til å komme til oss i helgene, og 17 mai og påske og alt hva det er. Ehh... men konkrete tiltak det er altså helt enkelt markedsføringen det går på. Og komme med så presise tilbud som mulig da, via nyhetsbrev eller veldig mye kommunikasjon med våre eksisterende Thon Members og eksisterende kunder og... ja, det er den kanalen vi har veldig veldig mye. Så de konkrete tiltakene vi gjør er å anvende også de markedsføringskanalene vi har som det går på eksisterende kunder allerede. Og får å få nye kunder er det jo egentlig arbeidet med pris, se hva konkurrentene ligger på, se om vi har mulighet til å ”knabbe” noen ting, med tanke på

pris da. Komme frem med lokkende tilbud i form av pakker. Folk er veldig glad i pakker, faktisk.”

Tema 2: Etterspørsel

Intervjuer:

”Men etter finanskrisen, har dere sett noen endring i hvordan forbrukerne handler eller hvor mye forbrukerne handler?”

Mørch:

”Nei, egentlig ikke sånn... altså det er klart at vi har sett en nedgang, men det går jo fremfor alt på bedriftsmarkedet. Og så har Norge egentlig vært ganske skånet fra det egentlig. Har det vært en nedgang her så er det jo ikke alt som... i Sverige for eksempel.. jeg satt i Sverige å jobbet når finanskrisen slo til i 2009. Altså da gikk det jo fra den ene dagen til den andre gikk det fra fullt til null, stort sett. Men i Norge har det faktisk hold seg på en noenlunde nivå og jeg vil jo påstå at det har kommet seg litt igjen nå også. Men nå prater jeg fremfor alt om bedriftsmarkedet igjen, for det er jo dem... vi ser den private forbruker altså... for Thon Hotels så er det egentlig vanskelig å si noe, skulle jeg påstå. Fordi at det... ehh... som sagt det er en kundemasse som er ganske vanskelig å styre. Folk er ikke lojale, folk velger det dem syns ser fint ut, eller om det er pris det går på så velger dem ut i fra pris. Nei jeg vet faktisk ikke.”

Intervjuer:

”Bruker dere mye tid på å prøve å få den private forbruker lojal?”

Mørch:

”Absolutt, for vi vil at dem skal bo hos oss. Men ehh nei... om jeg går til marked fremfor alt som jobber med lojaliteten, så vil jeg nok påstå at 90% av den går til å først holde bedriftskundene lojale. Det gjør jeg. Og en bedriftskunde er jo en privat forbruker også, i helger, når den skal ta ut sine poeng for eksempel. Og når det skal skje i en helg så er den er privat forbruker og da er det klart at det går på det samme. Men det er fremfor alt rettet mot bedriftskundene som er tenkt å være private kunder i helgene.”

Intervjuer:

”Mm... ja... kundene... de blir jo mer kunnskapsrike, får større tilgang til informasjon og konkurrerende bedrifter. Hvilke strategier benytter dere for å holde dere oppdatert om markedets utvikling og forbrukernes atferd?”

Mørch:

”Mm... Det går mye på vår avdeling der da, og det er å holde øye med markedet hele tiden. Altså vi bruker mye tid på å holde oss oppdatert om hva som skjer, lese aviser, lese bransjeaviser og mye på nettet. Se hva konkurrenten ligger ute med og hva de har på sine hjemmesider. Hvem som kjøper hva av hotell og hvem som selger hva. Bedrifter som flytter fra et sted til et annet. Ehh... så det er egentlig det. Strategien er å hele tiden ha tentaklene ute og ørene mot markedet og få med seg det som hender. Det er det det går ut på. Å være først på informasjon.”

Intervjuer:

”Ja... Er det noe dere føler dere er bedre enn konkurrentene deres på? Som dere på en måte ligger foran de, eller som dere virkelig føler at dere gjør bedre? Eller til og med kunden sier at dere gjør bedre?”

Mørch:

”Ja... Og det er veldig varierende fra hotell til hotell. Vi får veldig gode tilbakemeldinger fra gjestene som faktisk bor hos oss. Det får vi... Folk er fornøyde. Bra frokoster, vi har akkurat ”hottet” opp frokosten, men det var bra i utgangspunktet også. Vi møter jo kundetilfredsstillhet hele tiden, på en skala fra 1-6, og da vil jeg påstå at de fleste ligger på 5,5 i alle fall. På alle punktene. Så det er vi faktisk veldig veldig fornøyd med. Så folk som bor hos oss er glade. Men ellers så...”

Intervjuer:

”Det er liksom ikke en ting du kan sette fingeren på? Det er generelle ting?”

Mørch:

”Jo, altså vi er veldig... Thon Hotels er veldig gode på pakker og å jobbe med show og scene. Det vil jeg påstå vi er bedre enn andre kjeder på. Og det går jo faktisk fremfor alt på den private forbruker. Selv om vi ikke er så... altså i bedriftsmarkedet er kanskje ikke Thon Hotels det første navnet som kommer opp om du spør en forretningsgjest om hvilken hotellkjede han tenker på. I første omgang så tror jeg kanskje ikke vi kommer opp som nummer en i alle fall, muligvis som nummer tre eller fire her i Norge. men for den private forbruker så tror jeg at der kommer vi høyere, og det tror jeg fremfor alt er på grunn av show og scene og pakker også, faktisk. Så der vil jeg påstå at vi er litt bedre enn andre.”

Team 3: Prising**Intervjuer:**

”Det er bra. Ja, kjempe bra. Skal vi hoppe litt over til pris da, som du kanskje føler deg litt mer hjemme med. Ja, dette har du egentlig svart på da, hvor prisbevisst du antar den private forbruker er. Det er jo veldig prisbevisst. Men er det utelukkende pris de ser på?”

Mørch:

”Hm... jeg vil påstå at det først og fremst er pris. Men det er klart at om du har tenkt deg at du skal gjøre en... for eksempel ha en romantisk weekend, så kanskje du ser fremfor alt på hva slags ulike pakker de ulike har. Og velge ut i fra innholdet i pakken da, så du kanskje er klar for å betale litt mer for en hotellkjede som tilbyr en Champagne flaske i bryllupspakken, enn den som ikke gjør det. Så det.. det er klart at det foreholder hva du er ute etter. Men om du bare skal dra til Oslo og bo en helg for at du skal være ute og ha det gøy, da er det pris det går på, det er det. Så det er klart at de er veldig prisbevisste.”

Intervjuer:

”Og du har jo også nevnt det her, at dere bruker jo mye pris bevisst. Det er jo pris dere må på en måte spille litt på da.”

Mørch:

”Ja, mot den private forbruker så er det det. Men det er jo klart at det samtidig er en balanse mellom pris og verdi... altså det å skape en verdi i en pakke for eksempel. Da trenger man

kanskje ikke spille like mye på pris, uten at... det å bake sammen noe folk faktisk vil ha. Og da er du ikke like følsom på pris. Så det gjelder å holde en balanse, for det er jo ikke sånn at vi brer ut våre hotell hele tiden. Det er det ikke.”

Intervjuer:

”Men hvordan... er det en strategi for hvordan dere jobber for å øke verdien på produktene deres, eller på tilbudene deres?”

Mørch:

”Ehh... en strategi... ja... Altså det...når du sitter på hovedkontoret så er det jo litt opp til hotellene å skape pakkene, også knytter vi sammen det og hjelper dem med å gi dem hint som vi anser at prisen skal være. Men det er jo også veldig mye opp til hotellene å bestemme. Og når det gjelder pakker hos oss, så er det dem som styrer. Så noen strategi fra vår side er det ikke, vi vil jo gjerne se at hotellene er så aktive som mulig med å skape pakker. For at... kunder er jo ganske involverte og er ute på hjemmesider å titter og det hender mye... det må representeres på en bra måte. Man ser at det liksom her har du fem-seks ulike pakker å velge mellom, mens mot en annen kjede som kanskje har to eller noen som ikke har noen. Da er du liksom mer lokkende, og ja... her skjer det noe.”

Intervjuer:

”Så pakketilbud, det er liksom virkelig lokkemat nummer en, på en måte? I hvert fall til den private forbruker da?”

Mørch:

”Ja, til dem som ikke bare er ute etter bra pris, så ja.”

Intervjuer:

”Mm... Ja... Dynamisk prising da. Der har det jo vært mye diskusjoner om i hvilken grad det er rettferdig og hvordan kunden ser på det som rettferdig. Det brukes jo i mange bransjer, men akkurat i hotellbransjen så virker det som at det har vært litt mer oppstyr rundt at du får akkurat det samme hotellrommet, men kanskje til 799 den ene dagen, og til 1999 den andre dagen. Akkurat det samme rommet...”

Mørch:

”Ja, jeg tror det egentlig det var en et problem for fem-seks-syv år siden. Men nå vil jeg påstå at det er så innarbeidet at det er veldig sjelden vi får tilbakemeldinger på det. Folk forstår at under Nord Shipping så koster et rom 2000 kroner liksom, og at du kan få samme rommet for en tusenlapp neste helg. Så det...

Intervjuer:

”Så dere gjør ikke noe spesielt?”

Mørch:

”Nei, nei altså for oss så er det så naturlig å jobbe med det her. Og nå er det jo... alle kjeder kjører det. Alle har jo dynamisk prising så at... Jeg vil ikke påstå at det er noe rart lengre og vi reflekterer ikke over at vi trenger å rettferdiggjøre det på noe vis. Det er så innarbeidet.”

Intervjuer:

”Merker dere at det svekker kundelojalitet, ved å ha så varierende priser?”

Mørch:

”Svekker kundelojalitet... ehh nei... Ikke annet enn at de allerede er illojale. *Ler*.Altså, det tror jeg egentlig ikke. Hvis man isteden.. mener du at man skulle hatt faste priser, om du tror at det gir sterkere kundelojalitet?”

Intervjuer:

”Ja, at de på en måte kan nesten forvente seg hva de kan betale for et slikt type hotellrom. Det kan de jo på en måte ikke nå. Bortsett fra at hvis de går inne å ser på disse lavpriskalenderne da. Da er det jo mer prisgjennomsiktighet. Det er klart det hjelper jo på. Men samtidig, da er det jo avhengig av at kunden er fleksible også, den kan jo ikke reise akkurat når den vil, hvis den er ute etter pris. Da er den nødt for å være veldig fleksible. Nå er jo private forbrukere mer fleksible enn bedriftskunder uansett, men...”

Mørch:

”Ja, også sånn er det jo i Norge og Oslo, vil jeg jo si, foruten om Bergen på sommeren. Så er det jo ikke sånn at helger er oversømmet på noe vis. Så kapasitet finns det, så gode priser

finner du uansett stort sett hver eneste helg på alle hotellkjeder, så vidt det ikke skjer noe spektakulært i byen. Så nei, jeg tror egentlig ikke at det svekker kundelojalitet, ettersom alle hoteller spiller på samme plan. Så om noen hadde gått tilbake til fast prising, jeg vet ikke, kanskje dem hadde dratt til seg en liten ”klikk” med folk som bor for samme pris alltid. Men nei, jeg tror som sagt at folk er vandt til at det er sånn. Det er derfor dem er så prisbevisste også, dem vet at hvis de finner et hotell til 1500 fra Choice, så er det mye mulig at noen andre har til tusenlappen. Så det går veldig lite på lojalitet, vil jeg påstå.”

Tema 4: Distribusjonskanaler

Intervjuer:

”Skal vi sjå... Ja, skal vi prøve oss litt på de distribusjonskanalene da. Hvilke reservasjonskanaler er hyppigst benyttet av kunden ved bestilling av et hotellopphold hos dere?”

Mørch:

”Mm... Ja, da har Camilla svart at dem ringer direkte til hotellet. Ja, det er nok...”

Intervjuer:

”Gjelder det den private forbruker? At de ringer, heller enn å reserverer hotellrom på nettsiden deres eller...?”

Mørch:

”Ja, altså det vi fortsatt ser at skjer, det er at folk titter på masse hjemmesider først. Dem ser på Expedia.com, dem ser på Hotels.com, dem ser på Booking.com, dem ser på thonhotels.no, og siden så ringer dem. Jeg vet faktisk ikke hvorfor det. Så det finnes fremdeles en... jeg vet ikke om det er generasjonsskiftet spørsmålet, eller hva det er. Men folk ringer gjerne. De vil gjerne høre at det dem ser på nettet stemmer på et vis. Ehh... da forsøker vi... vi forsøker å justere det ved at være beste priser finner på nettet, og det gjør de fleste kjedene også. De beste prisene ligger ofte på nettet. Men folk er glad i å ringe.”

Intervjuer:

”Så da bruker de på en måte internett som informasjonsinnhenting da, mens selve reservasjonen faktisk går gjennom... ofte gjennom telefon da. En direkte samtale, rett og slett.”

Mørch:

”Ja, faktisk. Men hyppigst benyttet akkurat nå, jeg vil nok påstå at det... ja, for den private forbruker så er det nok fremdeles telefon.”

Intervjuer:

”Ja, ser dere noen merkbar oppgang i noen av kanalene? Ehh... typ mobiltelefon ”app” og... eller sosiale medier, det vet du kanskje ikke?”

Mørch:

”Nei, dem sosiale mediene dem vet jeg... som Camilla skriver her, det er ikke sånn at våre bookinger kommer derfra, det er det absolutt ikke. Og mobilen, vil jeg nok påstå går ganske mye på bedriftsmarkedet. Det er nok der den største interessen ligger enn så lenge tror jeg. Og det er ikke sånn at vi får noen massive kunder derfra, det er det ikke. Men det er... hun skriver noe om thonhotels.no og Online Travel Agents, ja absolutt. Våre hjemmesider er det allerede flere som booker på, også er det hotels.com og Expedia. Og styrke disse kanalene som våre hjemmesider, jobber som sagt markedet med hele tiden. Det legges veldig mye tid og arbeid på å gjøre dem så bra. Det sitter veldig dyktige mennesker der, som kan alt med hvordan dine øyne beveger seg når du er på en hjemmeside, hvor du ser først og hvilke farger som funker. Om det skal være en banner her eller der eller. Det er en hel vitenskap, og det jobber vi veldig mye med.”

Intervjuer:

”Bruker dere kundene deres aktivt også når dere arbeider med å utvikle sidene? Hva de ønsker og hva de savner eller? Har dere noe form for oversikt der?”

Mørch:

”Ja det tror jeg... Nå går jeg litt over på marked og den delen, men vi tar veldig mye tilbakemeldinger fra kunder. Det er veldig viktig for markedsavdelingen. Det gjør vi. Men som sagt det finnes så mange studier på det visuelle på hjemmesider, og hvordan saker skal være lagt opp for at man skal styres mot å booke. Vi har en veldig veldig bra hjemmeside. Ikke for å rakke ned på noen andre, men Choice hjemmeside er vanskeligere å styre seg rundt på. Så våres er bra. Det er dyktige folk som sitter der.”

Intervjuer:

”Ja, og styrker ja... Dette har vi svart på. Og sosiale medier, der er dere ute. Men da også som Camilla sa, det er jo ikke noen bestillingskanal i den forstand, men at det er et markedsføringsverktøy. Det er viktig å være der, men?”

Mørch:

”Ja, det er viktig å være der, for alle andre er der. Men det triste er jo naturligvis at vi ikke var først på noe vis der, uten at... vi er der for at alle andre er der. Det har ikke blitt noe sånn: wow, Thon Hotels ligger på Facebook, liksom. Men...”

Intervjuer:

”Det forventes kanskje nesten at dere bare er der, på en måte?”

Mørch:

”Ja, vi må være der ettersom at alle andre er der. Men det er klart at det blir nok en kanal det kommer til å legges mer ”krutt” på fremover, skulle jeg tro i alle fall. Det kjennes ganske naturlig ut for...”

Intervjuer:

”Ja, det er jo mange som bruker mye timer på det der hver dag, så... muligheten er i hvert fall der, til at det kan bli noe stort hvis man får gjort det riktig.”

Mørch:

”Men der også er det en vitenskap, så det gjelder å få folk inn der som da kan sosiale medier. Der er ikke vi best, det kan jeg si. Ikke på sosiale medier. Vi er dyktige på våre hjemmesider, men... ja...”

Intervjuer:

”Også er det jo på en måte noe som har brast veldig opp i skyene nå, i det siste egentlig. Og det krever jo litt å føle med også. Og bruke mye tid på mye annet, også skal du plutselig bruke mye tid på noe du kanskje ikke helt vet hvor viktig er enda.”

Mørch:

”Ja, absolutt.”

Intervjuer:

”Ja, men det her med mobilapplikasjon, som vi var litt inne på. Har du noe oversikt... eller kan du tenke deg hva de tre viktigste årsakene er til at dere ikke har en sånn applikasjonen, som jeg har forstått at dere ikke har. Det er flere kjeder som ikke har det, men...”

Mørch:

”Nei, jeg har faktisk ingen anelse hvorfor vi ikke har det. Nå skriver hun at våre mobile sider er svært gode. Og det går jo tilbake på at dem som sitter på våre hjemmesider og den her biten er veldig dyktige. Men hvorfor vi har valgt å ikke har noen mobilapp, det vet jeg faktisk ikke.”

Intervjuer:

”Nei, men da skal vi ikke spekulere noe mer i det.”

Mørch:

”Nei, for jeg har faktisk ingen anelse.”

Intervjuer:

”Nei. Ja, også til slutt: Hvilke reservasjonskanal antar du vil være den viktigste bestillingskanalen i fremtiden, og hvorfor?”

Mørch:

”Ehh...”

Intervjuer:

”Om fem år...?”

Mørch:

”Altså, det spås jo at mobilen skal bli veldig sånn viktig. Ja, det er vel mulig det, til sammen med hjemmesiden. Også er det at det kommer til å være en fortsatt kamp, naturligvis, hotellene... hotellkjedene vil jo få sine kunder til å booke via hjemmesiden, fordi det er villigst for oss. Så det kommer jo til å være en kamp mellom det og dem store Online Travel Agents. Expedia, som sitter på utrolig markedsføringsbudsjetter. Altså, det er helt utrolig. Økningen blir nok... det er fortsatt økning... og arbeidet for hotellkjedene blir å forsøke å få folk til å booke på hjemmesidene. Det er klart at det er tøft når det ikke er... pengene man har å gjøre med ikke kan gjeninnføres.”

Intervjuer:

”Men disse hotels.com og Expedia. Hvordan bruker dere de, så det skal på en måte være best mulig for dere. For de har jo et enormt nettverket som hver enkelt hotellkjede ikke kan klarer å skaffe seg alene da.”

Mørch:

”Nei, og det handler jo om å holde relasjonen man har med dem så god som mulig. Det er samme sak der egentlig, at vi ikke er unike må noe vis ved å være på hotels.com. Alle er jo på hotels.com og alle er på Expedia. Så der går det igjen å spille på pris. Men vi er veldig nøye på at våre prisen skal være den samme i alle kanalene. Vi synes det er viktig ut mot kunden, at de skal finne samme priser over alt. Ehh... så det er ikke sånn at vi kan ha bedre priser på våre hjemmesider for eksempel, med mindre vi kjører noen pakker eller kampanjer, så... Men, nei det er relasjonsbygging og hoppe på dem... Dem kjører også med jevne mellomrom kampanjer vi får tilbud å være mer på, ulike kampanjer dem skal promotere gjennom kanalene. Dem har tilgang til pengene. Så det gjelder å være litt obs på det, og se om man skal hoppe på dem. For å få visualiserte da, ut til det...”

Vedlegg 10: Transkribert intervju Google Norge

Informanter: Harald Skaarn og Tonje Elisabeth Aaroe

Tittel: Associate Product Marketing Manager

Dato: 23.04.2012, kl. 16.30

Sted: Indekshuset, Henrik Ibsens gate 100

Tid: 62 minutter og 30 sekunder

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”I hvilken grad søker den private forbruker etter hoteller gjennom søkemotorer, altså Google, dere, fremfor å gå direkte inn på hotellenes hjemmesider?”

Aaroe:

”Vi ser en... jeg vet ikke om du har lyst til å... Vi ser en helt klar endring i forhold til at forbrukerne er mer bevisste på hotellenes navn, men de bruker gjerne søkemotorene... du har jo det vi kaller en trakt. De begynner helt ute, de skal... de begynner helt generelt. De skal ha sol, ferie, kanskje storbyferie etter hvert som de går nedover i trakten. Og de bruker gjerne søkemotorene, men de søker mer og mer spesifikt etter de har hørt om ett eller annet hotell, de har reist en del fra før gjerne mange. Så vi ser en økning i at hotellene, også seg i mellom, fokuserer mer på navnene på... altså hotellkjedene fokuserer mye mer på navnene på hotellene, enn sånn helt generelle termer. Ehh... Men de bruker gjerne søkemotorene for å finne... sammenlikne priser, sammenlikne hotell, for å være helt sikre på at de har gjort det rette valget.”

Skaarn:

”Også tror jeg det er viktig å tenke på at... for brukerne reiser ikke for å bo på ett hotell, de reiser på ferie. Så som Tonje sier, så begynner det som regel med et ønske... ofte med et ønske, ikke sant. Du vil ett eller annet. Også går du til Google. Det du vil er kanskje at du har en idé om hvor du skal, det er derfor viktig at hotellene gjør jobben litt for forbrukerne og, og prøver å gjette... fortelle hva er det vi er gode på. Og fortelle det til brukeren når de sitter å søker etter: jeg skal ett eller annet sted til Spania, på kysten. Og allerede da har du muligheten til å ta brukeren. Og særlig hvis du søker så generelt som Argarvekysten, da er det egentlig

sånn: jeg er åpen for alt. Mye mer enn hvis du vet hvor du skal. Noen hoteller nyter godt av... for eksempel Ving da, de har en rekke de kan bo på fordi de vet det er Ving, og det vet at okay dette er en viss standard. Så de har jo jobbet med det opp igjen årene. Men for hotellene som ikke har det, de er jo nødt til å gjøre seg fortjent til alle som skal bo der. Så de er jo mye mer nødt til å... de kan jo ta alle de der som du sier ikke har bestemt seg for hvor de skal. Når de søker etter et hotell på Google, når de søker bare: hotell Spania, så forteller jo det hotellene at brukeren ikke har bestemt seg enda, og det er jo fantastisk. Men som Tonje sier, det er en trakt, og du begynner veldig generelt også er det jo helt tilslutt du tar avgjørelsen.”

Aaroe:

”Så de hotellene som ikke er kjente, kan jo da benytte anledningen til å kjøpe søkeordene, ikke sant. For å gjøre seg kjent for de brukerne som er mer generelle. For det er helt klart at det er forskjell på forbrukeren og businesspersonen også, at den personen som har reist mye i business, gjerne vet om hotellnavnene. Hvis du skal til København og skal bo på ett hotell så, istedenfor å søke på First Hotels sin kjede, så søker de på St.Peter som de har hørt om, ikke sant, som er et designhotell. Men de vet kanskje ikke at det er first Hotels, så det er litt sånne vrier også. Men skal du til Spania, så er det kanskje ikke det spesifikke hotellet du søker etter, men bare en god pakke. Så du søker mer på den generelle pakkereisen, og begynner veldig bredt. Som du da går nedover i traktene etter hvert.”

Intervjuer:

”Men først og fremst beliggenheten og stedet de skal reise til, som de søker overordnet til?”

Aaroe:

”Man kan jo være... det er jo mange som er... altså helt fra starten ikke helt vet hvor de vil, men som bare vil bli inspirert. Som søker i bildeøskene eller søker etter inspirerende bilder eller har hørt om et reisemål. Søker på reisemålet.”

Skaarn:

”Så ligger det litt i liksom produktet. For søk brukes hvis du ikke helt vet hva du skal. Det er det som gjør søket så fint for etter hvert som nettet vokser, det er umulig å navigere på en annen måte. Du kan ikke... en katalog... du kan ikke liste opp ti millioner... du kan jo, men du kan ikke ”scrolle” deg ned. Det er derfor søk på en måte egentlig har vært like mye med på

å skape nettet som noe annet, fordi det har latt oss finne ut hva som finnes der. Så når en bruker er på søk, utenom hvis du søker sas.no, for det er veldig mange som søker url-er også, de vet ikke hvordan de skal finne frem. Når en bruker søker ett eller annet, så er det mye uvisst i det søket da. Og der er det som er den store forretningsmuligheten for bedrifter, at de kan få en kunde som bare spør om informasjon. Så jeg tror, når du spør om i hvilken grad folk søker etter hoteller istedenfor å gå rett til hjemmesiden, så er det de som ikke har bestemt seg. Og de som har bestemt seg og går rett til url-en, det er klart at det ligger en mulighet der også. For du kan fortelle ting som brukeren ikke visste for eksempel. Du kan si: vi har tilbud i dag, ikke sant, eller ett eller annet sånn. Men det er ganske mye vanskeligere å overbevise noen som skal til Radisson, enn noen som bare skriver: hotell København. Så jeg tror det karakteriserer folk som ikke har bestemt seg enda i stor stor grad, og de er de mest interessante kundene for bedriften. Så de mest interessante kundene for bedriften, de er på søk. Det er vel summen. Skal vi si det sånn?"

Aaroe:

"Ja, jeg er enig. Bra konklusjon."

Intervjuer:

"Det er bra dere er enige. Ja, hvilke kriterier legger kunden til grunn for søket? Det har dere snakket litt om, at noen kanskje ikke har så mange kriterier også. Men er det... prisbevisst den private forbruker, ser dere det tydelig?"

Aaroe:

"Det er jo veldig mye prissammenlikning, men det er jo litt det der med de nye produktene som vi prøver ut nå, som ikke helt har kommet til Norge, men som er i USA med at man kan sammenlikne priser på fly og at man kan sammenlikne priser på hotell i Googlesøkemotoren. At man ikke nødvendigvis... også at man da... at vi gir muligheten til våre samarbeidspartnere som er... altså hotels.com eller Expedia eller E-bookers eller... altså alle... Ving eller Startour. Vi gir de muligheten til å profilere seg, men i søkemotoren i en sammenlikningsbase, da. Men det er helt klart pris for veldig mange. Fordi man vet at... så lenge man kjenner basisen hva som er bakgrunnen, som Harald snakket litt om i søk. Det er det sammenlikningsgrunnlaget, det at du ikke helt vet hvor du får den beste prisen, men du vet

at du kan få en god pris og da gjør du den jobben med å søke. Også vil vi ha billigst mulig, men gjerne 5-stjerners, altså vi vil ha god kvalitet da, men til en lav pris.”

Skaarn:

”Også tror jeg egentlig alle kriteriene her du nevner er viktigere. Lav pris, beliggenhet og fasiliteter også det her vil variere fra person til person. Noen bryr seg ikke om hvor de skal, de bryr seg bare hva det koster og visa versa. Og det er det som er så fint med søk, for det kan svare på alle spørsmålene nesten. Eller nesten i hvert fall. Men som jeg nevnte med at det er muligheten, så er det også utfordringer. For hvis du ikke vet noe om to hoteller, begge to ligger der du skal og begge koster omtrent det samme, så er det en utfordring, ikke sant. For da er det nesten bare prisen du kan konkurrere på. For da er det to like produkter for... hvis du skal kjøpe strøm da, bryr du deg egentlig om hvor strømmen kommer fra? Sannsynligvis ikke. Så det blir jo tøffere for alle som skal selge noe, siden det har blitt så gjennomsliktig. Det er lett å finne ut hva det koster, det er lett å finne ut hva andre mener om det og det er lett å bestille. Det er ikke sånn som før hvor du spurte en venn som tilfeldigvis hadde vært der eller du gikk til et reisebyrå, som hadde alle muligheter til å selge deg ett hotell, ikke sant. Det er blitt mye tøffere sånn sett, men det er bra for brukerne. Det er sånn vi lager alle produktene, at det skal være best mulig for brukerne våre. Vi gjør det vanskelig for bedriftene, og lett for folk som bruker tjenestene våre.”

Intervjuer:

”Ser dere noen spesiell trend når det kommer til hotellsøking, nå?”

Aaroe:

”Det var det jeg nevnte med at de... vi ser at... sånn som jeg da, som jobber med hoteller. Jeg ser at de gjør om markeds kampanjene sine, fra å være veldig generellere kanskje fra å ha kampanjer fra hvert land, så gjør de det omvendt. De begynner med hotellet, altså destinasjonen, så brukerne blir mer og mer bevisste på at de vil til et sted. Også har de kanskje hørt om ett hotell, men uansett så har de en preferanse på at de vil til en eller annen by, eller på safari, eller en annen spesifikk ting. Og de vet allerede kanskje litt... det er selvfølgelig todelt, for du har den at kundene ønsker å bli inspirert. Men vi ser en trend som går mot det at de er mer bevisste på hvilket sted de vil til da. Så... og at de gjerne vil ha... hva skal jeg si... skreddersydde pakker. Det er vel litt det med at de søket etter spesifikke hoteller eller alle

hoteller. Det er noe av det samme spørsmålet. Og det er klart at de begynner å kjenne til... kanskje mer blant businessreisende som drar ofte til en destinasjon, preferer det hotellet for at der har de bodd før. Mens private reisende er litt mer lekende i hvor de vil overnatte. Kan også være litt mer fleksible med reisedato etc., vil jeg si.”

Skaarn:

”Det er jo selvfølgelig viktig da. Det er stor forskjell mellom business og leisure. Det har det sikkert alltid vært, ikke minst på det med pris. Det er jo trender rundt, jeg kom til å tenke på det her med... jeg lurte på om det står i undersøkelsen om hvor lang tid folk bruker på å bestemme seg. Jeg synes det er interessant at folk bruker sånn, er det seks uker i snitt, i hvert fall var det det for en stund siden.”

Aaroe:

”Ja, vi har hvert fall... research delen tar... litt neddete å vite tid, men tar to timer og førtien minutter, tror jeg så det i en undersøkelse. Altså, bare research delen, før du booker liksom. Men den delen hvor du bare søker. I gjennomsnitt da.”

Skaarn:

”Jeg tror jeg så... Kanskje det var England, jeg tror folk i snitt har tre uker hvor de søker. Altså, de leter. Så det er tre uker hvor de leter, og de er innom hvert hotell i snitt 2,1 ganger, eller ett eller annet sånt. Det vil si at, hvis folk bor på hotellet ditt i en uke, har de allerede vært på ferie i tre. Skjønner du hva jeg mener? De bruker mer tid på å ikke være på ferie, enn å være på ferie. En tredjedel av folk er mye flinkere til å lete enn andre. Bruker masse tid til å lete, fordi de vet det går an og for de synes det er gøy. Pluss at de besøker hotellet ditt to ganger før de kommer, det vil si at de er i lobbyen din to ganger før de faktisk bor på hotellet. Noe som vil si at hjemmesiden din er drit viktig, ikke sant. For det hjelper ikke hvor fint hotellet ditt er, hvis hjemmesiden din ikke ser bra ut. Det er en sprø ting som jeg tror veldig mange ikke har tatt innover seg. At det hjelper ikke om de har ett super hotell, om folk ikke kan finne noen.”

Aaroe:

”Jeg ser det bare på meg selv, ikke at det er statistikk signifikant og kan brukes på andre, men gjerne hoteller jeg har sovet på før eller hvis jeg skal med jobben eller sånne ting. Så drar jeg

gjærne innoM nettstedet, ett par tre ganger, bare for å være sikker på at alt er som det skal være. Jeg har jo sett nettsiden mange ganger før. Men det er noe med den drømme... research delen som man gjerne gjør i forkant.”

Skaarn:

”Også tror jeg det er stor forskjell mellom atferden mellom gamle og unge. Hvis mamma skal bestille hotellrom, så ringer hun. Hun stoler ikke på noen før hun får snakket med noen. Ikke sant, for da er det sånn: okay, du sier at det er greit, da har jeg hotellrom. Mens jeg er stikk motsatt. Jeg stoler ikke på den vikaren som er leid inn for å stå å ta bestillinger. Jeg skal ha kvittering på mail. Det får du sikkert nå uansett, men jeg liker bedre å bestille på hjemmesiden. Det er endring i atferd da. Nå liker vi å gjøre jobben selv, merkelig nok, mens før likte vi liksom å få hjelp. Det er jo supert for hotellene, at de ikke trenger å ha mindre staff. Pluss gjør du feilen, så er det din feil. Men det tror jeg er en viktig sak, det forplikter jo også til å ha en bedre løsning. Det er jo Expedia de konkurrerer med.”

Aaroe:

”Du ser jo hotellene...før så har de brukt mye søkemotorer i booking fasen, men nå prøver de å gjøre de å gjøre mer og mer selv, fordi de ser hvor viktig det er. Den prosessen at brukerne faktisk får komme inn på deres sider, og de tjener jo mer penger også, hvis de slipper å ha en mellominstans, hvor brukerne går inn å bestiller. Så det ser vi veldig mange hoteller som vi jobber med, som jobber med å oppdatere sine sider og gjøre sidene mer booking vennlige. Det er nødvendig for at de skal overleve neste utviklings... internett og man booker på tablet eller mobil og etc.”

Intervjuer:

”Du ser jo at det er det som er det viktigste også for bedriften, at søkeopplevelsen på hjemmesiden er viktigst for om de bestiller, eller er det en sammenheng mellom flere elementer?”

Aaroe:

”Det er klart at det er flere elementer, men hvis det er vanskelig å booke fra nettsiden og det er vanskelig å finne en måte å booke på så... et helt annet eksempel, sånn som f.eks. Operaen da, når du skal bestille en billett. Så vet du at da er forestillingen da og da. Men er du på en

hotell sin hjemmeside, og du vet at det er 500 andre hoteller i nærheten, da gidder du ikke å sitte i to timer for å prøve å få til den bookingen, da går du videre til neste.”

Skaarn:

”Se for deg... hvis du tenker i Karl Johan da, at alt var Narvesen. Så gikk du inn for å kjøpe en pølse, også er det fem stykker i kø. Sorry, da går til neste, ikke sant. Og det er så lett det er blitt på nettet også. Du aksepterer ikke da, at det ikke er lett for deg. Du står jo å banker på: kan jeg få lov til å kjøpe ett hotellrom her? Hvis det ikke funker da, så er det ingen unnskyldning. Det syns ikke jeg heller. Hvis du har et hotell og du har en webside og du kan selge, så er det ikke opp til bruken at de må vente et kvarter. Selv om et kvarter ikke er så mye.”

Aaroe:

”Det er det Google jobber også med hele tiden. Å gjøre det så raskt som mulig for brukeren og komme seg så raskt som mulig til en hotellside eller komme seg videre til hva slags hotellside det er. Og at det skal gå så fort som mulig, fordi man ser at det ikke er noen tålmodighet blant brukerne. Det skal skje på et sekund. Og det skal være... ja... tilfredsstillende.”

Intervjuer:

”Hvilke andre kriterier er det som også er viktig, når det gjelder hjemmesider?”

Aaroe:

”Informasjon, at du får gode bilder, at det er informativt og at du har mulighet til å se bilder. Det visuelle er viktig nå, video er mer og mer viktig. Det og kanskje ha sosiale medier som snakker med brukerne og lage seg et brand i den sosiale delen. Det og ha en til en kommunikasjon som er lett. Ja. Brukerne er helt klart... hva skal jeg si.. illojal i forhold til at hvis de ser en ny tjeneste som er bra eller et nytt konsept som er bra, så hopper de over på det. Det er store endringer og det skjer fort.”

Intervjuer:

”Hvis man er inne å ser på de ulike hotellkjedenes hjemmesidene, så er de veldig veldig like. Er det så vanskelig å skille seg ut, på en måte?”

Skaarn:

”Det er litt sånn, bordet fanger. For det er et stort fagområde som heter web analyse og websideoptimering og sånne ting. Så hvis du går på en stor hotellside, så er det veldig få... veldig lite du ser som er tilfeldigheter. For menneskehjernen fungerer etter visse prinsipper, så det er et krysningspunkt mellom hvor mye kan du putte inn på en side vs. hvor vanskelig er det å naviger. Har du for mye, får du ikke tatt en avgjørelse og har du for lite så får du ikke den informasjonen du trenger. At sider ser ut som du gjør, det er klart at det finnes forskjeller, og det finnes gode og dårlige sider fremdeles, helt klart. Men det blir færre og færre tilfeldigheter da. Så du får ikke sånne blinkende juletrær, som man hadde for ti år siden. Med alle tilbudene på forsiden. Men det er også noen som er veldig flinke til å... hvis du er inne for å lese ett hotellrom, så er du ikke så interessert i det tilbudet de har på dobbeltrom om to måneder, ikke sant. Det er ikke så spennende for deg. Det er good for hotellet at du får vite om det, men de er blitt flinkere til å luke ut sånt, ta bort dårlig informasjon og gi deg god. Men det er nok en grunn til at de er så like. Jeg syns jo at det sånn over all, så er det en likhet på alle som er gode til å selge ting til deg. E-Bay, Amazon, Expedia og de store flyselskapene, det er ganske likt, ikke sant. Du får inntrykk av at du nesten er på et skjema når du er der. Og der er jo med god grunn. Men å skille seg ut, det er sikkert masse muligheter man kan gjøre der. Det å gi brukerne noe som er litt uventet for eksempel, det kan være kult.”

Aaroe:

”Et konsept som selger, ikke sant. En personifisering. At man kan skreddersy en pakke for seg. Da må det være det eksklusive som gjør at det blir personlig. En personlig... så lenge det er noe som er skreddersydd til meg, så er jeg villig til å betale mer, enn hvis det bare er et vanlig rom i en annen etasje i et hotell, og jeg vet at jeg kan få hotellet i en annen etasje og det er det helt samme. Da går jeg jo etter pris. Men hvis de kan skreddersy en pakke for meg, som det hotellet jeg ofte bor på når jeg er i London, hvis jeg kan bo der, så gjør jeg det. Det er hjemmekoselig, de har visse tjenester som de kan tilby meg inkludert i prisen fordi jeg har bodd der mer. Det øker merverdien. Hvis ikke er det veldig pris... altså prissetterspørsel...søkemotorer... det drives veldig mye av det. Hvis du skal fly Oslo til Bergen, så skal det veldig mye til at du velger den dyreste prisen. Som regel så tar du det billigste alternativet. Det samme gjør du med hotell.”

Skaarn:

”Du gjør mye det. Så jeg tror absolutt det er mulig å skille seg ut fremdeles. Det er bare at, hvert fall vi da, og jeg tror de fleste som er ganske suverene på nettet, det er veldig farlige å gjøre det uten å vite hva du gjør med brukeren først. Oppskriften er ikke det å gjøre hjemmesiden sin rosa for eksempel. Du er nødt til å måle brukeren først, og skjønne hva er det som gjør at brukeren liker det jeg har. Fortsatt så kommer man ikke til hjemmesiden for å se noen fine bilder, du er der for å bestille hotellrom. Sånn at... det er veldig vanskelig å gjøre noe som er helt annerledes, uten at man risikerer at det går utover det man ønsker å gjøre da, og det er å selge hotellrom. Så der har for eksempel mange av de store kundene våre, de kjører tester på det her hele tiden. De har minst to aktive utgaver av hjemmesiden absolutt hele tiden. Vi har det jo på Google, vi kjører masse tester av den hvite siden som du er vant til å bruke. Den kjører vi jo tester på hele tiden. Hvordan er det lettere å bruke den for deg. Skal bokstavene være større, hvor skal logoen være, hvor mange linker skal være nederst? Selv en så kjedelig side da, gjøres det masse tester på. Så de prøver ut ganske mye de som er seriøse, helt klart. ... i alle fall de som er seriøse. Helt klart. Men at man kan tørre å være alternativ.”

Aaroe:

”Og spesielt sånne bookingtjenester, de har gjerne kanskje bestill ti netter og få den ellefte gratis etc. Eller du får en bra pakkepris hvis du bestiller fly og hotell sammen etc. Det er klart at det gir merverdi. Ellers kan det være det at du får en annen spesiell opplevelse på hotellet når du er der. alt fra spa til wifi inkludert, eller aviser eller frokost inkludert.”

Intervjuer:

”Også er det vel en del fasiliteter nå og som forbrukerne forventer at er til stede, at de tar det forgitt på en måte?”

Aaroe:

”Ja, kanskje, i alle fall norske forbrukere. Amerikanske forbrukere er ikke så veldig sånn... de forventer ikke wifi på rommene i så stor grad som norske gjør. Vi er så vant til at det er wifi. Okay, selv om vi betaler for det i Norge også, så forventer vi at det skal være tilbudt på rommene. Om man kanskje må betale litt for det, men... ja det er forskjell i forbrukere også.”

Intervjuer:

"Hvor lojale tror du den private forbruker er?"

Skaarn:

"De minst lojale du kan finne tror jeg, finner du på nettet. Det er..."

Aaroe:

"... og de blir bare mindre og mindre lojale ettersom man er... altså det er veldig... hva er hipt, hva er ikke, hva er bra verdi?"

Skaarn:

"Det er naturlig. Altså har du produkter ute som tilsynelatende er identiske, så er det ikke noen grunn til å regne med at forbrukeren skal være lojal. Men det er klart du får jo lojale kunder hvis du har et supert hotell som de prøver. Også som du, som bor på det hotellet i London, du er jo lojal fordi du liker hotellet og du har prøvd produktet og du er fornøyd med det. Det skal litt til om at en annonse kan overbeviser deg om at de har et bedre hotell. Det finnes jo lojalitet, men det finnes ikke noe hemmelighet for å få til det. Du må ha et bra produkt og brukerne må prøve det, og da skaper du en slags lojalitet. Men, så er det også full åpenhet... hvis noen er halvparten så dyre, så kan det være at du sier: ja greit, jeg liker meg der, men jeg kan spare halvparten på å ikke bo der. Så jeg tror ikke det er helt riktig det der at man har sagt at nettet skaper illojale kunder, det er bare at det er lettere å bytte. Så jeg tror folk er like lite lojale uansett, det er bare at det ikke er så lett å vurdere alle varer og tjenester, verken tilbudet eller kvaliteten. Så mange har problemer med å skifte. Se på bank da, du skifter bank sjeldnere enn du bytter ektefelle, ikke sant. Og det er jo ikke fordi folk elsker banken sin, men det er for mye jobb. De gidder ikke å sette seg inn i hva som er forskjellen. Produktet er kjedelig, og det er for mange detaljer da. Så hvis de kunne, hvis det var et klikk, så hadde de byttet bank to ganger om dagen, basert på hvem som har lavest rente til en hver tid. Så reise er jo kjempe lett, det er kjempe lett å booke et annet hotell. Det er bare et inntrykk for noe som er helt naturlig for mennesker."

Aaroe:

"Også kan man ha preferanser, ikke sant. Som går, ikke på type hotell, men som gjør at du velger det hotellet, fordi at... det er beliggenhet, en viss type standard, eller en viss type

interiør/ eksteriør... ja... så det kan heller hende man er lojal overfor sine preferanser. Jeg vil ha det sånn og sånn. Det skal være nær en park, så man kan ta seg en løpetur. Det skal være en del ting som er viktig for en, for å trives i oppholdet. Også kan man shoppe rundt etter det hotellet som er best til den tiden. Ja...”

Skaarn:

”Også der er det jo veldig mange ting man kan gjøre for å skjønne hvem brukeren er. Det er veldig viktig for oss. At hotellet skjønner... den personen som nå enten ser annonsen min eller har kommet til hjemmesiden, hvem er den personen her og hva skal jeg si til den personen? For at det forteller om det du sier da, at man kan snakke om de tingene de bryr seg om, ikke bare om prisen eller at jeg har et rom tilgjengelig, men jeg har de fasiliteten, ikke sant. Jeg har et supert treningsstudio eller kjempebra spa eller alle har gratis nett, ikke sant. Det er jo universelt. Et bra produkttilbud er ikke noe forskjell om du selger det på nett eller om du selger det offline. Men poenget er at det holder ikke å si at du har et rom. Hvis du skal få en bruker. Ikke hvis du ser ti andre annonser som sier det samme, da har du 10 % sjanse da.”

Intervjuer:

”Ja, det er spennende. Den undersøkelsen som jeg fikk av deg, der stod det at de fleste forbrukere søker etter bestemte søkeord, fremfor å søke etter bestemte merkenavn?”

Aaroe:

”Det tror jeg vi har dekt mye allerede.”

Skaarn:

”Tenker du... hvordan de søker etter et generisk ord?”

Intervjuer:

”Hvordan de samarbeider med dere da, for å komme først opp når forbrukerne søker.”

Aaroe:

”Det er jo det at hotellene sørger for å ha de riktige søkeordene i annonsene, i markedsverktøyet sitt, eller ADD Words kan man jo snakke om. I kampanjene sine, at man har de søkeordene som brukerne benytter seg av, og til den prisen de er villige til å betale.”

Skaarn:

”Så jeg vet ikke, vet du hvordan ADD Words fungerer, sånn i praksis? Hvis du er et hotell da, ikke sant, så har du jo... ADD Words fungerer i en relevans, akkurat som Google. Så Coca Cola kan ikke kjøpe ordet hotell, for de selger ikke hoteller, ikke sant, eller de har ikke noe å skrive om hoteller. De er irrelevant for hotell. Så Cola kan ikke sette en annonse på Googlesøk, på ordet hotell, i praksis. Så de ordene som er tilgjengelige for et hotell, det er alle ord som har noe med det de driver på med å gjøre. Eller det de skriver om. Hvis de også har en underside som handler om en park, så kan de skrive om den parken, og sånn. Men det er nødt til å ha en relevans. Så hvis de har en relevans, så kan de på Google da by på søkeord, som folk skriver inn, som har noe med det de driver på med å gjøre. Så hvis du sitter på Google og søker etter hotell i Oslo, så kan alle hotellene i Oslo by på det søkeordet. Det vil si at hvis de sier: jeg er villig til å betale tre kroner for å bli synlig, for å få et klikk, ett besøk til hjemmesiden min, når noen søker på hotell i Oslo. Det er en av de ni, og de ni andre setter også et bud og sier: jeg er villig til å betale så mye, hvis noen klikker på min annonse og kommer til min hjemmeside. Også ser vi da på de ti, som har satt et bud, også sammenlikner vi det med hvor relevant tror vi at den annonsøren er for det søkeordet. Noen har bra hjemmeside, noen har dårlige. Også setter vi det sammen, også setter vi da... får de en plassering på de annonsene du ser på Google søk. Det første er å du må kvalifiseres for å være synlig i det hele tatt. Du kommer ikke opp hvis vi ikke Google... hvis ikke vi mener at du har noe med det søket å gjøre, for da er det en dårlig opplevelse for deg som bruker da. Hvis Cola kjøpte alle annonsene, og du fikk bare Cola-annonser overalt, så ville det vært dårlig for deg. Så det er litt sånn hotellene må tenke da, for de har en rekke med søkeord som de, i hvert fall i virkeligheten kan synes på, også er det opp til dem å by fornuftig på de forskjellige ordene. For du kunne satt 1000 kroner klikket, for en besøkt hjemmeside på alle ord, men sannsynligvis så selger du ikke et hotellord på alle ord. Hvis du tjener 1000 kroner hver gang noen bor der, så måtte du hatt en bestilling hver gang noen klikket. Og hvis du da kanskje får bestilling på i snitt på 10 % av alle som går til din side da, og du tjener 1000 kroner, så er din break even på 100 kroner på et klikk, ikke sant. Også er det noen ord du kanskje får en gjest på hvert 1000 ord, også er det noen ord du kanskje får en gjest på hvert andre ord. Så det er en veldig kompleks sak når det begynner å bli et stort hotell da, og du har mange byer og mange kunder og mange land. Så er det en veldig kompleks prosess, fordi hvert eneste søkeord du byr på, som du kan finne på å skrive inn, har en forskjellig verdi da. For det kaster av seg forskjellig med penger, ikke sant. For de store hotellene da, for å endelig svare på spørsmålet

ditt, hvordan de arbeider... det som er viktig når de arbeider med å fremme hotellet sitt er at de forstår hvilke søkeord... eller hva forretningspotensialet er i hvert søkeord som er på Google. Hotell Oslo er helt annerledes enn overnatting, eller ferie i Oslo eller til og med fly til Oslo, for du skal bo et sted når du kommer dit. Eller bare reise til Oslo. Og alle disse her har forskjellig potensiale for business, og da må de by forskjellig på det. Og får å gjøre det enda vanskeligere, så må de også presentere det forskjellig. Så teksten du ser, den må også være forskjellig. Om du har søkt overnatting i Oslo, reise i Oslo, bo på Grünerløkka, ikke sant. Så hvis du da kan tenke deg at en stor annonsør har millioner med søkeord da, så er det en veldig veldig komplisert prosess. Og et kjempe maskineri som må holde den her auksjonen gang, for at de skal tjene penger da. For hvor mye penger de tjener da, har bare å gjøre med disse tingene. Altså hvor smarte de er til å by, når på døgnet og hvilken dag det er snakk om. Og hvilken tekst som dukker opp, og alle disse tingene her. Så det er komplisert.”

Aaroe:

”Det var en god forklaring. Trengte ikke å si noen ting jeg.”

Tema 2: Etterspørsel

Intervjuer:

”Ja, skal vi sjå. Ja i rapporten ”Norsk Hotellnæring”, den som ble gitt ut i 2011, så kom det frem at hotellene påvirkes av endring i etterspørsel på bakgrunn av finansuroen. Det er kanskje ikke så rart. Ser dere noen klar endring i etterspørsel hos den private forbruker, og i hvilken grad påvirker denne endringen hotellkjedene?”

Aaroe:

”Jeg tror det vil være en oppsummeringen av det vi har sagt hittil. Ehh... forbrukerne er mer prisbevisste. De sammenlikner gjerne enda flere muligheter før de bestemmer seg. Ehh... slik at hotellene også må være obs på det med pris, og at de... hva skal jeg si... gir de riktige prisene i forhold til andre hoteller. Sånn har det vært noen år også, men som Harald sa også, nå er det enda enklere å se om noen priser seg ut i forhold til andre konkurrenter. Jeg tror den norske forbrukeren... vi ser helt klart, jobber en del med Skandinavia land, og forbrukerne i Danmark bruker mye mindre penger enn forbrukerne i Norge, så det kommer veldig an på hvor disse forbrukerne er bosatt. Hvis vi kun snakker om forbrukerne i Norge, så har vi egentlig ikke hatt den store finanskrisen, selv om jeg vet at det har vært store økonomiske utfordringer her også. Men ser du i Grekenland, Spania, i Frankrike, i England, der er det helt

andre situasjoner hvor forbrukerne da enten ikke kan ta ferie, eller at de tar mye mer ferie innenlands i forhold til hva de gjorde tidligere. Det gjelder også for så vidt også USA, at man ser at brukerne ferierer mye mer i egne land, enn det å dra ut. Mens nordmenn, vi hadde jo rekordmange reisende til New York nå. Altså nordmenn reiser jo mer enn noen gang før, og det er klart... ser også nye middelklassen som kommer nå i India og Kina som blir 2 millioner til i middelklassen som kan reise, og som kan reise mye på ferie. Hva var det?"

Skaarn:

"Til sammen så er det sikkert på lang sikt en milliard eller mer enn det også. Halvannen kanskje."

Aaroe:

"Og det er ganske mange reisende. Og de kan reise ut og de har penger til å... ja... og man ser mange ting som skjer. I noen land blir det mer reise innenlands fordi landene er bankrøtt, men i andre land er det en drivende utvikling... så det er mange fasetter..."

Tema 3: Prising

Intervjuer:

"Ja... i mitt teorisøk så har jeg funnet en del artikler som har diskutert dynamiske priser eller varierende priser som hotellkjedene benytter i veldig stor grad. Og at det medfører, gjerne eller ofte, nedsatt kundetilfredshet. Hvordan tror dere hotellkjedene best kan arbeide for å rettferdiggjøre den prisstrategien?"

Skaarn:

"Den er litt vanskelig, men altså jeg vil jo... kundene vil jo aldri bli fornøyd uansett hvis du varierer prisene. Det er ikke noe vi kan si. For det samme er jo det her med tilbud/ etterspørsel, ikke sant. De tar den høyeste prisen de kan til enhver tid. Så jeg kan ikke se at du kan rettferdiggjøre det her, sånn økonomisk. For det handler jo bare om å tjene mest mulig penger. Men spørsmålet er om det er så veldig galt da. For nettet gir jo muligheten til forbrukerne å gjøre et valg. Problemet er kanskje det at man skyver det ansvaret over på forbrukerne, for hotellene vil aldri selv si, eller sjelden tror jeg, vil de ha en lavpriskalender sånn som Norwegian har. Hvor de sier at: om to uker kan du få dette rommet her for 200 kroner. Det kan jo være noe som de burde gjøre. Hvis de setter opp prisen når det er fotball

vm, så har de et ansvar å sette ned prisen når det ikke er det. Så jeg tror hvis de skal kunne få litt goodwill, og vise at de hvert fall prøver å gjør det lettere å kjøpe et billig rom, så kunne de kanskje gjøre noe sånt. Fortelle brukerne når det er billig. Men, nei jeg vet ikke... prisstrategi er jo bare business. Jeg tror det er vanskelig å få kunden til å akseptere at du skal tjene penger fordi de må bo hos deg, hold jeg på å si.”

Aaroe:

”Jeg tenker at de som kanskje er mest irriterte over den dynamiske prisingen, er kanskje de som ikke er så mye online og gjør en del søk. Fordi, på en annen side, hvis du er online og gjør en del søk, så kan du jo fint finne en god tilbyder, uansett tid og sted, egentlig. Det kommer litt an på.... Ja... men det er klart i påske så er det jo dyrt, og i julen så er det jo dyrt. Men det er jo fordi alle skal reise da.”

Skaarn:

”Kanskje, men det kan jo hende, nå vet ikke jeg om dette stemmer, men at virkeligheten er sånn at hotellprisen i snitt har blitt billigere etter at de kunne sette prisen opp og ned. For de kan ligge nærmere den prisen som faktisk finnes i markedet. Og jeg er ikke usikker på... jeg kan godt tro på at snittprisen på hotellrom har gått ned etter at de har begynt med det her. Og det er noe man kan si til brukerne bare for å vise at de ikke bare er grådige, men at de er nødt til å tilpasse seg markedet fordi de har så mange konkurrenter. At de kan ikke sette en pris, også glemme hva som har skjedd. De er nødt til å liksom følge det markedet som forandrer seg fra dag til dag, eller time til time, på Google eller Expedia osv. Så hvis jeg skulle finne ett eller annet bevis for at de ikke bare er slemme, så tror jeg at jeg hadde funnet ett eller annet sånt. Noe som viser hvordan det her er bra for brukerne, for det er sånn vi må jobbe. Vi kan ikke jobbe med å fortelle dem hva som er bra for bedriften, for naturlig nok så driter de i det, unnskyld språket, hvordan man tjener penger eller ikke. Det er naturlig. Når de er på ferie, så er det deres penger, og de beskytter de pengene. Heldigvis. Så det er sikkert noe som hadde vært kult, hvis det går an å lage.”

Aaroe:

”Det er jo for brukerne at man... okay, hotellene skal jo tjene penger, men de tjener ikke penger hvis brukerne ikke synes de er rettferdig. Altså jeg hadde ikke kjøpt et rom på et hotell

jeg visste jeg betalte overpris på. Det ville jo forundre meg hvis andre brukere gjør det samme.”

Intervjuer:

”Det er litt interessant, for jeg hadde et intervju med First Hotels før i dag, og han sa at: hva er egentlig riktig pris? Det er også et tema i den diskusjonen der da med om man betaler for mye eller for lite. Er prisen når det er på det laveste riktig pris, eller hva er riktig pris? Det også var en tankevekker. Hva skal et hotellrom egentlig koste? Det er selvfølgelig mange faktorer som spiller inn, men det er klart at de tjener ikke penger på lang sikt hvis kunden ikke kommer tilbake, fordi kundene ikke kommer igjen. Fordi de har fått en behandling de føler er urettferdig. Som også veldig mange andre bransjer benytter og. Flybransjen og, der er det jo ikke vært diskutert så mye, enda de kjører jo prisene opp og ned og opp og ned de også. Så det er... det er kanskje ikke så stort problem nå heller som det var før?”

Aaroe:

”Hvis du tenker på et hotell, hvis du har en hotellenhet, som har 50 rom for å gjøre det enkelt. Så er det en forskjell på når det er helt normal trafikk og når det er jul. Og du må ha ekstra ansatte, alt må være ekstra bemannet. Det koster jo det også. Så de må på en måte dekke inn... også skal folk ha ekstra lønn i julen, i helligdager etc. Og da blir jo også lønn og alt det der som hotellet skal ut med, det blir jo ekstra. Og man må se i sammenheng med hva hotellet faktisk har av kostnader i en gitt periode.”

Skaarn:

”Det er super komplekst. Men fra hotellene sin side så er det hva folk gidder å betale, i forhold til hvor mange rom de burde ha solgt. Man trenger ikke å ha full dekning og folk er villig til å betale litt mer. Men det er et krysningpunkt, for at de vil ha litt høyere pris enn de akkurat må ha, og de er villig til å selge ut alle rommene. Så jeg tror nok det er, rett pris er hva er kunden villig til å betale.”

Aaroe:

”Det er forbrukerne som bestemmer nå, det er det. Hotellene vet at forbrukerne ved et tastetrykk kan velge et annet hotell. Så med internett, så er det forbrukernes marked, helt klart. Både med fly og hotell, og destinasjoner. Det er så enkelt å velge noe annet.”

Skaarn:

”Jeg lurer på om det er noe business rundt det her å forhånds booke hotellrom lang tid i forveien. Hvis du visste at OL kom i London da, tatt en gambling der. kjøpt opp 10 000 hotellrom i London sentrum for fem år siden. Da hadde du tjent deg skummelt rik. De går for 10 000 i snitt, liksom, omtrent nå. Nei, men det er sikkert mye spennende man kan gjøre der. jeg tror nok hotellene gjør veldig mye for å få forecasting og alt mulig sånt. Skal vi sette ned pris på lang sikt, eller skal vi ikke gjøre det? Også er det her oppe, veldig avhengig av været som har mye å si.”

Tema 4: Distribusjonskanaler**Intervjuer:**

”I forhold til sosiale medier da, hva tenker dere om den kanalen? Sånn generelt sett.”

Aaroe:

”Sosiale medier er jo veldig viktig for all næring, uansett hvilken næring man er i nå. Men spesielt når det gjelder reise. Etter bruk av internett, så er det andre mediet som er mest brukt WOM og sosiale medier i research prosessen. Sånn at det å være på sosiale medier, det å få gode omtaler i Trip Advisor, det å få en like på Facebook eller det å få en pluss på Google Plus, det er viktig. Twitter, ikke minst. Folk har sine forskjellige nettverk... sine forskjellige sosiale sider, og de hører jo mest på de som de har i nettverk eller har som venner.”

Skaarn:

”Men jeg tror også det er veldig viktig at de vet hva de har lyst til å bruke det til da. For at jeg tror mange har det inntrykket at sosiale medier løser et hvert branding problem eller vareprat problem. Men det kommer an på hva du legger ut der, ikke sant. Hvis ikke du har et eksepsjonelt brand, så tror jeg hard jobbing er nesten svaret på alle løsninger, inkludert sosiale medier da. For det er nok av bedrifter som har en stor mulighet, som ikke bruker da. Også er det når vi tenker Google Pluss da, hvert fall når det er en bedrift, så tenker du innhold. Du vil ha innhold, men litt fordøyd... Men nei... det er utrolig vanskelig å vite hvordan bedrifter skal gjøre dette her. Fordi at sosiale medier preges av at du både er der for å... det er fritiden din ikke sant. Du bruker tid der for å bli underholdt, du er der ikke for å lese budskapet til en bedrift. Men at det finnes muligheter til å finne mange nye kunder der da. Folk har liten tålmodighet i forhold til dem med søk. Du kan treffe folk på en annen måte hvert fall. Du kan

tillate deg å si mer, bruke mer tid, være mer personlig. En mer avslappet og behagelig kommunikasjon da. For det er ikke så veldig behagelig å sitte å lete etter ting på søk, bestandig. Det er et litt stressmoment. Folk blitt veldig utålmodige, som du sier. Men på sosiale medier, så kan du ta deg litt mer tid. Så har du dette fantastiske med at folk anbefaler, altså vennene dine. En venn er verdt mer enn 1000 annonser. Og hvis du gjør det riktig, så kan du jo bruke det på en skikkelig måte. Hvis du lager en oppføring, en Wall eller en Twitterprofil, det er ikke noe sosial media strategi. Der er bare å registrere seg på sosiale medier. Det er litt sånn med å stå i en liste i telefonkatalogen, og ingen vet hvem du er. Det gjør ikke at noen ringer deg. Jeg tror ikke vi har sett egentlig noen ting om hvordan man bør bruke sosiale medier. Sosiale medier skal emulere en menneskelig atferd, og jeg syns det er veldig langt unna det, foreløpig. De som har vunnet priser, det er de som tar forbrukerne på alvor. Som svarer når du spør, ikke sant. Ta brukerne på alvor, og hør på dem som snakker. Det tror jeg er det viktigste. Og gjør noe spesielt. Behandle brukerne... hvis du kommer til Facebook siden og det skjer noe kult der, så er det en kul brukeropplevelse. Sånn er det bare. Du skal fortjene at de kommer tilbake.”

Aaroe:

”Man må skape den kommunikasjonen med brukeren. At det ikke er en kommunikasjon til noen, men at det er en toveiskommunikasjon med brukeren. At de føler at de snakker til en person, ikke bare en merkevare. At de snakker med merkevaren som en person da.”

Skaarn:

”Jeg syns også det er spennende det du skriver om at det i liten grad generer til bestilling av hoteller. Jeg tror sosiale medier fungerer mot det der. Jeg tror ikke det er en kanal der du har lyst til å ta en avgjørelse. For der er du for å... det er tidsfordriv og research. Du er ikke der til å bli presset i å ta en avgjørelse. Men jeg tror folk er ganske langt unna å ha lyst til at Facebook skal være handlesiden deres. Jeg tror de er keene på å ha det kult, også går de til andre steder for å gjøre de kjipe tingene. Jeg tror, for de aller fleste, så er det å booke et hotellrom en kjip ting å gjøre. Jeg tror de fleste hater det. Det er veldig få oppsider da. Du skal betale ut penger, du må passe på å se at alt du har skrevet er riktig, det tar mye tid, du må konsentrere deg. Du er litt sånn: åh... har jeg fått det beste tilbudet nå, ikke sant. Jeg tror det er veldig mange negative følelser forbundet med det da.”

Aaroe:

”Helt klart, når man er på sosiale medier så har man lyst til å bli inspirert og underholdt og kommunisere med og... ja... man kan gjerne bli inspirert og gjøre litt research og liksom høre med noen som har vært på en bra reise. Som man husker i etterkant og som man tar med seg når man gjør videre booking og research, til slutt. Men i alt så er det det å leke og bli inspirert.”

Intervjuer:

”Kommunikasjon og dele erfaringer. Det er kanskje det hotellkjedene først og fremst ønsker også, at det skal bli en sånn... der kan folk prate positivt om de da, forhåpentligvis positivt.”

Skaarn:

”Ja, de må ha selvtillit nok til å tro at folk kommer til å si positive ting da. Men hvis de tror de kommer til å si negative ting, så er det ikke Facebook de burde bekymre seg for. Da er det jo de negative tingene, eller det de gjør dårlig.”

Aaroe:

”Ja, man må tørre å gi slipp... vi har hatt mange diskusjoner om at merkevarene må tørre å gi slipp på kontrollen. Man kan ikke kontrollere hva enkeltpersoner mener og føler, man kan prøve å gi en så god opplevelse av produktet som mulig. Men igjen så er det ulike preferanser, noen liker det og noen liker det... så ja...”

Intervjuer:

”Ja, skal vi avslutte dette her da, med hvilke reservasjonskanaler dere antar vil være viktigst i fremtiden, og hvorfor?”

Aaroe:

”Det var jo... det kommer litt an på hva du mener. Hva har vi av valg alternativer, når det gjelder reservasjonskanaler?”

Intervjuer:

”Det er jo i hovedsak telefon, hotellenes hjemmesider, tredjepartskanaler... ja, hva har vi? Nå sier jo faktisk hotellkjedene, og rapporten ”Norsk hotellnæring”, sier jo at det er telefon

som er mest brukt, men det er jo også på grunn av businessmarkedet som drar den veldig opp.”

Aaroe:

”Hvis jeg skal gjette, så blir det veldig enkelt, da blir det mobil. For nå er det jo 90 % som har smarttelefoner, i Norge da, vi er litt langt fremme. Eller 90 % som selges, som er smarttelefoner. Det er den man har med seg overalt, flatene blir større etc. Annet enn det så blir det digitalt. At man gjør ting, utenom nødvending vis at man snakker med personer.”

Skaarn:

”Jeg tror søk via mobil. Det er jeg helt overbevist om at vil være den måten folk finner informasjon fremover.”

Intervjuer:

”Ser dere en økende tendens til det allerede nå?”

Skaarn:

”Ja, ekstremt. Både på søk og bruk av mobil. Alt som inneholder mobil både foran og etter ordet, øker eksplosivt. Det er ikke lenge til... altså salg av telefoner har for lenge siden gått forbi salg av PCer. Selv om Smartphone, det er jo akkurat som en PC. Og snart så kommer mobilbruk til å ta igjen bruk av våre tjenester på desktop. Folk vil jo helst gjør alt mobilt, det er bare at grensesnittet er for dårlig. Og websidene er får dårlig. I Norge så er det 90 000 bedrifter som har en webside, og det er 1 % som har en webside som er tilpasset en telefon. Og når folk begynner å forstå at det er kjipt, så kommer det til å skje en revolusjon med bruken av websider i Norge. For nå er du... en hjemmeside som er laget for en pc, en stor skjerm på en liten skjerm. Det er feil vei å gå, ikke sant. Hvis du har en 50 tommer tv hjemme i stua, hvor mange er keene på å gå ned til en 28 tommer da? Sannsynligvis ingen, ikke sant? Du prøver å putte et produkt som er laget for en desktop, inn i en mobil. Det kan ikke funke bra. Så når bedriftene i Norge for opp øynene, og begynner å lage mobiltilpassede hjemmesider, så tror jeg bare det er en vei. For det kommer til å være mer og mer mobil. For du vil helst søke på mobilen, hvis ikke det er vanskelig. Det viser i hvert fall de fleste tendensene da. Men så er det her at søk, det er den eneste måten du kan finne frem til informasjon på i dag. Så det er ingen grunn til at det blir færre hoteller og færre tilbud, og da

kommer søk til å bli brukt ekstremt mye. Du har folk som setter dette her sammen for deg, som gjør hele reisesøket utenfor søkemotoren. Og de tror jeg også kommer til å bli mye brukt i fremtiden, sånn som Expedia og booking.com osv. Så de også kommer til å fortsette å stige ganske mye. Men søk som en helhet da, enten der eller på Google, via telefonen, det er jeg sikker på.”

Aaroe:

”Det er allerede nå 26% av søkene som gjøres på Google, som kommer fra mobil. Det var 13% for noen måneder siden.”

Skaarn:

”Ja, det stiger helt ekstremt. Vi lager ingen produkter nå som ikke er laget, først og fremst for mobil. Vi tenker alltid først og fremst på mobil når vi lager noe. Det kommer til å være nummer en, og desktop kommer til å være nummer to.”

Vedlegg 11: Transkribert intervju Horwath Consulting

Informant: Erik Myklebust

Tittel: Hotellanalytiker i Horwath Consulting

Dato: 13.04.2012, kl. 11.00

Sted: Kaffebrenneriet, Vestbanen

Tid: 43 minutter og 20 sekunder

Tema 1: Kunden og markedet

Intervjuer:

”Hvordan antar du den private forbruker i størst grad blir oppmerksom på hotellkjedene og deres tilbud?”

Myklebust:

”Ja... Det er ehh.. Mange måter til det. Jeg tror jo at for de aller fleste så er skille mellom privat og forretningsreisende ganske likt. Jeg tror veldig mange blir oppmerksom på hotellers tilbud i forbindelse med jobb, altså de er på en forretningsreise eller de er på en konferanse eller de er på... ehh.. har en type jobb som gjør at de kommer borti hoteller i arbeidet da, som er en måte for veldig mange og orientere seg over hva slags tilbud hotellene har. Og der er det en klar knytning mellom fritidsreiser og... ehh og forretningsreiser. Og det andre som spiller inn der er selvfølgelig disse lojalitetsprogrammene som veldig... eller alle hotellkjeder har i dag. Og de fleste som tjener opp lojalitetsbonus de gjør det i forretningsammenheng, men bruker gjerne da disse lojalitetspoengene i fritidssammenheng. Og det er derfor viktig i ferie- og fritidssammenheng at man også har på en måte den koblingen. Men utover det så er det jo selvfølgelig veldig mange andre kanaler. Reklame er jo en. Vi ser jo reklame for disse tingene over alt. Mye av det er jo også produktposisjonering mange hoteller, det går vel kanskje mer på enkelthoteller enn det går på kjeder. De posisjonerer seg i forskjellige typer serier og tv-programmer og sånne ting. Og i tillegg selvfølgelig internett. Jeg tror jo det har vært ett viss skift bort fra spesielt i ferie- og fritidsmarkedet, bort fra det med at man går til en kjede når man skal booke hotellrom, til at man heller går til en av disse online travel agencies, altså hotels.com eller booking.com. for å orientere seg om markedet. Hvem har tilbud, hvem har de beste prisene og hvor kan jeg få den beste dealen? Og hvis man da finner noe man liker, så kan man kanskje gå videre til kjedenes hjemmesider for å booke. Og om man da har et

lojalitetsprogram, eller som mange har, flere lojalitetsprogrammer, så kan man på en måte finne de beste dealene og prøve å koble det opp mot de lojalitetsprogrammet man har. Så det er mange veier til målet.”

Intervjuer:

”Hvordan kan hotellkjedene best mulig holde seg oppdatert om markedsutvikling og endring i forbrukeratferd?”

Myklebust:

”Ja, der tror jeg jo at hotellkjedene har det mye lettere nå enn de hadde det for ti år siden. Fordi at veldig mye av den forbrukeratferden folk har, den har flyttet seg over på internett. Og alt som skjer på internett kan måles. Jeg tror, eller jeg vet, at ehh... mange av disse kjedene er store kunder hos Google, Kvasir osv. i forhold til å posisjonere sine budskap da i disse søkene. Men ut i fra søkemønstrene så kommer det også veldig mye statistikk, så kjedene kan få veldig mye statistikk om hvordan forbrukerne oppfører seg i... fra internett og fra søkemotorene. Og også sine egne sider, altså vi ser jo kampanjer de kan kjøre, det er online eller offline hvilke trafikk det eventuelt generer til deres egne sider. Samtidig så er det lettere enn det var før å få gode...god respons på kundeoppfølging, altså spørreundersøkelser til kunder som har vært på hotellet, eks gjester, før så skjedde dette ofte via et skjema som folk fylte ut da de var der og la i en boks. Nå så kan det fremdeles skje, men det kombinerer ofte med at det følges opp ved en e-mail eller en online undersøkelse etterpå. Pluss at det er mye lettere å holde dialogene gående med kunden, og skreddersy tilbud. Det andre vi ser som mange av kjedene allerede har adoptert, er jo nettopp å integrere tredjepartsaktører, som for eksempel Trip Advisor i sin egen booking-mekanisme. Hvor de da mer objektive tilbakemeldingene brukes i hotellenes egne sider for nettopp å orientere de for eksempel om produktet. Og det igjen kan måles, altså hvor mange klikker inn på disse og går videre for å se... lese mer osv.”

Intervjuer:

”De har brukt tredjepartskanalene til noe positivt da, for å si det sånn?”

Myklebust:

”Ehh... ja... ehh... mange vil jo, eller de som jobber med det vil si at det jo utelukkende vil si at det er positivt, men de... ja absolutt. Integrere de mer. Det er et verktøy som må brukes, og ikke... det er jo ikke en fiende. Hvis de gjør det bra for man mer igjen for det.”

Tema 2: Etterspørsel**Intervjuer:**

”Ja.... I rapporten deres fra 2011 så kommer det frem at hotellene fremdeles påvirkes av finansuroen og strukturelle endringer i etterspørsel. Hvilke endringer i etterspørsel er merkbare og hvordan påvirkes denne endringen hotellkjedene?”

Myklebust:

”Ja, her må vi skille mellom to forskjellige ting. Altså det ene er jo at denne rapporten er skrevet i fjord høst, da finansuroen hadde blusset opp igjen. Det har vi jo sett veldig mye nå også, at det fremdeles er mye finansuro. Som går på at spesielt eurosonen, men også USA som har... sliter med dårlig økonomi generelt sett. Og det påvirker jo reisemønstrene globalt. Nå har vi jo også sett at det har vært en...at det har gått bedre inn i 2012 enn det mange fryktet. Og 2012 ser lysere ut på de aller fleste måter. Men det er et par ting som henger igjen. Det ene er jo nettopp en effekt av finansuroen som er valutasisasjonen hvor den norske kronen er veldig sterk, som påvirker reisemønstrene til nordmenn, fordi at det er billigere å reise ut enn det er å feriere i Norge for nordmenn. Og det påvirker reisemønstrene til utlendinger fordi at det blir uforholdsmessig dyrt å komme til Norge, fordi at deres egen valuta er verdt mindre penger. Det er jo da... jeg vil ikke si at det er en strukturell endring, men det er absolutt noe som påvirker etterspørsel som kanskje vil balanserer seg igjen når valutasisasjonen blir annerledes. Samtidig så ser vi at trafikken fra andre markeder, mindre tradisjonelle markeder, som Asia og Russland for eksempel, øker inn til Norge. Det som er strukturelle endringer er jo da for eksempel ehh... dette med at over de siste ti- tjue årene så er det blitt langt mer vanlig for nordmenn å enten eie eller ha tilgang til en hytte, fritidsbolig. Enten ved sjøen eller på fjellet, eller begge deler. Og det gjør jo at etterspørselen etter hotelltjenester går ned. Det er en strukturell endring. Det påvirker reisemønstrene og vi ser jo spesielt at hotellene som ligger utenfor byer, de har store problemer med å fylle sengene. Og de må stadig komme opp med nye tiltak for å gjøre det, og det går jo selvfølgelig utover prisen. For å fylle dem så må prisen ned. Andre strukturelle endringer vi har sett er jo dette med... ikke nødvendigvis innenfor ferie- og fritidsmarkedet, men f. eks innenfor kurs- og

konferansemarkedet hvor tid... tiden som settes til side for den typen aktiviteter i firmaet er blitt mindre, sånn at møtene er blitt kortere. Det betyr jo at istedenfor en overnatting på hotell, nei unnskyld, istedenfor to overnattinger på hotell så er det en overnatting eller ingen overnattinger. Og at kurset blir kortere, og at det er igjen... effekten blir at det er færre kroner som ender opp hos hotellene fordi at tjenestene blir brukt mindre. Ehh... det påvirker selvfølgelig både enkelthoteller og hotellkjeder. For hotellkjedene så gjør det jo at de stadig må komme opp med nye produkter som gjør det attraktivt å velge dem fremfor å velge konkurrentene. Det er jo ikke sånn at man velger konferansested ut i fra hvordan konferanselokalene ser ut, men ut i fra andre aktiviteter man kan gjøre, andre tilbud. Er man... hvor lang reiseavstand er det osv. Så hotellene må bli flinkere til å posisjonere seg der. Hotellkjedene vet jo hva de skal gjøre for å gjøre det. En annen effekt er jo at når dette mønsteret endrer seg så blir det viktigere å drive mer økonomisk. Som gjør at flere hoteller blir kjedehoteller fordi kjedehotellene...kjedene er bedre til å drive økonomisk enn individuelle hoteller fordi det er større stordriftsfordeler. Og det andre er at hotellene blir større som et resultat av dette. Det er lettere å drive et stort hotell økonomisk enn et lite hotell.”

”Yes!”

Tema 3: Prising

Intervjuer:

”Ja, veldig bra... ehh... Med tanke på at kundene i større grad blir mer kunnskapsrike, får større tilgang på informasjon og konkurrerende bedrifter. Hvor prisbevisste antar du den private forbruker er ved valg av hotellkjede og i hvilken grad påvirker pris hotellenes markedskommunikasjon?”

Myklebust:

”Altså jeg tror jo at den generelle konsument er veldig prisbevisst. Og det er på en måte noe hotellene må forholde seg til. Det er ikke en situasjon som er skapt av hotellmarkedet, det er i større grad skapt av flybransjen. Lavprisselskaper som har gjort grep som har vist at de... det vi har trodd i forhold til hva det koster å reise det har vist seg å være feil. Det går an å tilby reiser til en langt lavere pris enn det tradisjonelt har vært mulig med tradisjonelle flyselskaper. Og det har skapt en situasjon der også hoteller må spille mer på pris. Da har jo hotellene også begynt med det som heter revenue management, som er noe som har kommet fra flybransjen,

hvor du prøver å optimere inntekten per sete eller per seng da i hotellbransjen. Det gjør jo at pris blir et mye mer viktigere virkemiddel i markedskommunikasjonen. Det handler ikke om å finne lavest pris eller høyest pris, men å finne kombinasjonen av riktig pris som gir høyest mulig RevPar, altså kombinasjonen av pris og belegg. Og det endrer seg jo veldig hyppig. Altså vi ser jo for eksempel at flere av hotellkjedene nå begynner med det samme som lavprisflyselskapene har gjort, lavpriskalendere, hvor du kan booke basert på, ikke nødvendigvis når du skal reise, men når det er billigst å reise. Og det er jo da at man henvender seg til det segmentet av publikum som er mest prissensitivt som er ute etter det, men som kanskje samtidig er villig til å booke lang tid i forveien og kanskje også er villig å betale "at front" fordi at de vet at her er det ikke noen usikkerhet rundt at jeg skal reise. Jeg skal reise, og dette er datoen, og da er det like greit å betale med en gang. Så, jeg tror jo at pris absolutt påvirker markedskommunikasjonen fordi man må henvende seg til flere markedssegmenter og det gjør at salgsapparatet på en måte må være ute å henvende seg med de verktøyene de har, og pris er absolutt et viktig verktøy overfor privatmarkedet. Det gjør også at de må antageligvis spille på en del andre ting fordi at det å konkurrere på pris er veldig lite takknemlig. Hvis du bare konkurrerer på pris har du liksom ikke så mye igjen for å bygge opp en kjedemerkevare eller et lojalitetsprogram, eller å ha spesielle kokker som lager mat eller noe som helst. Så hånd i hånd med det går jo at du må segmentere det på en annen måte, både i tid og med tanke på hvem du henvender deg til. Og derfor så ser vi også at de som er gode på revenue management bruker jo da for eksempel online travel agencies for det de er verdt, altså de skjønner hvordan de skal bruke dem. Det kan være enten til å få fylt opp senger billig på et tidlig tidspunkt eller det kan være for å få fylt opp senger billig på et sent tidspunkt. Men at de skjønner hvordan de bruker dem. Det andre er jo at de for eksempel da sånne tjenester som "lets deal" og denne type ting, som de som er gode i revenue management også skjønner at det har verdi fordi du at du kan tilby noe til et veldig spesifikt segment av et markedet som er ute etter akkurat det og også da er villig til å betale tidlig eller ta den beslutning tidlig. Det er det det handler om, det å fylle opp så mye som mulig til de prisene du kan fylle opp til, også heller øke og senke prisen deretter. Så pris er viktig, men som en konsekvens av det så ser vi at også mange andre ting blir viktig. Og da kommer jo dette med lojalitetsprogrammer og spesielle ting og frokostpriser og det ene og det andre, som skal henvende seg til andre deler av publikum som da er mer interessert i disse tingene enn bare pris."

Intervjuer:

”Mm... du nevnte jo revenue management og viktigheten opp mot pris der, og dynamisk prising er en viktig prisstrategi som de ofte fører, i hvert fall på kjedene nå. Og forskning viser at den prisstrategiene kan medfører nedsatt kundetilfredshet. Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan arbeide for å rettferdiggjøre prisstrategien?”

Myklebust:

”Ja, det er...ehh... det er klart at for enkelte som driver med denne type revenue management så må de passe på at de ikke tar... at de ikke bruker muligheten så mye at prisgapet mellom høyeste og laveste pris blir så stort at kunden får en forventning til produktet som de ikke klarer å levere. Det er jo det som er problemet. At du bor på et Comfort Hotell en dag, og betaler 299 kroner også kommer du tilbake en uke etterpå også må du betale 1999 kroner for samme rommet. Og da er det vanskelig å kommunisere til gjesten at her er det samme produktet, men på grunn av at det er så veldig mange andre som vil ha det nå enn det var forrige uke så må du betale fire ganger så mye. Det er klart at det er nesten umulig å rettferdiggjøre det, annet enn at man må passe på at det gapet ikke blir for stort, eller sørge for å prøve å holde... dytte opp de laveste prisene og trekke ned de høyeste prisene. Fordi eller så skyter man seg selv i foten på lang sikt fordi at det blir for få kunder som kommer tilbake fordi de vet aldri hva de skal betale. Det virker jo som om mange prøver å løse det gjennom firmaavtaler, at det er en på en måte en indre dynamikk i mange firmaavtaler fordi de kan være fastprisbasert eller i hvert fall en type rabatt i forhold til den beste tilgjengelig pris. Men de som benytter firmaavtaler har veldig sjeldent ett forhold til hva de betaler fordi det er firmaet som betaler. Så det er vanskelig å vite, annet enn at man må være forsiktig med å sørge for at pris og tjeneste står i forhold til hverandre.”

Intervjuer:

”Men i forhold til den private forbruker da? Jeg har lest artikler der dem har konkludert med at det er informasjon av prisstrategien som kan være avgjørende i hvilken grad de blir tilfreds med det, eller at de skjønner hva det går ut på da. Er det nok?”

Myklebust:

”Ja altså, jeg vet ikke om det er et så enormt problem. Jeg tror jo at folk er villig til å... de fleste mennesker skjønner jo at skal du reise i julen eller i påsken så koster det mer når du

flyr. Ikke sant? Og de fleste skjønner jo liksom at det er fordi at det er mange som skal fly. Og jeg vil jo tro at det fleste skjønner at det koster mer å bo på hotell, når mange vil bo på hotell. Jeg tror måten rundt det er å belønne de som er lojale, fordi at da kan du komme deg ut av dette med lojalitetsprogrammet. Du kan for eksempel si at, ja greit, nå har vi en høy pris, men vi vet at du er en lojal kunde og vi vet at hvis du vil komme her så må du bestille tidlig, og vi henvender oss til deg for at du skal få beste mulige pris. Man knytter det opp mot de kundene som er lojale, og det tror jeg kjedene har mest igjen for. Og da får de en høyere verdi ut av det, fordi at de får det rommet når kanskje ikke andre får det samme rommet fordi det er for fullt. Og da er det en verdi til lojalitetsprogrammet. Men det andre er selvfølgelig at kunden læres opp til at de må være tidligere ute med å booke rom for å få gode betingelser. Og jeg tror det kommer til å bli mer konkurranse i forhold til det med hvordan man betaler for hotellrom. Hvis du er villig til å forhåndsbetalte så får du en lavere pris, men hvis du ikke er det så får du ikke en lav pris. Men det blir mer en konkurranse i det elementet av tjenesten.”

Intervjuer:

”Ehh... Ja... Hvordan tror du hotellkjedene best mulig kan påvirke kundenes verdioppfattelse?”

Myklebust:

”Ja, det går jo mye på det samme da. Men altså verdioppfattelse... jeg tror det handler litt om å skille seg ut. Altså, mange av de kjedene som opererer i Norge i dag de er jo veldig like. Og jeg tror at for den gjennomsnittlige konsument så er det vanskelig å skille både mellom Scandic og Choice og Thon og Rica. Ehh... fordi at produktene er veldig like, og tjenesten er veldig lik. Så der gjelder det å skille seg. Og det kan man gjøre gjennom lojalitetsprogrammer, man kan gjøre det ved å servere bedre frokost enn alle andre. Man kan gjøre det gjennom om ha bedre service enn andre. Eller man kan gjøre andre spesielle ting som gjør at man skiller seg fra de andre. Og det vil jo aldri treffe 100% av markedet, men det er... for noen kan dette oppfattes som høyere verdi fordi det leveres noe de er ute etter. Jeg tror service alltid er forbundet med høyere verdi, og at min oppfatning er jo at servicen på norske hoteller er begredelig dårlig. Og at man blir positivt overasket når man får god service, og det er definert som noen som gjør det lille ekstra. Og det skjer alt for sjeldent, men det burde det være mer av. Jeg tror at man da kan på sikt ta ut høyere pris hvis man konsumerer bedre service. Også er det jo synd at veldig mange hoteller går feil på det som er basics, altså en god seng, det er viktig. Klarer du ikke å levere det, så burde man kanskje begynne i en

annen bransje. Men det er liksom noen ting som er veldig basic i hotellbransjen. Og i Norge så er det en god seng og en god frokost, og at det er sikkert. Og det er dessverre noen som trenger å fokusere mer på den type ting. Hvis man da opplever at man ender opp med å betale 2000 kr for et hotellrom og man sover dårlig for at det er en dårlig seng, og det er som en trailer å brummer utenfor vinduet hele natten, og frokosten verken er økologisk som de har sagt den skal være, eller noe annet. Så er det klart man ser veldig lite verdi i det. Og da kommer man ikke tilbake, da blir man ikke en lojal kunde. Så det gjelder å være konsekvens i forhold til den servicen, tjenesten man skal levere. Det er det viktigste. Og det gir selvfølgelig høyere kundetilfredshet og lojalitet.”

”Yes”

Tema 4: Distribusjonskanaler

Intervjuer:

”Da er det litt om disse distribusjonskanalene da, eller salgskanalene. Ehh.. når jeg leste rapporten ble jeg egentlig litt overrasket at det var telefon og e-post som er den mest benyttede kanalen. Jeg synes det var litt rart... men er du overrasket over det, eller? Ettersom at internett har fått så stor betydning som den har.”

Myklebust:

”Ehh... Både ja og nei. Altså, man får jo svar som man stiller spørsmål. Og det vi har spurt om her er jo hvordan gjestedøgnene på... står i fokus. Og de fleste hoteller i Norge henvender seg jo bredt. De har tre segmenter som er yrkestrafikk og kurs- og konferansetraffikk og ferie- og fritidstrafikk. Og hvis man ser da på segmentene kurs- og konferanse for eksempel, så er det jo der ofte slik at hvis det kommer en gruppe på 100 personer og skal bo to netter, så er det 200 gjestedøgn. Og som oftest så involverer det en booking på telefon fordi at det er veldig mange detaljer rundt det, det skal avtales og det går e-mailer frem og tilbake, osv. ikke sant. Det er ikke en booking som vil skje på internett. Det samme gjelder jo da innen ferie- og fritidsmarkedet for gruppetrafikk, ikke sant. Det er jo forhold som gjerne er etablert over flere år. Det er mange telefoner, det er brev og det er kontrakter, og det ene og det andre. Så det er heller ikke trafikk som går på internett. Innenfor yrkesreisemarkedet, så skjer det meste enten gjennom avtaler hvor det er koblet opp mot GDSer, eller det har en egen booking mekanisme eller det skjer via e-mail og telefon. Sånn at i de segmentene da som utgjør halvparten av markedet, så er det ikke overraskende at det skjer via telefon eller på e-mail. Ehh... det er jo

helt klart at det som vokser raskest det er bookinger på mobiltelefon. Det er ikke bare i Norge, men internasjonalt. Mobiltelefon og ehh... Ipads, og andre typer lesebrett. Der ser vi en 100% vekst, fra kvartal til kvartal, men er fremdeles ganske små volumer. Fordi at det er pioneer som bruker det, og det er jo unge mennesker ofte som bruker det. Og det er jo ikke nødvendigvis de som bor mest på hotell. Og de bruker det kanskje i bedriftssammenheng, men like oftest så er det jo ting som skjer sentralt og gjennom avtaler der det kanskje ikke er mulighet for å gjøre det. Det andre som skjer innenfor ferie- og fritidsmarkedet er jo nettopp dette med OTAs, så hadde vi spurt innenfor ferie- og fritidsmarkedet hvor stor andel av bookingen kommer per kanal, så hadde nok vist seg at svaret var veldig annerledes. Altså en høyere andel på internett. Og den er jo fremdeles voksende, og den kommer til å være voksende på bekostning av nettopp telefon og i alle fall post. Altså det er jo ingen som skriver brev lenger. Det skjer jo veldig sjeldent. Og fax og sånne ting. Mens det vil være en mer flytende utvikling på dette med altså GDSer, som da er reisebyråenes trafikk og internett. Det er vanskelig å se hva er egentlig gjennom GDS og hva er gjennom internett. Også vil det nok være et klarer skille mellom det som er tredjepartskanal og det som er din egen internettkanal, direkte til hotellet eller gjennom kjeden. Alle kjedene er jo interessert i å pushe det som går på sin egen kjedeside, fordi at provisjonen blir åpenbart mye lavere. Ehh... mens fordelene med tredjepartskanaler er at de har en enorm distribusjonskraft. At de bruker veldig mye penger på å profilerer seg selv, og de fleste kjenner jo mer til hotels.com, enn de kjenner til Scandic og andre ting, spesielt hvis de skal reise til et nytt marked. De norske kjedene eller de kjedene som er aktive i Norge har jo overhode ingen distribusjonskraft utenfor Skandinavia. Med unntak selvfølgelig, men nettopp derfor er de avhengig av denne typen hjelp. Hva var spørsmålet igjen? Ehh... Jeg er ikke overrasket med tanke på hvordan de stilte spørsmålet, men jeg vet jo at svaret ville vært annerledes om de hadde stilt spørsmålet på en annen måte. Og som sagt så vil ikke veksten være på telefon. Det er andre måter å henvende seg til hotellene. Men igjen så er det da delvis knyttet opp mot teknologi, ehh... det vil jo være stor vekst på smarttelefoner og brett fremover også, og som du var inne på i et av de siste spørsmålene her med apper og tilgjengeligheten, og der igjen så er det jo... altså det er jo veldig vanskelig for enkelthoteller å utvikle apper som folk skal laste ned å benytte bare for det hotellet. Det kommer vi ikke til å se mye av. Også for hotellkjeder som har et begrenset antall hoteller vil dette bli uforholdsmessig dyrt. Ikke det å utvikle appen, men det å ha systemene bak som kan koste og det å spre bevissthet om at de faktisk har en sånn app, ikke sant. Så der igjen blir spørsmålet: er det da en OTA app som er det mest sannsynlige eller en annen form for aktør som vi ennå ikke kjenner, men som blir mer en egen mobilportal da. Og

apper er kanskje ikke det siste, eller det er jo det siste, men kanskje ikke siste steg på hvordan dette skal skje. Så det blir spennende å skje hvordan denne utviklingen...

Intervjuer:

”Ja, jeg så jo vel senest i går at det er vel egentlig bare Choice som har en slags app. De andre hotellkjedene har ingenting. Hotels.com hadde en også...”

Myklebust:

”Ja, de har en app. Også finnes det andre tjenester som ikke nødvendigvis er så fremme i Norge. Ehh... ”just book”... altså, men det statistikken viser når det gjelder mobiltelefon det er jo at... nå husker jeg ikke alle tallene i hodet, men det er noe sånn som 70- eller 80% av bookingene som gjøres på mobiltelefon som gjelder enten samme dag eller dagen etter. Så det er veldig få som booker på mobiltelefon for.. ja jeg skal ut å reise om en måned. Det er... jeg trenger et hotell og jeg trenger det nå. Og tilsvarende, det er noe sånn som, ja igjen, jeg husker ikke helt prosentene, men høy prosentandel type 60-70 eller 80% som er innenfor 40 kilometer, det er der du befinner deg, ikke sant. Så det er der markedet er. Ja okay, jeg har dette verktøyet i lommen som jeg kan finne et hotellrom som jeg trenger nå. Det er ikke et langtidsplanleggings verktøy. Men på brettene er det kanskje litt annerledes for da sitter du rundt stuebordet og du søker, kanskje du har en app og kanskje du gjør det ene med det andre. Men ja, hvordan de mønstrene vil utvikle seg det er vanskelig å si. Ehh... jeg tror jo at det er flere kjeder som kommer til å knytte apper opp mot lojalitetsprogrammer. Du ser jo også Choice som jo ligger langt fremme med dette de knytter jo også selve hotellet opp mot mobiltelefonen. Foreløpig er det vel en SMS du får hvor du får en kode som du sjekker inn med også bruker du mobilen som nøkkel på de nyeste hotellene. Det at teknologi blir mer integrert i denne prosessen, det tror jeg vi ser mer av. Og mest sannsynlig kommer det til å være knyttet opp mot mobiltelefon, fordi det er det alle har. Så får vi se hvordan det utvikler seg det også, hvor integrert og hvor sømløst det blir på en måte. Men det har jo med lojalitet å gjøre. Hvis du er en type kunde som gjerne vil bruke mobiltelefonen til det, så immigrert du til tjenesten som kan tilby deg det. Så det handler om å ligge foran og utvikle den teknologien og brukervennligheten som dette jo faktisk er for de som kan bruke det. For å bygge lojalitet og sørge for at de bor på dine hoteller og ikke konkurrenten. Så det er viktig.”

”Du har et spørsmål her om sosiale nettverk og sosiale medier. Og min oppfatning er jo at det er mer en markedsføringskanal enn en salgskanal. Det viser seg jo at når vi spør hotellene så

sier de aller fleste at de bruker sosiale medier til å ja... orientere kunder og mulige kunder osv. Men det virker som at de aller færreste har en strategi rundt det, de gjør det for at de føler at de må. De gjør det for å treffe et publikum som de eller ikke ville truffet. Og selvfølgelig for å få en viss PR og blest i et medium som ellers er nytt. Men det er veldig få, og dette gjelder også internasjonalt, som har tatt steget videre med at man kan booke direkte. Jeg tror det er bare ett par kjeder internasjonalt, hvor man faktisk kan gå inn å få opp et booking bilde i Facebook. Det er noen som i tillegg da tilbyr en link hvor det står: book her på dette hotellet. Vi har en deal, spesial som du skal få, og de klikker deg videre på en side hvor du da booker. Men i hvilken grad det dukker opp som booket via sosiale medier, det er vanskelig å se de tallene, hvert fall utenfor. Internt i kjedene så har de kanskje en bedre oversikt hvor de kan se de tallene, men vi som sitter utenfor... det er vanskelig å fange opp det. Twitter igjen, altså det er vanskelig. Det er ikke en type kanal som inviterer til å booke hotellrom gjennom Twitter, Facebook til litt høyere grad, men igjen jeg tror ikke Facebook...

Intervjuer:

"Det er ikke det som er grunnen til at den er der, ikke hovedgrunnen i hvert fall..."

Myklebust:

"Nei ikke sant, det er mer det at.... Altså Facebook er mer et alternativ til Trip Advisor da, enn til hotels.com for å si det sånn. Du tenker liksom at jeg kan spørre hvem som har en hotellanbefaling i Amsterdam, men du tenker ikke primært på at jeg må booke gjennom Facebook. Men det kan jo hende også at noen utvikler en løsning hvor det gjøres mye enklere. Jeg tror kanskje ikke hotell ligger fremst i løypa der."

Intervjuer:

"De henger litt etter..."

Myklebust:

"Hotellbransjen er veldig konservativ. Og på teknologi. Så er det store investeringer det er snakk om for å endre dette. Det skal fungere. Og sånne nye ting, det tar ofte litt tid før det fungerer og da skal du ha en veldig stor størrelse for at du er villig til å ta den risikoen."

"Yes."

Intervjuer:

”Og nå, bare et siste spørsmål: Hvilke reservasjonskanal du tror er fremtidens reservasjonskanal, som blir viktigst i fremtiden, eller mest trendy. Du sa jo det at mobilbookingen øker raskest, men det er jo ikke sikkert at den blir størst av den grunn, eller viktigst.”

Myklebust:

”Altså jeg tror jo at det er ingen tvil om at når det gjelder ferie- og fritidsmarkedet, som vel er det vi snakker om primært her, så er det jo helt klart internett som er den kanalen som de fleste vil få informasjon om hvor de kan tenke seg å bo. Så som informasjonskanal og markedsføringskanal så vil internett utvilsomt være viktigst. Ehh... og internett fanger jo opp på en både informasjonen som dyttes ut til mobiltelefoner og til brett, og på en måte til interaktive Tver og sanne ting som blir en del av dette digitale økosystemet vi alle må forholde oss til. Men i forhold til hvordan bookingene kommer tilbake til hotellet så er det mindre klart hva som er det. Det vil jo være det som er enklest, og det kommer an på hva behovet ditt er. Altså skal du planlegge en familieferie i seks måneder, så sitter du ikke å gjør det med mobiltelefonen, smarttelefonen, med mindre du er litt rar. Ikke sant. Så da er det en pc eller kanskje ett brett hvor du gjør det, eller gjennom en interaktiv tv type eller annen type interaksjon. Mens er du ute på reise og ikke vet hvor du skal bo den kvelden, så er det selvfølgelig mobiltelefon som funker. Men, og her er det jo forskjellige måter. Hvis jeg er ute å reiser og jeg plutselig finner ut at jeg må bli over natten et sted, så er det mer sannsynlig at jeg ringer enn at jeg går på en app, vil jeg si. For det da... med mindre du er i en helt ny by hvor du aldri har vært før og du liksom må orientere deg om markedet, ehh... så er det mest sannsynlig at jeg ringer til et hotell og spør: har dere rom til meg. Vil jeg si da. Så jeg tror nok at det med å booke på telefon kommer fremdeles til å være viktig. Du kjenner folk, du kan liksom ringe opp å si at: hei, jeg er en god kunde, kan du skaffe meg et rom i kveld? Er forresten 314 ledig, det er der jeg pleier å bo. Denne typen forhold vil fremdeles være viktig. Det er kanskje mer i forretningsreisemarkedet, enn ferie- og fritidsmarkedet. Ehh... det andre er selvfølgelig at, ja dette med gruppereiser og reisebyråer kommer heller ikke til å forsvinne. Med hvordan folk forholder seg til dem igjen, det er vanskelig å si. Men en altså at en del av en kjedes eller et hotells bookinger kommer til å komme igjennom en tredjepart, det vil jo skje, ikke sant. Enten det er en internettstredjepart eller et fysisk reisebyrå eller en turoperatør, så vil det alltid være en del av bookingene som kommer igjennom det. Men, altså... vi er jo ennå ikke der at dette med internett og digitale bookinger kommer jo til å fortsette å vokse.”