

## **BCR3102 - Bacheloroppgave**

Hvordan fremme en positiv utvikling av RevPAC i  
bilutleiebransjen?



**Høyskolen Kristiania**

**Vår 2017**

**”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

En tre år lang reise er ved veis ende, og med denne avsluttende oppgaven fullfører vi bachelorstudiet hotelledelse ved Høyskolen Kristiania årskull 2014-2017. Vi har lært mye i mange fag, men et som utmerket seg litt mer enn andre var Revenue Management. Gjennom egen forskning til denne oppgaven ønsket vi i større grad å nyansere det vi har lært ved å sette fokus på bilutleiebransjen, som har blitt lite forsket på tidligere i Revenue Management-sammenheng. Med stor iver gikk vi inn i en utfordrende og tidskrevende prosess hvor vi både har lært og vokst. Vi sitter igjen med erfaringer og kunnskap av stor nytteverdi å bære med videre i våre karrierer, og ikke minst et resultat vi er stolte av å presentere til deg som leser denne oppgaven.

Først og fremst vil vi rette en stor takk til vår veileder og en sentral fagforeleser gjennom studieløpet, Henning Friberg. For inspirerende ord som skapte interesse for faget, god veiledning med nyttige innspill og til tids kritiske øyne som bidro til at vi holdt stø kurs gjennom prosessen.

Takk til følgende personer som har vært viktige bidragsytere for gjennomførelsen av denne oppgaven med deres tid og samarbeidsvilje:

Trygve Simonsen, Administrerende Direktør i Hertz Norge.

Trond Grønbeck, Drifts- og nettverksdirektør i Hertz Norge.

Christian Egede-Nissen, Key Account Manager – Travel Management Companies i Hertz Norge.

Thor Åland, Director of Revenue and Pricing Department i Hertz Norge.

Hallvard Nærbøvik, Director of Sales and Marketing i Hertz Norge.

Jonas Rellsve, Sales and Business Development Director i Hertz Norge.

Avslutningsvis vil vi også takke familie, venner og kjærester for råd, støtte og motiverende ord underveis. Dachshunden Diesel fortjener også en liten takk for å lyse opp dagene våre med sitt gode selskap når dagene har vært lange og arbeidsmengden stor.

Oslo, 2017

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b>	<b>1</b>
<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
<b>Innledning</b>	<b>5</b>
<i>Problemstilling</i>	5
<i>Formål</i>	5
<i>Avgrensning</i>	5
<i>Hertz, First Rent A Car AS</i>	6
<i>Relasjonen</i>	6
<i>Bakgrunn for valg av tema</i>	6
<b>1.0 Teori</b>	<b>7</b>
1.1 <i>Bakgrunn for valg av teori</i>	7
1.2 <i>Opprinnelsen til Revenue Management</i>	7
1.3 <i>Hva er Revenue Management og Yield Management?</i>	8
1.4 <i>Revenue Management og Revenue Optimalisering</i>	8
1.4.1 <i>Better Business Issues</i>	9
1.5 <i>Kriterier for innføring av Revenue Management</i>	10
1.6 <i>Samarbeid</i>	10
1.6.1 <i>Treenigheten</i>	11
1.6.2 <i>Revenue Circle</i>	12
1.7 <i>KPI</i>	12
1.7.1 <i>Occupancy</i>	13
1.7.2 <i>ADR</i>	13
1.7.1 <i>RevPAR (RevPAC)</i>	14
1.8 <i>Kapasitet</i>	14
1.8.1 <i>Optimal kapasitetsstyring</i>	15
1.9 <i>Prisstrategier</i>	15
1.9.1 <i>Strategisk prising</i>	16
1.9.2 <i>Den strategiske prispyramiden</i>	17
1.9.3 <i>Dynamisk prising</i>	21
1.10 <i>Marked</i>	22
1.10.1 <i>Produkt</i>	22
1.10.2 <i>Pris</i>	23
1.10.3 <i>Plassering</i>	23
1.10.4 <i>Påvirkning</i>	24
1.10.2 <i>Segmentering</i>	24
1.10.3 <i>Innovasjon og teknologi</i>	25
1.10.4 <i>Elektroniske distribusjonskanaler</i>	25
1.10.4 <i>Makroomgivelser</i>	26
1.11 <i>Salg</i>	26
1.11.1 <i>Styring av etterspørsel</i>	26
1.11.2 <i>Historie og prognoser</i>	27
1.11.3 <i>Key Account Management</i>	28
<b>2.0 Metode</b>	<b>28</b>
	2

<b>2.1 Metodelære</b>	<b>28</b>
2.1.1 Forskningsdesign	29
2.1.2 Induktiv tilnærming	29
2.1.3 Utvalgsprosedyren	29
2.1.4 Valg av informanter	30
<b>2.2 Primær- og sekundærdata</b>	<b>30</b>
2.2.1 Litteratursøk	31
<b>2.3 Datainnsamlingsmetode</b>	<b>31</b>
2.3.1 Individuelle intervjuer	32
2.3.2 Intervju	32
2.3.3 Intervjatype	33
2.3.4 Intervjuguide	33
<b>2.4 Transkribering</b>	<b>33</b>
2.4.1 Kategorisering av data	34
<b>2.5 Etikk</b>	<b>34</b>
<b>3.0 Analyse</b>	<b>35</b>
3.1 Praktisering av Revenue Management	36
3.2 Kapasitet	39
3.3 Pris	43
3.4 Marked	48
3.5 Salg	53
<b>4.0 Avslutning</b>	<b>55</b>
4.0.1 Verifisering og validitet av datainnsamlingen	55
4.0.2 Troverdighet	56
4.1 Konklusjon	56
4.3 Videre forskning	60
<b>5.0 Litteraturliste</b>	<b>61</b>
<b>Vedlegg 1 Intervjuguider</b>	<b>63</b>
<b>Vedlegg 2 Transkribering</b>	<b>63</b>

## Sammendrag

Vi har forsket på en sentral og per dags dato markedsledende aktør i bilutleiebransjen for å finne ut hva som skal til for å fremme en positiv utvikling av RevPAC på sikt. Revenue Management (som iblant vil bli forkortet til RM gjennom oppgaveteksten) har blitt videreutviklet fra Yield Management, som igjen har sitt opphav fra flyindustrien. Revenue Management slik vi kjenner det er mest brukt i hotellsammenheng, derfor var det spennende å se hvorvidt vi klarte å nyansere det vi har lært som i stor grad er tilrettelagt for hotellindustrien mot det vi ønsker finne ut av på egenhånd i bilutleiebransjen. Med teoretisk forankring i pensum som angår Revenue Management, har vi utarbeidet spørsmål for å samle inn relevant data som gir oss rikelige mengder informasjon å bearbeide i søken på hvilke faktorer som i størst grad kan bidra positivt til økningen av Revenue Per Available Car.

For å få tak i nødvendig data har vi benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode av typen semistrukturert intervju med induktiv tilnærming i et enkeltcase-studie med mål om å tilegne oss tilstrekkelig med dybdekunnskap om det vi undersøker. Vi gikk inn i forskningsprosessen med et klart mål som fordret at vi måtte foreta en strategisk utvelgelse av informanter. Utvalget består av en administrerende direktør og fem avdelingsledere fra Hertz Norge sitt hovedkontor hvor disse avdelingene har en vesentlig og åpenbar kobling til praktiseringen av Revenue Management, og hvor intervjupersonene besitter både høy grad av faglig kompetanse og mengdevis med erfaring innenfor deres avdelinger for å tildele svarene vi trengte. Dermed kunne vi anskaffe oss informasjon om samme temaer fra ulike perspektiver.

Etter endt forskning kom vi frem til at det er mange faktorer som er med på å fremme en positiv utvikling av RevPAC, og at flere av disse faktorene påvirker hverandre. Hovedfunnene vi sitter igjen med er at markedet er en meget sterk påvirker for beslutninger som blir tatt og strategiene som blir utformet. Hertz opererer i et prispresset marked og bør av den grunn fokusere på andre elementer enn pris for å vise at de er mer enn det, og dermed være førstevalget for bilutleiekunder. Blant de viktigste tingene som kom frem, var betydningen av teknologisk utvikling. Ved hjelp av velutviklede systemer kan man effektivisere driften og alle prosessene, som igjen betyr at man forbedrer utøvelsen av

strategiene som blir lagt. Differensiering bør hele tiden være i fokus for å kunne skille seg ut fra andre aktører som det bedre alternativet. Dette er mulig ved at man hele tiden er på ballen for å utarbeide nye smarte løsninger - altså innovative ideer som virkeliggjøres og tas i bruk via ny teknologi for å bedre alle prosesser, som videre vil forbedre den totale brukeropplevelsen. Dette anser vi som de viktigste overordnede faktorene som fremmer en positiv utvikling av RevPAC.

## **Innledning**

### **Problemstilling**

“Hvordan fremme en positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?”

### **Formål**

Formålet med denne oppgaven er å kartlegge hvilke faktorer som kan fremme en positiv utvikling av RevPAC. Vi ønsker spesielt å se hvordan KPI'en (Key Performance Indicator) RevPAR, som vi kjenner fra hotellbransjen, kan overføres til bilutleiebransjen. Altså vi vil foreta en nærmere undersøkelse av KPI'en RevPAC, som da er en forkortelse for Revenue Per Available Car Dette er et tema vi ikke har funnet noe tidligere forskning på, noe som gjør det enda mer interessant å undersøke hvordan en fremmer en positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen.

### **Avgrensning**

Vi har valgt å undersøke en bedrift som er markedsledende innenfor sin bransje. Ved å velge en slik sentral aktør innen bilutleiebransjen, vil vi kunne oppnå god innsikt i hva som fremmer RevPAC i et utfordrende marked som bilutleieaktører befinner seg i. Vi kunne besluttet å ta med flere konkurrerende bedrifter, men relasjonen vår til Hertz hindrer oss i å komme tett innpå en annen aktør. Det ville blitt vanskelig å få tak i ønsket data fra informanter i konkurrerende bedrifter. Vi kommer også til å fokusere på RevPAC i langsiktig positiv utvikling, i forhold til kortsiktig.

## **Hertz, First Rent A Car AS**

Hertz startet opp i Norge i 1968 og er nå markedsleder med sine 500 utleielokasjoner hvor alle aktuelle flyplasser blir representert. De er posisjonert i 150 ulike land og innehar over 11 000 lokasjoner. Totalt leier organisasjonen ut omtrentlig 33 millioner biler hvert eneste år. Med en flåte bestående av 6000 biler har de dermed en ettertraktet og omfattende kapasitet sammenlignet med konkurrentene (Hertz 1). Fire år på rad har de også vunnet tittelen “Årets Beste Bilutleie” som velges av norske reisebyråer. Kåringen heter Grand Travel Award og er verdens mest prestisjefulle kåring innenfor reiselivsnæringen (Hertz 2).

## **Relasjonen**

Vår relasjon til Hertz startet med at et av medlemmene i bachelorgruppa har jobbet hos Hertz i over 2,5 år ved siden av studiene. I forbindelse med en tidligere eksamensoppgave som innebar å ta utgangspunkt i en selvvalgt bedrift, fikk vi god kontakt med en av lederne som var aktuell å snakke med i forhold til faget oppgaven omhandlet. Takket være denne relasjonen, utviklet vi et godt samarbeid og fikk tilgang til ønskede ressurser.

## **Bakgrunn for valg av tema**

Gruppens interesse for RM oppstod raskt etter introduksjonen av faget. I forbindelse med en tidligere hjemmeeksamen henvendte vi oss til Hertz hvor vi allerede hadde kontakter. Takket være engasjerte parter og god kommunikasjonsflyt, oppstod et samarbeid som ble etablert basert på gjensidig tillit. Derfor ble det et naturlig valg for oss å utvide samarbeidet i forbindelse med denne bacheloroppgaven. Temaet blir dermed Revenue Management med fokus på bilutleiebransjen og KPI'en RevPAC.

Som vi skrev i formålet vil vi rette et fokus mot KPI'en RevPAC. Vi er blitt særlig bevisste på kapasitetsforskjellen mellom hotell- og bilutleiebransjen hvor hotell har relativt fast kapasitet, mens bilutleie har en relativt flytende kapasitet. Bilutleieaktører har mulighet til å flytte biler til og fra flåter der det trengs. På den måten har de et bredere spillerom til å selv styre og tilpasse kapasitet og etterspørsel. Vi har inntrykk av at bilutleiebransjen har flere

muligheter i forhold til prissetting og kapasitetstyring enn hva hotell har. Vi ser dermed frem til å oppnå ny kunnskap angående nevnt tematikk gjennom den kommende forskningen vår.

## **1.0 Teori**

Teoriens betydning er viktig for å få en forståelse for hvordan man skal fremme en positiv utvikling av RevPAC. Det kommer til å være noe mer teori enn hva vi trekker ned i analysen, men det er igjen for å kunne få en god forståelse. Det er også for å få vise til flere faktorer som kan spille inn enn hva som blir nevnt av informantene.

### **1.1 Bakgrunn for valg av teori**

Vi velger å redegjøre for utvalgte teoretiske perspektiver innenfor Revenue Management på grunn av dets betydning i forhold til besvarelse av problemstillingen. Teori som omhandler RM vil være en rød tråd i undersøkelsen hvor også marked og salg blir ansett som en del av RM-teorien, men er delt opp for å vise til en tråd i analysen og intervjuguiden. Begrunnelsen for dette er det viktige samarbeidet mellom RM, marked og salg som må samspille for å kunne utøve optimale RM-strategier i en organisasjon. Tilknytningen mellom avdelingene vil bli redegjort for i løpet av teoridelen.

Vi velger å oppføre en god del teori som i all hovedsak omhandler alt som er relatert til RM. Dette innebærer også teori innenfor marked og salg. Grunnen er at vi ønsker å understreke hvor omfattende RM faktisk er og at vi ikke kan prate om RevPAC uten å gå nærmere inn på alle elementer som er med på å påvirke den.

### **1.2 Opprinnelsen til Revenue Management**

For å trigge etterspørsel av flybilletter tilbød British Airways lavere priser til spesielle tider. Da den statlige kontrollen av flyindustrien ble opphevet i 1978 (kjent som Airline Deregulation Act), åpnet dørene seg for at nye aktører i flybransjen kunne komme på banen og tilby reiser til lavere priser. I American Airlines satt Robert Crandall som CEO og utviklet en analytisk metode og tilnærming for kapasitetsstyring og prising av flyseter – kjent som



Yield Management. Fellestrekk for hotellbransjen og flybransjen er at produktet kan ikke lagres, segmenteringsbehovet er stort, bestillinger skjer i forkant av forbruk. Det førte til at hotellindustrien adopterte Crandalls metode og kalte det Revenue Management, hvor flysetemil ble byttet ut med romdøgn. Senere ble RM videreutviklet til flere andre bransjer hvor vi blant annet kan nevne biluteleie, B2B-bransjer og reklamebransjen. (Jørgensen, 2012. Yrkeslitteratur AS, via PP, Henning Friberg).

### **1.3 Hva er Revenue Management og Yield Management?**

RM åpner opp for nye muligheter til å øke pengestrømmen ved å ta i bruk en kombinasjon av ulike avanserte metoder som blir brukt til å analysere prosesser i en organisasjon (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 1). Videre vil vi tilføye at ”RM har som mål å forbedre ytelsen til en organisasjon, ved å oppnå den beste omsetningsflyten som er mulig å oppnå ut i fra deres tilgjengelige ressurser. Dette involverer å balansere Revenue-initiativer med å lede prosesser og ressurser” (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 2, egen oversetning). Dersom forbedring av en prosess påvirker en annen prosess som fungerer godt fra før, bør man ta grep. Dette er en del av jobben til en Revenue Manager i tillegg til å optimalisere omsetningen, samt kontrollere kostnader og investeringer som er forbundet med dette (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 2). Målet med Yield Management er å belaste hver kunde med en pris som samsvarer med det høyeste beløpet de er villige til å betale. Det handler om å maksimere omsetningen ut fra tilgjengelig kapasitet (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 57-58)

### **1.4 Revenue Management og Revenue Optimalisering**

RM består av å innføre avanserte taktikker som skal kunne forutse hvordan kunder reagerer på ulike priser, optimalisere tilgjengeligheten i forhold til kapasiteten og videre kunne Yielde seg frem til best mulig omsetning. Revenue Optimalisering vil bestå av alle elementer som er nevnt ovenfor, men man bytter ut “best mulig omsetning” med “best mulig profit (Hayes, Miller, 2011, 122).

### **1.4.1 Better Business Issues**

Fordi det eksisterer ulike markeder er det viktig å vite hvilket marked bedrifter opererer i. Vi skiller i hovedsak mellom tre typer; sterkt marked, moderat marked og svakt og stresset marked (Hayes, Miller, 2011, 472). Det som kjennetegner et sterkt marked er en sterk økonomi, høy etterspørsel som ofte overgår kapasiteten, historisk høyt ADR (Average Daily Rate) og occupancy, og produktpris med akseptabel økning i forhold til en robust etterspørsel (Hayes, Miller, 2011, 472). Et moderat marked forbindes gjerne med at etterspørsel og tilbud er på likt nivå, at nyåpnede bedrifter kan kreve høyere priser og videre oppnår økte occupancy-nivåer, i tillegg til mulighet for å styre prisene på grunn av en balansert kapasitet (Hayes, Miller, 2011, 472). Et svakt marked treffer lav etterspørsel med overkapasitet. Det kan føre til en lav occupancy samtidig som ADR kan bli presset ned. I tillegg kan det også oppstå et negativt prispress som muligens vil forårsake at bedrifter som ikke skaper tilstrekkelig lønnsomhet ser seg nødt til å legge ned (Hayes, Miller, 2011, 472).

#### ***1.4.1.1 I moderate til sterke markeder***

Når det gjelder å bedre seg i et sterkt marked er det tre nøkkelfaktorer som kan brukes, som ifølge Hayes og Miller er; "irrational exuberance, revenue displacement analysis og investment in training" (2011, 474). Ofte når man jobber i et sterkt marked, har man også kunder som er villig til å betale ekstra for produktet ditt. Derfor er det viktig å ha en irrasjonell utstråling hvor alle kunder er viktige kunder (Hayes, Miller, 2011, 474). Videre er det viktig å ta hensyn til inntektsforskyvningsanalyser, hvor det står at "når sterke markeder skaper betydelig etterspørsel, har Revenue Managere ofte muligheten til å velge blant flere interesserte kjøpere, som hver vil kjøpe sin tilgjengelige beholdning" (Hayes, Miller, 2011, 476; Egen oversettelse). Dette vil det kunne gi flere storkunder som ønsker å ha kontraherte avtaler. Det er også viktig å investere i erfaring blant de ansatte slik at de har høy kunnskap om bedriften og bedriftens kunder. Dette er ofte noe en Revenue Manager ønsker mer fokus på (Hayes, Miller, 2011, 476).

### ***1.4.1.2 I svake og stressede markeder***

I et svakt og stresset marked er det vanskelig å kunne optimalisere bruken av RM. Som beskrevet av Hayes og Miller, er det viktigste å "improvisere, tilpasse og overkomme" i den vanskeligste perioden for å klare seg frem til bedre tider (Hayes, Miller, 2011, 480; Egen oversettelse). Det kommer også frem at det er tre nøkkeltre kriterier for å forbedre seg i et svakt marked, som er "markedsvurdering, prisrabatt og revurdering av opplæringsplanen" (Hayes, Miller, 2011, 481; Egen oversettelse).

## **1.5 Kriterier for innføring av Revenue Management**

For at en servicebedrift skal kunne oppnå en full utnyttelse ved innføring av Revenue- og Yield Management som en del av deres strategier, bør bedriften ha noen av følgende karakteristikk; eksisterende fast kapasitet, mulighet for kundesegmentering, eksisterende svingende etterspørsel, forgjengelig beholdning og forhåndssolgt produkt. (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 57-58; Egen oversettelse). Tilstedeværelsen av fast kapasitet betyr at det ikke er lett å endre kapasiteten på kort varsel og i løpet av kort tid. Det vil forårsake høye kostnader å endre kapasiteten for å dekke eventuelle mangler. Muligheten til å segmentere kunder inn i grupper som har ulik betalingsvilje for produktene. Det bør eksistere en flytende etterspørsel som varierer gjennom ulike sesonger, ulike dager i uken, eller på grunn av andre faktorer. Bedriften bør inneha produkter som ikke kan lagres eller brukes på et senere tidspunkt, hvis det ikke blir solgt på dagen. Da kan en mulig inntjening gå tapt. Det er et behov for produkter som blir solgt i forkant av forbruk. Man må velge mellom å ta imot en umiddelbar reservasjon til en lavere pris, eller holde på kapasiteten med mulighet for å ta bedre priser for produktet (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 58).

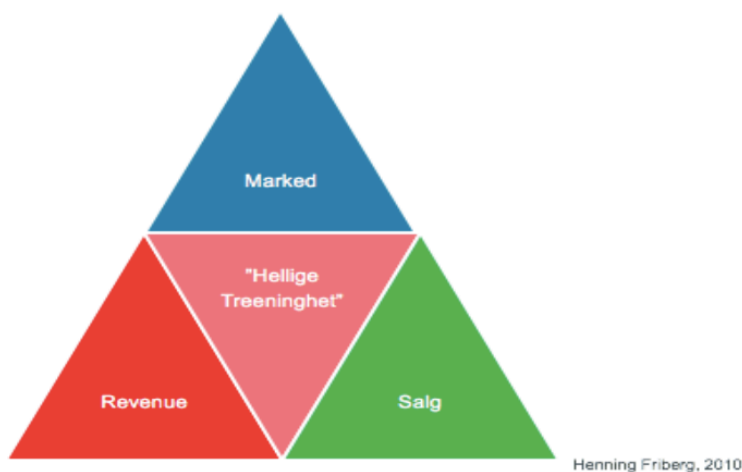
## **1.6 Samarbeid**

Når en stor bedrift anvender RM, vil samarbeid over flere avdelinger gi nyttverdi. Ved å fordele oppgaver som direkte påvirker RM til de rettmessige avdelingene, kan dette bidra til optimalisering av RM (Hayes, Miller, 2011, 462). Det kommer videre frem at oppgavene skal bli fordelt mellom salg, marked, accounting, distribusjon, operations og RM. Ved å innføre et tett samarbeid kan man optimalisere bruken av RM i bedriften og deretter optimalisere

omsetningen (Hayes, Miller, 2011, 462). Vi skal således redegjøre for "treenigheten", hvor betydningen av samarbeid blir fremstilt for å kunne utføre optimaliseringsprosessen.

### 1.6.1 Treenigheten

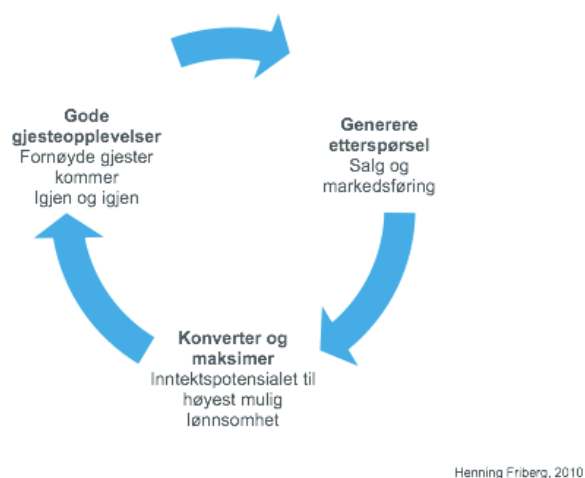
Den hellige treenighet (Henning Friberg, 2010) representerer salg, markedsføring og Revenue Management, og ikke minst betydningen av et velfungerende samspill mellom avdelingene for å opprettholde en lønnsom drift. En Revenue Manager fastsetter og justerer prisene med mål om å maksimalisere bedriftens omsetning. For å prise "riktig" burde man ha tilstrekkelig med kunnskap om hva din bedrift og det den tilbyr er verdt i forbrukernes øyne (verdibasert prising). Derfor er det viktig å ta hensyn til verdien man uttrykker ved prising av produkter, og ha tilstrekkelig kunnskap om hva hver kunde anser som verdi for å kunne prise på et nivå som skaper lønnsomhet, men samtidig tar hensyn til kundenes betalingsvillighet (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 49). Dersom produktet ikke samsvarer med forbrukernes verdioppfatning, kan det bli utfordrende å generere kjøpsviljen (Hayes, Miller, 2011, 69-70). Nettopp derfor er det viktig at avdelingene samspiller. Ofte dannes inntrykk og forventinger til produktet med prisnivå som grunnlag. "Higher-level experiences comes with a price" – man får det man betaler for (Hayes, Miller, 2011, 75).



(Friberg, RES2100\_200815)

## 1.6.2 Revenue Circle

Revenue-sirkelen (Friberg, 2014) viser hvordan tre faktorer påvirker hverandre og holder gode resultater gående. Dette er en pekepinn på viktige fokusområder som bør prioriteres for at man skal lykkes i å skape tilfredshet hos kundene. Ved å skape gode gjesteopplevelser, generere etterspørsel, konvertere og maksimere inntektene på en god måte, vil det øke sjansen for å skaffe seg faste og fornøyde kunder. Kundelojalitet kan skapes gjennom gode relasjoner mellom kunder og ansatte, samt enestående produkter til en konkurransedyktig pris (Hayes, Miller, 2011, 75).



(Friberg, RES2100\_200815)

## 1.7 KPI

Key Performance Indicators er alle funksjonene som viser hvorvidt en bedrift har suksess. Det er alle måleenhetene som viser resultater, som RevPAR (Revenue Per Available Room), TrevPar (Total Revenue Per Available Room), TrevPEC (Totale Pevenue Per Client) og GOPPAR (Gross Operating Profit Per Available Room) (Hayes, Miller, 2011, 308 – 313). Ved å ha fokusere på KPI'ene ADR, occupancy og RevPAR kan man som Revenue Manager se hvordan kundene reagerer på prisstrukturen de bruker i dag, og hvordan de videre kan prise produktet (Hayes, Miller, 2011, 325). Ved å anvende disse måleenhetene kan man se hvordan man ligger an i forhold til konkurrenter og hva slags verdioppfatning kunder har av ditt produkt (Hayes, Miller, 2011, 325). Dette blir omtalt som "Competitive Set Analysis" og

benyttes i RM for å optimalisere omsetningen, analysere bedriftens prisstrategier og hvordan man gjør det i forhold til konkurrenter (Hayes, Miller, 2011, 325).

### **1.7.1 Occupancy**

En Revenue Manager ønsker i alle tilfeller å oppnå høyest mulig occupancy rate (beleggsprosent) som er høyere enn prosenten til konkurrentene (Hayes, Miller, 2011, 326). Det er da nyttig å ta i bruk et system som lagrer og analyserer occupancy for dag, uke, måned og år, og videre kan være et verktøy for en Revenue Manager som ønsker hjelp til å foreta prisrelaterte beslutninger fremover i tid (Hayes, Miller, 2011, 174). Det blir nevnt videre at "average RMs know what has just happen, good RMs know what is happening now, and outstanding RMs know what will happen in the future" (Hayes, Miller, 2011, 174). Ved å bruke det man vet fra tidligere uker, måneder osv kan en Revenue Manager sørge for å ligge et par skritt foran konkurrentene og vinne markedsandeler. I de fleste tilfeller ønsker Revenue Manager høyere occupancy rate enn det konkurrentene har, men det vil også være et mål å ha occupancy index over hundre (Hayes, Miller, 2011, 326).

### **1.7.2 ADR**

*ADR* er forkortelsen for Average Daily Rate. Det vil si den gjennomsnittlige prisen man tar for å leie ut et rom i en viss periode, som for eksempel en dag, uke, måned eller et år. Dermed blir den matematiske formelen: Total rom omsetning – Total rom solgt = ADR (Hayes, Miller, 2011, 20). Det kan være gunstig å ta i bruk analyser om hvordan ADR-indeksen er, og som Hayes og Miller beskriver; "experienced RMs know that ADR index can tell them much more than their relative standing regarding room rates charged" (2011, 329).

#### ***1.7.2.1 Sammenhengen mellom ADR og Occupancy***

Det er ikke vanskelig for en Revenue Manager å øke prisen i de fleste markeder, men prisøkningen vil mest sannsynlig redusere occupancy. Man kan også si at å øke occupancy er lett, men da må man ofte redusere ADR'en betraktelig. Dette paradokset har ført til skapelsen av flere kompliserte måleverktøy som er til for å kunne evaluere alle RM-relaterte beslutninger i en bedrift. Det er viktig å vite om de ulike verktøyene fordi de ofte blir benyttet

for å måle innsatsen til bedriften innad RM-relaterte beslutninger. Både eksterne og interne interessenter benytter seg også av verktøyene ved å evaluere de finansielle resultatene bedriften har oppnådd. Et viktig fokusområde for å lykkes er å kunne balansere maksimeringen av ADR og maksimeringen av occupancyprosenten (Hayes, Miller, 2011, 20).

### **1.7.1 RevPAR (RevPAC)**

RevPAR er forkortelsen for Revenue Per Available Room. For å finne RevPAR må man gange ADR med prosentandelen av tilgjengelige rom (Hayes, Miller, 2011, 308). RevPAR blir kalkulert ut i fra romdøgn-revenue, og man tar ikke med andre inntekter og kostnader fra andre steder i bedriften (Hayes, Miller, 2011, 308). Teorien bak kan overføres til RevPAC som da betyr Revenue Per Available Car. Ved å overføre dette til RevPAC, kan man kalkulere RevPAC ved å gange ADR (pris for biler) med prosentandelen tilgjengelige biler på flåten.

Du kan videre ta i bruk en indeksanalyse for å få finne frem til en RevPAR-indeks ved å gange ADR index med occupancy percentage index (Hayes, Miller, 2011, 330). På denne måten kan du både se om occupancy er høy, om ADR er lav, eller omvendt. Blant annet blir det også mulig å passe på at occupancy, ADR og RevPAR er i balanse (100, 100, 100%), som videre fører til en "nøyaktig lik konkurransedyktig ytelse" (Hayes, Miller, 2011, 330; Egen oversettelse).

## **1.8 Kapasitet**

Kapasitet defineres som "de ressursene og de mulighetene de ansatte og bedriften har tilrettelagt med den hensikt å skape verdier sammen med kundene" (Ellingsen, 2013, 151). Kapasitet kan også beregnes ut fra hvor mange rom eller senger du har (Hotell), mens det å utnytte kapasiteten sin til det fulle kan være at alle rom på hotellet er opptatt, og som Ellingsen forklarer;

Bedriftens kapasitet blir derfor et uttrykk for hvor mange gjester bedriften har mulighet til å betjene på et gitt tidspunkt, eller hvordan bedriftens fysiske omgivelser

er lagt til rette for at de ansatte og kundene skal kunne skape verdier sammen (Ellingsen, 2013, 152)

Man kan forklare kapasitet i bilutleiebransjen med at de har flåter med et antall mengde biler, men det interessante med bilutleiebransjen er at de kan lease biler om de behøver å øke kapasitet. Eventuelt er det mulig å flytte biler fra en flåte til en annen i forhold til hvilke utleiested som trenger ekstra/færre biler.

### **1.8.1 Optimal kapasitetsstyring**

Det å ha optimal kapasitetsutnyttelse til enhver tid vil oppleves som vanskelig fordi etterspørselen i markedet varierer veldig. Etterspørselsvariasjoner skyldes store forskjeller mellom de ulike sesongene og de ulike segmentene. Når det er lavsesong som kan forårsake lav kapasitetsutnyttelse kan det være nyttig å "ta i bruk virkemidler som pris, kommunikasjon og distribusjon for å aktivt prøve å fylle opp den ledige kapasiteten" (Ellingsen, 2013, 152). Det har seg også sånn at på en desitinasjon er det flere tilbydere i bransjen, "en destinasjon med underkapasitet vil kunne føre til at nye bedrifter etablerer seg, det vil gi større konkurranse om kundene og det vil kunne påvirke lønnsomheten" (Ellingsen, 2013, 153). Igjen kan det gjøre at optimal kapasitetsutnyttelse vil oppleves som enda vanskeligere.

## **1.9 Prisstrategier**

Effektiv prising bør tilpasses markedets betalingsvillighet og er nærmest en kunst. For å mestre dette fagfeltet behøver man spesialisert kunnskap om både selger og kjøper sitt perspektiv (Hayes, Miller, 2011, 36-37). Kunder har ulike verdioppfatninger så det er da viktig å ta hensyn til verdien man uttrykker ved prising av produkter (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 49). Når man skal utvikle en effektiv prisstrategi, så er det viktig å oppnå en god forståelse av den balansen som kreves. En suksessfull prissetting krever en balanse mellom kostnader, kunde verdi og reaksjoner fra konkurrenter (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 140). Prisstrategiutvikling er en del av RM og benyttes for å optimalisere omsetningen, kontrollere kostnader og investeringer, samt fokusere på kapasitetsstyring forbundet med dette (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 2).



### **1.9.1 Strategisk prising**

Meningen med strategi blir omtalt ulikt innen ulike kontekster angående ulike ting. Meningen vi velger å bruke som passer inn i denne konteksten, er at en strategi blir en koordinering av ulike distinktive aktiviteter som skal reise mot et felles objektiv. Strategisk prising handler om å øke profitten, noe som krever fokus på mange områder og ikke bare prisnivåer (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 5). Med det sagt skal vi gå nærmere inn på hva strategisk prising innebærer.

Strategisk prising omhandler å sørge for at alle produkter eller tjenester inneholder de elementene kundene er villig til å betale for, og at man unnlater å få med elementer som driver opp kostnader og ikke tilfører kunden noe verdi (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 5). Dette krever at man blant annet kommuniserer ut og oversetter de differensielle fordelene til kundene, hvor de kan få muligheten til å oppfatte prisene som fordelaktige og rettferdige. Videre kreves det kreativitet som kan sørge for at de kundene som opplever mer verdi ut fra differensieringen også betaler mer for det. Det fordrer dermed at man varierer priser blant kunder, for deretter å kunne optimalisere bruken av de faste kostnadene. Dette skal lede oss til å kunne forebygge skadende kundeatferd som øker kostnader for satte tjenester. Det krever også at man bør øke kunnskap rundt det som skal beskytte oss mot ekstreme konkurrenter (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 5-6). ”De fleste gode strategier innebærer tre prinsipper. De er som følger; Value-based, Proactive, Profit-driven” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6; Egen oversettning).

#### ***1.9.1.1 Verdibasert***

Dette innebærer at endringer og ulikheter innen prising i de ulike kundegruppene som oppstår over tid også skal reflektere endringer og ulikheter som oppstår innen verdiaspektet for kundene. For eksempel kan mange lure på om man skal senke prisene under en økonomisk utfordrende tid for å kunne kapre markedsandeler. Hvis kundene opplever mindre verdi av produktene dine pga nedgangen bedriften opplever i en gitt vanskelig periode, så bør prisene

reflektere dette. Det eneste grunnlaget for å vurdere en prisreduksjon innen det verdibaserte konseptet er hvis man ”svarer” en nær konkurrent som prøver å samle inn markedsandeler på basis av prisen. Hvis ikke det nevnte oppstår, vil det ikke være noen som helst verdibasert grunnlag for å senke priser dersom verdien på produktet ikke reflekterer dette (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6).

### ***1.9.1.2 Proaktiv***

Hvis en bedrift forsøker å forutse eller forventer uventede hendelser, eksempelvis konkurransemessige trusler, endringer innen teknologien etc, gjelder det å jobbe proaktivt ved å utvikle ulike strategier i forkant som kan håndtere utfordringene når de dukker opp. Et eksempel kan være at man forventer at en ny konkurrent vil innta markedet og konkurrenten vil få kunder til å kreve lavere priser. Da kan bedriften opprette en alternativ lavpristjeneste eller et lojalitetsprogram, hvor de kan sette sine egne rammer og vilkår for interaksjonen med kundene. Strategiene vil være proaktive og gjøre bedriften godt forberedt, istedenfor å reagere reaktivt som vil gjøre at dem føler seg tvunget til å reagere på hendelsene i henhold til vilkår fra kunder eller konkurrenter (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6).

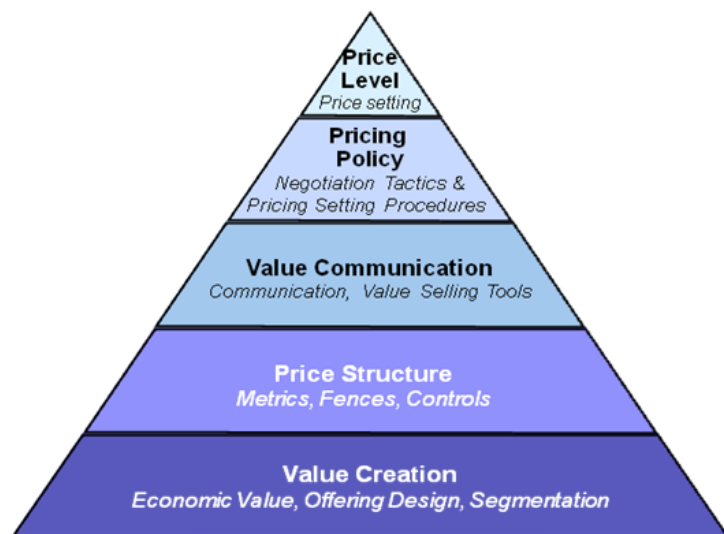
### ***1.9.1.3 Profittdrevet***

Dette handler om at en bedrift evaluerer suksessen sin innen prisledelse ved å fokusere på inntjeningen og relevante og alternative investeringer enn å ta hensyn til omsetningsflyten som blir generert i forhold til konkurrenter (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6).

## **1.9.2 Den strategiske prispyramiden**

En vellykket prisstrategi inneholder fem spesifikke og svært ulike valg man må ta. Disse valgene bygger på hverandre, fra nivå en og opp til nivå fem. Valgene blir presentert grafisk i den strategiske prispyramiden (EXHIBIT 1-1). De nedre nivåene representerer basen/støtten for de som er ovenfor. Prinsippene som ligger under hvert valg man foretar seg i de ulike nivåene er de samme, men man bør være kreativ for å kunne implementere disse i et marked. Kreative metoder for implementering bør tas i bruk, sett i sammenheng med de spesifikke produktene og markedene. Ved at de ulike organisatoriske leddene i ulike bedrifter besitter

ulike typer ansatte, er det viktig at toppledelsen alltid er involvert i prisavgjørelser for å klargjøre mål for hver beslutning slik at det blir implementert en effektiv strategi som er passer inn i visjonen og objektivet til bedriften (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6-7). Hvert nivå i pyramiden er viktig for å kunne maksimere profitten og opprettholde en bærekraftig omsetningsflyt (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 17).



**(EXHIBIT 1-1 The Strategic Pricing Pyramid, Nagle, Hogan, Zale, 2016, 7)**

### ***1.9.2.1 Verdiskapning***

Basen til pyramiden er verdiskapelsen, og dette bør være den første oppgaven til en bedrift som driver med strategisk markedsføring. Dette innebærer å anskaffe seg best mulig forståelse for hvordan produkter eller tjenester skaper verdi for kunder. Det krever at man virkelig går i dybden, grunnet betydning som dette elementet har i en prisstrategi. Dybdeforståelse for hvordan produkter og tjenester skaper verdier for kunder, er nøkkelen man behøver for å åpne døren til en nye verden av muligheter når det angår forbedring av prisbeslutningene. Dette vil forhåpentligvis lære bedriftsledere å foreta mer lønnsomme beslutninger. Som eksempel kan vi se for oss at en salgsrepresentant med et klart verdigrunnlag, som støttes av solide og objektive data vil være bedre rustet til å forsvare høye priser. Representanten vil da unngå å møte mye motstand fra aggressive kunder som forsøker å styre en forhandling (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 17).

Verdiforståelsen vil hjelpe bedriften å sette profittmaksimerende priser som er basert på solid data fra de ulike kundegruppene, istedenfor å være avhengig av interne kostnadsbasert data eller oppnåelse av markedsandeler (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 17). Dette viser at hvis man oppnår en god forståelse av hva kunde verdi representerer, så vil det på all måte forbedre profittmulighetene internt i verdikjeden til bedriften. Det krever effektive prosesser for å oppnå suksess under implementeringen av verdiskapelselementer i strategier. Det innebærer å kunne samle inn korrekt data fra relevante segmenter slik at man kan estimere kunde verdier, og deretter sørge for at ledere som tar de endelige beslutningene blir tildelt dataene for en grundig vurdering (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 18).

### ***1.9.2.2 Prisstruktur***

Etter å ha oppnådd en forståelse for hvordan man skaper verdier for kunder i hvert segment, blir det neste steget å opprette en prisstruktur (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 9). Det er viktig å finne ut hvordan man samler inn mest mulig profitt fra verdien av både volumet og i selve marginen. Dette kan være ganske krevende, i og med at kunder har ulike preferanser, ulike betalingsvilje og ulike intensjoner. De ulike kundene kan kreve ulike type oppmerksomhet fra bedriften, hvor kostnadene da vil være forskjellig for hver gruppe. Hvis en bedrift tilbyr alle den samme prisen for et produkt, kan det resultere i negative konsekvenser for volumet og marginen. Dermed blir det mulig at noen kunder bli tilbudt produktet for en lavere pris enn de er villige å betale i utgangspunktet, mens de resterende kundene ikke kan betale for produktet, selv om deres betalingsvilje kunne ha dekket de variable kostnadene og gitt bedriften et positiv utslag på profitten (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 47).

Bedriften bør være bevisst på sitt eget potensiale for mulig profitt. Dette kan oppdages ved å differensiere produktene eller tjenestene, som videre krever at man oppretter prisstrukturer som balanserer de vidt ulike økonomiske verdiene og kostnadene som skal betjenes på tvers av segmentene. ”Målet blir å samle inn mest mulig omsetning fra salg der hvor verdi eller kostnader er høyest og samtidig godta lavere omsetning hvor det er nødvendig for å kunne opprettholde et profitabelt volum” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 47).

Meningen med å ta i bruk en av de mer avanserte strukturene er å kunne se de potensielle bidragene man kan samle inn fra hvert segment, hvor man da forsøker å lete etter den beste prisen som er mulig å tilby de gitte segmentene. Med dette sørger man også for at salget blir utført med lavest mulig kostnader for bedriften. Ved å segmentere kunder og differensiere priser skal kundene bare betale for den verdien de anser og mener produktet er verdt (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 9-10).

### ***1.9.2.3 Pris- og verdikommunikasjon***

Vi har i nivå 3 redegjort for viktigheten av å kvantifisere verdien som tilbudet omhandler, for å videre kunne optimalisere salgssinntektene i form av profittskapende priser for hvert segment. Uansett hvor nøyaktig den verdibaserte strategien er, bør man få frem at produktet innehar en verdi, at verdien kan differensiere seg fra konkurrenters verditilbud og at den tydelige verdiforskjellen mellom ditt produkt og konkurrenters produkt er tydelig fremhevet for kundene. Kunder som ikke makter å se ulikhetene kan bli sårbare til å velge konkurrentene som tilbyr lavere priser, om ikke en verdikommunikasjon er tydelig. Verdi- og priskommunikasjonen spiller dermed en viktig rolle for å kunne beskytte verdiene man tilbyr kundene mot fremstøt fra mulige konkurrenter, samt styrke kundenes betalingsvilje og fremskyve muligheten for en vellykket kjøpsprosess for bedriften og kunden.

For å kunne utføre en god verdibasert kommunikasjon behøves omfattende kunnskap om kunde verdi sammen med detaljert kunnskap om kjøpsatferden til kundene. Dette bør være et fokus hvis man skal klare å utarbeide en kommunikasjonsmåte som kan påvirke kunders kjøpsprosess. Meningen bak dette blir da å utvikle verdibaserte beskjeder til kunder som skal reflektere alle nøkkelkarakteristikkene som produktene og tjenestene består av (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 72-73).

### ***1.9.2.4 Prispolitikk***

Den ultimate prisstrategien er avhengig av at kundene vil betale den prisen bedriften tilbyr. Noen ganger kan en kunde nekte å betale den satte prisen. Det skyldes ikke nødvendigvis at produktet mangler verdi, men at kunden vet at det kan være mulig å oppnå en bedre pris ved

forhandlinger og utnytting av posisjonen til selgeren. Dermed er det nødvendig å utarbeide en prispolitikk som kan forhindre unødvendig kompliserte situasjoner. ”Prispolitikk refererer til regler eller vaner, enten eksplisitt eller kulturelt, som avgjør hvordan en bedrift skal variere priser når bedriften er konfrontert med faktorer som ikke består av verdi eller kostnader som truer mulighetene til å nå fastsatte objektiver” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 12). Ved å utarbeide effektive regler vil bedriften kunne oppnå de fastsatte kortsiktige objektivene som videre kan motvirke og hindre at kunder, ansatte eller konkurrenter undergraver selve volumet eller profitten med tanke på fremtidig salg. Innen ”økonomiens verden” lar de prisene endre seg ut i fra etterspørselskurven, hvor forventninger som kan forårsake en negativ skift i kurven og påvirke fremtidig kjøp blir unngått (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 12).

#### **1.9.2.5 Prisnivå**

Det siste nivået er å fastsette priser. Fastsetting av priser krever en omfattende forståelse av bedriftens mål og kostnadsstruktur. Det er fremst av alt nødvendig å identifisere kundenes behov og ønsker, så vel som formålet med konkurrenters prissetting og strategier. Prissetting er et vesentlig fokusområde i forhold bedriftens lønnsomhet. Det er få deler av prosessen innad en bedrift som er viktigere for den finansielle lønnsomheten enn nettopp å fastsette korrekte priser. Gode beslutninger innen prising kan føre til en betydelig profittøkning, mens dårlige beslutninger kan forårsake at konkurrenter reagerer med en priskrig som kan ødelegge profitten for alle involverte. Det er viktig å implementere en streng disiplin når man skal gå inn i en prissettingsprosess, hvor man da fastsetter priser som er forsvarlig å fremvise potensielle kunder (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 118-119).

#### **1.9.3 Dynamisk prising**

Dynamiske prismodeller benyttes ofte av bedrifter som har relativt fast kapasitet, og innebærer at priser kontinuerlig oppdateres ut fra endringer som oppstår i kapasitetsforsyningen og etterspørselen i markedet. Prisene blir dermed flytende (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 137). Dynamisk prising vil også si at man blant annet tilbyr ulike priser for samme produkt til ulike kunder. Innsamlet historie gjeldende ulike kundemønstre samles inn for å kunne prise på et individuelt nivå (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 145). Bedrifter

har i lang tid benyttet seg av dynamisk prising ved å forsøke å oppmuntre kunder til å kjøpe produkter eller tjenester i lavsesongen, for deretter å kunne balansere kapasitetsutnyttelsen. Bruk av dynamiske modeller gjør det mulig for en bedrift å prisdiskriminere kunder på et individuelt nivå, og er videre godt tilpasset bedrifter med ”forgjengelig” kapasitet. Slik kan kapasitetsstyringen bli mer effektiv enn ved bruk av et komplett manuelt system (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 137). Dynamiske prismodeller opplever en spennende utvikling hvor bedrifter får muligheten til å kunne segmentere priser ut i fra konkrete estimater innen det faglige begrepet rettet mot betalingsviljen til kunder, ”villighet til å betale” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 138). Ettersom prissystemene er bygget opp av historiske data, er det sannsynlig at man treffer på noen utfordringer. Selv om dataene stort sett er korrekte, vil de ikke alltid kunne forutse eventuelle endringer for fremtidig kundeatferd. Om det oppstår ukjente og turbulente forandringer vil man ikke lenger dra nytte av historiske data. En siste prisavgjørelse bør bli foretatt av en erfaren leder med god markedsforståelse, som kan ta en beslutning ved å trekke ut informasjon av systemet og unngå å bli diktert av det (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 138).

## **1.10 Marked**

Gode strategier bygger på god planlegging med hensikt om å optimalisere effektivitet og lønnsomhet. Her menes ulike aktiviteter som gjennomføres for å generere salg, holde på salgene og øke dem for å bygge opp bedriften. Salgsstrategiene påvirker ikke bare enkelte avdelinger, men hele virksomheten (Jobber, Lancaster, 2015, 47). Ut fra tilgjengelige muligheter og ressurser gjelder det å utarbeide en bedriftstilpasset plan med spesifikke gjøremål som øker inntjeningen. All strategisk markedsføring bygger på segmentering, målgruppevalg og posisjonering. Videre må man utforme en tilpasset markedsføringsmiks. Her kan vi gå ut fra de fire P'ene:

### **1.10.1 Produkt**

Forskjellige markedsgrupper har ulike behov. Her gjelder det å forstå behovene, og tilby løsninger som dekker disse behovene bedre enn konkurrenter. Produkter er alt som kan

tilfredsstille ønsker og behov i markedet. Fordi det er ulike kundesegmenter, deler man også opp produktene i nivåer; kjerneprodukt (den fundamentale nytten kunden kjøper), det konkrete produkt (de tingene som inngår i produktet for å gi nytte for seg), det forventede produkt (det man forventer og forutsetter ved det konkrete produktet), og det utvidede produkt (det som overgår forventningene) (Kotler, 2011, 342). I tillegg finnes det et femte nivå; det potensielle produktet – hvilke mulige endringer og tilføyelser som kan gjøres i fremtiden for å forbedre produktopplevelsen. Det er dette nivået man fokuserer på når man driver med produktutvikling og innovasjon – hvordan differensiere tilbudet for å tilfredsstille kunden på en ny og enda bedre måte (Kotler, 2011, 244).

### **1.10.2 Pris**

Internasjonale bedrifter kan ha en rekke prisutfordringer, som merkekostnader (høyere utsalgspris ved salg i utland), dumpinganklager og grå markeder (når produkt bli solgt til forskjellig pris fra sted til sted). Produktet posisjoneres med hensyn til kvalitet og pris, fordi det ofte påvirker verdioppfatningen til forbrukeren, som igjen påvirker betalingsvilligheten. Hvis man priser høyere enn kundens oppfattede verdi, kan potensiell fortjeneste gå tapt. Hvis prisen er lavere enn kundens verdioppfatning, mister bedriften sjansen til å dra fordel av en potensiell fortjeneste. Det kan også oppstå konkurranse mellom pris og kvalitet (Kotler, 2011, 409).

### **1.10.3 Plassering**

Det er store forskjeller mellom distribusjonskanaler i ulike land. I enkelte land med mange distribusjonsnivåer kan prisen forbrukeren må betale, ende opp med å bli dobbelt eller trippelt så høy som importørens pris – alle ledd skal ha en bit av kaken (Kotler, 2011, 337).

Geografisk strategi vil si hvor man skal starte med å gjøre produktet tilgjengelig, enten det er på et enkelt sted, i en landsdel, i flere landsdeler, på nasjonalt eller internasjonalt nivå. De fleste bedrifter vil deretter foreta en trinnvis utvidelse av markedet over tid. Vanligvis vil små bedrifter starte i en attraktiv by, for så å gå inn i den ene byen etter den andre. Store bedrifter



tar region for region, mens landsomfattende selskaper lanserer nye produkter over hele landet (Kotler, 2011, 312-313).

#### **1.10.4 Påvirkning**

Påvirkning vil si de markedsføringstiltakene som benyttes for å få forbrukernes øyne opp for produktet, og overbevise dem om at produktet er verdt å kjøpe. Ny teknologi har ført til lavere kommunikasjonskostnader og har fått mange bedrifter til å bevege seg vekk fra massekommunikasjon til mer målrettet kommunikasjon (Kotler, 2011, 498). Alt ved produktet kommuniserer noe til forbrukeren. Enhver kontakt med merkevaren kan altså styrke eller svekke kundens verdiopfatning. Dermed er det viktig med integrert markedsføring, slik at alle aspekter rundt merkevaren samspiller og kommuniserer det samme budskapet. Det er viktig at markedsførerne er bevisste på hvem de vil nå, hvordan de skal nås og hvilken respons de vil ha fra målgruppen(e) (Kotler, 2011, 499).

#### **1.10.2 Segmentering**

Segmentering, eller markedssegmentering, er å dele inn markedet i flere nøye utvalgte seksjoner (Kotler, Keller, 2016, 345). For å kunne segmentere må man enten se på beskrivende egenskaper eller atferdsrelaterte egenskaper. Uansett hvilke måter man velger å segmentere på, så er det viktig at man tilpasser seg markedsstrategien til de forskjellige segmentene (Kotler, Keller, 2016, 345). En bedrift vil alltid ha flere typer kunder. Ved å innhente de homogene kundene i ulike segmenter kan man ha mulighet til å selge det samme produktet, men til ulike priser (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 51). Dette er fordi forskjellige segmenter kan ha ulike verdiopfatninger av samme produkt. Identifisering av disse segmentene kan da bidra til at bedriften får et forsprang blant konkurrentene sine. Det er flere segmenteringsmåter å ta i bruk, som ved å se på geografiske, demografiske og psykografiske sammensetninger (Kotler, Keller, 2016, 346). "Geografisk segmentering er å inndele markedet i geografiske enheter (...)" (Kotler, Keller, 2016, 347). Ved å segmentere geografisk kan man finne hvilke steder produktet ditt vil nå segmentene dine. Geografisk

segmentering gjør at man enklere kan skreddersy markedsstrategier mot enkelte områder eller helt ned til en enkelt butikk, og videre komme tett og personlig inn på hver enkelt kunde for å yte best mulig service og forhåpentligvis opprette et lojalitetsbånd (Kotler, Keller, 2016, 347). Demografisk segmentering er enkel å måle fordi man deler inn markedet etter ulike variabler (Kotler, Keller, 2016, 348). Demografisk segmentering blir ofte brukt av markedsførere fordi disse variablene ofte kan gi oss svaret på forbrukerens behov og ønsker (Kotler, Keller, 2016, 348). Når man bruker psykografisk segmentering blir vitenskapen om psykologi og demografi brukt for å forstå forbrukerne bedre. Her blir forbrukerne delt ”inn i ulike grupper ut ifra psykologiske trekk, personlighetstrekk, livsstil og verdier” (Kotler, Keller, 2016, 356). Det er lurt å både bruke psykografisk og demografisk segmentering, ”fordi personer i samme demografiske gruppe kan ha svært forskjellig psykografisk profil” (Kotler, Keller, 2016, 356).

### **1.10.3 Innovasjon og teknologi**

Det er ikke noe annet som påvirker samfunnet i like stor grad som teknologi. Teknologi har åpnet opp for mange ulike muligheter i forhold til utvikling av innovative produkter. Det er viktig for ansatte i en markedsavdeling å kontinuerlig følge med på trender innenfor teknologien når det gjelder endringer, i hvilket tempo det skjer, muligheter for fornyelse og utvikling etc. Det er på nåværende tidspunkt flere forskere som arbeider direkte mot å utvikle nye teknologiske løsninger som vil kunne revolusjonere alle produktene og produksjonsprosessene (Kotler, 2014, 141-142).

### **1.10.4 Elektroniske distribusjonskanaler**

Elektroniske distribusjonskanaler vil si plattformer som tilgjengelig gjør produkter og tjenester bedriften tilbyr. Bedrifter kan på denne måten gjøre seg mer synlige for relevante kunder, identifisere deres behov og tilby tilpassede løsninger deretter (Hayes, Miller, 2011, 287). Verden beveger seg stadig fremover på teknologifronten, derfor bidrar elektroniske distribusjonskanaler i stor grad til bedriftens inntjening. Det er med på å effektivisere markedskommunikasjonen og når ut til flere på en måte som samtidig kan skreddersys ned på individuelt nivå (Hayes, Miller, 2011, 278-279). I mange tilfeller er suksess eller fiasko delvis forårsaket av hvor effektive salgskanalene er. Derfor er valg og styring av

distribusjonskanaler en av de viktigste oppgavene for en selger, og medfører et kjempemessig ansvar (Jobber, Lancaster, 2015, 118).

#### **1.10.4 Makroomgivelser**

Suksessfulle organisasjoner følger med på udekkede behov, nye trender og vet hvordan de skal utnytte dem. For eksempel praktiske elektriske biler. Effektive bedrifter klarer å utvikle nye løsninger for å kunne dekke ulike behov. Det oppstår utallige muligheter ved å identifisere trender. ”En trend er en retning eller en rekke hendelser av en viss fremdrift eller en rekke hendelser av en viss fremdrift og varighet” (Kotler, 2014, 132). Videre vil alle som opererer i et marked være en del av et system som blir påvirket av ulike krefter og trender, noe som igjen vil skape både muligheter og trusler for bedriften. Bedriften vil mest sannsynlig ikke kunne kontrollere de ulike kreftene. Derfor er det viktig å overvåke og reagere på de ulike kreftene (Kotler, 2014, 133).

### **1.11 Salg**

”Salgsbegrepet sier at forbrukerne og bransjen vanligvis ikke vil kjøpe nok av bedriftens produkter av seg selv” (Kotler, 2014, 19). Utvikling av en salgsplan som en del av den overordnede markedsplanen, vil kunne gi effekt for videre salg i lavsesongen og opprettholde salgsaktivitetene gjennom høysesongen. I salgsplanen er kortsiktige og langsiktige mål essensielle - hvordan skal bedriften nå målene, hvordan og når skal virkemidlene brukes? Kontinuerlig utførelse av aktiviteter og kvalitetssikring er nødvendig for å vite om ting fungerer eller om det må foretas justeringer. Før man begynner å diskutere salgsstrategier- og taktikker, er allerede hensikten med strategiske markedsplaner og salgssted skissert og diskutert (Jobber, Lancaster, 2015, 47).

#### **1.11.1 Styring av etterspørsel**

For å vite hvilke vekstmuligheter en bedrift har i et marked, bør man finne ut av den totale etterspørselen som finnes i markedet. Etterspørselen i et marked for et bestemt produkt eller

tjeneste er som følger; ”det samlede volumet som ville bli kjøpt av en bestemt kundegruppe i et bestemt geografisk område i et bestemt tidsrom og med bestemte ytre vilkår og et bestemt markedsføringsprogram” (Kotler, 2014, 119). Reiselivsindustrien opplever en varierende etterspørsel, både positiv og negativ. Etterspørselen kan variere ut ifra hvilke årstid det er, sesong, dag i uken, tid på dagen etc. Hvis en bedrift plasserer hele den flytende kapasiteten til å dekke høysesongen, kan det være at lavsesongen ikke blir helt optimalisert ut i fra dens mulige inntjening grunnet mangel på kapasitet. Det er flere gode løsninger for å kunne styre kapasiteten til å nå optimal lønnsomhet. Blant annet kan man praktisere bruk Revenue- og Yield Management, med tilhørende strategisk prisstrategier (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 113).

### **1.11.2 Historie og prognoser**

Det er viktig at man forsøker å forutse hva som kan oppstå i markedet fremover i tid, for å klare å opprette realistiske og effektive planer i forkant. All slik planlegging vil ikke være til nytte uten å kunne forutse hva som vil skje videre i markedet. Hensikten med oppretting av prognoser er først og fremst å planlegge frem i tid, men også å videre oppnå resultater fra tilegnede prognoser. Det er mulig å prognosere selve markedet og deretter bestemme hvilke andeler av markedet bedriften ønsker å satse på. Eventuelt kan man prognosere det direkte salget til bedriften (Jobber, Lancaster, 2015, 439-440). Hvis prognosene for etterspørselen i markedet ikke er presise vil heller ikke allokeringen av kapasiteten bli vellykket. Dermed vil ikke bedriften kunne maksimere omsetningen eller profitten (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 76). Når man skal starte en prognoseringsprosess med innsamling av all nødvendig data, så er det også viktig å vite at alle reiselivsbedrifter genererer historisk data, uansett om den er registrert eller analysert i noen grad. Forståelse av historiske data kan hjelpe en Revenue Manager å tyde fremtiden, og dermed ta gode beslutninger for videre utvikling av bedriften (Hayes, Miller, 2011, 167).

### **1.11.3 Key Account Management**

En KAM kan beskrives som en selger med utvidet ansvar. Man har gjerne store bedrifter i kundeporteføljen sin og det er ofte snakk om store pengesummer som er avgjørende for inntjeningen til bedriften (Jobber, Lancaster, 2015, 270). En KAM skal appellere til sin potensielle kunder, bygge nettverk og skape gode relasjoner, som også innebærer oppfølging i ettertid for å øke sjansen for gjenkjøp senere (Jobber, Lancaster, 2015, 271).

## **2.0 Metode**

Forskning består av at man skal bringe frem kunnskap om virkeligheten, som både er troverdig og gyldig. Dette krever en godt utformet strategi som forskeren tar i bruk for å kunne vite hvordan han eller hun skal bevege seg frem. Denne nevnte strategien er selve metoden man tar i bruk. Metode er dermed tilnærmingen man velger for å kunne oppnå ønsket effekt under forsøket på å “avdekke” virkeligheten (Jacobsen, 2016, 15-16).

### **2.1 Metodelære**

For å finne ut om antakelsene stemmer overens med virkeligheten eller ikke, tar man i bruk metodelære (Johansen, Tufte, Christoffersen, 2016, 26). Som forsker kan man ikke trekke konklusjoner ut ifra tanker man har eller hvordan man tror det er, det må bevis til for å kunne trekke konklusjoner som er troverdige og kan bli forsket videre på. I metodelære er det to ulike metoder å ta i bruk; kvalitativ og kvantitativ. I denne oppgaven skal vi benytte oss av kvalitativ tilnærming som er metoden for å forstå eller beskrive (Johansen, Tufte, Christoffersen, 2016, 95). Den kvalitative tilnærmingen vil gi oss ny informasjon om noe som ikke har blitt forsket så mye på. Metoden vil også gi oss muligheten til å oppnå grundige og utfyllende svar fra intervjuobjektene som videre kan gi oss dypere forståelse for temaet (Johansen, Tufte, Christoffersen, 2016, 145). Kvalitativ metode gjør det mulig for oss å observere intervjuobjektene, få kontakt og studere holdninger til problemstillingen (Johansen, Tufte, Christoffersen, 2016, 145). Vi vil forholde oss til noen få intervjuobjekter, men som besitter mye kunnskap om temaet og problemstillingen.

### **2.1.1 Forskningsdesign**

Som nevnt skal vi ta i bruk kvalitativ forskning - en metode som kan gjennomføres med ulike typer design og datainnsamling (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 77). I denne undersøkelsen skal vi bruke et enkeltcase-studie, fordi dette er en åpen metode som vil gi oss mye data å jobbe videre med (Jacobsen, 2016, 127).

I et enkeltcase-studie kan man fordype seg i en organisasjon (Jacobsen, 2016, 99). Med dette menes det av vi kan forske på en bedrift, hvordan de jobber eller hvordan de ser på bransjen. Ved bruk av et casestudie vil dette kunne gi oss ”detaljerte beskrivelser av virkeligheten” (Jacobsen, 2016, 99). Man kan enten ha et enkeltcase-studie med en analyseenhet, eller med flere analyseenheter (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 206). Vi velger å ha flere analyseenheter ved å rekruttere flere intervjuobjekter fra samme bedrift. Enkeltcase-studier gir oss muligheten til å samle inn detaljerte beskrivelser og som videre vil kunne bidra til at vi kan å oppnå ønsket dybdekunnskap om temaet vi undersøker.

### **2.1.2 Induktiv tilnærming**

Oppgaven vi skriver er fortolkningsbasert. Dette gjør at vi har en induktiv tilnærming. Men det er sjeldent mulig å være rent induktiv eller deduktiv, og dette er fordi ”det er umulig bare å forholde seg til teori, fordi teorien ofte kommer som følge av at man tidligere har observert noe” (Jacobsen, 2016, 34). Det er også vanskelig å kunne gå ut i verden og tro at man ikke har noen tanker eller fordommer om det man skal forske på, men som skrevet tidligere har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode og denne metoden har ofte en induktiv tilnærming. Det er også lite teori og informasjon om RevPAC som styrker vårt valg av et induktivt design, hvor vi samler inn data i form av individuelle intervjuer og tar også i bruk litteratur som omhandler RevPAR med tilhørende teori.

### **2.1.3 Utvalgsprosedyren**

Kvalitativ metode er en måte å samle inn mest mulig informasjon om emnet man skal undersøke, samt få dypere innsikt i konteksten enn ved bruk av kvantitativ metode. Ettersom vi har et klart mål med undersøkelsen, velger vi å foreta en strategisk utvelgelse av

informanter (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 116). Strategisk utvelgelse betyr at vi starter med å klargjøre hvilke målgrupper som skal velges ut for å samle inn nødvendig data. Deretter må vi rekruttere riktige informanter innenfor valgt målgruppe. Ved bruk av strategisk utvelgelse er ikke fokuset rettet mot representativitet, men hensiktsmessighet av informasjonsinnhenting (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 117).

#### **2.1.4 Valg av informanter**

Ved valg av informanter bør det bli rettet et fokus mot å utføre en forsiktig og nøyaktig utvelgelse av aktuelle kandidater til undersøkelsen (Jacobsen, 2016, 177-178). For å vite hvem som kvalifiserer seg til å delta i undersøkelsen, er det nødvendig å først *ekskudere* de enhetene som ikke kan tildele nødvendig informasjon og deretter plukke ut de som oppfyller ønsket *inkluderingskriterier* (Jacobsen, 2016, 179-180). Prosedyren blir først å ekskludere ansatte som ikke innehar en lederposisjon i en avdeling som samarbeider nært med RM-avdelingen, og som dermed ikke vil kunne gi oss ønsket informasjon. Dermed vil de enhetene som kan gi oss den kompetansen og den dybden vi søker kvalifisere seg til å bli intervjuet. Informantene vil bestå av toppledere innenfor hovedsakelig salg- og markedsavdeling, drift og RM-avdeling,

### **2.2 Primær- og sekundærdata**

I en undersøkelse er det viktig å vite hvilke type data man skal ta i bruk, hvorvidt det finnes informasjon om selve temaet og i hvilken grad er det relevant. Vi skal ta i bruk både primær- og sekundær data. Begrunnelsen er at vi ønsker å oppnå dybde i datainnsamlingen.

Primærdata blir datainnsamling fra relevante informanter og sekundærdataen blir hovedsakelig utvalgte deler av teorien til RM.

Primærdata vil si at man samler inn informasjon direkte fra mennesker og at det blir samlet inn for første gang. Mennesket man kontakter blir dermed den primære kilden og dataene man samler inn blir skreddersydd for selve problemstillingen. Man kan blant annet ta i bruk

intervju, spørreskjema og observasjon. Sekundærdata innebærer at man tar i bruk informasjon som andre forskere har samlet inn (Jacobsen, 2016, 139-140).

### **2.2.1 Litteratursøk**

Systematisk litteratursøk er vanlig innenfor samfunnsvitenskap. Forskningsprosjekter starter ofte med at man ser på eksisterende forskning på det valgte området. En slik litteraturvurdering kan være utgangspunktet for en empirisk undersøkelse. Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 105-106). I søken på et bredere utvalg av relevant sekundærdata, har vi foretatt litteratursøk i skolebibliotekets database ved hjelp av en rekke søkeord tilknyttet temaet RevPAC. Dessverre ga ikke søkeresultatene det vi så etter. Dermed vil vi heller gå ut fra relevant teori om RevPAR fordi ulike bransjer som benytter seg av RM i hovedsak har det samme teoretiske utgangspunktet. Vi blir nødt til å nyansere teorien mot vår utvalgte bransje, men anser det som en bra ting, i og med at vi blir nødt til å tilegne oss en såpass god forståelse av fagfeltet at vi er i stand til å selv finne ut hvordan faget skal anvendes riktig på et annet område enn hva teorien forteller oss. Det er videre bestemt at vi skal ta i bruk all teori som omhandler Revenue Management og annen tilhørende teori som kan hjelpe oss å oppnå innsikt angående valgt tema og problemstilling.

### **2.3 Datainnsamlingsmetode**

Det er flere forskjellige datainnsamlingsmetoder man kan velge mellom i kvalitativ metode, men det er viktig at metoden egner seg til den valgte problemstillingen (Jacobsen, 2016, 145). Det er spesielt fire forskjellige metoder for å samle inn informasjon som blir brukt og det er; *det individuelle intervjuet, fokusgruppeintervjuer, observasjon og dokumentundersøkelser* (Jacobsen, 2016, 145). Vi skal benytte oss av individuelle intervjuer som metode for datainnsamling. Vi velger intervju på grunn av vår interesse for enkeltindividers forståelse rundt utvalgt tematikk. Interaksjonen mellom intervjuer og informant vil også kunne gi verdifull kunnskap og er en effektiv datainnsamlingsmetode.



### **2.3.1 Individuelle intervjuer**

Det er mange positive sider ved individuelle intervjuer, men det krever også en del tid og nøye planlegging. Både med møtetidspunkt, hvem vi ønsker å intervjuer og analyseringen av intervjuet i etterkant. Det vi må passe på ved bruk av denne metoden er mengden data vi får med oss. Åpne intervjuer kan medføre store mengder data i form av notater og lydbåndopptak. Dette vil sette begrensninger for hvor mange intervjuobjekter vi kan ha med i undersøkelsen (Jacobsen, 2016, 146). Intervjuene vil foregå ansikt-til-ansikt, som gjør at det blir et synkront intervju. På denne måten kan vi lettere etablere tillit og åpenhet. Det vil også være positivt når det skaper større konsentrasjon rundt intervjuet og vi som intervjuer kan observere intervjuobjektet (Jacobsen, 2016, 148). Det finnes også noen negative sider vi er klar over, som blant annet er høye kostnader forbundet med denne intervjuarten. Det skjer ”fordi metoden er synkron” (Jacobsen, 2016, 148). Det betyr at vi tar opp tiden til intervjuobjektet og vi som intervjuer må også ta oss god tid til intervjuet. Videre må vi fokusere på pre-strukturering, som vil si at vi på forhånd bestemmer oss for hvilket temaer vi skal konsentrere oss om under intervjuet (Jacobsen, 2016, 149).

### **2.3.2 Intervju**

Utførelse av kvalitative intervjuer er en av de mest brukte metodene man kan ta i bruk for å samle inn ønsket data. Metoden er fleksibel og gir muligheten til å få samlet inn grundig og detaljerte beskrivelser av det vi velger å undersøke. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) vil et forskningsintervju si at det er en samtale blant individer, som har et formål og en struktur. Intervjuet er ideelt å ta i bruk når man ønsker å studere holdninger, meninger og erfaringer (Johannessen, Tuft, Christoffersen, 2016, 145). Denne metoden består hovedsakelig av å stille ulike spørsmål til informanter og motta svar, men dette er ikke alt. Det er også viktig å følge med på atferden til informantene under intervjuet for å observere om svar og holdning samsvarer. Hvis vi oppfatter at svarene ikke samsvarer med fremvist atferd, så vil dette tas opp i analysedelen.

### **2.3.3 Intervjotype**

Intervjuer bør bli tilrettelagt på forhånd ut fra hvor strukturerte de skal være. Vi kan si at det er et kontinuum av strukturer hvor de ulike formene er som følger; ustrukturert intervju, semistrukturert intervju, strukturert intervju og strukturert intervju med faste svaralternativer (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 147). I denne undersøkelsen velger vi å ta i bruk semistrukturert intervju med tilhørende åpen tilnærming. En semistrukturert intervjuform, tillater oss å skreddersy spørsmålene til å passe inn i hver enkelt informant ekspertisefelt som vil kunne gi oss den dybden vi ønsker for å kunne besvare utnevnt problemstilling. Ved utførelsen av et semistrukturert intervju skal vi opprette en intervjuguide som et utgangspunkt, hvor spørsmål, temaer og rekkefølge kan variere betraktelig. Dette anses som en fleksibel intervjuform, og blir ofte omtalt som “intervjuer basert på intervjuguide” (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 148).

### **2.3.4 Intervjuguide**

En intervjuguide kan ikke sees på som et spørreskjema, som noen antar. Det blir omtalt som en overordnet liste med temaer og spørsmål som blir tatt i bruk når man skal intervjuet et individ ansikt til ansikt. Det er vanlig at en intervjuguide har en tematisk rekkefølge, men det er mulig å endre på rekkefølgen hvis informanten fremhever noen nye temaer (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 149). Ved utarbeidelsen av intervjuguiden skal vi opprette kategorier som spørsmålene passer under. Intervjuguidene vil bli fremvist under seksjonen “vedlegg” i oppgaven og skal vise til i hvor stor grad vi strukturerte intervjuene.

## **2.4 Transkribering**

Transkribering betyr konkret at man overfører tale til skrift (Jacobsen, 2016, 201). Vi skal ta i bruk båndopptaker og notater, hvor målet er å forenkle transkriberingsprosessen. Registrering av data ved bruk av dette hjelpemiddelet er ultimat fordi vi får registrert alt man kan høre gjennom hele intervjuet. Slik rådata er ideelt å ta i bruk ved utførelse av kvalitative undersøkelser (Jacobsen, 2016, 200). Vi skal også kontinuerlig notere ned alle svar løpende under intervjuet slik at transkriberingen blir mer effektiv. I tillegg skal transkriberingen skje kort tid etter gjennomføringen av hvert intervju for å sikre at tidsaspektet er tilstrekkelig og

mens det fortsatt sitter ferskt i minnet. All dokumentasjon vi samler inn vil senere bli brukt under analysen og drøftingen. Det vil bli fremvist et eksempel av en transkripsjon under seksjonen “vedlegg”, mens de resterende transkripsjonene vil bli delt ut ved forespørsel.

### **2.4.1 Kategorisering av data**

Når all nødvendig data er samlet inn, er oppgaven videre å utføre en meningsfull inndeling av materialet (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 164). Ved kategorisering av data tar vi utgangspunkt i dataene for å opprette et tema. Temaet er den røde tråden gjennom hele undersøkelsen. Kategorisering betyr at man bryter opp temaet i ulike enheter og samler data i de enhetene. Vi skal i denne undersøkelsen ta i bruk *åpen koding* som tar utgangspunkt i innsamlet data. Data som ligner på hverandre skal videre bli samlet i ulike deler som blir omtalt som kategorier. Man kan si at dette blir en forenkling av komplisert data, hvor tekstene blir tildelt ulike kategorier ut ifra valgte kriterier. Det vil dermed være lettere å ta hensyn til noen få kategorier istedenfor den fullstendige dataen under analyseprosessen (Jacobsen, 2016, 207). Vi skal deretter ta i bruk tverrsnittbasert inndeling av kategoriene. Hensikten er å konstruere et system for å identifisere spesielle temaer i datamaterialet ved å markere setninger eller avsnitt (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2016, 164-165).

## **2.5 Etikk**

Forskningsrådets retningslinjer viser til viktigheten av at individer ikke blir manipulert, og at de involverte føler seg tilpass under datainnsamlingsperioden. Derfor er konfidensialitet og tillit svært viktig (Ryen, 2002, 209 - 210). Fordi vi allerede har etablert stor tillit hos de vi skal samarbeide med, slipper vi å inngå klausul med organisasjonen. Likevel må vi ta hensyn til den tilliten vi har fått og være varsom med utvalg av data. Med andre ord må vi få med nok data som begrunner og bygger rundt emnet for å få korrekthet og sammenhengende innhold i rapporten, samtidig som vi blir nødt til å utelate enkelte ting for å ikke gå ut med sensitiv informasjon.

### 3.0 Analyse

Vi valgte å ha forskjellige spørsmål til de forskjellige informantene, og det på grunn av deres ekspertisefelt. Noen få spørsmål er like for noen av informantene, det har vi redegjort for i analysen. Videre kommer analysen til å vise til temaer innenfor kategoriene i intervjuguiden. Nedenfor er det utviklet en matrise over informanter og kategoriene våre, hvor det har blitt trukket ut sentrale temaer som videre blir fremstilt i analysen. Dette er utført fordi vi ønsker å vise til hvilken prosess vi valgte å benytte oss av for å oppnå en bestemt struktur. Vi fikk dessverre ikke brukt så mye fra intervjuet til *Key Account Manager*, når det meste omhandlet nøkkelukter og disse kundene skaper høyt volum, men vanskelig å fremme en positiv utvikling av RevPAC.

Tema Informanter	Praktisering av RM	Kapasitet	Pris	Marked	Salg
<b>Administrerende direktør</b>				Teknologi Kompetanse Tilpasning Fleksibilitet Nettverk Forbedrings-konsepter	Kompetanse Forbrukermønster
<b>Director, Revenue and Pricing Department - RPD</b>	Prispress Volum Produktmiks Kundefokus Optimalisering RM og Yield strategier Effektivisering	Pris vs. kapasitet Distribusjon Kunde verdi Produktutvikling Verdibasert – strategi Økning/reduksjon av pris	Transparent Strategisk prising Evaluering, marked Volum vs. utnyttelsesgrad Brand Pris vs. produkt Kapasitet	Innovasjon Kommunikasjon Samarbeid Distribusjon Teknologi Segmentering vs. kapasitetsstyring	Samarbeid Evaluering Kundebehov
<b>Drifts- og nettverksdirektør</b>		Pris vs. kapasitet Rapportering Reservasjon/ flåtekontroll Samarbeid		Teknologi Systemer Samarbeid Pris vs. etterspørsel	
<b>Director, Sales and Marketing</b>				Tilgjengelighet Synlighet Digitalisering/ teknologi Kundeorientering Kommunikasjon Fornylse Tilpasningsdyktig Evaluering Makrofaktorer	Posisjonering Prosesshåndtering

<b>Key Account Management - Travel Management Companies</b>			Volum	Relasjoner	Tillit
<b>Sales- and Business Development Director</b>		Riktig pris – til riktig kunde Kundetilstrømning Kostnader Marked Prognosering	Marked Teknologi/ utvikling Volum Økonomiske faktorer Etterspørsel Kostnader	Kvalitet Kundeservice Synlighet Samarbeid Teknologi Fleksibilitet Tilgjengelighet Distribusjon-kanaler	Teknologi Fleksibilitet Kvalitet- og service Tilgjengelighet Prisstrategier Progresjon <u>Produktmix</u>
				Målrettet markedsføring Makrofaktorer Differensiering Segmenter	

(Data-Matrise)

### 3.1 Praktisering av Revenue Management

Hensikten med intervjuprosessen var å samle inn informasjon om hvordan Hertz praktiserer RM. Målet er å oppnå innsikt i hvordan RM blir praktisert i bilutleiebransjen sett fra perspektivet til en sentral aktør som Hertz. Vi skal videre tolke de empiriske funnene ut ifra teorien, med et ønske om å oppnå ny kunnskap som videre vil kunne bidra til informasjon i resultatdelen. Innsamlet data vedrørende praktisering av RM vil også innebære informasjon som ikke er et direkte svar på spørsmålet. Vi velger derimot å beholde forklaringene til informanten som innebærer markedet de opererer i med tanke på relevansen det har til besvarelse av problemstillingen.

*Director, Revenue and Pricing Department* starter med å først redegjøre for situasjonen og utgangspunktet deres i markedet. Han velger å fremheve at RM er en av grunnpilarene ved prissetting. Det blir forklart at markedet i dag er relativt prispresset, hvor ulike innkjøpsallianser øker betraktelig. Dette forårsaker at de med større volum innehar mest makt under forhandlinger "Utfallet blir at priser går ned fordi alle ønsker volum (...) Samtidig går ikke prisen ned på lønn eller husleie eller kostnader hos Hertz, men det er bilutleieprisen som går ned".

Informanten forklarte at RM er en av grunnpilarene ved prissetting. Teorien tilsier at selve begrepet Revenue Management består av å innføre avanserte taktikker som skal kunne forutse hvordan kunder reagerer på ulike priser, optimalisere tilgjengelig kapasiteten og videre kunne Yielde seg frem til en best mulig omsetning (Hayes, Miller, 2011, 122). Vi oppfatter derfor en sammenheng mellom hva informanten sier og hva som vises i teorien, hvor faktorene pris og volum fremheves som faktorer relateres til hverandre.

Teorien tilsier at det eksisterer ulike markeder og at det er viktig å vite hvilket marked man opererer i. De tre markedstypene vi skiller mellom er sterkt, moderat og et svakt og stresset marked (Hayes, Miller, 2011, 472). Etter vår oppfatning virker det som Hertz opererer i et sterkt marked, som kjennetegnes av en sterk økonomi, høy etterspørsel som ofte overgår kapasiteten, historisk høyt ADR og Occupancy rate, pris som har en akspetabel økning forhold til etterspørselen (Hayes, Miller, 2011, 472). Tatt i betraktning det som blir forklart om økte innkjøpsallianser, tolker vi det som at det har oppstått en sterk økonomi i markedet som også forårsaker en økning i volum for alle aktører. Videre ser vi at et sterk marked også innebærer en høy ADR, det oppfatter vi som ikke gjeldende for bilutleiebransjen på nåværende tidspunkt. Vi observerer dermed en kontrast, hvor vi kan spekulere i om Hertz på nåværende tidspunkt også opererer i et stresset marked på bakgrunn av informasjonen som omhandler prispresset. Teorien sier følgende; i et svakt og stresset marked, er det vanskelig å kunne optimalisere bruken av RM. Det viktigste er å "improvisere, tilpasse og overkomme" i den vanskeligste perioden, for å klare seg frem til bedre tider (Hayes, Miller, 2011, 480). Ut ifra redegjørelsen til informanten er vi relativt sikre på at Hertz tilrettelegger for godt utformede Revenue- og Yield-strategier for å håndtere et slikt utfordrende og presset marked. Vi velger å ikke gå i dybden på dette.

Vi fikk deretter svar på hvordan de praktiserer RM. Han forklarer at de burde tenke nytt og annerledes med tanke på innhenting av overskudd, hvor hovedpilarene for å oppnå dette er å ta i bruk RM og Yielding, sammen med effektivisering som en god nummer to. Han forklarer at de praktiserer dette ved å *"plukke fra alle reisemønstre, bestillingsmønstre, leiemønstre og ser hva vi kan gjøre for å tilpasse produktene og opplevelsen bedre i tråd med kundens*

*ønsker, for dermed å sikre høyere volum, gjenkjøp og om det er tilleggs elementer vi kan selge inn i tillegg til leiebilen”.*

Gjeldende det informanten forklarer, velger vi å trekke inn teori for å vise til en sammenheng mellom deres syn på praktisering av RM og hva teorien tilsier. ”RM har som mål å forbedre ytelsen til en organisasjon, ved å oppnå den beste omsetningsflyten som er mulig å oppnå ut i fra deres tilgjengelige ressurser. Dette involverer å balansere revenue initiativer med å lede prosesser og ressurser” (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 2; Egen oversetning). Vi mener at Hertz har god forståelse og kompetanse hva det angår en korrekt anvendelse av RM og Yielding. Ved å utføre produkt- og opplevelsetilpasning etter kundens ønsker kan man muligens oppnå økt etterspørsel. Samtidig kan salg av ekstraprodukter øke den totale omsetningen som videre kan bety økt lønnsomhet, og dermed muliggjør en økning av RevPAC.

Han forklarer at de har utformet Yield-programmer med mål om å optimalisere salget av ekstraprodukter slik at de videre kan hente ut mer omsetning på stasjonsnivå. Han velger å vise til et eksempel og forteller at de *"spiller ofte på følelser - sikkerhet, velbehag at kunden ikke drar avgårde med ubehag, tilbyr forsikring som reduserer egenandel for å gjøre kjøreopplevelsen mer hyggelig (...)"* videre legger han til at Yield handler om å optimalisere prisen i forhold til etterspørselen. *"Når vi skjønner at vi går for langt ned i pris og konkurransen er for tøff, må vi hente inn revenue på andre måter enn i selve prislinjen (...)"*. Teorien sier at målet med Yield Management er å belaste hver kunde med en pris som samsvarer med det høyeste beløpet de er villige til å betale. Det omhandler om å maksimere omsetningen ut fra tilgjengelig kapasitet (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 57-58). Hertz forsøker kontinuerlig å øke lønnsomheten, og vår oppfattelse er at de tar i bruk kreative og effektive Yield-strategier for å nå ønskede målsetninger. Yield-strategier kan bidra til å øke lønnsomheten og optimalisere kapasiteten ved bruk av alternative, men effektive metoder som ikke omhandler selve prislinjen. For å utnytte potensialet ved å øke etterspørsel, kan Yield-strategier bidra til høyere occupancy. Verdibaserte prisstrategier kan gjøre nytte for seg om man ønsker høyere etterspørsel og forbedre utnyttelsen av tilgjengelig kapasitet. Vi vil gjerne nevne at aktørens fremgang i henhold til Yield samsvarer med hva teorien tilsier.

Informanten forklarer deretter at de fokuserer på å treffe på produkter. Dette velger vi å fremheve med et direkte sitat; *"treffer vi på produkt får vi flere og fornøyde kunder. Enhver fornøyd sier det til 3 stykker, enhver misfornøyd sier det til 10. Så vi er avhengige av å ha fornøyde kunder"*. Her kan vi trekke frem "Revenue Circle" som innebærer at gode gjesteopplevelser genererer etterspørsel, slik at man kan konvertere og maksimere inntektene på en god måte og øke sjansen for å skaffe seg faste og fornøyde kunder (Friberg, 2014). Teorien sier videre at kundelojalitet kan skapes gjennom gode relasjoner mellom kunder og ansatte, samt enestående produkter til en konkurransedyktig pris (Hayes, Miller, 2011, 75). Ut ifra hva informanten forklarer og hva teorien sier, forstår vi at å treffe på produktet vil kunne medføre økt kundelojalitet. Produktmiksen er noe vi anser som en viktig del å ta hensyn til.

### **3.2 Kapasitet**

Når man skal optimalisere alle ledd i bedriften, inntekten og RevPAC, er det viktig å fokusere på hvordan man kontrollerer kapasiteten. Angående dette temaet svarer *Drift- og nettverksdirektør* at i deres avdeling handler optimalisering om å rapportere, kontroll på reservasjonsinngangen og flåtekontroll. *Director, Revenue and Pricing Department* forteller at hans avdeling blant annet har et perspektiv rettet mot produktutvikling, senke eller heve prisene, gratis oppgradering eller gratis ekstra sjåfør. Han sier videre at; *"alt har med strategi å gjøre og helhetstenkning, så lenge kunden ser en fordel lurer vi ikke kunden, men er strategisk i måten vi tjener penger og tilbyr produktet"*. *Sales and Business Development Director* nevner at for å sikre høy kapasitetsutnyttelse vil det å ha fokus på kundetilstrømming, kommersielle leier og ferie-fritidssegmentet være viktig.

Teorien innenfor området kapasitet sier at "bedriftens kapasitet blir derfor et uttrykk for hvor mange gjester bedriften har mulighet til å betjene på et gitt tidspunkt, eller hvordan bedriftens fysiske omgivelser er lagt til rette for at de ansatte og kundene skal kunne skape verdier sammen" (Ellingsen, 2013, 152). *Director, Revenue and Pricing Department* snakker om produktutvikling. Ifølge teorien er posisjonering en sentral del av produktutviklingen. Skal man skille seg fra konkurrentene må man sørge for at bedriftens tilbud får en særegen plass i



målgruppens bevissthet – et kundefokusert verditilbud (Kotler, 2011, 250). Vi ser at det teorien redegjør for og det *Director, Revenue and Pricing Department* sier samsvarer med hverandre. Det tyder på hvor viktig det er å skape verdi for kunden for å øke sjansen for gjenkjøp av deres produkter og muligheten til å utnytte tilgjengelig kapasitet. Muligens kan verdiskapelsen også øke etterspørselen som videre kan fremkalle muligheten til å øke fremtidig volum og deretter påvirke lønnsomheten. *Drift- og nettverksdirektør* forklarer at kontroll er viktig for å kunne optimalisere kapasiteten. Vi mistenker at dette kan være selve fundamentet for arbeidet med kapasiteten i et driftsperspektiv. Det kan handle om selve allokeringen av kapasiteten. RM-avdelingen fokuserer på verdiskapelse og salgsavdelingen fokuserer økt kundetilstrømming.

Videre lurte vi på hvilke tiltak de utfører for å sikre seg høy kapasitetsutnyttelse. Her blir pris nevnt som en viktig faktor. *Director, Revenue and Pricing Department* sier blant annet ”den enkle tingen er at vi ser reservasjoner opp mot kapasitet lang tid i forveien og justerer pris deretter. Pris styrt i forhold til kapasitet. Ser vi at det begynner å fylles opp øker vi prisen, ser vi at kapasiteten begynner å bli for stor så reduserer vi prisen. Det er den enkle metoden”. *Sales and Business Development Director* viser til at ved feil priset produkt kan man risikere å ikke få inn noen leier, eller for mange leier til feil pris. Videre sier han at; ”derfor må man ha oversikt over advanced reservation for å klare å yelde det etter å forstå hva markedet er villig til å ta, det er essensielt hvert fall i leiebilbransjen”.

I henhold til teorien om optimal kapasitetsstyring, sies det at det kan være nyttig å ”ta i bruk virkemidler som pris, kommunikasjon og distribusjon for å aktivt prøve å fylle opp den ledige kapasiteten” (Ellingsen, 2013, 152). Vi forstår at pris blir fremhevet som en styrende faktor for å kunne optimalisere kapasitetutnyttelsen. Det blir ikke nevnt noe om kommunikasjon (verdikommunikasjon) eller bruk av riktige kanaler for å utnytte den tilgjengelige kapasiteten. Vi fikk derav informasjon fra *Sales and Business Development Director* for å bedre forståelsen av hva markedet er villig til å betale. Teorien sier at effektiv pricing bør tilpasses markedets betalingsvillighet. For å mestre dette fagfeltet behøver man spesialisert kunnskap om både selger og kjøper sitt perspektiv (Hayes, Miller, 2011, 36-37). Det informanten sier og hva teorien sier, samsvarer. Vi oppfatter ut ifra dette at en aktør bør inneha avansert kunnskap

om selve kjøpsprosessen for begge parter for å kunne utvikle effektive prisstrategier. Teorien sier videre at prisstrategiutvikling er en del av RM og benyttes for å optimalisere omsetningen, kontrollere kostnader og investeringer, samt fokusere på kapasitetsstyring forbundet med dette (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 2). Det ser ut til at RM-avdelingen spiller en aktiv rolle når det gjelder å utvikle prisstrategier som vil være direkte rettet mot styring og optimalisering av kapasiteten. *Sales and Business Development Director* informerer oss om at de opprettholder en oversikt over reservasjoner. Teorien sier at hvis prognosene for etterspørselen i markedet ikke er presise, så vil heller ikke allokeringen av kapasiteten bli vellykket, og bedriften vil ikke kunne maksimere omsetningen eller profitten (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 76). Teorien omhandler prognosering og ikke en oversikt over tilstedeværelsen av allerede etablerte reservasjoner. Den kan likevel vise til viktigheten av å tilrettelegge kapasiteten i forhold til etterspørselen, som er fremtidige reservasjoner. Vi oppfatter at prisreduksjoner blir benyttet av Hertz for å kunne utnytte kapasiteten hvis den er for høy i forhold til etterspørselen. Teorien sier at det er lett å øke occupancy, men ofte må man redusere ADR betraktelig (Hayes, Miller, 2011, 20). Redusering av priser kan øke occupancy, men sannsynligvis ikke oppfylle en ultimat positiv påvirkning av RevPAC.

Temaet om flytende kapasitet kom opp, noe som er realiteten innenfor bilutleiebransjen. Vi blir fortalt at det er en tydelig fordel ved å ha en bevegelig kapasitet. Blant annet sier *Drifts- og nettverksdirektøren* at ”*priselementet er kjempeviktig, og selv om vi vil ha det mer stasjonsfast så flyter kapasiteten. Husk at vi også har et lisensnettverk bestående av X ganger lisenseiere rundt om i landet som også driver med sin respektive kapasitet. Der kan vi også utnytte hverandre ved under eller overkapasitet for å få et bedre totalbilde på kapasitet*”. *Director, Revenue and Pricing Department* sier at de bruker distribusjon aktivt ved at de flytter biler i forhold hvor pågangen er og for å flytte biler til mer attraktive områder. Han nevner også at det kan lønne seg i forhold til å la biler stå.

Teorien tilsier at å ta i bruk RM med tilhørende strategiske prisstrategier kan man styre kapasiteten for å optimalisere lønnsomheten (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 113). Vi mener at bruk av distribusjonen på måten *Director, Revenue and Pricing Department* informerer oss om, kan være med på å optimalisere lønnsomheten, men da bør også prisen de tar for bilen på

den nye flåten kompensere for kostnader forbundet med frakt av bilene fra den ene til den andre flåten. Vi oppfatter at et fokus på å bevege kapasiteten hvor det behøves kan være med på å optimalisere kapasiteten og unngå unødvendige kostnader. Kontroll på kapasiteten vil også kunne påvirke i en positiv retning.

*Drifts- og nettverksdirektøren* ønsker å flytte minst mulig på bilene, han sier at; ”i utgangspunktet ønsker vi å prise slik at man per definisjon skal flytte så lite som mulig, man priser ulikt i ulike regioner for å optimalisere utnyttelsen av bilen, til en ulik prising for å ikke flytte bilen etter kunden hele tiden”. Vi kan se at det kommer det frem litt ulike meninger vedrørende det å flytte bilen etter hvor etterspørselen befinner seg og prissette seg ut ifra markedets betalingsvilje ved bruk av blant annet geografisk segmentering. Som vi også har redegjort for tidligere i denne delen, vet vi at utprising bør bli tilpasset markedets betalingsvilje (Hayes, Miller, 2011, 36-37). Det *Drifts- og nettverksdirektøren* sier er som nevnt at de ønsker å pris ulikt i ulike regioner. Dette kan bety at det blir rettet et fokus mot å prissette seg etter markedet i ulike regioner, som videre være fordelaktig for å unngå unødvendige kostnader, mens kapasiteten kan bli utnyttet enda bedre.

Videre kom vi inn på temaet hvor vi lurte på om kapasitet kan være med på å fremme en positiv utvikling av RevPAC. Her svarer *Drifts- og nettverksdirektøren* det vil ligge en del penger i å bli flinkere til å vite eksakt når du kan skru opp prisen og kunne oppnå tilfredstillende kapasitet for å forbedre RevPAC. *Director, Revenue and Pricing Department - RPD* sier at; ”blir vi fullbooket i korte perioder, enten innenfor dag, uke eller måned, går vi inn for å øke prisen på de produktene for å redusere pågangen. Eller motsatt med prisreduksjon for å øke tilstrømmingen. Når vi snakker PAC snakker vi utnyttelsesgrad, høyere utnyttelsesgrad høyere pac”. *Sales and Business Development Director* nevnte også at det er kostnader knyttet opp til bilene, så det er oftest bedre å få ut bilen og få noe inntjening på bilen enn å la den stå stille, men han sier også at det er viktig med en balanse og sier videre; ”det finnes et punkt for inntjening hvor vi heller holder bilene på parkeringsplassen enn å få den ut”.

Ifølge teorien er målet med Revenue og Yield Management å belaste hver kunde med en pris som samsvarer med det høyeste beløpet de er villige til å betale. Det handler om å maksimere omsetningen ut fra tilgjengelig kapasitet (Rouse, Maguire & Harrison, 2010, 57-58). Vi ser da at teorien samsvarer med det *Drifts- og nettverksdirektør, Director, Revenue and Pricing Department* og *Sales and Business Development Director* sier om optimalisering og utnyttelse av kapasitet, og om det kan påvirke RevPAC. Det kan være utfordrende å optimalisere RevPAC uten å fokusere på en optimal pris og kapasitet. Man bør vite når man kan skru opp prisen, samtidig som man forsøker å opprettholde en tilstrekkelig kapasitet. Ofte er det bedre å få ut bilen til en litt lav pris enn at den ikke generer noen inntekter, men noen ganger er bedre å la bilen stå enn å leie den ut for billig. Vi oppfatter det slik at pris og kapasitet i stor grad påvirker hverandre.

### 3.3 Pris

Pris er en styrende faktor for RevPAC og et viktig virkemiddel for å optimalisere omsetningen. Derfor stilte vi flere prisrelaterte spørsmål. Først startet vi med å høre om ulike prisstrategier, hvor *Director, Revenue and Pricing Department* sier; ”vi vet at det kan variere om man booker fra sted til sted. Prisen kan variere mye på samme produkt. Vi har en prisstrategi og en kundestrategi som sier at vi skal være ærlig, transparent i den grad det tekniske lar seg gjøre (...)”. Videre sier *Sales- and Business Development Director* at økonomiske faktorer og størrelse på behov er noe man ser på for å prisse produktene, og at markedet styrer deres prisstrategier.

Ut fra det *Director, Revenue and Pricing Department* forklarer, tolker vi det som at de kan benytte en form av dynamisk prismodell. Teorien viser at dynamiske prismodeller opplever en spennende utvikling, hvor bedrifter har mulighet til å segmentere priser ut fra konkrete estimater innen det faglige begrepet rettet mot kundenes betalingsvilje, ”villighet til å betale” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 138).

*Sales- and Business Development Director* fremhever økonomiske faktorer og behov. Teorien sier at prissetting krever en omfattende forståelse av bedriftens mål og kostnadsstruktur. Det

er også viktig å forstå kundenes ønsker og behov, samt formålet med konkurrentenes prisstrategier (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 118-119). Dette viser til at kostnader, markedet og omfanget av kundenes behov har relativt stor påvirkning på pris, fordi teorien og det *Sales- and Business Development Director* sier samsvarer med hverandre.

Basert på hva *Sales- and Business Development Director* påpeker om markedet, virker det som dynamisk prissetting er gjentakende. Teorien lærer oss at dynamiske prismodeller ofte blir benyttet av bedrifter som har relativt fast kapasitet, og innebærer at priser kontinuerlig oppdateres ut fra endringer som oppstår innen forsyningen av kapasiteten og etterspørselen i markedet. Prisene blir dermed flytende (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 137). Selv om bilutleiebransjen opererer med flytende kapasitet, kan dynamisk prising også benyttes av et bilutleieselskap grunnetstore variasjoner i markedet og hvor aktørene kan oppleve et prispress vedrørende økt etterspørsel.

Videre kommer vi inn på optimalisering, hvor vi først fremlegger hva informantene svarte vedrørende hvordan de optimaliserer prisstrategiene deres. *Director, Revenue and Pricing Department* svarer følgende; *"i teorien har vi et minstekrav om hva vi kan ta for en bil og all økonomisk fornuft tilsier at vi ikke skal selge ut en bil til lavere pris enn det den koster. Det er ikke alltid teori og praksis går helt hånd i hånd. Man kan påvirke kunder med pris, det kan være strategiske valg"*.

Dette kan tolkes som at prisreduksjoner brukes for å øke salget og videre utnytte tilgjengeligheten. Med tanke på markedet de operer i hvor konkurransen er ganske truende, kan det være et gunstig trekk. Her velger vi å referere til teorien: Det eneste grunnlaget for å vurdere prisedsettelse innen det verdibaserte konseptet er hvis man "svarer" en nær konkurrent som prøver å samle inn markedsandeler gjennom pris. Hvis ikke det nevnte oppstår, vil det heller ikke være noe som helst verdibasert grunnlag å senke priser på, da verdien på produktet ikke reflekterer dette (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 6). Vår oppfattelse er at en prisreduksjon helst ikke bør skje. I så fall bør det oppstå et svært truende element om man skal klare å forvare en prisedsettelse. Som tidligere nevnt tror vi at en prisreduksjon vil

kunne øke occupancy, men redusere ADR. For å øke ADR bør også verdien økes og kommuniseres ut til kundene.

Både *Director, Revenue and Pricing Department* og *Sales and Business Development Director* får spørsmål om de mener noe bør endres på for å oppnå enda bedre resultater. Her svarer førstnevnte at de ser på det daglig og evaluerer både markedet, konkurrenter, kunder og seg selv hele tiden. *Sales and Business Development Director* sier; ”vi tester jo ting hele tiden for å se hva som fungerer best. Mye går på teknologi og utviklingen der”. Vi fikk også et svar fra drifts- og nettverksdirektøren hvor han forklarer; ”(...) Hvis du ikke lykkes med å forstå når du faktisk kan øke prisen litt, så tar du bare nedsiden og ikke oppsiden”.

I teorien kan vi henviser til at ”gode beslutninger innen prising kan øke profitten i stor grad og dårlige kan forårsake at konkurrenter reagerer med en priskrig som kan ødelegge profitten for alle involverte” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 118-119). Det kan tyde på at kontinuerlig evaluering av prisstrategier, strategisk arbeid rundt prisbeslutninger og ny teknologi hvor det er mulig, kan medføre en positiv utvikling av prisen (ADR) og muligens øke occupancy. Ifølge drifts- og nettverksdirektøren er det viktig å forstå når du kan dra opp prisen. Igjen tolker vi det som at markedet blir fremhevet som en viktig faktor for prissetting i forsøk på å oppnå økt profitt. Teori om prisenivå sier at det er viktig å implementere en streng disiplin når man skal gå inn i en prissettingsprosess hvor man da fastsetter priser som er forsvarlig å tilby potensielle kunder (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 118-119). Med hensyn til teorien mener vi at kunde verdien bør økes hvis man vil ta høyere pris. Tolkningen vår baserer seg på verdiskapelse, som er en del av essensen til den strategiske prispyramiden.

Informasjon fra *Key Account Manager* om hvordan nøkkelt kunder kan påvirke omsetningen, er også viktig å få med. Han forklarer at de store kundene gir en stor omsetning, men betaler også lave priser. Dette vil gi bedriften muligheten til å opprettholde et stort volum.

Vi forstår det slik at store kunder ikke påvirker pris eller RevPAC i noen grad. Ifølge teorien har en KAM gjerne store bedrifter i kundeporteføljen sin og det er ofte snakk om store pengesummer som er avgjørende for inntjeningen til bedriften (Jobber, Lancaster, 2015, 270).

Dermed vil store kunder kunne påvirke omsetningen gjennom en stødig inntjening. Tatt i betraktning at de er kontraktfestede, ser vi en fare for at de ikke kan påvirke prisen i en positiv retning. På en annen side vil kontraherte kunder gi bedriften mulighet til å opprettholde et stort volum som videre påvirker prisen og deretter optimalisering av kapasiteten. Vi mener fremdeles at en positiv påvirkning er avhengig av godt utformede og solide avtaler med nye nøkkeltkunder, samt reforhandling med eksisterende kunder som ikke bidrar med tilstrekkelige midler.

To av informantene ble tildelt et scenario for å høre hvordan de forholder seg til ADR og occupancy. De ble spurt om hva som er å foretrekke av å leie ut biler til en lav pris og oppnå høyt volum, eller til en høyere pris med lavere volum. *Sales and Business Development Director* forklarer at drømmesituasjonen ville vært å ha stort volum og høy pris, men at det sjeldent er tilfellet. Han sier videre; ”for vår del er slik at vi ønsker å være markedsledere på volum og størst i Norge. Da er man avhengig av volum. Man får ikke nødvendigvis den prisen man vil ha, men vi prøver å få til en fornuftig pris og så stort volum som mulig fordi vi vet det kan gi oss god inntjening i om sommeren for eksempel, hvor det er større behov”. *Director, Revenue and Pricing Department – RPD* svarer at; ”for maks utnyttelse sper vi på med volum, da senker vi prisen for å få høyere volum for å få høyere utnyttelsesgrad – det igjen gir høyere RPU. Vi er markedsstyrt og når marked er større enn kapasitet betyr det at prisene går opp”.

Med utgangspunkt i svarene fra *Sales and Business Development Director* og *Director, Revenue and Pricing Department* forstår vi at det å være markedsleder krever at bedriften kontinuerlig bygger opp volum for å oppnå full utnyttelsesgrad av kapasiteten. Prisen blir dermed ikke like viktig. Hertz priser ut fra tilgjengelig kapasitet hvor prisen varierer fra høy til lav, som igjen avhenger av størrelsen på kapasiteten. Etterspørselen i markedet utgjør en betydelig faktor for utleiebransjen, hvor prisen øker når etterspørselen er høyere enn kapasiteten. Nedsiden ved denne strategien er at den kan utløse priskrig mellom aktører i markedet og kontinuerlig presse ned priser som kan skade ADR`en. En god grunn til å høyne priser er når etterspørselen overgår kapasiteten. For å kunne beskytte ADR`en, ser vi behov for å øke verdier. Teorien om verdiskapelse i den strategiske pyramiden sier at verdiskapning

innebærer å anskaffe seg en best mulig forståelse for hvordan produkter eller tjenester skaper verdi for kunder (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 17). Her ser vi betydningen av å vite hva kunder anser som verdi. Bedriften arbeider mot å skape ønsket verdi for hvert segment, som kan bidra til å ønsket økning av volum ikke går utover prisen. Teorien fremhever også at det er viktig å kommunisere ut verdien til kundene på en effektiv måte. Angående pris- og verdikommunikasjon, forteller teorien oss at uansett hvor nøyaktig den verdibaserte strategien er, bør man få frem at produktet inneholder verdi og at verdien kan differensiere seg fra konkurrentenes verditilbud. Verdiforskjellen mellom ditt og konkurrentenes produkt bør være tydelig fremhevet for kundene. De kundene som ikke å klarer se ulikhetene kan bli sårbare til å velge et konkurrerende produkt til lavere pris, om ikke verdikommunikasjonen er god nok (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 72-73). Det forståelig at bilutleiebransjen ønsker å oppnå markedsandeler ved å bygge volum. Det vil kunne øke occupancy, men hvis man ikke fokuserer på verdiskapelse og differensiering i samhold med en tydelig verdikommunikasjon, blir det vanskelig å oppnå en tilfredstillende ADR. Teoretisk sett kan bruk av den strategiske prispyramiden øke occupancy og en god ADR, som videre kan påvirke RevPAC i riktig retning. Teorien viser til anvendelse av ADR, occupancy og RevPAR kan gi innsikt i hvordan bedriften ligger an i forhold til konkurrentene og i tillegg skape bevisst rundt verdioppfatningen kundene har av ditt produkt (Hayes, Miller, 2011, 325).

Når det gjelder balansen mellom pris og kapasitet sier *Sales and Business Development Director* at det er et brytepunkt hvor man ikke selger biler til lavest mulig pris kun for å selge. *"Det er kostnader knyttet opp til en bil, så i de fleste tilfeller er det bedre å få ut bilen og få noe inntjening på den bilen enn at den står stille. Man må ha en eller annen minste inntjening, men det finnes et punkt hvor vi heller holder bilen på parkeringsplassen enn å få den ut".* *Director, Revenue and Pricing Department* forklarer; *"begrensning på kapasitet vil automatisk øke pris på kort sikt. På lang sikt bygger man opp kapasitet. Selv om vi ønsker bedre pris er markedsandel en veldig viktig faktor og volum er viktig for å beholde markedsandeler. Det gode er at kunden får billigere bil, men vi får lavere pris. Likevel får vi fornøyde kunder, gjenkjøp blir større og oppfatningen av vårt brand blir positivt".*



Vi ser at det er en overensstemmelse blant informantene når det gjelder å få noe inntjening kontra ingen inntjening. Det foretrukne alternativet er altså å godta relativt lav pris fremfor å la bilen stå, fordi faste kostnader er der uansett. Vår oppfattelse er at bilutleiebransjen er dominert av høye faste kostnader, men at de har prisgrense som skal beskytte dem fra et mulig profitttap, som kan anses som en kontrollfunksjon for marginen. Teorien som omhandler prisstruktur sier at man bør oppdage potensialet for bedriftens potensielle profitt (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 47). Videre står det at ”målet blir å samle inn mest mulig omsetning fra salg der hvor verdi eller kostnader er høyest og samtidig godta lavere omsetning hvor det er nødvendig for å kunne opprettholde et profitabelt volum” (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 47). Vi oppfatter ut fra dette og informantenes svar at en bedrift bør tilpasse seg markeds situasjonen og godta en pris som kanskje ikke er optimal, men en mulig profitt. Ettersom vår problemstilling dreier seg om positiv utvikling av RevPAC, ser vi nytten av å fokusere på elementer som styrker verdien på produktene og opplevelser. I henhold til teori om prispolitikk avhenger den ultimate prisstrategien av at kundene vil betale den prisen bedriften tilbyr (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 12). Teorien sier blant annet at noen ganger kan en kunde nekte å betale en pris (...), derfor er det nødvendig å utarbeide en prispolitikk for å unngå kompliserte situasjoner. Muligens vil implementering av verdibaserte strategier være en mulig driver i målet mot å fremme en positiv utvikling av RevPAC. *Director, Revenue and Pricing Department* forklarer at markedsandeler og volum er viktig. Han sier også at det kan øke etterspørselen og lojalitete, som videre kan resultere i gjenkjøp. Dette kan tolkes som en kjedeeffekt med positivt utslag på etterspørselen. Teorien sier at en verdiforståelse vil hjelpe bedriften å sette profittmaksimerende priser som er basert på solid data fra de ulike kundegruppene, istedenfor å være avhengig av interne kostnadsbasert data eller oppnåelse av markedsandeler (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 17). Vi forstår hvorfor bilutleiebransjen gjør som de gjør med volum og markedsandeler i fokus, men vi er ikke helt enige i at prisreduksjoner er den beste måten å oppnå markedsandeler på.

### **3.4 Marked**

Angående hva som kan effektivisere markedsstrategier, forteller *drifts- og nettverksdirektøren* at teknologi er en viktig faktor med tanke på å tolke veien fremover. Da menes ”*hvordan man vurderer en reservasjonssituasjon, og det er litt systemer som avhenger på det*”. I tillegg vil et

tett samarbeid med involverte parter også bidra til at man tidligere kan lese kapasitetsbehovet. Han begrunner det med at *"da kan du forberede deg godt på hvor og hvor mange biler det skal være"*. *Director, Sales and Marketing* fremhever tilgjengelighet og synlighet som nøkkelord for strategien deres, samt rask digitalisering. For å optimalisere markedsstrategien fremheves viktigheten av god kundedialog for å øke bevissthet rundt markedets forventninger, kunne svare til forventningene og kommunisere det ut på en slik måte at det treffer de det skal. Han sier også; *"vi må evaluere de ulike tiltakene fortløpende for å se om de gir ønsket effekt"*. Om teknologiutvikling sier han at *"(...) det er helt avgjørende hvor fort vi klarer å fornye oss og implementere dette"*. Eksempelvis har teknologi bidratt til fremgang i sentrale systemer som gjør at de har effektivisert seg på mange områder. *Administrerende direktør* forteller at; *"jeg har et ansvar for å sikkerstille at vi har teknologien som skal til for å passe på at RevPAC skjer"*.

Gode strategier krever god planlegging for at man skal kunne optimalisere effektiviteten og dermed lønnsomheten, dette kan derfor påvirke hele organisasjonen (Jobber, Lancaster, 2015, 47). Videre kan et samarbeid i en stor bedrift som anvender Revenue Management kunne skape nytteverdi (Hayes, Miller, 2011, 462). Ut fra informantenes svar ser vi at spesielt samarbeid og teknologi er vesentlige elementer for de ulike avdelingene, men også utvikling av organisasjonen. Teknologi har åpnet et hav av muligheter, og vil bidra til å revolusjonere produkter og produksjonsprosesser (Kotler, 2014, 141-142). Det kan tenkes at de i stor grad benytter seg av digitale verktøy for innhenting av informasjon som utgangspunkt når de videre skal planlegge og evaluere nye tiltak, som videre iverksettes gjennom teknologi. Vår tolkning av informantenes svar er at bruk av den nyeste teknologien kan være en avgjørende faktor for å fremme en positiv utvikling av RevPAC.

Når det kommer til hvordan de arbeider mot å oppnå konkurransefortrinn i markedet, snakker *drifts- og nettverksdirektøren* om at god integrasjon med involverte parter er viktig for å spille hverandre gode. For *Director, Revenue and Pricing Department* gjelder det å *"være først ute og være ofte ute"*. I tillegg sier han at det er viktig å *"være tydelige i språket så vi kan kjøre ut nye kampanjer og nå kunder raskt, så det blir oppfattet på korrekt måte"*. *Sales and Business Development Director* fokuserer på kvalitet og service fordi kundeservicescoren hos OTA'er

"bidrar til algoritmen på hvor mye display du får". *Director, Sales and Marketing* snakker om betydningen av å være fremoverrettet i forhold til teknologi og brukervennlighet. Ifølge *administrerende direktør* er nettverk et grunnleggende element. Teknologi og kompetanse står også høyt på listen.

Ifølge informantene er det ulike faktorer som kan forårsake et konkurransedyktig fortrinn. Vi oppfatter at *drifts- og nettverksdirektøren* fremhever samarbeid, hvor vi da kan vise til treenigheten og viktigheten av et samspill mellom avdelinger. Teorien sier at innføring av et tett samarbeid videre kan optimalisere bruken av RM i bedriften, og deretter optimalisere omsetningen (Hayes, Miller, 2011, 462). Det *Director, Revenue and Pricing Department* forklarer om å være først ute innenfor alle aspekter og ta i bruk riktig kommunikasjon, tenker vi handler om å arbeide proaktivt med markedsføringen. For å øke salget er det ulike virkemidler en bedrift kan ta i bruk, "(...) som pris, kommunikasjon og distribusjon for å aktivt prøve å fylle opp den ledige kapasiteten" (Ellingsen, 2013, 152). *Sales and Business Development Director* fremhever kvalitet og service, som er sentrale deler av RM-strategier og tilknyttet kundenes verdioppfattelse. Produktet posisjoneres med hensyn til kvalitet og pris, fordi det ofte påvirker verdioppfatningen til forbrukeren, som igjen påvirker betalingsviljen (Kotler, 2011, 409). Videre henviser vi til "Revenue Circle" (Friberg, 2014), ved å skape gode gjesteopplevelser, generere etterspørsel, konvertere og maksimere inntektene på en god måte, kan det øke sjansen for å skaffe seg faste og fornøyde kunder (Hayes, Miller, 2011, 75).

Vi kan se en sammenheng mellom kunders verdioppfattelse og bedriftens prissetting. *Director, Sales and Marketing* fremhever ny teknologi som en viktig faktor, noe vi kan forstå ut ifra teorien om teknologi som er redegjort for tidligere i analysen. *Administrerende direktør* vektlegger nettverk som grunnleggende faktor, og trekker i tillegg frem teknologi og kompetanse. Nettverksbygging blir belyst i teorien som en av oppgavene til en *Key Account Manager*. En *KAM* skal appellere til sin potensielle kunder, bygge nettverk og skape gode relasjoner, som også innebærer oppfølging i ettertid for å øke sjansen for senere gjenkjøp (Jobber, Lancaster, 2015, 271). Dermed ser vi viktigheten av å bygge og opprettholde et godt nettverk.

Videre stilte vi spørsmål vedrørende styring og kontroll av etterspørsel. *Drifts- og nettverksdirektøren* svarer at "bilene som er kjøpt er kjøpt på et langt perspektiv, så den viktigste faktoren er pris". Videre legger *Sales and Business Development Director* fokus på å ha underleverandører og distribusjonskanaler sammen med markedsføring for å få ønsket kundetilstrømming.

Teorien tilsier at reiselivsindustrien i stor grad er preget av etterspørselsvariasjoner. Det kan blant annet løses ved å ta i bruk RM med tilhørende strategiske prisstrategier (Rouse, Maguire, Harrison, 2011, 113). *Drifts- og nettverksdirektøren* fremhever betydningen av pris, noe som for så vidt samsvarer med teorien vi har om utvikling av effektive prisstrategier.

Distribusjon er en særdeles viktig del av markedsføringsprosessen for å få produktet ut til forbrukeren. I snakk om distribusjonskanaler forklarer *Director, Revenue and Pricing Department* at "vi jobber veldig tett. Det er et godt og sunt samarbeid der de og vi blir utfordret hele tiden". *Sales and Business Development Director* sier at de fokuserer på samarbeid med aktører som kan bidra med bedre teknologi enn de selv har, der både store og små bidrar på sin måte.

Elektroniske distribusjonskanaler kan mer effektivt tilgjengeliggjøre produkter bedriften tilbyr. Man kan bli mer synlige for relevante kunder, lettere identifisere behov og tilby passende løsninger deretter (Hayes, Miller, 2011, 287). I samsvar med teorien, legges det frem av *Sales and Business Development Director* at teknologi er viktig for distribusjonen, og at man gjerne slår seg sammen med andre for å sørge for at produktene deres distribueres gjennom de beste IT-systemene.

Når det kommer til segmentering, skiller *Key Account Manager* mellom kontraherte og ikke-kontraherte kunder. Han påpekte at kontraktfestede avtaler ikke nødvendigvis er lønnsomme selv om man har sikret salg i fremtiden, med tanke på at de har nedforhandlet prisen. *Director, Revenue and Pricing Department* forteller at de har fem hovedsegmenter og anslagsvis 25-30 undersegmenter. Han forteller at segmentering i hovedsak brukes til

budsjettering og rapportering, som videre kan påvirke kapasitetsstyring. *Director, Sales and Marketing* påpeker at "det viktigste er at vi har en definert strategi både med hensyn til totalmarkedet, men også de segmenterte delene av markedet så vi tilpasser budskapet, innholdet og relevansen".

Segmentering er et utgangspunkt for all strategisk markedsføring for at man videre skal kunne tilpasse markedsføringsmiksen. Det er viktig at man tilpasser markedsstrategien til de forskjellige segmentene (Kotler, Keller, 2016, 345) - hvilket er akkurat det *Director, Sales and Marketing* sier. Informantenes svar viser at Hertz i stor grad benytter seg at segmentering. Med hele 25-30 undersegmenter sier det litt om hvordan de holder seg kundeorienterte og at de fokuserer på tilpassing av produkttilbud og tilspissing av markedskommunikasjonen.

Noe som kan påvirke prognosering og skape utfordringer for de lagte strategiene er endringer i makrosituasjonen. Dette bringer både muligheter og trusler for bedriften, og består av eksterne krefter som bedriften ikke kan kontrollere. Derfor er det viktig å overvåke og reagere på de ulike kreftene (Kotler, 2014, 133). *Director, Sales and Marketing* nevner terrorbildet og geopolitiske forhold som truende faktorer som kan påvirke markedet de opererer i, og dermed føre til redusert etterspørsel i reiselivsindustrien. Likevel får han frem at "på grunn av valutakursen ser vi at det kommer ganske mange nye til Norge". *Sales and Business Development Director* forklarer hvordan valuta påvirker etterspørselen, som at svak kronkurs gir folk bedre råd til å feriere i Norge. Han sier også at lav rente gjør at man kan tillate seg å øke kapasiteten ved å kjøpe inn mer biler. Vi forstår det slik at det er nødvendig å fokusere på makrofaktorer for å forutse og avgjøre hvilke strategier som er best egnet til ulike situasjoner. I utarbeidelsen av slike strategier kan historiske data gi en pekepinn på hva som bør gjøres. Dette kan hjelpe Revenue Manager å se fremover og ta gode beslutninger for videre utvikling av bedriften (Hayes, Miller, 2011, 167).

### 3.5 Salg

Angående salgsstrategier ville vi å forhøre oss om de viktigste elementene fra perspektivet til de ulike avdelingene. *Key Account Manager* har et sterkt fokus på relasjoner og tillit mot sine kunder. For *Director, Revenue and Pricing Department* er det viktig å samarbeide tett med salgsavdelingen. Informanten nevner videre at; *"kreativitet med tanker og evalueringer bak som gjør det levedyktig over tid, og at vi kan leve med det"* trekkes frem som det mest kritiske i utarbeidelsen av salgsstrategier. *Director, Sales and Marketing* er opptatt av merkevarens posisjon og å kunne sikre en god totalopplevelse. *Sales and Business Development Director* fremhever fleksibilitet og teknologi i forhold til differensiering og å styrke seg på de ulike segmentfeltene.

Informantene nevner forskjellige faktorer for hva som er de viktigste elementene for salgsstrategiene, noe som kan være et resultat av deres forskjellige kompetansefelt. Teorien tilsier at kontinuerlig utførelse av aktiviteter og kvalitetssikring er nødvendig for å vite om ting fungerer, eller om det må foretas justeringer. Før man begynner å diskutere salgsstrategier og taktikker, er allerede hensikten med strategiske markedsplaner skissert og diskutert (Jobber, Lancaster, 2015, 47). "Salgsbegrepet sier at forbrukerne og bransjen vanligvis ikke vil kjøpe nok av bedriftens produkter av seg selv" (Kotler, 2014, 19). Ved å tolke de ulike faktorene som informantene nevner, kan man se at noe samsvarer med teorien.

Informantene blir også spurt hva de anser som det viktigste i utarbeidelsen av optimale salgsstrategier. *Administrerende direktør* sier at; *"det mest kritiske vi jobber med er å klare å ivareta kompetanse. Mange ville sikkert svart rente eller tilgang på penger, men vi har tro på at kompetanse i vår organisasjon er nøkkelen. Det er kompetanse i mange forskjellige ledd, ikke minst å kunne forstå forbrukermønstre"*. Mens *Director, Revenue and Pricing Department* mener at; *"det som er viktig er at vi og salg jobber tett daglig"*.

Informantene nevner igjen forskjellige faktorer for salgsstrategier, hvor det blir fokusert på kompetanse og samarbeid. Salgsstrategiene påvirker ikke bare enkelte avdelinger, men hele virksomheten (Jobber, Lancaster, 2015, 47). Siden samarbeid kommer frem som en viktig

faktor, kan vi trekke linjer mellom hva deres svar og hva som står i teorien. Administrerende direktør nevner kompetanse for å forstå forbrukermønstre. For å forstå forbrukermønstre burde man også vite hvilke kunder man har, og en bedrift vil alltid ha flere typer kunder. Ifølge teorien kan man innhente de homogene kundene i ulike segmenter, som gir muligheten til å selge det samme produktet til ulike priser (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 51).

Vedrørende optimalisering av salgsstrategier for å øke omsetningen svarte *Sales- and Business Development Director* at “*det er hva du tilbyr kunden og hvilken pris du kan ta som har noe å si, men som regel er det veldig prissensitivt så det å få prisen opp i markedet er vanskelig*”. Informanten sier videre at det er også flere underpunkter som kan påvirke hvilken pris man kan ta, blant annet kvalitet, service, sikkerhet, tilgjengelighet og miljø. Vi følger opp med hva *Director, Revenue and Pricing Department* svarer om å øke omsetningen; “*månedlig har vi hatt brainstormingmøter med hva ønsker vi, er det noe kunden etterspør og hva kan kunden komme til å etterspørre. Samtidig har vi kontakt med alle stasjoner daglig og spør de, da snakker jeg ikke bare corporate stasjoner, men stasjoner i hele Norge*”. Administrerende direktør forteller også at det er viktig å forbedre alle ledd i bedriften og ha forbedringskonsepter.

Informantene nevner at det er flere faktorer som kan optimalisere salgsstrategier. Som *Sales- and Business Development Director* sier, er det viktig å ta hensyn til at markedet er prissensitivt. Når det angår strategisk prising i salgsstrategien, kan vi se til teorien hvor det sies at strategisk prising handler om å sørge for at alle produkter eller tjenester inneholder de elementene kundene er villig til å betale for, og at man unnlater å få med elementer som driver opp kostnader og ikke tilfører kunden noe verdi (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 5). Kunder har ulike verdioppfatninger, derfor er det viktig å vite verdien man uttrykker ved prising av produkter (Rouse, Maguire, Harrison, 2010, 49). Altså ser vi at informantenes nevnte fokusområder stemmer overens med teorien.

Videre får vi spurt *Sales and Business Development Director* om hvilke salgstiltak de iverksetter for å sikre en god utvikling av RevPAC. Her svarer han at “*det man kan påvirke mest i det hverdagslige blir ferie- og fritidssegmentet, det blir rundt markedsføring*”.

*Prissetting er viktig. Det å se på prisen og følge med på prisen, og det å markedsføre er veldig viktig for progresjon. Det er vanskeligere å sikre en god RevPAC nå enn det var før. Fordi det er så transparent er det enklere å se hvor det er lav pris og få et godt volum”.*

Teoretisk sett handler strategisk prising om å øke profitten. Dette krever fokus på mange områder og ikke bare prisnivåer (Nagle, Hogan, Zale, 2016, 5). Vi tolker det som at Hertz sitt fokus på å følge med på prisen, markedsføringen og progresjonen, kan bidra til å sikre en høy RevPAC. Men som også nevnt er det vanskeligere nå som markedet er så transparent.

## **4.0 Avslutning**

Denne avslutningen vil vise om datainnsamlingen er valid, om den er troverdig og til slutt vil vi presentere konklusjonen.

### **4.0.1 Verifisering og validitet av datainnsamlingen**

Utgangspunktet vårt i forskningsprosessen var å undersøke om det eksisterte noen konkrete faktorer som påvirket pris og kapasitet, og videre gi svar på problemstillingen om hvordan man kan fremme en positiv utvikling av RevPAC. Da vi skulle renskrive og analysere intervjuene, ble vi oppmerksomme på at svarene var ganske ulike, men inneholdt en del fellestrekk. Informantene ble spurt om samme temaer, men med ulike formuleringer og rangeringer. Grunnen er informantenes ulike ekspertiseområder. Analysen og tolkningen av datainnsamlingen førte til flere interessante funn, hvor vi oppdaget en sammenheng mellom flere av funnene. Flere av informantene nevnte at markedet styrer bransjen, at pris og kapasitet styrer hverandre. Det viste seg at svaret var mer komplekst enn hva vårt opprinnelige utgangspunkt tilsa. Vi måtte endre retning i undersøkelsen og opplevde det som ekstra utfordrende i en allerede krevende prosess.

Vi har også bemerket oss en annen utfordring som omhandler graden av kompleksitet rundt forskningen. Det ville styrket våre funn om vi hadde plukket ut informanter fra de tre største bedriftene i bransjen. Da kunne vi sammenligne og trukket frem faktorer som samsvarte med hverandre. Etter en vurdering av datainnsamlingsprosessen, kom vi fem til at vi kunne ha



formulert spørsmålene noe bedre. Vi fikk en del lange, åpne og diffuse svar som gjorde det analyseprosessen svært krevende.

Når det gjelder valg av kilder, bestemte vi oss fra starten å gjennomføre forskningen ved bruk av teori fra fagbøker som var utviklet for hotellbransjen, og velge ut relevant teori som også passet bilutleiebransjen. Det viser seg at bilutleiebransjen tar i bruk ulike KPI'er som er mer tilpasset dem, noe som skapte litt forvirringer underveis. Det var vanskeligere enn antatt å innføre et bransjebegrep i en annen bransje, men vi synes selv at det ble løst på en strukturert og forståelig måte.

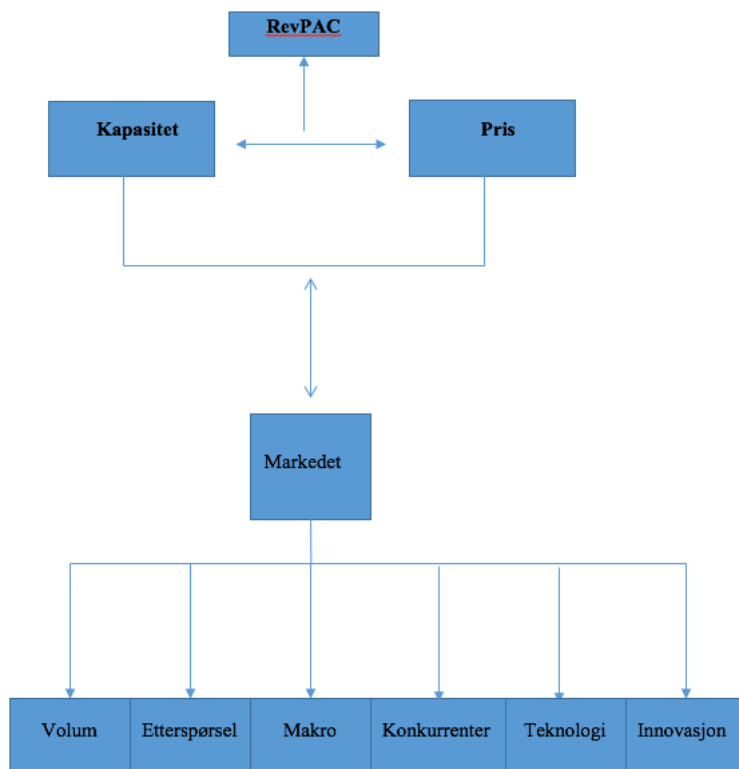
Til tross for utfordringene, førte analyseprosessen til nyttige svar som kunne knyttes opp mot teori. Ved hjelp av selvutviklede modeller fikk vi frem viktige faktorer som ledet oss til et svar på problemstillingen.

#### **4.0.2 Troverdighet**

Det er vanskelig for oss å stole fullstendig på resultatet. Det finnes alltid en mulighet for at man har mottatt feilaktig informasjon, mistolket noe, og fordi vi ikke hadde mulighet til å sammenligne informasjon fra andre bedrifter og deres ulike perspektiver.

#### **4.1 Konklusjon**

Vi velger å først fremstille svaret vårt i form av en modell, dette for å vise til at RevPAC, blir påvirket av kapasitet og pris, som igjen påvirker hverandre, markedet styrer bilutleiebransjen og punktene under er viktige fokusområder.



(Påvirkere)

Vi ønsker å fremheve hvordan en bedrift i bilutleiebransjen kan oppnå en positiv utvikling av RevPAC på lang sikt. Kortsiktige gevinster innebærer å iverksette tiltak under vanskelige perioder og lavsesonger, som blant annet prisreduksjoner og kampanjer. Vi har valgt å fokusere på førstnevnte, og går derfor ikke nærmere inn på hva som kan fremme kortsiktig utvikling av RevPAC.

Først skal vi redegjøre for hva en bedrift bør fokusere på for å kunne optimalisere både kapasitet og pris. Fokusområdene er tatt ut ifra analysen med tanke på hvilke funn som utmerket seg. Vi har besluttet å starte med konkrete punkter fra kapasitet, pris og videre til marked og salg. Til slutt har våre hovedfunn blitt oppsummert som et endelig svar til selve problemstillingen.

#### Kapasitet:

- Fokuserer på produktutvikling
- Styrke posisjonen i markedet
- Skape og styrke verdien for å oppnå ønsket utnyttelsesgrad
- Kunnskap om kjøpsprosessen
- Utvikle effektive verdibaserte prisstrategier
- Strategisk bevegelse- og flytting av kapasiteten for å kunne nå ønsket utnyttelsesgrad.
- Fokus på gode avgjørelser vedrørende balansen mellom pris og kapasitet

#### Pris:

- Bruk av dynamiske modeller som kan bidra til å differensiere priser på et individuelt nivå og også kunne øke betalingsviljen
- Fokus på identifisering av kundens behov
- Unngå kortsiktige prisreduksjoner. Prisreduksjoner burde innebære sterke begrensninger.
- Øke kunde verdien for å forsvare økte priser og fokus på differensiere seg fra konkurrentene.
- Fokus på å forhandle seg frem til bedre avtaler med nøkkelpkunder
- Fokuserer på kostnader, ved beslutninger vedrørende pris og allokering av kapasitet

#### Marked og salg:

- Fokus på kontinuerlig evaluering av strategier
- Benytte seg av ny teknologi
- Identifisere og øke kunde verdi
- Posisjonere seg ved hensyn til kvalitet og pris og fokus på å styrke posisjonen
- Utvikle nettverket og relasjonsbygging
- Bruk av distribusjonskanaler for å øke etterspørselen
- Fokus på effektive segmenteringsstrategier
- Fokus på å overvåke makromiljøet. Kan ta i bruk prognosering og historie for best resultat.

- Utvikle et sterkt samarbeid
- Fokus på å overvåke priser og ta i bruk effektive markedsføringstiltak for å nå ønsket kundetilstrømning

Når det kommer til våre hovedfunn, viser det seg at bilutleiebransjen er styrt av markedet, hvor markedet påvirker beslutninger både innen pris og kapasitetsstyringen. Markedet dikterer om det er mulig å bygge volum eller ikke, og om man kan øke utnyttelsesgraden av kapasiteten.

Våre viktigste funn er at bedriften bør fokusere på andre elementer enn pris for å kunne lykkes i et prispresset marked som aktørene opererer i. Blant annet bør organisasjonen styrkes nok til at kunder velger dem fremfor konkurrenter. Vi har funnet ut at bedriften bør fokusere på ulike organisatoriske faktorer. Alle punktene som ble fremhevet av informantene er oppført i matrisen (data-matrise). Vi velger å fremheve de viktigste faktoren på bakgrunn av hvor ofte det ble tatt opp av informantene. Det omhandler investering i ny teknologi med hensikt å oppnå ønsket grad av etterspørsel, volum og ønsket utnyttelsesgrad av kapasiteten. Dette anses som en avgjørende faktor å fokusere på for å fremme en positiv utvikling.

Våre funn indikerer at de bør ha noe annet å konkurrere med for å innhente ønsket etterspørsel og pris, som videre kan optimalisere kapasiteten og prisstrategiene, slik det ble nevnt ovenfor. De bør ha fokus på differensiering for å tilby noe konkurrentene ikke tilbyr, noe bedre for å skape et konkurransefortrinn. Dette kan øke etterspørselen. Et unikt verdiforslag vil også kunne tillate høyere pris som følge av økt verdi. Ved å styrke bedriftens posisjonen og identifisere hva kunder anser som verdi, kan man omforme verdien som er tilrettelagt for hver enkelt målgruppe med tilhørende verdibaserte strategier. I stedet kan man blant annet ta i bruk den strategiske prispyramiden, som muliggjør at bedriften kan fremme en positiv utvikling av RevPAC i et langsiktig perspektiv. Dette innebærer å opprettholde et fokus på både verdiskapelse, prisstruktur, verdikommunikasjon, prispolitikk, prisnivå, og kontinuerlig arbeide mot å effektivisere de ulike nivåene i utarbeidelsen av prisstrategier.

Funnene viser også til at bruk av RM-strategier er nyttig for å kunne Yield'e seg frem til en høyere kapasitetsutnyttelse og økt omsetning. RM-strategier bør være fundamentet for alle bilutleieaktører som ønsker å fremme en positiv utvikling av RevPAC. Kompetansen og samarbeidet bak er mest sannsynlig avgjørende for hvor vellykkede strategiene er i praksis.

### **4.3 Videre forskning**

Dataene belyser faktorer som kan påvirke RevPAC i en positiv retning, men også den andre veien. Ved videre forskning kunne det vært interessant å undersøke hvordan de negative faktorene påvirker RevPAC. For eksempel kan man observere bedriften og statistikken i løpet av ett år, med mål om å gå enda mer i dybden på hvordan en fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen.

Videre forskning kan også være å foreta en kvalitativ datainnsamling av informanter fra de tre største aktørene i bilutleiebransjen, og kombinere det med en kvantitativ undersøkelse rettet mot kunder av de ulike aktørene. Dette kan gi dypere innsikt når det gjelder å sammenligne de ulike aktørene, for så å undersøke hvorfor en kunde har valgt en spesifikk aktør.

## 5.0 Litteraturliste

748338, 748275, 747836. 2015. «RES2100, Revenue Management for serviceindustrien».

Høyskolen Kristiania.

748338, 748275, 747836. 2017. «SCM3100, Salgsledelse og Channel Management».

Høyskolen Kristiania.

Ellingsen, Kristen Albert. 2013. *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen, verdiskaping og markedsføring*. 1. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Friberg, Henning. Modell, "Treenigheten", 2010. Fra PP, RES2100\_200815

Friberg, Henning. Modell, "Revenue Circle", 2010. Fra PP, RES2100\_200815

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

1. Utgave. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Hertz 1. Presse Norge. Om Hertz Norge. Lesedato 10. april

2017: <http://www.mynewsdesk.com/no/hertz-norge>

Hertz 2. Presse Norge. Hertz kåret til "Årets beste Bilutleie". Lesedato 10.april

2017: <http://www.mynewsdesk.com/no/hertz-norge/pressreleases/hertz-kaaret-til-aarets-beste-bilutleie-1744525>

Jacobsen, Dag Ingvar. 2016. *Hvordan å gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utgave. oslo: Cappelen Damm AS.

Jobber, Lancaster, David, Geoff. 2015. *Selling and Sales Management*. 10. Utgave.

Edinburgh Gate, Harlow, UK: Pearson Education Limited.

- Johannessen, Tufte, Christoffersen, Asbjørn, Per Arne, Line. 2016. *Introduksjon til Samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur AS.
- Ken reasearch. Lesedato 18. mai  
2017: <https://kenresearchreport.wordpress.com/2016/08/01/middle-east-car-rental-and-leasing-market-is-expected-to-reach-usd-1-7-billion-by-2020-ken-research/>
- Kotler, Keller, Philip, Kevin L. 2016. *Markedsføringsledelse*. 15. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kotler, Philip. 2014. *Markedsføringsledelse*. 3. Utgave, 8. Opplag. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Nagle, Hogan, Zale, Thomas T, John E, Joseph. 2016. *The Strategy and Tactics of Pricing*. 5. Utgave. New York, USA: Routledge.
- Rouse, Maguire, Harrison, Paul, William, Julie. 2011. *Revenue Management in Service Organizations*. 1. Utgave. New York: Business Expert Press, LLC.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet, fra vitenskapsteori til feltarbeid*. 1. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

**Vedlegg 1 Intervjuguider**

**Vedlegg 2 Transkribering**



## **Intervjuguide: Administrerende Direktør**

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten. Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”, deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.

- Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.

- Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer.

Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

### **Fase 1:**

#### **Rammesetting.**

1. Uformell prat (15 min)
2. Informasjon: (15 min)

- Si noe om formålet med undersøkelsen.
- Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
- Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.
- Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
- Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
- Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
- Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.
- Starter opptaket.

### **Fase 2.**

#### **Erfaringer**

3. Overgangsspørsmål (10 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?

2. Kan du redegjøre for viktig informasjon om Hertz?

### **Fase 3.**

#### **Fokusering.**

4. Nøkkelspørsmål (40 min)
  - Nøkkelspørsmål (13stk) med oppfølgingsspørsmål.

#### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Markedsstrategi:**

1. Hva er dine ansvarsområder i arbeidet mot å fremme en positiv utvikling av RevPAC?
2. Hva er viktig å ta hensyn til på macronivå for å optimalisere driften til organisasjonen?
3. Hvilken overordnet strategier tar dere i bruk for å oppnå konkurransedyktighet i markedet?

#### **Salgsstrategi:**

4. Hva er de mest kritiske elementene å ta hensyn til i utarbeidelsen av optimale strategier?
5. Hvilke utfordringer oppstår ved utvikling av strategier? (vurdere å ta med)
6. Hvordan er deres strategiske-prosesser utarbeidet for å kunne optimalisere alle ledd i bedriften?
7. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere alle ledd i organisasjonen og dermed en maksimering av omsetning?

#### **Overordnet:**

8. I hvilken grad er variable kostnader med på å påvirke RevPAC? (vurdere å ta med)
9. Hva mener du er de viktigste faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

### **Fase 4.**

#### **Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (15 min)
  - Har vi forstått informanten riktig?
  - Er det noe informanten vil tilføye?
  - Takke for intervjuet.

## Intervjuguide: Drifts- og Nettverksdirektør

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?

**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten. Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”, deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.
- Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.
- Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer. Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

### Fase 1:

#### Rammesetting.

1. Uformell prat (15 min)
2. Informasjon: (15 min)
  - Si noe om formålet med undersøkelsen.
  - Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
  - Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.
  - Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
  - Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
  - Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
  - Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.
  - Starter opptaket.

### Fase 2.

#### Erfaringer

3. Overgangsspørsmål (5 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?

### Fase 3.

#### Fokusering.

4. Nøkkelspørsmål (40min)
  - Nøkkelspørsmål (15 stk) med oppfølgingsspørsmål.

#### Nøkkelspørsmål:

#### Kapasitet:

1. Hvilke prosesser benytter organisasjonen seg av for å optimalisere driften?
2. Hvordan optimaliserer dere bildelingen deres mellom stasjonene for å deretter kunne optimalisere kapasiteten.
3. Hvordan kan man kontrollere og styre kapasiteten, til det optimale?

4. Kan du redegjøre for viktige faktorer som kan påvirke kapasiteten? (vurdere å ta med)

#### **Markedsstrategi:**

5. Hva er de viktigste faktorene å ta hensyn til ved utvikling av effektive strategier i henhold til driften av flåten og nettverket?
6. Hva er deres viktigste fokusområder i henhold til arbeidet med å oppnå et konkurransemessig fortrinn?
7. Hvordan styrer og kontrollerer dere etterspørselen, med tanke på hvilke biler dere har tilgjengelig og hva kundene etterspør?

#### **Overordnet:**

8. Hva mener du er de mest kritiske faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

#### **Fase 4.**

##### **Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (10 min)
  - Har vi forstått informanten riktig?
  - Er det noe informanten vil tilføye?
  - Takke for intervjuet.

#### **Intervjuguide: Key Account Manager (TMC)**

##### **Huske å forklar hvorfor vi ikke burkte så mye fra KAMen**

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?

**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten.

Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”,

deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.

- Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.

- Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer.

Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

#### **Fase 1:**

##### **Rammesetting.**

1. Uformell prat (10 min)
2. Informasjon: (15 min)
  - Si noe om formålet med undersøkelsen.
  - Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
  - Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.

- Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
- Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
- Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
- Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.
- Starter opptaket.

## **Fase 2.**

### **Erfaringer**

3. Overgangsspørsmål (15 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?

## **Fase 3.**

### **Fokusering.**

4. Nøkkelspørsmål (60 min)
  - Nøkkelspørsmål (15 stk) med oppfølgingsspørsmål.

### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Prisstrategier:**

1. Hva er det viktigste å fokusere på ved fastsetting av priser for nøkkelkunder?
  - a. Vil nøkkelkunder kunne påvirke RevPAC?
2. Hvilke prisstrategier tar dere i bruk for deres nøkkelkunder?
3. Tar dere i bruk verdibasert prising?
  - a. Har du ut i fra de nåværende strategiene observert en positiv utvikling av RevPAC?
4. Hvilke utfordringer er knyttet til fastsetting av priser til nøkkelkunder?
5. Hvilke muligheter er det ved fastsetting av priser til nøkkelkunder?

#### **Kapasitet:**

6. Hva er det viktigste å fokusere på innen kapasitetsutnyttelse i henhold til deres nøkkelkunder?
  - a. Kan en effektiv kapasitetsutnyttelse med fokus på nøkkelkunder, være med å fremme en positiv utvikling av RevPAC?
7. Teorien innenfor RM tilsier at 20% av kundene står som regel for 80% av omsetningen, gjelder dette dere?

#### **Markedsstrategier:**

8. Er kundeporteføljen deres tilstrekkelig i henhold til nøkkelkunder?
  - a. Opplever de som lønnsomme kunder?
9. Vil en god relasjon til nøkkelkundene kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

10. Kan du redegjøre kort om hovedpunktene til distribusjonsstrategien deres?
  - a. Er den effektiv nok til å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?
11. Hva anser du som de viktigste elementene innenfor distribusjon, som videre kan påvirke RevPAC i en positiv retning?
12. På hvilken måte segmenterer dere, for å nå de mest lønnsomme nøkkelkundene?
  - a. Er segmentering en viktig del for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

### **Salgstrategier:**

13. I henhold til en marked- og salgsstrategi, hvor viktig er implementering av KAM i deres forretningsstrategi?
14. Hvor viktig er betydningen av Key Account Management i henhold til en positiv utvikling av RevPAC?

### **Overordnet:**

15. Har du en formening om hvilke konkrete eksterne og interne drivere (ulike påvirkere til en utvikling), som er de viktigste for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

### **Fase 4.**

#### **Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (15 min)
  - Har vi forstått informanten riktig?
  - Er det noe informanten vil tilføye?
  - Takke for intervjuet.

### **Intervjuguide: Director, Sales and Marketing**

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?

**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten.

Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”, deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.

- Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.

- Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer.

Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

### **Fase 1:**

#### **Rammesetting.**

1. Uformell prat (15 min)
2. Informasjon: (15 min)

- Si noe om formålet med undersøkelsen.
- Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
- Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.
- Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
- Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
- Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
- Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.
- Starter opptaket.

## **Fase 2.**

### **Erfaringer**

3. Overgangsspørsmål (20 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?

## **Fase 3.**

### **Fokusering.**

4. Nøkkelspørsmål (80 min)
  - Nøkkelspørsmål (18 stk) med oppfølgingsspørsmål.

### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Markedsstrategi:**

1. Kan du forklare hvilke markedsstrategier dere tar i bruk?
2. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere markedsstrategiene deres?
3. Hvilke markedsføringsaktiviteter har dere iverksatt for å sikre en god utviklingsprogresjon i henhold til RevPAC?
  - a) Er det noen aktiviteter dere vurderer å implementere?
4. Hvilket fokus har dere i henhold til markedet?
5. Sett i et macroperspektiv, hvilke faktorer kan påvirke markedet som dere opererer i?

#### **Salgsstrategier:**

6. Før man kan begynne å selge utnevnte produkter eller tjenester, så bør man ha en klar og tydelig USP (Unique Selling Proposition). Kan du redegjøre for deres USP'er?

#### **Overordnet:**

7. Kan du redegjøre for eventuelle nye teknologiske løsninger som dere har implementert og som har vist en fremgang i deres arbeidsprosesser og dermed lønnsomheten?
8. Er utvikling av teknologi en sterkt påvirkningsfaktor for markedsarbeidet deres? (vurdere å få inn)

9. Hva mener du er de mest kritiske faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC? (vurdere å få inn)

#### **Fase 4.**

##### **Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (15 min)

- Har vi forstått informanten riktig?
- Er det noe informanten vil tilføye?
- Takke for intervjuet.

#### **Intervjuguide: Revenue- and Yeild Manager**

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?

**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten.

Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”, deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.
  - Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.
  - Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer.
- Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

#### **Fase 1:**

##### **Rammesetting.**

1. Uformell prat (10 min)
2. Informasjon: (15 min)
  - Si noe om formålet med undersøkelsen.
  - Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
  - Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.
  - Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
  - Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
  - Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
  - Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.
  - Starter opptaket.

#### **Fase 2.**

##### **Erfaringer**

3. Overgangsspørsmål (20 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?
  2. Hvordan praktiserer dere RM og Yield i organisasjonen?



**Fase 3.****Fokusering.**

4. Nøkkelspørsmål (80 min)
  - Nøkkelspørsmål (18 stk) med oppfølgingsspørsmål.

**Nøkkelspørsmål:****Pris:**

1. Hvilken prisstrategi tar dere i bruk?
  - a. Er det noe dere bør endre på for å oppnå enda bedre resultater?
2. Tar dere i bruk strategisk prising? (vurdere å få inn)
  - a. Tror du at bruken av de ulike fasene i den strategiske pyramiden, kan forbedre konkurransedyktigheten deres og fremme en positiv utvikling av RevPAC?
3. Hva har en stor påvirkning på pris?
4. Er det bedre å leie ut biler til en lav pris og oppnå et høyt volum? Eller til en høyere pris, men i et mindre volum?
5. Hvordan finner dere balansen mellom pris og kapasitet?
6. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere prisstrategiene deres?

**Kapasitet:**

7. Hvor viktig er kontroll og styring av kapasitet, ved oppretting av priser? (få inn)
  - a. Hva er deres prosedyrer i henhold til dette?
8. Hvordan kontrollerer og styrer dere etterspørselen i henhold til kapasiteten?
9. Vil et fokus på kontroll og styring av kapasiteten kunne påvirke RevPAC, og i hvilken grad?
10. Hva gjør dere for å sikre høy kapasitetsutnyttelse?

**Salgsstrategi:**

11. Hvilke salgsstrategier opplever du som de mest optimale for HERTZ?
  - a. Er det noe dere kan innføre for å øke fremtidig omsetning?
12. Hva er deres viktigste fokusområder i henhold til arbeidet med å oppnå et konkurransemessig fortrinn i markedet?

**Markedsstrategi:**

13. Hvordan er segmenteringsprosessen deres satt sammen?
  - a. Opplever du de fastsatte strategiene rettet mot segmentering som optimal nok til å kunne oppnå ønsket grad av konkurransedyktighet?

14. I hvor stor grad er bruken av erfaring og historie nyttig, i henhold til prognosering?
15. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere alle ledd i organisasjonen og maksimering av omsetningen? (vurdere å ta med)
16. Hvordan opplever du samarbeidet mellom dere og distribusjonskanalene?

**Overordnet:**

17. Kan du redegjøre for eventuelle nye teknologiske løsninger som dere har implementert og som har vist en fremgang i deres arbeidsprosesser og dermed lønnsomheten?
18. Hva mener du er de mest kritiske faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC? (burde få med)

**Fase 4.**

**Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (15 min)
  - Har vi forstått informanten riktig?
  - Er det noe informanten vil tilføye?
  - Takke for intervjuet.

**Intervjuguide: Sales- and Business Development Director**

**Tema:** Revenue Management med et fokus på bilutleiebransjen og KPI'en, RevPAC.

**Problemstilling:** Hva fremmer positiv utvikling av RevPAC i bilutleiebransjen?

**Form:** Tre intervjuere møter opp på avtalt tidspunkt. Alle tar seg av den uformelle praten.

Hvor vi skal prøve oppnå en komfortabel intervju situasjon og hvor informanten kan oppfatte et åpent samtale grunnlag.

- Intervjuer (1) starter med å gå i gjennom alt av punkter under ”informasjon”, deretter stiller intervjuer (1) nøkkel spørsmål med oppfølgingsspørsmål.
  - Intervjuer (2) noterer ned svar og avklarer hvis det oppstår noen misforståelser og tar grep hvis det blir en avsporing bort i fra problemstillingen.
  - Intervjuer (3) er en moderator som har ansvar for lydbåndopptak og aktivt observerer.
- Intervjuer (1) oppsummerer på slutten og intervjuer (2) skriver et referat etter endt utførelse av intervju.

**Fase 1:**

**Rammesetting.**

1. Uformell prat (10 min)
2. Informasjon: (15 min)
  - Si noe om formålet med undersøkelsen.
  - Vi forklarer hva intervjuet skal brukes til.
  - Informerer om taushetsplikt ovenfor sensitiv informasjon.
  - Informerer om anonymitet, hvis det er ønskelig?
  - Er det noe som er uklart, noe vi kanskje må utdype mer?
  - Har informanten noen spørsmål til temaet eller formålet med intervjuet?
  - Sørge for at vi får samtykke til å ta opp samtalen på bånd.

- Starter opptaket.

## **Fase 2.**

### **Erfaringer**

3. Overgangsspørsmål (15 min)
  1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?

## **Fase 3.**

### **Fokusering.**

4. Nøkkelspørsmål (60 min)
  - Nøkkelspørsmål (26 stk) med oppfølgingsspørsmål.

### **Nøkkelspørsmål:**

#### **Pris:**

1. Hvilken type prisstrategi tar dere i bruk?
  - a. Er det noe dere bør endre på for å oppnå enda bedre resultater?
2. Hva har en stor påvirkning på pris?
3. Er det bedre å leie ut biler til en lav pris og oppnå et høyt volum? Eller til en høyere pris, men i et mindre volum?
4. Hvordan finner dere balansen mellom pris og kapasitet?

#### **Kapasitet:**

5. Hvor viktig er kontroll og styring av kapasitet, ved oppretting av priser?
6. Vil et fokus på kontroll og styring av kapasiteten påvirke RevPAC?
7. Det er noen drivere som påvirker kapasiteten, hvem er de?
8. Hva gjør dere for å sikre høy kapasitetsutnyttelse?

#### **Salgsstrategi:**

9. Hva kan dere innføre for å øke omsetningen enda mer?
10. Hvilke faktorer ved utvikling av salgsstrategier er de mest kritiske?
  - a. Kan de nevnte faktorene påvirke RevPAC i en positiv retning?
11. Hvilke salgstiltak iverksetter dere for å sikre en god utviklingsprogresjon innen RevPAC?

#### **Markedsstrategi:**

12. Hva er deres viktigste fokusområder i henhold til arbeidet med å oppnå et konkurransemessig fortrinn?

a. Mener du at de fokusområdene kan være med å påvirke til en positiv utvikling av RevPAC?

13. Hvordan er segmenteringsprosessen deres satt sammen?

14. Hvilke distribusjonsstrategier tar dere i bruk?

15. Hvilke OTA'er tar dere i bruk?

a. Hvorfor akkurat dem?

**Overordnet:**

16. Hva mener du er de mest kritiske faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?

**Fase 4.**

**Tilbakeblikk**

5. Oppsummering (15 min)

- Har vi forstått informanten riktig?
- Er det noe informanten vil tilføye?
- Takke for intervjuet.

## **Intervju 15/03/17 - Hertz HQ, Lysaker**

*Thor Åland, Director, Revenue and Pricing Department*

### **Erfaringer:**

#### **1. Har du kjennskap til KPI'en RevPAC?**

*Det har jeg. Den bruker vi i alt arbeid vi gjør. Vi bruker for så vidt mange forskjellige KPI'er, men der dere snakker om RevPAC i bilutleie bruker vi RPU (unit), RPT (transaction) og RPD (day). Per day avhenger av leielengde og hvilket segment vi snakker om. RPT er så klart helt styrt av leielengde, er det en lang leie har du en høy RPT.*

*RPU eller RevPAC er utnyttelsesgraden av bilen. Så du kan for så vidt ha en lav RPD og det er kanskje ikke høyeste RPT, men har du 100% utnyttelse så får du en god RPU.*

#### **2. Hvordan praktiserer dere RM og Yield i organisasjonen?**

*RM er jo kanskje en av grunnpilarene i prissetting. I markedet vi lever i dag er vi presset. Store aktører ønsker å få prisene ned. Det er flere og flere innkjøpsallianser. Mellomstore og store aktører går i allianse for å kjøpe inn fly, hotell og leiebil samlet så de med større volum har mer power når de forhandler.*

*Utfallet blir at priser går ned fordi alle ønsker volum og de større aktørene. Samtidig går ikke prisen ned på lønn eller husleie eller kostnader hos Hertz, men det er bilutleieprisen som går ned.*

*Vi må tenke nytt og annerledes for å se hvor man kan hente inn overskudd, der er RM og yielding en av hovedpilarer sammen med effektivisering som kanskje er nummer to. Vi praktiserer det ved å plukke fra alle reisemønstre, bestillingsmønstre, leiemønstre og ser hva vi kan gjøre for å tilpasse produktene og opplevelsen bedre i tråd med kundens ønsker, for dermed å sikre høyere volum, gjenkjøp og om det er tillegg elementer vi kan selge inn i tillegg til leiebilen.*

*For enkelte produkter kan kunder enklere kjenne seg igjen med å la hjertet styre litt når de velger aktør. Treffer vi på produkt får vi flere og fornøyde kunder. Enhver fornøyd sier det til 3 stykker, enhver misfornøyd sier det til 10, så vi er avhengige av å ha fornøyde kunder.*

*RM er å tilpasse pris etter markedet. Vi som bedrift er mer styrt av markedet enn vi kanskje ønsker, men samtidig betaler de lønnen vår så vi må være tilpasset markedet. Så kan vi dele inn i tre segmenter, eller bolker; executive, medium og low cost brand. Vi operer i executive og low cost men da dekker vi også medium brandet, så vi konkurrer over alt hele tiden, og i alle segment.*

*Når det gjelder yielding har vi kjørt programmer over år for å optimalisere salget på ekstraprodukter så vi kan hente ut større revenue på stasjonsnivå. Spiller ofte på følelser - sikkerhet, velbehag at kunden ikke drar avgårde med ubehag, tilbyr forsikring som reduserer egenandel for å gjøre kjøreopplevelsen mer hyggelig, at man ikke må være overforsiktig – da får vi fornøyde kunder.*

*Yield er å tilpasse pris på ekstraprodukter og hvordan og når man skal selge det. Man kan selge masse ekstraprodukter til kunden i skranken, hvis vi bruker for lang tid på å selge er det negativt å oppholde kunden i salgøyeblikket for lenge. Det har også med yielding å gjøre, hvordan håndtere kunde fra A til Å.*

*Yielding er å optimalisere pris i forhold til etterspørsel. Når vi skjønner at vi går for langt ned i pris og konkurransen er for tøff, må vi hente inn revenue på andre måter enn i selve prislinjen. Da snakker vi frivillighet fra kunde. Det er ingenting vi pålegger kunden, det er spørsmål vi stiller om kunden ønsker.*

## **Pris:**

### **3. Hvilken prisstrategi tar dere i bruk?**

*Hovedregelen er at markedet styrer. Vi er markedsorientert til de grader så vi følger markedet, vi sjekker pris hver dag overalt til enhver tid fra de aller fleste plasser.*

*Vi vet at det kan variere om man booker fra sted til sted. Prisen kan variere mye på samme produkt. Vi har en prisstrategi og en kundestrategi som sier at vi skal være ærlig, transparent i den grad det tekniske lar seg gjøre og at vi ikke skal gi visse fordeler til noen nordmenn som booker fra Norge skal ikke få bedre pris enn franskmenn fra Frankrike. Vi driver ikke med source pricing. Det kan variere på pris ut ifra hvor du booker fra, men det er på produkt. I*

*USA ønsker mange kunder ikke forsikring, i Europa vil de aller fleste ha forsikring og derfor kan produktene være annerledes. Hovedregelen er at prisen er den samme.*

*Prisstrategien er at markedet styrer mesteparten og at vi har et ærlig og transparent prisdisplay.*

**a) Er det noe dere bør endre på for å oppnå enda bedre resultater?**

*Det ser vi på daglig, vi evaluerer markedet, vi evaluerer konkurrenter kunder og oss selv hele tiden. Det er den eneste måten å være på hele tiden. Hvis marked eller kundeatferd endrer seg må vi også endre oss. Men per i dag og siste året har vi vært markedsstyrt.*

**4. Tar dere i bruk strategisk prising?**

*Ja, vi har den jo. Mye av det vi gjør er strategisk. Tingen med strategisk prising er at store, tunge kunder som gir oss mye volum er billige og enklere å håndtere enn mange små. Da må vi jo prise oss strategisk for å få de fordi det gir oss lavere kost per transaksjon.*

*En annen ting er når markedssituasjonen endre seg hurtig og vi ikke kan endre kapasitet like hurtig, så må vi endre strategi. Det vil si strategien er lagt for lengst, men oppfattelsen av strategien ute kan endre seg.*

**a) Tror du at bruken av de ulike fasene i den strategiske pyramiden, kan forbedre konkurransedyktigheten deres og fremme en positiv utvikling av RevPAC?**

*Det jeg ikke liker med pyramiden er at den ikke tar for seg marked som er en hoveddriver, da faller grunnmuren i pyramiden fra vårt ståsted. Man kan fortsatt ta i bruk deler av den, men sånn som markedet er i dag kan vi ikke følge pyramiden, hvert fall ikke slavisk. Det er knapt så vi kan bruke den.*

**5. Hva har en stor påvirkning på pris?**

*Stort sett to ting: Det ene er markedskrefter, den største påvirkeren. Generelt er det andre hvordan hvert firma har satt strategien sin, om de ønsker volum eller pris. Markedskrefter og volum er våre største prispressere.*

**6. Er det bedre å leie ut biler til en lav pris og oppnå et høyt volum? Eller til en høyere pris, men i et mindre volum?**

*Vi gjør nok begge deler. Vi leier ut biler i vårt hodet altfor lite men i markedets øyne for høy.*

*For maks utnyttelse sper vi på med volum, da senker vi prisen for å få høyere volum for å få høyere utnyttelsesgrad – det igjen gir høyere RPU. Helt klart sesongbasert. Juli/august er best. Vi er markedsstyrt og når marked er større enn kapasitet betyr det at prisene går opp. Markedsstyrt kan være både på godt og vondt, man skal ta med seg fordeler men det kommer også ulemper.*

**7. Hvordan finner dere balansen mellom pris og kapasitet?**

*Begrensning på kapasitet vil automatisk øke pris på kort sikt. På lang sikt bygger man opp kapasitet. Selv om vi ønsker bedre pris er markedsandel en veldig viktig faktor og volum er viktig for å beholde markedsandeler. God og ond sirkel. Det gode er at kunden får billigere bil, men vi får lavere pris. Likevel får vi fornøyde kunder, gjenkjøp blir større og oppfatningen av vårt brand blir positivt.*

**8. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere prisstrategiene deres?**

*I teorien ja, men i praksis nei. I teorien har vi et minstekrav om hva vi kan ta for en bil og all økonomisk fornuft tilsier at vi ikke skal selge ut en bil til lavere pris enn det den koster. Det er ikke alltid teori og praksis går helt hånd i hånd. Man kan påvirke kunder med pris, det kan være strategiske valg. Det kan være kunder vi virkelig ønsker oss, det kan være referansekunder eller som vil gi en synergieffekt mot andre kunder eller andre markeder som vi kan kjøpe oss inn i ved å selge ut for lav pris. Strategisk kan vi gjøre det og vi gjør det.*

*Begrensning på kapasitet vil automatisk øke pris på kort sikt. På lang sikt bygger man opp kapasiteten, selv om vi ønsker en høyere pris så er markedsandel en veldig viktig faktor for oss og volum er viktig for å beholde markedsandeler, det er en god eller ond sirkel. Den gode sirkelen er at kunden får en billigere bil og så kan man godt si at for oss er det en ond sirkel fordi prisene går ned. Det er feil å tenke sånn i mitt hodet, for vi har fornøyde kunder og det betyr at gjenkjøpet blir større, og oppfatningen av vårt brand blir bedre. Så for meg er det også positivt – at vi greier å tilby kunden det den ønsker til enhver tid.*



**Kapasitet:****9. Hvor viktig er kontroll og styring av kapasitet, ved oppretting av priser?**

*Det er ikke like viktig med oppretting, men ved vedlikehold av de. Nå spør det hvilke segment vi snakker om. Vi har segmenter som er kontraktert og da er det så klart kontroll og styring ved lavprisprodukter som er alfa omega. Men ved selve prissopprettningen er ikke styring av stasjoner, flåter osv så viktig, men om det er styring av produktet, så er pris viktig. Vi må ikke miste kontroll på hva vi har og hva vi jobber med, og at det er korrekt tilpasset kundegrupper vi går etter.*

**- Hva er deres prosedyrer i henhold til dette?**

*Vi har mange kontrollnivåer. Alt fra bygging av priskoder til selve prisingen til elementer i pris og bruken av det. Vi har kontrollrutiner på det tekniske og manuelle som jobber sammen.*

*Gjør vi en manuell feil vil det tekniske slå inn og stoppe det. Gjør vi en teknisk feil vil vi manuelt kunne se det. Så må vi ikke undervurdere at vi har mange hundre folk på jobb hele tiden som ser på priser og gjør manuell kontroll hele tiden. Vi er godt ivaretatt på det feltet.*

**10. Hvordan kontrollerer og styrer dere etterspørselen i henhold til kapasiteten?**

*Fra RM og yield perspektiv er det produktutvikling, selve prisen opp og ned, og små enkle ting som gratis oppgradering, gratis ekstra sjåfør, det kan være å prise to grupper likt og så skriver man det er free utgrade. La oss si mellom A og B-biler. Det trenger ikke være slik at vi senker B-bil prisen ned til A-bil-nivå. Vi kan like godt øke A-bil-prisen opp til B-bil-nivå og si free upgrade. Alt har med strategi å gjøre og helhetstenkning, så lenge kunden ser en fordel lurer vi ikke kunden, men er strategisk i måten vi tjener penger og tilbyr produktet. Hvis vi øker A-bilen så burde vi øke B-bilen tilsvarende, men det lar vi være. Derfor gir vi en free upgrade.*

*Vi har markedstilpassede priser, vi beveger oss ikke ut av markedet med prisene. Hvis de fleste tenker at vi må prise to bilgrupper likt for å gi en gratis oppgradering til en kunde. Hvis vi øker A-bil til B-bil-nivå og annonserer det til free upgrade på gruppe B, ser kunden fordelene med å booke en B-bil i forhold til A. Bannere styrer blikket på hvor man skal trykke, det blir lettere ta en beslutning når man har en leder som sier at her har du en fordel.*

**11. Vil et fokus på kontroll og styring av kapasiteten kunne påvirke RevPAC, og i hvilken grad?**

*Uten tvil, det gjør vi til enhver tid. Det gjør vi ned på timesbasis og ned på segment på alle stasjoner i Norge. Bli vi fullbooket i korte perioder, enten innenfor dag, uke eller måned, går vi inn for å øke prisen på de produktene for å redusere pågangen. Eller motsatt med prisreduksjon for å øke tilstrømmen. Når vi snakker PAC snakker vi utnyttelsesgrad, høyere utnyttelsesgrad høyere pac.*

**12. Er det noe annet kritisk å fokusere på i henhold til kapasiteten som kan påvirke RevPAC?**

*Ja. Uten tvil er det å ha tilpasset kapasitet innenfor gruppe til det du selger og det kunden ønsker og markedet spør etter.*

*Hvis mange spør etter små biler og du sitter med store Volve XC90'er på ready line så har du gjort noen feil disponeringer, eller så har du ikke vært dyktig nok på markedsføre eller prise korrekt de produktene du har up front.*

*Kapasitet er ikke bare en bil er en bil, men også størrelse på bilen. Når vi vet at en stor dyr luksusbil koster en million og småbil koster 250-300 000. Så er jo kostnaden 3-4 dobbelt, derfor blir det dumt å sitte med feil flåte til det som er etterpurt. Samme gjelder den andre veien, at man sitter med bare småbiler og markedet etterspør store.*

**13. Hva gjør dere for å sikre høy kapasitetsutnyttelse?**

*Den enkle tingen er at vi ser reservasjoner opp mot kapasitet lang tid i forveien og justerer pris deretter. Pris styrt i forhold til kapasitet. Ser vi at det begynner å fylles opp øker vi prisen, ser vi at kapasiteten begynner å bli for stor så reduserer vi prisen. Det er den enkle metoden.*

*Ellers bruker vi aktivt og strategisk OTAer og vet hvordan de kan tilpasse markedsføring og spisse produkter, og er i daglig dialog med dem.*

*Egen reklame og google optimalisering brukes også. Vi sender ut kampanjebrev, månedskampanjebrev og i perioder er vi så kreative at vi lager produkter som skal vare i en uke så vi bruker ganske mye krefter på å få ut og treffe kunder og markedet for å gjøre oss attraktivt for markedet.*

*Vi bruker distribusjon aktivt, de flytter biler i forhold til om det lite pågang på steder, bruker vi distribusjonen vår med å flytte biler til mer attraktive områder. Det kan lønne seg i forhold til å la biler stå. Det fine med bilutleie kontra hotell og fly er at vi kan gjøre det på noen timer. Er det lite pågang ett sted og mye pågang et annet sted så kan vi flytte kapasitet. Det er litt verre å flytte hotellrom eller flytte et fly som er schedulert rute eller luftrom flere år i forveien, de har ikke den fleksibiliteten som bilutleie har.*

### **Salg og Markedsstrategi:**

#### **14. Hvilke salgsstrategier opplever du som de mest optimale for HERTZ?**

*Det er veldig omfattende. Det som er viktig er at vi og salg jobber tett daglig.*

*Nå er jeg så heldig å få være med salg både ut til kommersielle kunder og jeg er med på de fleste turene til leisure kunder og OTA'er. Vi har et godt, sunt og utfordrende samarbeid. Vi er på hele tiden. Det er nesten som én avdeling, så tett jobber vi. Da snakker jeg spesielt om han som jobber med retail og tur, altså markedspris og turoperatører. På kommersiell side, kontraktert masse, så har vi rammer som følges og der har vi ukentlige møter.*

#### **a) Er det noe dere kan innføre for å øke fremtidig omsetning?**

*Månedlig har vi hatt brainstormingmøter med hva ønsker vi, er det noe kunden etterspør og hva kan kunden komme til å etterspørre. Samtidig har vi kontakt med alle stasjoner daglig og spør de, da snakker jeg ikke bare corporate stasjoner men stasjoner i hele Norge. Så vi har veldig mye input og er i dialog med de hele tiden. Ikke minst booking og kundeservice som også er i dialog med kunder hele tiden både før og etter leieforhold for å få deres synspunkt. Jeg tror vi dekker hele utleiekjeden med hvor vi får hentet impulser.*

*Vi er så heldige at vi har vårt eget kundeprogram, både fordelsprogram med Gold som er kåret mange år på rad som beste serviceprogram worldwide, og i tillegg har vi jo net promotion score hvor vi sender ut spørsmål til kunder. Det er noe som følges daglig, som vi sitter og ser og måler stasjoner og oss selv på. Programmet går ut mot stasjonsnivå, men vi*

*må skjønne at det ikke er stasjonen selv som påvirker alt, mye av det er det ledelsen som påvirker. Det er vi som setter pris, det er vi som lager kundeprogrammer, det er vi som sitter og sier at om du er over leietid så blir du belastet et helt nytt døgn. Vi sitter med det, så vi må jo bruke det like mye på avdelingsnivå som vi bruker det ute på stasjonsnivå. Vi skal se på NPS, ta lærdom og ta enkle grep for å unngå negative kunder.*

**15. Hva er deres viktigste fokusområder i henhold til arbeidet med å oppnå et konkurransemessig fortrinn i markedet?**

*Vi skal være først ute i markedet. Korte rapporteringslinjer, variere ofte, være tydelige og klare i språket, så vi kan kjøre ut nye kampanjer og nå kunder raskt, så det blir raskt oppfattet på korrekt måte og at vi ikke kjører ting for lenge, så vi hele tiden har rotasjon. Vi kan mer enn gjerne gjenta en suksess flere ganger men aldri melke kua to ganger etter hverandre. Du må ikke utarme produkter, du må la dem virke en stund mens de er populære før de trekkes tilbake. Noen produkter blir værende lenge, mens andre er drypp. Du er hele tiden ute med små ting og det gjør jo også at vi blir mer fokusert på av kunder og gjør dem nysgjerrige ved å variere. Det å være ofte første ute og det å være ofte ute med de konkurransemessige fortrinnene vi er ute etter.*

**16. Hvordan er segmenteringsprosessen deres satt sammen?**

*I bilutleie er den satt sammen av commercial, leisure, monthly, vans og replacement. Så har du undersegmenteringer av det. På commercial har du ikke-kontraktet og kontraktet, på leirsure har du tur/brokers som er OTA'er/weekend. På replacement så har du store aktører under dette blir undersegmentering av replacement.*

*Vi har de 5 hovedsegmentene og så har vi anslagsvis 25-30 undersegmenter. Husk at segmentering brukes i stor grad til to ting; det ene er budsjettering for å forenkle budsjetteringen men også spisse den best mulig. Det andre er for rapportering og statistikk så vi greier å følge trender.*

**a) Opplever du de fastsatte strategiene rettet mot segmentering som optimal nok til å kunne oppnå ønsket grad av konkurransedyktighet?**

*De har vært det, men jeg skal ikke spå fremtiden. Som jeg sa tidligere er det hele tiden oppe på bordet det med endring av strategi i forhold til segment. Vi må være best i klassen.*

**17. I hvor stor grad er bruken av erfaring og historie nyttig, i henhold til prognosering?**

*Det er utrolig viktig.*

*På en måte veldig viktig, på en annen måte den største bakdelen på grunn av med mye erfaring så sitter man på det sikre som har fungert over lang tid og man mister kreativitetstanker. Man har kanskje prøvd noe for 20 år siden som ikke funket, så hvorfor prøve det samme igjen i år. Den kan være skummel, men er man bevisst og utfordrer hverandre kan det være bra. Vi er veldig heldige som utfordrer hverandre hele tiden og vi er mange som har jobbet lenge, og kjenner hverandre godt.*

**18. Hvordan arbeider dere mot å optimalisere alle ledd i organisasjonen og maksimering av omsetningen?**

*Vi jobber i team flere avdelinger sammen for å optimalisere alt vi gjør.*

*Ved ekstrasalg kjører vi kampanjer og konkurranser ute der avdelinger og ansatte ved ulike avdelinger måles opp mot hverandre for å trigger hverandre og øke omsetning.*

*Bonusordning, relativt gode premier i perioder og vi satser mer på konkurranse og premiering i stedet for å kjøre pisk hvis man ikke oppnår noe. Bonusordning. Fornyelse innenfor det hele tiden, produktutvikling og bruke folk ute på stasjoner til å bygge ting og komme med innspill for å vite hva som er lett å selge og hva kunden etterspør. Da motiverer du de til å bruke produktene og til å komme med innspill, for hvis de ser resultat av innspillene de kommer, ikke at alle innspill blir noe av, så spiller man på lag. Stille krav til hverandre.*

**19. Hvordan opplever du samarbeidet mellom dere og distribusjonskanalene?**

*Vi jobber veldig tett og har dialog omtrent hvert femte minutt. Det er der hele tiden og det er godt og sunt samarbeid, de og vi blir utfordret hele tiden. Det er det som kjennetegner et sunt forhold. Det er ikke noe klapp på skulderen til noen, alle blir utfordret og når dagen eller sesongen er over kan vi deretter klappe hverandre på skulderen.*

**Overordnet:**

**20. Kan du redegjøre for eventuelle nye teknologiske løsninger, som dere har implementert og som har vist en fremgang i deres arbeidsprosesser og dermed lønnsomheten?**

*Den største er at vi har bygd Erstatningsbil.no tilpasset forsikringsselskap, verksteder og all replacement-trafikk som styrer alt fra reservasjoner, utsjekk, håndtering av kundens bil og vi har kanskje en av de beste i verden som er bygd i Norge av oss. Gjennomtenkte plattformer. Alle vi har vist det til har blitt imponert og ønsket det videre. Den har redusert kostnader og økt omsetning og volum. De 2-3 største forsikringsselskaper har vi hatt i mange år. Gjensidige siden 1988 og de har ikke vurdert å bytte til en annen leverandør, mye på grunn av teknologi. Det er alfa omega innenfor bilutleie.*

**21. Hva mener du er de mest kritiske faktorene å fokusere på for å kunne fremme en positiv utvikling av RevPAC?**

*Man skal aldri fokusere på de kritiske, man skal ta tak i de positive og bygge videre på det. I det vi begynner å se på det kritiske og negative, stopper det. Finn det som går bra og gjør det bedre, og fortsett å gjøre det bedre. Da får du en positiv holdning i bedriften, hos deg selv, du får en positiv tankemåte og du blir aldri redd for å prøve noe nytt.*

*Den mest kritiske faktoren er teknologien. Har du ikke kontroll på teknologi og har back-up løsninger så kan det være det som velter lasset. I dag er vi kommet så langt at mister du internettlinjer så stopper den bedriften. Kritisk ser jeg på som rødt lys. Om noe går ned er det driftskritiske ting. Om det kommer et nytt IT-system som skal berge et eller annet så føler jeg ikke det er noe kritisk, det er bare en positiv ting inni det. Man skal bruke ny teknologi fort og ikke sitte og vente på ny teknologi, man skal være innovativ og finne på det selv, være frempå, ta i bruk alt man ser. Kundene gjør det og forventer at vi gjør det. Teknologi er det viktigste uten tvil.*