

Forord

Etter tre spennende år som studenter i Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania runder vi nå av med vår bacheloroppgave i 2018. Det har vært et spennende og krevende studium og vi har fått innføring i mange spennende fag og teorier. Lærdom vi forhåpentligvis kan ha stor nytte av på vår vei videre. Hotelledelse spenner over mange fagområder men likevel var det et fag vi følte var gjennomgående, og som legger et godt grunnlag for hoteldrift og hvordan hotellene optimerer sine inntekter. Vårt valg når det gjaldt tema endte derfor på Revenue Management og om benyttelsen av dette kunne påvirke kundelojalitet i hotellbransjen.

Vår inspirerende og kunnskapsrike foreleser Henning Friberg må ta mye av æren for at vi etter hvert fattet stor interesse og fikk grundig innføring i dette faget. Han har også vært vår veileder gjennom denne bacheloroppgaven, og kommet med nyttige innspill. Tusen takk for all bistand og inspirasjon!

Videre vil vi også gjerne takke våre andre bidragsyttere til denne oppgaven, som har stilt til intervju. Tusen takk for at dere tok dere tid, og for at dere tok oss så vel i mot!

Andrea Allergodt Sandberg, Regional Revenue Manager, Thon Hotels

Christian Gamsgrø, Commercial Director, Scandic Hotels

Haakon Allergodt Sandberg, Revenue Manager, Nordic Choice Hotels

Karima Harde Benamar, Account Manager, Radisson Hotels

Kjetil Smette, Strategic Commercial Director, Thon Hotels

Maiken Svendsrud, Sales Manager, Radisson Hotels

Med ønske om god lesing!

Oslo, 06.06.2018

333072

333480

333962

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	5
1.0 INNLEDNING	6
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	6
1.2 PROBLEMSTILLING	6
1.3 BAKGRUNN FOR VALG AV PROBLEMSTILLING	7
1.4 AVGRENSNING	7
1.5 FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
VÅRE FORSKNINGSSPØRSMÅL ER SOM FØLGER:	7
1.6 BEGRUNNELSE FOR VALG AV FORSKNINGSSPØRSMÅL	7
1.7 PRESENTASJON AV HOTELLKJEDENE	8
1.7.1 Nordic Choice Hotels.....	8
1.7.2 Scandic Hotels	8
1.7.3 Thon Hotels.....	9
1.7.4 Radisson Hotel Group	9
2.0 METODE	9
2.1 VALG AV METODE	10
2.2 VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	10
2.3 UTVALG	10
2.4 DATAINNSAMLING	11
2.4.1 Reliabilitet.....	11
2.4.2 Validitet.....	12
2.5 INTERVJUTYPE	12
3.0 TEORI	13
3.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEORI	13
3.2 REVENUE MANAGEMENT.....	13
3.2.1 Nøkkeltall.....	14
3.2.2 Utfordringer og kritikk til Revenue Management.....	15
3.3 REVENUE CIRCLE.....	16
3.4 KUNDELOJALITET.....	18
3.5 KAPASITETSSTYRING	20
3.5.1 Øke etterspørselen	22
3.5.2 Redusere tilgangen	22
3.5.3 Redistribuere tilgang	22
3.5.4 Redusere etterspørselen.....	22
3.5.5 Øke tilbudet.....	23
3.5.6 Redistribuere etterspørsel.....	23
3.7 STRATEGISK PRISING	23
3.7.1 Verdiskapning	24
3.7.2 Verdikommunikasjon	26
3.7.3 Prisstruktur	27
3.7.4 Prispolitikk.....	27
3.7.5 Prisnivå.....	27
3.7.6 Priskonkurransen.....	28
4.0 ANALYSE OG TOLKNING	28
4.1 REVENUE CIRCLE.....	28
4.2 KUNDELOJALITET.....	30
4.2.1 Beholde lojale kunder og virkemidler.....	31
4.2.2 RM som et verktøy.....	32
4.3 KAPASITETSSTYRING	33
4.4 STRATEGISK PRISING	36
5.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	38
5.1 KONKLUSJON	38
5.2 ANBEFALINGER	39

6.0 VURDERING AV OPPGAVEN	40
6.1 RELIABILITET	41
6.2 VALIDITET.....	41
7.0 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	41
8.0 LITTERATURLISTE	42

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribering fra en av informantene

Antall ord: 12 903

Sammendrag

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke hvordan hotellbransjen kan anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet. Revenue Management er en forholdsvis ny fagdisiplin i Norge, som går ut på å øke verdi for kunden samtidig som en optimerer bedriftens inntekter. Vi hadde et ønske om å undersøke om det er slik at utøvelsen av Revenue Management faktisk har en innvirkning på kundelojalitet, primært ved bruk kapasitetsstyring og prisstrategier. Vi valgte å se på dette opp i mot kundelojalitet, da vi anser det som svært viktig å få en lojal kundebase i kampen om kundene. Vi kom dermed frem til problemstillingen: *Hvordan kan hotellbransjen anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet?*

I denne oppgaven har vi benyttet kvalitativt forskningsdesign med strukturerte dybdeintervjuer. Vårt strategiske utvalg bestod av seks informanter som jobber med Revenue Management og har rikelig med faglig kompetanse innen fagfeltet. Alle informantene ble stilt de samme spørsmålene, for at vi skulle få et best mulig sammenligningsgrunnlag. Vi har anvendt denne dataen i tillegg til relevant teori for å kunne komme frem til en konklusjon på vår problemstilling.

Etter å ha analysert og tolket våre funn, har vi kommet frem til at det kan være flere faktorer innenfor Revenue Management som kan fremme kundelojalitet. Blant de faktorene som utmerket seg, var *tilgjengelighet* i forhold til bedriftsavtaler og bonusovernattinger til medlemmer. *Høyt prispress* og et *prissensitivt marked* er også med på å hemme hotellenes mulighet til å hente ut en bærekraftig lønnsomhet. Det som også slo oss, var at det er en vesentlig sammenheng mellom hvordan Revenue Management kommuniseres ut til kundene, og kundenes forståelse for hva Revenue Management innebærer. Dette er en utfordring, fordi uten forståelse for Revenue Management har kundene vanskeligheter for å gi aksept for pris. Dette vil igjen påvirke hotellenes lønnsomhet, slik at de påvirkes mer til å sette pris i forhold til etterspørsel, snarere enn å benytte pris basert på verdi.

1.0 Innledning

Hotellbransjen i dag preges av stor konkurranse, *online* distribusjonskanaler og stor transparens når det gjelder informasjonsinnhenting for kundene. Som følge av dette blir kundene stadig mer kravstore og bevisste når det gjelder pris og kvalitet. Revenue Management har utviklet seg til å bli et verktøy flere og flere av hotellkjedene benytter seg av for å kunne møte et stadig tøffere marked. Et svært viktig fag gjennom våre tre år ved studiet Hotelledelse ved Høyskolen Kristiania, har nettopp vært Revenue Management. Dette faget har gått som en rød tråd igjennom alle våre tre år i dette studiet, sammen med andre fag som skal ligge til grunn for å kunne drifte et lønnsomt hotell. Ved å benytte Revenue Management som verktøy vil hotellets oppgave være å optimalisere verdien i sine produkter for kunden, så vel som å optimalisere hotellets inntekter. Der det tidligere ofte var kunder som var lojale basert på forholdsvis enkle lojalitetsprogrammer, er det sannsynligvis i disse dager vanskeligere å opparbeide seg lojale kunder som holder seg til det samme hotellet eller den samme kjeden over tid. Kampen om gjestene fordrer stadig utvikling av lojalitetsprogrammene, rett tilgjengelighet, rett produkt og rett pris. Dette krever stor innsikt i markedet slik at Revenue Manager hele tiden kan jobbe optimalt med disiplinen for å lykkes. I dette krysningpunktet ønsket vi å se på om Revenue Management faktisk kan være et verktøy for å fremme kundelojalitet og hva de forskjellige hotellene gjør for å synliggjøre verdier for sine kunder.

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Vi er tre studenter har studert hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Gjennom vårt studieløp har vi fått god innsikt i faget Revenue Management, og synes dette er et meget spennende fag. Etersom vi tidligere har skrevet gruppeoppgave sammen om Revenue Management, ønsket vi å fordype oss ytterligere i dette, med fokus på hvordan Revenue Management påvirker kundelojalitet. To av oss i gruppen har god erfaring fra hotellbransjen, mens den siste av oss har lang fartstid innen flybransjen. Begge disse bransjene benytter seg i høy grad av Revenue Management, eller Yield Management, og de opplever stadig større prispress, slik at de hele tiden må tilpasse seg markedskreftene og kampen om kundene.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan hotellbransjen anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Vi har valgt problemstillingen *Hvordan kan hotellbransjen anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet?* Denne problemstillingen har vi valgt på grunnlag av vår interesse for Revenue Management og det å skape trofaste og lojale kunder. I et marked preget av stor konkurranse, og forholdsvis like tilbydere, ville vi undersøke om det var mulig for hotellbransjen og anvende pris- og kapasitetsstyring som et verktøy for å skape lojale kunder.

1.4 Avgrensning

Vi ønsket å avgrense oppgaven til å fokusere på Revenue Management utført av de fire store hotellkjedene i Norge, Nordic Choice, Thon Hotels, Radisson Hotel Group og Scandic Hotels. Vi ønsker ikke å gå inn på andre avdelinger i bedriften utover Revenue Management og hvordan disse påvirker kundelojalitet, men vi kan komme til å benytte eksempler dersom dette kan understøtte vår oppgave.

1.5 Forskningsspørsmål

Våre forskningsspørsmål er som følger:

Forskingsspørsmål 1: *Hvordan kan kapasitetsstyring påvirke kundelojaliteten?*

Forskingsspørsmål 2: *Hvilken innvirkning har prisstrategier på kundelojalitet?*

1.6 Begrunnelse for valg av forskningsspørsmål

Vår bakgrunn for valg av forskningsspørsmål var at vi ønsket å se på effekten Revenue Management har på kundelojalitet. Det er mange faktorer som spiller inn her, men vi hadde mest lyst til å se på faktorene kapasitetsstyring og prisstrategier. Vi ønsket å belyse om disse faktorene gjennom benyttelse av Revenue Management, er med på å påvirke kundelojaliteten. Lojalitetsprogrammene spiller sannsynligvis en rolle i det å skape og beholde lojale kunder. Likevel er dette ofte ikke nok i dagens tøffe marked med så mange tilbydere, slik at en må ty til flere virkemidler for å påvirke kundelojaliteten.

1.7 Presentasjon av hotellkjedene

I dette kapittelet følger en kort presentasjon av hotellkjedene vi har undersøkt, deres *brands* og litt om de ulike lojalitetsprogrammene

1.7.1 Nordic Choice Hotels

Nordic Choice har totalt 186 hoteller fordelt på 6 land. Hotellene har beliggenhet i Norge, Sverige, Danmark, Finland, Latvia og Litauen. Lojalitetsprogrammet Nordic Choice Club består av fire trinn; Blue, Silver, Gold og Platinum. Som medlem samler man poeng som kan brukes til overnattinger og andre tilbud. Ved å samle fler poeng stiger man på medlemstrinnene og får tilgang til flere fordeler. Alle medlemmer får 5% rabatt ved bookinger gjennom deres egne kanaler, så lenge det er kapasitet til det.

Hotellkjeden har fire ulike *brands* samt frittstående hoteller for å dekke behovene til de ulike segmentene. Comfort hotellene til Nordic Choice baserer seg på det enkle, men skal samtidig dekke gjestenes standardbehov. Beliggenheten på Comfort hotellene er plassert sentralt i byene, og prisen for rom er forholdsvis rimelig. Quality Hotels er familievennlige hotell og Resorts. I tillegg brukt mye til kurs og konferanse. Hos Clarion Hotel skal gjestene oppleve noe mer enn bare en overnatting. Gjestene vil alltid være der ting skjer. Choice har også frittstående hoteller. Til sammen 23 frittstående hotell for gjesten som ønsker en opplevelse utenom det vanlige. Hotellene er destinasjoner i seg selv, og skiller seg ut med unik innredning, design og kunst (Nordic Choice Hotels).

1.7.2 Scandic Hotels

Scandic er den største hotellkjeden sett ut i fra antall rom i Norden. Scandic har et hotellnettverk bestående av totalt ca. 280 hoteller fordelt i 6 land. Hotellkjeden fokuserer på hoteller i *Mid-Market* segmentet. Kjeden lanserte sitt første signaturhotell Haymarket by Scandic i 2016, og de driver i dag også blant annet Grand Hotel i Oslo.

Lojalitetsprogrammet har fått navnet Scandic Friends. Gjennom dette samler man poeng som kan brukes til gratis overnattinger, delbetaling, eller poengene kan benyttes hos Scandics samarbeidspartnere som blant annet Hertz, Redd Barna og Ving. Medlemmer av Scandic Friends får i tillegg 20% rabatt på bestillinger så langt hotellet har tilgjengelighet og kapasitet til det (Scandic Hotels).

1.7.3 Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Olav Thon Gruppen og har mer en 70 hoteller i Norge, Brussel og Rotterdam. Thon Hotels har tre ulike *brands*; Thon Conference, Thon City og Thon Budget for å dekke de ulike segmentene.

Lojalitetsprogrammet Thon Discovery gir poeng som kan brukes til bonusovernattinger og oppgraderinger, i tillegg til at poengene kan benyttes til handel i Thons kjøpesentre. Som medlem av Thon Discovery får man 10% rabatt ved booking av rom, betinget av ledig kapasitet. Thon Discovery medlemmer samler også poeng som kan benyttes hos Global Hotel Alliance. Gjennom denne ordningen får ikke gjestene bonusovernattinger, men kan bruke poengene til å delta på opplevelser. Firmagjester hos Thon får også rabatter hos First Hotels som er Thons samarbeidspartner (Thon Hotels).

1.7.4 Radisson Hotel Group

Radisson Hotel Group er en internasjonal hotellkjede representert med mer enn 1400 hotell i mange forskjellige land. Hotellkjeden har et rikt utvalg av *brands*, som Radisson Collection, Radisson Blu, Radisson Red, Park Plaza, Park inn by Radisson og Country inn & suites by Radisson and Prizeotel. Kun Radisson Blu og Park inn by Radisson er representert i Norge. Lojalitetsprogrammet Radisson Rewards består av fire trinn; Club, Silver, Gold og Platinum. Optjening av poeng til bruk av bonusovernattinger og oppgraderinger. Medlemmer får også 10% rabatt ved booking ved tilgjengelighet. I tillegg til dette tilbyr Radisson medlemmene sine en rekke andre fordeler (Radisson).

2.0 Metode

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for hvordan vi har jobbet med metode.

Samfunnsvitenskapelig metode har som hensikt å frembringe kunnskap og fakta om virkeligheten gjennom forskning (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 25). En kan således si at en bør ha en klar strategi, og denne strategien bør være den metoden en finner mest hensiktsmessig å bruke i sin undersøkelse for å avdekke troverdige og gyldige fakta. Vi vil her gjøre rede for hvilken forskningsmetode og hvilket forskningsdesign vi har valgt, som vi mener er den best egnede for å gi svar på vår problemstilling.

2.1 Valg av metode

Forskning kjennetegnes ved at innsamling av data eller empiri, prosesseringen og analysen av denne, samt presentasjonen av funn, er systematisk og grundig gjennomarbeidet (Jacobsen 2016, 15-16). Ved alle forskningsprosesser vil det dukke opp svakheter og manglende presisjon. Svakheter og mangler er ikke til å unngå, men det er viktig at en er bevisst på dette og at en kan gjøre rede for de svakheter som kan være knyttet opp mot det resultatet en kommer frem til i sin undersøkelse (Jacobsen 2016, 17). Vi fant i vår oppgave, at det var mest hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode for å kunne avdekke funn som kunne gi svar på vår problemstilling. Vi begrunner valget om kvalitativ metode med at vi ønsket å samle egne data om fenomenet vi ønsket å undersøke. Denne metoden fokuserer på å forstå og beskrive et fenomen og få god innsikt i dette, i motsetning til om vi hadde valgt kvantitativ metode som har mer fokus på årsakssammenhenger (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 95).

2.2 Valg av forskningsdesign

Når det gjelder forskningsdesign valgte vi å basere oss på et fenomenologisk design. Fenomenologi kjennetegnes ved at det er både en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming. Denne metoden benyttes når en skal studere menneskers subjektive erfaringer, tanker og meninger rundt et fenomen. Slik valgte vi å samle data fra individer som har erfaring med fenomenet vi ønsket å undersøke, for å få en så fyldig og kompleks informasjon som mulig (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 172). Når en tolker en handling eller en ytring, er det viktig at denne sees i lys av den sammenhengen eller konteksten den opptrer i (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 78). I vår oppgave relaterte dette seg til hvordan våre intervjuobjekter formidlet det de hadde opplevd, hva de tenkte og forstod om relasjonen mellom Revenue Management og kundelojalitet, og hvordan dette kan benyttes i hotellbransjen. Videre hvordan vi som intervjuere i ettertid tolket datamaterialet, for deretter å analysere og konkludere denne informasjonen.

2.3 Utvalg

Det strategiske utvalget av de kandidater vi valgte å benytte som informanter, var avgjørende for hvilken informasjon vi fikk. Vårt mål var å intervju kandidater fra de største hotellkjedene som alle hadde kunnskap om Revenue Management for å få et godt og nyansert svar på problemstillingen vår. Hensikten var således ikke å velge et representativt utvalg eller å generalisere, men å få et utvalg som hensiktsmessig kunne bidra til å avdekke informasjon

om temaet vi hadde valgt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 117). For å oppnå kontakt med kandidatene sendte vi ut forespørsler om å stille til intervju via mail. Vi var heldige og fikk raske tilbakemeldinger og etablerte deretter avtaler fortløpende med samtlige. Vi så i tillegg at vårt utvalg var formålsorientert, hvilket vil si at vi valgte ut de kandidater vi tenkte kunne avgi mest interessant informasjon som var relevant for vår problemstilling (Jacobsen 2016, 193-194). Vårt utvalg bestod således av 6 informanter. Vi valgte å intervju kandidater fra Thon Hotels, Nordic Choice Hotels, Scandic Hotels samt Radisson Hotel Group. Alle våre kandidater hadde nær tilknytning til faget Revenue Management. Vi valgte å intervju dette utvalget slik at vi kunne få en forståelse av hvordan de forskjellige kjedene jobbet med tematikken Revenue Management og kundelojalitet.

2.4 Datainnsamling

Vår hensikt var å samle data fra individer som hadde erfaring fra temaet vi ønsket å studere. Vi valgte i vår oppgave å benytte kvalitative dybdeintervjuer, for på den måten å kunne kartlegge intervjuobjektens erfaringer og oppfatninger om temaet vårt. Dette valget gjorde vi da vi mente dette ville være mest hensiktsmessig for å kunne avdekke ønsket data som ville være relevant for oppgaven. På denne måten søkte vi å avdekke informasjon om Revenue Management, herunder prisstrategier og kapasitetsstyring, kunne benyttes med henblikk på å fremme kundelojalitet. Kvalitative intervjuer ville gjøre det mulig å få frem kompleksitet og nyanse, som vi tenkte kunne belyse vårt tema på en god måte (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 146).

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler i stor grad om hvor pålitelig data er. Dette knytter seg til nøyaktigheten av den innsamlede data. Hvilken data som brukes, hvordan den samles inn og hvordan den kodes og analyseres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Når det gjelder å avgjøre en undersøkelses reliabilitet, det vil si hvorvidt det endelige resultatet en har kommet frem til er til å stole på, finnes det metoder som empirisk sett gjør at man kan etterprøve disse. En kan for eksempel teste det samme fenomenet på ulike tidspunkt, eller en kan gjøre parallelle tester av det samme fenomenet samtidig. Det er et krav når det gjelder reliabilitet at undersøkelsen skal være etterprøvbart. For å sikre høy reliabilitet er det flere faktorer som spiller inn. Disse faktorene er blant annet måleinstrumentet, måleprosesser samt selve dataanalysen (Grenness 2001, 145).

2.4.2 Validitet

Validitet kan sees på som dataens relevans, nærmere bestemt hva undersøkelsen har kastet lys over, og om den gav informasjon om det som skulle undersøkes ut i fra problemstillingen som var satt (Grenness 2001, 141). Det skilles mellom forskjellige former for validitet. Vi forholder oss i denne oppgaven til begrepsvaliditet som dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes og de konkrete dataene. Validitet må ikke oppfattes som noe absolutt, men et kvalitetskrav er at det oppfattes som *tilnærmet* oppfylt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 67). Den innsamlede data må således etter tolkning reflektere formålet med undersøkelsen og om en faktisk har klart å fange opp den informasjonen en søkte å få tak i. Vi har basert vår gyldighetskontroll på *Face Validity* som innebærer at vi godtar en beskrivelse fordi den virker fornuftig og relevant for personer som forventes å kjenne det aktuelle fenomenet fra innsiden (Jacobsen 2016, 234).

2.5 Intervjuetype

Vi så store fordeler av å intervju informanter med god forståelse og lang erfaring innen Revenue Management faget for å innhente relevant data til vårt prosjekt. Vi valgte å jobbe ut fra et strukturert dybdeintervju, hvor vi hadde tema, spørsmål og rekkefølgen på spørsmålene fastlagt. Fordeler med denne metoden er at vi fikk førstehåndsinformasjon fra kandidater med kunnskap og kjennskap om temaet i vår problemstilling (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). For samtlige av våre intervjuobjekter er gjort gjeldene at intervjuene fant sted på objektenes arbeidssted, i mindre møterom, med mulighet for å kunne gjennomføre intervjuene uten forstyrrelser. Likevel med en fremdrift som gav oss rom for korte oppfølgingsspørsmål underveis, samt en mulighet for våre intervjuobjekter til å tilføye ytterligere utdypning om temaet dersom de ønsket å bidra med dette. Den samme intervjuguiden ble benyttet for alle intervjuene, slik at alle fikk de samme spørsmålene i den samme rekkefølgen.

Informantene ble gjort kjent med temaet og formålet med intervjuet i forkant. Under intervjuet gjorde vi med informantenes godkjenning, lydopptak. Disse ble senere transkribert og lydopptakene ble slettet. I tillegg gjorde en av oss skriftlige notater, mens de to andre gjennomførte hver sin del av intervjuet. Vi valgte å gjøre det på denne måten slik at vi skulle ha et best mulig grunnlag for å kunne analysere dataene i ettertid. Vi har lagt ved en av transkriberingene som et eksempel og resterende kan fås på forespørsel hvis ønskelig.

3.0 Teori

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vår teoretiske forankring. Vi har hovedsakelig brukt pensumbøker som vi har benyttet oss av gjennom vårt bachelorløp. Vi har benyttet oss av ulike teorier fra disse bøkene, samt hentet inn relevante artikler. Teori som omhandler Revenue Management, kundelojalitet, prisstrategier og kapasitetsstyring har vært i fokus i vårt litteratursøk

3.1 Bakgrunn for valg av teori

Vi har valgt å benytte teorier som tar for seg lojalitet, og da spesielt kundelojalitet, i tillegg til teori om Revenue Management. Disse valgene var innlysende, ettersom disse to teoriene står sentralt i oppgaven vår. Vi har i tillegg valgt teorier som går på kapasitetsstyring og prisstrategier. Grunnen til at vi har valgt disse teoriene er at vi mener disse i størst grad kan underbygge vår oppgave. Samtidig kan de sette leseren inn i hva de forskjellige teoriene går ut på for å få en forståelse for problemstilling og konklusjon for oppgaven. Generelt kan en si at kjennetegn ved teorier er at disse kan defineres som en generell påstand om virkeligheten. For at en teori skal være en godkjent teori som kan benyttes til vitenskapelig formål må den ha et visst generalitetsnivå, den må kunne dekke en allmenn påstand og den må være en forenkling av virkeligheten. I tillegg må den si noe om regelmessigheter og si noe om årsakssammenhenger mellom fenomener (Johannessen, Tufte, og Christoffersen 2016, 42).

3.2 Revenue management

Revenue Management (heretter kalt RM) stammer opprinnelig fra Yield Management som defineres som *omsetning per tilgjengelige sete*. Yield Management har sin opprinnelse fra flybransjen på slutten av 1970-tallet. En opphevelse av statlig kontroll for flyindustrien gjorde det mulig for flyselskapene å endre priser, ruter og servicenivåer raskere og mer effektivt enn tidligere. Dette førte igjen til at selskapene kunne differensiere på pris ut i fra etterspørsel, segment og servicenivåer, for deretter å tilpasse kapasiteten for å optimalisere inntektene. Flyselskapet People's Express startet med salg av billigbilletter uten noe ekstra service inkludert i prisen. American Airlines tok opp konkurransen om billigreiser og begynte å se på bookingmønsteret til kundene for å kunne tilby riktig pris på riktige flybilletter, til riktig tid (Jørgensen 2012, 169). Bill Marriott, CEO for Marriott International, så hvilke muligheter dette kunne gi for hotellbransjen og tok i bruk mange av de samme strategiene som Yield

Management. Yield Management ble omdøpt til RM som er mer tilpasset hotellbransjen (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2014, 26).

Ifølge Jørgensen (2012, 169-170) er det flere kjennetegn på bedrifter som kan ha stort utbytte av å anvende RM.

- Hvis bedriften har relativt fast kapasitet.
 - Et hotell har et visst antall rom.
- Hvis bedriften har et produkt som ikke kan lagres.
 - Et romdøgn som ikke er solgt én natt, har ikke hotellet mulighet til å selge ved en senere anledning.
- Når de variable kostnadene er vesentlig lavere enn de faste kostnadene.
 - Slik som i et hotell er det ikke store kostnader forbundet med å leie ut et ekstra rom kontra de faste kostnadene ved å drifte hele hotellet.
- Hvis bedriften har et produkt som kan selges og bestilles før forbruk.
 - Ved et hotell er det vanlig at man bestiller rom før man kommer for å bo.
- Hvis markedet eller etterspørselen kan segmenteres.
 - Muligheten til å kategorisere sine kunder, da kundene har ulike behov og betalingsvillighet.
- Hvis det eksisterer store etterspørselsvariasjoner.
 - Ved et hotell vil det være store etterspørselsvariasjoner i forbindelse med arrangementer, sesonger, dager osv.
- Hvis bedriften har historiske data på etterspørselen og bookingmønsteret.
 - Har de muligheten til å jobbe proaktivt slik at de kan selge riktig produkt til riktig kunde for riktig pris gjennom rett salgskanal.

3.2.1 Nøkkeltall

I hotellbransjen og som Revenue Manager finnes det flere ulike nøkkeltall man jobber aktivt med for å kartlegge hotell- og driftsituasjonen. Vi vil kort redegjøre for disse nøkkeltallene under.

- *ADR: Average Daily rate*
ADR beregnes ved å dividere totale rominntekter på antall solgte rom gjennom en gitt periode (Hayes & Miller 2011, 20). ADR gir en indikasjon på hvordan hotellet ligger an prismessig, slik at de enklere kan sammenligne seg med sine konkurrenter.

- **Beleggsprosent:**
Regnes ut ved å dividere antall solgte rom på antall tilgjengelige rom og sier noe om hvor mange av hotellrommene man disponerer man klarer å selge (Hayes & Miller 2011, 20).
- **RevPar: *Revenue Per Available Room*.**
RevPar regnes ut ved å multiplisere ADR med beleggsprosent gjennom en gitt periode. RevPar gir en indikasjon på hvor god man er på å skape omsetning ut i fra tilgjengelige rom (Jørgensen 2012, 41).
- **TrevPar: *Total Revenue Per Available Room*.**
Regnes ut på samme måte som RevPar, men inkludere i tillegg rominntektene, inntekter fra konferanse, restaurant og alle andre driftsinntekter på hotellet. Hotellene benytter TrevPar for å måle hvilket driftsresultat det er mulig og oppnå (Jørgensen 2012, 57).
- **GopPar: *Gross Operating Profit Per Available Room*.**
GopPar regnes ut ved å samle alle driftsinntekter og trekke fra alle driftskostnader for så å dividere dette på antall tilgjengelige rom gjennom en periode. GopPar viser gjennomsnittlig brutto driftsresultat per tilgjengelige rom i en bestemt periode (Hayes & Miller 2011, 313-314).

Hotellene benytter seg av disse nøkkeltallene for å ha et sammenligningsgrunnlag en kan *Benchmarke* seg mot. Dette er viktig for å synliggjøre hvordan hotellet ligger an i forhold til ADR, belegg og oppnådd RevPar opp mot de som inngår en ens *Competitive Set* (Hayes & Miller 2011, 325-326).

3.2.2 utfordringer og kritikk til Revenue Management

Vi har i denne oppgaven valgt å undersøke om RM kan fremme kundelojalitet. Selv om RM har en positiv innvirkning på inntekt finnes det flere utfordringer og kritikker til utøvelsen av RM. Det er i hovedsak tre utfordringer knyttet til RM. Den første er manglende kunnskap og erfaring med verdibasert prising (Nagle og Müller 2018, 264). Den andre utfordringen er

manglende forståelse og evne til å koordinere prising på tvers av avdelinger og ansvarsområder. Den siste er manglende tilgang til data og verktøy for å kunne foreta strategiske prisvalg og utføre strategisk prisplanlegging (Nagle og Müller 2018, 265).

Det eksisterer også en viss skepsis til utøvelsen av RM. De fleste prognoser viser en inntekstoptimering på 1-8 % ved innførelsen av RM i hotellbransjen sier Peter Jones i *Defining Yield Management and Measuring its Impact on Hotel Performance* fra 2000 (sitert i Lin og Huang 2015). Uvisst til hvilket marked dette konkret refererer til, vil sannsynligvis noe av en slik vekst også kunne være overførbart til det norske markedet. Dette antar vi, ettersom vi ser en stadig mer utstrakt bruk av RM også i vårt hotellmarked. Selv om RM tilsynelatende er godt etablert i det norske markedet i dag, tenker vi at det også kan være en fare å benytte RM dersom kunden ikke har nok kunnskap og forståelse om hvorfor det opereres med ulik pris på samme type produkt. Kanskje kan denne mangelen på informasjon føre til lavere kundelojalitet? Tidligere studier viser at det er sammenhenger med RM og negativ påvirkning av kundelojalitet. I en studie foretatt av Yi Hsin Lin og Kuancheng Huang kommer det nettopp frem at benyttelsen av RM kan ha negativ påvirkning på kundelojaliteten. I denne studien ble respondentene forespurt i hvilken grad deres rettferdighets oppfattelse av pris ved bruk av RM kunne knyttes opp mot en skala fra 1 til 5. Resultatet viste at selv om RM har blitt vanlig praksis i mange serviceindustrier i senere år, er det fortsatt knyttet en del problemer til bruken av dette. Studien viser til at bare 18% av de spurte oppfatter prisen som rettferdig eller *ganske* rettferdig, mens hele 37 % sier de oppfatter bruken av RM som urettferdig eller *svært* urettferdig. Studien tar også for seg påvirkningen mellom kunnskapen om RM og kundelojalitet, noe som drar gode paralleller til vår problemstilling. Resultatet av studien viser at de med høyest kunnskapsnivå om RM, også er de som er mest lojale når det gjelder igjen å være villige til å besøke et hotell som benytter RM. Slik vi ser det, tilsier dette at med riktig og åpen kommunikasjon mot kundene vil det mest sannsynlig oppstå en høyere aksept for bruken av RM (Lin og Huang 2015). Vi velger å ikke gå noe dypere inn i denne interessante studien, men ønsker bare å påpeke at det kan være visse utfordringer ved bruken av RM.

3.3 Revenue Circle

Figur 1, *Revenue Circle* viser at om gjesteopplevelsen er god eller dekker gjestens forventede verdi, skaper dette gjenkjøp og lojale kunder.



Figur 1: *Revenue Circle* (Friberg, 2016).

Revenue Circle omhandler samarbeidet mellom salg, RM og driftsavdelingene på hotellet. Hvordan disse avdelingene påvirker hverandre og hvor viktig dette samarbeide er for å skape lojale kunder.

Salg og markedsføringsavdelingen starter prosessen ved å generere etterspørsel til hotellet. Gjennom blant annet salgskanaler, promotering og *Key Account Management* skaper de en forventet verdi hos kundene. RM avdelingen jobber så videre med å hente ut optimale inntekter fra den etterspørselen salg og markedsføringsavdeling har generert. RM har utviklet seg fra å fokusere på variabel etterspørsel, til i dag å fokusere på hvordan kundene og distribusjonskanalene responderer på pris, for deretter å tilpasse sine priser slik at de gir rett pris til rett kunde til riktig tid (Hayes og Miller 2011, 130).

Som nevnt er det viktig at de ulike avdelingene samarbeider tett slik at de prissetter riktig, og for å skape et tilbud som gir kunden tilfredsstillende verdi. Kundene vil ha ulike preferanser for hva de oppfatter som god opplevd verdi. Kunde verdi er en nøkkelfaktor for prissetting og bruken av RM (Rouse, Maguire og Harrison 2010, 49). Hotellene må alltid vurdere hvilken

pris de vil selge til og hva kundene er villige til å betale. RM må derfor finne balansen slik at bedriftens inntekter optimeres.

Deretter må driftsavdelingene levere et produkt som er i samsvar med hva salg og markedsføringsavdeling har kommunisert til den prisen Revenue Manager har satt for å skape tilfredse kunder. Det er for eksempel vanlig at salgssjefer og driftsavdelingsleder jobber tett med RM for å oppnå best mulig resultat. I tillegg må hotelldirektøren være enig i og forstå strategien som benyttes (Jørgensen 2012, 165).

3.4 Kundelojalitet

Lojalitet kan defineres som *«en dyptfølt forpliktelse til å kjøpe et bestemt produkt eller en bestemt tjeneste om igjen eller regelmessige til tross for at situasjonsbetingede påvirkninger og markedsføringsfremstøt har potensial til å få kunden til å endre atferd»* (Kotler 2016, 194). Når en skal se på sine lojale kunder er det viktig å se på hva som skaper lojalitet hos kunden. En må passe på at det ikke skjer av vane, tilgjengelighet, lav pris eller at kostnader for å skifte til andre aktører er for høy (Kotler 2005, 238).

Det er flere variabler som må ligge til grunn for å skape lojalitet, som tilfredshet, tillit og rettferdighet for å nevne noen. Kundetilfredshet står som oftest i forhold til forventninger. Hvis en ikke leverer til forventningene, kan en i høy grad risikere at kunden blir misfornøyd. Svarer en til forventningene, blir kunden fornøyd. Overstiger en forventningene, opplever man mest sannsynlig at kunden blir meget fornøyd (Kotler 2016, 195).

Kundetilfredshetsundersøkelser er en god måte å få en oversikt over hva kundene verdsetter og hva de mener er mindre bra. Svarene kan brukes til å justere priser, utvikle tilbud og kartlegge forbedringspotensialet (Kotler 2016, 196-197). Høy kundetilfredshet skaper en positiv relasjon, positiv omtale og lojalitet, som igjen kan påvirke lønnsomheten for hotellene (Ellingsen 2013, 34). For å skape lojalitet, er det viktig å se på andre variabler enn kun tilfredshet. En bør også etablere langvarige relasjoner med sine kunder som vil øke og påvirke tilliten. Fornøyde og tillitsfulle kunder vil ofte forplikte seg til bedriften og engasjerte kunder vil mest sannsynlig bli lojale (Valenzuela og Vásquez-Párraga 2006). Rettferdighet har også en påvirkning på lojalitet, da forholdet mellom opplevd verdi og referanse pris, må stemme overens (Kahneman, Knetsch og Thaler 1986). Opplevd verdi er den totale vurderingen av fordeler kontra kostnader, både fysiske og psykiske, som måtte medfølge (Kotler 2016, 191).

Referansepris er hvor mye kunden mener produktet eller tjenesten skal koste. Referansepris kommer fra markedspris, annonserte priser og tidligere erfaringer. Kunder mener at verdien for bedriften skal være lik verdien for kunden. Ubalanse mellom dette forholdet kan medføre at kunden anser kjøpet som urettferdig. Prisrammer kan være et hjelpemiddel ved å tilby ulike priser til de ulike segmentene (Kahneman, Knetsch og Thaler 1986).

De aller fleste hoteller i dag har en form for lojalitetsprogram som ofte er en kombinasjon av medlem- og bonusprogram. Medlemsprogrammer er som oftest åpne for alle å melde seg inn i, mens bonusprogram går ut på å belønne kunder som kjøper hyppig og i større volum (Kotler 2016, 206). Formålet med et lojalitetsprogram er å synliggjøre og øke gevinsten for kunden, som en påskjønnelse for å være lojal. Et lojalitetsprogram er ikke bare et belønningssystem, men det er også en viktig database for hotellene. Programmet besitter ofte viktig informasjon om den enkelte kundes kjøps- og reisemønster, interesse og atferd. Det gjør det derfor mulig for hotellene å tilpasse informasjon og skreddersy tilbud til kunden (Ellingsen 2013, 222).

Slik vi tidligere i oppgaven har omtalt, viser tidligere studier at kunnskapsnivået om RM hos kunden har en påvirkning på lojalitet. Det blir derfor viktig å lære opp kunden til å forstå dynamisk prising slik at forholdet mellom tilbud og etterspørsel blir forstått og godtatt. Når kunden har tilegnet seg denne kunnskapen vil pris-verdi-bildet bli lettere å forstå og akseptert. Dagens samfunn er høyt preget av digitalisering og teknologibruk. Dette gjenspeiles også i forbrukerens atferd, i form av informasjonstilgang, informasjonsdeling og påvirkningskraft. Det er derfor viktig at hotellene har transparente priser slik at kunden opplever dem som ærlige og troverdige (Lin og Huang, 2015).

Lojale kunder vil på sikt ha en positiv økonomisk innvirkning på hotellene da det å betjene eksisterende kunder er mindre kostbar, enn å skaffe til veie nye. I tillegg kjøper de hyppigere og et bredere utvalg av produkter. Tilfredse og fornøyde kunder som kommer tilbake blir også en «deltidsmarkedsfører» som betyr at de deler informasjon og erfaringer til potensielle nye kunder. Anbefalinger fra en person en kjenner, vil oppleves mer troverdig enn andre kilder (Ellingsen 2013, 80).

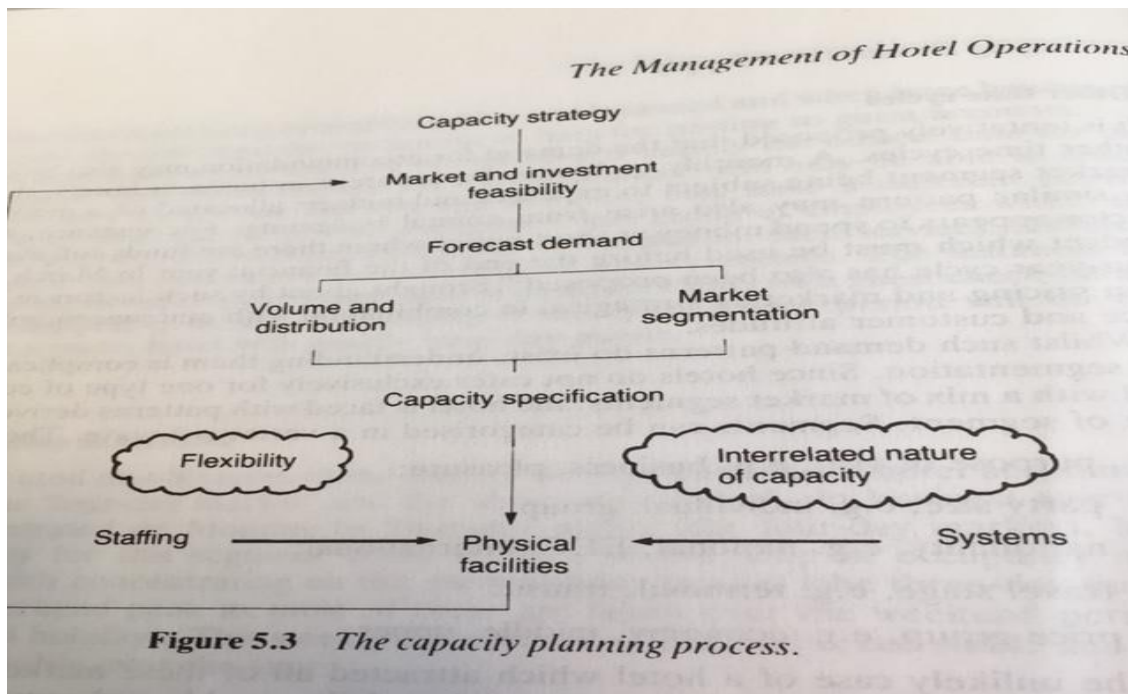
3.5 Kapasitetsstyring

Dersom en ser på selve driftsoperasjonen i et hotell skiller hotelldrift seg vesentlig fra de fleste andre typer bedrifter. Dette synliggjøres spesielt ved at hotellkapasitet er forgjengelig hvilket vil si at; selger man ikke den tilgjengelige romkapasiteten i dag, er dette inntekstpotensialet tapt for alltid (Jørgensen 2012, 157). I utgangspunktet ville det ideelle være å kunne utnytte kapasiteten til det fulle, men slik fungerer det ikke i praksis, da etterspørsel er vanskelig å forutse og den kan være svært uforutsigbart. Etterspørselen kan blant annet variere i forhold til høy og lav sesong, variabler innad i uker og måneder, samt ulike tider på døgnet. I tillegg kan denne påvirkes av ytre faktorer som økonomi, politiske vedtak, teknologi og naturgitte fenomener. Alle avvik og ubenyttede enheter vil være med på å redusere bedriftens profitt, det er derfor essensielt at bedriften har god kontroll på kapasitetsstyringen, og jobber aktivt med dette. Hvor vellykket bedriften utøver dette vil blant annet avhenge av to viktige faktorer, nemlig etterspørsel og evnen til å planlegge og styre kapasiteten bevisst og riktig. En kan se det slik at kapasitetsstyring, belegg og pris vil være viktige brikker sett i samspill med driftskostnader og kravet til rett bemanning for å oppnå en optimal utnyttelse av kapasiteten (Jones og Lockwood 2012, 71).

Kravene til virksomhetene er under stadig press og det er økte forventinger sett i forhold til profitt og kvalitet (Jørgensen 2012, 17). Som tidligere nevnt, er en av Revenue Managers hovedoppgaver å styre rett kapasitet til rett pris og til rett kunde i rett tid. Noen av utfordringene kan for eksempel være; hvor mange rom skal selges i hver priskategori, hvilke segmenter og markeder skal en henvende seg mot, LAR - *Last Room Availability* og *Walk In's* (Jørgensen 2012, 159). For å forutse noe av dette er det viktig at Revenue Manager ser på historisk data for på dette grunnlaget kunne beregne nye prognoser. For å utarbeide gode prognoser, bør en ha et helt klart bilde av hvilke segmenter en ønsker å nå. Dette vil selvfølgelig være påvirket av hvilken kategori og segment hotellet befinner seg i, da en kan ha en ulik miks av gjester. De kan ha ulik hensikt med besøket i forhold til om det dreier seg om *Business* eller ferie/fritid. Det vil også avhenge av om det er enkeltpersoner, familier eller større grupper og i noen tilfeller om det er spesielle markeder og segmenter geografisk sett en ønsker å nå (Jones og Lockwood 2012, 74-75).

Enten en bygger et nytt hotell eller overtar et eksisterende hotell er det viktig at det gjøres en markeds og investerings studie, så kalt *Feasibility* analyse, slik at en kan gjøre en grundig

evaluering av markedet hotellet skal operere i, for deretter ta beslutninger på om prosjektet er gjennomførbart. I analysen bør en blant annet definere markedet, identifisere potensielle kilder for etterspørsel for deretter sette dette opp i mot den fysiske bygningsmassens muligheter for å fylle og ta i mot kapasitet. Både rom kapasitet, *Food & Beverage* og *Meeting & Event* kapasitet i tillegg til annen arealutnyttelse av hotellet bør evalueres. Analysen vil gi en god indikasjon på hvordan en skal legge sine strategier for de ulike elementene ved hotelldriften. Videre for hvordan en kan være forberedt på økonomiske aspekter ved ulike nivåer av kapasitetsutnyttelse og belegg, og hvor det endelige målet vil være å gi optimal kunde verdi, samtidig som bedriften skal ha lønnsom avkastning og *Return on Investment* (Jones og Lockwood 2012, 74).



Figur 2: *The Capacity Planning Process* (Jones og Lockwood 2012, 74)

Under følger 6 strategier som belyser hvordan og hvilke tiltak en bør gjøre for å ha best mulig kontroll på kapasitetsstyringen ved et hotell. Disse strategiene er i hovedtrekk de en kan benytte for å styre kapasiteten. Likevel vil dette være et samspill mellom salg, RM og drift, slik at mange andre faktorer også vil spille inn. Distribusjon og åpning og stenging av distribusjonskanaler vil alltid være en svært viktig del av dette bildet.

3.5.1 Øke etterspørselen

Her vil antagelsen være at belegget er lavere enn den totale kapasiteten eller at etterspørselen i visse perioder er lav. Det kan også være at en ønsker en høyere etterspørsel fra et mer betalingsvillig segment. En strategi for å påvirke dette kan være å modifisere produktet og tilpasse det til nye distribusjonskanaler slik at en kan treffe nye potensielle markeder. Prisendringer er omdiskutert. Kanskje kan en i stedet se på produktpakken og legge inn mer verdi der for å øke etterspørselen, heller enn å sette ned prisen? Øke markedsføringen, skape økt publisitet kan også være muligheter som kan benyttes. Disse tiltakene gjelder både uavhengige hoteller og kjedehoteller (Jones og Lockwood 2012, 76).

3.5.2 Redusere tilgangen

Er etterspørselen lav kan det være et alternativ å redusere tilgangen. Der det kan være vanskelig å øke etterspørselen kan derfor alternativet være å redusere noe av tilgangen og på den måten senke kostnadene. Dette kan for eksempel gjøres ved å stenge av rom, stenge av fløyer i hotellet eller kjøre med redusert kapasitet utenom sesong (Jones og Lockwood 2012, 76).

3.5.3 Redistribuere tilgang

Mest sannsynlig er hotellet bygget opp mot et særskilt marked og mot særskilte segmenter. Dersom disse ikke responderer som forventet kan det være en ide å endre tilgangen til forskjellige rom typer for å møte den aktuelle forespørselen. Aktuelle tiltak kan for eksempel være å gjøre om et dobbeltrom til et rom med to enkeltsenger, eller konvertere et ekstra soverom til et møterom. Redistribuering kan også styres innad i en hotellkjede med forholdsvis lik verdi for kunden dersom en ser at det kan være mer hensiktsmessig for hotellet å innlosjere andre gjester. Dette kan for eksempel komme til syne der en opererer med storkunder og faste gjester at en kan komme til en enighet om å gjøre dette (Jones og Lockwood 2012, 77).

3.5.4 Redusere etterspørselen

I situasjoner der etterspørselen overgår tilbudet kan en vurdere å redusere etterspørselen. Ved å styre etterspørselen mot andre segmenter som har en høyere betalingsvilje kan en oppnå høyere inntjening fra færre gjester. Dette kan gjøres ved å øke prisene, eller dersom hotellet i perioder opererer med *Discount* mot et segment, fjerne disse og i stedet benytte full pris slik

at de vil redusere noe av etterspørselen. Et annet alternativ kan også være å oppgradere eller pusse opp rommene for slik å kunne hente ut en høyere pris. (Jones og Lockwood 2012, 78).

3.5.5 Øke tilbudet

Tilbudet kan økes ved ulike tiltak. Det kan for eksempel ekspanderes ved hjelp av oppkjøp. Dersom det er mulig kan en også velge å utvide og bygge ut for således å kunne øke kapasiteten. I tillegg kan en velge å benytte eksterne lokaliteter dersom dette er hensiktsmessig. Eller å endre *layout* på eksisterende rom ved for eksempel å innføre sovesofa, flere senger osv. (Jones og Lockwood 2012, 78).

3.5.6 Redistribuere etterspørsel

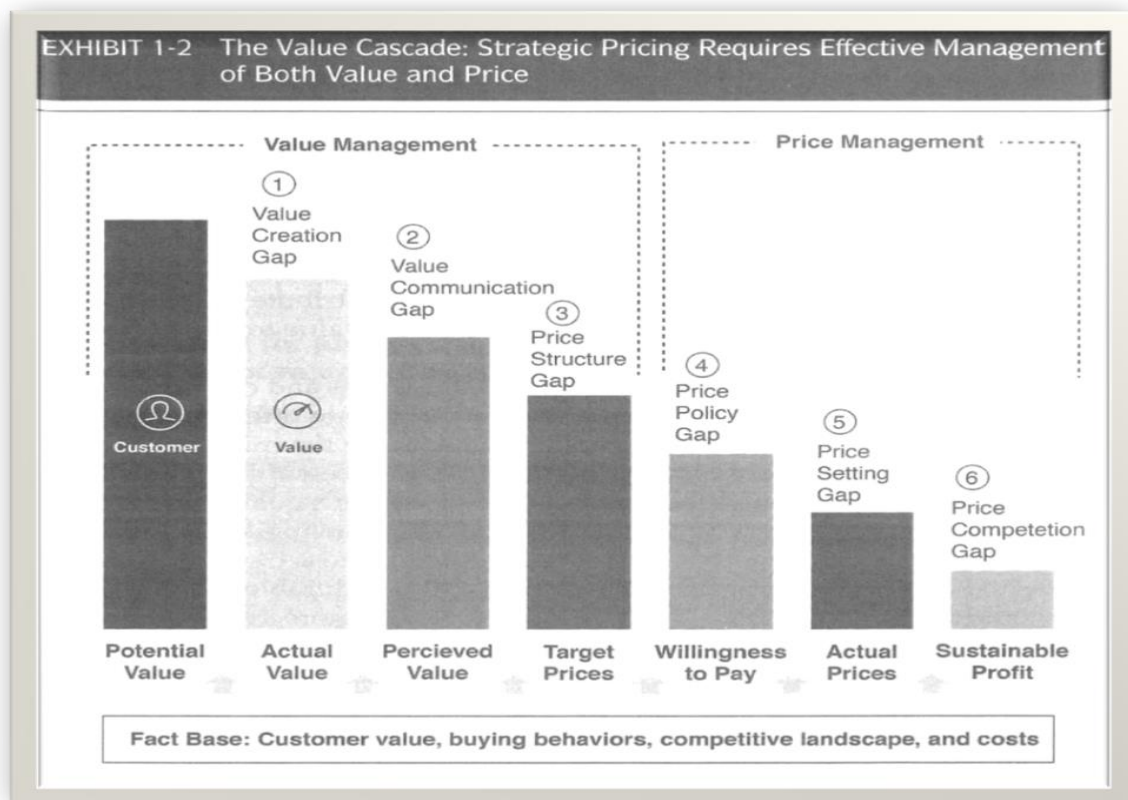
Dersom en har behov for å distribuere etterspørselen kan dette gjøre på flere måter. En kan forsøke å styre etterspørsel til andre perioder med lavere etterspørsel ved å finne alternative datoer. Kjedehoteller har selvsagt flere muligheter enn frittstående hoteller, så for kjedehotellene kan alternativet også være å styre etterspørselen over til en av de andre hotellene med mindre kapasitet (Jones og Lockwood 2012, 78).

3.7 Strategisk prising

Strategisk prising betyr å skape en bærekraftig lønnsomhet. Dette krever gjennomtenkte beslutninger, som ikke kun tar høyde for prissetting. Det krever sikre produkter som inkluderer de egenskapene som kunder er villig til å betale for, uten at de øker kostandene mer enn det de legger til i verdi. Dette krever igjen at en tilrettelegger innholdet til de ulike kundesegmentene slik de får en rettferdig pris på de fordelene de verdsetter. I tillegg bør en ha ulike priser slik at en kan treffe et større marked og ha et innsyn i konkurrentenes prisstrategi (Nagle og Müller 2018, 10).

Det er tre prinsipper som inngår i strategisk prising for å oppnå et lønnsomt resultat. De tre prinsippene er verdibasert, proaktiv og profitt drevet. Verdibasert betyr at ulike priser ut til kundene og i distribusjonskanaler reflekterer ulik verdi til kunden. At prisingen må være proaktiv, betyr at en forutser situasjoner som kan oppstå og at en utvikler tiltak og strategier i forkant av disse situasjonene. Den siste er profitt drevet, som betyr, at strategien må fokusere på fortjeneste i stedet for markedsandel og konkurrenter (Nagle og Müller 2018, 10).

The Value Cascade er bygd opp av seks tydelig, men veldig ulike søyler. Modellen viser hvordan en god prisstrategi kan utvikles og her legger de forskjellige søylene grunnlaget for det neste. Modellen deles inn i *Value Management* og *Price Management*. *Value Management* er kjernen for å skape verdi hovedsakelig for kunden, men også for bedriften og investorer. Dette verdigrunnlaget er kjernen i strategisk prising som en fører videre i *Price Management* som en prissetter for å oppnå en tilfredsstillende avkastning på investeringene (Nagle og Müller 2018, 11).



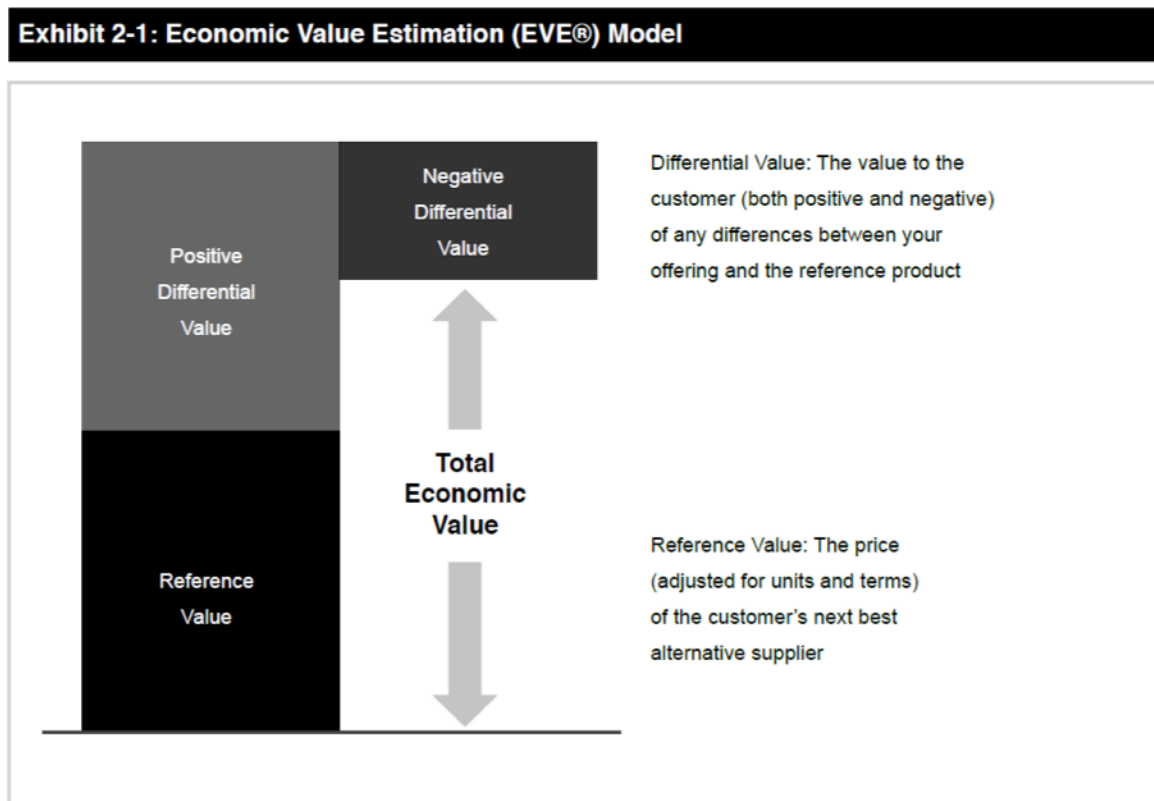
Figur 3: *The Value Cascade* (Nagle og Müller 2018, 11).

3.7.1 Verdiskapning

I verdiskapning ser en på hvordan en skal skape og estimere verdi hos kundene. Viktige elementer i denne søylen er total økonomisk verdi og verdibasert segmentering. Økonomisk verdi, er først og fremst bestemt av hva kundens alternativer er. Økonomisk verdi, kan deles inn i to deler; kroneverdi og psykologisk verdi. Begge deler er med på å forme kundens betalingsvilje, men det kreves ulike fremgangsmåter for å estimere disse to verdiene.

Kroneverdien, representerer den totale kostnadsbesparelsen eller den økte inntjeningen som

følge av et kjøpt produkt. Psykologisk verdi, refererer til de ulike måtene et produkt kan skape tilfredshet hos kunden (Nagle og Müller 2018, 28).



Figur 4: *Economic Value Estimation Model* (Nagle og Müller 2018, 29).

Produktets totale økonomiske verdi er prisen på kundens nest beste alternativ og verdien av det som skiller tilbudet fra alternativet. Dette er også kalt referanseverdi og differanseverdi. Differanseverdien kan både være positiv og negativ. Gjennom modellen over kan en estimere den totale økonomiske verdien (Nagle og Müller 2018, 29). I tillegg til referanseverdi, bør en også identifisere konkurrentenes referanse priser. Når en snakker om konkurrenter i hotellbransjen så snakker en ofte om *Competitive Set*, som er ditt hotells nærmeste konkurrenter som er valgt ut etter satte kriterier. Disse kriteriene kan for eksempel være beliggenhet, størrelse og segment. I denne sammenhengen må en også vurdere andre alternativer, som Airbnb, men som oftest er den største konkurrenten de kundene som ikke kjøper. Etter å ha identifisert konkurrenter må en innhente nøyaktig data og sikre at det er sammenlignbart med ditt produkt (Nagle og Müller 2018, 31). For å estimere kroneverdi så trenger man detaljert forståelse av kundens verdidrivere og konvertere forståelse til kvantifiserte estimater, som kan brukes til å underbygge pris beslutningen (Nagle og Müller

2018, 33). Psykologisk verdidrivere, som tilfredshet og sikkerhet, er vanskelig å kvantifisere, men det finnes en metode som gjør det mulig å estimere hvordan verdien av ulike attributter påvirker betalingsviljen og kjøpsbeslutningen (Nagle og Müller 2018, 41).

Markedssegmentering er en av de viktigste oppgavene i markedsføring. Identifisere og beskrive markedets grupperinger på en måte som leder markedsføring og salgsbeslutninger, gjør at markedsføring og prissettingen blir raskere og mer effektiv (Nagle og Müller 2018, 47). I verdibasert segmentering, baserer en seg på å identifisere behov hos kundene og sette det i sammenheng med hvilke behov som må dekkes for at det kan gi en størst mulig økonomisk fordel for kundene (Nagle og Müller 2018, 48). Til forskjell fra tradisjonell segmentering, fokuserer verdibasert segmentering på å identifisere kundenes viktigste verdidrivere og identifisere hotellets operasjonelle fordeler (Nagle og Müller 2018, 50). Med denne informasjonen vil en utvikle primære og sekundære segmenter. Disse bruker en videre i en detaljert segmenteringsmatrise, som inkluderer prisrammer og prisregler med ulike muligheter og begrensninger (Nagle og Müller 2018, 53).

3.7.2 Verdikommunikasjon

En ting er å kjenne til differanseverdien, men en annen ting er å kommunisere den. Hvis ikke hotellet klarer å kommunisere verdien av produktet, vil ikke kundene forstå eller ha tilstrekkelig kunnskap om differanseverdien. Dermed vil prisstrategien mislykkes. Det betyr at verdikommunikasjonen gjennom markedsføring og utøvende salg, er helt avgjørende for at prisstrategien skal ha en effekt. Formålet med verdikommunikasjon, er å få kundene til å forstå fordelene ved produktet, øke betalingsviljen og øke sannsynligheten for gjenkjøp. Det betyr at hotellet trenger en dyp forståelse av kundeverdi, kombinert med en detaljert forståelse av hvordan og når kundene kjøper for å kunne påvirke kjøpsatferd (Nagle og Müller 2018, 56-57).

For å kunne kommunisere verdien av produktene et hotell tilbyr må en tilpasse budskapet for hvert produkt. Dette kan en gjøre ved å bestemme hvilke kundeoppfatninger og hvor i kjøpsprosessen en ønsker å påvirke til hvert kundesegment. Målet er å hjelpe kundene å gjenkjenne linken mellom produktets viktigste fordeler og verdidrivere, for så å kunne påvirke betalingsviljen. Det finnes to dimensjoner i kommunikasjonsstrategi. Disse er: hvilken type verdi, kroneverdi og psykologisk verdi, og i hvilken grad kundene er involvert. Grad av involvering betyr hvor aktivt kundene søker informasjon for å sammenligne

produktene, eller om de tar beslutning basert på hva de vet der og da (Nagle og Müller 2018, 58).

3.7.3 Prisstruktur

Etter å ha utviklet produkter som skaper verdi og kommunisert dette ut til kundene, må en fastsette hvordan en kan hente ut et mest lønnsomt overskudd basert på verdien i volum og margin. Utfordringen er at hver enkelt kunde verdsetter produktet ulikt basert på betalingsmulighet, subjektive preferanse, bruksområde og tidligere erfaringer med produktkategorien. I tillegg har disse en innvirkning på kostnaden på salget. Når en bedrift prøver å tilfredsstille alle kundene med en pris, vil enkelte kunder betale en lavere pris enn hva de er villig til. Dette vil skape et stort avvik mellom volum og margin. Ved å utvikle en prisstruktur som tar høyde for forskjellene i økonomisk verdi og kostnader for å leveransen på tvers av kundesegmentene, vil en få en mer lønnsom strategi som vil redusere avviket. Målet er å få en høyere inntekt hvor kostnaden er høy, mens en akseptere en lavere pris hvor verdien og kostandene er lavere for å få inn volum (Nagle og Müller 2018, 76).

3.7.4 Prispolitikk

Prispolitikk må være forankret i hotellets målsetninger og øvrige strategier og dermed ha definerte regler og vilkår for prisrabatter og eventuelle betingelser innen noen kundesegmenter (Nagle og Müller 2018, 106). Fordelene med å ha en god og tydelig prispolitikk er muligheten for en mer konsistent prising på tvers av kundesegmentene. Den øker prisintegriteten, og kan i tillegg øke verdioppfattelsen og betalingsviljen (Nagle og Müller 2018, 107-108). I tillegg vil en tydelig prispolitikk effektivisere salgsprosessen da selger har en god oversikt over hvilke rammer en må forholde seg til i forhandlinger med kunden og eventuelle innvendinger som måtte oppstå (Nagle og Müller 2018, 114).

3.7.5 Prisnivå

Prissetting er en komplisert og utfordrende oppgave da det kan oppstå konflikter både internt, da de ulike avdelingene har ulike mål, og eksternt, som omhandler markedssituasjonen. En effektiv prisbeslutning bør derfor involvere en blanding av interne finansielle begrensninger og eksterne markedsforholdene. Prissetting handler om å finne det ultimate forholdet mellom verdiskapning og verdiutbytte, som betyr at en pris ikke vil være optimal for alle kunder. Dermed er det viktig å sette ulike priser, som vil maksimere inntekten for bedriften, og

samtidig finne den riktige andelen av den differensierte verdien i de ulike segmentene (Nagle og Müller 2018, 133-134). For å få en best mulig lønnsom prisstrategi, bør en ta beslutninger på grunnlag av bedriftens kostnader, kundenes prissensitivitet og verdi, samt konkurrenter (Nagle og Müller 2018, 135).

3.7.6 Priskonkurransen

I strategisk prising er det nødvendig å vurdere pris og verdi i forhold til konkurrentene. Fordi konkurrentenes strategi og reaksjon på markedet, også vil påvirke din bedrift. Det blir dermed viktig å ta i bruk referanseverdien og differanseverdien når en vurderer å respondere på konkurrentenes prisreduksjon (Nagle og Müller 2018, 20). En prisreduksjon er lett å kopiere og en respons på konkurrentenes prisreduksjon vil som oftest skade lønnsomheten og bør ikke være en langsiktig strategi. I tillegg er det en myte at markedsandel er nøkkelen til lønnsomhet. En bør heller skape konkurransefortrinn basert på differanseverdien, som vil ha en fordel for kunden. (Nagle og Müller 2018, 154-155).

4.0 Analyse og tolkning

I dette kapitlet vil vi analysere dataene vi har innhentet i forbindelse med vår problemstilling, *Hvordan kan hotellbransjen anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet?* Vi vil videre drøfte denne opp mot den teoretiske forankringen.

4.1 Revenue Circle

I teorien rundt *Revenue Circle* viser man til viktigheten av samarbeidet mellom avdelingene salg, RM og drift. Samtlige av våre informanter kunne fortelle at RM har et samarbeid med flere avdelinger, spesielt salgsavdelingen. Samtidig kunne 4 av informantene fortelle uoppfordret at forståelsen og kunnskap om RM er liten eller fraværende hos de andre avdelingene. Dette sett opp i mot hvordan salgsavdelingen ofte kun tenker volum og fullpakket hus, kontra en Revenue Managers strategi hvor man vil selge rett produkt, til rett pris og tid, til riktig segment for å optimalisere inntektene. At det kunne være litt gnisninger mellom salg og RM var flere av informantene enige om, men de understreket at dette bare skapte et større engasjement og hadde en positiv innvirkning på resultatet.

Vi fikk videre fortalt fra to av informantene at Revenue Manager er med selgere ut i kundemøter for å lære opp kunden i dette med dynamisk prising og skape aksept for dette.

To av intervjuobjektene fra ulike hotellkjeder fortalte om viktigheten av samarbeidet med driftsavdelingen. På spørsmålet: *RM er en viktig del av hotelldriften, kan du fortelle litt om hvordan dere jobber med dette?* Svarte en av informantene følgende: «*RM jobber veldig tett på drift. Det har vært mine erfaringer gjennom alle disse årene. Jeg merker gjennomføringen av de ulike strategiene som vi setter. Det må skje med tett dialog med drift, det vil si hotelldirektørene der ute. Hotelldirektøren, for å holde fokus på den daglige driften av hotellet og da vil det gjennomsyre alle som jobber på hotellet slik at det blir gjennomført og skaper resultater*».

En annen informant svarte følgende: «*Hver Revenue Manager har sine hoteller som de følger opp daglig. De er i daglig dialog med direktøren, resepsjonistene og salgsavdelingen på hotellene, og styrer priser og tilgjengelighet, og har dialog med salg og resepsjon i forhold til rom, romtyper og restriksjoner*».

I samtale med våre informanter fikk vi opplyst at samtlige av hotellkjedene jobber med en sentralisering av RM stillingene. De ønsker å samle alle Revenue Managere inn til hovedkontoret, hvor hver enkelt RM har ansvar for 1-5 hoteller. I sammenheng med dette uttalte en av informantene følgende; «*Med tanke på sentraliseringen av RM, kjenner ikke Revenue Manager helt på pulsen i byen for å kunne prise riktig*»

Slik vi ser det, er et par av hotellkjedene flinke på å kommunisere og samarbeide avdelingene i mellom. Samtlige av informantene snakket mye om samarbeidet mellom salg og Revenue Manager. Det var kun representanter fra to av hotellkjedene som snakket mye om samarbeidet mellom RM og driftsavdelingene. Vi ser at dette kan ha en sammenheng med omstruktureringen av RM stillingene, hvor disse ikke lenger skal være like mye ute på hotellene lenger, og derfor reduseres kommunikasjonen og kjennskapen til driftsavdelingene.

For å skape fornøyde kunder og øke kundelojaliteten er man avhengig av at overnevnte avdelinger følger samme strategi og kommuniserer samme budskap ut til forbruker.

Det tette samarbeidet mellom salg og RM ser vi helt i tråd med teorien om *Revenue Circle* hvor salg og RM avdelingen selger, priser og kommuniserer produktet ut til kunden sammen.

Slik vi ser det ut i fra den informasjonen vi besitter, kan samarbeidet mellom Revenue Manager og driftsavdelingene bli bedre innenfor noen av hotellkjedene.

4.2 Kundelojalitet

Vi penset over på temaet lojale kunder og framsatte her spørsmålet om hva våre informanter la i begrepet «lojale kunder». Vår første informant svarte umiddelbart at gjenkjøp er nøkkelordet. Fordeler og rett pris er veldig viktig for å få lojale kunder. Videre utdyper informanten at lojale kunder ofte er «ambassadører» for kjeden ved fremsnakk.

Fra vår neste informant, fikk vi til svar at det er svært vanskelig i dag å finne lojale kunder, på grunn av at bedriftskunder ofte har avtaler med alle kjedene. Dette kan derfor påvirke privatmarkedet og lojaliteten der, som en følge av at fordeler gjennom jobbavtaler, ofte kan benyttes privat. Videre trekker informanten frem at stamkunder sees på som lojale kunder.

En annen informant fortalte at det var å anse at en lojal kunde, var en som valgte dennes kjede gjentatte ganger fremfor konkurrentenes og at det ofte er avtaler som ligger i bunn som skaper lojale kunder. Deretter la informanten til at det er en forskjell på en bedriftskunde som bor 100 netter hvert år på samme hotell som følge av en prisavtale og en ferie- og fritidkunde som av egen vilje bor 3 netter i løpet av et år, på tre forskjellige hoteller i landet, og som betaler fullpris. Hvem er mest lojal? Kunden med *«100 netter er naturligvis lojal og er en viktig kunde»*, men at kunden med *«3 netter i forskjellige byer er per definisjon en ekstrem lojal kunde»*.

En av de andre informantene kommenterte at en lojal kunde sett fra Revenue Manager sin side ikke alltid var forenelig med en lojal kunde sett fra salg sin side, og poengterte at dette i hovedsak gjaldt bedriftsmarkedet. For Revenue Manager er en lojal kunde en som leverer gjestedøgn i henhold til avtale. Videre sa informanten at når det gjaldt ferie og fritidsmarkedet, er det en større kamp om gjestene og at de der spiller på lojalitetsprogrammet.

Når det kom til den siste informanten svarte denne at en lojal kunde er en som velger å bo hos oss uansett, ikke bare bryr seg om pris, men fordi de ser den oppfattede verdien de ønsker hos oss, fremfor hos konkurrentene. Videre ble det sagt at lojale kunder ikke nødvendigvis var de

som betalte eller leverte mest, men likevel kan være en kunde av høy verdi dersom en så langsiktig på det.

Det vi ser er at lojalitetsbegrepet blir oppfattet ulikt fra avdeling til avdeling og fra kjede til kjede. I tillegg er det en forskjell mellom ferie- og fritidskunder kontra bedriftskunder. De forskjellige kjedene har ulike kriterier for hva som kvalifiseres som en lojal kunde. I henhold til teorien er en lojal kunde en som forplikter seg til et produkt uavhengig av uteforeliggende påvirkninger. Det flere av informantene påpekte er at avtaler de har med bedrifter, har ofte avtaler med alle kjedene. Dermed er det ikke mulig å sammenfatte at disse kundene er lojale per definisjon, men at vi heller kan si at de bedriftskunder som leverer i forhold til kontrakt kan anses som lojale. I forhold til ferie- og fritidskunder vil denne definisjonen være gjeldende.

4.2.1 Beholde lojale kunder og virkemidler

Vårt andre spørsmål var «*Hva gjør dere for å holde på de dere anser som deres lojale kunder?*» I tillegg til «*Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?*» Her fikk vi til svar fra en av informantene at det viktigste de gjorde var å bygge lojalitet gjennom den kommunikasjon. Videre at de utførte store undersøkelser kvalitativt og kvantitativt gjennom fokusgrupper, for å tilpasse produktet til det kundene ønsker og verdsetter. Informanten fortalte deretter at «*Profilhåndtering er helt avgjørende, og det å bli gjenkjent ved innsjekk i særdeleshett*». Videre at de jobber aktivt med lojalitetsprogrammet og at service elementet med å gjenkjenne kunden var svært viktig. Selve opplevelsen gjesten har på hotellet er kanskje det som til syvende og sist vil være den avgjørende faktoren.

Fra vår neste informant fikk vi vite at de aktivt jobbet med å få kundene over fra 3.partskanaler, og at kunden ofte da fikk fordel av rabatterte priser. Vedkommende fortalte videre at de forsøker å gi ekstra fordeler for lojale gjester ved å tilrettelegge innhold som skaper verdi for kunden. Lojalitetsprogrammet ble også trukket frem, og at de gav en bonus på 10 % rabatt til alle medlemmer av medlemsprogrammet, i tillegg til at de ga alle medlemmer gratis vann og avis ved innsjekking.

Vår neste informant sa at de «kjører kampanjer bare til medlemmer som får rabatter på restauranter og rom» og at lojalitetsprogrammet var den viktigste faktoren de benyttet for å oppnå høy kundelojalitet.

En av de andre informantene fortalte at de i hovedsak jobbet med fornyelse av kontrakter i samarbeid med salg for å holde på sine lojale kunder. Vedkommende påpekte at det var viktig å tenke langsiktig når det gjaldt kundelojalitet og at de ved å se på historisk, data når det gjelder kjøpshistorikk og kjøpsmønster, ønsket å tilrettelegge for riktig pris og kapasitet for sine gjester i fremtiden.

Fra vår siste informant fikk vi vite at de i hovedsak jobbet tett med det omfattende lojalitetsprogrammet, og ved å følge kundene tett opp. I tillegg til at bedriftsavtaler bygges opp mot kundelojalitet. Kundene mottar gode kampanjer og tilbud som de kan benytte seg av.

Alle informantene sa at de jobbet aktivt med lojalitetsprogrammene for å bygge lojalitet og at det var det viktigste virkemidlet for å oppnå høy kundelojalitet i henhold til ferie- og fritidsmarkedet. Det er viktig å påpeke at dette er sett fra hotellkjedenes side og at deres kunders synspunkt ikke er tatt med i betraktning. Det vi ser er at samtlige informanter trekker ut flere variabler for å fremme kundelojalitet som står i samsvar med teorien. I tillegg, som det også ble påpekt i forrige kapittel, at Revenue Manager aktivt er med i kundemøter og fornyelse av kontrakter for å skape forståelse og aksept for prissettingen. Underforstått ser vi at dette er et svært viktig og engasjerende tema for informantene. Slik vi oppfatter det, så har kjedene svært god kontroll på hva som skaper kundelojalitet, og lojalitetsprogrammene er godt utviklet og konkurransedyktige.

4.2.2 RM som et verktøy

Det neste spørsmålet vi stilte når det gjaldt RM og kundelojalitet var om våre informanter anså RM for å være et verktøy som fremmet kundelojalitet, og om ja, på hvilken måte. Her var svaret fra en informant «Ja, absolutt! Revenue Manager har også ansvar for kundesentrene som skal ivareta kjedens medlemmer. Revenue Manager er ansvarlig for å kommunisere ut verdi til kundene, og kundenes tilbakemeldinger sier at bonusovernattinger er noe av det viktigste for deres kundelojalitet».

Vår neste informant fortalte oss at Revenue Manager og kundelojalitet var ekstremt avhengig av tett samarbeid med salg. De har ofte med en Revenue Manager ut i salgsmøter for å «lære opp» kunden til å forstå hva RM dreier seg om slik at kunden kan ta rett beslutning siden det er dette som til sist skaper verdi for kunden. Slik kan det skapes kundelojalitet selv om kunden noen ganger får en lav pris når det er mulig, men også må akseptere å betale en høyere pris ved andre anledninger. Forstår de RM er dette enklere å akseptere.

Videre kunne en annen informant fortelle at de har systemer som setter prisene og at det derved blir mer opp til salg og fremme kundelojalitet.

Da vi kom videre til neste informant mente vedkommende at «*Ja, RM kan være et verktøy for å fremme kundelojalitet, men i samarbeid med salg*». Det er viktig å ha nok informasjon og tall på avtalene for å kunne tilrettelegge riktig for kunden.

Vår siste informant sa også at RM kunne være et verktøy, og fortalte videre at det ga salgssavdelingen mulighet til å selge rom i henhold til avtaler og i forhold til grupper. Informanten fortalte også at Revenue Manager er en viktig bidragsyter til kundelojalitet, men føyer til at det må være et samarbeid med salg. Ved hjelp av RM sine prognoser og segmentering hjelper dette salg sitt arbeide.

Vi fikk tydelig svar på at Revenue Manager var en bidragsyter til kundelojalitet, men ikke ene og alene. Slik vi oppfatter det skaper RM grunnlaget for lojalitet, men trenger salgssavdelingen for å formidle det videre til kunden. Vi ser også, som tidligere nevnt, at Revenue Manager er en nøkkelspiller når det kommer til å lære opp kunden for å få aksept for prissettingen. I henhold til teorien sammenfatter dette. Teorien sier at forholdet på graden av kunnskap kunden har om RM, påvirker kundelojalitet.

4.3 Kapasitetsstyring

På vårt spørsmål «*Hvordan forholder bedriften seg til kapasitetsstyring?*» fortalte den ene av våre informanter at «*vi setter av rom og bygger tilgang på kapasitet etter segmenter på de ulike enhetene, og at det er viktig at en tenker langsiktig*». Dette til tross for at det er fort gjort å tenke kortsiktig og å tenke full optimalisering for den gjeldende dagen, legger vedkommende til.

To av de andre informantene fortalte at det er Revenue Manager som har endelig kontroll på åpning og stenging av kanaler. Den ene fortalte at de har systemer som åpner og lukker kanaler automatisk, og påpeker i tillegg, at de anser pris for å være viktigere enn belegg. Fra den andre kommer det frem, at her er det Revenue Manager som fysisk har fullt mandat på åpning og stenging av kanaler, og at de i utgangspunktet handler ut i fra hotellets interesser.

En annen informant svarte at de jobber aktivt med kapasitetsstyring i samarbeid med innspill fra drift, salg og marked, men at dette med kapasitetsstyring alltid er en utfordring grunnet avtalekontrakter. Videre fortalte informanten at disse kontraktene til dels hindret kapasitetsstyringen, da innholdet i kontraktene tilsier at disse gjestene skal ha tilgang til rom uansett. Bedriften jobber med å få fjernet disse kontraktene for å ha en bedre styring på kapasiteten.

Vår siste informant beskrev hvordan kapasitetsstyring i deres kjede er et samarbeid mellom RM, booking og *Front Office*. Her ble det fortalt at «*booking har siste ordet på kurs og konferanse, mens RM er de som har det siste ordet når det gjelder selve romkapasiteten*». Videre opplyste informanten at Revenue Manager hadde stålkontroll på kapasitetsstyringen og at kontrollen med dette var streng i bedriften.

Vårt neste spørsmål når det gjelder kapasitetsstyring var «*Kan kapasitetsstyring være et verktøy for å fremme kundelojalitet?*» Her svarte vår første informant «*Ja, absolutt, sett i forhold til bonusovernattinger, Last Room Availability og firmakunder*». Informanten utdypet dette med et eksempel som var gitte bonusovernattinger. Dette, fortalte vår informant, var en form for kapasitetsstyring som skapte lojalitet fra kunden, men vedkommende presiserte at de til gjengjeld også krevde en viss lojalitet tilbake fra firmakundene i form av at eksempelvis bedriftskunder kjøpte et visst antall netter fra hotellet pr år.

Vår neste informant sa at de forsøker å holde temaet kapasitetsstyring mer internt, og sa i tillegg at de bestreber seg på at dette er noe kundene ikke konkret skal kjenne til at de bevisst driver med, men er mer en intern strategi. Vedkommende sa i tillegg, at de anså at hvordan de kommuniserte tilgjengeligheten ut til kunden, var viktig for å intern ta god hånd om kapasitetsstyringen.

Videre svarte en annen informant at «*Ja, kapasitetsstyring kan være et verktøy for å fremme kundelojalitet*». Informanten gav et eksempel på dette gjennom tilgjengelige bonusovernattinger til ønsket tid for gjesten.

En av de andre informantene mente også at kapasitetsstyring kunne være et verktøy for kundelojalitet, men vedkommende påpekte i tillegg, at slik vedkommende så, det tenkte Revenue Manager mye mer på inntektsoptimalisering og ikke så mye på kundelojalitet.

Vår siste informant gav også et svar som vi tolket som et ja, da vedkommende sa at de forsøkte å flytte gjester til andre dager i uken som kunne gi kunden en bedre pris.

Vårt siste spørsmål var «*Hvilke utfordringer kan oppstå når det gjelder lojale kunder og kapasitetsstyring?*». Her trakk vår ene informant frem at noen av de utfordringene de hadde, var at kunden ikke forstår at de betaler en for lav pris til å kunne få rom til ønsket tid. Videre sa informanten at de jobbet tett med salg for å forklare dynamikken i RM, men presiserte at disse utfordringene ikke var noe stort problem.

Fra en annen informant fikk vi vite at deres utfordring, var at kundene krever forutsigbarhet, de blir smartere og skanner markedet samt de ulike distribusjonskanalene for å finne best pris og tilgjengelighet. Det bemerkes at Revenue Manager er flinke på RevPar men at TrevPar blir stadig viktigere å se på. Deres utfordring var også at de ikke har systemer som kan vise hvor mye en kunde legger igjen totalt sett.

Vår neste informant svarte at utfordringer var at gjester har svært ulik betalingsvilje og at om kunder opplever ulik pris for samme rom kan det fort bli drama. Ved å sette en pris, mister en noen kunder, andre godtar og betaler, mens andre til og med hadde vært villige til å betale mer. For å styre kapasiteten rett, må det være betingelser for lojalitetsgoder.

Vi ser at funnene fra våre respondenter sett i forhold til kapasitetsstyring samsvarer til dels bra med teorien. Alle kjedene styrer kapasiteten til sine segmenter ved å åpne og stenge distribusjonskanaler enten ved fysisk inngripen av Revenue Manager eller ved hjelp av automatiske systemer. Ved å styre kapasiteten riktig vil dette være med på å optimalisere bedriftens inntjening. Utfordringen som går igjen, er evnen til å få kommunisert, og å få kunden til å forstå bruken av RM og hvorfor kapasiteten sett i forhold til dette, må styres som

den gjør. Vi ser at tiltak som direkte setter kapasitetsstyring og lojalitet i sammenheng er for eksempel tilrettelegging av bonusnetter og flytting av dager.

Revenue Circle belyser viktigheten av samarbeidet mellom de ulike avdelingene; marked, salg og drift for å styre kapasiteten og tilrettelegge denne til de ulike segmentene. Som funnene sier, trekker flere av bedriftene frem viktigheten av dette samarbeidet. Vårt inntrykk er at kjedene har stort fokus på kapasitetsstyringen og jobber effektivt for å selge inn rett pris til de rette segmentene som innehar den betalingsviljen hotellene ønsker å treffe. Utfordringene ligger slik vi ser det i at de har et større fokus på å oppnå rett pris, enn å få kommunisert verdien ut til kundene, og at dette er noe bedriftene kan ha større fokus på, for slik å skape en større aksept. På den ene siden, dersom bedriften oppnår de målsetninger de har økonomisk sett ved å jobbe med kapasitetsstyring slik de gjør, er det kanskje ingen grunn til å jobbe mer med å «lære opp» kundene i dynamisk prising. På den annen side kan det hende de kunne optimalisert inntektene ytterligere, dersom de hadde jobbet mer med å kommunisere konseptet med denne formen for prising, tydeligere ut mot de forskjellige segmentene.

4.4 Strategisk prising

Siden pris og verdi er to viktige begreper i RM spurte vi hvordan dette kommuniseres ut til kundesegmentene. To av informantene sa at Revenue Manager ikke nødvendigvis styrer priser etter verdi, men etter etterspørsel. I tillegg la den ene informanten til at de bruker ulike teknikker som: restriksjoner på pris, hvor langt i forveien du bestiller og om det er ferie- og fritidkunder eller firmakunder for å styre tilbud og etterspørsel. En annen informant sa at de dessverre kommuniserer mer pris enn verdi. Informanten forklarte videre at dette er på grunn av konkurransesituasjonen og at de norske forbrukerne generelt er ekstremt opptatt av pris og ikke verdi. Informanten la også til at *«kjedene i Norge er relativt like, så når en kjede kjører en kampanje, så reklamere de like mye for de andre kjedene og at dette er drevet av at det norske hotellmarkedet ikke har noe særlig differensiering mellom produktene»*.

På den andre siden sa to av informantene at beliggenhet er en stor driver for valg av hotell og dermed var det noe de prøvde å kommunisere. En av informantene la også til at pris ofte er en indikator på kvalitet og at service var viktigst for dem. Dette var noe de kommuniserte og var en del av prissettingen deres. I tillegg fortalte informanten at de har vært svært flink til å differensiere og kommunisere de forskjellige hotellbrands og dermed får aksept for høyere

priser. Den andre informantene mente at formålet med hotellovernatting er en viktig driver for valg av hotell og at det ikke er hotellet i seg selv som er avgjørende.

Videre forklarte to av informantene at det er viktig å «utdanne» gjestene. Den ene informanten gav et eksempel som de prøver å unngå, «*en gjest som bestiller i siste liten og pruter på pris, og som oppnår en lavere pris, vil aldri booke i god tid i forveien ved en senere anledning*». Den andre informanten la til at kundene begynner å forstå dynamikken på grunn av at flybransjen har lagt til rette for det.

To av de andre informantene forklarte at Revenue Manager ofte er med i kundemøter for å forklare og skape aksept for dynamisk prising. Den ene av disse to informantene påpekte også at «*business har nok en mer homogen oppfattelse av hva som er viktig kontra privatpersoner, og business har ofte høyere betalingsvillighet*».

Strategisk prising har kunde og verdi som sitt utgangspunkt, men etter vår oppfattelse virker det som om hotellene baserer seg mer på å møte etterspørsel enn å legge verdi til grunn. Dette kan vi se i sammenheng med *The Value Cascade* hvor det ene legger til rette for det andre, men hvis ikke en gjør en grundig og kontinuerlig oppfølging og revurdering vil ikke strategien optimaliseres. I tillegg blir det vanskelig å definere en tydelig differanseverdi og referanseverdi fordi, som den ene informanten påpekte, produktene er vanskelig å skille. Dermed blir det også vanskelig for hotellene å kommunisere verdien.

Høyt prispress både fra kunder og konkurrenter vil gjøre det vanskelig å opprettholde en lønnsom strategi ettersom det skader avkastningen. *Mid-Market* i Norge er generelt stort. Det er kun få rene *High-End* og *Budget* konsepter, som kan være en av grunnene til at det er vanskelig å sette pris på verdiinnhold. Når de aller fleste hotellene i kjedene er under *Mid-Market* så kan vi anta, på bakgrunn av teorien, at dette kan være en av årsakene til at det er vanskelig å differensiere seg. I tillegg er det enkelt å kopiere eventuelle differensierte produkter og konsepter hotellene har.

Det vi i tillegg opplever, er at det er forholdsvis lite fokus på verdiskapning og verdibasert segmentering. Dette kan ha en effekt på at verdikommunikasjonen ikke blir tilrettelagt for hvert kundesegment. Dette kan igjen ha en effekt på kunden, da budskapet ikke blir oppfattet eller forstått av kunden. På den andre siden oppfatter vi at samtlige jobber aktivt med å lære

opp kundene, spesielt i forhold til forretningsreisende, og de er villige til å gjøre en innsats for å skape forståelse og aksept for prissettingen.

Ved å se på det helhetlige bilde, så ser vi at det er flere elementer som sammenfatter med teorien, men at det er enkelte elementer som tilsynelatende lite eller ikke blir prioritert. Slik vi oppfatter det, så er kjedene relativt flinke på priselementene med unntak av priskonkurranse i *The Value Cascade*. På grunn av utfordringene i markedet, klarer de ikke å strekke seg til å definere, estimere og kommunisere verdien av kunden og produktet. Vi oppfatter også at konkurransen i markedet er meget anspent og det er vanskelig å hente ut den prisen som er ønsket. Dette vil igjen føre til at de ikke klare å hente ut den optimale lønnsomheten.

5.0 Konklusjon og anbefalinger

I dette avsluttende kapittelet vil vi presentere konklusjonen på våre funn, for deretter å sette disse opp mot våre forskningsspørsmål for videre å kunne besvare problemstillingen. Vi vil konkludere med om kapasitetsstyring og prisstrategier har en innvirkning på kundelojalitet. Viktige variabler i kundelojalitet, som vi har nevnt tidligere i oppgaven, er tilfredshet, tillit og rettferdighet. Til slutt vil vi presentere våre anbefalinger videre for hvordan hotellbransjen kan anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet.

5.1 Konklusjon

Hvordan kan kapasitetsstyring påvirke kundelojalitet?

Når det gjelder om anvendelse av kapasitetsstyring har en effekt på kundelojalitet, viser våre funn, at det er viktig for kundene at «bonusovernattinger» er tilgjengelige til enhver tid. Videre at det å tilby kunden alternative dager når hotellet har flere ledige rom, for slik å kunne tilby en lavere pris, kan være bidragsytende for å skape tillit og tilfredshet hos kunden. For å skape tilfredshet, tillit og rettferdighet hos bedriftskundene, fant vi at det er viktig å kunne levere rom i henhold til avtalene som er inngått. Flere informanter nevnte også at strategien bak kapasitetsstyringen måtte være kjent hos de andre avdelingene som booket inn kunder, slik at de formidlet samme informasjon, som kan være tillitsskapende ovenfor kunden. Vår konklusjon er at kapasitetsstyring kan ha en påvirkning på kundelojaliteten, gjennom at de møter kunden på de ovennevnte viktige kriterier.

Hvilken innvirkning har prisstrategier for kundelojalitet?

Pris og verdi er grunnelementene i prisstrategi. Våre funn tilsier at pris er viktigere enn verdi, fordi hotellene er så like og det norske markedet er svært prissensitivt. Dermed er det vanskelig å hente ut den prisen som er ønsket fra hotellenes side. Ut i fra våre funn har vi vanskeligheter med å se hotellenes sammenheng mellom pris og verdi, da de fleste kjedene baserer sin pris på etterspørsel. Vår konklusjon her blir at, slik hotellbransjen i dag anvender prisstrategier basert på etterspørsel, og ikke prising etter verdi, kan ha en *negativ* påvirkning på kundelojalitet, i forhold til å skape rettferdighet, tillit og tilfredshet for kunden. Men med mer fokus på prising etter verdi, ser vi at dette kan bidra til å fremme kundelojalitet.

Hvordan kan hotellbransjen anvende Revenue Management for å fremme kundelojalitet?

Vi konkluderer vår undersøkelse med at hotellbransjen *kan* anvende RM for å fremme kundelojalitet. Dette baserer vi på at ved å benytte strategier innenfor RM slik som kapasitetsstyring og prisstrategier, og å kunne synliggjøre dette klart for kunden vil en kunne treffe riktig kunde i markedet som responderer på rett styring av kapasiteten og de priser som blir tilbudt. Vi konkluderer i tillegg at det er svært viktig med nok kunnskap om RM mellom avdelingene internt i kjedene. Samtidig med at det burde være en viss grad av kunnskap om RM hos kundene for at budskapet i RM skulle kunne kommuniseres ut og oppfattes riktig av kunden.

5.2 Anbefalinger

Vi presenterte tidligere i oppgaven tre utfordringer med RM, som er kunnskap, koordinering og verktøy. Etter vi hadde utført intervjuene og analysen, så vi tydelig at disse utfordringene er gjeldende. I tillegg oppdaget vi at verdibegrepet delvis forsvinner i prisstrategien, da kjedene, etter vår oppfattelse, er mer opptatt å styre pris etter etterspørsel. Vi får inntrykk av at kjedene har god kontroll på kapasitetsstyring, og vi ser viktigheten av å jobbe videre med dette, for å sikre god lønnsomhet. Til slutt vil vi komme med noen anbefalinger som kan være med å fremme kundelojalitet.

Vår oppfattelse er at tankesettet RM er godt implementert i RM avdelingene, men vi ser at denne kunnskapen bør være mer tilgjengelig for de andre avdelingene som behandler bookinger og kunder. Grunnen til dette, er at det vil bli lettere å føre rett prisstrategi når de ansatte har en forståelse av RM. Det vil dermed bli lettere å ha en entydig kommunikasjon ut i markedet. Vi anbefaler derfor å arrangere kurs for de ansatte som er involvert i utførelsen av prisstrategien. Utfordringen angående verktøy og tilgang til historisk data er vanskelig å kunne påvirke, da hotellene ikke utarbeider disse verktøyene selv. Informantene påpekte at verktøyene ikke er gode nok per i dag, og dette gjør at planleggingen og utførelsen av prisstrategien ikke blir optimal. Tiltaket her kan være å utvikle disse verktøyene, slik at en har mulighet til å jobbe optimalt med prisstrategier.

Våre anbefalinger i forhold til prisstrategier for å fremme kundelojalitet er at hotellbransjen bør jobbe mer med verdibegrepet, og forsøke å se bort fra konkurransesituasjonen for slik å skape en mer tydelig differanseverdi. Med dette mener vi at hotellene kan gjøre tiltak som å utøve en mer strategisk prisstrategi, som setter kunden mer i fokus, enn det de gjør i dag.

Når det gjelder kapasitetsstyring, vil det være viktig for hotellbransjen å holde fokus på å opprettholde og videreutvikle strategien bak fordelingen av kapasiteten, som skal holdes av til avtalekunder og medlemmer som ønsker bonusovernattinger.

6.0 Vurdering av oppgaven

Tidsbegrensningen har gjort at vi primært valgte å fokusere på Revenue Managers synsvinkel i denne oppgaven. Hadde vi i tillegg valgt å inkludere forbrukerne og deres syn på kundelojalitet kunne vi fått en mer kompleks oppgave. Her kunne vi muligens fått avdekket den fulle effekten av om RM faktisk får en påvirkning på kundelojaliteten. I tillegg ser vi at ved kun å fokusere på kjedehotellene, herunder avdelingene i Oslo, har vi fått et mer entydig utvalg enn om vi i tillegg hadde valgt å intervju kandidater som jobber med RM i de mindre og frittstående hotellene utenfor Oslo også. Antall informanter vi valgte å intervju kunne også ha vært større, men vi valgte å sette grensen ved seks informanter da vi ganske tidlig så ut i fra svarene at disse tendenserte i samme retning. Vi oppfattet det slik at våre informanter hadde rikelig med kunnskap, og kunne gi oss utfyllende svar på våre spørsmål.

6.1 Reliabilitet

Det er vanskelig å stole 100% på resultatet da det kan være fort gjort å få feil informasjon. Dette kan for eksempel relateres til at ting vi snakket om kan ha vært hendelser et stykke tilbake i tid, og derfor vanskelig for informantene å huske. Det kan også være at spørsmål blir misoppfattet av informantene eller at svar har blitt mistolket av oss. Imidlertid har vi forsøkt å jobbe med dette med så stor integritet som mulig for at våre svar og funn skal være så troverdige som mulig.

6.2 Validitet

Vi ser nå i ettertid at vi kunne forankret teorien grundigere før vi utarbeidet intervjuguiden og utførte selve intervjuene. Dette har antageligvis fått en påvirkning på oppgavens validitet, og om vi konkret har klart å få tak i den informasjonen vi trengte for å kunne besvare vår problemstilling. Likevel fikk vi såpass entydige svar fra våre informanter, at vi anser oppgaven som forholdsvis valid.

7.0 Forslag til videre forskning

Gjennom denne oppgaven har vi fokusert på hvordan hotellkjedene kan legge til rette og skape kundelojalitet. Vi har kun benyttet teori om kundelojalitet og ikke undersøkt hvordan kundene faktisk reagerer på anvendelsen av RM fra hotellenes side. Med videre forskning innen dette området ville det derfor vært naturlig med en kvantitativ undersøkelse rettet mot forbrukermarkedet og hvordan de ser på hotellenes bruk av pris og kapasitetsstyring. Vi ser det også interessant og kunne kartlegge hvilke faktorer som spiller inn for at en kunde vil være lojal til et hotell eller en kjede, samt undersøke om kundene ser det verdifullt å være lojal til en bestemt kjede. Som nevnt i vurdering av oppgaven, ville det også vært interessant å se om det er en forskjell på grad av kundelojalitet i by og distrikt.

8.0 Litteraturliste

Ellingsen, Kristen Albert. 2013. *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen: Verdiskapning og markedsføring*. Oslo: Fagbokforlaget.

Friberg, Henning. 2016. Forelesning 26.08.2016

Grenness, Tor. 2001. "Innføring i vitenskapelig teori og metode". Universitetsforlaget, 2.utgave

Hayes, David K. og Allisha A. Miller. 2011. "Revenue Management for the Hospitality Industry". John Wiley & sons, Inc.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. "Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode". 3. utg. Cappelen Damm Akademisk

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. "Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode". 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag

Jones, Peter, Andrew Lockwood. 2012, *The Management of Hotel Operations*, 1.utg. Cengage Learning EMEA

Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Yrkeslitteratur, Oslo

Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch og Richard H. Thaler. 1986. "Fairness and the Assumptions of Economics". *The Journal of Business*, 59(4, 2):285-330. Business Source Complete (4584337)

Kotler, Philip og Kevin Lane Keller. 2005. "Markedsføringsledelse". 3. utg. Gyldendal Norsk Forlag

----- 2016. "Markedsføringsledelse" 4 utg. 1.opplag. Gyldendal Norsk Forlag

- Lin, Yi Hsin og Kuancheng Huang. 2015. “*Customer Loyalty under the Influence of Revenue Management: The Case of Taiwanese Hotel Customers*”. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 20(12):1374-1388. Hospitality & Tourism Complete (110451863)
- Nagle, T.T., G. Müller. 2018. “*The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profit*”. 6. utg. New York: Routledge
- Nordic Choice Hotels. Hjemmeside. Lesedato: 02.05.2018
https://www.nordicchoicehotels.no/?utm_source=googlemybusiness&utm_medium=organic&utm_campaign=hq-offices
- Radisson. Hjemmeside. Lesedato: 02.05.2018
<https://www.radisson.com/gpp/sectiontemplate.do?sidemenu=gpp.sidemenus§ion=gpp.home&moreinfo=gpp.moreinfo>
- Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2010. “*Revenue Management in Service Organizations*”. Business Expert Press, LLC, New York
- Scandic Hotels. Hjemmeside. Lesedato: 02.05.2018
<https://www.scandichotels.no/>
- Thon Hotels. Hjemmeside. Lesedato: 02.05.2018
<https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>
- Tranter, Kimberly A, Trevor Stuart-Hill og Juston Parker. 2014. “*An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry: Principles and Practices for the Real World*”. Pearson Education Limited
- Valenzuela, Fredy A. og Arturo Vásquez- Párraga. 2006. “*Trust and Commitment as Mediating Variables in the Relationship Between Satisfaction and Hotel Guest*”

Loyalty". Panorama Socioeconómico, 24(32): 18-23. Business Source Complete
(21546958)

Vedlegg I Intervjuguide

Introduksjon (5-10 min):

1. Småprat

- a. Takke vår informant for at han/hun sier seg villige til å stille til intervju.
- b. Uformell prat

2. Informasjon til informanten

- a. Introdusere temaet
- b. Bevisstgjøre informanten om hva vi ønsker med oppgaven og hva svarene vil brukes til.
- c. Gå gjennom de etiske retningslinjene og få samtykke for opptak.

Overgangsspørsmål (5 min):

1. Informasjon om informanten

- a. Fullt navn?
- b. Stilling?
- c. Tidligere erfaringer fra bransjen?

Nøkkelspørsmål (15-20 min):

1. Arbeidet til RM

- a. RM er en viktig del av hotelldriften, kan du fortelle litt om hvordan dere arbeider med dette?
- b. Hva slags utfordringer har dere knyttet til RM arbeidet?
- c. Pris og verdi er to viktige begreper i RM - Hvordan kommuniserer dere dette ut til kundesegmentene?
- d. Hvordan forholder bedriften seg til kapasitetsstyring?

2. RM og kundelojalitet

- a. Hva legger du i begrepet "lojale kunder"?
- b. Hva gjør dere for å holde på de dere anser som deres lojale kunder?
- c. Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?

- d. Kan RM ansees som å være et verktøy for å fremme kundelojalitet, hvis ja, i så fall hvordan?
- e. Kan kapasitetsstyring være et verktøy for å fremme kundelojalitet? I så fall på hvilken måte?
- f. Hvilke utfordringer kan oppstå når det gjelder lojale kunder og kapasitetsstyring?

Avsluttende spørsmål (5-10 min):

- 1. Av alt som har blitt diskutert, hva er viktigst for deg?
- 2. Er det noe du ønsker å legge til? Er det noe som vi ikke har diskutert som du anser som viktig?
- 3. Kan du oppsummere ditt syn på temaet?
- 4. Spør om mulighet for videre kontakt hvis det skulle oppstå noen oppfølgende spørsmål.
- 5. Spør informanten om han/hun ønsker forskningen og den ferdigstilte oppgaven. Veldig gjerne.
- 6. Takk informanten for intervjuet og hans/hennes tid.

Vedlegg II Transkribering fra en av informantene

Fullt navn?

Stilling?

Tidligere erfaringer?

N: Første spørsmål: RM er en viktig del av hoteldriften. Kan du fortelle litt om hvordan dere arbeider med dette?

Ja, altså vi jobber med, hva skal jeg si, vi har en veldig analytisk tilnærming til ting. Vi er veldig glad i data. Så vi bruker det som grunnlag egentlig for alle beslutningene som vi tar. RM er ikke så komplisert. Det er sunn fornuft satt i system. Så klart jo bedre systemer du har jo bedre beslutning tar du. Vi har jo et optimeringssystem som i utgangspunktet optimere hotellene våre. Det er jo ikke personer som gjør det lengre. Den overvåker prisene til konkurrentene, justere prisene opp og ned, en RM sitt ansvar er å passe på at det fungerer. Det er jo en maskin så du må jo kontrollere det og passe på de riktige tingene kommer igjennom. Og så bruker en jo mye tid på kurs og konferanse og sånt ting som naturligvis ikke er automatisert på samme måten. Så der går det jo mye tid. Men vår tilnærming er jo vi i utgangspunktet skal levere den mest lønnsomme omsetningen som over hode mulig til hotellene og sørge for at de kan drifte hotellet på best mulig måte med det vi gir de. De bemanner jo ut ifra hva slags type omsetning vi sender inn til de, hvis selger mye rom og lite møter så er det jo mange servitører som går uten noen ting å gjøre og hvis den går veldig mye opp og ned så blir det jo veldig vanskelig for de med bemanningsplanleggingen. Og ikke minst innkjøp og svinn på varer og den type ting. Nå sitter jo ikke en RM å tenker på å nå må vi kaste mat fordi vi ikke har et møte dag 2. Det finnes jo grense for hvor mye informasjon vi forventer at den en person holde call på. Men det er vel egentlig tilnærmingen gjør, legger til rette for hotellene på best mulig måte så de kan optimalisere driften sin og så bra i forhold til hva slags type business vi får inn.

N: Så 100% så er det styrt av maskiner?

Ja, altså du kan si at vi styrer jo inputen inn til en maskin. Som for eksempel ta et hotell som Byporten da så kan vi si at laveste pris som de for lov å selge er 1200kr og høyeste er 3500kr. Og så jobber de ut ifra de forutsetningene. Så vi gir jo visse forutsetninger til softwar.

N: Litt sligningsrom som de kan påvirke?

Ja, også gjør den prognoser og den endre prisene, den åpner og stenger absolutt alt. Noen ganger så går man inn å overstyr fordi man ser at systemet tar feil. Så jeg vil si at 80% av den delen er automatisert per i dag. Det som går på gruppe er mindre automatisert. Der er man fremdeles involvert, men du ser jo at hvor bedre maskinen blir jo mindre...om 10 år har ikke vi 28 RM i Norge i Scandic. Da har vi kanskje 10. Hvis denne teknologien fortsetter i samme tempo.

N: Ok, men da har vi et godt svar på det. Hva slags utfordringer har dere knyttet til RM arbeidet?

Er det noe spesifikt dere tenker på? Altså, det er mange rare utfordringer som knyttes til RM.

N: Som for eksempel samarbeidet med salg og RM. Eller det har kanskje ikke så stor påvirkning hos dere i og med at dere overlate det meste til maskinene da.

Ja, altså...

N: Er dataen liksom godt nok pålitelig for dere for å satse på det?

Ja, vi har god nok data. Men det er klart at der hvor det er gnistringer mellom salg og RM det skal det jo alltid være. Fordi hvis du ikke har det så er noe galt. Det er jo mer i gruppesegmentene. Det blir jo litt utenfor oppgaven deres egentlig fordi da er den 1 person som kommer med 300 rom og hvordan vi priser de til de som har opplevelsen. Altså om det er lojale eller ikke har jo ingen betydning de blir jo bare fortalt hvor de skal bo. Så klart, vi har utfordringer. Der vil det alltid være gnistringer. Det jo få informasjon til å flyt godt nok mellom alle avdelingene. Så alle vet hva en skal gjøre når. Som for eksempel markedsføringsavdelingen trenger å få informasjon om når er det vi skal kjøre kampanjer. Hva er riktig tidspunkt, hvor lang til i forveien blir de informert og kan produsere det som

skal produseres og den type ting. Men klart den største utfordringen er jo konkurrentene som gjør rare ting som vi må forhold oss til. Men vi har gjort dette her så lenge, altså RM er så innarbeidet i Scandic i måten å tenke på og måten å jobbe på. En avdeling som er ganske godt forankret. Alle vet hva de er ansvarlige for, hva de skal gjøre, de vet om de kan overstyre osv. Osv. Det som noen ganger kan være en utfordring er jo det at vi har en matrise organisasjon, men det er jo sånn at ansvaret for vårt resultat går fra Even som er vår CEO, til Sven Arild som er ansvarlig for resultatene i Norge som igjen går til distriktdirektørene som også rapportere han som igjen går ned igjen til hotelldirektøren. Da er jo spørsmålet hvor resultatansvarlig er egentlig en hotelldirektør når de ikke påvirker prisene på hotellet sitt?

N: Ja, for da for jo de på en måte et minimalt slingringsrom til å påvirke dette her.

Ja, de påvirker veldig lite på akkurat det. På visse ting påvirker de veldig mye, men på den individuelle prissettingen og alt så er det jo liksom outsourchet. Hotellene er en kunde av oss hvor vi skal levere, de kjøper en tjeneste av oss som vi må levere, ved et budsjett som vi måles på. Så vi har jo egentlig ingen sånne...det er jo de vanlige tingene med at salg ikke nødvendigvis forstår. De konfliktene blir skapt av hvordan alt er, som for eksempel en selger har en bonusavtale som er annerledes enn det kanskje hotellet har. Så tar jo en selger til seg personlig når de ikke får plass til noen ting fordi at de kan bli belønne økonomisk er dårlig business for hotellet. I slike tilfeller så kan det jo selvfølgelig bli gnistringer, men jeg vil ikke si at vi har noen store utfordringer.

N: Ok, pris og verdi er to viktige begrepet i RM. Hvordan kommuniserer dere dette ut til kundesegmentene?

Det er et ganske vanskelig spørsmål. Dessverre så er det jo sånn at man kommunisere jo mer pris enn verdi. Grunnen til det er jo mer konkurransesituasjonen og det at norskeforbrukere generelt sett er helt ekstremt opptatt av pris og ikke verdi. En av de få områdene hvor nordmenn ikke er prissensitive er på øl. Jo, men altså du liker en øl og den kjøper du selv om den koster 2 kr mer enn andre så kjøper du den ølen du liker. Men hvis du ser på tannkrem og såpe og ting og tang. Folk er tar det billigste.

K: Men kan det være at kjedene er så like?

Det er et veldig godt poeng. Vi er jo veldig like. Vi er ikke gode nok til å kommunisere. Problemet blir jo litt sånn her, du har 3 store kjeder som alle er relativt like. Så når noen kjører en kampanje, når en tenker hotell, så når Choice kjører en kampanje så er det jo like mye for oss og når vi gjør det så reklamere vi like mye for Choice, Thon osv. Problemet her er jo at selv om vi har stålkontroll på dette her, men Arne i Trondheim han vet jo ikke forskjellen på Scandic, Choice og Thon. Og da blir jo igjen i prinsippet pris. Ikke sant, hvis ikke du ser at det er en tydelig forskjell og en merverdi og alt det der så blir det pris. Og dette er jo litt dreven av at norske hotellmarkedet egentlig ikke har noe særlig differensiering mellom produktene. Vi har ingen typiske Budget kjeder som er, vi har noen få hotell i Oslo og i Bergen, men det er ikke en landsdekkende stor budgetkjede. Det finnes ikke en landsdekkende stor High End kjede. Det finnes enkelt hoteller her og der som har bygd sin posisjon, mens alt er midmarked nesten. 90% av hotellene i Norge er klassifiseres som midmarked og da blir jo prisen det som er verdien fordi de blir jo ofte mer, ikke innholdet i merkevaren, men verdi av beliggenheten, hva er det de skal gjøre, så det blir andre typer driver for beslutningen da. Det er jo en av grunnen til at vi snakket veldig mye om frokosten fordi vi vet at frokosten er viktig for veldig mange. Det gjør jo at hvis folk tenker Scandic og de tenker at vi har best frokost så vil jo det hjelpe oss og kanskje ta en bedre pris. Det er ikke så mange tydelig ting. Det er jo litt sånn at Choice har jo den sterkeste posisjonen innen miljø. Så kan en si at det er jo ikke riktig, men det er jo det markedet oppfatter.

N: Choice er jo flink til å kommunisere det ut.

Nei, ikke de. Petter. Sant, han er jo den som har frontet dette er og får veldig mye PR. Han har gjort en kjempe god jobb på dette her. Alle sammen i Norge tror jo at Choice er den meste miljøvennlige, men vi er mer miljøvennlige enn hva Choice er. Men vi ser ikke noe verdi å bruke det fordi det vil koste oss enormt mye penger i å ta opp den kampen for å «utdanne» konsumentene at vi er like gode eller bedre. Så derfor velger vi å ikke gjøre det. Fordi han (Petter) får det gratis. Han bare ringer en journalist og plutselig er det på første siden. Så hvis vi skal få en sånn publikasjon vil det koste oss millioner av øre og lang tid. Det fleste vet at Scandic har en bra miljøprofil og vi er fornøyd med det. Så alle kjedene leter jo etter sine ting for å prøve å differensiere seg, men så kopiere en de jo. Hurtigruten har kopiert frokosten vår og de har jo til og med på en eller annen måte fått tak i vår manual. Men det er jo sånn at noen begynner å jobbe her eller noen jobber der og kommer hit så tar alle med seg de tingene som en har fra den andre kjeden. Så en for aldri noen ting som en kan kalle sustainable monopoly.

Det får du ikke. Du kan skape deg en temporær fordel gjennom at du er innovativ og kommer med nye ting, men så er jo kunsten å finne det kunden er opptatt av. Og så vet vi det at pris og beliggenhet i kombinasjon er de to viktigste driverne. Men nå kommer det jo sikker til å skje mye de neste årene med digitalisering og hvordan man gjør den kundereisen bedre eller dårligere osv. Som kanskje kan skille oss litt mer fra hverandre.

Så verdi, og tror jeg du ser at det er ingen hotellkjeder i dag som er veldig gode på å kommunisere verdi. Det er enkelthoteller som er gode til det. Jeg vil si at både The Thief, Continental og Grand de mer High End hotellene i byen de er flinkere til å på en måte få ut hva det er å være der.

N: Men de gir jo på en måte en større pakke, det er mer penger involvert og forventningene fra kunden er sikkert mye høyere også. Så derfor er det enda viktigere at de kommuniserer godt ut hva de er.

Men jeg tror at, nå inkluderer dette en av våre hoteller siden vi nå har Grand, både Grand, Continental og The Thief tar for dårlig betalt. Prinsippet er som følger når du kommer opp i det High End segmentet der så finnes det egentlig ikke noen priselastisitet. Det de er opptatt av er leveranse og kvalitet, og at de får det de forventer. Og hvis du klarer å holde et ekstremt høyt godt nivå over tid så finnes det svært få begrensninger på hva du kan ta betalt. Hvis du begynner å svikte og du får en variabel da går det bare rett ned i kundebasen din med en gang. Det er så klart når de hotellene begynner å dra prisene opp, og her er jo litt av grunnen til at du har en mer spredning på pris i andre byer enn du har i Skandinavia, og når du får den her high end til budsjett type dekningen i et marked og de her som er der oppe er klarer å løfte prisene sine på det nivået det skal være så er det mye lette for alle andre følge etter. Det er jo dager her i Oslo hvor vi på Byporten har en høyere utsalgspris enn vi har på Grand eller det The Thief har. Så kan du si at det er skadelig på sett og hvis, men rommet har jo den verdien når det er så få igjen. Det skader i den forstand den kunden som aldri kommer tilbake på grunn av prisen er for høy, men vi ser jo at det er veldig få som bor ofte på hotell. De som bor ofte blir alltid ivaretatt på ett og annet hvis, men de som kommer en gang i året eller en gang i halvåret, eller annet hvert år om den personen betaler 3000kr så er ikke det et tap. Det vil si at hvis vi hadde latt den gjesten betalt 1500kr så hadde ikke vi hatt noen garanti for at han betalt 1500kr to ganger til vede en senere anledning heller. Men utrolig interessant problemstilling faktisk. Men det er jo i utgangspunktet marked som kommunisere dette og de prøver jo begge deler og bygger innholdet i merkevaren. Vi i hotellbransjen det er ikke ofte du ser oss på TV

for vi har jo ikke penger. Vi har ikke markedsbudsjetter på 100 millionersklassen som du bare kan pumpe ut det en eller det andre. Da forsvinner synligheten og det du prøver å få på plass.

N: Men da har vi et visst inntrykk på hvordan det er. Også har vi hvordan forholder bedriften seg til kapasitetsstyring?

I hvilken sammenheng? Vi gjør jo det egentlig alltid gjennom at RM kontrollerer det.

K: Men du sa at systemene stenger og åpner kanaler selv, betyr det at det er automatisert?

Det er automatikk i det, men så kan du si at i hotell så er pris, det blir feil å si viktig, men jeg sier det av likevel, pris er viktigere enn belegg. Grunnen til det er at eller det er jo selvfølgelig en kombinasjon av de to, du trenger jo en viss form for belegg for at du skal..det hjelper jo ikke å selge et rom på et 500 roms hotell til 10 000kr og så blir det et godt drevet hotellet, men for å være litt mer tydelig så kan jeg si at jeg vil mye heller ha et hotell på 50% belegg med en snittpris på 1500kr enn å ha et hotell på 70% belegg med en snittpris på 1200kr. Grunnen til det er jo det for hvert enkelt ekstra rom du selger så drar du med deg en del faste og variable kostnader. Som gjerne er faste, som for eksempel rens av tøy og de her type ting. Den samme gjesten skal ha frokost, den samme gjesten skal sjekkes inn, den samme gjesten skal ha alle disse tingene. I og med at den kostanden er den samme så vil jo høyere pris du får jo mer penger sitter du igjen med til slutt. Du må på en måte alltid ha pris i bakhodet og at det er ikke et jag om å få høyest mulig belegg. Det er et jag om å få best mulig lønnsomhet og driv RevPar gjerne når du kommer over et viss nivå så driver du mer på pris enn du gjør på belegg. Dette her er veldig lett å si i teori, men i praksis så fungerer det ikke sånn. Det er jo miksen og summen av alt du tar inn. Vi prøver jo å begrense oss av hva vi skal ta inn, men noen ganger så går jo ikke alt helt etter planen. Så ender du opp med noen annet enn det du kanskje skulle ønske at du gjorde. I den fasen der så er det jo viktig å «utdanne» gjestene, som for eksempel, har du to rom igjen og utsalgsprisen din er på 2500kr så kommer det en gjest inn som sier at jeg er villig til å betale bare 1500kr så mener jeg at den personen ikke skal få det rommet. Fordi, ja det er 1500kr som vi kunne ha tjent, men det som vil skje er at den sammen personen kommer aldri til å bestille i god tid igjen. Han kommer til å prøve å prute igjen og igjen. Da «utdanner» du gjesten din feil. Du må ha et slags education cost på dette her og det går litt under kapasitetsstyring også. Målet er ikke alltid å få solgt hele kapasiteten, ja i teorien hvis du får solgte det til den optimale prisen, men det skjer ikke. Så noen ganger

må du gjøre noen valg, ønsker du å selge ut alt eller ønsker du å få den prisen du vil ha? Her har vi helt ulike strategier på et hotell som Karl Johan som er vårt lille hotell som har relativt små rom og vi vet at det finnes en grense for hva vi kan ta betalt kontra Grand for eksempel. Hvis Grand hadde et årsbelegg på 85% så har jo alle som har betalt en skyhøy pris stått i kø og da føler du deg ikke særlig eksklusiv hvis du kommer inn på hotellet og alt er bare kø og all logistikken går galt fordi du har for høyt belegg. Det er det bedre å få alle til å betale 500kr mer og mistet noen på veien. Så her har jo alle hotellkjeder ulike filosofier og ulik what ever. En ting som har hengt med meg fra gamle dager når Hilton eide oss så var det når du har et, dette er da veldig svart-hvitt, men når belegget ditt bikker 65% så har du for lav pris. De gjør jo ikke det i praksis de heller, men det er bare mer en tankevekker at ok når hotellet begynner å bli fullt så får de en del utfordringer som kan gå ut over kundeservicen. Som gjør at her skal vi heller øke prisen og ha lavere belegg. Hadde dette her vært et budgethotell så er det helt motsatt. Der ønsker du jo å selge absolutt alt, så mye som overhode mulig. Da har du en mer volumstrategi. Fordi at jeg gir en rabatt på prisen for å selg masse flere rom. Så dette er jo en kombinasjon hvordan en styrer kapasiteten, kommer jo an på strategien til hotellet og hotellkjeden. Uten at jeg er så godt innsatt i hva de gjør i Choice i disse dager så vil jeg jo tro at de fremdeles har en ekstrem volumstrategi på sine Comfort hotell som de hadde når jeg var der. De prøver å drive pris mer på Clarion og på de Nordic Resort hotellene sine, og at Quality er på en måte sånn midt i mellom. Det må du nesten ha for å få størst mulig nedgangsfelt i markedet.

K: Da skal vi spør litt om kundelojalitet. Hva legger du i begrepet lojale kunder?

Som ikke er en bedriftskunde?

K: Både og eller begge deler.

For meg så er det vanskelig å komme med en god definisjon på det her, men jeg vil si at, min første tanke er mer at en lojal kunde det er en som velger oss oftere enn konkurrentene. La oss si at du har 10 overnattinger i løpet av et år så har du 6 eller 7 av de hos oss da vil de si at du er lojal. Har du 3 av 10 så vil jeg ikke si at du er lojal. Veldig forenklet naturligvis. Det kan jo være noen som bare har en overnatting per år og alltid velger oss. Det har så mye å si hvorfor er du der og hva skal du gjøre. Vi kan ha mange kunder som bor hos oss som heller har lyst til å bo på Choice fordi de deres bedrift har en avtale hos oss. Så kan det være det akkurat

samme andre veien. At kunder som bor hos Choice og Thon heller vil bo hos oss. Det har jo litt mer med hva det er de liker med å være hos oss, men til syvende og sist så er det jo sånn at det er en veldig lav kundelojalitet i vår bransje. Det er gjerne avtaler i en eller annen form som driver lojaliteten. Det kontraherte markedet i Norge hvor noen bor på en eller annen pris som er forhandlet enten via det er et kredittkortselskap eller en corporate kunde eller at det er et møte eller hva det nå en er ligger på minimum, nå har ikke jeg nøyaktige tall på dette, men basert på våre tall og hva jeg husker fra Choice og bare sånn generelt så vil jeg si at det er nok et sted på mellom 50 og 60 % er i en eller annen form for rabatt.

N: I henhold til avtaler?

I henhold til en avtale, samarbeidsavtale, etter eller annet. Avhengig av hvordan du definerer det kan det tallet være høyere. Det er klart at her kommer jo..la oss nå ta Arne igjen. Arne jobber for en bedrift som sier at de skal bo hos oss. Han velges inn i et lojalitetsprogram fordi da får han masse goder når han bor på hotellet. Er det da lojalitetsprogrammet som er driveren eller avtalen, det er slike diskusjoner som en ofte har. Fordi lojalitetsprogrammene er jo dyre. Jeg tror jo at det er avtalen og ikke programmet. Jeg tror at de fleste som er medlem i et lojalitetsprogram i et hotell i dag er også medlem i minst et kjede til og de gjør det for å få ting de kan få når de skal bo der de må bo uansett. Det vi ser er at vi har kunder som for eksempel som bor hos oss i Trondheim hvor de legg nesten all sin trafikk. Men når de skal til Oslo så bor de for eksempel hos Thon. Skal de til Bodø så bor de hos oss. Hvorfor er det sånn? Jo, fordi i Trondheim så er våre hoteller relativt nært det de skal gjøre i forhold til jobben. I Bodø så er byen så pass liten at da velger de å bo det hotellet som gir de godene som du skal ha. Men i Oslo så er kontoret i gåavstand fra Thon, så du slipper å ta trikken, eller du slipper å gjøre noen ting og da velg er du Thon i stedet for. Har den vært lojale og opptatt av programmet sitt så ville den ha valgt Scandic, men den sitter jo med Thon kortet også og personen får goder uansett. Jeg vil si sånn her det finnes utrolig lojale, vi har mange lojale kunder, både individuelle og vi har på kunder, men den største attestdriveren er nok avtalesiden.

N: Og de fordelene det kan gi.

Som for eksempel Statoil eller Ecvinor, de har jo byttet navn, de har jo en avtale med alle hotellkjedene i utgangspunktet. Da kan de ansatte bo hvor de vil og hos Statoil er det mange

som er lojale til Scandic og veldig mange som er lojale til Choice og veldig til Thon avhengig av de skal gjøre osv. Jeg synes det er utrolig vanskelig å gi et godt svar på fordi at det er...vi har personer som ikke har en avtale som er medlem i vårt program og som har 3 hotellovernattinger per år kanskje som alltid bor hos oss. De er kjempe lojale. Har du mange nok av de så blir det masse penger. Men de drukner litt i summen sammenlignet med så store deler av markedet ditt som er kontrahert. Vet ikke hva jeg skal konkludere med å si. Hvis du er lojal så tenker jeg at da skal jeg bo, du går på Scandic.no og du kjøper den prisen du skal ha og du er veldig fornøyd for at du fikk et rom. Men vi vet jo at de fleste som går på en nettside for å bestille et rom de besøker, nå tror jeg siste gang var vel 57 ulike nettsider før de tar en beslutning. Når du ser det digitale avtrykket på de som kjøper og alt det de gjør sier at de ikke er lojale. Det kan hende at de ender opp hos deg og mange tenker at denne personen har bodd her ofte og denne gjesten har vært hos oss de tre siste gangene de bodde på hotell, men veien dit var ikke drevet av at oi jeg synes Scandic har det beste oppskjærte brødet og jeg skal booke det med en gang. Den har vært inne på TripAdvisor, booking.com, Trivago, og alle mulige sider før de endelig har tatt sin beslutning. Så de individuelle forbrukerne har blitt mye mer informasjonssøkende og tar mer informative beslutninger enn hva de kanskje gjorde før. Det gjør at lojaliteten blir utfordret. Dette har jo litt med at det er så mange alternativer. Din gamle bransje, fly, skal du fly til Oslo Stockholm så har du to alternativer du flyr enten SAS eller Norwegian. Jeg flyr SAS alltid, jeg flyr bare SAS. Grunnen til det er at jeg flyr så pass mye at når ting går galt, som jeg vet det gjør inni mellom, så vet jeg at SAS håndterer det bedre en Norwegian. Jeg vet også at jeg kan sette meg på en lounge og få jobbet og kan få meg litt mat. Jeg flyr så pass mye at eller...jeg har vært gullmedlem i SAS i hvert fall 10 år og ikke 12. Om jeg skulle ha begynt å delt dette her mellom de to så hadde ikke jeg fått de samme godene når ting går galt som jeg vet det kommer til å gjøre. Hadde det vært 5 flyselskap som var litt mer like hverandre så er det ikke sikkert at jeg hadde vært like lojal. For meg så er forskjellen på Norwegian sitt konsept og SAS sitt stort. Betyr ikke at jeg ikke kan fly med Norwegian privat for det kan jeg gjøre. Hvis jeg skal på en kort flytur, hvis jeg skal i en bursdag eller la oss si at jeg skal på en weekend tur til Berlin. Så ser jeg at det koster 1500kr å fly med Norwegian og 3000kr å fly med SAS da flyr jeg med Norwegian. Skal jeg fly til New York, NEI, fordi da irriterer jeg meg over, for det første hvis det går galt så vet jeg at jeg er screwed. Det er mye verre at det går galt på en slik tur hvis jeg har en connecting flight så flyr jeg aldri Norwegian fordi da vet jeg at det blir bare tull på grunn av de avtalene de har. Det er summen av disse tingene som gjør de valgene her. På hotell så er jeg som alle andre når jeg skal ut å reise. Jeg er jo ikke lojal til en kjede hver gang jeg reiser til utlandet.

N: Så det du sier er at det er mange faktorer som spiller inn på liksom et hvis nivå av lojalitet, men det vil aldri være helt konsekvent uansett.

Jeg tror du kan si at forbrukeren i dag har gode og dårlige følelser rundt ulike hotellkjeder. Jeg er helt sikker på at det er noen som misliker oss sterkt. Akkurat som at det er noen som misliker Thon og Choice sterkt og så har du noen som helt sånn ambivalent som tenker at det spiller ingen rolle det er pris og beliggenhet. Og så har du noen som er veldig lojale, men den andelen er ikke så voldsom stor. Den er stor i viss grad av antall overnattinger spesielt når du kombinerer det med bedriftsmarkedet. Det er få personer som reiser veldig mye. Vi har jo noen som bor over 200 romdøgn i året hos oss. Vi setter veldig stor pris på at vi faktisk får lov å ha de så mye hos oss. Det er klart den personen er jo lojal, men så kan du si er det fordi at den personen jobber for en avtale som...en avtale med oss fordi våre hoteller er der det er relevant for den personen å jobbe. Hadde det bildet sett likedan ut hvis Thon eller Choice hadde hotell på akkurat de samme stedene? I don't know. Dette kommer tilbake til et av de første spørsmålene deres med pris og verdi. Jeg tror det her den prissensitiviteten slår inn som utfordrer lojaliteten. Det irriterer meg grenseløst den gjennomsnittlige nordmannen, det er synd å si det, men er lite reflektert. Fordi med en gang det er noen ting som går på demmes egen ting som går på jeg skal ha, som for eksempel jeg skal streike hvis ikke jeg får mine 3% i lønn og alt annet og står på barrikaden og er me, me, me. Jeg støtter jo den retten til at de skal streike, men samtidig hvis du da bruker 5 timer på nettet for å spare 50kr på en hotellovernatting fordi du skal ha alt billigst mulig når du skal kjøpe. Du skal kjøpe alt som er billigst. Så tenker du jo ikke det samme om andre fordi hvis du ikke er villig til å betale litt mer for andre produkter så setter du jo andre arbeidsplasser i fare og mangfoldet og disse tingene i fare. Det er en sånn sykdom, hver gang så er det spar ditt, hver gang du åpner avisen så er det hvordan kan du spare penger, hvordan kan du gjøre ditt og datt. De leser sitt hele liv i den greien der og det er veldig skummelt. Til slutt så går det jo utover mangfoldig, alle bransjer. Enten det er mat eller...det er jo en grunn til at matutvalget i Norge er så ufattelig dårligere enn i Sverige. Det er jo fordi at nordmenn er mye mer prissensitive når det gjelder mat og ikke like opptatt av kvalitet. Nå er det deler av befolkningen som endrer seg og det er kanskje de som har litt bedre råd enn andre og som kjøper litt dyrere mat og blir litt mer kvalitetsbevisst. Men det er en skummel utvikling. Det skal jo ikke være sånn at du skal betale 300kr for å fly mellom Oslo og Tromsø. Det er jo det avgiften er til staten. Dette er noen av hotellkjedene og oss selv inkludert skyldige i, men når du teppebomber markedet med EN

pris som ser lik ut alltid. Så skaper du et anker i hodet på folk og hva den varen er verdt og da blir sånn at hvis du alltid sett at, la oss ta Comfort som et eksempel, rom fra 399kr, jeg får epost om dette hele tiden, så når du har blitt eksponert for det 50 ganger og så skal du gå å kjøpe et hotellrom så ser du at prisen er 1000kr. Så tenker du jo å faen dette er dyrt fordi det var ikke det du forventet at du skulle få. Det samme gjør Norwegian. 369kr, 369kr hele tiden, de teppebomber alle med den samme prisen og da skaper du en feil oppfatning om hva ting burde koste. Hvis vi hadde tatt levestandarden i Norge, lønnsnivået i Norge, og sett på snittprisen i Oslo for hotell så burde den vært dobbelt så høy som den er.

N: Det er klart de som kommer utenlands ifra synes jo det er forholdsvis rimelig å bo på hotell i Norge.

De synes det er kjempe billig. Men i Norge skal vi ha alt inkludert, vi skal ha frokost inkludert osv. Nå gjør vi en test på Hotell Norge i Bergen, vi kommer til å selge rom uten frokost. Vi kommer til å si her er prisen med frokost og her er prisen uten frokost. Så får vi se hvordan det går. Vi blir nødt til, vi kan ikke alltid bare inkludere alt og så går prisene ned.

N: Hvert fall hvis dere satser på så pass bra frokost så er jo det jo høye kostnader forbundet med også. Så det er jo klart at det har jo et image der som dere ønsker å ivareta hvert fall på det hotellet så bør det være bra.

Så ja, det er utrolig godt spørsmål. Vet ikke om dere fikk så mye nyttig ut av, men det er liksom...

N: Det er jo utrolig mye å ta hensyn til.

Utrolig mye å ta hensyn til.

K: Vi synes jo også dette med lojalitet er vanskelig fordi det er så individuelt og det finnes ikke noe entydig svar.

Nei, det gjør ikke det. Jeg har regelmessige diskusjoner med vår lojalitetsavdeling i Stockholm, altså vi har jo et bein er i Norge også, men det styres fra Stockholm. Jeg mener at lojalitetsprogram ikke bør bli kalt lojalitetsprogram. Det burde være et rewardprogram. Jeg

kan ta et eksempel, i Las Vegas, hvis du er medlem i en av programmene til for eksempel MGM Group som har halve stripen, basicilly. Du får poeng på alt, masse poeng. Du går kjempe fort opp i nivå. Du kan øke nivået på et opphold. Det er real time og du overøst med ting når du har masse penger. Du kan ha tjent opp poeng til 20 overnattinger over tid, men hvis du ikke har bodd på noen av deres hotell i løpet av en rullerende 12 måneders periode så mister du alt.

N: Det setter jo veldig høyt press på kundene.

Ja, du mister alle poengene dine, nivået ditt, du går rett ned til buns. Du er ribbet. Og da kan jeg si meg enig i at det programmet har en...den tvinger deg til å bli lojal. Mens hvis du da er hos oss, Choice eller Thon og du har tjent opp poeng så er de...du kan tjene opp poeng opp til en overnatting i løpet av en 3 års periode. Poengene varer i 3 års. Det er vel samme i SAS tror jeg. Så vi har en helt annen tilnærming enn det de har og jeg mener jo vår tilnærming er feil. Men i øyeblikket vi har gjort en slik endring så har jo alle flyttet til konkurrentene. Det greit at du skal «utdanne» markedet, men det finnes jo grader av risiko du er villig til å ta.

N: Den er jo veldig unorsk på en måte. Det blir kanskje veldig voldsomt for å gå fra det ene til det andre. Hvis en hadde klart å få gjort det på en litt gradvis måte og det er jo sikkert en utfordring det også.

De kaller det ikke lojalitetsprogram, de kaller det for rewardprogram.

N: Det forstår jeg for de det er jo reward hvis du har muligheten til å gjøre det gjenkjøpet innenfor en periode på 1 år. Det er jo ikke alle som kan det. Det koster jo sikkert en del også tipper jeg.

Sitter du der med 20 bonusovernattinger og så har du ikke vært der på 11 måneder så tar du deg en impuls tur for å ikke miste bonusen. Fordi du vet den ene turen gir meg...

N: Ikke sant.

Sånn har vi ikke mye av i det Skandinaviske markedet.

K: Vi har jo vært innom ganske mye, men hva gjør dere for å holde på de dere anser som lojale kunder?

Vi har jo kampanjer som bare går til de som er medlemmer. De får jo rabatter på ting, enten det er restaurant eller om det er på rom. Når en først er medlem i lojalitetsprogrammet så får man jo masse tilgang på goder som men kan utnytte seg av. Hvor det er naturligvis er rabatt på pris som de må inn på vår side for å få. Hvis de drar på en rate shopping site for eksempel så ser du den prisen og så vet du at utgangspunktet så får du jo opp til 20% rabatter på den. Vi kjører jo kampanjer lukket bare til medlemmene som ikke går ut i markedet. Vi gjør jo mange slike former for aktiviteter og det gjør jo konkurrentene våres også. Det er ganske utbredt at man...mot at du lar oss få din kundeinformasjon så lar vi deg få en del goder. Den er ganske standard. Kan kapasitetsstyring være et verktøy for å fremme kundelojalitet? Ja, det er også litt det i dag. Vi kan si at mye av det viktigste for de som er medlemmer i disse programmene er jo faktisk at de får tatt ut poeng. Altså, gratis overnattinger når de har et ønske om det. Vi holder jo av deler av kapasiteten i allotments til fri natt uttak til når det er fullt i byen. Slik at de viktigste kundene, de som bor mest hos oss, også får tilgang til kapasiteten. Ikke alltid til en rabattert pris, men de får hvert fall tilgang. Det er sånn som alle kjedene også i utgangspunktet gjør. Vi prøver jo å dra inn, spesielt tilgjengelighet som er utrolig viktig for mange i visse situasjoner. Og da både når det pressperioder og tilgjengelighet for å kunne ta ut siden opptjente bonusmidler når man kan. Der er jo sånn som med SAS, som er mitt store ankerpunkt, det er jo nesten, jeg kan jo få meg flytur til Bodø når som helst på poeng, men hvis jeg skal et annet sted så er det jo umulig. Det er å finne den balansen der fordi når du tar inn for mye bonus seter så får du jo ikke betalt på samme måte som om du tar fullpris betalende reisende.

K: Så hvis du ikke jobber med kapasitetsstyring godt nok så vil det få et negativt utslags?

Ja.

K: Så det har jo en viss påvirkning, men kanskje ikke en synlig påvirkning?

Det er sant det. Det neste spørsmålet om hvilke utfordringer som kan oppstå mellom lojale kunder og kapasitetsstyring det er jo det hver enkel person har jo en ulik betalingsvillighet. Det er jo nesten ikke mulig å la hver enkel person, dette kan helt sikkert bli mulig i fremtiden,

og det kan hende det finnes teknologi om dette som ikke jeg vet om per i dag. Jeg tror ikke det er veldig mange hotellkjeder globalt som hadde latt oss 4 fått hver vår ulike pris på samme tidspunkt når vi skulle gjøre en booking. Hvordan vet du hva, det hadde jo blitt et ramaskrik i Norge hvis det hadde vært to ulike priser på samme produktet til to ulike personer. Det var jo det Orbitz de la jo på prisen med 10% til alle som surfet etter hotellrom som gjorde det fra en mac. Fordi har du mac så har du mer penger og høyere betalingsmulighet enn hvis du sitter på en pc. Det ble jo et helvete fordi...de eksisterer ikke lengre. De ble kjøpt opp av Expedia etterpå. Det finnes en del sånne vanskeligheter rundt akkurat den biten her. For per definisjon når du har en pris så vet du at du har mistet noen som synes det er for dyrt. Du har noen som synes det her var så pass dyrt, men akkurat gikk greit. Noen synes det var fair og noen hadde vært villige til å betale mer. Så hvordan klarer du å få de prisproduktene segmentert på riktig måte. Selv om vi segmenterer ut ifra betalingsvillighet så vet vi jo at innen for det segmentet er det jo også ulik betalingsvilje. Så det her er jo litt...det er jo her det kommer inn det med lifetime value of a customer. Hvordan prissetter du en kunde som har potensiale for å bruke deg i x antall år, men når det ikke er en forpliktelse bak hvor smart er det da å gjøre det? Jeg hadde jo ikke at noen problem å latt en person få en rabatt hvis den samtidig signerte på et papir og sier at jeg har 100 000 i hotellovernattinger som jeg kommer til å bruke over de neste 10 årene. Hva kan du gi meg? Ja, da får du det. Men hvis du bare sier kanskje jeg skal vurdere det, så er det 10 andre som vil ha samme rommet. Så er det jo veldig dumt å gjøre det. Derfor er den individuelle gjesten som ikke har noen form for avtale er så vanskelig å få tilpasset individualisert. Når jeg sitter i baren med øl og hva betalte du John. Jo, jeg betalte denne her prisen. Og så kommer det hvorfor har han betalt...så må vi forklare...og så har du det gående.

K: Av alt som har blitt diskutert hva er viktigst for deg?

Jeg tror at hvis jeg skulle ha skrevet denne oppgaven her så hadde jeg ville drillet ganske dypt i denne saken rundt hvordan pris og prisbevisstheten som eksisterer i markedet. Og den tilgangen på informasjon som er der ute per i dag. Utfordrer det som en gang kanskje var en lojal kunde. Tidligere tok man mer magesfølelsesvalg og til en viss grad uinformerte valg. Mens i dag så kan du gå på Google Maps og bare gå ut på street view og se er det rett butikk utenfor hotelldøren eller er det ikke. Eller hvor lang tid tar det for meg å gå når jeg skal hit og dit. Du har jo så mye informasjon at lojaliteten blir utfordret av convenience og herunder verdi. Hva er verdi? Er det var gir meg størst verdi av å være lojal? Hva får jeg da opp mot hva skjer med resten av mitt opphold. Det er jo sånn i dag i Norge at det er ikke mange hoteller man

kan kalle en destinasjon. De fleste som kommer her, de kommer jo for å ha en helhetlig opplevelse. Dessverre, så er det jo sånn at den opplevelsen er jo i større grad utenfor vårt hotell enn den er i et hotell. Da blir det jo denne her avveiningen å betale for mye på hotell så kan du jo kanskje...mange bruker mindre penger på hotell for å dra på gode restauranter og på andre ting vi vil gjøre. Den informasjonen som alle sammen har nå gjør at det er lettere å bli påvirket av å ta andre valg. Hvis det fortsetter så kommer det til å bli et punkt hvor det blir så mye informasjon at det de kanskje ikke klarer å håndtere det. Og så snur det rundt og går tilbake til slik det var fordi det blir for komplisert. Jeg tar denne her kjeden fordi den kjenner jeg til og vet hva den står for. Men akkurat når så er markedet i en sånn fluks hvor informasjonstilgangen påvirker lojaliteten og valgene en tar i større grad en det gjorde før. Hvis vi nå snakker om de som ikke har, hva skal vi si, avtaler sånn i bunn. I tillegg så har du reviews her og der enten det er TripAdvisor eller noen de andre OTA'ene som forteller hvor bra eller dårlig hotellet er osv. Som jo også påvirker og kan utfordre lojaliteten til en viss grad. Hvis du ser at noen hadde en dårlig opplevelse et sted, når jeg var student så var det sånn at en dårlig opplevelse den sa du i fra til 10-12 personer, men når du hadde en bra opplevelse så sa du i fra til 2-3 personer. Den er jo død for lenge siden. En dårlig opplevelse når jo potensielt millioner av personer. Så er det litt sånn her at man får ofte mer oppmerksomhet av noe negativt enn noe positivt. Det forsterkes jo på denne her review saken. For å få folk til å gå inn å skrive noe fint er ikke, det er mer de som er genuint opptatt av å dele. De kanskje være inne og lest at her er det bra og så gjør de det samme. Mye lettere å sende av gårde dårlige omtaler enn gode.

N: Man jo vel mere ønske om å kanskje få gehør for det på et vis da? Det ligger vel litt i det menneskelige.

Oppmerksomhet! Alle er opptatt av oppmerksomhet. Så det jeg ville si er inni det så er det veldig mye interessant. Problemet er kanskje at det finnes ikke teori og sånt rundt det. Alt andre seg jo fort at det er vanskelig å stadfeste og knytte opp mot en teori.

N: Men det er hvert fall viktige temaer som kan belyses.

Definitivt! Der kommer det til å være noen ting som alle kjedene har fokus på. Mange gjør jo noe med lojalitetsprogrammet sitt og bruker det som en base. Kostnaden med å få en kunde inn på din egen hjemmeside er jo nå nesten større enn få den via booking.com eller Expedia.

Du bruker så mye penger hos Google på annonsering og diverse for å komme deg opp på siden her og der. Når du tar å legge det til med kostnadene av programmet og at lojaliteten er på vei ned. Det er tidsspørsmål for en eller annen hotellkjede internasjonalt kommer til å si at nå legger vi ned lojalitetsprogrammet vårt. Vi ser at det ikke er noe å hente der lengre. Men det er noen som er gode og det er det som er, for eksempel Hilton som har så sterk merkevare som alle assosierer med kvalitet. De har veldig mange lojale, men de har begynt å se på andre modeller og sånt. For eksempel at lojalitet er ikke, her er jeg faktisk helt enig med de fordi vi har vært innom de samme tankene selv, hvis du da har Arne som har 100 rom på Scandic Byporten hvert år. Er han mer lojal enn Anne som har 3 opphold i Scandic i løpet av et år, men bor på tre ulike hoteller? Og Anne som har betalt fullpris eller prepayment pris, altså våre offentlige priser, har valgt å bo på ulike hoteller i ulike byer er per definisjon for meg ekstrem lojal kunde. En person som bor 100 netter på et hotell fordi det er nærmest hotellet til jobben. Gjør det fordi vedkommende må og ikke fordi den ønsker det. Dette er jo som a banne i kirken, den på 100 er jo naturligvis lojal og er jo en super viktig kunde for oss, men det er det lojalitetsspørsmålet blir så vanskelig fordi den andre personen er egentlig mer lojal mer har en mindre monetary value enn den andre personen. Hvis du hadde spurt en hotellkjede så hadde alle valgt den kunden med 100 rom naturligvis. Så der er det ganske mye å grave i og der har Hilton gjort en del ting med at du kan fast tracke, kommer raskere opp i systemet hvis du bor på ulike hoteller og en del sånne ting. Da vil ikke ulike hoteller i Oslo telle på samme måte. Det vil være mer at du ser at her er det noen som har vært på sommerferie i Gøteborg og da bodde vi også på Scandic eller vi har vært i København og da bodde vi på Front, den biten her. Fremtiden blir jo CRM og er jo allerede kjempe viktig, men det kommer jo til å bli mer og mer viktig gjennom at man kan se den individuelle gjesten og tilpasse og måle og gi de her unike tilbudene. Det er jo en sterk mulighet her for at teknologi og digitalisering kan gjøre at det her kan fungere på en skreddersømmen kan bli bedre, og det vil den bli, men om den noen gang vil bli helt helt helt ned på individuelt nivå vet jeg ikke fordi jeg kommer til å bli forbannet hvis jeg måtte ha betalt 200kr mer enn en kompis fordi de har funnet ut noen ting om meg som ikke jeg viste om . Da hadde jeg blitt regelrett sur og da hadde jeg aldri kommet til å bruke det selskapet ever again. Når er ikke alle som meg, men det er jo en sånn balanse der som en skal være litt forsiktig med selv nå som GDPR kommer i mai.

K: Jeg tenker også litt på det som de andre har snakket om. De har snakket veldig mye om samarbeidet mellom salg og RM. Du har ikke vært så mye innom dette.

Det har nok litt med at de har en del problemer og ting som vi ikke har.

N: Dere er mer sømløse og system styrt på et vis.

Er RM i Choice og Thon sitter med tilgang på mye mindre informasjon og har mange færre manuelle arbeidsprosesser. Det medfører jo naturligvis en helt annen form for dialog med andre avdelinger. Det har også noe med mandat å gjøre. Hos oss er det veldig tydelig hvem som kan bestemme hva. Så en RM vet hva de har lov til å ta beslutning på og hva de ikke har lov til å ta beslutning på. Sånn er det ikke nødvendigvis i andre kjeder i like stor grad som det er hos oss. Jeg tror nok at de kommer til å komme dit, men altså den tegningen som Henning alltid viser med salg, RM og marked. Den sjal han fra meg da jeg var og holdt en presentasjon der for 6-7 år siden. Den var veldig relevant for oss da, men den er ikke så relevant lenger nå. Det er riktig i at maktbalansen mellom de tre avdelingene må være riktig og at en god koordinering og at alle vet hva en skal gjøre, men det er mer prosessorientertvridd hos oss. Alle tre beinene er like viktige, alle skal bidra med de ulike tingene, noen er mer at man løper i takt og at en får maks uttak av de tingene man gjør når man iverksetter en aktivitet. Men jeg tror andre kjeder bruker mye mer tid på diskusjon med salg. En selger hos oss kan gå inn hvor som helst og så kan de få vite hva prisrommet fra og til er. Jeg har mandat til å forhandle og klarer å få signert noe innenfor disse rammene og en trenger ikke å snakke med noen. Vi lager masse slike verktøy for å unngå det fordi det er tidstyver som også kan skape konflikter fordi folk er ikke alltid like gode til å skille person og sak, dessverre. Vi har eliminert bort veldig mye av de verste kranglene og sånt, som vi hadde noen år tilbake. Så det er nok helt sikkert derfor. Thon er jo på et helt annet...altså det er jo tre helt ulike verdener med Thon, Choice og Scandic. Hvor vi er sentralisert, vi har data, vi har automatiseringsverktøy som gjør ting. Choice er sentralisert, men har veldig mange manuelle prosesser og systemer som ikke snakk godt nok sammen. I tillegg har et mandat utfordring mot GM'er og ulike brandsene og den type ting. Og så har du Thon hvor du har RM'er på hvert enkelt hotell fremdeles i store deler av landet. Nå vet jeg Thon er i ferd med å gjøre ting for å bevege seg i den retningen som vi andre er i og de kommer nok til å komme dit relativt raskt vil jeg tro. Det er ganske vanskelig å sammenligne kjedene fordi vi har så ulike måte å jobbe på. Lojalitet kan ikke lengre defineres på antall netter du har, det er andre parametere som spiller inn.