

202287  
982661  
205597

## Revenue management i alpinbransjen - Hvordan påvirker dynamisk verdibaserte priser kapasitetsutnyttelsen?

BCR3101

Bacheloroppgave

Høyskolen Kristiania



Vår 2016

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

## Forord

Denne oppgaven er gjennomført som siste del av et treårig bachelorløp i hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Vi avslutter denne oppgaven med en følelse av å ha fått et stort utbytte av denne prosessen. Vi vil rette en stor takk til informantene våre og er overrasket over den store graden av behjelpelighet og interesse vi har blitt møtt med. Vi ønsker også å takke alpinanleggenes landsforening for forslag til informanter. Samtidig vil vi rette en stor takk til Høyskolelektor og vår foreleser gjennom tre år på Høyskolen Kristiania, Henning Friberg. Takk for alle inspirerende ord, for interessen du har skapt og for ditt daglige engasjement.

Dato: 25.05.16

Sted: Oslo

202287

982661

205597

## Sammendrag

I denne oppgaven har vi valgt å studere fenomenet revenue management i alpinbransjen. Vi har innhentet informasjon fra informanter med bakgrunn i arbeid med revenue management, samt informanter med bakgrunn i alpinbransjen. Dette har vi gjort for å få en forståelse av hvordan representanter fra alpinbransjen og personer med bakgrunn fra revenue management mener om ulike temaer knyttet til bruk av revenue management i alpinbransjen. Dette har vi studert gjennom kvalitativ metode og dybdeintervjuer. Vår problemstilling er:

*“Kan revenue management i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?”*

For å kunne forske på dette har vi utformet tre hypoteser vi mener er sterkt knyttet til problemstillingen, med temaer vi må innom for å belyse av fenomenet grundig.

Etter våre funn mener vi at revenue management kan påvirke kapasitetsutnyttelsen i alpinanlegg. Gjennom vår forskning har vi kunnet bekrefte en hypotese, den neste har blitt delvis bekreftet og den siste hypotesen har vi ikke kunnet trekke noen slutninger fra. Vi har gjennom anbefalinger til videre forskning belyst hva som kan forskes på for å få svar på de ubesvarte spørsmålene vi sitter igjen med etter denne prosessen.

## Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b> .....	<b>2</b>
<b>SAMMENDRAG</b> .....	<b>3</b>
<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 BAKGRUNN FOR OPPGAVEN</b> .....	6
<b>1.2 FORMÅLET MED OPPGAVEN</b> .....	6
<b>1.3 PROBLEMSTILLING</b> .....	6
<i>1.3.1 Hypoteser</i> .....	7
<i>1.3.2 Begrunnelse for valg av hypoteser</i> .....	7
<b>1.4 AVGRENSNINGER</b> .....	8
<b>2.0 TEORI</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 REVENUE MANAGEMENT</b> .....	8
<i>2.1.1 Historie</i> .....	8
<i>2.1.2 Hensikten med revenue management</i> .....	9
<i>2.1.3 Bruk av revenue management</i> .....	9
<i>2.1.4 Hva kjennetegner bransjer som kan ha utbytte av revenue management?</i> .....	9
<i>2.1.5 RevMap</i> .....	9
<i>2.1.6 Økonomiske konsekvenser for implementeringen av revenue management</i> .....	11
<b>2.2 STRATEGISK PRISING</b> .....	11
<i>2.2.1 Dynamisk verdibasert prising</i> .....	12
<b>2.3 VERDI</b> .....	13
<i>2.3.1 Kostprising vs. verdibasert prising</i> .....	13
<b>2.4 SEGMENTERING</b> .....	13
<b>2.5 KUNDETILFREDSHET</b> .....	14
<b>2.6 DEN STRATEGISKE PRISPYRAMIDEN</b> .....	14
<b>2.7 TRANSPARENS</b> .....	18
<i>2.7.1 Distribusjonskanal</i> .....	18
<i>2.7.2 Teknologi</i> .....	19
<b>2.8 KAPASITETSUTNYTTELSE</b> .....	20
<i>2.8.1 kapasitet i alpintbransjen</i> .....	20
<b>2.9 SKIANLEGGSRANSJEN</b> .....	21
<i>2.9.1 Revenue management i skianleggsbransjen internasjonalt</i> .....	22
<b>3.0 METODE</b> .....	<b>22</b>
<b>3.1 FORSKNINGSDESIGN</b> .....	23
<b>3.2 DATAINNSAMLINGSMETODE</b> .....	24
<b>3.3 UTVELGELSESMETODE</b> .....	24
<i>3.3.1 Enheter</i> .....	25
<b>3.4 TRANSKRIBERING</b> .....	25
<b>3.5 KATEGORISERING AV DATA</b> .....	26
<b>4.0 ANALYSE</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1 FORUTSETNINGER FOR PRAKTISERING AV REVENUE MANAGEMENT</b> .....	26
<b>4.2 KAPASITET</b> .....	27
<b>4.3 PRISING, DYNAMISK OG VERDIBASERT</b> .....	28
<b>4.4 KUNDETILFREDSHET</b> .....	29

<b>4.5 TRANSPARENS OG TEKNOLOGI</b> .....	<b>30</b>
<b>4.6 DISTRIBUTJONSKANAL OG TILGJENGELIGHET</b> .....	<b>32</b>
<b>4.7 BUNDLING</b> .....	<b>32</b>
<b>4.8 REVENUE MANAGEMENT</b> .....	<b>33</b>
4.8.1 Økonomiske konsekvenser for bruk av revenue management.....	33
<b>4.9 ANALYSE HYPOTESE</b> .....	<b>34</b>
4.9.1 Hypotese 1.....	34
4.9.2 Hypotese 2.....	35
4.9.3 Hypotese 3.....	36
<b>5.0 RELIABILITET</b> .....	<b>38</b>
<b>6.0 VALIDITET</b> .....	<b>39</b>
<b>6.1 INTERN OG EKSTERN GYLDIGHET</b> .....	<b>39</b>
<b>6.2 BEGREPSVALIDITET</b> .....	<b>39</b>
<b>7.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>40</b>
<b>7.1 KONKLUSJON</b> .....	<b>40</b>
7.1.1 Konklusjon problemstilling.....	41
<b>7.2 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING</b> .....	<b>42</b>
<b>8.0 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>44</b>

Vedlegg I: Transkribert intervju, informant R2

Vedlegg II: Intervjuguide alpinbransjen

Vedlegg III: Intervjuguide revenue managers

Vedlegg IV: Intervjuguide revenue managers (revidert)

## **1.0 Innledning**

### **1.1 Bakgrunn for oppgaven**

Etter tre år på linjen hotelledelse, har vi utviklet en stor interesse for faget sales and revenue management. Etter å ha lært mer om revenue management fant vi ut at vi ville skrive en bachelor oppgave som handlet om nettopp dette temaet. Vår foreleser i faget har gjentatte ganger tatt opp bransjer som kan ha nytte av å innføre revenue management og vi bestemte oss tidlig for at dette var det vi ville skrive om. Alpinbransjen ble valgt etter interessante diskusjoner i forelesning hvor vi så på en case fra Sveits hvor et slikt system er innført med stor suksess.

### **1.2 Formålet med oppgaven**

Formålet med denne oppgaven er å få en forståelse for hvordan man kan bruke revenue management i en bransje som er sterkt preget av tilbud og etterspørsel. Dette vil vi gjennom vår problemstilling og hypoteser belyse. Vi ønsker å introdusere alpinbransjen for et system som vi mener har potensialet til å kunne optimere kapasitetsutnyttelsen i alpinanlegg.

### **1.3 Problemstilling**

Vi ønsker å finne svar på om kapasiteten i alpinanlegg kan utnyttes bedre gjennom bruk av revenue management og dynamisk verdibasert prising. Dette er et område det er lite forskning på, men det finnes teori på hvordan revenue management kan brukes av andre bransjer og om dette er hensiktsmessig. Problemstillingen er derfor utformet med dette i tankene. Vi ønsker å påpeke at forskningen og oppgaven er satt i kontekst med alpinbransjen og derfor ikke nødvendigvis kan generaliseres til andre bransjer. Vår problemstilling er:

*“Kan revenue management i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?”*

For å best besvare denne problemstillingen har vi utformet tre hypoteser vi mener belyser temaene som er sterkt knyttet til problemstillingen. Disse temaene vil være gjennomgående i oppgaven og vil gi oss et grunnlag for å kunne svare på problemstillingen.

### 1.3.1 Hypoteser

Hypotese 1: Innføring av revenue management og dynamisk verdibasert prising i alpinbransjen vil føre til økt kundetilfredshet

Hypotese 2: Suksessfull innføring av revenue management i alpinbransjen avhenger av transparens og tilgjengelighet overfor kunden

Hypotese 3: Ved å innføre et revenue management system i alpinbransjen vil de kunne øke profitt.

### 1.3.2 Begrunnelse for valg av hypoteser

Gjennom tre hypoteser har vi tatt for oss tre aspekter vi mener er sentrale for å kunne besvare nevnte problemstilling. Kapasitetsutnyttelse i denne sammenhengen er sterkt knyttet opp mot kundetilfredshet, tilgjengelighet og transparens samt økonomiske konsekvenser. Dette mener vi fordi tilgjengelighet og transparens øker sannsynligheten for økt besøkstall i anlegget og dermed bedre utnyttelse av kapasiteten. Samtidig vil tilgjengelighet og transparens kunne synliggjøre fordelene av å bestille billetter på et tidlig tidspunkt, og dermed gi bedriftene mulighet til å planlegge utnyttelsen av egne ansatte på en mer optimal og profitabel måte. Kundetilfredshet står i sammenheng med kapasitetsutnyttelse ved at fornøyde gjester gjerne rekrutterer nye gjester ved hjelp av word-of-mouth. Kundetilfredshet har også sammenheng med at gjestene får flere muligheter til å velge hvordan kjøpet skal foregå, hvilke priser en skal betale gjennom mulighet til å kjøpe tidligere og dermed få lav pris, samt at flere har muligheten til å ta med familien på ski. Dette kan også sees i sammenheng med transparens og tilgjengelighet. Økonomiske konsekvenser for innføring av revenue management har tilknytning til kapasitetsutnyttelse og dynamisk verdibaserte priser ved at høyere besøkstall gir økt inntjening i alle ledd.

## **1.4 Avgrensninger**

Gitt begrensninger av tid og ressurser for å gjennomføre denne oppgaven har vi satt oss noen avgrensninger. Vi har begrenset oss til fem informanter da de er spredt utover et stort geografisk område. Denne oppgaven er avgrenset til å handle om bruken av revenue management og dynamisk verdibasert prising i alpinbransjen. Det vil ikke bli tatt opp hvordan revenue management og dynamisk verdibasert prising kan implementeres, dette ser vi på som et annet tema som må forskes på for seg selv. Vi har like vell tatt med teori rundt dette da det belyser de økonomiske konsekvensene det vil medføre dersom man velger å gjøre dette, samtidig er teorien om implementering noe som passer for de behovene alpinbransjen har.

## **2.0 Teori**

Vi starter vår teoridel med en introduksjon til hva Revenue Management er og opphavet til Revenue Management i hotellbransjen. Vi har valgt å organisere denne delen med en introduksjon til selve fagområdet revenue management så leser vil få en forståelse for hva revenue management handler om. Deretter vil vi komme med det som er kjerneteorien i vår oppgave.

### **2.1 Revenue management**

Revenue management kan forklares som å selge den riktige varen, til riktig kunde, til rett tid, til riktig pris gjennom riktig kanal (Ingold, McMahon-Neattie & Yeoman 2012, s4). Revenue management handler om å styre inntektskildene som i stor grad påvirkes av pris og tilgjengelighet, som igjen avhenger av kapasitet, tilbud og etterspørsel (Tranter, Stuart- Hill & Parker 2008, 9). For å kunne gjøre dette optimalt må man ha en evne til å forutse hva som skjer i fremtiden, både på kort - og langsikt slik at man kan lage mer presise prognoser basert på historiske data. Disse dataene inneholder blant annet informasjon om etterspørsel, bookingmønstre, tilbud og pris. Store hendelser eller arrangementer vil også kunne påvirke disse faktorene, og er svært viktig å ta hensyn til for å bedre kunne ta beslutninger (Hayes & Miller 2011, 165- 167).

#### **2.1.1 Historie**



Revenue management er en videreføring av systemet yield management som ble utviklet for flybransjen i USA på 1970 tallet. Yield management ble utviklet for å kontrollere inntekten flyselskapet mottok for hver mil fløyet per passasjer (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2008, 22). Systemet ble utviklet da USA åpnet flybransjen for frikonkurranse gjennom *the deregulation act* i 1978. Den nye loven førte til en priskrig blant flyselskapene, som igjen førte til behovet for et system som kunne generere mer inntekt gjennom utnyttelse av kapasitet. Lignende systemer ble senere utviklet for hotellbransjen (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2008, 25).

### 2.1.2 Hensikten med revenue management

Hensikten med revenue management er å øke selskapets fortjeneste og investorenes utbytte gjennom strategisk prising. Disse pristeknikkene er alltid drevet av kundenes behov og ikke av selskapets behov.

### 2.1.3 Bruk av revenue management

For at et en bransje skal kunne bruke et revenue management tankesett er det noen forutsetninger som gjør seg gjeldende. Disse forutsetningene skal identifisere om bransjen faktisk kan dra nytte av revenue management.

### 2.1.4 Hva kjennetegner bransjer som kan ha utbytte av revenue management?

Bransjer som kan dra nytte av revenue management er bransjer der blant annet etterspørselen kan segmenteres. Det vil si at bransjens kunder har ulikt behov og motiver, slik at man kan segmentere kundene etter dette. Det er også en forutsetning at det eksisterer store etterspørselsvariasjoner og at man kan registrere etterspørsel og bookingmønstre som historiske data. Kapasiteten må være relativ fast, og produktet som tilbys må kunne reserveres eller selges før bruk. Samtidig må det være gjennomgående i bransjen at variable kostnader er vesentlig lavere enn faste, og produktet må være av en slik karakter at det ikke kan lagres (Ingold, McMahon-Beattie & Yeoman 2012, 46).

### 2.1.5 RevMap

For å kunne implementere revenue management i en bedrift må en følge en strategisk plan for innføringen. En slik strategisk plan kan være RevMap. (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014,

209) RevMap er et kart som skal følges i utviklingen, gjennomføringen og evalueringen av den strategiske planen.

Det første steget handler om kundekjennskap. Det må finnes en oversikt over nåværende, forhenværende og fremtidige kunder. Dette inkluderer kunders historiske data og en estimert kalkulasjon av total kunde verdi. (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 209)

I steg nummer to skal markedet analyseres, segmenteres og det skal vurderes hvilke segment som skal være bedriftens primære segment. Videre settes det en standard for hva som er optimal gjeste mix. (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 210)

I det tredje steget gjøres det en intern vurdering. Her er det nødvendig å identifisere bedriftens styrker og svakheter. En enkel måte å få til dette på, er å gjennomføre en SWOT analyse. Denne analysen burde deretter sammenlignes med tidligere analyser. Dette er lurt for å kunne identifisere eventuelle utviklinger i styrker og svakheter, og hvordan dette kan påvirke mål og målsettinger (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 210).

Det fjerde steget omhandler konkurrenter og konkurrentanalyser. Revenue management teamet bør i dette steget gjennomføre SWOT analyser på alle de anser som sine konkurrenter. Disse analysene skal deretter sammenlignes med bedriftens egen analyse. Bedriftens analyse blir dermed revidert og tilpasset konkurrentenes. Basert på de forutgående stegene skal det nå utvikles en etterspørselsprognose. Etterspørselsprognosen skal si noe om etterspørselen det kommende året og alle påvirkningsfaktorer må med. Eksempelvis alle bookinger som allerede finnes i systemet, historiske data, eventer eller andre store hendelser og endringer i etterspørsels mønstre (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 209).

Det sjette steget omhandler analyse av distribusjonskanaler. Det er allerede gjennomført markedssegmentering og seleksjon i steg nummer to. Det sjette steget handler om å definere de distribusjonskanalene som best treffer de ønskede segmentene fra den optimale gjestemix'en (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 209).

I det syvende steget skal det implementeres dynamisk-verdibasert prising på alle bedriftens produkter og servicetjenester (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 209).

Det åttende steget handler om å styre etterspørsel, pris og distribusjonskanaler. Dette gjøres ved at det må legges strategier og taktikker som omhandler pris, avdelings tilgjengelighet og etablering av regler og restriksjoner.

Videre i RevMapet er det fire understeg, disse viser hvordan man nå kan komme frem til en strategisk revenue management plan (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 209). Stegene er identifisert gjennom bokstavene IDEA, hvor hver bokstav representerer de følgende stegene:

- I – Identifisering av mål og målsettinger
- D – Utvikling av strategi og taktikk
- E – Gjennomføring av strategi og taktikk
- A – Analyse, evaluering og justering

#### 2.1.6 Økonomiske konsekvenser for implementeringen av revenue management

En av hovedgrunnene for å implementere revenue management systemer kan sies å være at bedriften øker sin profitt. Det finnes flere undersøkelser på hvor vidt dette stemmer i alpintbransjen, vi har valgt å gå ut i fra Richard R. Perdue sin artikkel “Perishability, Yield Management, and Cross-Product Elasticity: A Case Study of Deep Discount Season Passes in the Colorado Ski Industry”. Her kommer det frem at etter Vail Resort i Colorado byttet til “yield management” systemer så de en trinnvis økning i inntjeningen på over én million dollar (Richard R. Perdue 2002, 16). I en artikkel av Marmostein, Rossomme & Sarel (2003) understøttes teorien om at dynamiske priser kan føre til økt profitt. Her legges det vekt på at økonomiske teorier tilsier at dynamisk prising er mer profitabelt enn lavt volum/høye priser eller høyt volum/lave priser strategier.

## 2.2 Strategisk prising

Nesten alle suksessfulle prisstrategier innebærer tre hoved prinsipper. Disse tre prinsippene baserer seg på at man arbeider verdibasert, proaktivt og profittdrevet. Selv om det finnes flere strategier for å øke lønnsomhet er dette som har vist seg å være mest suksessfullt (Nagle, Hogan & Zale 2014, 6).

Verdibasert

Verdibasert betyr at forandring i priser skjer på grunnlag av endring i kundenes verdioppfattelse. Et eksempel på endring i verdioppfattelse kan være at det er lagt opp til et stort event i en by, og at det derfor er mange hotell som er fullbooket. Det kan da være av større verdi for kunden å få et hotellrom enn en annen hvilken som helst dag utenom dette eventet, dermed kan en prisøkning legitimeres (Nagle, Hogan & Zale 2014, 6).

### Proaktivt

Å jobbe proaktivt innebærer at man jobber aktivt med å forutsi og ordne opp i forstyrrende eller uforutsette hendelser. Ved å utvikle strategier for å takle hendelser som kan komme til å skje eller kommer til å skje vil man kunne ha et velfungerende maskineri som ikke blir satt ut av uforutsette hindringer. Et eksempel på uforutsette hendelser kan være brudd i lønnsforhandlinger med streik som følge (Nagle, Hogan & Zale 2014, 6).

### Profittdrevet

Profittdrevet betyr at man ikke skal måle hvor mye man tjener i forhold til sine konkurrenter, men hva man tjener i forhold til alternative investeringer (Nagle, Hogan & Zale 2014, 6).

## 2.2.1 Dynamisk verdibasert prising

Den dynamisk verdibaserte prisingen tar ut det beste fra begge prisstrategiene dynamisk- og verdibasert prising. Man setter pris ut fra kundens verdioppfattelse av produktet i tillegg til å ta hensyn til en rekke variabler knyttet til dynamisk endring i pris.

### Dynamisk

Dynamisk prising kan defineres som priser som oppdateres jevnlig basert på endring i tilbud og etterspørsel (Nagle, Hogan & Zale 2014, 143). Denne prisingen er i bevegelse med markedet og tar hensyn til en rekke variabler som tilbud, tidspunkt for kjøp, sesong, distribusjonskanal, er drevet av etterspørsel variasjoner og ønske om å endre kjøpsatferd hos kunden (Nagle, Hogan & Zale 2014, 144).

### Verdibasert

Verdibasert prising går ut på en man bruker en strategi hvor kundens verdioppfattelse av produktet først tas i betraktning (Nagle, Hogan & Zale 2014,8). Sentralt i verdibasert prising står tilbyders kunnskap om de ulike segmenters oppfattelse av verdi fordi ulike segmenter har ulik oppfattelse av verdi og vil dermed ha ulik oppfattelse av hva som er riktig pris. Man bruker den verdiøkningen som tilføres kunden til å hente ut den markedsmessige mest fordelaktig pris for tilbyder.

## **2.3 Verdi**

Hayes og Miller beskriver verdi som “the amount of perceived benefit gained, minus the price paid”. Det vil si at kundens verdioppfattelse er en stor del av regnestykket på hva verdi faktisk er. Verdi vil da være hvor stor oppfattet nytte kunden føler at de får fra produktet minus hva kunden betaler produktet. En ønsker gjerne da å sitte igjen med et positivt regnestykke hvor kunden føler at de har fått verdi for sitt kjøp (Hayes & Miller 2011, 42).

### **2.3.1 Kostprising vs. verdibasert prising.**

Opplevd kunde verdi handler om hvordan kunder opplever verdien av et produkt, man kan da si at kvalitet og verdi henger ikke alltid sammen. Om man velger en produkt-ledet strategi vil man først produsere produktet, for så å regne ut kostnad, pris, produktets verdi og deretter hvem ens kunder er. En slik strategi kan ende med at man sitter med et kvalitetsprodukt kunden ikke ser verdien av og dermed har problemer med å selge produktet (Nagle, Hogan & Zale 2014, 8)

Man kan derimot velge å gå motsatt vei hvor man først ser på hvem ens kunder er, deres verdioppfatning, for så å regne ut priser, kostnader og til slutt produsere produktet. Dersom man velger en slik strategi vil produktet produseres på grunnlag av kundens oppfattede verdi og man har da ett eller flere segment som kjøper et produkt fordi de ser verdien av det (Nagle, Hogan & Zale 2014, 8).

## **2.4 Segmentering**

Segmentering er å identifisere ulike grupper i markedet slik at markedsføring og prissetting kan gjøres med en større forståelse av de ulike gruppene bedriften tjener. Enkelte segmenter er mer prissensitive enn andre og ulike segmenter kan koste mindre enn andre å tjene. Målet med segmentering er å identifisere ulike kundegrupper og der etter kunne prisen og markedsføre ut i fra de ulike gruppenes kjennetegn (Nagle, Hogan & Zale 2014, 39).

Når man skal segmentere markedet er det viktig å fokusere på kjennetegn ved gruppene som er nyttig for prissetting og markedsføring. Segmentering av markedet innebærer som oftest å segmentere ut i fra demografi, geografi eller psykografi (Kotler 2014, 232). Dette kan hjelpe til på å vite hvem, hvor og når man skal markedsføre produktet eller tjenesten til, men vil ikke være hensiktsmessig for prissetting og pris avgjørelser. Verdibasert segmentering vil være mer nyttig dersom man skal bestemme priser. Her segmenterer man på grunnlag av kundens oppfattede verdi og er med på å hjelpe til å sette priser ut i fra hvor mye hvert segment er villig til å betale ut i fra verdien de setter på tjenesten eller produktet (Nagle, Hogan & Zale 2014, 39).

## **2.5 Kundetilfredshet**

Kundetilfredshet er at kunden opplever å få tilført verdi gjennom sitt møte med bedriften. Er kunden tilfreds er også sannsynligheten for at kunden kommer tilbake større (Ellingsen 2013, 29). Kundens oppfattede rettferdigheten er også en faktor som må tas til følge dersom man skal benytte seg av dynamisk verdibasert prising. Kunden må se på prisen som rettferdig dersom de skal vurdere å kjøpe produktet. Bedriften må da vite hvem kundene deres er og hva deres referansepriser er (Kimes & Wirtz 2003, 127). Med referansepris menes kundens oppfatning av hva produktet burde koste, gjerne sett i sammenheng med hva de umiddelbare konkurrentene tar for tilsynelatende samme produkt eller tjeneste. Det er også viktig at bedriften definerer sitt prisvindu innenfor kundens referansepris og at det ikke vil overstige denne (Nagle, Hogan & Zale, 127).

## **2.6 Den strategiske prispyramiden**

En god prisstrategi innebærer fem ulike områder som bygger på hverandre. De nederste nivåene i pyramiden legger grunnlaget for de over og hvert trinn i pyramiden spiller en avgjørende rolle i maksimeringen av lønnsomhet og bærekraftige inntekter.

Fig. 1.0 Den strategiske prispyramiden



(Nagle, Hogan & Zale 2014, 7)

## Verdiskaping

Ved at bedrifter har forståelse for hva som skaper verdi for kunden vil de klare å utnytte sitt potensial til å skape verdier gjennom sine tjenester, produkter og kundeforhold og inntjeningen til bedriften vil stige (Nagle, Hogan & Zale 17, 2014).

Ved å innføre et verdi tankesett på prisingen i hele bedriften vil ledere på tvers i bedriften kunne ta lønnsomme valg. Salgsavdelingen vil kunne rettfærdige gjøre sine priser til kundene ved at de har et tydelig verdigrunnlag i sine historiske data og vil forstå hvordan verdien varierer mellom segmentene. Dette vil gi dem viktig innsikt i det som trengs for å skreddersy tilbud til ulike kunder og hvordan de skal ta ulike bundling valg. Når bedriften skal sette sammen ulike pakker til kundene vil kundens verdioppfattelse sette dem i stand til å fokusere på tjenester ved produktet som kundene vil betale for, i stedet for å fokusere på tjenester kundene ikke ønsker å betale for (Nagle, Hogan & Zale 17,2014).

For å kunne optimalisere en prisstrategi holder det ikke å vite hva kunden oppfatter av verdi ved ett produkt, men det må sees i sammenheng med kundens alternativer til produktet. Man må måle den totale økonomiske verdien kunden oppnår. Den totale økonomiske verdien består av Reference value og differentiation value. Reference value er enhetsprisen på det beste alternativet til produktet eller tjenesten, mens differentiation value er verdioppfattelsen av produktet eller tjenesten i forhold til referanseprodukt (Nagle, Hogan & Zale 20, 2014).

## Prisstruktur

En prisstruktur er rammer og regler for prissetting, meningen med å utvikle en prisstruktur er å kunne avdekke forskjeller i betalingsviljen til ulike segmenter, for å kunne ta høyest mulig pris fra hvert segment og gjennomføre salget til lavest mulig kostand (Nagle, Hogan & Zale 2014, 9). På forhånd må bedriften ha gjort en grundig segmentering av markedet siden kunder har ulike preferanser, ulik verdioppfattelse og ulike betalingsvilje (Nagle, Hogan & Zale 2014, 47). Når bedriften skal utvikle sin prisstruktur er det fem punkter som er viktig å ha med. De må identifisere ulikheter i verdifastsettelse på tvers av segmenter og identifisere ulikhetene i kostander som er tilknyttet salget av produktet/tjenesten. Prisstrukturen må være laget sånn at det er lett å måle effekten av tidspunkt for-, hvor- og hva som lønner seg å selge. Prisstrukturen må samsvare med hvordan kjøpere oppfatter bruksverdien av tjenesten/ produktet og den må ta hensyn til bedriftens valgte posisjonering (Nagel, Hogan & Zale 2014, 57).

### - Bundling

For å kunne utvikle en effektiv prisstruktur er det viktig at bedriften bestemmer seg for hvilke tjenester og attributter ved produktet som kan selges sammen, og ut i fra dette utvikle ulike tjeneste- og produktpakker. De må sette sammen pakker som tar hensyn til de ulike segmentene og deres verdioppfattelse av produktet, men også gjøre dette tilegnelig for alle segmenter. Slik at kunden selv kan få velge hvilken pakke de ønsker å kjøpe og hva de setter høyest av verdi på akkurat dette tidspunktet. Ved å selge flere tjenester sammen vil det også senke transaksjonskostnadene forbundet med kjøpet, både for kunden og bedriften (Nagle, Hogan & Zale 2014, 51). Forskning viser at mennesker blir mindre prissensitive når kostnaden for tilleggstjenestene er ”pakket” inn i en transaksjon (Nagle, Hogan & Zale 2014, 51).



## Verdikommunikasjon

En vellykket verdibasert prisstrategi er avhengig av god pris og verdi kommunikasjon (Nagle, Hogan & Zale 2014, 11). Det nytter ikke at bedriften har en høy verdi på produktet hvis kunden som skal kjøpe produktet ikke er klar over verdien. Dårlig kommunikasjon av verdi vil føre til en høyere prisfølsomhet og kunden vil ikke kunne forstå hva det er den betaler for (Nagle, Hogan & Zale 2014, 76). De fleste kunder bruker ikke nok tid på å finne informasjon om alternativene de har når de vurderer et kjøp. For at kundene skal velge ett produkt fremfor et annet er det viktig at man får kunden til å kjenne igjen verdien av produktet og gjør prosessen med et kjøp lettere for kunden ved å gi dem god informasjon om tilbud og hvilken verdi man tror produktet vil ha for kunden. Bedriften må også styre hvordan de kommuniserer ut prisen for å minimere de negative konsekvensene som kan oppstå ved kjøp. Ved at bedriften har en kontroll på synligheten av prisforskjeller, oppfatninger av rettferdighet i forhold til pris og produkt vil de kunne redusere de negative reaksjonene på prissettingen gjennom god kommunikasjon av pris og verdi (Nagle, Hogan & Zale 2014, 95).

## Retningslinjer for pris

Retningslinjer for pris handler om hvordan en bedrift møter prisinnvendinger. Prisinnvendinger kan komme av at produktet har en lavere verdi enn forventet. Dersom kunden ikke forstår verdien på produktet og at verdien ikke er godt nok kommunisert kan også være en årsak. På en annen side kan prisen faktisk være for høy i forhold til oppfattet verdi eller at kunden har lært at ved å komme med en prisinnvendig vil de få lavere pris (Nagle, Hogan & Zale 2014, 12). Bedriften må lage seg et sett med regler for hvordan man skal møte prisinnvendinger fra ulike kunder, utvikle strategier for hvilke argumenter som skal benyttes i forhandlinger og hvordan skal bedriften svare på sterkt prispress fra relevante konkurrenter (Nagle, Hogan & Zale 2014, 107). Det viktigste med retningslinjer for prising vil være å reagere proaktivt på prisinnvendinger.

## Prisnivå

For at bedriften skal kunne bestemme seg for hvilket prisnivå de skal ligge på er det viktig at de definerer sitt prisvindu, setter en utgangspris og lager gode planer for hvordan de skal

kommunisere prisene ut til markedet (Nagle, Hogan & Zale 2014, 126). Å definere en bedrifts prisvindu går ut på at man setter ulike prisvinduer for hvert segment. Prisvinduet vil defineres ut i fra makspris og minstepris man skal selge tjenesten/produktet for (Nagle, Hogan & Zale 127).

## **2.7 Transparens**

Pris transparens kan defineres som tilgjengeligheten til å observere priser (Tranter, Stuart-Hill o& Parker 2014, 135). I bedrifter hvor priser er dynamiske er en faktor at prisene og endringer i pris er tilgjengelige for kunden. Dersom prisendringer ikke kommuniseres til kunden kan det oppstå en mistillit. På den andre siden vil transparens ut mot kunden kunne bygge tillit og skape gode assosiasjoner til bedriften (Ferguson & Ellen 2013, 404). Dersom det er variasjoner i pris fra dag til dag eller fra uke til uke vil bedriften da være tjent med at kundene får informasjon om hvilke priser det finnes, hva de ulike prisene innebærer og hvorfor prisen er som den er. Graden av transparens bestemmes ut i fra hvilken informasjon og omfanget av informasjon en gir ut til kundene (Ferguson & Ellen 2013, 405). Ulike måter tas i bruk for å belyse pris variasjoner og mest brukt kan man si er priskalendere og ulike priskategorier. Eksempler på dette kan sees på nettsidene til de fleste hotellkjeder og flyselskap rundt om i verden og omhandler gjerne hva prisene er på en spesifikk dato til en spesifikk tid. Kommer prisen med ulike forutsetninger som for eksempel reduserte priser mot at man ikke får refundert beløpet dersom det skulle oppstått endringer i gjestenes planer, er dette også noe som burde kommuniseres klart og tydelig til gjesten. Kommuniseres ikke slike forutsetninger godt nok kan man se for seg at det vil oppstå konflikt og mistillit i slike situasjoner.

### **2.7.1 Distribusjonskanal**

En distribusjonskanal kan forklares som et sted der man samler produkter/tjenester til salg for forbrukere på et sted. En distribusjonskanal kan være en internettside eller et fysisk reisebyrå hvor man møter opp for å bestille en reise (Tranter, Stuart-Hill & Parker 2014, 113). Det finnes ulike typer distribusjonskanaler med ulike fordeler og ulemper. Den distribusjonskanalen som flere aktører i reiselivsbransjen ser fordelen av den senere tiden, er en direktekanal med forbrukerne. En slik kanal kjennetegnes ved at produsenten tilbyr sine produkter direkte til forbrukeren. Tilbudet går ikke via en tredjepart (Shaw 2011, 235). En

direktekanal kan for eksempel være at forbrukeren får tilbudet gjennom produsentens hjemmeside eller at produsenten har en applikasjon hvor tilbudet kommer frem. Fordelene ved en slik kanal er at produsenten ikke har utgifter i form av kommisjoner eller lignende til tredjepartskanaler. En direktekanal gir også produsenten bedre kontroll over hvordan tilbudet presenteres ovenfor kunden og salget i sin helhet (Shaw 2011, 235). Fordelene av en direktekanal kommer særlig frem etter at tredjepartskanaler har forhandlet frem price parity i sine avtaler, dette vil si at produsenten ikke kan gi et bedre tilbud enn det tredjepartskanalene tilbyr. I reiselivsbransjen fungerer en tredjepartskanal gjerne ved at produsenten gir tredjepartskanalen mulighet til å selge en viss andel av sin kapasitet, mot at produsenten betaler en slags kompensasjon for dette. Fordelene ved at produsenten benytter seg av tredjepartskanaler, er at disse kanalene sannsynligvis når forbrukere produsenten ikke klarer å nå (Shaw 2011, 235). Andre ulemper er at produsenten må betale kompensasjoner for at tredjepartskanalen har solgt produkter for seg.

### 2.7.2 Teknologi

Praktiseringen av revenue management er i stor grad knyttet til bruken av teknologi. De fleste store selskap som praktiserer revenue management i dag baserer seg gjerne på smart-telefon applikasjoner, priskalendere på sine nettsider, ulike booking sider og markedsføring via sosiale medier eller e-post. Når revenue management praktiseres gjennom internett gir dette tilbyder muligheten til å samle inn store mengder data om sine kunder. Slik data handler gjerne om booking mønstre som er informasjon slik som når, hvor, hva og hvem som booker. Denne informasjonen er verdifull data for at revenue managers skal kunne optimere inntjening (Marmorstein, Rossomme & Sarel 2003, 158).

Teknologi og bruken av internet gjør det lettere for tilbyder å styre eller utnytte kapasiteten sin. Dersom det er ytre faktorer som for eksempel værforhold som skaper store svingninger i den daglige trafikken eller belegget i bedriften, vil teknologi gjøre det enklere for revenue managers å sende ut tilbud, prisendringer eller pakker som kan påvirke kunder til å komme på dager hvor det ikke er like attraktivt. Her er det gjerne snakk om å sende ut tilbud eller prisendringer via sosiale medier, smart-telefon applikasjon eller e-post (Marmorstein, Rossomme & Sarel 2003, 163). I følge en undersøkelse gjort av TNS Gallup er rundt 95% av befolkningen på internett, mellom 81 og 84% av disse har en smart-telefon. Ut fra dette kan

det sies at plattform tilpasset applikasjoner til smart-telefon vil kunne øke tilgjengeligheten overfor kunder (Medienorge).

## 2.8 Kapasitetsutnyttelse

Revenue management handler mye om å utnytte hver tilgjengelige enhet til det fulleste. Her er det gjerne snakk om å selge hver enhet til de ulike definerte segmentene, finne ut hva de ulike segmentene er villig til å betale for den ledige enheten og unngå å selge enheten til en lavere pris enn hva segmentene er villig til å betale for den (Marmorstein, Rossomme & Sarel 2003, 148). I hotellbransjen måles pris per ledige enhet gjennom RevPar, altså revenue per available room, mens i flybransjen brukes det gjerne revenue per available seat mile, også kalt RASM. Disse målesystemene er med på å finne ut hvor mye man tjener per enhet fra dag til dag. Ettersom dynamisk verdibasert prising gjerne varierer prisen fra dag til dag er dette et verktøy for å kunne utnytte kapasiteten bedre. Når vi snakker om hva de ulike segmentene er villig til å betale for hver ledige enhet så snakker vi gjerne om verdioppfattelsen av produktet den dagen. Verdioppfattelsen kan endres fra dag til dag basert på en rekke variabler. I alpinbransjen er det gjerne snakk om vær, forhold i bakken, om det er fridag eller ikke, ulike eventer, personlig tilknytning til stedet og lignende.

### 2.8.1 kapasitet i alpintbransjen

Det kan være vanskelig å sette et konkret tall på hvor mange en kan ha i en alpinbakkebakke til samme tid. I alpinbakker handler dette gjerne om hvor mange mennesker det er forsvarlig å ha i bakken. I Kulturdepartementet sin veileder for planlegging, bygg og drift av alpinanlegg antas at det til en hver tid er rundt 25% av gjestene som er inaktive, det vil si at de sitter i restaurant/kafé eller myldreområder (Veileder 2011). Kapasiteten i et alpinanlegg vil da være det maksimale antall mennesker som befinner seg enten i bakker eller i heiser. Her må det også tas i betraktning at det må regnes større areal per person i brattere bakker enn det er i slake bakker. Det finnes formler som kan brukes for å regne ut maksimalt antall mennesker som kan være i bakke og heis på samme tid, men det må også tas i betraktning hvilke mennesker som er i bakken. Dersom det er overtall av gjester som ikke har mye erfaring med ski og alpinbakker så vil det måtte være en faktor som tas i betraktning når man skal kalkulere

hvor mange man kan ha i bakken. Det samme gjelder dersom bakken har et overtall av erfarne gjester som er flinke til å stå på ski eller snowboard (Veileder 2011).

Ettersom det ikke er like enkelt å definere et skianleggs maks kapasitet, som det er å definere et hotell eller fly sin kapasitet, er det også vanskeligere å definere inntjening per ledige enhet. I en artikkel i [Hotelnewsnow.com](http://Hotelnewsnow.com) foreslås et alternativ til RevPar, som brukes i hotellbransjen, nemlig RevPASS. RevPASS tar utgangspunkt i at alpinanlegget har definert sin maksimale kapasitet og regnes ut ved å ta total heisbillett revenue, delt på resort kapasitet ([Hotelnewsnow](http://Hotelnewsnow.com)).

## 2.9 Skianleggsbransjen

I følge kulturdepartementet skal Norge fremstå som verdens beste skinasjon der gode anlegg og løyper skal være tilgjengelig for alle som ønsker å bruke ski, uavhengig av ferdighetsnivå (Veileder 2011). Derfor har Norge et vidt spekter av alpinanlegg spredt utover hele landet. Disse anleggene varierer stort i størrelse og fasiliteter, samtidig er det stor variasjon av type målgruppe. Alt fra familier til freestyle-kjørere til de som står off-pist skal imøtekommes i Norge.

Trysil er listet som Norges største skisted med 40 heiser og 70 kilometer med løyper (Visit Norway). Her finner man ulike tilleggsfasiliteter som kan passe de fleste. Det er altså et bredt tilbud til de som vil gjøre noe mer enn å bare stå på ski. I Gol skipark er det motsatt, her har de 16 nedfarter med fire heiser en for voksne og tre for barn i tillegg til en varmestue (Golskipark). Alpinanlegg i Norge kommer altså i alle størrelser og former, dog er det mange likhetstrekk også. De fleste alpinanlegg i Norge benytter seg av fastpris i form av prislister for salg av heiskort og sesongkort (Målselvfjellandsby, Kvitfjell, Skistar, Fjellheiser AS). Ut i fra prislister kan man se at prisen på heiskort og sesongkort ofte varierer litt i takt med sesong, men dette gjelder kun for faste perioder som strekker seg over en lang tidsperiode. Det tilbys gjerne ulike priskategorier og innhold for heiskort, da som barne, voksen og senior billett og fra halvdags og opp mot syvdagers kort (Målselvfjellandsby, Kvitfjell, Skistar, Myrkdalen). Heiskort med tilleggsprodukter som skileie eller skiskole i samme billetten er ikke vanlig. Heiskort selges ofte kun gjennom en distribusjonskanal, som gjerne er alpinksenterets hjemmeside. Det finnes få tredjepartskanaler, slik som vi finner i hotellbransjen, i

alpinbransjen. Det finnes nettsider og applikasjoner til smarttelefon hvor man finner informasjon om de fleste alpinanlegg i Norge på et og samme sted. Allikevel finnes det ingen informasjon om hverken pris på produkter de ulike anleggene tilbyr eller hvordan man booker/kjøper disse. Eksempler på slike applikasjoner er Fnugg og Iski Norge, mens Visit Norway blant annet har laget en oversikt over de største anleggene i landet.

Været er en dimensjon som har stor innvirkningen på salget i et alpinanlegg, og skiller alpinbransjen kraftig fra hotell- og flybransjen. Været er et usikkerhetsmoment som gjør at det er vanskeligere for alpinanleggene å utnytte sin fulle kapasitet. Regn og grått vær gjør at en ikke har lyst til å oppholde seg ute, i tillegg kan plussgrader og dårlige snøforhold få direkte innvirkning på kvaliteten av det produktet som i hovedsak selges i alpinbransjen.

### 2.9.1 Revenue management i skianleggsbransjen internasjonalt

Revenue management kan sies å ikke benyttes i Norske alpintanlegg per nå. Men det er flere anlegg rundt om i verden som benytter seg av det. Alpinanlegget Flims Laax Falera i Sveits har allerede praktisert revenue management i flere år, noe som kommer svært godt frem av deres app for smarttelefon, Laax inside. Via appen kan gjestene bestille heiskort i flere ulike priskategorier og i tillegg tilbyr de en lavpriskalender hvor man kan booke heiskort som det ikke er mulig å avbestille (Laax).

Revenue management i alpinbransjen er også benyttet i Nord Amerika. Liftopia er i følge egen nettside, den største markedsplassen på nett hvor man kan forhåndsbestille heiskort (Liftopia). I en artikkel for nettsiden slopefillers, forteller gründerne bak Liftopia at drivkraften bak siden er å ha riktig pris tilgjengelig for rett produkt til rett tid ovenfor kunden (Slopefillers). Ut ifra dette ser vi at å praktisere revenue management i alpinbransjen er praktisk mulig.

## 3.0 Metode

Metode handler om måter å fremskaffe kunnskap om virkeligheten. Å bruke en metode, av det greske methodos, betyr å følge en bestemt vei mot et mål. Vi ønsket å undersøke et

komplekst problem med mange variabler og derfor falt vi ned på et intensivt forsknings design. Dette er begrunnet ved at vi ønsket å gå i dybden for å frem så mange nyanser ved et fenomen som mulig, og fordi vi ønsket å intervju færre respondenter som er gode på sine fagområder for å få mest mulig informasjon om disse (Jacobsen 2015, 91).

Det skilles mellom to ulike metoder i samfunnsvitenskaplig forskning, kvalitativ og kvantitativ. Kvantitative tilnærminger handler om å undersøke et fenomen i bredden og man er opptatt av å telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse og man ønsker å generalisere omfang og samvariasjon mellom fenomener (Johannessen, Tufte & Christoffersen 31 2010). Kvantitative tilnærminger gir oss muligheten til å vite litt om mange enheter og gjør oss i stand til å generalisere.

I kvalitative tilnærminger ønsker man å undersøke et fenomen i dybden og det er særlig hensiktsmessig hvis man skal undersøke fenomener som vi ikke kjenner godt og som det er forsket lite på. Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metode, da revenue management i den norske alpinbransjen er forsket lite på og vi ønsket å få detaljert informasjon om temaet. Kvalitative metoder gjør oss i stand til å få mye kunnskap om et begrenset antall enheter og brukes når man ønsker å utvikle teori og hypoteser og data samles inn som ord (Johannessen, Tufte & Christoffersen 32, 2010).

### **3.1 Forskningsdesign**

I denne oppgaven har vi fokusert på individer og deres oppfatning av fenomenet revenue management i alpinbransjen. Vi har valgt forskningsdesignet casedesign fordi vi mener det er mest hensiktsmessig for vår oppgave. Gangen i et casedesign består av fem komponenter (Yin 1994, 20). Den første komponenten er at man har en problemstilling som er hentet fra praksis og har gjerne spørsmål som starter med hva, hvorfor og hvordan. Siden vår problemstilling handler om hvordan bruken av revenue management i alpinbransjen kan påvirke kapasitetsutnyttelsen så vi at dette passet bra. Den andre komponenten handler om teoretiske antakelser, og i denne oppgaven er det blitt presentert tre hypoteser som skal hjelpe oss med å komme frem til konklusjon på problemstillingen. Komponent nummer tre handler om enheter, våre enheter er 5 individuelle personer som vi har begrenset til fagpersoner innen alpinbransjen og revenue management. Den fjerde komponenten handler om den logiske

sammenhengen mellom data og antakelsene. Hypotesene presentert i denne oppgaven ga grunnlag for spørsmålene som ble stilt i dybdeintervjuene. Den siste og femte komponenten er kriterier for å tolke funnene. Våre funn ble tolket opp mot eksisterende teori som vi redegjorde for før datainnsamlingen startet (Yin 1994, 20).

### **3.2 Datainnsamlingsmetode**

Vi benyttet oss av dybdeintervjuer fordi vi ville få mye informasjon om fenomenet fra fagfolk innenfor to ulike felt, samtidig som at våre tre informanter fra alpinbransjen hadde ulike forutsetninger. Ut i fra dette så vi at det mest hensiktsmessige ville være å gjennomføre dybdeintervjuer hvor vi ville få en dypere forståelse av hvorfor de ulike respondentene svarte som de gjorde. Vi benyttet oss av semistrukturerte intervjuer for å kunne justere, og gjøre små endringer underveis i intervjuet ut fra personen vi snakket med og for å kunne justere spørsmålene ut fra tilbakemeldingene vi fikk av informanten. Vi utarbeidet to forskjellige intervjuguider, en for alpinbransjen og en for de med bakgrunn innen revenue management, dette valgte vi fordi informantene har ulike forutsetninger. Samtidig var det noen nøkkelspørsmål vi spurte alle informantene slik at alle intervjuene hadde samme teoretiske forankring og kunne analyseres opp mot hverandre (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 139).

For å kunne transkribere intervjuene korrekt benyttet vi oss av taleopptaker, notater og observasjon under intervjuene. Alle utførte samme oppgaver under samtlige intervjuer, for at intervjuene skulle være så konsekvente som mulig. En av forskerne stilte spørsmålene, en av forskerne noterte observasjoner og en av forskerne observerte og hjalp intervjuer med å formulere tilleggsspørsmål.

### **3.3 Utvelgelsesmetode**

I utvelgelsesprosessen brukte vi kriteriebasert utvelgelse sammen med snøballmetoden. Først valgte vi ut noen spesifikke kriterier som våre informanter måtte fylle, der etter fikk vi anbefalinger til folk vi kunne kontakte gjennom informantene vi hadde pratet med samt andre vi kjenner som kunne hatt informasjon om hvem vi kunne kontaktet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 109). Våre kriterier for utvelgelse var at tre av informantene måtte være



tilknyttet alpinbransjen, samt ha en administrativ stilling. Kriteriene våre for de to resterende intervjuene var at informantene måtte jobbe med revenue management i en stor nordisk hotellkjede. Begge intervjuene med folk med bakgrunn i revenue management ble rekruttert ved hjelp av snøballmetoden, mens ett av intervjuene med folk fra alpinbransjen ble rekruttert ved hjelp av samme metode. De resterende to tok vi direkte kontakt med selv gjennom søk på ulike nettsteder.

### 3.3.1 Enheter

Vi hadde totalt fem intervjuer, to av intervjuene var med personer som jobber med revenue management i hotellbransjen, mens de tre andre var personer med sentrale stillinger innen alpinbransjen.

Informantene som er merket med R, har en sentral rolle innenfor revenue management i store nordiske hotellkjeder. Informantene merket med A, har lederstillinger innen alpinanlegg av ulik størrelse i Norge. Våre informanter hadde derfor ulike bakgrunner for å kunne svare på spørsmålene de ble stilt. Vi har valgt å holde våre informanter anonyme fordi vi ønsket å få så ærlige svar som mulig. Vi har listet opp de ulike informantenes stillingsbeskrivelser for å gi leseren forståelse av informantenes grunnlag for de ulike svarene de har kommet med:

Informant R1 Senior Profit Manager Business Operations i en stor nordisk hotellkjede.

Informant R2 Supervisor cost og revenue center for en nordisk hotellkjede

Informant A3 Daglig leder for et mellomstort alpinanlegg

Informant A4 Daglig leder for et stort alpinanlegg som eier alle fasiliteter på destinasjonen

Informant A5 Driftsdirektør for et lite alpinanlegg

Ut i fra de stillingene våre informanter har, har vi gått ut i fra at de ulike informantenes modenhet innenfor temaet vil belyse temaene på ulike måter.

### 3.4 Transkribering

Intervjuene ble transkribert av alle forskerne, det ene intervjuet hvor det bare var to forskere tilstede ble transkribert av forskeren som ikke var der. Dette gjorde vi for at alle skulle ha

kontroll over alt som ble sagt og få kontroll over empirien slik at drøftingen og analysen ville gjennomføres lettere for alle.

### **3.5 Kategorisering av data**

Vi benyttet oss av tversnittbasert inndeling av data med bakgrunn i teoridelen i oppgaven. Prosessen ble satt i gang ved at forskerne opprettet kategorier basert på teori for der etter å luke ut utsagn som passet inn under en eller flere av disse kategoriene, dette kalles kategoribasert inndeling (Johannessen, Tufte & Kristoffersen 2010, 166).

## **4.0 Analyse**

Vi har valgt å drøfte og analysere våre funn sammen med teorien som vi redegjorde for tidligere i oppgaven. Overskriftene for hvert teoriområde vil gi en pekepinn på hva det er som analyseres og drøftes sammen.

Vi har valgt å merke representantene fra R1 - R2 og fra A3 - A5 for at det skal komme tydelig frem hvilke fagfelt de ulike informantene representerer og fordi da kommer det tydeligere frem hvilke informanter det er snakk om.

### **4.1 Forutsetninger for praktisering av Revenue Management**

I teorien så nevner vi at det er en rekke forutsetninger for at bransjer skal ha nytte av revenue management. I intervju nevnte vi disse forutsetningene til intervjuobjektene fra alpinbransjen, alle tre var enige i at de kjente seg igjen i alle forutsetningene i større eller mindre grad. Informantene fra hotellbransjen fikk ikke listet opp teorien og nevnte få eller ingen av det teoretiske forutsetningene. Det var en generell mening mellom revenue managers om at det ikke måtte mye mer til enn tilbud, etterspørsel og at man har noe å selge for å kunne anvende RM. Informant R2 illustrerer det slik for oss *“Egentlig ikke så mye (..) så lenge du har noe å selge så skal man egentlig kunne anvende det”*. Informant R2 mente også at det må finnes en konkurranse for det du selger samt at det må være flere enn en kanal å selge produktet gjennom. Vi mener at alpinbransjen passer inn i de fleste forutsetningene for bransjer som kan dra nytte av revenue management. Det eneste punktet som virker å ikke passe like godt inn i

alpinbransjen er ideen om at det må være relativt fast kapasitet. Selv om det finnes tak for hvor mange en kan ha i en alpinbakke så er det som nevnt i teorien vanskelig å fastsette akkurat hvor mange man kan ha i en bakke til samme tid. Dette gjelder også når det kommer til at det vil være ulikt ferdighetsnivå blant besøkende i bakken til ulike tider på dagen og ulike dager i uken. Dette belyses av informant A3:

*“Det gikk bra fordi at de som var her som da var her, de er da folk som kan kjøre på, holdt på å si twin tipp og brett og er vant til (..) men det er klart, hadde vi hatt tilsvarende med holdt jeg på å si danske og engelske gjester. Da hadde det vært (..) da kunne jeg bare ha plassert luftambulansen nedpå her tenker jeg. For det (..) da gikk det, da var vi nok opp mot grensa på kapasitet i bakken.”*

Her nevnes det hvordan kapasiteten i bakken tildels avhenger av ferdighetsnivået til de besøkende. Dette er en faktor som ikke spiller inn i hotellbransjen og flybransjen som kan sies å være de bransjene som har praktisert revenue management lengst.

## **4.2 Kapasitet**

Alle informantene nevner at de har flere dager hvor det er veldig få besøkende i anlegget. Dette gjelder særlig i midtuke og dager hvor været ikke er optimalt. Informant A4 nevner at h\*n ser positivt på å bruke dynamisk prising for å styre kapasiteten spesielt dersom deres konkurrenter ikke gjør det. Her ser informant A4 på dette som et fortrinn for å rekruttere flere besøkende på dager hvor det ikke er like attraktivt å dra i bakken.

Da vi spurte informantene spørsmålet om hvorvidt det ville vært mulig å innføre et system hvor pris styrer kapasitet, var konsensusen blant alle tre informantene fra alpinbransjen at de ikke trengte å styre kapasiteten på populære dager. *“Vi har ingen problem med taket vi har heller det problemet med at dager hvor det nesten ikke er folk”*(Informant A5). Det uttrykkes her at det er et større behov for å bruke pris som et virkemiddel for å tiltrekke seg kunder på de dårlige dagene fremfor å bruke pris for å styre kapasiteten på populære dager. To av informantene var positive til å bruke pris som et verktøy for å hente inn flere gjester på mindre attraktive dager. *“Men det, det altså klart kan gi er jo en økt omsetning på dager med dårlig vær, hvis det blir brukt riktig. Har du en dag der du da priser deg får du kanskje marginalt flere til å komme på ski fordi det er halvpris”* her nevner informant A4 at hvis man

bruker prisen for å få folk til å komme på anlegget selv om det er dårlig føre, vil det kunne føre til økt omsetning. Informant A3 var ikke helt enig i dette, *“Det er ikke en avgjørelse om å besøke anlegget vårt, den skjer ikke så spontant”* (Informant A3). En av grunnene til at A3 ikke støtter dette er at anlegget intervjuobjektet driver ligger i et område med få innbyggere, dårlig infrastruktur og dermed har få dag-besøkende.

Teorien nevner at revenue management brukes for å blant annet utnytte kapasitet optimalt. Vi mener at dette er en av de viktige grunnene til at alpinbransjen bør se på innføringen av revenue management som et verktøy for å tiltrekke seg de kundene som kunne tenkt seg å dra på ski, men som synes at det er for dyrt å betale full pris når forholdene er dårlige. Dette støttes av informant R1 som uttrykker positivitet til å bruke pris som virkemiddel for å tiltrekke seg personer på dager med dårlig vær og lite besøkende.

Et annet kapasitets-problem som ble tatt opp av flere intervjuobjekter var lavt belegg i ukedager. Her mener vi at pris også kan være med på å styre kundene til dager hvor det kanskje ikke er like attraktivt å stå i bakken. Et utsagn som vi bet oss merke i var av A3 hvor informanten sier *“(..) og det er og litt av den greia som vi nå har valgt å gå på. Vi ønsker folk i anlegget vårt, og som jeg sier (..) trafikk skaper trafikk.”* Her er det snakk om at jo flere folk som kommer i anlegget, jo mer trafikk vil dette skape både til anlegget generelt men også til skiutleie, skiskole, restauranter og cafeer. Dette er essensen i det å bruke pris for å utnytte kapasiteten, dersom man tiltrekker seg flere gjester i ukedagene og på dager med dårlig vær, vil dette skape økt trafikk, samt økt inntjening i alle de andre tilleggstenestene. Dette støttes igjen av intervjuobjekt A5 som bruker dette som en slags taktikk ved å tilby gratis heiskort til 4.klasse elever. Her ønsker de å skape trafikk, samt rekruttere yngre besøkende slik at de får en tilhørighet til stedet. Det at barna får en tilhørighet til stedet gjør at foreldrene legger familieferien til det samme anlegget, dette nevnes også av intervjuobjekt A3 som ser på dette som en smart strategi for å rekruttere besøkende.

#### **4.3 Prising, dynamisk og verdibasert**

Vi spurte de ulike informantene hvorvidt de tror dynamisk verdibasert prising ville vært mulig å innføre i alpinbransjen og om de ville hatt nytte av det. Både revenue managers og to av informantene fra alpinbransjen var positive til at det skulle være mulig å implementere. Informant A5 uttrykte følgende om dynamisk prising *“(..) da å se litt i forhold til altså*

*timing er jo en ting sant, kjøper du på forhånd så kan du få det billigere. Det er jo i vår bransje jævnlig bra.*”. Etterhvert så informanten også potensialet i verdibasert prising, spesielt med tanke på hva man kan tilføre av verdi til barnefamilier som besøker anlegget. Informant A4 var også positiv til dynamisk prising i form av å prise seg ned i ukedagene for å tiltrekke seg flere kunder på dager hvor det ikke er like stort trykk i bakkene. Samtidig mente informanten at det ville vært hensiktsmessig med sesongkort som bare gjelder for ukedagene til en redusert pris. På den andre siden var informant A3 lite begeistret for tanken på å prise seg ned i ukedagene for å tiltrekke flere gjester. Informanten mente at det ikke var noen tradisjon for dynamisk prising i alpinbransjen og mente at det må en holdningsendring til i markedet for at det skal kunne fungere. Informanten nevnte også at det ikke ville være aktuelt for bedriften informanten jobber i å innføre dynamisk prising *“(.) nei sånn helt dynamisk sånn som du snakka om altså nesten fra dag til dag det ser jeg ikke som særlig aktuelt for oss i det hele tatt.*” Her merket vi at informanten tolket dynamisk prising som endring i pris fra dag til dag ut i fra spørsmålene vi stilte.

I teorien hevdes det at dynamiske priser endrer seg basert på en rekke variabler som tilbud, etterspørsel og booking mønstre. Dette støttes av informant R1 som viser til at alpinbransjen burde ha høye priser på dager med høy etterspørsel og sette ned prisene på dager med lav etterspørsel. Informant R1 mener også at for å kunne prise seg riktig må man se på historisk data i forhold til tidligere sesong, og hvordan gjestene responderte på daværende pris noe som også blir nevnt i teorien.

Nagle, Hogan og Zale (2014) hevder at bedriften må få en forståelse av hva kunden ser på som verdi og finne ut hvilke verdifaktorer ved produktet kundene er villig til å betale for. Dette støttes av informant A3 *“Altså den opplevelsen må være så bra at hvis du velger å prise den høyt, så er det litt mer underordnet for gjesten. Så lenge han sitter igjen i den andre enden med det her var verdt hver eneste krone*”. De to andre informantene fra alpinbransjen var positive til å prise etter verdi.

#### **4.4 Kundetilfredshet**

Da vi spurte informantene spørsmål om hvordan kundenes reaksjoner ville vært ved innføring av revenue management fikk vi flere ulike svar og meninger. Informant A3 mente at kundene ville hatt lite forståelse for innføring av dynamisk verdibasert prising. Informant A4 mente

også at det ville bli sett på som et merkelig grep fordi kundene ikke er vant med en slik type prising i bransjen. Informant R1 fortalte at det tok lang tid før hotellgjester aksepterte dynamisk verdibasert prising og at de fortsatt sliter med å få gjestene til å forstå dynamisk prising og at det lønner seg for gjestene. Teorien hevder at dynamisk verdibasert prising fordrer transparens for at kunden skal forstå hvorfor prisen varierer og hva de får igjen for det, dette vil det redegjøres for senere i analysen. Videre er informant R1 også positiv til at kundene er klare for dynamisk verdibasert prising. Informanten sier dette på grunnlag av dynamiske priser i andre bransjer og at kunder til dels er vant til denne formen for prising. Dette støttes av informant R2 som mener at folk er vant til ulike priser. Informant R2 nevner på den andre siden at det finnes fallgruver *“Det kommer litt an på hvor høyt man går opp i taket på sine priser, for at det kan være sånn at man er litt for naiv i starten og setter opp prisene veldig mye under sesongen”*. Dette sees i sammenheng med teorien som hevder at bedrifter som innfører dynamiske priser må vite hva kundenes referansepris er og at prisvindu skal defineres innenfor dette. Med andre ord så må ikke prisen overstige kundenes referansepris. Både revenue managers og informanter fra alpinbransjen uttrykte positivitet og negativitet knyttet med kundereaksjoner på innføringen av revenue management. Informant A5 mente at kundene ikke ville reagert nevneverdig mye på en endring i prisstruktur. Samtidig mente informanten at kundene er flinke på å se ulike priskategorier og så lenge man klarer å treffe de ulike behovene til kundene så vil de forstå endringen.

#### **4.5 Transparens og Teknologi**

I følge Tranter, Stuart-Hill og Parker (2014) kan transparens defineres som tilgjengeligheten til å observere priser. Videre i teorien hevdes det at transparens ovenfor kunden er viktig for at kunden skal oppfatte hva de ulike prisene innebærer og hvorfor prisen er som den er. Informant R2 understreker viktigheten av å informere om de ulike betingelsene knyttet til de ulike prisene. Dette har også sammenheng med kundetilfredshet, da man ønsker at kunden ikke skal få ubehagelige opplevelser ved at kundene fraskriver seg rettigheter som de ikke er godt nok informert om. Samtidig er det viktig at kunden er interessert i å skaffe seg den informasjonen bedriften ønsker å sende ut. Dette støttes av informant R1 som mener at et ønske-scenario ville vært om kundene har en automatikk i å sjekke prisene i alpinanlegget selv om forholdene ikke er optimale.

Alle informantene fra alpinbransjen mener at teknologi er et satsningsområde i deres bransje. Samtidig ergrer to av informantene seg over at teknologien de har i dag er for dårlig. Spesielt informant A3 mener at systemet deres er for tungvint fordi de ikke får samlet alle de ulike tjenestene på samme booking plattform, noe som gjør det mer tungvint for både tilbyder og kunde. Mens informant A5 synes det er irriterende å måtte forholde seg til keycards og uttrykker at de gjerne skulle brukt noe annet, for eksempel smart-telefon. Informanten mener at det fortsatt er kunder som vil gå i luka å kjøpe billett uansett om det finnes enklere alternativer. I motsetning sier informant A4 *“Vi har ikke så mye fysisk salg over disk og det er jo liksom hjelp til sjølhjelp for kunden sin del”*. Videre stiller informant A4 seg positiv til et større fokus på teknologi som distribusjonskanal for å fjerne flere av køene som kundene må forholde seg til per i dag. Informanten mener at dette vil bedre kundeopplevelsen.

I teorien hevdes det at de fleste store bedrifter som praktiserer revenue management i dag baserer seg på ulike måter å anvende teknologi for å nå ut med priser til kundene sine. To av informantene stiller seg positive til bruken av smart-telefon applikasjoner mens informant A3 heller ønsker å fokusere på en tilpasset nettside slik at den blir enklere å bruke på mobiltelefoner. Informant A5 nevner også at de ønsker å tilpasse nettsiden sin ytterligere. Informant R1 virket overrasket over at det er få eller ingen alpinanlegg som har sine priser tilgjengelig på smart-telefon applikasjoner *“(..) det overrasker meg at de ikke har apper med prisene sine på faktisk.”*. Samtlige av informantene fra alpinbransjen informerer at de er med på applikasjoner som Fnugg og Iski Norge, dette er applikasjoner som informerer om vær og føre, ikke om priser og hvor en kan kjøpe produkter og tjenester alpinaleggene tilbyr.

Vi spurte informantene om hvordan de mener man best kan synliggjøre variasjoner i pris for kundene. Informant R2 mente at det beste ville vært å ha en booking kalender på sine egne nettsider. Informanten mente dette vil gjøre kundene oppmerksomme på alle prisforskjellene med en gang. Videre forteller informanten at slike sider må ha så konkret informasjon som mulig slik at det vil bli lett å forstå. Dette støttes av teorien, da det hevdes at transparens ut mot kunden kan bygge tillit og skape gode assosiasjoner til bedriften. Ved store variasjoner i pris vil bedriften være tjent med at kundene får informasjon om hvilke priser som finnes og hva de ulike prisene innebærer. En god og effektiv måte å få frem slik variasjon på, er bruken av lavpriskalendere. Informant A5 stiller seg positivt til bruk av lavpriskalender og innrømmer at de allerede har vært inne på tanken om å innføre dette. Informant A4 forteller at de ønsker å flytte store deler av omsetningen til digitale plattformer.

#### 4.6 Distribusjonskanal og tilgjengelighet

I alpinbransjen i Norge finnes det foreløpig ingen uavhengig tredjepartskanal som kun distribuerer salg av produkter og tjenester tilknyttet alpinanlegg. I teorien hevdes det at en distribusjonskanal er en kanal der tilbyder og forbruker er samlet på et sted. Informant R1 mener at distribusjonskanaler er viktig for alpinbransjen *“Så det er klart at distribusjonskanaler for alpinbakker er jo viktig for at det er jo ikke alle som vet hva den internettsiden heter for Trysil eller Norefjell eller, så de trenger jo en videreformidler av hva som finnes der ute”*. Med en slik type kanal kan det hevdes at tilbyder blir gjort tilgjengelig for forbrukeren.

Informant R2 mener at booking gjennom slike tredjeparts-kanaler er fremtiden og kommer til å bli brukt mer og mer *“(..) jeg tror at nesten all offisiell inntekt kommer til å gå over til andre kanaler enn sin egen hjemmeside. Så jeg tror det betyr alt egentlig, dessverre”*. Videre forteller informanten om de negative sidene ved å benytte seg av slike tredjepartskanaler. Informanten påpeker at det må betales provisjons- og administrasjonskostnader samtidig som at tredjepartskanalene avskriver seg alt ansvar med en gang kunden har kjøpt produktet eller tjenesten gjennom deres kanal. Samtidig påpeker informanten viktigheten av slike kanaler dersom man skal reise til et sted en ikke er kjent. Dette støttes av informant R1 som mener at det er umulig å nå ut til alle med egen nettside, spesielt om man skal få tak i utenlandstrafikken. Informant A3 påpeker at de bruker reisebyrå aktivt for å nå ut til utenlandske gjester. Her virker derfor informantene enige i at tredjepartskanaler er viktige for å nå ut til et større marked.

#### 4.7 Bundling

Da vi spurte informantene fra alpinbransjen hva de forstår med bundling eller pakketering, kom det fort frem at dette er noe de alle kjenner godt og bruker flittig. Begge informantene med bakgrunn fra revenue management kjente også godt til bundling. Informant R2 mente at jo mer du kan blande inn, jo bedre, men at man samtidig må gjøre det enkelt *“For gir du kunden for mange valgmuligheter så er det mulig at de ikke booker det”*. Videre nevner



informanten at tidspunkt for pakken kan være veldig avgjørende. Her mener informanten at man må være fleksibel i forhold til sesong og til hvilken tid de ulike pakkene skal selges.

Respondent R1 mente at kundenes villighet til å kjøpe pakker kommer an på hvordan pakkene er satt sammen og hvor attraktive de er. Informanten opplever at kunder kjøper pakker som er av kvalitet og at kunden ønsker å få noe av verdi. Teorien hevder at en kjøpsbeslutning gjøres på grunnlag av kundens verdioppfattelse av selve pakken og ikke kostnaden av de enkelte produktene for seg selv. Dette bekreftes av informant R1 *“(..) de må føle at de får noe ekstra og det trenger ikke å være så veldig mye mer. Men vi, vår jobb er å sørge for at de tror at de får veldig mye mer”*. Informanten mener videre at pakker blir viktigere og viktigere når gjester i hotellbransjen skal bestemme seg for å kjøpe produkter og tjenester. Dette kan ses i sammenheng med teorien, hvor det hevdes at slike pakker må tilpasses kundens verdioppfatning, ønsker og behov. Ut fra intervjuene med informantene fra alpinbransjen ser vi at kundene allerede har forståelse for ulike pakker med ulikt innhold.

## **4.8 Revenue management**

Vi spurte informantene om de kunne se potensialet av å bruke revenue management i alpinbransjen. Begge informantene med bakgrunn fra revenue management mente at de fleste bransjer basert på tilbud og etterspørsel kan dra nytte av et slikt tankesett *“(..)det tror jeg, altså jeg tror alle bransjer som ikke har det nå kommer til å ha nytte av det i fremtiden, og er man proaktiv og starter tidligere enn alle andre, så har man en god start (..)”* (Informant R2). Informantene fra alpinbransjen var noe skeptiske, men flere av dem så potensialet og det faktum at det allerede er i bruk i anlegg lokalisert utenfor Norge.

### **4.8.1 Økonomiske konsekvenser for bruk av revenue management**

Som nevnt i teorien kan man si at revenue management ikke praktiseres i alpinbransjen per i dag. Det er derfor lite informasjon om hva som kommer til å bli de økonomiske konsekvensene av å implementere det. Teorien sier at det i utgangspunktet vil gi økt profitt, noe som også er hovedgrunnlaget til å implementere revenue management. Begge

informantene som jobber med revenue management mente at en eventuell innføring vil gi økt gevinst, men det samtidig må gjøres riktig. Informant R1 mente at alt ligger til rette for at man skal tjene mer penger på å innføre det *“så jeg vil helt ærlig tro at man vil se en gevinst ved å innføre det, og det kommer jo helt an på hvordan man gjør det da. Altså det er jo det det bunner i”*. Informant R2 mente også at det vil koste penger i oppstartsfasen men at man etterpå vil starte å tjene penger på det *“for det er jo det som er den store vinningen med dynamisk faktisk, uansett hva det er”*.

Informant A3 mente at dersom bransjen ser potensialet i det så vil de være villige til å ta kostnadene knyttet til implementeringen og oppstartsfasen. Informant A5 mente derimot at en ikke trenger å investere så mye penger for å få det til, informanten mente at det handlet om å være smart og at det blir enklere og enklere å implementere applikasjoner og bookingsystemer. Videre ser informant A4 potensialet i å tjene mer penger på tilleggstjenestene ved å bringe inn flere folk på dager hvor det ikke er like attraktivt å dra i bakken.

Ser en på teorien i sin helhet, kan det hevdes at den optimale innføringen av revenue management går på en total revenue management tankegang, det vil si at man overfører revenue management tankegangen til alle fasilitetene som finnes i anlegget. Informant A4 forklarer deres situasjon slik *“(.) det er nok kanskje sånne type aktører som oss som har en corporate kontroll på hele destinasjonen, vil har jo sånn sett kanskje ha mer å tjene på det enn et anlegg som stort sett kun har heiser”*. Informant A5 viser til at de har mest dagbesøkende, samt få tilleggsfasiliteter. Mens informant A3 sier at deres anlegg har mange fasiliteter i umiddelbar nærhet, men ikke eier eller har direkte kontroll over disse, som skaper interessekonflikter.

## **4.9 Analyse hypotese**

### **4.9.1 Hypotese 1**

*Innføring av revenue management og dynamisk verdibasert prising i alpinbransjen vil føre til økt kundetilfredshet*

Forskerne ser at det er ulike oppfatninger om dynamisk verdibasert prising vil føre til økt kundetilfredshet. Teorien hevder at forståelse av verdi er viktig for å vite hvilke verdifaktorer kunder er villig til å betale for. Vi ser at informant A3 er enig i dette men at informanten samtidig har en negativ holdning til om dynamisk verdibasert prising vil føre til økt kundetilfredshet, samtidig ser forskerne at denne negative holdningen retter seg mer mot den dynamiske prisingen enn den verdibaserte. Informant A4 har en delvis negativ holdning til om kundetilfredsheten ville økt. Informanten tror kunden ville sett på dette som et merkelig grep. Informant A5 mener derimot at kundene ikke ville reagert nevneverdig og at de ville forstått endringer i prisstruktur. Informantene med bakgrunn innen revenue management mener kundene er klare for dynamisk verdibasert prising, samtidig mener informant R1 at det vil ta lang tid før de aksepterer det. Informant R2 stiller seg positiv til at dynamisk verdibasert prising kan føre til økt kundetilfredshet, samtidig poengterer han at det er fallgruver man må unngå.

Ved å se på teorien og informantene som har bakgrunn med å bruke revenue management mener forskerne at dynamisk verdibasert prising kan føre til økt kundetilfredshet. Men at det samtidig må gjøres riktig i forhold til de ulike bedriftene og de ulike kundesegmentene.

#### 4.9.2 Hypotese 2

*Suksessfull innføring av revenue management i alpinbransjen avhenger av  
transparens og tilgjengelighet overfor kunden*

Teorien hevder at transparens mot kunden bygger tillit. Informant R2 legger vekt på viktigheten av å informere om ulike betingelser knyttet til ulike priskategorier, og at dette best synliggjøres gjennom lavpris kalendere på egen nettside. Informant R1 stiller seg overrasket over lite bruk av priser i app i alpinbransjen samtidig ser informanten for seg et ønske scenario hvor kundene har automatikk i å sjekke priser selv om forholdene ikke er optimale. Vi kan ut fra dette se at prisene må være lett tilgjengelig for kunden og at det er lett å forstå prisvariasjoner altså at prisene transparente.

Informantene fra alpinbransjen stiller seg positiv til bruk av teknologi for å gjøre seg mer tilgjengelig for kunden og for å nå de rette kundene. Informant A4 og A5 er positiv til bruk av

app som et virkemiddel, mens A3 og A5 ønsker å tilpasse egen nettside for bruk på mobiltelefoner og nettbrett. Alle ser poenget ved å gjøre informasjonen tilgjengelig for kunden, men fokuset ligger mest på å informere gjennom sosiale medier.

Flere av informantene ser det som nødvendig å bruke tredjepartskanaler for å kunne nå ut til utenlandske markeder og at bruken av tredjepartskanaler gjør det enklere å finne frem til stedet du ønsker å reise. Dette kan sies å øke tilgjengeligheten overfor kunder som ikke er direkte kjent med de ulike anleggene

Forskerne oppfatter at alle informantene ser viktigheten av å være tilgjengelig for kunden og informere kunden om på en slik måte at prisendringer blir oppfattet som transparente. Forskerne mener derfor ut i fra funn og teori at transparens og tilgjengelighet er en viktig del av innføringen av revenue management.

#### 4.9.3 Hypotese 3

*Ved å innføre et revenue management system i alpinbransjen vil de kunne øke profitt.*

I teoridelen ser vi at det finnes lite informasjon om hvorvidt innføring av revenue management i alpinbransjen i Norge vil øke profitt. Generelt om innføringen av revenue management sies det at profitt og inntjeningen vil øke. Samtidig finnes det eksempler på anlegg i utlandet som har innført revenue management og sett gevinst.

Begge informantene med bakgrunn fra revenue management mente at bransjen i utgangspunktet vil se økning i profitt. R2 mente at det vil koste penger i starten men at man etterhvert vil se økning. R1 mente at dersom det gjøres riktig så ligger alt til rette for at man skal tjene på det.

Informantene fra alpinbransjen mener at ved å innføre et revenue management tankesett vil de kunne tiltrekke seg kunder på dager med dårlig vær og i midtuke. Informant A4 nevner at hvis man klarer å tiltrekke seg kunder ved bruk av pris på dager hvor det er lite attraktivt å dra i bakken vil det kunne føre til økt omsetning. Informant A3 nevner at økt trafikk i

anlegget vil igjen føre til økt trafikk, noe som også vil skape økt omsetning i tilleggsfasilitetene.

## 5.0 Reliabilitet

Reliabilitet går ut på om undersøkelsen er pålitelig og troverdig, det vil si at undersøkelsen er til å stole på. Her må det også trekkes inn om tilfeldige forhold kan påvirke resultatene (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 40).

Intervjuene ble gjennomført på steder valgt av informantene selv, tre av intervjuene ble holdt på møterom tilknyttet kontorene til de ulike intervjuobjektene, mens de to siste ble gjort på fellesareal tilknyttet arbeidsplassen til informantene. Det skal sies at disse fellesarealene lå privat til og at det ikke var andre mennesker i nærheten da intervjuene pågikk. Informantene fikk velge hvor intervjuene skulle gjennomføres for at de skulle være i kjente omgivelser og ikke bli påvirket av nye inntrykk, samtidig som vi ville tilrettelegge for at det skulle være så praktisk så mulig for informantene. Intervju med R1 og A3 foregikk på fellesareal og spesielt under intervju med R1 var det mye bakgrunnsstøy.

Vi bestemte oss for at alle skulle være tilstede på alle intervju og at samme person skulle stille spørsmålene for å få det så likt som mulig. Dette valgte vi for at resultatene ikke skulle bli påvirket av personlige oppfatninger. En av forskerne hadde ikke mulighet til å være med på intervju med informant R2, vi valgte derfor at denne personen skulle transkribere dette intervjuet for å få lik forståelse av hva som ble sagt, og hvordan det ble sagt.

Fire av informantene hadde vi ikke kjennskap til fra før, men vi hadde pratet med informant R1 ved tidligere anledninger tilknyttet skole. Dette kan ha hatt en innvirkning på hvordan resultatene fra intervjuet ble tolket, og er noe vi var bevisste på, og la til side under intervjuet. Det kan også legges til at forskerne ikke har personlig tilknytning til noen av informantene.

Intersubjektivitet handler om at ulike forskere kan komme frem til samme resultat gjennom bruk av samme undersøkelsesopplegg. Det fantes ingen forskning på dette område fra før som resultatene i denne oppgaven kan sammenlignes med, men ved å legge ved intervjuguider og et transkribert intervju ses det på som sannsynlig at eventuell senere forskning vil få tilnærmet likt resultat. Undersøkelsen er beskrevet fra begynnelse til slutt, slik at studien kan etterprøves av andre forskere (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2010, 40).

## **6.0 Validitet**

Validitet handler om i hvilken grad resultatene fra en studie er gyldige og at studien undersøker det den sier den skal undersøke (Jacobsen 2015, 17). Det er flere typer av validitet, begrepsvaliditet, intern gyldighet og ekstern gyldighet.

### **6.1 Intern og ekstern gyldighet**

Når man benytter seg av kvalitativ metode slik som vi har gjort måler man intern gyldighet fremfor ekstern gyldighet. Intern gyldighet betyr at vi har dekning i de konklusjonene vi trekker ut i fra empirien som er samlet inn. Ekstern gyldighet derimot handler om hvorvidt en kan generalisere ut i fra funn og er ikke relevant for oss på dette tidspunkt. Når man måler intern gyldighet handler det gjerne om vi har fått tak i det vi ønsker å få tak i, altså om resultatene er gyldig for utvalget vi har undersøkt. Vi mener at vi til en viss grad har fått tak i det vi ønsker å få tak i, men ser at ikke alle spørsmål ikke er godt nok belyst. Samtidig hadde vi problemer med at ikke alle spørsmål ble forstått slik vi hadde ment, dette går på oppgavens begrepsvaliditet. Utvalget vårt bestod som nevnt tidligere av to informanter med bakgrunn innen revenue management og tre informanter med sentrale stillinger innen ulike alpinanlegg. Informantene fra alpinbransjen hadde alle ulike forutsetninger for svarene sine med tanke på at de alle jobbet i anlegg med ulike utgangspunkt. Vi har heller ikke fått intervjuet folk med bakgrunn fra alle de ulike typer alpinanlegg vi har i Norge.

For at empirien vi skulle samle inn faktisk skulle svare på det vi ønsket utarbeidet vi teoridelen i oppgaven først og utarbeidet intervjuguiden ut fra denne. Slik var vi sikre på at spørsmålene vi stilte faktisk bunner i teori.

### **6.2 Begrepsvaliditet**

Vi fikk en følelse av at informant A3, A4 og A5 ikke skjønnte alle spørsmålene slik vi hadde intendert. Vi måtte derfor komme med tilleggsinformasjon og forklaringer for at informantene kunne skjønne spørsmålene. Det ble på forhånd gjort klart teori som vi hadde tilgjengelig under intervjuene for å forklare ord og uttrykk til informantene. Dette ble gjort for å sikre at alle informantene fikk de samme forklaringene rundt teori som var uklar. I etterkant av intervjuene ble de transkriberte intervjuene sendt til de ulike informantene slik at de kunne se

gjennom og sikre seg at det vi hadde tolket var riktig, og at vi ikke hadde misforstått utsagnene.

## **7.0 Avslutning**

I denne delen vil vi komme med konklusjoner av hypoteser og problemstilling, samt anbefalinger til videre forskning.

### **7.1 Konklusjon**

H1 - Innføring av revenue management og dynamisk verdibasert prising i alpinbransjen vil føre til økt kundetilfredshet

Gjennom analyse av datamateriale og drøfting av teori ser vi at en innføring av revenue management og dynamisk verdibasert prising i alpinbransjen med stor sannsynlighet vil føre til økt kundetilfredshet. Per nå tas ikke kundenes verdioppfattelse med i prising av produkter og tjenester i alpinbransjen generelt. Ettersom produktets verdi kan endres drastisk av ytre faktorer samtidig som at ulike kunder har ulik verdioppfattelse, mener vi det er hensiktsmessig å prise produktet og tjenesten etter den oppfattede verdien. Samtidig vil en dynamisk tilnærming til prising være med på å gi flere kunder valgmuligheten til å stå på ski. Dette mener vi på grunnlag av at priser i flere anlegg er statiske, relativt høye og nødvendigvis må senkes i perioder med lave besøkstall eller på dager hvor forholdene ikke er optimale. Dersom prisene er dynamiske vil flere kunne bestille tidlig for å få lavere pris, samtidig som de kanskje sier fra seg rettighetene til å bytte dag eller avbestille på grunnlag av føre eller vær. Dette vil gi kundene flere valgmuligheter når det kommer til pris og billett typer, noe som vi vil anta fører til økt kundetilfredshet. Vi ser også at vi ikke kan si at vi kjenner kundene i alpinbransjen bedre enn informantene og konkluderer ikke uten rimelig tvil.

H2 - Suksessfull innføring av revenue management i alpinbransjen avhenger av transparens og tilgjengelighet overfor kunden



Etter å ha analysert og drøftet data, ser vi at optimal bruk av et revenue management tankesett som innebærer prisstyring, kapasitetsutnyttelse og profittmaksimering i alpinbransjen har en stor sammenheng med hvor tilgjengelig og transparent informasjonen som skal nå kunden er. For å optimalt gjøre all informasjon tilgjengelig for kunden mener vi alpinbransjen må ta i bruk tredjeparts distribusjonskanaler og bedre ytelsen av deres egne bookingkanaler, samt ta i bruk priskalendere for at prisvariasjonene skal bli transparente for kunden.

H3 - Ved å innføre et revenue management system i alpinbransjen vil de kunne øke profitt.

I analyse og drøfting av funn og teori ser vi at det er lite teori som tar for seg økonomiske konsekvenser for innføring av revenue management systemer i alpinbransjen. Teorien tilsier at dersom en bransje eller bedrift passer inn i forutsetningene for bruk av revenue management vil de se økt inntjening og profitt. Vi mener at at det er rimelig å anta at innføring av revenue management i alpinbransjen vil kunne føre til økt profitt basert på disse forutsetningene. Samtidig fordrer dette en så lang rekke antagelser, så vi ser her at det er for lite informasjon tilgjengelig for å kunne konkludere.

#### 7.1.1 Konklusjon problemstilling

I denne oppgaven har vi undersøkt problemstillingen

*“Kan Revenue Management i form av dynamisk verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?”.*

Vi har valgt å belyse denne problemstillingen gjennom tre hypoteser, som vi mener knytter seg godt opp mot temaene i problemstillingen. Ved hjelp av våre spørsmål utviklet i forkant av intervjuene, samt forskningsspørsmål som ble formulert og stilt under selve intervjuet mener vi at vi har et godt grunnlag til å svare på problemstillingen.

Gjennom vår forskning ser vi at alpinbransjen har et behov for å iverksette tiltak for å utnytte kapasiteten sin bedre. Dette ser vi gjennom at de har få dager med høye besøkstall og heller flere dager med lavt antall besøkende gjennom en sesong. For å kunne gjøre dette optimalt ser vi at dynamisk verdibaserte priser er den beste strategien. For at dette faktisk skal fungere fordrer det tilgjengelighet og transparens ut mot kunden som igjen vil føre til økt

kundetilfredshet. Dette er fordi transparens vil synliggjøre de fordeler kunden vil få gjennom å kjøpe en billett fremfor en annen. Ved å bruke verdibasert prising vil man i de fleste tilfeller vite hva kunden ønsker å kjøpe. Ved å vite dette vil kunden unngå å kjøpe produkter han egentlig ikke ønsker, og vil derfor ikke sitte igjen med en følelse av å ikke få verdi for pengene. Det er vanskelig å finne ut hva det er kunden ser på av verdi, men gode forhold i høysesong er en faktor som alltid vil verdsettes høyt av besøkene i et alpinanlegg.

Ved å innføre dynamiske priser tillater aktørene seg at prisene endrer seg, og når kundene blir vant til prisvariasjoner vil ikke endringer i pris nødvendigvis sees på som negativt, heller som noe positivt. Fordelen ved dette er at dersom aktørene opplever å nå kapasitetsgrensen, kan de øke prisene for å tjene mer og utnytte kapasiteten optimalt. Dette kan ses i sammenheng med dager med dårlig føre, da dette muliggjør raske beslutninger om prisendringer for å tiltrekke seg besøkende.

Gjennom vår studie av dynamisk verdibasert prising ser vi på det som urimelig at prisene er statiske i alpinanlegg hvor det er stor variasjon i føre og kvalitet, dette fører til dårlig utnyttelse av kapasitet. Da alpinbransjen er sterkt preget av sesong ser vi det som en nødvendighet at de utnytter kapasiteten når de har mulighet til det.

## **7.2 Forslag til videre forskning**

Videre forskning av lignende problemstilling anbefales det at en ser nærmere på hvordan en enkelt alpinbedrift kan dra nytte av revenue management, og gjennom dette kunne slå fast om en økonomisk gevinst vil være tilstede.

Videre forskning kan med fordel benytte seg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å kunne belyse kundenes tilbakemeldinger om temaet sammensatt med en enkel bedrifts meninger.

Vi ser at ved videre forskning av en lignende problemstilling ville det vært hensiktsmessig å intervju flere informanter fra alpinbransjen med større variasjon i anleggene.

Det kunne også vært interessant å se resultatet av en oppgave med komparativt casedesign av et utenlandsk alpinanlegg som benytter seg av revenue management og et alpinanlegg i Norge som fortsatt benytter seg av statiske priser.

Studere hvordan revenue management kan implementeres i alpinbransjen ved hjelp av strategien RevMap.

## 8.0 Litteraturliste

- Ellingsen, Kristen Albert. 2013. *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen: verdiskaping og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Ferguson, Jodie L. & Pam Scholder Ellen. 2013. "Transparency in pricing and its effect on perceived price fairness". *Journal of product & brand management*, 22(5 /6): 404-412. Business Source Complete (93511025)
- Golskipark. Vinter. Lesedato 5.mars 2016: <http://golskipark.no/vinter/>
- Hayes, David K. og Allischa Miller. 2011. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. Hoboken: N.J.: Wiley.
- Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie & Ian Yeoman. 2012. *Yield management: Strategies for the service industries*. 2. utg. Hampshire: Cengage Learning
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Jobber, David & Geoff Lancaster. 2012. *Selling and Sales Management*. 9. Utg. Essex: Pearson Education
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utg. Abstrakt forlag.
- Kimes, Sheryl E. & Jochen Wirtz. 2003. "Has revenue management become acceptable: Findings from an international study on the perceived fairness of rate fences" *Journal of service research* 6(2):125-135. Sage Premier. (11388782)
- Kotler, Philip 2014. *Markedsføringsledelse* 3utg. Oslo: Gyldendal
- Kvitfjell. Heiskort. Lesedato 5.mars 2016: <http://www.kvitfjell.no/ski/kjop-heiskort-kvitfjell>
- Laax. Lift tickets. Lesedato 12.april 2016: <http://www.laax.com/en/lift-tickets/lift-ticket/>
- Liftopia. Help center. About us. What is Liftopia. Lesedato 29.mars 2016: <https://liftopia.zendesk.com/hc/en-us/articles/209136727-What-is-Liftopia->
- Marmorstein, Howard, Jeanne Rossomme & Dan Sarel. 2003. "Unleashing the power of yield management in the internet era: Opportunities and challenges." *California Management Review*, 45(3): 147-167. Business Source Complete (9912622).
- Medienorge. Statistikk. IKT. Andel med adgang til smarttelefon. Lesedato 4.april 2016: <http://www.medienorge.uib.no/statistikk/medium/ikt/379>
- Myrkdalen. Skisenter. Heiskort. Lesedato 5.mars 2016: <http://www.myrkdalen.no/no/skisenter/heiskort>

- Målselvfjellandsby. Skiinfo. Heiskort. Lesedato 5.mars 2016:  
<http://malselvfjellandsby.no/nb/skiinfo/heiskort-sesong-20152016>
- Nagle, Thomas T., John E. Hogan & Joseph Zale. 2014. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably*. 5. utg. Assex: Pearson Education limited.
- Perdue, Richard R. 2002. "Perishability, Yield management, and cross-product elasticity: A case study of deep discount season passes in the Colorado ski industry. *Journal of travel research*, 41(1):15-23. Business source complete (7017403)
- Shaw, Stephen. 2011. *Airline Marketing and Management*. 7.utg. Farnham: Ashgate publishing limited.
- Skistar. Skipass. Skipasspriser. Skipasspriser Hemsedal. Lesedato 5.mars 2016:  
<https://www.skistar.com/no/Hemsedal/Skipass-skikjoring/SkiPass-priser/>
- Slopefillers. Search: Yield management. Yield management and skiing. Lesedato 12.april 2016: <http://www.slopefillers.com/yield-management-and-skiing-2/>
- Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill & Juston Parker. 2013. *Introduction to revenue Management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.
- Veileder 2011. Alpinanlegg, Planlegging, bygging og drift. Kulturdepartementet.
- Yeoman, Ian & Una McMahon-Beattie. 2004. *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. London: Thomson.
- Yin, Robert K. 1994. *Case study research: Design and methods*. 2.utg. Vol.5. London: Sage publications

## Vedlegg 1

- Transkribert intervju, informant R2
- Andre transkriberte intervjuer kan ettersendes ved forespørsel

A- Ja da skal vi intervju deg om litt sånn generelt om revenue management og litt revenue management og hvordan det eventuelt kunne blitt brukt i alpinbransjen også får du bare så godt du klarer ut fra dine egne meninger og det du kan på en måte.

Informant - Ja

A- Så nå, som sagt så tar vi opp på taleopptak også vil det bli transkribert så når det er transkribert så sender vi det til deg så du får se gjennom og se at det alt vi har skrevet ned fra det du har sagt er i tråd med det du, altså dine meninger.

Informant - ja, perfekt

A- Så kan vi jo evt. sende mail hvis det er noe du synes du virker feil eller noe sånt

Informant- Yes

A- Ehm, alt er anonymt så dine meninger vil ikke bli koblet til ditt navn

Informant- Det gjør absolutt ingenting for meg om det gjør det

A- Ja okei, den er grei. Er det greit for deg dersom vi sender mail hvis det er noe, hvis vi ser at det er spørsmål vi vil ha mer svar på eller.

Informant- Jaja, såklart

A- Takk. Sånn er det noe du ønsker å spørre oss om før vi begynner?

Informant- Nei faktisk ikke.

A- Nei da bare setter vi i gang

Informant- Yes

A- Skal vi se. Da skal vi spørre litt om sånn generelt revenue management først. Eeh, hvilke forutsetninger mener du må til for at en bransje skal kunne benytte seg av revenue management?

Informant- Oi, eehm. Egentlig ikke så mye så lenge du har noen ting å selge, så skal man egentlig kunne anvende det. Eeh og sen så finnes det vel eeh. Hva skal man si, at bare at det ikke finnes en kanal å selge på for eksempel, i så fall er det kanskje litt unødvendig og. Så lenge det finnes en konkurranse med det du selger. Så kan man jo blande inn det på mange ulike sett/måter.

A- Ja, så du synes ikke det er noen sånn spesifikke.....

Informant- Nei, for for jeg mener om det er hotellrom, om det er biler eller om det er ski, reiser eller hva det kan være så spiller det ingen rolle.

A- Nei

A- Hvordan tenker du at alpinbransjen kan benytte seg av revenue management? Det er et ganske stort spørsmål men da tenker vi, når vi tenker alpinbransjen så tenker vi gjerne alpinbakker som har både bakke og hotell eeh litt forskjellige fasiliteter tilstede.

Informant- Assa egentlig så er det jo, om man kobler det rent til hotellmessig, så er det kanskje om man sier da at bakken og og heiskort også videre, det kan jo være add on value på det viset. Så om man vender på det så kan jo hotellet bli add on value for eeh skibakken.

A- Ja, mener du at det er en spesiell side ved revenue management tankesettet alpinbransjen burde utnytte eller fokusere på?

Informant- Sider som i salgsside eller?

A- Da tenker vi på ehm nå benytter jo ikke alpinbransjen seg av revenue management i det hele tatt og da tenker vi på hvordan kan dem øke inntjeningen sin også er det jo tenker jo kapasitetsutnyttelse om det er ville vært viktigst eller pakke assa

Informant- Å det er vanskelig å svare på. Assa man vil jo tro at man må ha litt bakgrunns mer bakgrunnsinformasjon for å kunne svare bra på det. Men eeh ofte så bruker en da videre salg gjennom reisebyråer og det kunne fungere bra. Eeh og derfor hvis alle store online sider kan man koble opp seg mot dem så er det ganske mye lett tjent start

A- Ja

Informant- Og sen så alt fra pakker til strand og langreiser tror jeg. Det er jo .... Ja jeg vet ikke typ sånn, ja ja jo det burde jo være det beste.

A- Mhm. Hvilke følger mener du det medfører å implementere revenue management i en ny bransje? sånn generelt sett.

Informant - Ah, forhåpentligvis tjener man mer penger og det må jo være prioritet nummer en. eehm og det gjør jo at noen stans at gjør dem det bra på et sted, så kanskje det blir lettere og åpne på et annet sted senere. For har du da lykkes bra og folk vet mer i forhold til om man begynner å prate om guest reviews også, så har du en bra base på guest reviews og åpner et nytt sted, er det lett å relatere til og tilpasse, så jeg tror at det er mye vinn vinn om man løser det bra. For det handler jo, revenue management er jo ikke bare tall uten det er jo alt.

A- Ja. Ehm skal vi se. Etter din mening vil et revenue management tankesett fungere på et alpinanlegg hvor det bare er skiheis og løype? Eller tror du at det må flere fasiliteter til stedet for at revenue management skal fungere optimalt?

Informant - Eeeh, jeg vet faktisk ikke. Eehm men jo mer du kan blande inn jo bedre på en måte. På en annen måte så keep it simple er også bra.

A- Ja

Informant - For gir du kunden for mange valg muligheter så er det mulig at de ikke booker



det.

MS- Det vi på en måte har tenkt til litt på med det spørsmålet er at vi var i et sånt skiresort i Sveits som heter Laax, som driver veldig mye med revenue management. Og de har på en måte, de begynte vel med bare heiskort og sånne ting og hadde dynamisk prising på det. Men nå har de begynt å tenke mer sånn totalt revenue management sånn at de skal ha det på hele resortet.

Informant - ja

MS- Med restauranter, hoteller, alt mulig.

Informant - mhm. Det jeg oppfatter om man bare ser på hotellsiden er at gir du gjesten får mange valgmuligheter, så blir det lettere at dem går til et annet sted og reiser.

A- ja, fordi det er vanskelig å bestemme seg.

Informant - Ja, men om du går inn på vi sier booking.com for eksempel. Så trykker du på first hotels og så får du opp en sånn lang liste med ulike valgmuligheter. For at du har, om du har standardrom så har du advanced purchase, vil du ha med frokost eller uten frokost, og det er noen kjøp uten frokost. Også har du, også videre. eeh, og legger du til ekstra greier på det som heiskort, uten heiskort, eeh leie av skistøvler og ski. ja da har du åtte nye ulike varianter bare på standardrommet, og så under det så kommer det singelrom og dobbel så klart. Da blir det aldeles for mye, sant. Da er det bedre kanskje at man har gjort en pakke sånn at man ikke på normalsiden kan velge de ulike pakkene som man vil ha, men da finnes det separat.

A- Mhm.

Informant - eehm, Og jeg vet selv om jeg går inn og klikker på et sted som, og kommer til en side der det bare er så mye alternativer til alle hotellrommene så velger jeg noe annet. For man vet sånn ca. hva man vil ha og det er ikke bare et hotell som er uten det.

A- Ja, skjønner.

A- Eh, skal vi se. Man kan si at kundene så og si er innforstått med dynamisk verdi basert prising i fly og hotell bransjen. Hvordan tror du bransjen og kundene ville reagert i oppstartsfasen til en endring i prisstrategier?

Informant - Assa det er jo, det er jo positivt vil jeg si. For om du har, om du blander inn revenue management i dette da har du sikkert prissetting for eehm, for early birds bookinger for eksempel, advanced purchase osv. Så det er jo ikke bare prisene som går opp og ned, da booker du tidligere så får du forhåpentligvis en bedre pris. Så at det vil bli positivt, men det kommer Ann på hvor tidlig dem som skal reise på ski ferie booker. Eehm så jeg vet faktisk ikke hvordan, hvilken lead time dem har på bookinger når det kommer til ski Resorts.

A- Nei. Eeh jeg tror egentlig en av de store utfordringene er jo været, man kan ikke på en måte planlegge været. Det bare blir som det blir. Så jeg tror egentlig det er en av de store utfordringene når det gjelder revenue management, at selvom de booker et år i forveien så kan det være at det blir regn og dårlig føre.

Informant - Ja så klart.

MS- Assa jeg tror en viktig greie med disse billettene eller sånt da som man skal kunne kjøpe er den billige vil være uten mulighet for å avbestille, så den litt dyrere vil være med mulighet for å kunne avbestille. At det blir litt sånn.

A- Hva ville du gjort eeh for å gjøre overgangen fra bare helt vanlige priser til dynamisk verdibaserte priser så knirkefritt som mulig?

Informant - Jeg vet ikke om jeg ville gjort så mye, faktisk. For jeg mener forhåpentligvis så er det jo litt dyrere om det er høysesong fortsatt. Så at det, så jeg tror ikke man behøver å gjøre så veldig mye, så lenge du har alt ting klart på hvordan du vil gjøre det, og når du starter det. Så tror jeg kanskje ikke man trenger å involvere og informere så mye. Uten i... I det her er det jo egentlig bare at du gjør et annet tankesett og liksom endrer forutsetningene for deg selv.

A- Ja

Informant - Vil jeg si. Eehm og om det tyder på at visse gjester vil få det billigere og visse vil

få det dyrere, så tror jeg ikke det spiller så stor rolle.

A- Nei. Hvilke verdifaktorer ville du tatt hensyn til derom du skulle prise etter verdi i alpinbransjen?

Informant - Oi! Beliggenhet. Eehm er vel nummer 1.

A- Ja

Informant - Eeeehm og så er det jo så klart sesong. Eehm og det er. Og været kan man jo ikke påvirke. Eehm, men så er det litt hva man har av fasiliteter, assa er alt ting nytt og fresht så vil det jo såklart eeh, være en av sakene man ser på. Eehh og så mener jeg at historikken er viktig. For at det er mange som bare for at, du har kanskje en liten dårlige/lavere. Hva skal man si, si at du har en kommune som, med hotell som kanskje ikke er pusset opp på 20år, men kanskje har en historisk verdi så kanskje det er mer viktig for et visst klientell enn ungdommer som bare vil ha top noch saker, og det skal være fint og stylish osv. Da er det viktig for dem sant, det. Man får stille seg først, hvilket klientell vil vi ha, basere det på hva vi kan selge og så senere for man ta action derfra.

A- Ja

Informant- Jeg vet ikke riktig eeh, men samtidig så mener jeg enda at historikken er såpass viktig, så at de kan koste mer enn at det er et nytt hotell.

A- ja

Informant - Det kommer an på hva det er for noen ting. Eeh som Grand hotel her, jeg tror at 80% av de som booker der er bare fordi at det er Grand Hotel. Ikke for at det ligger bra eller at dem har pusset opp rommene, men det er fordi det heter Grand hotel.

A- Ja, på grunn av navnet og historien.

Informant - Ja, og at nobel, at man har nobelpris festen der osv. Det er en veldig stor påvirkningskraft og jeg mener er det sånn lignende i denne her skiresorten så trenger det

kanskje ikke være top noch greier. Men at man kan prise seg fordi at det er historisk verdi.

A- Hva mener du er de største fordelene ved å praktisere dynamisk prising versus variabel prising?

Informant - Assa, først og fremst så kanskje du får en, et bedre flow. Du kanskje ikke bare har, si nå at sesongen er to måneder, da kanskje du har fullt de to månedene. Og så har du ingenting ved siden av det. Eehm, kostnadmessig så har du stort sett samme kostander, eeh prosentuellt. Eeéh nei det går ikke. Eehm når du har fullt så har du sikkert mer bemanning, men når du har lavsesong så har du fortsatt en grunn bemanning og da koster det uansett en viss sum for at du må ha dobbelt. Og kan du kanskje da gå ned og senke dine priser under den perioden så kanskje du får mer business og da så får du mindre kostnader. Så det er jo det som er fordelene.

A- Ja

A- Etter din mening hvordan kan et alpinanlegg best utnytte kapasiteten dem har?

Informant - Eeehm. Ja det er jo først og fremst så må de jo vite hva de skal gjøre. Virkelig holde styr på hva gjør konkurrentene, for jeg mener for å optimere din egen business så må du vite hva konkurrentene gjør bra og dårlig. Og se liksom hvilket nivå du skal ligge på for at du maksimerer dine inntekter. Eehm og det kan ta en uke og finne det. Benchmarking kan ta tre år. Det kommer litt an på hvordan det ser ut i markedet. Men eeh det er vel der man starter da for å få en start. Og så, så er det jo, når man begynner med noe nytt så er det egentlig, jeg bruker å gjøre sånn at jeg bruker å kaste inn alt mulig og så se whats sticks. Og så begynner man og får man noen ting ut etter det. eeh også etter et visst antall måneder så vet man sånn ca. hvor det hotellet eller hva man vil selge hvordan det forholder seg til markedet.

A- Ja

A- Tror du og evt. hvordan dynamisk prising vil påvirke utnyttelsen av kapasitet? Da i et alpinanlegg.

Informant - Eeh, kanskje negativt i starten. Det kommer litt an på hvor høyt man går opp i

taket på sine priser for at det kan være sånn at man er litt for naiv i starten. Og setter opp prisene veldig mye under sesongen, men det er vel det som kan være det negative. At folk velger å ikke reise dit. Eehm, så man må jo der virkelig ha styr på hvordan man prissetter seg, om man skal kjøre på med dynamiske priser, og det er nok tilbake igjen til hva gjør konkurrenten. Det beste er jo egentlig å gjøre en grundig analyse, virkelig, og være selvkritisk. Eehm før man begynner med noe sånt.

A- Ja.

A- Hva vil etter din mening være de økonomiske konsekvensene for en alpin bedrift som implementer revenue management i sitt anlegg?

Informant - Det er jo et kostnadsspørsmål for den personen som kommer å gjøre dette. Enten så er det bare det eller så er det at dem kombinerer med en annen tjeneste. Er det ikke så, så er det jo en heltids arbeid. Da har du jo ekstra kostnad bare der. Kommer an på Hvor mye du betaler den personen. Eehm og så så er det jo implementeringsfasen og den kan jo ta tid. Kommer an på hvor rett man treffer fra starten. Eehm og så er det litt hvordan man vil jobbe med det, vil du bare jobbe med det via en kanal eller vil du ha mange ulike måter å selge anlegningen på. Nå vet jeg ikke eksakt hvor man gjør det via ski og resorts på det settet, men inkluderer man hotell så blir det mye lettere. Så oppstartsfasen kommer jo til å koste penger for man må kanskje da promotere det litt ekstra på de sidene man er ny på. Eehm, men etter det så starter man jo å tjene penger. For det er jo det som er det store vinningen av dynamisk faktisk, uansett hva det er.

A- Så det er på en måte det som er tanken bak å implementere revenue management,

Informant - Ja og man får da ha i baktanke at det kommer til å koste penger bare.

A- Ja

A- Alpinbransjen er jo som vi har snakket litt om preget av sesong, hvordan kan de etter din mening optimere inntjeningen de få månedene de faktisk har åpent?

Informant - Det gjelder jo først og fremst å vite som sagt som jeg sa tidligere, lead timen, når

booker folk. Ehm det kan være sånn at de booket to rom tidligere og man tror at folk booker et halvt år før. Eeh så det bør man ha styr på fra starten, vet man det eeh og vet hvordan mye penger man tjener på forhånd per gjest så kan man starte med å ta høyere priser enn man hadde forrige året, gjør man det så tjener man garantert mer penger.

Det er små simple grep man burde gjøre for å tjene mer penger i forhold til andre året. Den store utfordringen er jo å virkelig å optimere, sånn at kurven på hvor mye man tjener, når man begynner med noe nytt er jo ned først så starter det å gå opp. Og så senere når man kommer opp og begynner å maksimere inntektene det er da man virkelig må finjustere. Men i starten så er det egentlig bare å vite til når de booker og hvor mye penger solgte vi oss for da i utgangsprisen og hvor mye tjener vi assa akkurat når det begynner å bookes inn på ordentlig. Har man bra styr på det så bruker det ikke være noe problem.

A- Nei. Vi har snakket litt om det nå nettopp, men hva mener du kan påberegnes som kostnadsposter når man implementerer revnue management sånn i oppstartsfasen?

Informant - Ja det er jo som sagt ekstra lønn, eeh og så er det jo faktisk sånn at alle sider er jo ikke gratis. Man må betale provisjon på noen sider, så da er jo det en kostand. Selv om det blir en inntekt, så blir det jo en minskning i inntekt om man velger å selge det gjennom en annen side en sin egen. Eeh også er det jo, kommer det annpå hvor og hvilke sider man har, også er det administrasjonskostnad med tanke på at man kanskje da må panche inn alt sammen slev. Og da bli det jo en ekstra, eeh man vil eeh få utgifter som man gjøre opp, også kommer det annpå hvor mye man selger, via de ulike kanalene. Så det er jo det også er det jo ikke reklame kanskje men du vil jo ha en eller annen oppstartsfase på de ulike sidene, så kan det jo koste mer penger. For at man Kanskje må betale mer provisjon for å komme høyere opp på sidene fra starten osv.

A- Mhm

A- Eehm, nå skal vi snakke litt om bundling. Etter din erfaring hvordan påvirker pakker og pakkepriser kundens villighet til å kjøpe?

Informant - Assa det må først og fremst være taktisk. Eehm og så kan man da tenke, assa det finnes jo standarder assa pakker, rom, fly for eksempel. Jeg tror at man må være villig til å gå utenfor boksen å forsøke og tenke tanker som kanskje ingen andre har gjort. Og tørre satse.

For har man ikke prøvd så har man ikke prøvd.

A- Nei

Informant - Og som sagt jeg prøver ganske mye også deretter tar jeg beslutningen, funker dette hm ja og da fortsetter man med det. Og noen ganger når det kommer til pakker så er det veldig avgjørende når man starter med pakken. Og en pakke fungerer kanskje på et halvt år og så er det dødt i to år og så kanskje funker den igjen om 2 og et halvt år igjen. Så man skal være ganske fleksibel med å variere sine pakker så at man ikke bare, alt ting står samlet, men at man faktisk har sesongbaserte pakker og for en ski resort så kanskje det skal være under hovedperioden så er det jo såklart mange ski men sommersesongen så kanskje det kan være noe annet. Basekltring eller hva det kan være så at om man kjører dem to sånn at man virkelig har pakker basert på de sesongene. Sånn at det ikke bare ligger ute hele tiden uten da får man kjenne etter at okei her under den her perioden er det bra at vi med det her og så kjører man det under en seks sju månedene og så bytter man sånn at de overlapper hverandre. Så man jobber aktivt, gjør man ikke det så får man ikke solgt.

A- Nei

Informant - Eller nå det er separert men jo. Min personlige oppfatning er sånn.

A- Ja

A-Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at man kan benytte seg av bundling eller pakke?

Informant - hva sa du at? Hva er?

A- Hvilke forutsetninger mener du må være tilstede for at man kan benytte seg av pakketering?

Informant - Egentlig ikke så mye, assa du trenger å ha det du selger. Ehm så det beste er jo egentlig om man har noen alternativer så man har litt å spille på. Ehm men ellers ingenting.

A- Nei

Informant - Eeh du burde blande i fly/fribolag ja, da gjelder det å ha en avtale. Da får man som oftest bedre prise men eeh ellers ingenting spesielt.

A- Ehm. hvordan tror du teknologien vil kunne brukes i alpinbransjen for å nå fram til kunden med en ny prisstrategi?

Informant - Ehm, ja booking ved online channels er jo veldig mye fremtiden. Så det kommer til å bli brukt mer og mer. Det kommer å gå alle OTA kommer jo til der. Så det er jo bare easy fakta. Ehm men om man vil gå ut med at man gjør en endring i prissetting så er jo det beste sosiale medier.

A- Ja. Bruke facebook til å promotere

Informant - Ja instagram og hva man vil ha for noen ting. Derimot skal man være litt oppmerksom om man har twitter da gjelder det å være aktiv.

(Alle ler)

Informant - Jeg har sett skremmende saker på det. Så det ja.

A- I hotellbransjen så har man jo mange ulike distribusjonskanaler og muligheter til å selge produktet sitt, i hvilken grad tror du det er en forutsetning for å drive optimal revenue management?

Informant - Ja ah, det kreves jo en del, med tanke på som jeg nettopp sa at jeg tror at nesten all offisiell inntekt kommer til å gå over til andre kanaler enn siden egen hjemmeside. Eeh så jeg tror det betyr alt egentlig, dessverre.

A- Ja

Informant - Jeg skulle jo gjerne sett at det var stikk motsatt at man kunne hatt så attraktiv



hjemmeside selv så at det bare hadde gått gjennom hjemmesiden for det tjener man såklart mest penger på. Men det gjelder et sted å, kommer litt an på hvordan det ser ut. Om man er en stor kjede eller om man bare har en resort, så det gjelder jo å ha en bra person som forhandler kontrakten og ved å optimere der, kan man jo få ned sin provisjon.

MS- Kan jeg bare, så liksom for i hotellbransjen så har det jo på en måte vært en del problemer med disse distribusjonskanalene med tanke på ehm expedia og sånne ting med rate parity og de tingene der. Liksom når man nå skal begynne på noe nytt og ikke har så mye sånt i alpinbransjen hva tenker du på en måte hadde vært det viktigste å gjøre før, disse sidene kommer man jo. Men hvordan kan man som liksom eller hvordan kan en alpinbakke da være litt sånn føre var på disse tingene?

Informant - Assa det er jo, når det kommer, først når vi prater rate parity så har det bare med å gjøre kontrakten man har med de her sine. Eehm og der kan man jo velge å ikke ha rate parity, og ha det billigst på sine sider. Personlig så mener jeg at det er bedre at man har samme pris overalt for da kommer du garantert til å selge mer. Eeh men alpinbransjen i seg eh jeg vet ikke. Det er det er vanskelig å prate om noe man ikke har noe peiling på. Men. Nei jeg tror at det er nøkkelen, at man har samme pris overalt uansett hvilken, jeg tror at man kan optimere mer om man er om man prisetter seg samme på alle kanaler. Så det ser jeg hvert fall på de hotellene som vi kjører rate parity across board versus dem som vi ikke har det. Eehm fordi vi jobber her hvert fall med både franchise takere og tribe som jeg sitter med og så franchise takerne får gjøre litt som de selv vil. Og da merker man at det går bedre de stedene vi har samme priser. Eehm og jeg tror at det gjelder å utnytte OTAene så mye man kan. For det er det som kommer til, de gjør det mye bedre det er det de jobber med. De har mye bedre oversikt enn det vi har. Er ikke sikker på om jeg svarte på spørsmålet.

"Småletter fra alle"

A- Jeg synes det var veldig bra jeg, mener du det er noen eller hvilke fordeler og ulemper mener du det er knyttet til å bruke en sånn tredjeparts distribusjonskanal?

Informant - Fordelene er jo egentlig at du når jo alle i stort sett. Skal du til Sveits og du skal dit ja da er sjansen større at dem velger ditt hotell om du er med på booking.com for eksempel enn at du aktivt må søke etter akkurat det hotellet eehm. Og det går jo tilbake igjen, der er jo

din score på sidene ekstremt viktig for at det er det mange skal ikke si prosentsats men det er veldig mange som klikker på sort by review og deretter velger dem. For når du skal til et nytt sted du har, jeg hvertfall har visse hotell som jeg ser på først finnes ikke dem nei da ser jeg på score. Og har du en bra score på en tredjepartskanal så vet man at du vil booke.

MS- Ja

Informant - Også må man ligge bra på, kommer ann på hvor stor byen er, så bør man ligge på hvert fall første og en halv siden på den online tjenesten for å selge bra. Eeh i Oslo holder det at du ligger på 2 1/2 siden ned. Og så etter det så må du gjøre noen ting for da funker det ikke. Men er du i en liten kommune eller et lite område så må du være på første siden. Så det er det som er fordelene med den tredjepartskanalen at spredningen på bookinger blir bedre. Assa du treffer mer personer og mange ulike nasjonaliteter mest sannsynlig, enn at du bare har din egen nettside for da må du vite at det hotellet finnes, og søker du om du googler om du skal så kommer garantert det hotell ikke først, men det kommer booking.com expedia osv. Og så der igjen finner du dit du skal, dessverre.

A- Mener du det er noen ulemper tilknyttet bruken av tredjeparts distribusjonskanaler?

Informant - Ja, det som er problemet er jo at så fort de booker, de booker ditt hotell via en tredjepartskanal så er det oftest at nå er det din gjest, og ikke vår gjest så nå er det ditt problem. Er det et problem så er det oftest den som har solgt reisen eller hva man kan si, det er ikke booking.com eller expedia, eller hvilken tredjepartskanal, det er nice å komme til området det er da om det blir problem så er det deres feil. Og om det er feil i prisen eller hva kan være så er det alltid resortets feil, dessverre. Eeh der legger di fra seg veldig mye samarbeidet utenom det er ikke så det er vår gjest lenger det er det som er det største problemet. Og så kommer det an på hvordan man har satt opp det med den kanalen, så kan det være sånn at de selger selv om de ikke har noen ting å selge. Så har man en direkte kontakt eeh og den ikke synker så kan man jo få problemer med bookingen.

A- Mhm

A- Hvordan mener du man på best måte kan synliggjøre prisvariasjonene for kundene sine da gjerne sett i sammen med alpinbransjen?

Informant - Prisvariasjonene, det beste er egentlig å ha en booking kalender eh faktisk, på sine egne sider. Eeh og klikker man da på en dag, eller da en månedet eksakt så får du frem alle pris forskjeller med en gang. Det er den letteste måten å gjøre det på, Eehhm for å få kundene til å bli oppmerksom på dette så kan man kanskje i såfall reklame om man vil gjøre det på den måten. Og virkeligheten å forstå at vi har bedre tilbud her og her om vinteren om det er høysesong eller hva det er. Men det bør man kanskje ikke gå ut med, men man bør gå ut med her er det billigere. Og så er det faktisk sånn man kan til bare til en viss grad påvirke gjestene også er det jo sånn at de må jo faktisk ta et aktivt valg. Og det er vel da det kommer det an på hvilken side dem går inn på så må det jo finnes tilstrekkelig med informasjon for at de skal forstå at gjør jeg det her så blir det denne prisen, og gjør jeg dette så blir det sånn også videre. Informasjonen på de ulike sidene skal være så korrekt så mulig og lett å forstå. Det er derfor, som jeg sa i starten at har du da ni eller ti ulike eeh bookings alternativer per kategori så blir det veldig mye, og blir det grøtete og veldig vanskelig å forstå. Jobber man med det så er det kanskje lett å forstå fortere enn, til og med jeg har problemer i blandt, og vet om hva det er vi selger. Så at det er simpelt og informativt er jo det beste.

A- Ja, så man må kanskje si da at prisene må være transparente for kunde? At de må skjønne hvorfor prisene er som den der

Informant - Ja, akkurat. Og da er det veldig viktig at man highliter hvis det er sånn at man har et non refundable beløp og at den er fleksibel at det faktisk står og at man ser det fra start så at man ikke bare booker og da når man allerede har booket non refundable så står det med sånn liten tekst uten å gjøre det stort så dem virkelig ser at det står booker du her så får du ikke pengene tilbake. Eeh og når det er sagt så burde man kanskje være fleksibel også. Om dem booker skal vi si et og et halvt år tidligere og det skulle bare vært et halvt år tidligere at man inte er sånn nå har du hvertfall booket så nå kan vi ikke gi deg penger tilbake, uten bare fordi det er non refundable så kan kanskje man kan endre på det da.

A- Ja

Informant - Så det gjelder både å være informativ der men også fleksibel på en måte som gjør at man tjener på det i lengden. Man kanskje taper noen hundrelapper på den ene bookingen, men man kanskje får bedre reviews eller hva det kan være. Ehm så ja det tror jeg man burde

gjøre.

A- Mhm

A- Ja, hvordan tror du kundene ville reagert på implementering av revenue management i alpinbransjen?

Informant - Jeg tror faktisk at de ikke ville reagert så mye. Jeg tror at at folket er så vant til at det er ulike priser jeg tror at det er dem, nå skal ikke jeg være sånn, men de som er eldre enn 65 dem er vant til nei det skal ikke være samme pri det vet man. Er man under 50-60 år så vet man at det koster mer om man skal kjøre i høysesong, det er ingen som synes det er rart lengre. Før i tiden så kanskje var det, det men nå er det, alle er så bevisste på det og nei. Jeg tror ikke det skulle være noe negativt kanskje mer positivt, om noen velger å dra litt før sesongen kanskje til og med før sesongen starter, og de tjener litt penger på det så tror jeg det er mer positivt enn at det skal være negativt.

A- Da har du noen tillegsspørsmål MS?

MS- Eeh, jeg bare lurer på vi har jo snakket med folk fra alpinbransjen og noen av de har nevnt dette med lojalitetsprogram at det er noe de vurderer å satse på, jeg bare lurer på hva er dine tanker rundt det? Tror du at det ville lønst seg for de?

Informant - Assa det kommer litt annpå hvordan man velger å legge opp et lojalitetsprogram. Vil man at dem skal eeh tjene på poeng, assa at man legger opp som et bonuspoeng system eeehm så ja. Skal man bare kunne booke, vil si at du får du får et visst antall poeng for hver natt du bor kan du anvende de poengene til noe mer enn bare å booke neste reise kan man bruke sine poeng til å leie ting, assa det kommer litt annpå hvordan man velger å legge opp det. For om dem skulle inkludere restaurant, hotell alt som har med ski og gjøre, ja kan man bruke poengene på alle fasilitetene. Eller er det bare akkurat hotellet eller er det bare hva det kan være. Så det må man vurdere først. Eehm lojalitetsprogram synes jeg alltid er bra. For at det gjør jo at man får lojale kunder destå større lojal kundebase du har jo sikrere sitter du senere. Eehm men så er det jo ulempen med lojalitetsbonusen er at du kanskje tjener litt mindre penger, det kommer annpå hvordan man legger opp det. Men eeh. Bookingene må være tilgjengelig for at folk kan anvende poengene ogå, og det er mange i hvertfall hotellbransjen vet jeg at mange stenger ute det bare for her kan vi jo tjene masse penger. Og

da mister man liksom hele konseptet av lojalitetsprogrammet. Eehm vi har forsøkt å styre det at det er tilgjengelig nesten alle dager i året, kanskje ikke alle dager men vi har satt en liten terskel, okei vi avsetter et visst antall hver dag og så når de er tatt så er det stengt. Men da er det fortsatt tilgjengelig hele tiden. Så det er jo viktig at man virkelig ser til at har man et program det er positivt på mange måter, men det blir negativt om man ikke utnytter det på riktig måte. Og at gjestene og kundene som man har som har som er signed up for dette og at de ikke kan bruke det senere, da forsvinner jo både sjarmen og nytten ut av det. Så man må se til at det er okei, for noen steder er det de får jo gratis bonuser og det er der man taper pengene, man gjør jo ikke det egentlig for man tjener penger på at de kommer tilbake. Men der må man ha en påvirkning på hvor mange rom eller hvor mange heisskort eller hva det kan være kan vi sette av til dette for at det fortsatt skal lønne seg. Så at det, det vil være positivt. Man kan jo bruke lojalitetsprogrammer som man konnekter med fly også, så at man kan anvende bonuspoeng, har du norwegian og first sier vi, okei booker jeg norwegian kan jeg bruke de poenge på First eller motsatt. Ehm det er det mest lønsomme man kan få til sånn umiddelbart.

A- Da var det noe mer?

MS- Nei.

A- DA har vi ikke flere spørsmål å stille til deg.

Informant - Det gikk fort.

A- Ja 45 minutter.

Informant - Ja

MS- hehe

A- Har du noen spørsmål du ønsker å stille til oss eller noe du vil vi skal utdype?

Informant - Nei faktisk ikke.

A- Nei

Informant - Det var en interessant vinkling

MS- Tror du ville fungert?

Informant - (Bastant) JA

MS- Ja, vi og.

Informant- Det tror jeg, assa jeg tror at alle bransjer som ikke har det nå kommer til å ha nytte av det i framtiden, og er man proaktiv og starter tidligere enn alle andre, så har man en god start. Sånn er det bare.

A- Ja.

## Vedlegg II

### Intervjuguide alpinbransjen

Hva vil vi forstå?	Teori	Hovedspørsmål	Oppfølging
Kan RM i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?	Revenue management	<p>- I hvilken grad kjenner du til praktisering av revenue management?</p> <p>- Revenue management er handlingen i å dyktig, nøye og taktfullt å administrere, kontrollere og styre kapasitet og inntektskilde, gitt begrensninger av tilbud og etterspørsel. Hvordan mener du dere praktiserer revenue management i dag?</p> <p>- Mener du alpintbransjen passer inn noen av disse beskrivelsene? (Eventuelt spør om utdyping her)</p>	<p>Hvis ikke: En kort forklaring om hva revenue management er:</p> <p>“Revenue management kan forklares som å selge den riktige varen, til riktig kunde, til riktig tid, til rett pris gjennom riktig kanal. Man må finne ut av hvem kunden er, hvilke produkt eller service som er ønsket, hvilke pris kunden er villig til å betale, når de vil ha tjenesten og hvorfor. Innhenting av informasjon i henhold til å tilfredsstille sine kunders behov er viktig, samt å holde seg oppdatert på etterspørselen i markedet</p> <p>Dette er kjennetegn på bransjer som kan ha nytte av revenue management:</p> <p>Etterspørselen kan segmenteres, de har relativt fast kapasiteten, produktet kan selges/bestilles før bruk, produktet kan ikke lagres, det eksisterer store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader det er behov for historiske data på etterspørsel og bookingmønstre</p>
	Prising	- Hvordan forstår du begrepet dynamisk verdibasert pricing?	Pilene - Forklar enkelt hva dynamisk verdibasert pricing går ut på.

	Verdi	<p>- Verdibasert prising ses på som å ta hensyn til verdifaktorer som påvirker kundens oppfatning av produktet eller tjenesten. Sentralt står tilbyders kunnskap om hva kunden verdsetter og er villig til å betale ekstra for. Hva mener du om det å prise etter kundens verdioppfattelse av produktet i stedet for å prise etter produktets faktiske kostnad? (Skjønner du hva "kundens verdioppfattelse"?)</p> <p>- Tror du det ville vært praktisk mulig å prise etter verdi i ditt skianlegg? (Er det vanskelig å få med ledelsen?)</p>	<p>Du kan si at en prissetting er enten basert på noe som heter for kostbasert prising eller verdibasert prising. Kostbasert da ser du jo først på ka produktet, og beregner kostnader til det, og helt til slutt så ser du på kunden også setter du en pris. Mens verdibasert da ser du på kunden fra starten av og setter prisen deretter.</p>
	Dynamisk	<p>- Dynamisk prising ses på som at prisen varierer i forhold til et utvalg faktorer som tilbud, etterspørsel, tidspunkt, markedet, øvrige interessenter, popularitet og er drevet av etterspørsel variasjoner og ønske om å endre kjøpsatferd hos kunden. Etter din mening, hvordan ville bransjen reagert dersom en bedrift implementerte dynamiske priser?</p> <p>- Hva tror du kundens reaksjon ville vært på dynamisk prising?</p> <p>- Hva synes du om ideen om å implementere dynamiske priser generelt i bransjen?</p>	
	Dynamisk verdibasert prising	<p>- Dynamisk verdi basert prising er en "perfekt" kombinasjon av dynamisk- og verdibasert prising. Etter din mening, er dette noe alpintbransjen hadde hatt nytte av å implementere? (Både fra kundens perspektiv og tilbyders perspektiv)</p>	
	Bundling	<p>- Hva forstår du med begrepet</p>	



	<p>bundling?</p> <p>- I hvilken grad benyttes bundling i alpintbransjen i dag?</p> <p>- Hvordan tror du kundene ville reagert på mange forskjellige billettkategorier?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Heiskort sammen med skiutleie</li> <li>- Overnatting + heiskort</li> </ul> <p>(ville det vært forvirrende, for mange valgmuligheter) Eksempler kan være flex, flex med utstyr, flex uten utstyr, billett som ikke kan avbestilles.</p>
Kapasitet	<p>- Hva tenker du om å styre kapasitet gjennom pris?</p> <p>- Hvilke steg tar dere per dags dato for å styre kapasiteten i anlegget?</p> <p>- Har dere en fast kapasitet? Altså en maksimumsgrense for hvor mange som kan være i bakken til enhver tid?"</p> <p>- I din mening, vil det være mulig å innføre et system hvor pris styrer kapasiteten?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Styre kunden til de minst attraktive tidene å være i bakken</li> <li>- Spesielt med tanke på høysesong og dager med dårlig belegg</li> <li>- Dyrere å stå hele dagen på dager hvor det er stor kapasitet, ref. Laax)</li> </ul>
Økonomi	<p>- Etter å ha lært mer om hvordan dette tankesettet fungerer. Hva tror du ville vært de økonomiske konsekvensene av å innføre revenue management?</p> <p>- En konsekvens av å implementere revenue management er at alle de ansatte burde få opplæring innen temaet. I tillegg bør teknologien utbedres dersom ønsker å praktisere revenue management på en optimal måte. Er dette en kostnader du tror bransjen er villig til å ta?</p>	
Distribusjonskanaler	<p>-Hvilke distribusjonskanaler benytter dere i dag?"</p> <p>- Hvilke fordeler og ulemper er det de ved distribusjonskanalene dere benytter per nå</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egne distribusjonskanaler</li> <li>- Egen for hotell og ski?</li> </ul>

	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dere er med i appen, Fnugg?</li> <li>- Hvilke forleder er det ved å være med på denne appen?</li> <li>- Finnes det noen ulemper ved å være en del av appen fnugg?</li> <li>- Er teknologi et satsingsområde hos dere?</li> <li>- Hvor viktig er det, etter din mening, for alpintbransjen å ha fokus på teknologi?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan appen i Laax brukes</li> <li>Hvillke områder man kan bruke en app på i alpinanlegg</li> </ul>
	Kunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvilke reaksjoner tror det ville fått dersom dere kunngjorde at prissystemene vil endre seg til dynamisk verdibasert prising?</li> <li>- Hvordan tror du man kan kommunisere dette på best mulig måte til kunden?</li> <li>- Ved å innføre et RM tankesett i alpinbransjen kan man si at kundene vil få flere valgmuligheter når det kommer til å skreddersy sitt eget produkt. Tror du kundene vil forstå dette?</li> </ul> <p>Ved å innføre et RM system vil man få mange ulike reaksjoner på dette. Tror du bransjen ville vært villig til å risikere negativt omdømme, for så å lære opp kunden til at det er til deres eget beste?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hvordan ville dere håndtert dette</li> <li>- Betingede rabatter, billigere å kjøpe lang tid i forveien. Fleksible priser som er dyrere men kan endres</li> <li>- Tror du kunden vil forstå at de tjener på å ha dynamiske priser og ulike priskategorier</li> </ul>

## Vedlegg III

### Intervjuguide revenue managers

Hva vil vi forstå?	Teori	Hovedspørsmål	Oppfølging
Kan RM i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?	Revenue management	<p><i>“Hvilke forutsetninger mener du må til for at en bransje skal kunne benytte seg av revenue management?”</i></p> <p><i>“Hvordan tenker du alpinbransjen kan benytte seg av RM?” Resorts, heiskort etc.</i></p> <p><i>“Etter din mening, vil et revenue management tankesett fungere på alpintanlegg hvor det bare er skiheiser og løyper, eller må det være flere fasiliteter tilstede for at revenue management skal fungere?”</i> Må det være et resort, eller kan det bare være en skibakke?</p> <p><i>“Hvilken del av revenue management tankesettet mener du alpintbransjen kan benytte seg av?”</i></p>	<p><i>“Hvilke ulemper medfører det å innføre revenue management i en ny bransje?”</i></p> <p><i>“Hvilken prisstrategi mener du ville det være mest lønnsomt at alpintbransjen benytter seg av?”</i></p>

Kan RM i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?	Prising	<i>“Man kan si at kundene så og si er innforstått med den dynamisk verdibaserte prisingen i fly- og hotellbransjen. Som Revenue manager, hvordan tror du bransjen og kundene ville reagert i oppstartsfasen til en endring i prisstrategier i alpintbransjen?”</i>	
	Kapasitetsutnyttelse	<p><i>“Etter din mening, hvordan kan et alpintanlegg best styre sin kapasitet?”</i></p> <p><i>“Hvordan tror du dynamisk verdibaserte priser vil påvirke kapasiteten i et alpinanlegg?”</i></p>	

	Økonomi	<p><i>“Etter din mening, hva vil være de økonomiske konsekvensene for en alpintbedrift som implementerer revenue management i sitt anlegg?”</i></p> <p><i>“Hva må man påberegne som kostnadsposter når man implementerer et RM system?”</i></p>	
	Bundling	<p><i>“Etter din erfaring, hvordan påvirker pakker og pakkepriser kundens villighet til å kjøpe?”</i></p> <p><i>“Hvordan mener du alpintbransjen kan benytte seg av bundling?”</i></p>	
	Teknologi	<p><i>“Hvordan tror du teknologien vil kunne brukes i alpinbransjen for å nå frem til kundene med en ny prisstrategi?”</i></p>	
	Distribusjonskanaler	<p><i>“I hotellbransjen har man mange distribusjonskanaler, i hvilken grad er dette en forutsetning for å drive optimal revenue management?”</i></p> <p><i>“Hvilke distribusjonskanaler ville du brukt dersom du skulle implementert revenue management i alpintbransjen?”</i></p>	
	Kundene	<p><i>“Hvordan tror du kundene ville reagert på implementering av revenue management i alpintbransjen?”</i></p> <p><i>“Implementeringen av RM i alpintbransjen kan starte ved at kun en alpintbedrift innfører dette systemet. Hvordan tror du kundene vil takle at kun en bedrift driver med dynamisk prising?”</i></p>	

## Vedlegg VI

### Intervjuguide revenue managers (revidert)

Hva vil vi forstå?	Teori	Hovedspørsmål	Oppfølging
Kan RM i form av dynamiske verdibaserte priser påvirke kapasitetsutnyttelsen i skianlegg i Norge?	Revenue management	<p><i>"Hvilke forutsetninger mener du må til for at en bransje skal kunne benytte seg av revenue management?"</i></p> <p><i>"Hvordan tenker du alpinbransjen kan benytte seg av RM?" Resorts, heiskort etc.</i></p> <p><i>"Mener du det er en spesiell side ved revenue management tankesettet alpintbransjen spesielt burde utnytte/fokusere på?"</i></p> <p><i>"Etter din mening, vil et revenue management tankesett fungere på alpintanlegg hvor det bare er skiheiser og løyper, eller må det være flere fasiliteter tilstede for at revenue management skal fungere?"</i> Må det være et resort, eller kan det bare være en skibakke?</p>	<p><i>Eventuelt: "hvorfor mener du dette er forutsetninger?"</i></p> <p><i>"Hvilke følger medfører det å innføre revenue management i en ny bransje?"</i></p> <p>← <i>Eventuelt: "hvordan?"</i></p>
	Prising	<p><i>"Man kan si at kundene så og si er innforstått med den dynamisk verdibaserte prisingen i fly- og hotellbransjen. Som Revenue manager, hvordan tror du bransjen og kundene ville reagert i oppstartsfasen til en endring i prisstrategier i alpintbransjen?"</i></p> <p><i>"Hvilke verdifaktorer ville du tatt hensyn til dersom du skulle priset etter verdi i alpintbransjen?"</i></p> <p><i>"Hva mener du er de største fordelene ved å praktisere dynamisk prising versus variabel prising?"</i></p>	<p><i>"Hva ville du som revenue manager gjort for å gjøre denne overgangen så knirkefri som mulig?"</i></p> <p><i>"Hvilke muligheter vil det gi alpintbransjen ved å benytte seg av dynamisk verdibaserte priser?"</i></p> <p>← Eks: Vær, familie, høytider</p>

	<p>Kapasitets- utnyttelse</p>	<p><i>“Etter din mening, hvordan kan et alpintanlegg best utnytte sin kapasitet?”</i></p> <p><i>“Hvordan tror du dynamisk verdibaserte priser vil påvirke utnyttelsen av kapasitet i et alpinanlegg</i></p>	<p><i>”Alpintbransjen er sterkt preget av sesong, hvordan mener du dette påvirker praktiseringen av revenue management?”</i></p>
	<p>Økonomi</p>	<p><i>“Etter din mening, hva vil være de økonomiske konsekvensene for en alpintbedrift som implementerer revenue management i sitt anlegg?”</i></p> <p><i>“Hva må man påberegne som kostnadsposter når man implementerer et RM system?”</i></p>	<p><i>”Som nevnt tidligere så er alpintbransjen preget av sesong, hvordan kan de etter din mening/erfaring optimere inntjeningen de månedene de har åpent?”</i></p>

	Bundling	<p><i>“Etter din erfaring, hvordan påvirker pakker og pakkepriser kundens villighet til å kjøpe?”</i></p> <p><i>“Hvordan mener du alpintbransjen kan benytte seg av bundling/paketering?”</i></p> <p><i>”Hvilke forutsetninger mener du må være til stede for at man kan benytte seg av bundling/paketering?”</i></p>	
	Teknologi	<p><i>“Hvordan tror du teknologien vil kunne brukes i alpinbransjen for å nå frem til kundene med en ny prisstrategi?”</i></p>	
	Distribusjonskanaler	<p><i>“I hotellbransjen har man mange distribusjonskanaler, i hvilken grad er dette en forutsetning for å drive optimal revenue management?”</i></p> <p><i>“Hvilke distribusjonskanaler ville du brukt dersom du skulle implementert revenue management i alpintbransjen?”</i></p>	<p><i>”Mener du det er fordeler eller en ulemper tilknyttet bruk av 3.partsdistribusjonkanaler? Eventuelt hvilke?”</i></p> <p><i>”Hvordan mener du man på best måte kan synliggjøre prisvariasjoner for kundene sine? Her sett i sammenheng med alpintbransjen.”</i></p>
	Kundene	<p><i>”Hvordan tror du kundene ville reagert på implementering av revenue management i alpintbransjen?”</i></p> <p><i>“Implementeringen av RM i alpintbransjen kan starte ved at kun en alpintbedrift innfører dette systemet. Hvordan tror du kundene vil takle at kun en bedrift driver med dynamisk prising?”</i></p>	