

## **NORGES HANDELSHØYSKOLE**

**Bergen, våren 2008**

Sjølvstendig arbeid innan hovedprofilen Økonomisk styring

Rettleiar: Associate Professor Kenneth Fjell

### ***Hotellprising – by versus distrikt***

Av

Jon Arve Hatlevoll og Leif Kåre Hatlevoll

Denne utredningen er gjennomført som et ledd i masterstudiet i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan.

Godkjenningen innebærer ikke at høyskolen innstår for de metoder som er anvendt, de resultater som er forekommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet

## Føreord

Denne oppgåva er gjennomført som ein avsluttande del av den femårige masterutdanninga innan økonomi og administrasjon. Oppgåva tel 30 studiepoeng.

Ideen til oppgåva fekk vi frå Kenneth Fjell som føreslo å gjennomføre undersøking av prisingsåtferd innan ein bransje. Der fall valet på hotellbransjen som vi fann det interessant å jobbe vidare med.

Vi ønskjer å takke alle hotell som var viljuge til å stille opp ved spørjeundersøkinga, og ein spesiell takk til dei vi fekk gjennomføre djubdeintervju med. Vi vil også rette ein stor takk til vår rettleiar Kenneth Fjell for god rettleiing og hjelp gjennom arbeidet med oppgåva.

Bergen, 20. juni 2008

Leif Kåre Hatlevoll & Jon Arve Hatlevoll

## **Samandrag**

I vår masteroppgåve har vi sett nærmere på kva prisingsprosess og –metode hotell nyttar for hotellrom. Vi har tatt føre oss hotell i Bergen og Sogn og Fjordane og samanlikna hotella i dei ulike områda.

Vi vil i første kapittel presentere problemstillinga vår samt korleis vi ønskjer å gå fram for å løyse denne. Kapittel 2 tek føre seg hotellbransjen der vi og presenterar hotell(marknaden) i Bergen og Sogn og Fjordane nærmare. Deretter går vi gjennom prisingsteori i kapittel 3, før vi i kapittel 4 tek føre oss teori om metode og argumenterar for vårt val av metode. Kapittel 5 presenterar data frå våre undersøkingar om hotellprising. Her har vi gjennomført intervju basert på spørjeskjema, samt djubdeintervju, prisundersøkingar og lønnsemdundersøking. Avslutningsvis trekk vi ein konklusjon basert på det vi har funne ut gjennom arbeidet med oppgåva.

Undersøkinga syner at det er store forskjellar mellom storbyen Bergen og grisgrendte Sogn og Fjordane på korleis prisinga føregår. Det har vore ei rivande utvikling i hotellbransjen dei siste åra, spesielt i Bergen, der stadig meir avanserte prisingssystem er tatt i bruk.

## Innhaldsliste

Føreord .....	2
Samandrag .....	3
1 Innleiing.....	8
1.1 Problemstilling .....	8
1.2 Korleis løye problemstillinga. ....	9
2 Hotellbransjen .....	10
2.1 Presentasjon av bransjen og marknadsstruktur .....	10
2.1.1 Kjennetrek (by versus distrikt) .....	12
2.1.2 Segmentering.....	13
2.1.3 Marknadskategoriar .....	17
2.2 Utviklingstrekk i næringa .....	20
2.3 Generelt om hotellrom, typar, tilbod/etterspurnad.....	24
2.3.1 Hotellrom .....	24
2.3.2 Typar hotellrom.....	24
2.3.3 Tilbod/etterspurnad .....	26
2.4 Relevant marknad .....	28
2.4.1 Produktmarknad .....	31
2.4.2 Geografisk marknad .....	32
2.4.3 Relatert til vår oppgåve .....	34
2.5 Presentasjon av hotella og hotellmarknaden.....	35
2.5.1 Bergen.....	35
2.5.2 Sogn og Fjordane.....	36
2.5.3 Djubdeintervjuhotella .....	39
3 Prisingsteori.....	40
3.1 Prisingsprosess .....	40

# Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

3.2	Marknadsmakt og grunnleggande pristeori .....	43
3.2.1	Pricing under dei fire marknadsstrukturane.....	44
3.2.2	Relevante kostnader.....	46
3.3	Ulike prisingsmetodar i hotellbransjen .....	47
3.3.1	Bottom-up og andre heuristikkar.....	47
3.3.2	Yield management .....	50
3.4	Prisdiskriminering.....	54
3.5	Bundling .....	56
4	Metode.....	58
4.1	Forskingsdesign .....	58
4.1.1	Eksplorerande forskingsdesign .....	58
4.1.2	Beskrivande forskingsdesign.....	58
4.1.3	Kausale forskingsdesign.....	58
4.1.4	Vårt val av forskingsdesign .....	59
4.2	Kvalitative og kvantitative metodar .....	59
4.2.1	Kvalitative tilnærmingar .....	59
4.2.2	Kvantitative tilnærmingar.....	60
4.2.3	Vårt val av tilnærming og metode .....	60
4.3	Spørjeskjema.....	61
4.4	Djubdeintervju .....	65
5	Dataanalyse .....	69
5.1	Introduksjon .....	69
5.2	Presentasjon av data frå spørjeskjema, Bergen .....	71
5.2.1	Klassifisering/inndeling.....	71
5.2.2	Stjerneklassifisering.....	73
5.2.3	Hotellkjede, inkludert fordeling .....	74

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

5.2.4	Produktmarknad og geografisk marknad .....	75
5.2.5	Pris og prisingsprosess.....	78
5.2.6	Prisdiskriminering.....	87
5.2.7	Rabattar og bundling .....	91
5.3	Presentasjon av data fra spørjeskjema, Sogn og Fjordane .....	94
5.3.1	Klassifisering/inndeling.....	94
5.3.2	Stjerneklassifisering.....	96
5.3.3	Hotellkjede, inkludert fordeling .....	97
5.3.4	Produktmarknad og geografisk marknad .....	97
5.3.5	Pris og prisingsprosess.....	100
5.3.6	Prisdiskriminering.....	106
5.3.7	Rabattar og bundling .....	109
5.4	Samanlikning, analyse og tolking av data .....	112
5.4.1	Klassifisering/inndeling.....	112
5.4.2	Stjerneklassifisering.....	112
5.4.3	Hotellkjede, inkludert fordeling .....	113
5.4.4	Produktmarknad og geografisk marknad .....	113
5.4.5	Pris og prisingsprosess.....	114
5.4.6	Prisdiskriminering.....	119
5.4.7	Rabattar og bundling .....	120
5.5	Bivariat analyse (SPSS).....	122
5.5.1	Kjede og dynamisk prising .....	122
5.5.2	Størrelse og dynamisk prising .....	123
5.5.3	Segment og geografisk marknad.....	125
5.5.4	Stjerner og produktmarknad .....	125
5.5.5	Prissegment og produktmarknad.....	127

# Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

5.6	Djubdeintervju .....	129
5.6.1	Hotell A .....	130
5.6.2	Hotell B .....	132
5.6.3	Oppsummering/analyse .....	135
5.7	Nettundersøking pris .....	136
5.8	Lønnsemrd hjå dei ulike hotella .....	138
6	Oppsummering/konklusjon.....	140
7	Referanseliste .....	142
8	Bildetekstliste .....	146
9	Vedlegg.....	150
9.1	Spørjeskjema.....	150
9.2	Vedlegg te spørjeskjema:.....	158
9.3	Intervjuguide .....	159

## 1 Innleiing

### 1.1 Problemstilling

Frå å vere eit mindre utarbeidt tema har prisinga i hotellbransjen fått større og større merksemd, og det finnест no bøker og ei rekke fagartiklar om emnet. Det er framgang og nyutvikling i næringa, og ofte fylgjer hotellnæringa flynæringa tett når det gjeld prising då desse to næringane liknar på kvarandre. Vi ynskjer å avdekke korleis prisingsprosessen ser ut og korleis hotell prisar sine rom. Det er mange teoriar om korleis hotella prisar sine hotellrom, men vi ynskjer å avdekke kva metode hotella faktisk brukar den dag i dag.

Tidlegare er det gjennomført prisingsundersøkingar i andre bransjar. For eksempel vart det gjort ei undersøking av Govindarajn & Anthony (1983) der dei spurte økonomidirektørar i Fortune 1000 selskapa og fekk svar frå 505 av dei på korleis dei nytta kostnadsdata i prisavgjerder. Dei konkluderte med at det er ei myte at bedrifter verken vektlegg sjølvkost eller historiske kostnadurar. Hankinson (1995) studerte 50 små/mellomstore ingeniørbedrifter i South Wessex, England frå 1990 til 1995. Studiane hans viste at 82 % brukte fullfordelt kost pluss som prisingsregel. 18 % kravde at kostnadurar blei dekka, men satte i siste instans pris i forhold til kva marknaden tålte. Warshawsky & Cahill (1996) studerte små selskap og det viste seg at for dei var kost pluss ei tilfredsstillande tilnærming. Mogleg grunn til resultata ovanfor var tilfredsstillande heller enn maksimal målsetting for avkastning på kapital.

Spørsmålet er om dette er representativt for tilhøva i hotellbransjen i dag.

Utviklinga blant hotell kan synast å ha vore slik at hotella i dag typisk nyttar meir avanserte verktøy enn dei gjorde tidlegare for å prise sine hotellrom. Nyare løysingar har breitt om seg der ein ved hjelp av gode it-system raskt kan sette "rett" pris på romma. Men i kor stor grad er dette teke i bruk, og er det forskjellar mellom dei større hotella og hotellkjedene i byane i forhold til dei mindre enkeltståande hotella i distrikta? Vår generelle oppfatning og mistanke er at det er ein mindre formell prisingsprosess og mindre grad av avanserte system for prissetting ved distriktshotella enn ved dei større kjedehotella i storbyane. Dette vonar vi å finne ut om stemmer i undersøkinga vår. Det er mange interessante problemstillingar ein kan tenkje seg. Ei naturleg problemstilling for oss vil likevel vere:

*"Kva prisingsprosess og –metode nyttar hotell for hotellrom, og er det nokon forskjell mellom større byar og mindre tettstader."*

## 1.2 Korleis løyse problemstillinga.

I og med at dette er eit tema som vi kan lite om frå før kan det høve seg med ei spørjeundersøking kombinert med nokre djubdeintervju der vi kjem nærmare inn på korleis det enkelte hotell prisar sine hotellrom. Denne undersøkinga vil difor bli ein kombinasjon av ei kvalitativ undersøking og ei kvantitativ undersøking. Det er naturleg at vi først foretar oss ei undersøking basert på spørjeskjema (kvantitativ undersøking). For å kunne seie noko om utbreiinga føler vi det er nødvendig å få ei slags talfesting på kor stor del som nyttar dei ulike prisingsmetodane med meir. Vidare vil vi gå nærmare inn på korleis enkelte hotell gjennomførar prisinga ved hjelp av djubdeintervju der vi plukkar ut to interessante hotell. Dette vil ikkje kunne generaliserast, men går meir i djubden og gjev nyttig informasjon om korleis akkurat det hotellet gjer det. Med omsyn til økonomi og tid vil respondentane bli kontakta via telefon. Vi ynskjer å først presentere teori og informasjon om marknaden og prising, før vi utarbeidar undersøkinga som vi håpar skal gi oss gode svar.

Vi vil ha fokus på hotell i Bergen. For å avdekkje ulikskapar mellom prisingsprosessen og prisingsmetoden i dei større byane og distrikta tek vi og med hotell frå distrikta, deriblant hotell i Sogndal. Sidan vi bur i Bergen vil det vere lettare å kome i kontakt med hotell og få oversikt over marknaden der enn i ein annan storby. Sogn og Fjordane er heimfylket vårt og vil såleis vere eit naturleg val når det gjeld hotell i distrikta.

Vi vil og gjennomføre ei prisundersøking på sida [www.hotels.com](http://www.hotels.com), der vi vil sjå på korleis prisane for rom varierar over vekedagane over ein lengre periode. I tillegg vil vi registrere prisane for eit hotellrom på ein bestemt dato for å sjå på prisutviklinga fram mot dagen då romma skal nyttast. Det vil og bli føretatt ei enkel vurdering av lønnsembla ved hotella.

## 2 Hotellbransjen

Hotellnæringa er ein del av den større reiselivsnæringa. Når vi bur på hotell forventar vi naturlegvis å bli tatt vare på med gjestfridom, venleik og omsorg. Utfordringane er å få gjestene til å føle seg velkomne og tatt vare på.

Eit hotell er eit bygg som tilbyr losji, som regel i avgrensa tid og mot betaling. Hotell blir hovudsakleg nytta av turistar og personar på forretningsreise. Men ein del hotell har også konferansefasilitetar og oppfordrar grupper og selskap til blant anna å halde møter, kurs og konferansar i hotellet.

### 2.1 Presentasjon av bransjen og marknadsstruktur

Alle hotell leiger ut rom, og dei fleste tilbyr også mat og drikke til gjestane sine. I tillegg kan hotella tilby ei rekke ulike tenester. Uansett type hotell er god service essensielt.

Hotellbransjen består av ei mengde overnattingstilbod, tilbode gjennom store kjeder og mindre enkeltståande hotell. I tillegg er dette ein bransje som ikkje kan produsera for lager og difor vert det drive kundediskriminering som vi kjem tilbake til. Dei fire største hotellkjedene i Noreg er Choice, Rica, Thon og Rezidor. Desse fire har omrent halvparten av gjestedøgna i Noreg som opplyst i Horwath (2007). I tillegg er det no ting som kan tyde på at Marriott ynskjer å etablere seg i den norske og nordiske hotellmarknaden i nær framtid<sup>1</sup>.

Hotella har ein lågsesong i januar, april og mai og mot slutten av året. Høgsesongen er i sommarmånadane juni, juli og august. Det er spesielt ferie- og fritidsmarknaden som bidreg til desse swingingane, med ein klar høgsesong i juni, juli og august og i februar og mars. Overnatningsverksemda i tilknyting til forretnings- og tenestereiser, kurs og konferansar bidreg over året til å redusere dei store sesongsvingingane som fylgjer av ferie- og fritidsmarknaden.

Hotella er avhengige av å ha ei lokalisering som er etterspurd. I tillegg er det viktig med kompetanse og dyktige medarbeidarar. Såleis er kunnskap om marknaden, gjestene og omgivnadane viktig i denne næringa. Vidare er kapital er ein nødvendig faktor som er essensiell for vidareformidling og investering i infrastruktur.

---

<sup>1</sup> Sjå <http://www.nhoreiseliv.no/article1645.html?CorepublishSession=bbe8520138c640f7f0067bf6ffbc0e7f>

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Det vil alltid vere etterspurnad etter hotellrom, dette gjeld både for private og profesjonelle brukarar som blant anna inkluderar jobbrelaterte gjester og arrangement. For den profesjonelle marknaden kan videokonferansar likevel gjere at ein brukar hotellnæringa mindre, men samtidig vil det framleis vere eit behov for den. Hotellnæringa har då ein jobb å gjere her for å finne løysingar og gode alternativ så flest mogleg nyttar seg av denne tenesta. Når det gjeld den private marknaden vil etterspurnaden svinge i takt med den allmenne økonomiske utviklinga i samfunnet. Når folk får meir å rutte med vil dei naturlegvis lettare ta inn på hotell sidan dette er eit forholdsvis dyrt alternativ. Belegget blir då betre for hotella.

Sjølv om det er ny teknologi som kanskje gjer bruken av hotell noko mindre (færre forretningsreisande), vil det framleis vere behov for denne bransjen. Reisande vil til ei kvar tid vere avhengig av å ha ein plass å bu. Til dømes på reise vil det ofte vere aktuelt å overnatte på hotell.

Hotellnæringa er ei nødvendigheit for dei reisande, men ein må også vere klar over at hotellnæringa blant anna er avhengig av eit godt forhold til ulike turoperatørar og reisebyrå som skaffar dei kundar. Her inngår blant anna ulike avtalar, pakkar og rabattar. Dette er vitale kanalar slik at hotella sikrar størst mogleg dekning for sine hotellrom. Verdt å merke seg i denne samanheng er at nesten 70 % av byhotella sine romdøgn kjem frå firma- og turoperatørvtalar i følgje Horwath (2007).

Hotella, som andre verksemder, må tene pengar. Bra servicekvalitet vil auke inntektene og reduserar kostnadene på lang sikt, til dømes kostnaden ved å erstatte tapte kundar/gjester. Å behalde ein kunde er vesentleg billegare enn å måtte skaffe ein ny. Det vert hevdat at det kostar 5-6 gonger så mykje å innarbeide ein ny kunde som å bevare eksisterande kundeforhold (Grönroos, 2000). For hotellbransjen er det difor viktig med lojale kundar.

Om lag 28 % av hotella i Noreg ligg i byane. Desse hotella utgjer om lag 40 % av sengekapasiteten og om lag 45 % av romkapasiteten. Men desse hotella utgjer heile 76 % av all omsetning. Dette vitnar om strukturforskellar mellom hotella i dei største kjedene og landet sine andre hotell.

Talet på hotell i Noreg er relativt stabilt på om lag 1100 (Horwath, 2007), men det blir fleire byhotell og færre distrikshotell. Hotella står vidare for 65 % av kommersielle overnattingar i

Noreg. Alternative kommersielle overnattingar er camping (30 %) og hyttegrender (5 %). I tillegg er det om lag 333 000 gjestedøgn ved Norske Vandrerhjem som utgjer 1,9 % av hotellovernattingane.

RevPAR vert ofte nytta som eit målebegrep innan hotellnæringa, og det er ei forkorting for "revenue per available room", det vil seie inntekt per tilgjengelege rom. Omsetninga delast på det totale talet tilgjengelege rom, alternativt multipliserar ein oppnådd rompris med kapasitetsutnytting, og det gjev ein god peikepinn på kor dyktig leiinga er til å konvertere tilgjengelege rom til omsetning.

### **2.1.1 Kjennetrekks (by versus distrikt)**

Det er stor ulikskap mellom korleis hotellstrukturen er i byane og distrikta. I byane er det dei store kjedene som dominerer medan det på stadane i distrikta er fleire mindre enkeltståande hotell.

Avstanden i oppnådd pris mellom by - og distrikshotell har dei siste åra blitt mindre og mindre i følgje Horwath (2007). Og no (2006 og første halvår 2007) oppnår byhotella minimalt høgare prisar enn hotella utanfor byane etter at hotella utanfor byane har hatt noko høgare pris dei to føregåande åra. Det er difor blitt meir samsvar mellom belegg og pris då belegget i byane er høgare enn i distrikta. Grunnen til at byhotella har slite med for låge gjennomsnittlege prisar i mange år er at ein stor del av byhotella sin omsetning er avtalebasert og til rabatterte prisar. Horwath (2007) meiner då at prisauken det siste året både har samanheng med at mange av kjedeavtalane er forhandla på nytt, og at bruk av losjioptimeringsteknikkar gir prisutslag ved høgt belegg.

Når det gjeld marknaden for forretnings- og tenestereiser og kurs- og konferansemarknaden, er det særleg byhotella og hotella i nærleiken av større befolkningskonsentrasjonar som har den største trafikken. Det er då også blant byhotella den største veksten i denne marknaden har skjedd. Denne trafikken er ikkje så sesongavhengig som ferietrafikken som er klart størst i nærleiken av til dømes sommarferie og påskeferie. Dette gjer at dei hotella som ligg sentralt lettare kan halde eit stabilt aktivitetsnivå over heile året. Dei tradisjonelle distrikshotella som i vesentleg grad baserar seg på ferie- og fritidstrafikk, er sterkt sesongavhengige og har difor større utfordringar for å sikre ein jamn aktivitet fordelt over heile året. For enkelte hotell i distrikta kan det tilsynelatande vere lønnsamt å halde stengt

utanfor sommarsesongen. Men desse hotella vert likevel ofte haldne oppe grunna kommunale eller distriktsmessige omsyn, til dømes konsekvensane for kommunen av å ikkje ha eit oppgåande hotelletilbod. Kommunen går då kanskje inn med støtte for å halde hotellet ope heile året, sjølv om det for hotellet isolert sett hadde løna seg å halde stengt vinterstid.

Det er distriktsmessige ulikskapar på RevPAR som vert oppnådd i Noreg. Til dømes er Oslo sin RevPAR nærmare 45 % over landsgjennomsnittet. Det er generelt sett betre lønnsemnd ved byhotella og for hotell nær flyplassar enn for hotella ute i distrikta.



**Figur 2.1:** Typisk distrikshotell i Geiranger

Kjelde: <http://www.petrines.com/>

### 2.1.2 Segmentering

Gjestene ved hotell kan segmenterast. Ein kan dele kundane inn i ulike kundesegment etter ulike kriteria. Segmentering er eit nøkkelord for å kunne dekke dei riktige delane av marknaden på ein effektiv måte. Statistisk sentralbyrå (SSB) opererer typisk med 3 gjestesegment for hotellgjestedøgn etter formålet med reisa. Desse er:

- Ferie/fritid (det største med nesten halvparten av gjestedøgna)
- Yrke (det største for byhotella med nesten halvparten av gjestene)

- Kurs/konferanse<sup>2</sup>

**Ferie og fritid:** Dei fleste av oss avgrensar ferie- og fritidsreiser til ferie og helgar. Difor er det helst i desse periodane at det er feriegjestar på hotella. I feriane (då mest om sommaren) kjem det også mange utlendingar for å besøke landet for til dømes å sjå på naturen og det den gir av opplevingar. Men vi har ulike ønskjer for kva vi har lyst til å gjere og oppleve i ferien. Det gjer at mange hotell finn ulike måtar for å tilpasse sitt produkt til feriegjestars behov og ønskjer. Totalmarknaden for ferie- fritidsreiser i Noreg kan påverkast gjennom marknadsføring.



**Figur 2.2:** Feriebilete frå Nordland.

**Kjelde:** <http://www.visitnorway.com>

**Yrkesreisande:** Desse gjestane reiser i jobbsamanheng. Felles for desse personane er at dei må reise i kortare eller lengre periodar for å utføre sin daglege jobb. Det er anten fordi oppdraga er på andre stader enn heimstaden, eller fordi dei skal ha møter med kollegaer og samarbeidspartnarar. Dei kan ofte vere pendlarar, jamfør Nestande (1993).

Yrkesreisemarknaden utviklar seg i forhold til den økonomiske utviklinga i Noreg (Horwath 2007), som dei seinare åra har vore bra. Segmentet har hatt ein vekst dei seinare åra grunna dette. Totalvolumet for yrkesreiser er nærmast upåverka av marknadsføringstiltak i motsetnad til ferie/fritid og kurs/konferanse segmenta.

**Konferanse:** Konferansegjestene reiser for å delta på konferansar, kurs, seminar eller kongressar. Desse arrangementa blir ofte arrangert over fleire dagar på hotell. På desse

<sup>2</sup> Etter SSB sine retningslinjer vert det registrert som kurs/konferanse når arrangementet er på same hotell som overnatting.

hotella finn vi også internasjonale konferansar og kongressar som krev heilt spesielle servicetilbod frå hotella. Kurs-/konferansemarknaden innanlands er som yrkesreisemarknaden medan internasjonale kurs og konferansar i Noreg i stor grad er avhengig av langsiktig marknadsføringsinnsats.

Andre moglegheiter å segmentere marknaden på kan vere å dele hotella/hotellromma, og dermed gjestane sine val, inn etter kvalitet. Kvaliteten kan til dømes vere høg, middels, låg etc. I tillegg kan ein klassifisere hotella etter størrelse, ofte brukar ein då talet på rom som klassifiseringsgrunnlag. Ein kan også klassifisere hotella etter andre metodar og det finst ei rekke ulike reisehandbøker og klassiferingssystem for hotell. Desse prøver å dele hotella inn i klassar som skal beskrive kvalitet og service. Eit hotell blir blant anna vurdert utifrå kva servicetilbod det har, standarden på hotellrom, vedlikehald, reinhald, og talet på tilsette.

Den mest kjente måten å klassifisere hotell på er ved hjelp av stjerner. Dette inneberer vertikal differensiering vedrørende kvalitet (sjå delkapittel 2.4). Grunnlaget for ei klassifisering er alltid subjektiv og er basert på personlege opplevingar som ein enkelt inspektør har under sitt besøk ved hotellet. Talet på stjerner skal seie noko om kor høg standard eit hotell har.

Noreg har ikkje eit offisielt klassiferingssystem og det er usemje om eit slikt system høver seg her. Blant anna meiner fleire av dei store kjedene at det er svakheiter med dei klassiferingssistema som finnест i andre land. Grunnen til dette er at ei slik stjernerangering, som vist i avsnittet under, tar omsyn til hotella sin fysiske utrustning og lite eller ingenting til kvalitative, menneskelege og servicemessige sider ved hotellopphaldet. For mange av dei store kjedene er derimot desse områda tillagt stor vekt. Eit hotell med middels rom og fysisk utrustning, men med god service og gode medarbeidarar kan risikere å få færre stjerner enn det eigentleg fortener utifrå totalproduktet det tilbyr gjestene.

I Danmark og Sverige har reiselivsbransjen gått inn for å bruke ei slik stjerneklassifisering. Men i Noreg er dei fleste kjedene som sagt kritisk til ei slik klassifisering og Horwath (2007) skriv; *"Dette er forståelig – ikke først og fremst av kjedehensyn, men fordi å bruke ressurser på stjerneklassifisering ikke er fornuftig markedsorientering i kommunikasjon med gjestene i vår tid"*. Ein finn lett betre og meir utfyllande informasjon via internett og guidar. I Noreg har Norsk Hotell Klassifisering likevel starta ei slik klassifiseringsordning på eige initiativ. Men

foreløpig er det få Norske hotell som er klassifisert ved hjelp av denne ordninga. På nettstaden [www.klassifisering.no](http://www.klassifisering.no) ser stjerneordninga ut som fylgjer:

### KLASSIFISERINGSKRITERIER HOTELL<sup>3</sup>

Klassifiseringen bygger på egenrapportering og stikkprøvekontroll basert seg på følgende hovedkriterier (flere underpunkter kommer):



Hotell med enkel romstandard og felles dusj og toalett



Hotell med enkel romstandard hvor minst 50 % av rommene har egen dusj og toalett



Hotell med god romstandard hvor alle rommene har telefon, TV, dusj og toalett samt servering av alle måltider i egne eller nærliggende lokaler. Dette inkluderer bla:

- Dobbelrom minst 16 m<sup>2</sup>. Enkeltrom minst 14 m<sup>2</sup>.



Et fullservicehotell med meget god romstandard. Dette inkluderer bla:

- A la carte restaurant - middag
- Dobbelrom minst 20 m<sup>2</sup>. Enkeltrom minst 16 m<sup>2</sup>.
- Internettadgang på rommene.

---

<sup>3</sup> Sjå <http://www.klassifisering.no/kriterier>



Et fullservicehotell med eksklusiv romstandard og serviceytelser på et høyt nivå. Dette inkluderer bla:

- Dobbeltrom minst 24 m<sup>2</sup>. Enkeltrom minst 18 m<sup>2</sup>.
- Generelt luksuriøst innredede rom og fellesareale
- A la carte restaurant - lunsj og middag
- Innendørs svømmebasseng eller bemannet fitness-senter
- Resepsjon bemannet 24 timer
- 24 timers room service
- Suiter til rådighet



Hoteller som har en spesiell historie eller attraksjon, tildeles i tillegg til stjernene et severdighetssymbol.



Hoteller som har godt utviklede aktivitetstilbud som gjestene kan benytte seg av, tildeles i tillegg til stjernene et resort-symbol.

I tillegg har fleire hotellkjeder den siste tida begynt å tenke miljø i samband med det auka verdslege fokuset på miljøet og klimaendringar. Såleis vil svanemerket vere eit merke som visar gjestene at ein har eit sunt miljøfokus. Blant anna sökte Rica Hotels om å miljømerke tjue av sine hotell med svana<sup>4</sup>. Scandic er likevel leiande innanfor miljøsatsing i dag, men fleire av dei store kjedene fylgjer etter.

### 2.1.3 Marknadskategoriar

Hotellsektoren kan delast inn i mange individuelle marknadar (nivå). Kvar av desse marknadane har sin eigen struktur, åtferd og yteevne som i utgangspunktet kan strekkje seg frå frikonurranse til monopol, med utallige nyansar og variasjonar innan marknadane. Frikonurranse kan ein sjå bort i frå i og med at det inneberer ein pris og homogene tenester, jamfør teoridelen. Larsen (1993) skriv at Shepherd (1990) gjengir dei seks viktigaste marknadskategoriane til å reflektere graden av konurranse og monopol som lista opp i

<sup>4</sup> Sjå <http://www.hotellmagasinet.no/content.asp?ContentId=11447>

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

tabellen under. Vi går inn på prising i dei 4 ulike marknadsstrukturane (fullkommen konkurranse, monopolistisk konkurranse, oligopol og monopol) i prisingsdelen.

Marknadstype	Kjenneteikn	Hotelltype
Reint monopol	Ei bedrift har 100 prosent av marknaden	I realiteten ingen
Dominant bedrift	Ei bedrift har 50-100 prosent av marknaden og ingen nære rivalar	Hotell på mindre stader som betening av yrke og forretningssegmentet
Tett oligopol	Dei fire leiande bedriftene har tilsammen 60-100 prosent av marknaden og avtalar om prissamarbeid er relativt lett	Turistdestinasjonar, småbyar og arrangørar av internasjonale konferansar
Laust oligopol	Dei fire leiande bedriftene har til saman 40 prosent av marknaden, og ulovleg prissamarbeid er i realitet umogleg	Byhotell og kurs og konferanse arrangørar
Monopolistisk konkurranse	Det er mange effektive konkurrentar, ingen har meir enn 10 prosent av marknaden	Generell marknadsstruktur i hotellnæringa
Fri konkurranse	Det er over 50 konkurrentar, alle med neglisjerbare marknadsdelar.	Ferie og fritidssegmentet om sommaren

**Tabell 2.1:** Ulike marknadsstrukturar

**Kjelde:** Larsen (1993)

Generelt kan marknadsstrukturen i hotellnæringa karakteriserast som monopolistisk konkurranse i følgje Larsen (1993). Frikonkurranse kan ein som nemnt sjå bort i frå. Ved monopolistisk konkurranse er produkta som beskrive i prisingsdelen differensierte som gjer det mogleg å ta ulike prisar. Dette gjeld i hotellbransjen der ulike hotell set sine eigne prisar. Det er mange kjøparar og seljarar. Det finns ei rekke ulike hotell og hotellkjelder (både i

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Noreg og Bergen). Monopolistisk konkurranse er også kjenneteikna ved låge etablerings-/utgangsbarrierar. I hotellbransjen er det likevel etableringsbarrierar som til dømes mangel på tomt og byggeplass (byane spesielt), nødvendigheita av å skaffe seg planleggingsløyve, kostnadane ved å etablere eit varemerke og byggekostnadar<sup>5</sup>. Merkevarebygging kan auke etableringsbarrierane. Nye konkurrentar må kanskje kjempe mot merkelojaliteten som dei noverande hotella og hotellkjedene har frå kundane sine når dei skal tiltrekke kundar til sine etableringar. Mangel på tomt og byggeplass og kostnadane ved å skaffa seg planleggingsløyve kan seiast å vere minimale i følgje OFT (The Office of Fair Trading, 2004 og 2005). Vidare er reposisjonering ein alternativ etableringskanal. Frå den engelske hotellmarknaden kan ein likevel sjå at sjølv om det eksisterar etableringsbarrierar i ulik grad så er det døme på suksessfulle nyetableringar. Barrierane er såleis ikkje uovervinnelege gitt bevisa frå nylege og planlagde etableringar og utvidingar. Det er grunn til å tru at det same gjeld her i Noreg sjølv om Horwath (2007) påpeikar at det i dag vil vere særskilt vanskeleg å oppnå lønnsemid på nye prosjekt, dersom beleggsprosenten ikkje er forventa å ligge over 60 % over ei tid. For Noreg totalt svingar denne rundt 50 % og kan såleis tenkast å vere ei etableringsbarriere. Det ein likevel må tenke på er kvar i landet ei nyetablering e planlagt, til dømes er belegget vesentleg høgare i byane enn i distrikta. Mange prosjekt og nyetableringar er planlagde her i landet (meir om dette i kapittelet "Utviklingstrekk i næringa"). Såleis underbyggar dette at konkurransen i marknaden, tross enkelte etableringsbarrierar, er monopolistisk.

Marknadsdelane totalt for Noreg viser at dei største kjedene har 48,8 % av marknadsdelen for gjestedøgn (marknadsdelane og herfindahl indeks for Bergen kjem vi tilbake til seinare). I tillegg ligg alle dei 4 største kjedene rundt eller over 10 % av totalmarknaden<sup>6</sup>.

Marknadsdelane er i følgje Horwath (2007):

Marknadsdelar i %			
	2005	2006	1. halvår 2007 (06)
Choice	14,2	14,5	13,8 (13,5)
Rica	14,2	14,2	13,5 (13,2)
Thon	10,4	10,8	11,6 (10,2)

<sup>5</sup> Sjå [http://www.ofot.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/decisions/2004/whitbread](http://www.ofot.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/decisions/2004/whitbread)

<sup>6</sup> Etter samanslåinga av Mitt hotell og Euro Hotels er eigentleg Nor Hotels Noregs nest største hotellkjede. Men denne samarbeidsgruppa tilfredsstiller ikkje kjededefinisjonen i følgje Horwath (2007), og er difor ikkje med her.

Rezidor	10,3	10,1	9,9 (9,8)
Totalt	49,1	49,6	48,8 (46,7)

**Tabell 2.2:** Marknadsdelar

**Kjelde:** Horwath (2007)

Herfindahl indeks (sjå delkapittel 3.2 og nedanfor) basert på tabell ovanfor (2006):

Kjede	Marknadsdel	Herfindahl indeks
Choice	0,145	0,021
Rica	0,142	0,020
Thon	0,108	0,011
Rezidor	0,101	0,010
<b>Sum</b>	<b>0,496</b>	<b>0,063</b>

**Tabell 2.3:** Herfindahl indeks

**Kjelde:** Horwath (2007)

Besanko et. al (2000) skriv at om Herfindahl indeks (sum kvadrerte marknadsdelar) er under 0.2 tyder det på at vi har frikonkurranse eller monopolistisk konkurranse, jamfør kapittelet om marknadsmakt og grunnleggande pristeori for ein nøyare gjennomgang av Herfindahl indeksen.  $H \equiv \sum(S_i)^2$ , der  $S_i$  marknadsdel for bedrift i. Denne utrekninga er basert på ca 50 % av marknadsdelane og gjev Herfindahl indeks på 0.06 altså godt under 0.2. Om vi hadde tatt med resterande halvpart av marknadsdelane hadde vi komme godt under 0.2 sidan vi allereie har kvadrert dei største marknadsdelane som gjev størst verdi (større vekt ved asymmetri sidan kvadrering).

Dette bygger opp under vår konklusjon om at den generelle marknadsstrukturen kjenneteiknast av monopolistisk konkurranse. Kva som er den relevante marknaden skal vi kome tilbake til seinare.

## 2.2 Utviklingstrekk i næringa

I takt med den positive utviklinga i næringslivet i Noreg dei siste åra har også norsk hotellnæring utvikla seg positivt. Kapasitetsutnyttinga og oppnådde gjennomsnittsprisar aukar. I tillegg er nye prosjekt på agendaen.

I følgje Horwath (2007) hadde hotella 8,58 millionar overnattingar første halvår 2007 mot 8,13 millionar første halvår 2006. Auken er på 10 %. Talet gjestedøgn har altså auka kraftig, og dette kjem først og fremst av auken i yrkesgjestar, som nemnt tidlegare.

Kapasitetsutnyttinga blir stadig betre. Belegget har auka dei siste åra og enda på 54,6 % i 2006, som er 2,5 % høgare enn året før. Sidan botn i 2003 (om lag 48,2 %) har beleggsprosenten auka med om lag 6,4 %. Men det er framleis låg utnytting ved mange distriktshotell. Byhotella opplever jamt over mykje høgare beleggsprosent. Horwath (2007) sin prognose tilseier at den positive trenden skulle halde fram og estimert beleggsprosent i 2007 er 56,5 %. Skal ein tru media og oppslaga der så har den positive trenden halde fram i 2007.

Romprisen har også auka dei seinare åra og hotella hadde ifølgje Horwath (2007) ein samla losjiinntektsauke (oppnådd rompris (utan frukost og mva) x talet på selte rom) på ca 10 % frå året før. Gjennomsnittleg rompris for 2006 er på kroner 746, noko som er ein auke på kroner 29. Losjiinntektene har auka grunna betre kapasitetsutnytting og høgare romprisar. For første gang på lenge har romprisauken (siste to år) vore høgare enn konsumprisindeksen. Prisutviklinga er antatt å ha vore noko lågare i 2007 grunna innføringa av meirverdiavgift i næringa. Det som er interessant å merke seg er at hotella har ei prisutfordring. I gjesteundersøkinga i Horwath (2007) svarar ¾ at prisnivået i hotellnæringa er ganske, eller særstakt høgt. Dette er noko overraskande då oppnådde gjennomsnittsprisar har vore konkurransedyktige i europeisk målestokk. Her har næringa ei stor kommunikasjonsutfordring.

Større hotell har i gjennomsnitt betre resultat enn mindre hotell. Til tross for betydeleg framgang i lønnsembla sidan botnåret 2003, har framleis om lag 20 % av hotella negativt driftsresultat (resultat før skatt). Auken i RevPAR har vore på 8,8 % i 2006 og den gjennomsnittlege RevPAR i 2006 var kroner 407 for alle hotell. Utviklinga for Noreg samla, og alle fylka (unntatt Hedmark) har vore positiv i 2006. SSB (statistisk sentralbyrå) sin statistikk viser vidare at hotell omsetninga auka med 10,3 % frå 2005 til 2006.

Effektiviteten ved hotella har auka med om lag 60 % i siste 10 års periode og effektivitetsnivået ligg særstakt høgt i internasjonal målestokk. Talet på årsverk per rom for norske hotell i 1997 var 0,47 medan i 2006 var den 0,30. Talet på selte romdøgn per årsverk viser tilsvarende 479 og 783. Høg effektivitet er nødvendig grunna høge driftskostnadene i eit høgkostland som Noreg (Horwath 2007).

Det er mange nye prosjekt på gang i næringa. For å møte endringar i marknaden sine krav er det behov for ei viss årleg fornying. Kapasitetsauke skjer både i form av bygging av nye hotell og utviding av eksisterande. Det er antakeleg nærmare 100 nye hotell- og større utvidingsprosjekt i Noreg for tida<sup>7</sup>. Mange av desse prosjekta vil aldri bli realisert. Generelt vil det vere vanskeleg for nye hotellprosjekt, dersom dei ikkje representerar eit nytt tilbod med moglegheit til å trekke til seg heilt nye gjestegrupper. Hotell i tilknyting til kulturhus ser ut til å vere eit satsingsområde for næringa, då spesielt for Thon Hotels. Stadig fleire hotell og hotellkjeder satsar også på miljø som nemnt tidlegare. I tillegg har lågprissegmentet vokse, men då ikkje så fort.

Ein klar trend er at hotella i større grad satsar på å tilby opplevelingar/aktivitetar som ein del av sitt tilbod (sjå bundling, delkapittel 3.5). Døme på dette er spa/wellness og nærmare 30 hotell i Noreg marknadsførar seg med spatilbod. Men ikkje alle desse tilfredsstiller krava til å kalle seg eit spahotell. Fleire nye spahotell er per dags dato under bygging.

Hovudtrendar i den norske marknaden:

- Høg økonomisk aktivitet i Noreg betyr auka reiseverksemnd. Dette gir først og fremst yrkesreiser, men også til ein viss grad møter/konferansar.
- Disponibel inntekt har auka for nordmenn dei seinare åra og reiseverksemda aukar. Dette blir likevel i liten grad tatt ut som forbruk av hotelltilbod i Noreg. Dette er mykje grunna det gode tilbodet av utanlandsreiser.
- Utanlandsk ferie-/fritidstrafikk til norske hotell har ikkje ein tilsvarende utvikling som nordmenn sine reiser til utlandet. Noreg er framleis ganske ukjent og usynleg internasjonalt.
- Det ser heller ikkje ut til at betra økonomi blant dei fleste kjeder og enkelthotell i vesentleg grad vert nytta til å posisjonere seg sterkare i utanlandsmarknaden.

Mange utviklingstrekk peikar mot auka betyding av sterke varemerke. "The Brand Generation"<sup>8</sup> er sentralt her. Dette gjeld då spesielt for kjedene, men også for dei mindre enkeltståande hotella. Det er viktig at gjesten føler at merket matchar sine eigne verdiar,

<sup>7</sup> Sjå <http://www.innovasjon norge.no/Satsinger/Reiseliv/Nyheter/Nyhetsarkiv/Bedre-okonomi-for-norske-hoteller/>

<sup>8</sup> Ein stadig større del av alle aldersgrupper er merkebevisst

ideal og krav. Såleis er det behov for å utvikle varemerke med innhald som gjestane kan identifisere seg med og som moglegger enkle og raske kjøpsval.



**Figur 2.3:** Thon Hotels sin logo. Sterke merkenamn er viktig i dagens samfunn

Kjelde: <http://www.thonhotels.no>

Mat er vorte viktigare. Ei spanande matoppleveling i hotellet er eit fortrinn med auka interesse for matkultur. Vidare er internett tilgjenge eit must. Bruken av informasjonsteknologi (IT) er ein viktig faktor i utviklinga av hotellnæringa. Gjennomgåande har dei større hotella større IT - bruk enn dei små, og byhotella større enn distrikshotella. Det er blitt mogleg å booke via internett og det ligg framleis store utviklingsmoglegheiter både når det gjeld marknadsføring, distribusjon og enklare metodar for booking blant anna gjennom internett.

Det har vidare skjedd ei spesialisering i hotellbransjen der mange hotell strevar etter å tilby ulike konsept og for å differensiere seg i forhold til konkurrentane. Hotella utviklar konkurransefortrinn ved blant anna å fokusere på profil og merkevarebygging samt ulike tiltak for å fremje kundelojalitet. Kjedene er blitt større og nettopp kjedene sin størrelse gir moglegheiter for å ha ein betre forhandlingsstyrke i forhold til reisebyrå og turoperatørane, og betre moglegheiter for samarbeid med transportselskap og formidlingsselskap for å kunne tilby komplette produktpakkar. Nettverksbygging er i dag viktigare enn nokon gong, og integrasjon og alliansebygging er eit viktig trekk ved utviklinga i norsk hotellnæring. Ein må bruke hotellet sine ressursar og moglegheiter på ein best mogleg måte slik at ein skaper lønnsemrd. Yield management kan vere eit nyttig verktøy for eit hotell eller hotellkjede for å ta vare på sine ressursar for å oppnå konkurransefordeler<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Jamfør yield management i prisingsdelen

## 2.3 Generelt om hotellrom, typar, tilbod/etterspurnad

### 2.3.1 Hotellrom

Eit hotellrom består i utgangspunktet av eit rom med seng, skap, eit bord og ein vaskeservant, men dei fleste nyare hotell har i dag rom med privat bad. Andre fasilitetar inneberer ofte eit pc uttak, ei vekkarklokke, TV og etter kvart også internettforbindelse. I tillegg har mange hotellrom ein minibar (som ofte inneheld eit lite kjøleskåp) med snacks- og drikkevarer, som ein betalar for når ein sjekkar ut av hotellet. Nokre hotell tilbyr også tilleggstenester som til dømes restaurantar, symjebasseng og barnepleie.

Utføringa, størrelsen og kvaliteten på romma varierar sterkt frå hotell til hotell, men ofte også innanfor det enkelte hotell. Ulikskapen mellom romma kjem blant anna av utføringa av bygningen, om romma er modernisert samtidig, elle kva type rom det dreiar seg om. På nye hotell forsøker ein vanlegvis å halde jamn kvalitet og standard på romma, medan det på eldre hotell kan variere ein del då til dømes delar av bygningen kan ha blitt restaurert.

Standarden på eit hotellrom blir blant anna vurdert utifrå kor stort rommet er. Møbleringa og alt utstyr vi finn på eit hotellrom vil variere mellom ulike hotell og standarden på romma. Typisk vil eit rom som er dyrare ha større plass og meir ekstrautstyr. Men tekniske fasilitetar blir lett kopierte og blir fort standardutstyr på dei fleste hotell og hotellrom.

Hotella set prisar for kvart enkelt rom på ulike måtar som vi kjem tilbake til i avsnittet om prising og i undersøkinga vår.

### 2.3.2 Typar hotellrom

Ein deler romma inn i kategoriar som beskriv kva slags rom det er. Nestande (1993) delar romma inn i 12 ulike typar. Sidan engelsk er eit mykje nytta språk i reiselivet tar vi med dei engelske namna i parentes.

1. *Enkeltrom (single room)* er eit rom med ei enkeltseng, berekna for ein person.
2. *Dobbelrom (double room)* er eit rom med ei stor seng som er berekna for to personar.
3. *Tosengrom (twin room)* er eit rom med to enkle, separate senger (twin-senger eller enkeltsenger), berekna for to personar.

4. *Familierom (double double/twin double/family room)* er eit rom som har plass til minst tre personar. Desse sov anten i to doble senger, eller i ein kombinasjon av doble og enkeltsenger.
5. *Kombinertrom* er eit enkeltrom med sofa som kan gjerast om til seng, slik at rommet kan brukast av to personar.
6. *Studio (studio)* er eit rom med ein eller to sofaer som kan gjerast om til seng. Rommet vert brukt som salong eller møterom om dagen og blir gjort om til soverom om kvelden.
7. *Salong (parlor/sitting room/lounge)* er ei stove, og skal ikkje nyttast som soverom.
8. *Suite (suite)*. Dette er ei eining som består av fleire rom, vanlegvis eit eller fleire soverom med salong (stove)
9. *Juniorsuite (demi suite)* er eit stort hotellrom der soveromsdelen og stova er avskilt, ofte med eit forheng eller skiljevegg.
10. *Duplekssuite (duplex suite)* er ein suite som går over to etasjar, der til dømes salongen og soveromma ligg i kvar sin etasje, med trapp inne i suiten.
11. *Apartment (efficiency unit)* er eit hotellrom som har kjøkken, eller moglegheiter for å lage mat på rommet, eller ein suite som har eige kjøkken.
12. *Utpakningsrom (display room/sample room)* er eit hotellrom som er berekna for utstilling av varer og har difor ei avgrensa mengd møblar. Rommet kan ha sovemogleighet, ofte i form av ei skåpseng (murphy bed).

I tillegg er ein blitt meir bevisst på at enkelte gjester har spesielle behov når dei er ute og reiser og kjem til hotellet. Mange tilbyr difor spesialrom til dømes til ikkje-røykarar og allergikarar. Enkelte hotell har til og med rom som skal vere spesielt tilpassa kvinner. I tillegg er det visse retningslinjer for rom til funksjonshemma.

Romma blir prisa etter standarden dei har, og såleis vil ein suite (nummer 8) koste vesentleg meir enn eit vanleg enkelt rom (nummer 1).



**Figur 2.4:** Hotellrom.

**Kjelde:** [www.thonhotels.no](http://www.thonhotels.no)

### 2.3.3 Tilbod/etterspurnad

#### 2.3.3.1 Tilbod

Tilboden av hotellrom er i utgangspunktet prega av sikkerheit og lite sesongvariasjonar.

Dette skil seg frå etterspurnadsida som er karakterisert med sesongvariasjonar og usikkerheit. Hotellnæringa er ulik frå nesten all anna forretningsaktivitet fordi produktet ikkje kan lagrast og difor manglar fleksibilitet til å fange opp kortsiktige etterspurnadsvariasjonar. På lengre sikt vil det vere eit problem at hotella er laga for eit formål og kan difor ikkje umiddelbart omstilla til alternativ bruk. I så måte kan investeringa i eit hotell sjåast som "sunk cost" med låg alternativkostnad. Dette kan då fungere som ei eksogen etableringsbarriere i marknaden, jamfør delkapittel 2.1.3.

Prisen per hotellrom vil i utgangspunktet vere fast på kort sikt på dei ulike delmarknadane som kvart enkelt hotell opererer i skriv Fladmark Larsen (nummer 59, 1993). I dei seinare åra har det gradvis vore ein liten auke i tilboden av hotellrom, denne auken fordeler seg midlertidig ikkje likt over heile landet.

Hotella ynskjer til ei kvar tid å utnytte ledig kapasitet fullt ut grunna at marginalkostnaden ved å selje ei ekstra eining til kapasiteten er fullt utnytta er særslig låg. Prisnivået vil variere avhengig av sesong, kvalitet (produktdifferensiering) og lokalisering.

Naturlegvis vil det grunna usikkerheit i etterspurnaden til ei viss grad vere formålstenleg me ledig kapasitet. Investeringsavgjerdene vil likevel vere kritisk då ein må leve med avgjerdene i fleire år, og sidan kapitalkostnadane (kapasitetskostnadane) er relativt høge samanlikna med driftskostnadane, kan tapa bli store (Fladmark Larsen, nummer 59, 1993).

Produktdifferensiering er eit kjenneteikn ved tilbodet av hotellrom og innafor kvart marknadsnivå (kundegruppe) vil det vere produktdifferensiering som går på tvers av både interne og eksterne fasilitetar. Produktdifferensiering, slik at tilbodet skil seg frå dei andre nærliggande substitutta, er ein annan måte å konkurrere om kundane på enn ved priskonkurranse<sup>10</sup>.

### 2.3.3.2 Etterspurnad

Etterspurnaden etter hotellrom vil variere mykje gjennom sesongen.

Etterspurnadselastisitetane varierar mellom forretningsreisande, kurs og konferansedeltakrar og feriegjester. Hotella kan krevje høgare prisar av kundar (grupper) med mindre elastisk etterspurnad<sup>11</sup>. For nokre kundar er overnattinga viktigare enn for andre. Dei som vil betale meir "får lov til det", medan andre kundar med meir elastisk etterspurnad, som kan velje mellom fleire varesubstitutt eller ganske enkelt ikkje har råd til å betala meir, betalar mindre (Fladmark Larsen, nummer 59, 1993).

Etterspurnaden etter hotellrom har auka dei siste åra. I tillegg har tilbodet av hotellrom auka, men ein reknar med at det auka tilbodet vil absorberast av den auka etterspurnaden. No er det ein tilbodsmarknad, og prisen og kapasitetsutnyttinga er venta å framleis auke dei komande åra.

Etterspurnaden driv hotellprisane. Hotell har ikkje stabile marginar sidan deira produkt er forgjengeleg og deira hyllelevetid er ein dag. Grunnen til at ein kan seie dette er at dersom hotellrommet ikkje vert selt den dagen kan du ikkje ta det igjen seinare. Hotellrommet er såleis eit produkt med ei levetid på ein dag om gangen. Mange variablar påverkar prisinga og nøkkelen kan blant anna vere å vere fleksibel og samtidig nytte seg av informasjon om sitt eige hotell/hotellrom, kundar/gjester og sine konkurrentar.

Det ein likevel må vere klar over er at eit av måla for eit hotell er å ha lojale gjester. Priskonkurranse fører til at gjestene lettare byter hotell, noko som gjer det vanskeleg å bygge lojalitet og nærliek til gjestene. Spesielt i periodar med nedgang i den generelle etterspurnaden etter hotellrom kan dette vere farleg. Konsekvensen på lang sikt kan då vere at hotella tar gjester frå kvarandre utan at det skapar auka etterspurnad etter hotellrom.

---

<sup>10</sup> Tilseier åleine at frikonkurranse er utelukka som marknadsstruktur

<sup>11</sup> Sjå prisdiskriminering i prisingsdelen for korleis dette blir gjort

Hotella tar då lågare prisar enn nødvendig, noko som igjen fører til lågare inntekter og forteneste.

Yield management verkar i så måte å vere i vinden. Hotell brukar yield management for å kalkulere prisane, rom og restriksjonar på sal på best mogleg måte for å maksimere avkastninga. Optimeringa kan hjelpe hotella med å justere prisane og med å allokere kapasitet blant marknadssegmenta for å maksimere forventa inntekt. Meir rundt dette i prisingsdelen og i undersøkinga.

*"Yield management is here to stay...so learn how to play the game."<sup>12</sup>*

## 2.4 Relevant marknad

For å definere ein marknad er vi nøydt til å bestemme kven som er med og kven som står utanfor marknaden. Det finst mange definisjonar av ein marknad. Ein snever definisjon er at *bedrifter (her: hotell) er i same marknad dersom dei avgrensar kvarandre sine moglegheiter til å heve prisen (Fjell 2007)*. Den relevante marknaden er den minste eininga som tilfredsstiller testen om prisauke.

Identifikasjon av marknad er nødvendig for å kunne anslå marknadskonsentrasjon og marknadsdelar. Dersom prisane er på omtrent same nivå, er dette ein indikasjon på at produkta kan vere i same marknad. Er prisnivåa ulike kan dette tyde på at dei er i ulike marknadar, men det kan også vere eit teikn på vertikal produktdifferensiering. Vertikal produktdifferensiering inneberer at alle konsumentane er einige om rangeringa mellom ulike produkt. Det kan til dømes vere etter kvalitet. Produkt 1 har betre kvalitet enn produkt 2 som gjev  $p_1 > p_2$ . Kundane har ulik inntekt slik at begge varer blir etterspurde, avhengig av inntekt. Dette er i motsetnad til horisontal differensiering der ein er ueinig i rangeringa pga ulike preferansar for eit produkt. For eksempel likar nokre Thon hotell medan andre likar Scandic (Fjell 2007).

I økonomisk teori lærer ein at homogene produkt er der to bedrifter sine produkt er perfekte substitutt. I hotellmarknaden kan dette vere to hotell på same lokalisering med tilnærma like rom og fasilitetar. Begge er i den relevante marknaden og kan ta over gjesten til den andre.

---

<sup>12</sup> Sitatet er henta frå denne sida: [http://www.pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch3\\_2.htm](http://www.pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch3_2.htm)

Differensierte produkt er derimot imperfekte substitutt. Her er det eit skjønnsspørsmål kor ein skal sette grensa. Dette er beskrivande for tilhøva i hotellbransjen. Ein kan då ta utgangspunkt i aktuelt produkt og rangere dei andre etter nærleik og finne eit klårt sprang i slik nærleik. Dette kan til dømes vere å sjå om hytte tenar som substitutt til hotellrom for ein potensiell kunde/gjest. Til sjuande og sist handlar det mykje om skjønn når ein skal avgjere kva som er den relevante marknaden.

Hovudmoment ein likevel skal ta omsyn til ved denne avgjerda er følgjande:

- Like/liknande produkt karakteristika (produktmarknad)
- Like/liknande typar bruk (produktmarknad)
- Selt på same stad/område (geografisk marknad)

Det finst ei rekke empiriske testar og analyser for hjelp ved å finne den relevante marknaden. Vi listar dei berre opp her. Desse inkluderar SSNIP, sjokkanalyse, kryssprislastisitet, prisnivå og priskorrelasjon.

Marknadane kan definerast ved særegne produkt (produkt substituering) og geografiske område (geografisk substituering). I hotellnæringa eksisterar begge desse substitusjonsmoglegheitene.

Forretningsreisande overnattar generelt på hotell fordi dei har ein jobbmessig tilknyting til regionen der hotellet er lokalisert. Denne kundegruppa kan ein anta at har ein relativt uelastisk etterspurnad etter hotellrom. Dette er både grunna krav til produktet og manglande moglegheit til geografisk substituering. Geografisk substituering vil seie moglegheita og viljen til å skifte lokalisering.

Val av hotell for kurs og konferansar avgjerast etter størrelsen på arrangementet. Størrelsen på marknadsområdet blir dermed avhengig av størrelsen på konferansen. Som vert for større internasjonale konferansar er det i realiteten berre dei største byane i Noreg, i konkurransen med utanlandske byar, som tilfredsstiller krava til hotellkapasitet. Såleis betyr dette indirekte at det er moglegheiter for geografisk substituering i dette segmentet (kurs og konferanse).

I ferie og fritidsmarknaden er konkuransen enda større enn i dei to andre segmenta.

Kundane i dette segmentet er typisk meir prissensitive. Dei er ikkje villig til å strekke seg langt økonomisk for å overnatte og har låg betalingsvilje. Dei praktiserar ein utstrakt bruk av produktsubstituering. Produktsubstituering inneberer kva alternativ den potensielle kunden kan tenkast å nytte i staden for det gjeldande hotellrommet.

Hotellnæringa er kompleks og det er vanskeleg å definere den relevante marknaden. I hotellnæringa er det store ulikskapar i produktkarakteristika og produktet består av eit spekter av attributt som til dømes overnatting (plass å sove), servering, komfort og konferanse. For ein privatperson som berre skal ha ein plass å sove kan i ytтарste konsekvens alt frå eit hotellrom til telt og sovepose vere valmoglegheitene (produkt substituering). Ved å trekke inn andre eigenskapar som servering og komfort minkar substitusjonsmoglegheitene og overnattingsmoglegheiter som hytter/camping fell naturleg bort. Fladmark Larsen (nr. 59, 1993) skriv at "Selv om det i mange tilfeller vil finnes overnattingssubstitutt til hotellene forutsetter vi at hotellene i utgangspunktet utgjør et eget marked, og at andre former for overnatting er vesentlig forskjellig fra overnattingsproduktet et hotell tilbyr". Variasjonane i kva som blir sett på som substitusjonsmoglegheitene betyr at det kan vere store ulikskapar mellom dei kundegruppene hotella betener. Ved større kurs og konferansar er det typisk mange færre substitusjonsmoglegheiter enn ved rein overnatting.

Som vi ser er næringa særskilt kompleks og den relevante marknaden kan difor vere vanskeleg å definere, og den relevante marknaden vil då kunne variere alt etter kva kundegruppe ein studerar. Sjølv om ein berre ser på ei enkelt kundegruppe kan det vere vanskeleg å få til ein riktig definisjon og avgrensing av den relevante marknaden. Hotellnæringa konkurrerer i tillegg til lokalt og nasjonalt, også til dels internasjonalt. Potensielle kundar vil betrakte hotella i dei større byane som aktuelle kandidatar som arrangørar for større internasjonale konferansar, og på same måte vil vintersportshotella konkurrere med europeiske skimetropol og hotell ved andre skistader. Men meir realistisk vil det likevel vere å tru at substitutta generelt vert definerte innanfor landegrensene og gjerne lokalt.

På tross av desse vanskane er det likevel mogleg, blant anna ved å sjå på tidlegare marknadsavgrensingar for hotellbransjen nytta hjå europeiske konkurransemyndigheter, å definere den relevante marknaden.

#### 2.4.1 Produktmarknad

Konurransetilsynet opererer med denne definisjonen på produktmarknaden: "Det *relevante produktmarked* omfatter alle varer og/eller tjenester som etter forbrukerens oppfatning er innbyrdes ombyttelige eller substituerbare ut fra egenskaper, pris og bruksområde."

European Commission har hatt fleire saker der dei har kome inn på den relevante produktmarknaden. I avgjerala om Accor/Blackstone/Colony/Vivendi<sup>13</sup> blir produktmarknaden sett på som alle hotell, men kanskje sett bort frå dei dyraste og billegaste hotella. Frå ein konsument sin ståstad er kjedehotell og uavhengige hotell veldig substituerbare, spesielt på lokalt nivå, slik at det ikkje er behov for å skilje desse frå kvarandre. Dei peikar vidare på at hotell som høyrer til nærliggande stjernekategorisering er fullt ut substituerbare frå konsumenten sin ståstad når det gjeld pris, lokalisering og service. Dette ser ein i turistguidar der hotell som høyrer til fleire stjernekategoriar er gruppert i ein meir generell kategori inkludert alle midscale og upscale hotell (3\* og 4\*). Dermed kan det og delast inn i "submarkets" som 1 og 2\*, 2 og 3\*, 3 og 4\*, eller 1,2 og 3\* og 2,3 og 4\*. I avgjerala om Accor/Erbertz/Dorint<sup>14</sup> er dei ulike partane einige om at det er ein generell marknad for hotell som inkluderar både kjeder og uavhengige hotell, utanom dei billegaste og dyraste. Dette synet deler European Commission.

Det romanske "Competition Council" har også tatt nokre avgjelder rundt den relevante produktmarknaden. I nummer 35 om Ugirofin BV Netherlands<sup>15</sup> meinar dei den relevante produktmarknaden til eit 2\* hotell er 1-3\*. I ei anna sak i nummer 98 SC Ana Jotels SA<sup>16</sup> skriv dei at den relevante marknaden er hotella, men dei brukar og ein strengare definisjon ved å berre ta med nærliggande stjerneklassifisering i den relevante marknaden.

Office of Fair Trading (OFT) som er Storbritannia sin konsument og konurransemyndighet har i saka om Whitbread plc<sup>17</sup> komme fram til at den relevante produktmarknaden er "branded budget" hotell og "mid-range" stjernekategoriserte hotell. "Branded budget" hotella i denne saka var omtrent som 2\* å rekne (Premier Lodge og Travel Inn). Forretningskundar og "travel agents" hevda at losji er primært valt ut i frå pris og

<sup>13</sup> Sjå <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999M1596:EN:HTML>

<sup>14</sup> Sjå <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002M2997:EN:HTML>

<sup>15</sup> Sjå <http://www.competition.ro/en/decizii/2007/35.pdf>

<sup>16</sup> Sjå <http://www.competition.ro/en/decizii/2005/98.pdf>

<sup>17</sup> Sjå [http://www.ofc.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/decisions/2004/whitbread](http://www.ofc.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/decisions/2004/whitbread)

lokalisering. Dette indikerar at forskjell mellom "branded budget" hotell og stjernekategoriserte hotell er utydeleg. OFT kommenterte også at Bed & Breakfast, pensionat og uklassifiserte hotell kunne bidra til større konkurranse. I ei anna sak meinte ein at "branded budget" hotell konkurrerte med 2\*, 3\*, 4\*, B&B og pensionat. Dette var derimot ei sak før Whitbread saka og dermed er Whitbread saka den mest relevante å ta omsyn til.

I Noreg har vi som nemnt ikkje stjerneklassifisering endå. I Horwath (2007) har hotella fått moglegheit til å klassifisere seg sjølv der 56 % seier dei er 3\*, 41,5% er 4\* og 2,5 % er 5\*. Dette skulle tyde på at dei fleste hotella i Noreg er i midtkategoriene når det gjeld stjerneklassifisering. Vi ser av dei ulike sakene og avgjerdene at hotellmarknaden blir sett på som ein eigen marknad der ein i nokre tilfeller utelukkar dei lågaste og høgaste kategoriene. Vi vel difor å definere den relevanta produktmarknaden som hotell. Det betyr at B&B, pensionat, gjestehus, apartments og apartments hotell ikkje blir inkludert i den relevante marknaden. Det er viktig å presisere at dette gjeld B&B som fell utanfor hotellkategorien. Hotell som har servicegrad B&B er såleis med i den relevante marknaden. Vi delar uansett oppfatninga om at desse kan bidra til større konkurranse. Sjølv om dei i utgangspunktet dekkar nokre av dei same behova (f eks ein stad å sove) meinar vi at produkta er såpass ulike at dei ikkje høyrer til i same marknad. Dei er substitutt, men vi ser ikkje på dei som nærliggande nok. Om ein for eksempel ser på leilegheit/leilegheitshotell er det ein slags andre heim som ein ska "leve" i, i motsetnad til hotell der ein skal "opp halde" seg. I leilegheiter har ein matlaging, vasking osv. Leilegheiter er ofte også for lengre tidsrom i motsetnad til hotellrom. Liknande resonnement kunne og blitt tatt for B&B, pensionat og gjestehus. Vårt val skil seg ikkje nemneverdig ut frå sakene ovanfor.

#### 2.4.2 Geografisk marknad

Når det gjeld den geografiske marknaden er det som regel eit spørsmål om vi har ein lokal eller nasjonal marknad. Konkurransetilsynet nyttar denne definisjonen: "Det *relevante geografiske marked* omfatter området der de berørte foretakene tilbyr varer eller tjenester, der konkurransevilkårene er tilstrekkelig ensartet, og som kan holdes atskilt fra tilgrensende områder særlig fordi konkurransevilkårene der er merkbart forskjellige.".

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

European Commission sitt standpunkt i sine saker er at hotellsektoren viser både nasjonale og lokale (byar) karakteristikkar. Nasjonale fordi konkurranseforholda er homogene på eit nasjonalt nivå. Tilbodsstrukturen kan variere frå ein nasjonal marknad til ein annan, spesielt med tanke på at hotellbransjen er nært knytt til den økonomiske utviklinga. Lokal fordi andregrads konkurranse eksisterar på eit lokalt nivå og finn stad mellom alle hotell uansett om dei høyrer til ei kjede eller ikkje. Det primære kriteriet for val av hotell er hotellet sin lokalisering. Byar kan bli sett på som lokal marknad for hotell av den grunn at kundar vel hotell i den byen dei oppheld seg i. Noko endeleg avgjerd har ikkje European Commission på dette.

Det romanske "Competition Council" har i sine saker nytta by (eventuelt med nabolag) som den relevante geografiske marknaden<sup>18</sup>. Dei har såleis nytta seg av ei lokal avgrensing.

Office of Fair Trading sitt syn i deira sak vedrørande Whitbread plc er at det er både lokale og nasjonale forhold i hotellbransjen. Dei peikar på at hotellkjeder konkurrerer på nasjonalt nivå ved å bruke sentrale reservasjonssystem samt fordelen ved moglegheita til å ta imot kundar til eit anna hotell i kjeda om ikkje førstevalet er ledig. Når det gjeld prising vil for eksempel rabattar gjelde for alle hotell i kjeda. Kjeda sitt varemerke og rykte har også ein nasjonal og kanskje internasjonal profil. Om ein derimot ser på etterspurnadssida meinar dei som European Commission at det typisk er avgrensa til eit lokalt område. Avgrensinga på det lokale området avheng mellom anna av kundepreferansar og formålet med overnattinga (forretning, fritid, konferanse), jamfør tidlegare diskusjon. Grunna dette påpeikar dei at det kan vere vanskeleg å avgrense desse lokale marknadane presist. Dei viser likevel til European Commission og byavgrensinga (til dømes Bergen) som eit nyttig startpunkt.

Den geografiske relevante marknaden har såleis både eit lokalt og nasjonalt preg. Competition council i Romania har i sine saker lokal avgrensing (by) medan European Commission og OFT nyttar både lokal og nasjonal avgrensing ved sine avgjerder. Vi meinar den lokale konkurransen er den dominerande faktoren sidan folk vel hotell i byen eller nær byen der dei skal opphalde seg. Det er difor naturleg å avgrense den relevante geografiske marknaden til lokalt nivå.

---

<sup>18</sup> <http://www.competition.ro/en/decizii/2007/35.pdf>, <http://www.competition.ro/en/decizii/2005/98.pdf>

### 2.4.3 Relatert til vår oppgåve

Vi har dermed kome fram til at den relevante marknaden er lokalt avgrensa og avgrensa til å gjelde hotell, basert på korleis dette har vore behandla i saker hjå ulike konkurransemyndigheter i Europa i tillegg til eigne vurderingar.

Vårt val er hotell i Bergen og dei utgjer såleis ein eigen relevant marknad. Hotella i Bergen inkluderar då dei vi får opp når vi søker på hotell i Bergen på hotell.no med unntak av dei vi har utelukka frå den relevante marknaden. Det inkluderar og flyplasshotella. Det kan argumenterast for at flyplasshotella utgjer ein eigen marknad<sup>19</sup>. Der foreslår dei involverte partane ei oppdeling av større byar (som London) i: hotell i sentrum, hotell i utkant av by og at det kanskje er ein eigen marknad for flyplasshotell. Grunnlaget for at flyplasshotell skal vere ein eigen marknad er at dei fleste kundane er gjennomreisande flypassasjerar. Vi vel likevel å definere den relevante marknaden ved å inkludere flyplasshotella og hotell i utkanten av byen også. Dette kjem av at reiseavstanden er såpass kort som 20 min og at det er overlapping av kundar. Ved å velje hotell i utkanten kan ein unngå sentrumsstøy samtidig som ein har relativt kort veg til sentrum og andre sjåverdigheitar som til dels kan vere nærmare utkantshotellet enn sentrumshotella. Synet på dette vil kunne variere mellom kundesegmenta der til dømes forretningsreisande typisk vil krevje kortare veg enn fritidsreisande, og lettare vil velje sentrumsnære hotell dersom arbeidsplassen er i sentrum. Vi meiner likevel at reiseavstand på så kort tid som under 25-30 min gjer at det ikkje blir sett på som noko nemneverdig problem for størstedelen av gjestene, spesielt ikkje ved bra transporttilbod. Ved reisetid over dette har vi valt å utelukke hotella frå den relevante marknaden. Dette gjer at eit par hotell vi får opp på hotell.no fell bort grunna lang reisetid til Bergen.

Vi har vidare i undersøkinga vår valt hotell på mindre stadar (Sogndal og andre stader i Sogn og Fjordane). Den relevante marknaden blir som i Bergen dei ulike stadane og omegn. Om vi ser på Sogndal er det 4 hotell der. I tillegg vil det vere naturleg å rekne hotell i nær omkrets (25-30 minuttars reise) som inkludert i den relevante marknaden. I distrikta er det større innslag av fritids-/feriegjestar som då kjem til Sogn og Fjordane for det fylket har av naturopplevelingar. Dermed kan det enkelte hotell vere utgangspunkt for reiser til ulike sjåverdigheiter i nærleiken. Ved å bu på hotell i Sogndal har ein relativ kort veg til fleire

<sup>19</sup> Sjå [http://www.ofc.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/decisions/2005/whitbread](http://www.ofc.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/decisions/2005/whitbread)

sjåverdigheter rundt 1 times tid unna og mindre. Det kan nemnast Jostedalsbreen, stavkyrkjer, Flåmsbana og Sognefjellet. Det vil då vere naturleg å inkludere hotell på Hafslo, Solvorn, Fjærland og Leikanger i den relevante marknaden då dei ligg under 30 min frå Sogndal. Ved å overnatte på desse hotella er distansen til dei ulike sjåverdighetene ikkje nemneverdig forandra. Det kan kanskje også argumenterast for ein enda vidare relevant marknad, men vi føler då at hotella ikkje dekkar dei same behova/reisemåla.

Vi vil uansett ta for oss eit meir breitt utval av hotell i Sogn og Fjordane for å få fleire respondentar til spørjeundersøkinga. Såleis blir populasjonen vår hotell i Sogn og Fjordane, som då inneheld fleire ulike delmarknader, i tillegg til hotell i Bergen (eigen marknad). Vi vil i undersøkinga vår inkludere spørsmål vedrørande kva hotella ser på som sin relevante marknad (konkurrentar), for å samanlikne med det vi sjølve har konkludert med.

## 2.5 Presentasjon av hotella og hotellmarknaden

### 2.5.1 Bergen

Hotell/kjede	talet på hotell	talet på rom	romdel %	Herfindahl
Choice	5	828	21,0	0,044
Thon	5	780	19,8	0,039
Radisson SAS (rezidor)	2	620	15,7	0,025
Scandic	2	452	11,5	0,013
Rica Hotels	3	370	9,4	0,009
De Historiske	3	301	7,6	0,006
First Hotels	1	152	3,9	0,001
Augustin Hotel	1	109	2,8	0,001
Best Western	1	88	2,2	0,000
Bergen Travel Hotel	1	63	1,6	0,000
Citybox	1	52	1,3	0,000
P-hotels	1	48	1,2	0,000
Alver Hotel	1	48	1,2	0,000
Steens Hotel	1	20	0,5	0,000
Det Hanseatiske Hotel	1	16	0,4	0,000
<b>Sum hotell Bergen</b>	<b>29</b>	<b>3947</b>	<b>100,0</b>	<b>0,139</b>

Tabell 2.4: Marknadsoversikt Bergen<sup>20</sup>

Kjelde: [www.hotell.no](http://www.hotell.no)

<sup>20</sup> Av det vi har funne ut har Augustin Hotell og Grand Terminus (som høyrer til hotellkjeda de historiske) same eigarar. Vi har likevel valt å behalde den opphavlege fordelinga med Grand Terminus som ein av dei tre hotella i de historiske.

Her har vi nytta tal frå hotell.no. Dei som er utelata her (får opp 39 treff) er Incity Apartments, City Apartment Hotel, Master Apartment Hotels, Marken gjestehus, Jacobs Apartments, Dorm.no, Kjellersmauet Gjestehus, Midtun Motell & Camping, Westland Hotel (50 min til Bergen), Haukeland Hotell og Fjordslottet (på grunn av reiseavstand). Dette kjem av at den relevante marknaden er hotell i Bergen og dermed fell desse bort. Haukeland Hotell er eit hotell for pasientar og pårørande og fell difor naturleg bort. I tillegg har vi lagt til Clarion Hotel Bergen Airport som vart opna i 2007. Som vi ser er Herfindahl indeksen (berekna av romandel) for Bergen godt under 0.2 noko som indikerar monopolistisk konkurranse. Choice og Thon er dei 2 største kjedene med 5 hotell kvar og høvesvis 21 % og 19,8 % av romandel. Kjedene står såleis sterkt i Bergen.

## 2.5.2 Sogn og Fjordane

Kommune	Hotell	rom
Askvoll	Askvoll Fjordhotell	17
Aurland	Vatnahalsen Høyfjellshotell	40
	Fretheim Hotell	121
	Aurland Fjordhotell	30
	Gudvangen Fjordtell	29
Balestrand	Dragsvik Fjordhotell	23
	Balestrand Hotel	30
	Kvikne`s Hotel	195
	Midtnes Hotell	30
	Svelgen Hotell	40
Eid	Nordfjord Hotell	55
	Bryggen Hotel Nordfjord	38
	Sentrum Hotell & Restaurant	10
Flora	Florø Hotell	55
	Victoria Hotell	85
	Quality Hotell Florø	79
Førde	Quality Hotell Førde	69
	Rica Sunnfjord Hotell	164
Gaular	Sande Kro & Hotell	15
Gloppen	Gordon Hotel	13

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

	Gloppen Hotell	40
<b>Gulen</b>	Brekkestranda Fjordhotell	29
	Eivindvik Fjordhotell	16
<b>Hornindal</b>	Best Western Raftevolds Hotel	44
<b>Høyanger</b>	Lavik Fjord hotell	10
	Høyanger Hotell Eides	12
	Øren Hotell	24
	Vadheim Fjordstue Hotell	14
<b>Jølster</b>	Best Western Skei Hotell	105
	Jølster Hotell	35
<b>Leikanger</b>	Leikanger Fjord Hotel	52
	Sognefjord Hotel	55
<b>Luster</b>	Eikum Hotell	45
	Jostedal Hotell	19
	Skjolden Hotel	55
	Turtagrø Hotel	38
	Walaker Hotell	22
<b>Lærdal</b>	Lindstrøm Hotel	86
	Lærdal Hotel	86
	Grandane Hotell	32
<b>Selje</b>	Selje Hotell	49
<b>Sogndal</b>	Norlandia Vesterland Resort	12
	Hotel Mundal	30
	Hofslund Fjord Hotel	52
	Best Western Lægreid Hotell	36
	Fjærland Fjordstue Hotell	15
	Norlandia Park Hotell	26
	Quality Hotel Sogndal	109
<b>Stryn</b>	Visnes Hotel & Villa Visnes	15
	Hotel Loenfjord	137
	Loen Hotel	24
	Innvik Fjordhotell Misjonsheimen	34
	Euro Karistova Hotel	36

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

	Hotel Alexandra	189
	Hjelle Hotel	30
	<b>Stryn Hotel</b>	<b>70</b>
	Videseter Hotel Stryn	29
<b>Vik</b>	Hopstock Hotell & Motell	61
<b>Vågsøy</b>	Norlandia Måløy Hotell	49
<b>Årdal</b>	Sitla Hotel	25
	Klingenbergs Hotel	49
<b>Sum</b>		61      3034

**Tabell 2.5:** Marknadsoversikt Sogn og Fjordane

**Kjelde:** [www.hotell.no](http://www.hotell.no), [www.rlb.no](http://www.rlb.no) og [www.sognefjord.no](http://www.sognefjord.no)

Som vi ser av tabellen har hotella i Sogn og Fjordane færre rom per hotell enn det dei har i Bergen (ca 50 versus ca 136). Dette er som forventa. Det er berre eit fåtal hotell som har over 100 rom medan det er ganske vanleg i Bergen. Kjedene er også representert i Sogn og Fjordane med mellom anna Best Western, Rica, Choice og Norlandia.

Ut ifrå vår definisjon av den relevante marknaden for Sogndal kan vi rekna ut tilhøyrande marknadsdelar basert på talet på rom og Herfindahl indeks.

Hotell/kjede	Hotell	Rom	Romdel %	Herfindahl
<b>Quality Hotel Sogndal (Choice)</b>	<b>1</b>	109	24,1	0,058
Eikum Hotell	<b>1</b>	45	10,0	0,010
<b>Sognefjord Hotel</b>	<b>1</b>	55	12,2	0,015
<b>Hofslund Fjord Hotel</b>	<b>1</b>	52	11,5	0,013
<b>Leikanger Fjord Hotel</b>	<b>1</b>	50	11,1	0,012
<b>Norlandia Park Hotell og Vesterland resort</b>	<b>2</b>	38	8,4	0,007
<b>Best Western Lægreid Hotell</b>	<b>1</b>	36	8,0	0,006
<b>Hotel Mundal</b>	<b>1</b>	30	6,6	0,004
<b>Walaker Hotell (De Historiske Hotell)</b>	<b>1</b>	22	4,9	0,002
<b>Fjærland Fjordstue Hotell</b>	<b>1</b>	15	3,3	0,001
<b>Sum</b>	<b>11</b>	452	100,0	0,130

**Tabell 2.6:** Marknadsoversikt Sogndal

**Kjelde:** [www.hotell.no](http://www.hotell.no), [www.rlb.no](http://www.rlb.no) og [www.sognefjord.no](http://www.sognefjord.no)

Vi ser då at Herfindahl indeksen er under 0.2, noko som igjen indikerar monopolistisk konkurranse.

### 2.5.3 Djubdeintervjuhotella

Vi har intervjuet to hotell i Bergen. Hotella ønskjer å vere anonyme så vi vel difor å kalle dei hotell A og hotell B. Hotell A er eit større hotell i Bergen sentrum. Hotell B er om lag like stort som hotell A og ligg godt over snittet for hotell i Bergen. Begge hotella er medlem av større hotellkjeder. I 5.6 gjennomgår vi djubdeintervju ved desse to hotella.

### 3 Prisingsteori

Prising representerar ein av dei mest attraktive og oversette moglegheitene til å auke overskot. Marn og Rosiello (1992) viser ein klar motivasjon for prising i at 1 % auke i pris vil gje 11,1% betring i driftsresultatet om volum blir haldt konstant, medan 1% volumauke gjev berre 3,3% betring i driftsresultatet. For faste og variable kostnader er betringa på 2,3% og 7,8%. Såleis er den raskaste og mest effektive måten å oppnå maksimalt overskot på å få orden på prisinga. Vi vil i dette kapittelet kome nærmare inn på generell prisingsteori og ulike prisingsmetodar i hotellbransjen.

#### 3.1 Prisingsprosess

For at selskapet skal oppnå god lønnsemd er ein god prisingsprosess viktig. Mange selskap har derimot ikkje nokon formell prosess for prisendringar eller å innvilge prisunntak. Ofte er ansvaret for lønnsam prising uoversiktleg. Det er ad hoc prising på salsnivå og ukordinert prising av bedifta sine produkt. Dette vil kunne få uana og uheldige langsiktige konsekvensar som vil føre til redusert lønnsemd på lang sikt (Nagle & Holden 2002).

Vanlig business-to-business prosess er at ein kvar pris er gjenstand for forhandling. Grunngivinga for dette er raskare responstid og "første grads prisdiskriminering". Problemet derimot er at i marknader der kundar kjøper regelmessig eller kommuniserar med andre som gjer det, så lærar dei frå erfaring. Etter kort tid observerar ein at rabatten blir større for dei som er meir aggressive i forhandlingane og dei smarte tilpassar seg for å utnytte dette. Dermed blir offisiell pris undergraven. Forhandlingskostnadane kan bli høge og selskapet mistar prisintegritet (Nagle & Holden 2002).

Kva kjenneteiknar så ein god prisingsprosess? For det første bør prisvariasjonar og kundetilpassingar/segmentering gjerast proaktivt og leggast i ein fast prismeny, dvs fast fleksibilitet. Slik blir den verdibaserte prisintegriteten reetablert. Salspersonar som forhandlar frå ein slik meny har ingen autoritet til å endre nokon av prisane. Dei kan derimot tilby kundar ulike kombinasjonar av prisar og produkt eller service. Dei kan også tilby rabattar for transparente kriteria som f eks kvantum. Forhandling med desse avgrensingane tvingar då kundar som ikkje verdsettar dei differensierte elementa (features), til å oppgje dei for å få ein betre pris. Med denne fast - pris avgrensinga har kundane insentiv til å vera opne og ærlige om deira behov, slik at ein kan finne pris og tilbod som gjev dei best verdi.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Prisprosessen kan desentralisera, noko som gjer det lettare med rask respons til kundane sine ønskjer om tilbod enn i eit variabelt prissystem (Nagle & Holden 2002).

Om det oppstår ønske om avvik frå menyen, bør menyen sin tilpassing revurderast og eventuelt endrast framfor tillating av ad hoc avvik frå den. Dette bør skje sentralt for å ta omsyn til eventuelle krysspriseeffektar/kannibalisering mellom eigne produkt, og for å ta omsyn til strategiske konsekvensar som t.d. kva konkurrenten vil gjere (Nagle & Holden 2002).

Ansvaret for utforming bør leggjast til ei formell prisgruppe. Prisgruppa bør bestå av personar med den nødvendige kompetansen, eller dei med nødvendig kompetanse må kunna innkallast ved behov. Normalt vil denne gruppa bestå av representantar frå finans, marknadsføring og sal. Det er viktig at prisgruppa har eit klart mandat å jobbe etter. Dette skal sikre lønnsam pricing (Nagle & Holden 2002).

Det finns tilfeller der unntak frå fast priseny (forhandlingsbasert) kan forsvarast. Om kvart sal er eit unikt produkt f eks bygg. Det kan og vera ok om produktet kjøpast sjeldan, typisk langvarige og veldig kostbare gode som hus, bil og båt. Om prisleiaren i marknaden opptrer inkonsekvent og uforutsigbart kan også forhandlingsbasert pris vera greitt (Nagle & Holden 2002). Sidan kvart sal av hotellrom ikkje er eit unikt produkt (standardiserte rom og romma blir selt igjen til nye kundar) og at det ikkje er verken eit langvarig eller veldig kostbart gode, er det ikkje ok med unntak på hotellrom.

For å evaluere prisprosessen kan 4 kritiske spørsmål hjelpe til med dette.

- Er den proaktiv og utnyttar heterogen betalingsvilje?
- Blir all relevant informasjon tatt med, inkludert innverknad av føreståande tilbod på framtidige sal/andre kundar?
- Har salsteamet incentiv/argument til å rettferdiggjøre prisane til kundane, eller er det enklare og meir lønsamt for salsteamet å tale kunden si sak mot bedrifta?
- Blir kunden overbevist om den meirverdien bedrifta tilbyr framfor konkurrentane, eller belønnast kunden for å diskreditere meirverdien?

Om svaret ikkje er "ja" på alle spørsmåla, er det rom for betring av prisprosessen (Nagle & Holden 2002).

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Døme frå Norwegian på prismeny (04.02.2008):

Utreise : Oslo-Gardermoen - Bergen			Tirsdag 12. feb 2008	
Avgang	Ankomst	Reisetid	Full fleks	Lavpris
07:15 Oslo-Gardermoen	08:10 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input checked="" type="radio"/> 572 kr
08:00 Oslo-Gardermoen	08:55 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 783 kr
08:45 Oslo-Gardermoen	09:40 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
10:30 Oslo-Gardermoen	11:25 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 378 kr
13:20 Oslo-Gardermoen	14:15 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
15:05 Oslo-Gardermoen	16:00 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 378 kr
16:20 Oslo-Gardermoen	17:15 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
16:55 Oslo-Gardermoen	17:50 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
17:40 Oslo-Gardermoen	18:35 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 783 kr
18:25 Oslo-Gardermoen	19:20 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 783 kr
19:30 Oslo-Gardermoen	20:25 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
21:00 Oslo-Gardermoen	21:55 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 572 kr
22:00 Oslo-Gardermoen	22:55 Bergen	0:55	<input type="radio"/> 1409 kr	<input type="radio"/> 340 kr

**Figur 3.1: Norwegian flyrute**

Kjelde: [www.norwegian.no](http://www.norwegian.no)

Døme frå Rica Travel Hotell (04.02.2008) på prismeny:

### Standard Rates 2008

Prices may alter at [www.travelnow.com](http://www.travelnow.com) due campaigns. All prices are per person per night, prices are given in Norwegian Kroner (NOK). We cannot accept responsibility for any errors, omissions or subsequent alterations.

Single room (sgl):	NOK 1295
Double room (dbl), per person:	NOK 773
Extra bed:	NOK 250
Weekend, sgl 01JAN-15MAY + 01SEPT-31DEC:	NOK 995
Weekend, dbl, per person, 01JAN-15MAY + 01SEPT-31DEC:	NOK 623

**Figur 3.2:** Rica Travel Hotell listepris

**Kjelde:** <http://www.bergen-guide.com>

### 3.2 Marknadsmakt og grunnleggande pristeori

Marknadsmakt innebefrer at bedrifa kan ta pris over grensekostnad. Hotell er veldig kapitalintensive og har relativt låge grensekostnader. Grensekostnaden for eit hotellrom består av reinhald av rom, vask (sengekle, handdukar osv.) og mindre kostnader ved "room-supplies" som toalettpapir, såpe og liknande. Eit føretak med marknadsmakt kan sette opp prisen utan at den mistar heile sin kundemasse til konkurrentar (Brickley et al 2004)

Marknadsdel er viktig i vurderinga av om eit føretak har marknadsmakt. Talet på bedrifter dvs konkurrentar har ikkje så mykje å sei, det er konsentrasjonen som seier mest om marknadsmakt (Fjell 2007). Ein høg marknadsdel indikerar ein tilbydar sin styrke i forhold til konkurrentane og kan dermed indikere marknadsmakt.

Herfindahl indeksen blir ofte brukt som mål på marknadsstruktur og priskonkurranseintensiteten. Ved å kvadrere marknadsdelane til selskapa i den relevante marknaden og summere dei får ein herfindahl indeksen. Denne gjev større vekt ved asymmetri.  $H \equiv \sum(S_i)^2$ , der  $S_i$  marknadsdel for bedrift i. Er H mindre enn 0.2 indikerar det perfekt konkurranse eller monopolistisk konkurranse der konkurranseintensiteten er hard og den enkelte bedrift har lita marknadsmakt. Om H er mellom 0.2 og 0.6 indikerar det oligopol marknad og kjem H over 0.6 tyder det på monopol (Besanko et al. 2000).

Nature of Competition	Range of Herfindahls	Intensity of Price Competition
Perfect competition	Usually below 0.2	Fierce
Monopolistic competition	Usually below 0.2	May be fierce or light, depending on product differentiation
Oligopoly	0.2 to 0.6	May be fierce or light, depending on interfirm rivalry
Monopoly	0.6 and above	Usually light, unless threatened by entry

**Tabell 3.1:** Herfindahl indeks

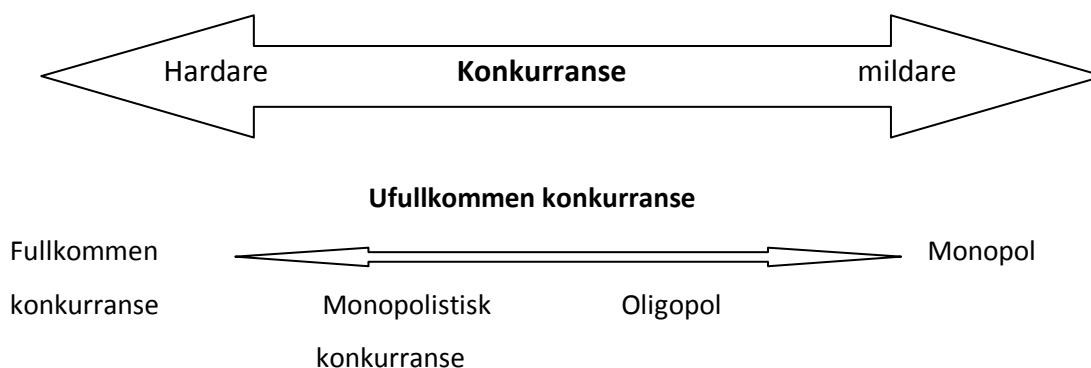
Marknadsdel er ikkje nødvendigvis ein god indikator åleine på marknadsmakt. Ei bedrift med betydeleg marknadsdel kan vere forsiktig med å sette opp prisane over eit visst nivå i frykt for at nye konkurrentar vil kome inn i marknaden. Såleis vil etableringsbarrierar vere med på å bestemme marknadsmakta til dei ulike aktørane i den relevante marknaden.

Etableringsbarrierar kan grovt delast inn i 3 hovudtypar (Fjell 2007), sjå også delkapittel 2.1.3. Det kan vere strukturelle, endogene eller strategiske barrierar. Døme på strukturelle er kontroll over essensielle ressursar som patenter i tillegg til stordrifts- og samdriftsfordelar og signifikante, irreversible investeringar. Forsking og utvikling samt reklame er endogene barrierar. Den siste hovudtypen er strategiske der det er viktig at dei oppfattast som truverdige av potensielle rivalar. Desse delast opp i to; bindingar der for eksempel overkapasitet kan hindre nyetableringar, og prising der limit prising kan brukast. Døme på overkapasitet kan vere dersom eit hotell etablerar seg på ein mindre stad med større romkapasitet enn nødvendig eller utvidar. Dette for å avskrekke potensielle nyetableringar på staden.

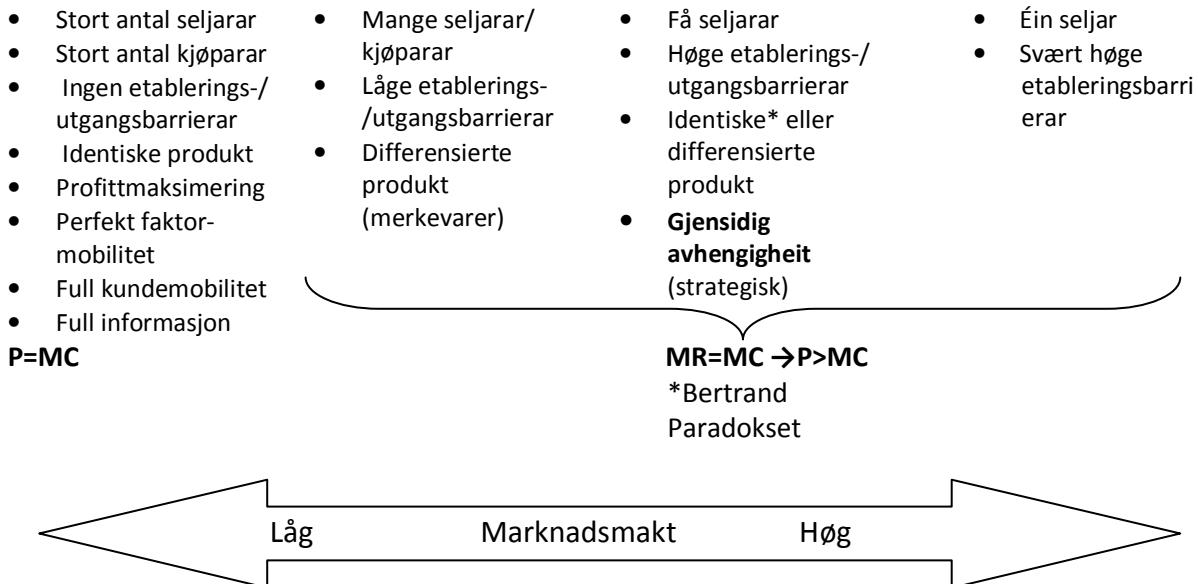
Vi vil i dei to neste delkapitla gå nærmare inn på prisinga under dei fire marknadsstrukturane og kva kostnader som er relevante i ein prisavgjerdssamanhang.

### 3.2.1 Prising under dei fire marknadsstrukturane

Dei fire marknadsstrukturane er fullkommen konkurranse, monopolistisk konkurranse, oligopol og monopol. Dei 3 siste kjem under kategorien ufullkommen konkurranse.



## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen



**Figur 3.3: Marknadsstruktur**

**Kjelde:** Fjell (2007)

*Fullkommen konkurranse* blir ofte brukt i prisingsteori, men oppstår sjeldan i røynda. Denne marknadsstrukturen kjenneteiknast ved eit stort antal seljarar og kjøparar. Det er ingen etablerings-/utgangsbarrierar. Tilbydde produkt er homogene. Vi har også full faktor- og kundemobilitet. Selskapa er profittmaksimerande og kjøparane har full informasjon. Prisen er bestemt av marknaden det vil seie tilbod og etterspurnad. Den enkelte aktør er pristakar, altså at den enkelte aktør ikkje kan påverke prisen, men må ta den som gitt. Pris i fullkommen konkurranse blir bestemt ved  $P = MC$ , der  $MC$  er grensekostnad (Pindyck & Rubinfeld 2005).

*Monopolistisk konkurranse* har som fullkommen konkurranse mange seljarar og kjøparar. Det er låge etablerings-/utgangsbarrierar. Produkta i monopolistiske marknader er derimot differensierte. Det vil sei produkt som tilfredsstiller same behov, men som er ulike i konsumentane sine auge. Det er dermed mogleg for tilbydarane å ta ulike prisar, men prisdifferansen til konkurrentane kan ikkje bli for stor fordi kunden då heller vil kjøpe ein annan variant. Dette er typisk konkurranseform i hotellnæringa jamfør delkapittel 2.1.3. Ulike variantar kan substituere kvarandre, men ikkje perfekt. Med andre ord er det ein høg, men ikkje uendeleg krysspriselastisitet. Pris blir dermed høgare enn grensekostnad og vi får eit effektivitetstap (ufullkommen konkurranse). Det er grunn til å tru at pris ikkje er særleg mykje høgare enn grensekostnad grunna relativt hard konkurranse i dei fleste marknadane

kjenneteikna ved monopolistisk konkurranse samt at etterspurnaden er relativt elastisk slik at overskotskapasiteten blir ganske liten (Pindyck & Rubinfeld 2005).

I eit *oligopol* har vi få seljarar. Etablerings-/utgangsbarrierane er høge og gjer det såleis vanskelig for nye selskap å kome inn i marknaden. Ulike etableringsbarrierar er gjett døme på i delkapitla 2.1.3 og 3.2. Produkta kan vere identiske eller differensierte. Kvar tilbydar har marknadsmakt, den kan påverke pris og omsatt kvantum i marknaden. Å styre eit oligopolselskap er ikkje lett. Det er gjensidig avhengigheit mellom selskapa som gjer at kvart selskap må vurdere nøye korleis deira val (for eksempel prisendring) påverkar dei andre aktørane i bransjen, og korleis dei då vil handle. Likevekt ved oligopol vert kalla nash-likevekt. Det er ei likevekt som er slik at ingen aktør einsidig har insentiv til å avvike frå denne. Ved samarbeid og fredeleg sameksistens kan bedriftene oppnå ein betre pris og såleis betre lønnsemada (Pindyck & Rubinfeld 2005).

Ved *monopol* er det berre ein seljar. Trusselen frå nye aktørar er liten i og med at det er særstakt høge etableringskostnader. Monopolisten er i ein unik situasjon sidan den er marknaden og kontrollerar antalet som blir lagt ut for sal. Monopolisten maksimerar profitt ved å sette grenseinntekta MR lik grensekostnaden MC. Pris er difor høgre enn MC (Pindyck & Rubinfeld 2005).

### 3.2.2 Relevante kostnader

Ein kan ikkje prisa effektivt utan å forstå kostnader. Ikkje alle kostnader er relevante ved prisavgjelder. Dei relevante kostnadane er inkrementelle (ikkje gjennomsnitt) og kan unngåast (ikkje sunk). Berre kostnader som stig eller fell (totalt) når pris forandrar vil påverke den relative lønnsemada på ulike prisstrategiar. Inkrementelle kostnader er kostnader assosiert ved forandring i pris og sal (Nagle & Holden 2002)

Den relevante kostnaden består av særkost + alternativkost. Dette er kostnadsvekst som følgje av at ein legg til/produserer eit nytt (kvantum av eit) produkt i tillegg til eksisterande verksemd (Fjell 2007). Bjørnenak et al. (2005) definerar særkostnad ved eit produkt som differansen mellom dei målte totalkostnadane med og utan produktet. Ved prising er det som regel meir relevant å sjå på differansen mellom totalkostnader med volumendring (som følgjer av prisendring) og utan volumendring, jamfør neste avsnitt. Særkostnader ved ei marginal endring kallast marginalkostnader, medan særkostnader ved større endringar

(inkrementer) kallast meirkostnader. Alternativkostnaden er i følgje Bjørnenak et al. (2005) det tapte bidraget ved å ikkje gjennomføre den beste alternative anvendinga av ressursane.

Ved prisendring vil typisk volum, og dermed kostnader endre seg. Variable kostnader er alltid inkrementelle og er såleis relevant kostnad. Faste kostnader er ikkje påverka av kor mykje føretaket sel og er difor ikkje inkrementelle. Unntak er semifaste kostnader som endrar seg sprangvis. Desse er relevante om volumendringa er tilstrekkeleg til at kostnaden endrar seg. Irreversible (sunk) kostnader er ikkje relevante sidan desse ikkje endrar seg. Når det gjeld depresiering bør avskrivingar vere basert på prognosar på det faktiske fallet i marknadsverdi på eigedelane som eit resultat av bruken. Den relevante kostnaden for prising er det faktiske verdifallet på eigedelen sin vidaresals verdi (Nagle & Holden 2002)

### 3.3 Ulike prisingsmetodar i hotellbransjen

Det finns ei rekke prisingsmetodar i hotellbransjen. Nokre er enkle, medan andre igjen kan vere nokså kompliserte. Metoden som blir brukt vil til ein viss grad avgjere om finansielle mål vert nådd. Jagels & Coltman (2004) skriv at "Pricing is a tool that can be used effectively to improve profitability". Om prisar er for høge vil kundar føle at dei får lite verdi for pengane og søke andre for å få det produktet/servicen dei ønskjer. Om prisen er for låg er ikkje salspotensialet maksimert. I begge tilfella kunne ein ha oppnådd ei betre forteneste. Vidare skriv dei "..., prices should only be established after considering their effect on profits". F eks hjelpt det ikkje å sette ned pris for å få fleire kundar om det ikkje dekkar kostnader ved å betene dei ekstra kundane. Vi vil i dei to neste delkapitla komme inn på bottom-up og andre heuristikkar og deira styrkjer og svakheiter, i tillegg til yield management.

#### 3.3.1 Bottom-up og andre heuristikkar

Bottom-up metoden går under namnet Hubbarts formel, og vart utvikla for ein del år sidan for the American Hotel and Motel Association. Den inneberer følgjande steg:

1. Sett perioden si resultatmålsetting lik avkastningskravet ganga med eigar si investering
2. Berekn resultatet (før skatt) ved å dividera resultat på 1-skattesats
3. Legg til alle driftsutgifter både faste og variable. Trekk frå inntekter frå anna enn hotellrom. Detter gjev nødvendig totalinntekt frå hotellrom

4. Del på estimert andel utleigde rom (talet på rom tilgjengelig \* estimert beleggsprosent) for å få prisen per rom

Hubbarts formel har ofte vorte kalla "Hubbart the horrible". Dette fordi i nedgangstider vil denne formelen føre til fallande belegg/aukande pris - spiral. Dette pga dei faste kostnadane og vi får såleis "dødens spiral". Pris per rom er gjennomsnittsprisen og må difor sjåast på som ein guide for prising av hotellrom. Dei fleste større hotell har ulik størrelse og typar rom og ein enkel pris er då ikkje tilfredsstillande. Problemet blir då kva pris ein skal ta for enkeltrom versus dobbeltrom? Kva med ulike typar rom? Størrelsen på rom, dekorasjon, utsikt er døme på faktorar ein må ta omsyn til ved å finne ein passande pris som skal vera "fair" og gjere at ein når målet om gjennomsnittspris. Dette gjer det straks vanskelegare med gjennomsnittsprisen. Eit anna problem med metoden er at investert eigenkapital går ned og dermed går kravet til avkastning og ned. Dermed får vi fallande prisar (Fjell 2007 & Jagels & Coltman 2004)

"\$1 per \$1,000" metoden vart utvikla for mange år sidan for å sette ein passande rompris. Bakgrunnen for denne metoden er at dei fleste kostnader ved hotell/motell kjem frå investering i bygg (60-70% av total investering) og dermed burde det vere ein direkte samanheng mellom byggingskostnadane og romprisen. For kvar \$1000 i byggingskostnader per rom skulle ein ta \$1 i rompris for at investeringa skulle vere lønnsam. Denne metoden virka under visse forhold og føresetnadjar. Dette fungerte gjerne for store hotell med tilstrekkelige inntekter frå tilleggssal (butikkar og restaurant) og belegg på ca 70%. Regelen er nokså enkel, men romprisane er fastsett utifrå historiske byggekostnader og ignorerer dagens kostnader, inkludert finansieringskostnader (Jagels & Coltman 2004).

Det er og ei rekke andre prisingsmetodar som vert nytta generelt i hotell og restaurantbransjen (Jagels & Coltman 2004).

Ein nytta metode er intuisjon. Her set ein pris basert på magefølelse. Sidan folk er ville til å betale den prisen blir det antatt at prisen er den rette. Ulempa med denne metoden er at prisen som blir tatt er urelatert til fortene.

Tommelfingerregel/kostnadsmultiplikator er ein annan brukt metode. Eit døme kan vera matvarekostnad gonger 2,5 = menypris. Den negative med denne metoden er at den ikkje tar omsyn til marknaden som t.d. konkurranse.

Prøve å feile vert og nytta. Prisane blir her endra for å vurdere effekt på sal og lønnsemd. Når lønnsemda tilsynelatande er maksimert set ein prisen på det nivået. Problemet er at metoden ignorerar at det finnест andre variablar (t.d. generelle økonomiske tilstanden, sesongsvingingar og konkurranse) som påverkar sal og lønnsemd forutan prisar. Det som tilsynelatande er det optimale prisnivået kan seinare blir påverka av desse faktorane. I tillegg vil det vere forvirrande for kundar i testperioden.

Ved priskutting blir pris satt under konkurrentane. Dette kan vere ein risikabel metode om den ignorerer kostnader fordi om variable kostnader er høgare enn pris, vil det ikkje det vere lønnsamt lenger. Ved priskutting kan og konkurrentar byrje å sette ned pris og såleis skape priskrig. Priskrig vil føre til redusert lønnsemd for bransjen.

Det motsette er å sette pris over konkurrentane og differensiere med vektlegging på faktorar som kvalitet. Denne strategien bør brukast forsiktig. Det kan oppmuntre kundar til å gå over til andre om dei oppdagar at høg pris og kvalitet ikkje er synonym.

Prisen kan og matche prisane til konkurrentar, men differensiere på områder som beliggenheit, atmosfære m.m. Konkurrentmatching har ein tendens til å sikre mot priskutting og etterfølgjande redusering i lønnsemd, slik at det er prisstabilitet i marknaden. Denne metoden kan vera nyttig på kort sikt. Men om denne metoden vert nytta utan kunnskap om ulikskapar som eksisterar med omsyn på produkt, kostnader og service mellom ei etablering og ei anna kan den vere risikabel.

Den siste metoden Coltman & Jagels (2004) tar opp er kostnadspåslag. Eit døme på dette frå restaurant er matvarekostnad pluss 150 % = menypris. Dermed er matvarekostnaden bestemmande for menyprisen. Det store problemet med denne metoden er antakinga om at 40 % er den korrekte matvarekostnaden for restauranten for å oppnå ønska profitt.

Mange av desse generelle prisingsmetodane er vanlegvis brukt fordi dei er forståelege og relativt enkle å implementere. Problemet er at om ein ikkje allereie er i optimum vil desse metodane mest sannsynlig sorgje for at sal og lønnsemd aldri vil bli maksimert. Jagels &

Coltman (2004) skriv "Owners or managers who use these methods are not fully in control of their operations and are probably failing to use their income statements and other financial accounting information to guide them in improving their operating results". Dei bør difor nyttast med varsemd.

### 3.3.2 Yield management

Yield management er relativt nytt. Flybransjen var først til å ta i bruk yield management etter dereguleringa av bransjen i slutten av 1970-åra. Bruk av yield managementteknikkar kan gje store utslag i inntekt og lønnsemd. I dag er den ein viktig innovasjon i service industrien. F eks. Marriott Hotels krediterar sitt yield management system for \$100 millionar i ekstra inntekter per år med liten auke i kapasitet og kostnader.

Kva er så yield management (ym)? I følgje Netessine & Shumsky (2002) er ym: "Techniques to allocate limited resources, such as airplane seats or hotel rooms, among a variety of customers, such as business or leisure travelers". Kevin Donaghy et al. (1995) peikar på at i ein hotellkontekst "yield management is concerned with market sensitive pricing of fixed room capacity relative to specific market characteristics". Det finns ei rekke ulike definisjonar på ym av ulike forfattarar, men alle er einige om potensialet det har til å auke inntektene. Tradisjonell praksis i hotellbransjen er einsidig fokus på anten belegg eller gjennomsnittleg rompris, jamfør førre delkapittel. Ym derimot tar omsyn til begge dimensjonar. Yield = Belegg \* gjennomsnittleg rompris. Jagels og Coltman (2004) skriv at "The objective of yield management is to maximize hotel room revenue by using basic economic principles to allocate the right type of room to the right type of guest at a price the guest is prepared to pay."

Netessine & Shumsky (2002) peikar på 5 forhold som er passande for bruk av ym og korleis hotellrom kan kome inn under desse punkta.

1. Det er dyrt eller umogleg å lagre uutnytta ressursar. Ved hotellrom kan ein ikkje lagre dagens rom for bruk til kunden i morgen.
2. Forplikting må bli gjort når framtidig etterspurnad er usikker. Ved hotellrom må vi sette av rom til forretningskundar, og på den måten "beskytte" dei mot fritidskundar som vil betale låg pris, før ein veit kor mange forretningskundar som vil kome.

3. Føretaket kan differensiere mellom kundesegment, og kvart segment har ulik etterspurnadskurve. Kjøpsrestriksjonar og refundéringskrav hjelper til å segmentere marknaden mellom f eks fritids- og forretningskundar. Forretningskundar er som nemnt ikkje så prissensitive.
4. Same eining kapasitet kan bli brukt til å levere mange ulike produkt eller ulik service. Hotellrom er i hovudsak det same uansett om det er brukt av forretnings- eller fritidskundar
5. Produsentar er profitorienterte og har stor handlingsfridom. Å halde igjen rom for kundar for framtidig profit i hotellindustrien er ikkje ulovleg eller moralisk uansvarleg.

Donaghy et al. (1995) trekk i deira artikkel fram forhold som Kimes (1989) har tatt opp.

Desse forholda samsvarar mykje med punkta ovanfor. Ym er etter Kimes (1989) høveleg når:

- Kapasiteten er relativ fast.
- Etterspurenaden kan bli delt opp i distinkte marknadssegment.
- Forgjengelege varer.
- Produkt er selt lenge før konsumering/bruk.
- Betydeleg varierande etterspurnad.
- Marginale salskostnader er låge og marginale produksjonskostnader er høge.

For å vise korleis yield management fungerar tar vi utgangspunkt i modellen til Netessine & Shumsky (2002) for hotellrom. Denne er eit eksempel på ein standard modell (Expected Marginal Seat Revenue) som vart utvikla for flybransjen. To prisar gjeld. Det er høgpris og lågpris. Hotellet har kapasitet på 210 rom som kan seljast både til fritids- og forretningskundar. Modellen er basert på antakingar om at etterspurenaden frå fritidskundar oppstår før forretningskundar. For å skilje mellom desse to kundesegmenta må hotellet praktisere marknadssegmentering. Dette kan f eks gjerast ved å introdusere bookingreglar som skapar barrierar mellom marknadssegmenta.

Reservasjonsnivå er talet på rom som ein ikkje ynskjer skal bli selt til fritidskundar på grunn av moglegheita for at forretningskundar kan booke seinare til høgpris. Anta at hotellet vurderar reservasjonsnivå Q i staden for dagens nivå Q+1. Anta vidare at 210-Q-1 rom har allereie blitt selt. Kunden ringer så og vil bestille eit rom til lågpris. Hotellet kan velje å senke

reservasjonsnivå å selje til lågpris ( $r_L$ ). Eit anna alternativ er å ikkje senke reservasjonsnivå og håpe på å få selt til høgpris ( $r_H$ ) eller eventuelt ikkje få selt rommet, jamfør figur nedanfor. Svaret avheng av den relative prisen på høgpris og lågpris i tillegg til forventa etterspurnad etter høgprisrom.

Senke reservasjonsnivået	Høgpris/lågpris	Sannsyn for selt/ ikkje selt	Pris
Ja	Lågpris	Sikkert (selt)	105
Nei	Høgpris	1-F(Q) (selt)	159
Nei	Høgpris	F(Q) (ikkje selt)	0

**Tabell 3.2:** Evaluering av reservasjonsnivået.

**Kjelde :** Netessine & Shumsky (2002)

For å løyse problemet må ein ha sannsynet for at rommet blir selt til høgpris. Dette kan ein gjere ved å sjå på historiske data over etterspurnad, jamfør tabell 3.3 nedanfor. Det kan og vere nytig å dra inn prognosar basert på dag i veka og om det er ferie eller andre forutsigbare hendingar. I tabellen er det kumulative sannsyn for andel dagar med etterspurnad lik eller mindre enn talet på rom i den første kolonnen (Q). Om vi bestemmer oss for å gå for høgpris på rom (Q+1) vil rommet berre bli selt om etterspurnaden er høgare eller lik Q+1 med respektiv sannsyn 1-F(Q). Rommet blir ikkje selt om etterspurnaden visar seg å vere mindre eller lik Q med sannsyn F(Q). Om vi går for å selje rom Q+1 for lågpris har vi sikker inntekt 105. Om vi derimot går for fullpris har vi usikker inntekt:  $(1-F(Q))*159 + F(Q)*0 = (1-F(Q))*159$ . Difor skal reservasjonsnivået berre settast ned om

$$(1 - F(Q)) * 159 \leq 105 \text{ altså så lenge forventa verdi ved reservasjon er mindre enn lågpris.}$$

Det kan og uttrykkast:  $F(Q) \geq r_H - r_L/r_H = (159 - 105)/159 = 0.339$ , altså sannsyn for "låg" etterspurnad  $\geq$  brutto - margin høg. Ved å sjå i tabellen finn vi at det optimale reservasjonsnivået er  $Q^*=79$ .  $210-79 = 131$  rom blir selt til lågpris.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Demand for rooms at full fare (Q)	# Days with Demand	Cumulative Probability $F(Q)$ $=\text{Prob}\{D \leq Q\}$
0 - 70	12	0.098
71	3	0.122
72	3	0.146
73	2	0.163
74	0	0.163
75	4	0.195
76	4	0.228
77	5	0.268
78	2	0.285
79	7	0.341
80	4	0.374
81	10	0.455
82	13	0.561
83	12	0.659
84	4	0.691
85	9	0.764
86	10	0.846
above 86	19	1.000
Total	123	1.000

**Tabell 3.3:** Historisk etterspurnad for rom til høgpris.

**Kjelde:** Netessine & Shumsky (2002)

Eit anna nyttig verktøy i yield management (Netessine & Shumsky 2002) er overbooking når det er moglegheit for at kunden ikkje dukkar opp. Dette er vanleg i flybransjen og hotell nyttar seg også av dette. Hotellet sel då fleire rom enn det har kapasitet til, men må "droppe" ein kunde om fleire enn det er kapasitet til møter opp. Her må det omsyntakast tapt inntekt ved tomme hotellrom versus ekstra kostnader ved overbooking som finansiell kompensasjon og tapt kundegoodwill. La X vere talet på "no-shows" (kundar som ikkje møter). Y er talet på overbooka rom dvs villig til å selje K (kapasitet) + Y hotellrom. Lat B vere alternativkostnad ved tomt hotellrom (kunne vore selt til lågpris) og C vere kompensasjon til kunde ved overbooking. Den optimale løysinga er den minste verdien  $Y^*$  slik at:  $F(Y^*) \geq B/(B+C)$ . Ved å anta at X er normalfordelt kan dette løysast ved f eks Excel og vi får ut kor mange overbooka rom (Y) som er optimalt. Flyselskap og andre selskap har avanserte metodar for å finne optimal overbooking.

### 3.4 Prisdiskriminering

Prisdiskriminering er ein vanlig metode for å hente ut meir av kunden sitt konsumentoverskot. Pindyck & Rubinfeld (2005) definerar prisdiskriminering som: "Practice of charging different prices to different consumers for similar goods". Utfordringa består i å identifisere dei ulike kundegruppene og få dei til å betale ulike prisar.

Lipczynski et al. (2005) peikar på to forhold som må vera tilfredsstilt for at prisdiskriminering skal vere mogleg. Det første er at det prisdiskriminerande selskapet må ha ei form for marknadsmakt slik at det har fridom til å velje sin eigen prisstruktur. Om det er perfekt konkurranse vil ikkje prisdiskriminering vere mogleg. Om selskapet forsøker å sette ein høgare pris enn grensekost i eit segment vil det kome til konkurrentar og auken i tilbodet pressar pris ned til grensekostnad. Det andre forholdet er at marknaden for produktet må kunne delast i ulike delmarknader som har ulik etterspurnad. Desse delmarknadane må vere fysisk avskilt gjennom plass eller tid slik at vidaresal mellom kundar i ulike delmarknader er umogleg.

Prisdiskriminering kan ta tre former i følgje Pindyck & Rubinfeld (2005), nemlig første-, andre- og tredjegrads prisdiskriminering.

Ved *førstegrads prisdiskriminering* betalar kunden den prisen den maksimalt er villig til å betale for kvar eining av produktet den kjøper. Alt konsumentoverskotet blir fanga opp av selskapet (produsentoverskot). Om monopolisten kan perfekt segmentere marknaden vil priskurva verte grenseinntekta for selskapet. Monopolisten vil difor forsette å produsere så lenge den ekstra inntekta er større enn grensekostnaden (prisdiskriminering påverkar ikkje selskapets kostnadsstruktur). I praksis er førstegrads prisdiskriminering omrent umogleg. For det første er det ganske upraktisk å ta ulik pris for kvar kunde, med unntak om det er få kundar. For det andre er pris kvar kunde er villig til å betale ukjent. Sjølv om det ville vore mogleg å spørje kunden ville han ha incentiv til å seie ein lågare pris. Det nærmeste vi kan kome i røynda er til dømes legar som kjenner kundemassen godt og difor kan ta ulike prisar alt etter kor velståande kundane er.

*Andregrads prisdiskriminering* er basert på imperfekt informasjon. Eit selskap kan diskriminere med omsyn på kvantum selt. Dette kan selskapet gjere ved å setje ulike prisar på ulikt kvantum og la kunden bestemme kva kvantum han/ho ønskjer seg. Kunden vel såleis

det kvantumet som er optimalt for seg sjølv, men som samtidig tillet selskapet å diskriminere lønnsamt mellom kundar. Døme på kvantumsrabattar kan vere om du kjøper ei skriveblokk kostar den 20 kroner. Men om du kjøper 4 er prisen 60 (pris per skriveblokk 15).

*Tredjegrads prisdiskriminering* går ut på å dele kundane i ulike kundegrupper med ulike etterspurnadskurver og krevje ulik pris for kvar kundegruppe. Prisen innad i kundegruppa er den same. Det er den mest vanlege forma for prisdiskriminering. Eit døme på denne type prisdiskriminering er rabattar til studentar og pensjonistar. Ved tredjegrads prisdiskriminering blir alltid kundegruppene delt etter visse kjenneteikn. Ved studentar kan ein bruke studentbevis. For å skilje fritidskundar frå forretningskundar kan hotell sette restriksjonar på lågpris billettar ved at dei for eksempel må kjøpast ei stund på førehand.

Kva pris bør så selskapa sette? Det er i alle fall to ting som bør omsyntakast ved prissetjing. Uansett kor mykje som er produsert so bør totalt tilbod bli fordelt mellom ulike kundegrupper slik at grenseinntekta for kvar gruppe er lik. Viss ikkje har selskapet maksimert overskot. Om det for eksempel er to kundegrupper og grenseinntekta for gruppe 1 overgår grenseinntekt for gruppe 2 er det lønnsamt for selskapet å få sal over frå gruppe 2 til gruppe 1. Dette kan gjerast ved å sette ned prisen til gruppe 1 og setje opp prisen til gruppe 2 slik at grenseinntekta blir lik for begge gruppene. Det andre ein bør omsynta er at totalt tilbod må vere slik at grenseinntekta for kvar gruppe er lik grensekostnaden. Viss ikkje dette er tilfellet kan selskapet anten redusere kvantum (høgare pris) ved grenseinntekt mindre enn grensekostnad eller auke kvantum (lågare pris) ved grenseinntekt større enn grensekostnad. Dermed må grenseinntekta til dei to gruppene vere like samtidig som grenseinntekta er lik grensekostnaden.

Ein anna måte å bestemme pris på er ved å ta utgangspunkt i grenseinntekt som ein funksjon av etterspurnadselastisitet. Grenseinntekta er gitt ved:

$GI = P(1+1/E_d)$  dvs  $GI_1 = P_1(1+1/E_1)$  og  $GI_2 = P_2(1+1/E_2)$  der  $E_1$  og  $E_2$  er etterspurnadselastisiteten i høvesvis kundegruppe 1 og 2 og  $P$  er pris. Ved å sette grenseinntekta til gruppe 1 lik grenseinntekta til gruppe 2 får vi uttrykket som må holde:  
$$\frac{P_1}{P_2} = \frac{(1+1/E_2)}{(1+1/E_1)}$$
. Som forventa vert det tatt høgare pris til kundegruppa med lågast etterspurnadselastisitet.

### 3.5 Bundling

Bundling er gjennomtrengande i dagens marknad. I følge Stremersch & Tellis (2002) er bundling: „..the sale of two or more separate products in one package“. „Separate products“ inneberer at det eksisterar separate marknader fordi nokre kjøparar kjøper eller ønskjer å kjøpe produkta separat.

Vidare skil dei mellom produkt- versus prisbundling. Ved prisbundling er det snakk om sal av to eller fleir separate produkt i ein pakke med rabatt, men utan nokon integrasjon av produkta. Fordi produkta ikkje er integrert er makspris (reservation price) som kunden vil betale for pakken det same som summen av makspris for dei separate produkta. Pakken i seg sjølv skapar ikkje verdi for kunden så ein viss rabatt må gjevast for å motivere andre kundar til å kjøpe pakken. Produktbundle derimot gjev auka verdi til kunden gjennom integrasjon og sal av to eller fleire separate produkt/service, til kva som helst slags pris. Altså gjer denne pakken meir verdi enn om produkta vart kjøpt separat. Produktbundling er meir ein langsiktig differensieringsstrategi medan prisbundling kan gjennomførast ganske kjapt. Vi vil i fortsetjinga sjå på prisbundling då dette er det relevante ved hotellbransjen.

Prisbundling kan igjen delast opp i to typar (Pindyck & Rubinfeld 2005, Stremersch & Tellis 2002). Rein bundling er å selje produkta berre som ein pakke og ikkje separat. Den andre typen er mixed bundling som er å selje to eller fleire produkt som både pakke og separat. Dermed eksisterar det tre moglegheiter. Enten selje produkta separat, som ein pakke, eller begge delar.

Det er ulike forhold som påverkar valet mellom dei 3 moglegheitene. Pindyck & Rubinfeld (2005) skriv at bundling er fornuftig når kundar har heterogen etterspurnad og når selskapet ikkje kan prisdiskriminere. Kor effektivt bundling er kjem an på kor i stor grad etterspurnaden til dei ulike kundane er negativt korrelert. Den verkar med andre ord best når kunden som har høg (maks)pris den vil betale for produkt 1 har ein låg (maks)pris for produkt 2 og motsatt.

Mixed bundling er ofte den ideelle strategien når vi til ei viss grad har negativ korrelasjon i etterspurnaden, og/eller når marginale produksjonskostnader er store. Dermed kan det i tilfeller der etterspurnaden til dei ulike konsumentane er perfekt negativt korrelerte likevel lønne seg med mixed bundling, om berre dei marginale produksjonskostnadane er store nok.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Ved perfekt negativ korrelasjon og ingen marginale produksjonskostnader vil det ikke vera optimalt med mixed bundling. Om marginale kostnader er 0 kan det likevel vere best med mixed bundling om etterspurnaden til konsumentane ikke er perfekt negativt korrelerte.

Bundling er vanleg ved feriereiser. Om du planlegg reise kan du enten kjøpe flybillett, bestille hotellrom og leige bil sjølv, alternativt kan du kjøpe ein pakke der dette er sett saman. Dette er då det vi kallar mixed bundling.

På Thon Hotels sine heimesider (04.02.2008) kan ein velje følgjande pakketilbod der hotellrom m/frukost og kino er inkludert:

**Shopping- og kinoweekend på Thon Hotel Ski og Thon Hotel Triaden**



Bilde 1      PLAYLIST

**Pakken inkluderer:**

- Overnatting for to i dobbeltrom
- Deilig frokost er selvsagt inkludert
- To kinobilletter. Du bestiller selv det du vil se. Kinobillettene får du når du sjekker inn og de byttes inn mot vanlig billett i lukken før forestilling. For informasjon om aktuelle filmer, les mer
  - [Ski Kino](#)
  - [Lørenskog Kino](#)

**Pris: 7 500 poeng eller kr. 1 050,-.**

Prisen forutsetter 2 personer i dobbeltrom, og gjelder for et begrenset antall pakker. Tilbuddet gjelder ved opphold før **30. april 2008**. For rombestilling, benytt bestillingsskjema på høyre side. Oppgi om du ønsker bonusovernatting. Hotellene holder stengt i påsken. Kontakt hotellet for detaljer.

**Bestill tilbud**

Navn: \*

E-post: \*

Mobilnr: \*

Hotell: \*

Ant.voksne: \*

Ant.barn: \*

Fra: \*

Til: \*

**Figur 3.4: Thon Hotels pakketilbod**

**Kjelde:** [www.thonhotels.no](http://www.thonhotels.no)

## 4 Metode

Vi vil i dette kapittelet komme inn på teori om metode samt årstid val og grunnen til valet vi har falt på. Teorien blir presentert med hjelp av Selnes (1999) og Johannessen et al. (2007)

### 4.1 Forskingsdesign

Forskingsdesign er ein slags overordna plan for korleis undersøkinga skal gjennomførast. Selnes (1999) skil mellom tre hovudtypar av forskingsdesign: eksplorerande, beskrivande og kausale forskingsdesign. Kva slags design ein vel avheng av problemstillinga si karakter. Grenseoppgangen mellom dei tre typane av design inneholder mange gråsoner og overlappingar, slik at inndelinga er meir ei grovsortering.

#### 4.1.1 Eksplorerande forskingsdesign

Eksplorerande forskingsdesign nyttast når problemstillinga er uklår eller veldig grov. Målet med ei eksplorerande undersøking er ofte auka innsikt eller forståing. I nokre tilfeller leder dette til at ein ønskjer å gå vidare i forskinga. Ei eksplorerande undersøking kan difor i neste omgang lede til nye undersøkingar som har eit beskrivande/kausalt forskingsdesign. Det som kjenneteiknar denne type forskingsdesign er at framgangsmåten må vere fleksibel. Etter kvart som ein samlar inn data og opplysningar, vil forskaren gradvis få meir innsikt i det som skal studerast. Framgangsmåten kan verke ustrukturert og lite planmessig, men strukturen ligg i den kontinuerlege læreprosessen i løpet av datainnsamlinga. To typiske metodar i bruk her er skrivebordsundersøking og kvalitative teknikkar.

#### 4.1.2 Beskrivande forskingsdesign

Beskrivande design nyttast om problemstillinga er at vi skal beskrive ein eller fleire begrep/variablar og samanhengen mellom desse. Beskrivande undersøkingar skil seg frå dei eksplorerande ved at størrelsar skal talfestast. Målet er altså ei kvantifisert skildring av marknaden og den sine omgivnader. Metodar som vanlegvis nyttast er tverrsnittundersøkingar der variablane målast på eit tidspunkt, og tidsrekkestudiar der målingar gjentas regelmessig. Tverrsnittundersøkingar kan vere observasjonar eller surveys medan tidsrekkeundersøkingar kan vere panel eller surveys.

#### 4.1.3 Kausale forskingsdesign

Eit kausalt forskingsdesign blir brukt når ein ønskjer å måle effekten av ein stimulus eller samanlikne effekten av fleire stimuli. For eksempel kan det vere at ein ønskjer å finne ut

korleis ulike marknadsføringstiltak har effekt på sal. For å få testa kausalitet må det nyttast ei form for eksperimentelt design. Dette vil som regel vere tids- og kostnadskrevjande.

#### **4.1.4 Vårt val av forskingsdesign**

Eksplorerande forskingsdesign passar godt når ein i utgangspunktet veit lite om tilhøva i marknaden noko som gjeld i vårt tilfelle. Vi hadde begge lite kjennskap til hotellbransjen før arbeidet med masteroppgåva byrja. Førstundes gjekk mykje av arbeidet ut på å skaffe informasjon om marknaden for lettare å kunne jobbe vidare med problemstillinga. Prising i hotellbransjen er det forska relativt lite på og dermed er det hensiktsmessig med eit design med ein eksplorerande karakter. Men på SPSS delen i delkapittel 5.5 har vi eit innslag av beskrivande forskingsdesign der vi beskriv fleire variablar og samanhengen mellom desse.

## **4.2 Kvalitative og kvantitative metodar**

Nedanfor følgjer ein gjennomgang av dei to ulike tilnærmingane vi har, kvantitative og kvalitative tilnærmingar. Vi har også nytta oss av sekundærdata for å få informasjon om bransjen, men dette vil ikkje bli nærmere gjennomgått. Vi konsentrerer oss om innsamling av primærdata som vi treng for å få svar på problemstillinga vår.

### **4.2.1 Kvalitative tilnærmingar**

Kvalitative metodar er ofte nytta for å få innsikt i problemstillinga. Dei kan også vere eit mål i seg sjølv. Datagrunnlaget i dei kvalitative metodane er som regel ord og bilete i motsetnad til kvantitative der det ofte er tal. Dette gjer at det blir meir komplisert å tolke og analysere. Selnes (1999) skil mellom fire hovudtypar av kvalitative metodar. Det er djubdeintervju, fokusgrupper, projektive teknikkar og case-studiar. Moglege problem med dei kvalitative undersøkingane er misbruk, og ikkje nødvendigvis metodane i seg sjølv. Det vanlegaste er generalisering av resultata til å gjelde heile populasjonen/marknaden. I tillegg er resultata ofte ikkje eintydige, men gjev rom for fleire tolkingar. Rapporten er basert på subjektive tolkingar og ein annan forskar kunne såleis konkludert med noko anna. Det positive med innsamling av kvalitative data er i følgje Johannessen et al. (2007) at det er kjenneteikna ved stor grad av openheit og fleksibilitet. Ved til dømes kvalitative intervju er det ikkje nødvendigvis ein fast struktur og ein kan såleis gjere justeringar undervegs. I tillegg blir det ofte argumentert for at kvalitative data gjev fyldigare og meir detaljerte skildringar av fenomenet.

#### 4.2.2 Kvantitative tilnærmingar

Kvantitet viser til mengde eller antal. Kvantitative data er tilrettelagt slik at kvalitetane ved eit fenomen kan teljast opp. Innsamlinga av kvalitative data er generelt prega av stor grad av strukturering og lite fleksibilitet. Den vanlegaste måten å samle inn kvantitative data på er ved hjelp av spørjeskjema. Spørjeskjema vert og kalla enquête eller survey. Fordelen med kvantitativ datainnsamling er at ein kan inkludere mange einingar i undersøkinga og blant anna trekke slutningar om kva som er typisk for heile befolkninga eller spesielle grupper. Ulempa med kvantitative tilnærmingar er at dei er prega av liten fleksibilitet i datainnsamlinga. Grunnen er at spørjeskjema er ferdig utarbeidt og kan ikkje endrast ved seinare høve. Faren er dermed at slike undersøkingar blir rigide og berre gjev svar på det som forskaren sjølv meinar det er viktig å spørje om. Dermed kan ein oversjå viktig informasjon.

#### 4.2.3 Vårt val av tilnærming og metode

Vi fall ned på at både kvantitativ og kvalitativ tilnærming ville vere høveleg for å få svar på problemstillinga vår. Ved kvalitativ tilnærming valte vi djubdeintervju, medan ei spørjeundersøking vert nytta ved kvantitativ tilnærming. Meir om desse to i dei neste delkapitla. For å kunne seie noko om utbreiinga av ulike prisingsmetodar med meir er det nødvendig føler vi å få ei slags talfesting på delen som nyttar dette. Dette ville ikkje blitt så lett belyst ved kvalitativ tilnærming. Derimot ønskjer vi å komme nærmare inn på korleis enkelte hotell gjennomførar prisinga. Her nyttar vi djubdeintervju der vi ønskjer å komme nærmare innpå akkurat korleis dette hotellet gjer det.

Det vil vere naturleg å gjennomføre spørjeundersøkinga først. Her har vi kontakta hotell i bergensområdet og mindre tettstader i Sogn og Fjordane. Når dette var gjort handplukka vi hotell som vi fann interessante for djubdeintervju. Det er ikkje all informasjon som vi kan få fram ved spørjeundersøking. Ved å nytte djubdeintervju kunne vi, i tillegg til å sjå på utbreiinga av ulike prisingsmetodar med meir, skildre meir korleis nokre hotell som vi plukka ut gjer det. Ønskje ved djubdeintervju er ikkje generalisering til marknaden og difor har vi valt få hotell til djubdeintervju og meir plukka fritt kven vi ønskte.

### 4.3 Spørjeskjema

Ved kvantitativ tilnærming har vi som nemnt nytta oss av spørjeskjema. Utgangspunktet for utforminga av spørjeskjemaet er undersøkinga sitt forskingsspørsmål (Johannessen et al. 2007). Spørsmåla i spørjeskjemaet må formulerast slik at dei gjev adekvate svar på forskingsspørsmåla. Det er viktig å stille mest mogleg konkrete spørsmål, noko som gjer det lettare å svare og gjev detaljert informasjon som gjer det lettare å tolka data.

Undersøkinga si målgruppe vert beteikna som populasjonen. Johannessen et al. (2007) skriv at i følgje Grønmo (2004) er populasjonen samlinga av alle einingar som eit forskingsspørsmål gjeld for. I vår oppgåve utgjer populasjonen hotell i Bergen og Sogn og Fjordane. Når ein har kome fram til populasjonen må ein vurdere om ein skal ta med heile eller delar av populasjonen. Sidan populasjonen utgjer 90 hotell vel vi å inkludere heile populasjonen i undersøkinga vår. Såleis treng vi ikkje ta omsyn til utval og korleis vi eventuelt skulle gjennomføre det.

Sentralt i arbeidet med forskingsspørsmåla er å finne fram til relevant kunnskap om det som skal undersøkast. I denne prosessen kan ein komme over spørjeskjema som andre har nytta. Vi har henta idear frå andre tidlegare prisingsundersøkingar, jamfør innleiing. I tillegg har vi nytta nokre spørsmål frå Horwath si spørjeundersøking når det gjeld klassifisering av hotell.

Det er fleire grunnar til å nytte spørjeskjema med på førehand oppgitte svaralternativ (prekoda skjema):

- Faste spørsmål og alternativ inneberer ei standardisering der ein kan sjå likskapar og variasjonar i korleis respondenten svarar.
- Vi kan undersøke utbreiing av eit fenomen.
- Standardiseringa gjev moglegheit til å generalisere resultat frå utval til populasjon.
- Data kan bli samla inn frå mange respondentar på forholdsvis kort tid.
- Ved hjelp av statistiske analysar kan vi undersøke samanhengar mellom fenomen.

Men eit spørjeskjema kan ha ulike grader av strukturering. Spørjeskjemaet kan ha oppgjevne svaralternativ (prestrukturert/prekoda spørjeskjema), opne spørsmål der respondenten på eiga hand skriv ned svara eller ein kombinasjon av desse to (semistrukturerte spørjeskjema).

Å bruke spørsmål med på førehand oppgjevne svaralternativ gjer det lettare for respondenten å fylle ut skjemaet ved å berre markere det aktuelle svaret. Det er og enkelt for forskaren å registrere svaret i dataprogram. Den store ulempa med prestrukturerte skjema er manglande fleksibilitet i at det ikkje gjev moglegheit for å fange opp informasjon ut over dei på førehand oppgjevne spørsmåla og svaralternativa.

Opne spørsmål er eit godt alternativ om det ein skal undersøkje er eit lite kjent fenomen, og det ikkje eksisterar tilstrekkeleg kunnskap for å kunne lage svarkategoriar. Respondenten får moglegheit til å formulere svara med sine eigne ord, og forskaren får tilleggsinformasjon utover dei svaralternativa som er oppgjevne på førehand. Ulempa er generaliseringsproblemet. Svara gjev utfyllande informasjon, men kan neppe generaliserast på same måte som ved prekoda spørsmål. Dette av di det skjer ein seleksjon av kven som svarar og kva dei svarar.

Vi har valt ein kombinasjon, det vil seie eit semistrukturert spørjeskjema. Dei fleste spørsmåla (22 av 26) har oppgjevne svaralternativ. Sidan vi føler vi ikkje kan lage gode nok kategoriar på enkelte spørsmål har vi også nokre opne spørsmål, der det likevel er laga statistikk basert på 3 av dei. På fleire av spørsmåla med førehandsgitte svaralternativ har vi også eit alternativ som seier anna. Der kan respondenten ved dei respektive hotella utdjupe kva andre val/metodar, som vi ikkje har laga kategori for, som er aktuelle. Dette skal dekke opp for at det kan vere noko alternativ vi ikkje har tenkt på. Dette er ikkje usannsynleg sidan vi i utgangspunktet hadde mindre kjennskap til hotellmarknaden og det ikkje alltid er like lett å komme på alt. Grunnen til å nytte spørsmål med på førehand oppgjevne svaralternativ er å gjere det lettare for respondenten å svare, og for å kunne undersøke utbreiinga og lettare dra samanlikningar mellom Bergen og Sogn og Fjordane. Det gjer det og mogleg å undersøke samanhengar mellom fenomen (SPSS).

Val av datainnsamlingsmetode er ei viktig avgjerd i marknadsforskningsprosessen. Hovudalternativa i følgje Selnes (1999) er personleg intervju, telefonintervju og postale intervju. Internett kan vere ein variant av telefonintervju der ei problemstilling blir sendt ut og personar som tilfredsstiller nokon kriteria svarar, jamfør Selnes (1999). Den type internettintervju vi nytta ved oversending av spørjeskjema via e-post til nokre hotell er derimot rekna som postale intervju. Kriteria for å vurdere dei ulike metodane kan vere:

- Mengde og type informasjon
- Fleksibilitet
- Nøyaktigkeit ved følsame spørsmål
- Utvalskontroll
- Hurtigkeit
- Administrativ kontroll
- Kostnader per intervju

Vi fall ned på telefonintervju som foretrukne innsamlingsmetode for spørjeskjema, sjølv om nokre intervju etter ønskje frå respondentane vart gjennomførte via e-post. Telefonintervju er den vanlegaste metoden for datainnsamling. Den viktigaste grunnen er at telefonintervju kan gjennomførast raskt. Ein annan stor fordel er at det er billeg sidan ein slepp reisetid og reisekostnader ut til respondenten. Ulemper som kan nemnast er at telefonintervju er noko dårlegare enn personlege intervju med tanke på mengde og type informasjon. Ein annan grunn for å velje telefonintervju er at sidan vi ikkje har inngåande kunnskap om hotellmarknaden og prisingsmekanismane vil vi heile tida lære meir ved å snakke med dei personane som driv med dette opptil kvar einaste dag. I tillegg til å svare presist på spørsmåla, kan dei utdjupe og kome med døme. Eventuelt kan vi spørje om vi lurar på noko eller vil vite meir.

Grunnen til at vi valte telefonintervju er grunnane nemnt ovanfor og tidlegare positive erfaringar med bruk av telefon. Svar vil normalt kome raskt i forhold til f eks intervju sendt med posten der svara kan kome om lang tid. Svarprosenten har vore høg når vi har nytta telefonintervju før. Sjølv om spørjeskjema er lite fleksibelt kan ein ved telefonintervju modifisere spørjeskjemaet om ein oppdagar tidleg i intervjurunden at nokre av spørsmåla bør endrast på. Dette er ikkje mogleg dersom spørjeskjema blir sendt ut på same tid til alle respondentane. Dette kan ein ta forbehold om ved telefonintervju med å spørje om det er greitt å ringe opp igjen ved eit seinare høve.

Under følgjer ei oppsummering av korleis telefonintervju skårar på dei ulike kriteria:

Kriteria	Telefonintervju
Mengde og type informasjon	Veldig bra

Fleksibilitet	Utmerket
Nøyaktigkeit ved følsame spørsmål	Bra
Utvalskontroll	Utmerket
Hurtigkeit	Utmerket
Administrativ kontroll	Veldig bra
Kostnader per intervju	Bra

**Tabell 4.1:** Generelle fordelar og ulemper med telefonintervju for datainnsamling

**Kjelde:** Selnes (1999)

I tillegg har vi planar om å gjennomføre pretestar av andre hotell enn dei vi skal spørje i undersøkinga vår. Sjølv om pretest hovudsakleg er viktigast når ein sender spørjeskjemaet og får igjen svar via e-post så føler vi likevel at det er greitt å ha ei lita pretestgruppe slik at vi får testa spørjeskjemaet vårt på ei relevant gruppe. I tillegg får vi trene oss på korleis vi skal gjennomføre intervjua på ein best mogleg måte. Selnes (1999) skriv at uansett kor god ein er, eller kor lang erfaring ein har, bør skjemaet pretestast. Johannessen et al (2007) skriv at det kan vere aktuelt å dele ut spørjeskjemaet til 4-5 personar som blir bedt om å fylle dette ut, og i tillegg komme med kommentarar til korleis dei opplever intervjuet og spørjeskjemaet. Dette har vi også planar om, men då gjennom telefonintervju. Meir om pretest i introduksjonsdelen i undersøkinga vår i delkapittel 5.1.

For å få ei oversikt over respondentar har vi nytta oss av nettet. Dei fleste hotella er i dag på internett. [www.hotell.no](http://www.hotell.no) har oversikt over hotell i Bergen og andre stader i Noreg. Vi har i tillegg nytta oss av reiselivsbasen ([www.rlb.no](http://www.rlb.no)) og [www.sognefjord.no](http://www.sognefjord.no). Sidan områda vi ønskar å undersøke er Bergen og mindre tettstader i Sogn og fjordane utgjer hotella i desse områda populasjonen og dermed den marknaden vi kan kome med konklusjonar om, sjølv om vi til ei viss grad kan sjå på det i ein større samanheng.

Vi kontakta hotella per telefon og det var resepsjonen vi støtte på. Vi presenterte oss og sa kvifor vi ringte. I tillegg spurde vi då om det var ein eigna person ved hotellet som kunne svare. Vi fikk då som regel nummeret eller vart videreført til ein person som hadde greie på det vi spurte om. Vi avtalte anten eit seinare tidspunkt på grunn av reiser eller tidsklemme, eller vi gjennomførte intervjuet med ein gang.

Det er viktig å vere klar over moglege feilkjelder ved spørjeskjema. Selnes (1999) gjev døme på feilkjelder som kan oppstå. Ein respondent er ein utvalt frå populasjonen. Utvalsmetoden kan innehalde systematiske utvalsfeil. Gjett at utvalsmetoden fungerar bra, kan det likevel oppstå systematiske feil i utvalet på grunn av fråfall. Desto mindre fråfall desto mindre usikkerheit er det når ein skal generalisere resultat frå utvalet til populasjonen.

I Bergensmarknaden var fråfallet veldig lite der 27 av 29 hotell valte å svare på undersøkinga vår, jamfør avsnitt 5.1. Vi kan difor generalisere resultatet til populasjonen med stor sikkerheit. I Sogn og Fjordane fekk vi intervju 51 av 61 hotell. Fråfallet skuldast at nokre takka nei på grunn av tidsklemma. Uansett vil 51 hotell vere bra nok til å gje ei god skildring av korleis tilhøva er ved hotell i Sogn og Fjordane.

Sjølv om systematiske utvalsfeil og fråfall ikkje skapar problem, kan det likevel oppstå vanskar i sjølve intervjuet. Døme på dette kan vere uklåre eller tvetydige spørsmål slik at respondenten ikkje svarar eller at han misforstår og svarar på noko anna enn det vi spør om. Dette kan derimot motverkast av telefonintervju der slike uklårleiker kan avklarast undervegs. Ved telefonintervju er det viktig å hugse på at intervjuaren kan påverke spørsmålet gjennom sin personlegdom og motivasjon til å gjennomføre ei god undersøking. Ein må og følgje opp uklåre svar ved telefonintervju. Det er og andre potensielle feilkjelder så det gjeld å vere på vakt for å unngå dei.

#### 4.4 Djubdeintervju

Vi valte djubdeintervju på den kvalitative tilnærminga. Eit djubdeintervju er eit intervju med ein person om gangen. Det er lagt opp slik at respondenten inviterast til å snakke fritt og uttrykke sine tankar omkring problemet/temaet. Djubdeintervju stiller særstak krav til intervjuaren. Dette går på kontakt med intervjuobjektet, oppfølgingsspørsmål og sørge for å halde seg til hovudemnet.

Nedanfor visast ein del faktorar som er viktige for å få til eit vellykka intervju (Selnes 1999):

1. *Ver presis.* Det finnест inga unnskyldning før å komma for seint. Ver ute i god tid slik at du har tilstrekkelig tid til å identifisere den du skal intervju.
2. *Ver profesjonell formell.* Om intervjuobjektet ønskjer ein meir uformell tone, la vedkommande ta initiativet.

3. *Start med å presisere formålet med møtet og kva du ønskjer å få svar på.* Bli einige om kor lenge intervjuet skal vare. Om band nyttast spør om tillating til å bruke det samtidig som du forsikrar intervjuobjektet om at det berre er for rekonstruksjon og at det blir tilintetgjort etter bruk. Om intervjuobjektet ønsker konfidensialitet, forsikre han eller ho om dette.
4. *Ver sikker på deg sjølv.* Usikkerheit og fomling skapar ein motvilje hos intervjuobjektet til å samarbeide. Understrek kva slags betyding intervjuet har for bedrifta du gjer oppdrag for, og korleis dette vil komme intervjuobjektet til gode.
5. *Fortel kvifor intervjuobjektet er kontakta.* At andre anbefalte å ta kontakt. At intervjuobjektet blir rekna for å vere ein ressursperson i bransjen.
6. *Lær deg spørsmåla utanåt.* Ikkje bruk tid under intervjuet til å fomle i notatane dine. Det gjev eit dårlig inntrykk.
7. *Konsentrer deg om å lytte.* Høyr godt etter kva som blir sagt. Følg opp uklårleikar med spørsmål. Be objektet kome med eksempel om det er vanskeleg å forstå. Ikkje ta notat i starten av intervjuet. Dette vil ofte distrahere.
8. *Ver kritisk.* Nokre gonger vil objektet forsøke å gje deg eit forvrengt bilet av røynda slik at noko kjem fram i eit meir eller mindre gunstig lys. Ver oppmerksam, og konsentrer deg om logikken i objektet sitt resonnement. Ikkje gje deg før du har forstått.
9. *Be om moglegheit til oppfølging.* Ved avslutninga av intervjuet er det vanleg høflegheit at ein takkar for intervjuet. Vidare er det ein god ide om ein ber om tillating til å følgje opp intervjuet om det skulle vere uklårleiker eller det dukkar opp spørsmål.
10. *Andre informantar.* Det kan vere ein god ide å be objektet kome med forslag om andre ressurspersonar ein bør ta kontakt med.

Det kvalitative intervjuet kan vere meir eller mindre strukturert, det vil sei tilrettelagt på førehand. Johannessen et al. (2007) skil mellom 4 hovudtypar kvalitative intervju. Dette er ustrukturerte, strukturerte, semi-strukturerte og gruppeintervju (fokusgrupper). Vi vil gå gjennom dei 3 første og kort argumentere for vårust val.

Ustrukturerte intervju er uformelt med opne spørsmål der ein på førehand har eit gjett tema, men spørsmåla tilpassast den enkelte intervjuasjonen. Intervjuet per såleis preg av

ein samtale. Ustrukturerte intervju skapar ein meir uformell atmosfære og kan gjere det lettare for intervjuobjektet å snakke. Framgangsmåten er svært fleksibel der spørsmåla tilpassast til det enkelte intervjuobjekt. Eit ustukturert intervju kan derimot gjere det vanskeleg å samanlikne svar frå ulike intervjuobjekt i etterkant. Det er også ein risiko for at relasjonen mellom forskar og informant blir avgjerande for den informasjonen som kjem fram.

Ved strukturerte intervju har ein på førehand fastlagt både tema og spørsmålsformuleringar. Dette kan likne på intervju basert på prekoda spørjeskjema, men her er spørsmåla opne slik at intervjuobjektet sjølv svarar med sine eigne ord. Forskaren har dermed mindre innverknad korleis intervjuobjektet svarar, og svara viser korleis informanten har forstått spørsmåla. Ein får difor meir utfyllande svar enn ved prekoda spørjeskjema. Fordelen med denne standardiseringa er at svara kan samanliknast. Analyserarbeidet blir enklare og mindre tidkrevjande samtidig som tida det tar å gjennomføre intervjuet går ned. Ulempa er avgrensa fleksibilitet som vi oppnår ved ustukturerte intervju.

Den mest utbreidde forma for kvalitative intervju er delvis strukturerte intervju, også kalla intervju basert på intervjuguide. Ein intervjuguide er ikkje eit spørjeskjema, men ei liste over tema og generelle spørsmål som skal gjennomgåast i løpet av intervjuet. I arbeidet med intervjuguiden vil forskaren først identifisere sentrale deltema som inngår i det overordna forskingsspørsmålet. Nokre gonger nøyer forskaren seg med å spørje om desse temaa, men som regel er spørsmåla meint å oppmuntre intervjuobjekta til å komme med utdjupande informasjon. I tillegg vil intervjuguiden ofte innehalde underpunkt eller underspørsmål for å få dekka eller utdjupa dei ulike temaa. Ein intervjuguide vil vanlegvis ha ei bestemt rekkefølgje på tema, men denne kan endrast undervegs dersom intervjuobjektet bringer eit nytt tema på bana. Delvis strukturert intervju kan såleis gje ein god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

Vi har valt delvis strukturerte intervju når det gjeld utforminga av djubdeintervjua vårast. Dette fordi vi ønskjer å ha eit oppsett der intervjuet gir oss svar på emne som vi lurer på og vil ha nøyare utdjupa etter vi har gjennomført den kvantitative undersøkinga. Vi utarbeidar difor ein intervjuguide som mal for intervjeta. Dette er då ei slags rettessnor for intervjuet, men dukkar det opp andre uklårleikar eller problemstillingar undervegs i intervjeta vil vi

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

sjølvsagt følgje desse opp med nye spørsmål dersom problemstillingane er relevante.

Gjennom det kvantitative datamaterialet vil vi få ei god oversikt over marknaden, men framleis er det nokre emne/spørsmål som kan belysast meir nøye. Difor har vi valt å gjennomføre eit par djubdeintervju også.

Vi har valt å intervju to hotell. Vi føler det er tilstrekkeleg for å få belyst gjennomføringa av dynamisk pricing på ein god måte. Det er dette som er meininga vår med djubdeintervjuet. Sjølv om ordningane og systema nok er noko ulike frå hotell til hotell og hotellkjede til hotellkjede, vil undersøkinga likevel gi eit godt bilet av kva eit slikt system inneberer og korleis det fungerar i praksis. Det blir eit supplement til talmaterialet frå den kvantitative undersøkinga vi skal gjennomføre. Vi vil spørje egna hotell og respondentar. Meir om dette i presentasjonen av djubdeintervjuet i delkapittel 5.6 og i informasjonen om dei to hotella i delkapittel 2.5.3.

## 5 Dataanalyse

### 5.1 Introduksjon

Målgruppa for masteroppgåva vår er hotellmarknaden i Bergen og hotellmarknaden i Sogn og Fjordane.

Utvælet (populasjonen) i Bergen var på 29 hotell. Av desse fikk vi gjennomført intervju med 27 stykk, det vil seie ein svarprosent på heile 93,1 prosent. Svarprosenten finn vi ved hjelp av denne formelen, svarprosent =  $\frac{\text{Antal fullførte intervju}}{\text{Antal moglege intervju i utvælet}}$ . Svarprosenten er vi særslig nøgd med, og dei fleste hotella var i så måte veldig behjelpelege med å stille sin tid og kunnskap til disposisjon via telefonintervju. For å få eit så godt produkt som mogleg er vi avhengige av at så mange som mogleg svarar og det var difor gledeleg både med den gode svarprosenten og den positive haldninga respondentane hadde til å svare på ei slik undersøking. Sidan fråfallsprosenten er så låg kan vi med stor sikkerheit konkludere for heile denne marknaden. Ein stor del av hotella stilte seg også disponibile for eventuelle djubdeintervju seinare.

I Sogn og Fjordane fikk vi intervjuet 51 av 61 hotell. Svarprosenten er her på 83,6 %. Svarprosenten er forholdsvis høg her også, men ikkje like stor som for bergenshotella. Uansett vil svarprosenten vere tilstrekkeleg høg for å gi eit godt bilet av hotellmarknaden i Sogn og Fjordane.

Før vi byrja spørjinga i Bergen og Sogn og Fjordane gjennomførte vi ein pretest av 4 hotell frå andre delar av landet. Vi oppdaga enkelte ting som måtte korrigeraast gjennom desse intervjuene slik at vi fikk presisert dette i intervjuet seinare. Vi spurde respondentane om dei kunne gi tilbakemeldingar på spørjeskjemaet og om det var noko som var uklårt, eventuelt kunne presiserast/endrast på i spørjeskjemaet. Grunnen til og fordelane ved bruk av pretest har vi skrive meir om i teoridelen i delkapittel 4.3.

Ved å gjennomføre undersøkinga per telefon fikk vi klargjort eventuelle misforståingar og i tillegg betre opplysningar omkring kva hotella la i det dei svarte. Vi kunne også stille testspørsmål eller spørje på ein annan måte for å vere heilt sikre på at hotella svarte på det vi faktisk spurte om og forstod spørsmåla. Ved å svare via e-post er vår erfaring at det lettare vil bli raske og lettvinte svar utan for nøye gjennomtenking. Eit av bergenshotella og nokre

av hotella i Sogn og Fjordane valte likevel å svare via e-post. Vi la då ved eit vedlegg som hjelpt ved utfyllinga av spørjeskjemaet og spurde via telefon dersom nokon av svara såg merkelige ut eller var uklåre.

Vi la vidare vekt på at dei vi intervjuet var kompetente folk som sat inne med nok informasjon og kunnskap for å kunne svara på spørsmåla våre på ein god måte. Dette gjorde at vi møtte på få problem der respondenten ikkje visste nok til å kunne svara på dei spørsmåla vi stilte.

Svakheiter er det likevel med undersøkinga vår. Vi kan sjølv sagt ha påverka respondenten med måten vi stilte spørsmåla på og korleis vi framstod i intervjuet. Men vi utarbeida ein tilleggsmeddeling til intervjuet som gjorde at intervjuet skulle likne på kvarandre så mykje som mogleg når det gjaldt presentasjon og forklaringar til spørsmåla. Vi prøvde i tillegg å presisere og forklare uklårleiken på same måte til dei ulike respondentane. Så vi trur vi skal ha minimert dette. Vi har berre avklart misforståingar og elles har vi ikkje blanda oss inn i kva respondentane har svara på dei ulike spørsmåla. Andre svakheiter kan vere litt dårlege formulerte og upresise spørsmål, at vi har lest opp spørsmåla for fort og ikkje snakka tydeleg nok til tider. Også noko upresise anslag på rabattar grunna at det kanskje til tider kom litt utydeleg fram kva som vart rekna som sal til rabatterte prisar er ei svakheit. Men vi kan nok likevel konkludere med at talet er høgt, jamfør analysedelen og svara der.

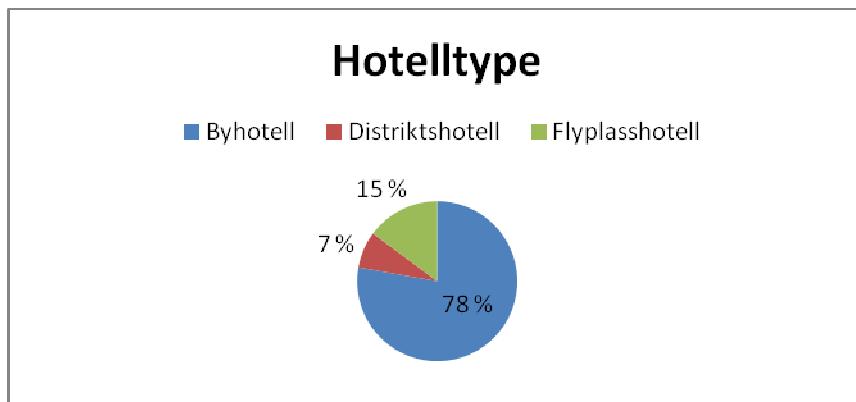
Spørjeskjemaet som vi nytta ligg vedlagt i oppgåva vår. Omrent alt datamaterialet presentert i kapittel 5 er eit resultatet av undersøkingane våre og dersom det ikkje er det vil dette blir presisert i teksten. Ved framstillinga av datamaterialet vårt i delkapitla 5.2-5.4 følgjer vi spørjeskjemaet nokså kronologisk og her har vi brukt Excel som dataanalyseringsprogram. Vi har også nytta datamaterialet vårt i SPSS for å sjå på fleire faktorar samtidig gjennom ein bivariat analyse. Dette er presentert i 5.5.

For å få litt meir detaljert og djuptgåande informasjon om dynamisk prising valte vi å legge inn to djubdeintervju. Dei kvalitative dataa og vurderingane frå desse to intervjuet er framstilt i delkapittel 5.6. I tillegg har vi gjort ei undersøking på [www.hotels.com](http://www.hotels.com) når det gjeld romprisane som blir lista på nettet. Formålet og resultatet av denne undersøkinga er presentert i 5.7. I 5.8 presenterar vi resultatet av lønnsemndundersøkinga vår.

## 5.2 Presentasjon av data frå spørjeskjema, Bergen

### 5.2.1 Klassifisering/inndeling

Vi spurde hotella om kva hotelltype som beskriv hotellet. Naturleg nok sidan mange av hotella er frå bykjernen klassifiserte dei fleste seg som byhotell. Ingen kom med annan som svar. Så kategoriseringa verkar såleis å vere grei. Resultatet er som vist under.

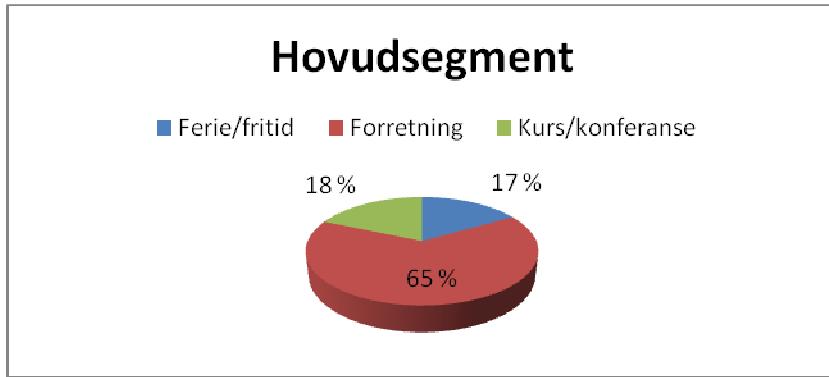


**Figur 5.1:** Kakediagrammet viser fordelinga av ulike hotelltypar i Bergen.

21 hotell (78 %) klassifiserar seg sjølv som byhotell. I tillegg er det 4 flyplasshotell (15 %) i nærleiken av Bergen lufthamn, Flesland. To hotell (7 %) i utkanten av Bergen kategoriserer seg som distriktshotell.

#### Segment:

Vidare spurte vi hotella om kva som var primærmarknaden deira. Det vil då seie segmentet som hotellet i størst grad betener. Dersom jambyrdige kryssa ein av for begge to og talte dei med som 0,5 på kvar av dei to. Totalen blir då talet på hotell vi intervjuja. Vi presiserte i telefonintervjuja at det gjaldt heile året sett under eit og at dei skulle legge dette til grunn for svara sine. Typisk vil til dømes ferie/fritidstrafikken vere større på sommaren og i andre feriar. Fleire hotell påpeika nettopp dette. Fordelinga er som vist under:



**Figur 5.2:** Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen etter kva hovedsegment dei klassifiserar seg som.

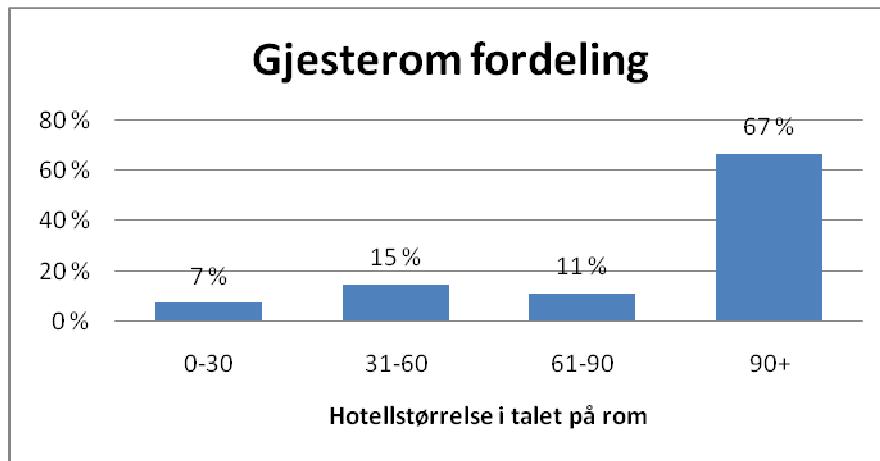
Om lag 65 % av hotella (64,8 %) seier at deira primærmarknad er forretningsmarknaden. Dette er heller ikkje overraskande då hotella er i Noregs nest største by, og i byane er det masse forretningskundar som reiser. Yrkessegmentet er også det største segmentet for byhotella med nesten halvparten av gjestene i følgje Horwath 2007. Segmenteringa er her som den er referert til i teorien med oppdeling i ferie/fritid, forretning og kurs/konferanse.

#### Gjesterom:

For å ha enda eit klassifiseringsgrunnlag tok vi med eit spørsmål som gjaldt talet på gjesterom og senger. Når vi snakkar om talet på senger gjeld dette standardkapasiteten, det vil seie den kapasiteten hotellet til ei kvar tid har/kan ha disponibel. Alle desse klassifiseringane/inndelingane kan vi seinare bruke for å sjå på trekk i det kvantitative datamaterialet vårt og for å sjå om det er slutningar vi kan dra utifrå dette, jamfør delkapittel 5.5. Vi har då klassifiseringar som går på størrelse på hotellet, kva type hotell det er og kva gjester hotellet i hovudsak har.

Gjennomsnittleg tal på rom per hotell i datamaterialet vårt er på omlag 140 (139,8) rom og talet på senger er gjennomsnittleg 269 (269,1) senger. Tal gjesterom på 140 ligg godt over landsgjennomsnittet på 60 (Horwath 2007). På grunn av at talet senger er litt meir usikkert vil vi bruke talet på rom som klassifiseringsgrunnlag. Men vi presenterar likevel begge her. På grunn av at mange ikkje presist kunne fastslå talet på senger ved hotellet leita vi opp nokon på nettet via [www.tellus.no](http://www.tellus.no) eller [www.hotell.no](http://www.hotell.no), elles tok vi berre med anslaget kvart enkelt hotell ga. Men dei fleste hotella kunne fastslå presist både talet på hotellrom og senger.

Fordelinga er som vist under:

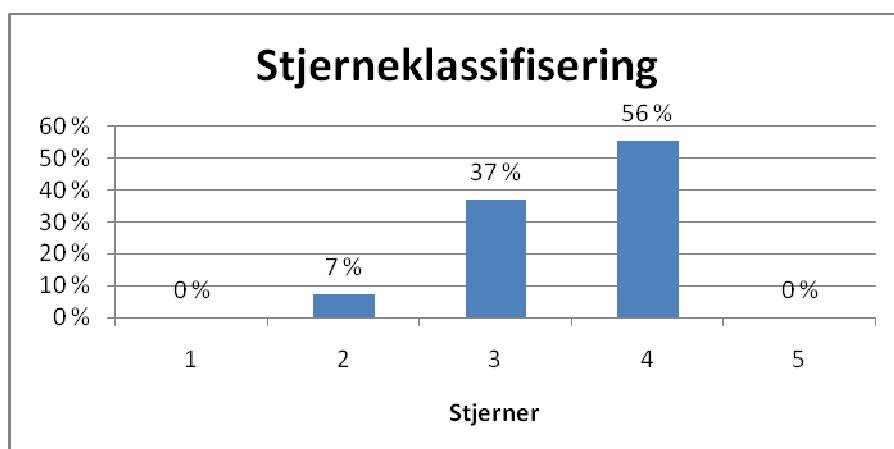


**Figur 5.3:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike gjesteromskategoriar.

I Bergen ser vi frå statistikken at dei fleste hotella (67 %, 18 stykk) har mange rom (90+), men også i byen er det nokre små hotell med forholdsvis få rom og senger.

### 5.2.2 Stjerneklassifisering

Vi spurte hotella om dei kjente til den uoffisielle hotell stjerneordninga som Norsk Hotellklassifisering har. Nokre hadde høyrt om dette, men poengterte at vi samtidig ikkje har ei offisiell stjerneordning her i Noreg, noko som stemmer. På spørsmålet om talet på stjerner er det difor ofte utanlandske kriteria (som turoperatørane opererer med) og eigenvurdering som ligg til grunn. Dei som kjenner til Norsk Hotellklassifisering sin ordning gir like mange stjerner til seg sjølv etter den ordninga som dei elles ville ha gitt seg sjølv. Vi viser då ein statistikk over kor mange som plasserer seg innanfor dei ulike stjernekategoriane. Eit hotell kan ha alt ifrå 1 til 5 stjerner vurdert utifrå blant anna nærleik til sjåverdigheiter, talet på rom, standard, og liknande det har ved hotellet. Fordelinga er som følgjer:



**Figur 5.4:** Stolpediagrammet viser fordelinga av kor mange stjerner hotella i Bergen gir seg sjølv.

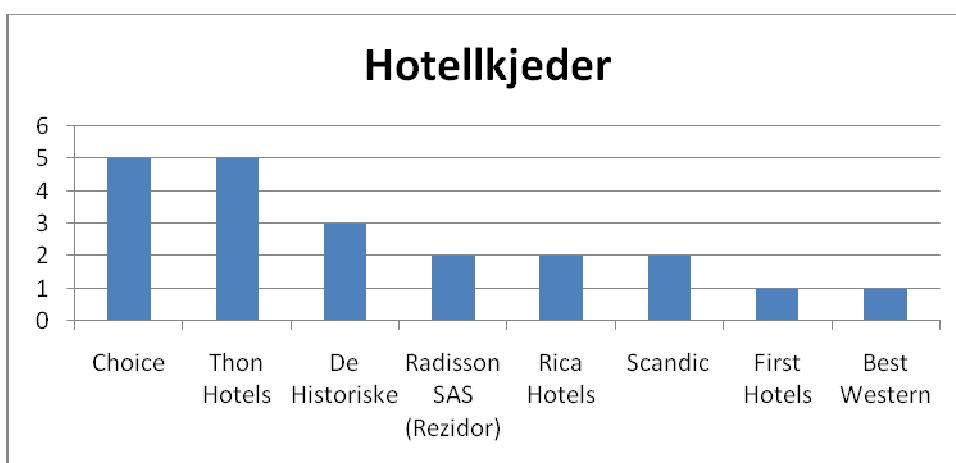
Dei fleste hotella er anten klassifiserte (via reisebyrå og internasjonale ordningar) eller klassifiserar seg sjølv som 4 stjerner (56 %). Dette inneberer at dei fleste hotella er forholdsvis store og har god standard.

### 5.2.3 Hotellkjede, inkludert fordeling



**Figur 5.5:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som er ein del av ei hotellkjede.

Av dei spurte hotella er 21 hotell (78 %) med i ei kjede og 6 hotell (22 %) ikkje. Vi har valt å ta med De Historiske som ei hotellkjede, sjølv om den i rein forstand ikkje er lik hotellkjedene som til dømes Thon Hotels, Choice, First Hotels, Radisson SAS, Rica med fleire. De Historiske er meir som eit marknadssamarbeid, der hotella som er med blant anna får hjelpe til marknadsføring. Men vi tar den likevel med i statistikken vi framstiller. Fordelinga av hotella på dei ulike kjedene i Bergen er som følgjer:



**Figur 5.6:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike hotellkjelder.

Choice og Thon Hotels har begge 5 hotell i Bergen. De historiske hotell har 3, medan Rica, Radisson SAS (Rezidor) og Scandic har 2. Best Western og First har eit kvar.

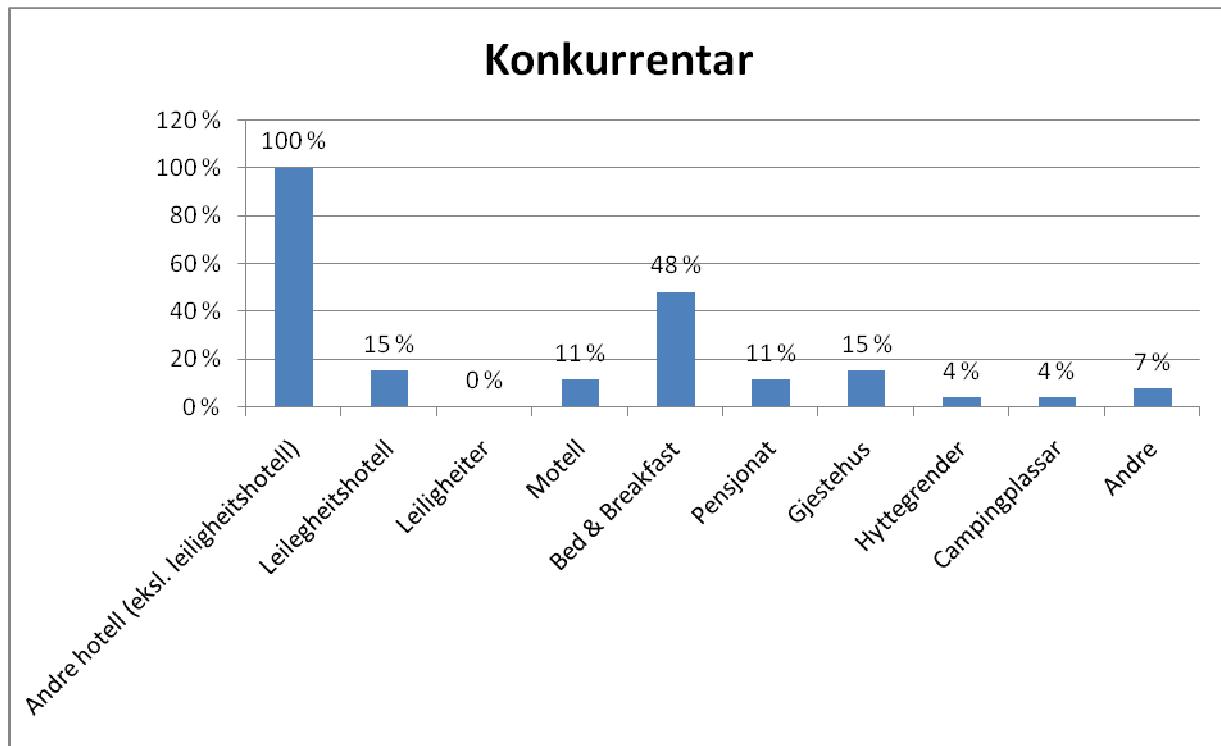
#### **5.2.4 Produktmarknad og geografisk marknad**

Vi har tidlegare gått igjennom og definert kva som er produktmarknaden og kva som er den geografiske marknaden i teoridelen i oppgåva vår. Ved hjelp av spørjeskjemaet ønska vi å sjå korleis hotella sjølv definerte produktmarknaden, den geografiske marknaden og dermed den tilhøyrande relevante marknaden.

##### **Produktmarknad:**

Ved hjelp av spørjeskjemaet ønska vi å finne ut kven hotella sjølv ser på som sine konkurrentar, og om det er sprang i nærleiken som vi har poengtert i teorien. Kanskje burde vi når vi ser på det i ettertid ha splitta opp andre hotell i to alternativ som 1) Andre hotell med om lag same standard, størrelse og service og 2) Andre hotell med større ulikskap når det gjeld standard, størrelse og service. Grunnen til dette er at vi gjennom telefonintervju ofte fekk presisert at det er dei hotella med like produkt og lik standard som det intervjuva hotellet som blir inkluderte i produktmarknaden. Det er dei som i hovudsak blir sett på som konkurrentar, spesielt blant dei høgare rata hotella. For eit 4 stjerners hotell kan det typisk vere 2,5-5 stjerners hotell som utgjer produktmarknaden.

Andre hotell, spesielt dei med lågare stjernerating og størrelse vil lettare ikkje berre sjå på hotell som konkurrentar, men gjerne også nokre av dei andre alternativa. Ofte blei det poengtert at konkurransen frå dei andre overnattingstadane berre er til ei viss grad eller mindre i omfang enn konkurransen frå andre hotell. Eit anna hotell poengterte at eigentleg er alle som tilbyr overnatting konkurrentar, men sjølvsagt er det her ulik nærleik når det gjeld konkurransen frå kvar enkelt. Standarden kom også her som eit argument. Denne må ikkje vere for ulik. Vi tar då med dei som er presisert som konkurrentar. Under følgjer den prosentvise fordelinga av kva alternativ dei intervjuva hotella ser på som sine konkurrentar:



**Figur 5.7:** Stolpediagrammet viser fordelinga over kven hotella i Bergen ser på som sine konkurrentar.

Ikkje overraskande er andre hotell på 100 %. Heile 48 % av dei intervjua hotella ser også på Bed & Breakfast som ein betydeleg konkurrent. Dei andre er i liten grad sett på som konkurrentar, og er typisk då sett på som konkurrentar blant dei mindre hotella og gjerne dei som ikkje har så god standard. Nokre hotell poengterte at Bed & Breakfast som konkurrent er relatert opp mot forretningstrafikken/yrkesreisande. Sidan det er mange forretningsreisande i byane (sjå tidlegare) er det då naturleg at mange ser på dei som konkurrentar. Etter det blir konkuransen mindre intens og dei ulike svara går nok også litt på at enkelte ikkje meiner at andre overnattingsstader enn hotell er ein stor nok konkurrent til å nemnast, medan andre likevel tar den med sjølv om den i hovudsak ikkje er ein like stor konkurrent som andre hotell.

Baseriggjar i forbindelse med større prosjekt og color line er gjennom intervjua også nemnt som andre aktuelle mindre konkurrentar. Men dette er primært i samband med enkelte større hendingar/møter og i tilknyting til ferie-/fritidsmarknaden. Såleis er dette av mindre betydning.

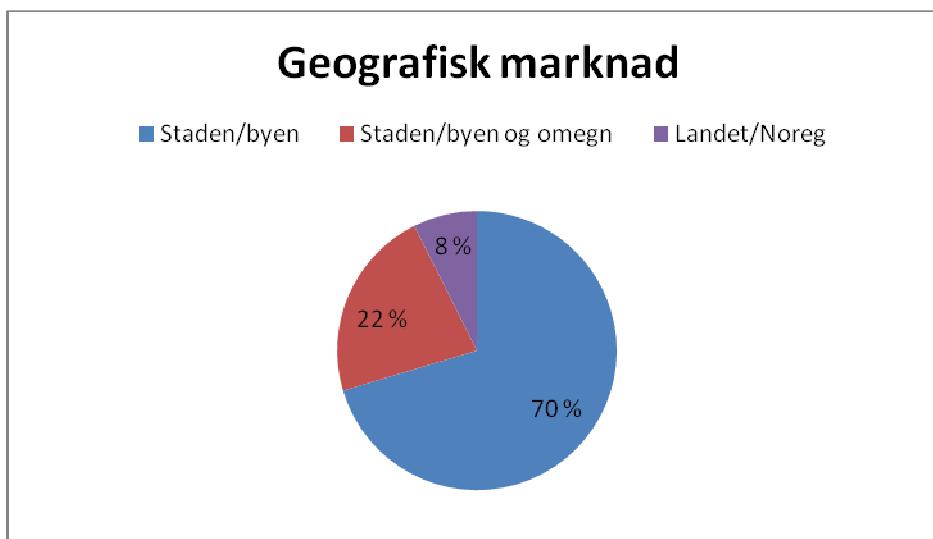
## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Nokre har også nemnt andre alternativ som sine konkurrentar, men det er likevel eit klart sprang frå andre hotell og til B & B og vidare frå B & B til dei andre. Den relevante produktmarknaden inkluderar såleis alle hotell og til dels også B & B i følgje dei vi har spurd.

### Geografisk marknad:

Den geografiske marknaden går på kor hotella meiner konkurrentane er lokalisert, altså dei ein nødvendigvis må ta omsyn til når det gjeld prising av hotellrom. Her er det noko variasjon i svara. Dei fleste poengterar at det er byen som i hovudsak lokaliserar konkurrentane. Men i visse segment, då spesielt ferie/fritid og kurs/konferanse marknaden spenner konkurransen litt vidare. For eksempel kan prisnivået i Bergen som by skremme turistar frå å kome, eller at konferansearrangørar vel ein annan og billegare by. I slike tilfelle kan konkurrentane såleis både vere lokalisert regionalt, nasjonalt og også internasjonalt.

Som vist i statistikken under meiner dei fleste at konkurransen i hovudsak er lokal, men at ein likevel må sjå på Bergen som ein destinasjonsby som skal lokke til seg feriegester og få folk til å arrangere konferansane sine der. Forretningskundane vil stort sett uansett kome til byen. Eit hotell poengterte at det på kort sikt er byhotella som er konkurrentane. Men dersom eit høgt prisnivå vedvarar over tid vil andre byar kunne overta delar av konferansekedjene. På dette spørsmålet var det i tillegg viktig å presisere at det gjaldt konkurrentane og ikkje kundane. Vi la vekt på å stille spørsmålet så tydeleg som mogleg og eventuelt stille kontrollspørsmål. Kva kvart enkelt hotell i hovudsak meiner er den geografiske marknaden kan ein sjå under:



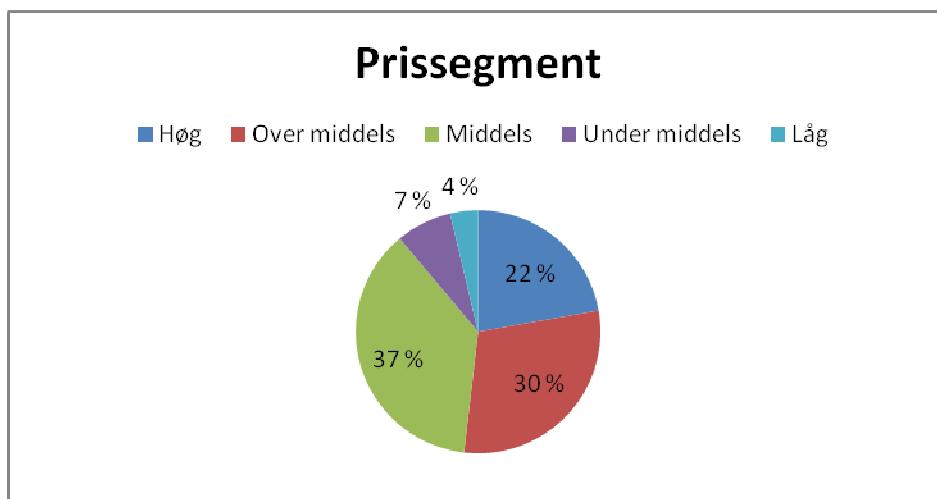
**Figur 5.8:** Kakediagrammet viser fordelinga over kva hotella i Bergen definerar som sin geografiske marknad.

19 av hotella (70 %) meiner at det er staden/byen som er den geografiske marknaden. 22 % (6 hotell) meiner at det også inkluderar nærområda rundt. Ingen meiner at konkurransen er forankra regionalt. 7 % (2 hotell) meiner at konkurransen er nasjonal, og dette er som påpeika tidlegare grunna kurs-/konferansemarknaden. Dei fleste hotella har likevel ei lokal avgrensing på sin definisjon av den geografiske marknaden for hotell i Bergen.

### 5.2.5 Pris og prisingsprosess

Denne delen inkluderar totalt 11 spørsmål (spørsmål 9-19), utgjer hovuddelen i undersøkinga vår og er direkte knytt til problemstillinga vår. Målet er her å avdekkje kva metodar for prising som blir brukt og korleis prisingsprosessen ser ut.

#### Prissegment:



**Figur 5.9:** Kakediagrammet viser fordelinga over kva prissegment dei ulike hotella i Bergen plasserer seg i.

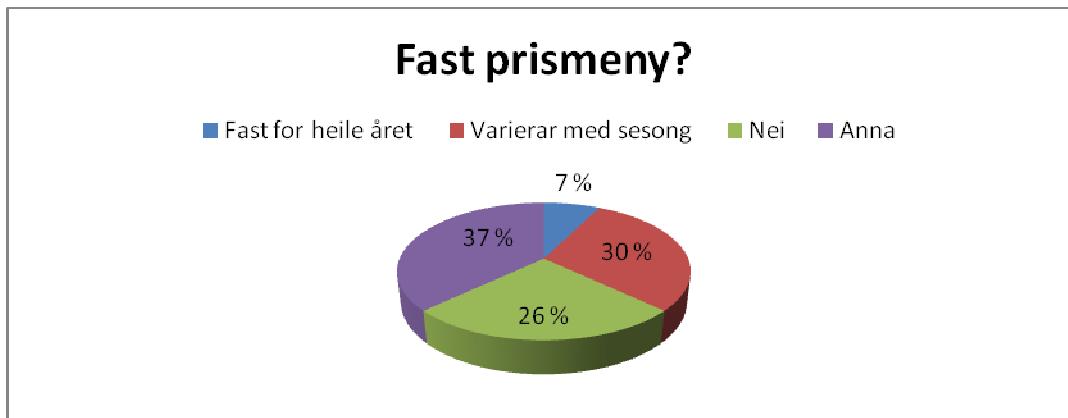
Det som er litt merkeleg her er at dei fleste plasserer seg frå middels og opp når marknaden stort sett er kategorisert som Bergen og hotella der. Det kan vere at dei samanliknar sine listeprisar med andre sine rabatterte prisar. Det kan vere at hotella samanliknar seg med andre konkurrentar enn berre hotell, og såleis brukar ein større marknad ved prissamanlikning enn ved defineringa av den relevante marknaden. Det kan også vere at hotella i Bergen samanliknar sine prisar med hotellprisar elles i landet. Ein overvurdering av eigen pris kan også vere mogleg grunn. Dette spørsmålet har i grunn liten verdi i seg sjølv, men det vil seinare bli brukt i kombinasjon med svara hotella har gitt på andre spørsmål i

spørjeundersøkinga vår. Det er i SPSS delen vår vi vil undersøke om det er samanhengar i datamaterialet vårt som vi kan belyse på denne måten, jamfør delkapittel 5.5.5.

### Opererar hotellet med fast prismeny?

Vi ville her få ein oversikt over om hotella hadde ein fast prismeny dei prisa utifrå eller ikkje. I og med vi ikkje hadde veldig god oversikt over marknaden hadde vi eit alternativ for anna og spurde hotellet vi intervjua om dei kunne utdjupe. Dynamisk prising er som vist seinare veldig utbreitt i byane og dette kom også fram gjennom dette spørsmålet. Mange svara anna då dei har dynamisk prising. Dette inneberer hos fleire av hotella at ein har fleire ulike prisnivå (her 4-6) som blant anna blir styrt utifrå etterspurnad/belegg. Denne pristilnærminga er særslig den flyselskapa brukar og fleire av hotella påpeika nettopp dette. Vi vil gå nærmare inn på dynamisk prising i gjennomgangen av spørsmålet om kva prisingsmetode hotella nyttar. Vidare påpeika eit hotell at fast prismeny er gått ut på dato. Med dette meinast ein fast prismeny som er fast heile tida. Ein kan likevel ha fast prisstruktur i botn, men der den faktiske prisen varierar med etterspurnad og ei rekke andre faktorar.

Resultatet frå undersøkinga vår er som vist under:



**Figur 5.10:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som har ein fast prismeny.

Figuren viser at det er nesten ingen hotell (2 stykk) som har ein fast prismeny som gjeld for heile året. Mange av dei som har kryssa av for dei andre alternativa har dynamisk prising. Moglegvis grunna eit noko upresist spørsmål har hotella med dynamisk prising likevel plassert seg i ulike kategoriar. Felles for dei andre hotella (93 %, 25 stykk) er likevel det at dei ikkje har ein fast prismeny for heile året. Av dei 30 % som svarar varierar med sesong er

det mange som ikkje direkte har varierar med sesong, men har eit dynamisk prissystem der prisane på nivåa varierar med kva sesong ein er i, jamfør neste avsnitt. Difor er det verkelege talet her vesentleg mindre enn 30 % om ein ser på hotell som kun har sesong som faktor.

Det er få hotell som ikkje nyttar ulike variantar av dynamisk prising i hotellbransjen i Bergen, sjå seinare. Dynamisk prising (yield management) er ei form for losjioptimering. Det er framleis nokre få enkeltståande hotell som anten nyttar ein fast prisen for heile året, eller prisen som varierar med sesong. Dynamisk prising inneberer dersom dei har ein prisen som denne varierar med fleire faktorar til tross for at fleire hotell med dynamisk prising kryssa av for ”ja, varierar med sesong” kategorien. Det hotella her meiner er at den faste prisen som ligg i botn er ulik frå sesong til sesong, f eks vinter versus sommar. Likevel kjem det fram at prisen og den faktiske prisen også varierar med andre faktorar. Ein kan seie at det er flytande prisar i ulike nivå.

### Kven har ansvar for prisinga av romma?

Når det gjeld prisinga av romma er ansvaret noko ulikt fordelt alt etter kva hotell det er snakk om. Ein faktor som spelar inn er om det er med i ei kjede eller er eit sjølvstendig hotell. Hotell som er ein del av større hotellkjeder har revenue grupper eller og/eller ein revenue manager. Dette kjem av at desse kjedene no nyttar revenue management som då er ein variant av yield management eller dynamisk prising, som omtala tidlegare. Ofte samarbeidar denne personen eller gruppa med andre. Desse kan blant anna vere; hotelldirektør, salssjef, bookingssjef og marknadssjef. Kven av desse som er med varierar utifrå kva hotell det gjeld.

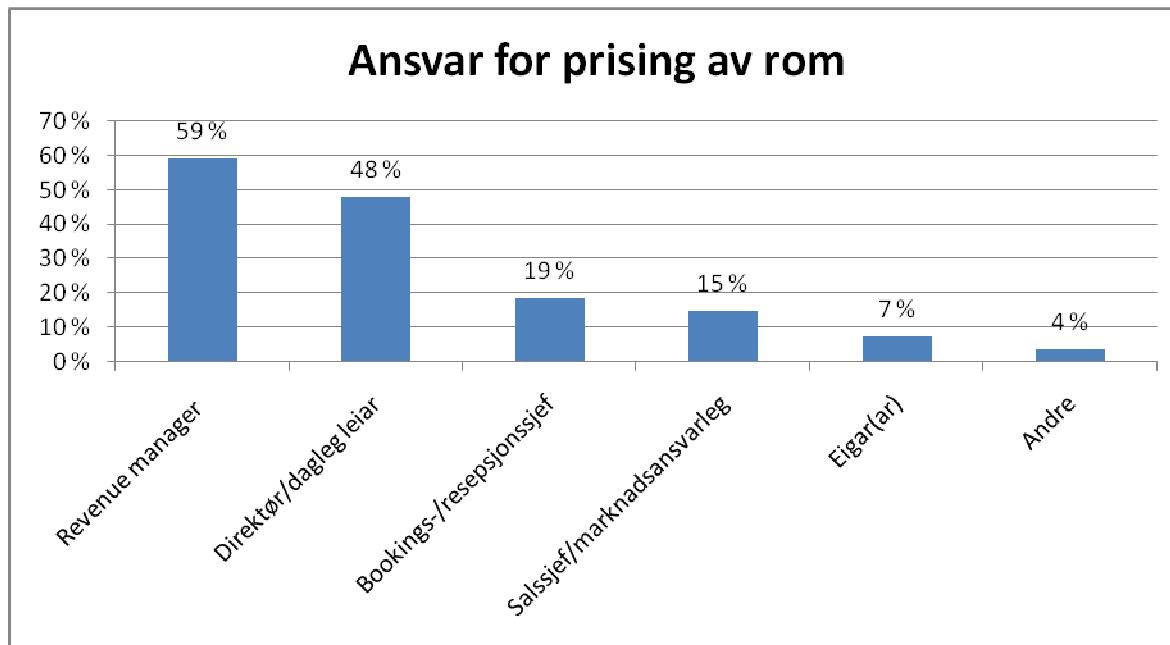
Enkeltståande hotell har ikkje noko som heiter revenue manager. På desse hotella vil det typisk vere dagleg leiar/direktør eventuelt i samband med eigarane, resepsjonssjef eller marknadssjef som står ansvarlege for prisinga. Eit hotell påpeika at ansvaret for prisinga var delt mellom hotellsjef, bookingssjef og resepsjonistane og at det var viktig med samarbeid og teamwork når det gjaldt prisinga av hotellrom.

Dersom eit hotell er mindre, men tilknytta ei hotellkjede vil det likevel stort sett vere tilknytta ein revenue manager, gjerne ein som sit meir sentralt i hotellkjeda. Men då kan det

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

vere at dagleg leiar/direktør sit med det overordna ansvaret for prisinga ved det hotellet.

Fordelinga for alle hotella er som vist under:



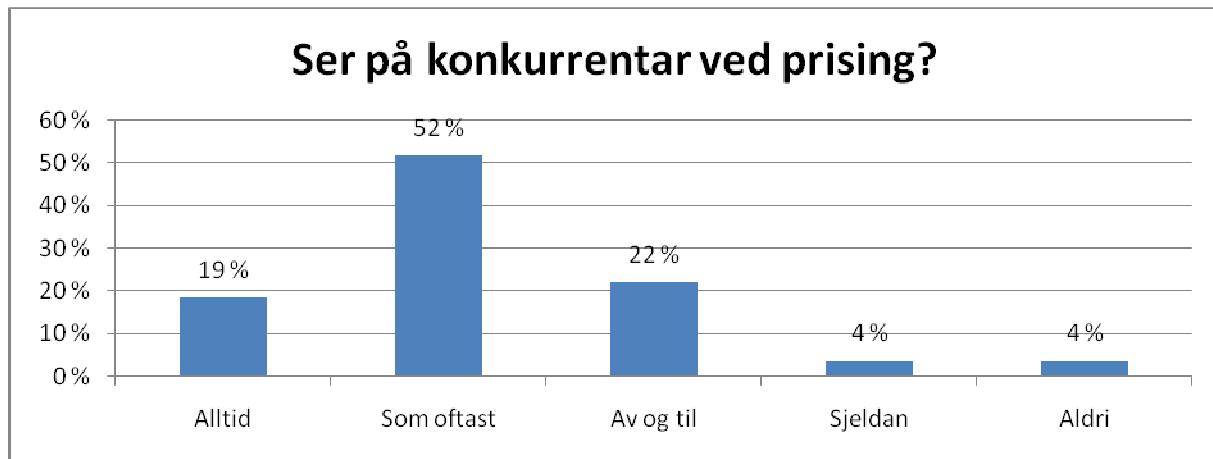
**Figur 5.11:** Stolpediagrammet viser fordelinga av kven som har ansvaret for prisinga av romma ved hotella i Bergen.

Heile 59 % av hotella i Bergen har ein revenue manager eller ei revenue gruppe som har ansvar for prisinga, anten aleine eller i samarbeid med andre. Sidan så mange av hotella er i kjeder utgjer revenue management ein så stor del. Vidare har direktør/dagleg leiar ansvaret for prisinga ved nesten 50 % av hotella (48 %). Summerar vi alle får vi godt over 100 %,. Dette fordi på eit svar der til dømes både eigar og salssjef går inn, skal begge kryssast av(takast med). Spørsmålet var stilt for å avdekke utbreiinga av kven som faktisk er ansvarlege for prisinga ved dei ulike hotella i undersøkinga, og då er det ikkje viktig at det totalt skal summere seg til 100 %. Det at fleire svarar med fleire personar og i tillegg nemnar at det var samarbeid, indikerar at ein har prisingsgrupper her.

### Når de prisar dykker rom, ser de då på korleis konkurrentane prisar sine hotellrom?

Her ønska vi å finne ut om hotella ser på konkurrentane sine når dei prisar sine hotellrom.

Fordelinga er som vist under:



**Figur 5.12:** Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som ser på konkurrentane når dei set sine prisar.

Som statistikken viser har dei fleste hotella kryssa av for "som oftaast" (52 %) på om dei ser på korleis konkurrentane prisar sine hotellrom. I tillegg har nesten alle andre (bortsett frå to hotell) sagt at dei anten alltid eller av og til ser på konkurrentane sine prisar. Dette viser at omsynet til konkurrentane og deira prisar veg tungt i prisingsavgjerder i hotellbransjen i Bergen. I dynamisk prising inngår nettopp dette som ein av dei mange faktorane som resulterar i den prisen ein set, jamfør metodespørsmålet litt seinare. Det er såleis viktig å vite kva nivå konkurrentane ligg på.

Vidare er det påpeika at ein vel posisjon utifrå kva servicenivå/standard ein har i forhold til konkurrentane. Det nyttar til dømes ikkje å sette ein høgare pris enn konkurrentane dersom ein har mindre verdsette tenester. Ein plasserer seg såleis strategisk i forhold til sine konkurrentar utan at ein nødvendigvis har dette som primær prisingsmetode, jamfør spørsmål 14 i spørjeskjemaet. Men konkurrentar og prisnivået deira verkar likevel å vere ein viktig faktor i prissettinga for hotella.

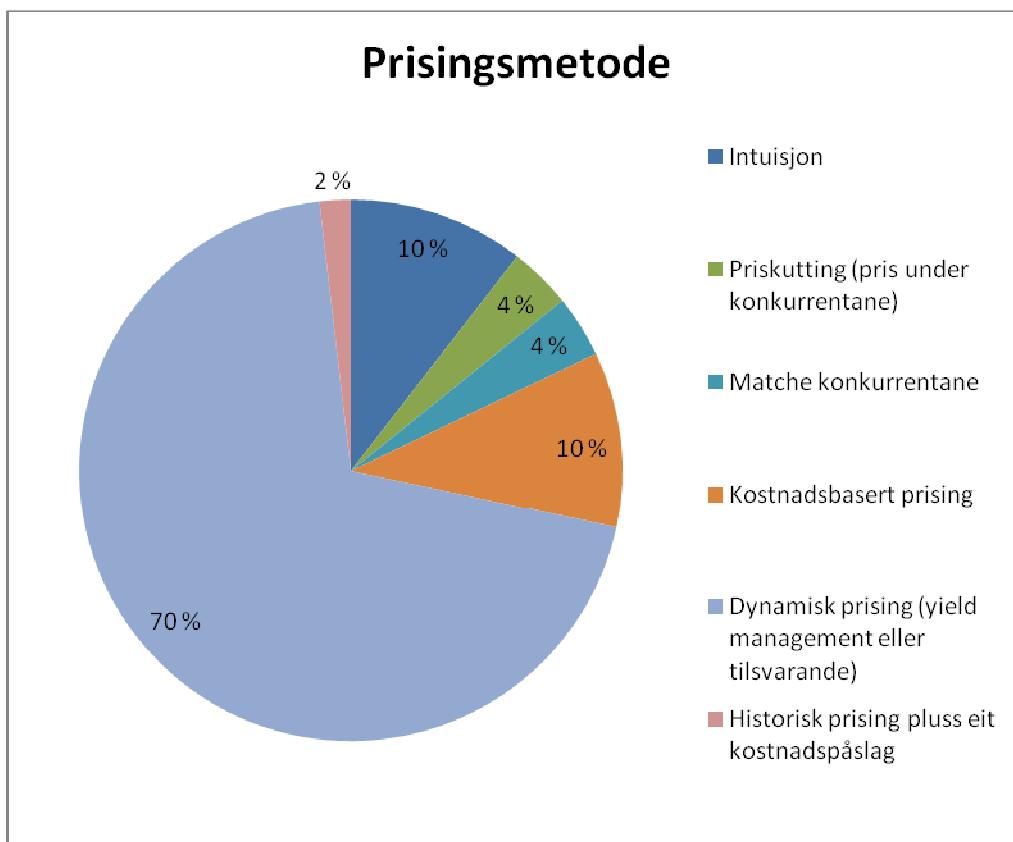
Eit hotell fastset prisane ein gong i året og det er berre denne eine gongen dei ser på konkurrentane. Ein/ei av dei vi intervjuja påpeika også at det var marknaden som bestemte og ikkje konkurrentane. Ein kunne sjølv sagt bli tvungen til å sjå på konkurrentane om dei dumpa prisane, men her var det også marknaden som styrte i form av låg etterspurnad og betalingsvilje. Prisdumping er då som vi har vore inne på tidlegare lite aktuelt i dagens situasjon med betre lønnsemd, god dekningsgrad og då det stort sett er dynamisk prising i byane og ingen såleis har ønske om å dumpe prisane då ein veit at ein taper på det. Ein

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

ønskjer heller å få så høg inntekt som mogleg basert på betalingsvilligheit frå dei ulike kundane og segmenta. Men ulike nisjar oppstår og enkelte har jo som mål å ta seg av lågprissegmentet. Nokre av dei store hotellkjedene har også ulike typar hotell (standard) basert på ulik betalingsvilje blant kundane og kva kundar dei ønskjer å betene.

### Kva metode synest best å beskrive korleis de fastsett prisar?

Vi spurte så hotella direkte om kva prisingsmetode dei nyttar seg av, eller kva metode som ligg nærmast den metoden dei nyttar. Nokre meinte at dei nyttar ein kombinasjon av dei ulike metodane der vi har valt å ta alle dei kryssa av på med. For å få dette til å summere seg til 100 % måtte vi vekte dei som ga fleire svaralternativ. Fordelinga er som vist under:



**Figur 5.13:** Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike prisingsmetodar.<sup>21</sup>

Ingen seier dei nyttar seg av prøve å feile eller å sette pris over konkurrentane. 74 % av hotella (20 stykk) seier at dynamisk prising er den metoden som best synest å beskrive korleis dei fastsett prisar, men grunna vektinga der nokon av dei har andre metodar som er

<sup>21</sup> Vi tel her alle hotell som individuelle hotell. Kjedehotella blir såleis tekne med eit og eit og ikkje samla som "eit hotell". Historisk prising er det referert til i teksten på neste side.

like nærliggande, utgjer dynamisk prising 70 % i kakediagrammet. Den nest mest brukte metoden saman med intuisjon er kostnadsbasert prising (10 % av totalen) der ein set ein pris som dekkar kostnadane ein prisar etter og litt til. 19 % av hotella nyttar seg likevel av kostnadene ved prising anten aleine eller i kombinasjon med andre metodar. Elles er å matche konkurrentane eller å kutte pris (sette pris under konkurrentane) brukt i 4 % av tilfella. I 10 % av prisingsavgjerdene nyttar hotella intuisjon. Men sidan intuisjon ofte blir kombinert med andre metodar er det fleire hotell som nyttar denne metoden ved prising av romma sine. Intuisjonen er ofte bygd rundt erfaring og kjennskap til marknaden som dei tilsette har opparbeida seg gjennom åra. Dei andre metodane er som sagt i liten eller ingen grad brukt hjå dei intervjua hotella.

Sidan det er så få som nyttar kostnadsbasert prising er det vanskeleg å konkludere med noko utifrå dette datamaterialet, men vi kan konstatere at 3 av dei 4 hotella som nyttar kostnadsbasert prising anten aleine eller saman med andre metodar (det vil seie at det blir ei vekting) brukar totale kostnadene. Det 4. hotellet nyttar seg av noko som minnar om Hubbarts formel. Vidare brukar eit hotell gjenanskaffelseskost, eit hotell ein kombinasjon av historisk kost og gjenanskaffelseskost, og eit brukar historiske kostnadene når det gjeld bruken av avskrivingskostnadene. Personen vi intervjuar ved det fjerde hotellet, som har kostnadsbasert prising, visste ikkje kva avskrivingsmetode hotellet nyttar seg av. Det er interessant å merke seg at eit hotell nyttar ein metode der den historiske prisen (året eller åra før) pluss eit påslag kvart år utgjer prisen dette året (historisk prising). Dette er ein metode som ikkje er gjennomgått i teorien.

### Dynamisk prising:

Vi forklarar her meir inngående kva respondentane sa om dynamisk prising når dei svarte på dette spørsmålet. Ved dynamisk prising har hotella gjerne ulike prisnivå etter belegg som nemnt, men det skjer likevel ei fortløpende tilpassing av prisane der blant anna faktorar som etterspurnad (styrer belegg), booking, sesong, vekedagar, når ein bestiller og konkurrancesituasjon spelar inn. Kundar, då gjerne fritidskundar som kan planlegge godt, bestiller tidleg og legg gjerne opphaldet utanfor dei verste pressdagane for å få billegare rom enn dei som bestiller seinare, typisk forretningskundar.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Forretningskundane er mindre prissensitive som vi har vore inne på i teorien. Dei som må reise, reiser uansett og må betale for det. Såleis er det veldig ofte, kanskje unnateke i feriar og sommarmånadane rimelegare i helgene enn i vekedagane. Forretningskundar reiser som oftast i vekedagane og utanom høgtider og enkelte feriar, og vil som regel måtte betale meir. Dei bestiller ofte dagen før. Då er etterspurnaden høgare, færre rom ledige og dermed er prisen høgare. Dette har fleire av hotella poengtert.

Såleis segmenterer hotella kundane og tar ut det maksimale frå kvart enkelt segment og kunde. Fleksibel pricing som blir praktisert gjennom dynamisk pricing fører til at ein heile tida prøver å kartlegge kven som ringjer. På ein tysdag/onsdag seier ein typisk ja til dei som har betalingsvilligkeit, medan dei som ikkje har det blir luka ut. Denne dynamiske prisinga førekjem også på kurs/konferanse segmentet. Hotella peikar vidare på at ved dynamisk pricing er det uaktuelt å dumpe prisane, noko som i større grad vart gjort før. No er det tankegangen å selje riktig produkt til riktig kunde til riktig pris og til riktig tid som gjeld. Som eine hotellet sa så er ein ikkje "dumsnill" meir. Korleis dynamisk pricing blir praktisert vil vi i større grad belyse gjennom djubdeintervju med nokre av hotella i delkapittel 5.6.

Hotella i Bergen har i så måte dei seinare åra klart gått over til nyare løsjooptimeringsteknikkar i form av revenue management. På denne måten ønskjer dei å få auka inntektene og fleire har påpeika at dette har skjedd. Prisane er fleksible og flytande, og hotella prisar ei ferskvare som ein då prøver å sette riktig pris på til ei kvar tid. Men dette er likevel ressurskrevjande og kor avanserte system ein skal ha er diskutert ved dei enkelte hotella og hotellkjedene. Dette kjem vi meir tilbake til nedanfor.

### Dynamisk pricing og it system:

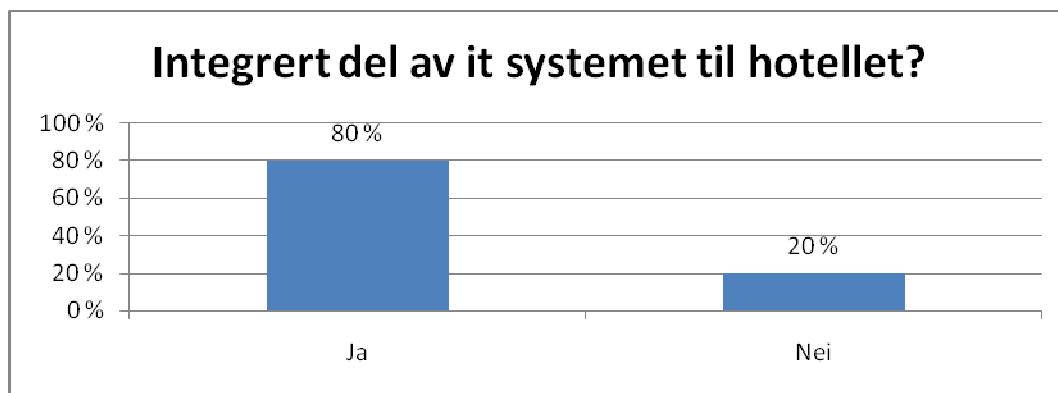
74 % (20 hotell) har dynamisk pricing og eit system for dette i ein eller annan variant. Når dette systemet vart innført og på kva måte det er praktisert varierar frå hotell til hotell og kjede til kjede. Nokre var tidleg ute, medan andre var seint ute og har nyleg tatt dette i bruk.

Dei som var tidlegast ute plukka då opp ideane, som har vore brukt i flyindustrien i mange år, på 90-talet. I Noreg ser vi likevel frå vår undersøking at det i hovudsak er dei tre siste åra at talet på hotell som driv med dynamisk pricing har eksplodert. Hotellbransjen har i så måte nesten berre tatt i bruk systemet dei siste åra, sjølv om flybransjen i lengre tid har nytta det.

Eit av hotella vi snakka med påpeika at dette hadde vore brukt i lang tid i utlandet, men dette går utanfor vår oppgåve så vi går ikkje nærmare innpå det.

Vidare viser det seg at blant dei hotella som har innført ein variant av dynamisk prising sprikar det i kor automatisert det er. Det sprikar frå å vere manuelt til å vere ein integrert del av it systemet til hotellet. Med integrert meinast at prisane blir fortløpende oppdatert via it systemet til hotellet. Prisane blir såleis heile tida kommunisert ut til dei tilsette og ein får ein god informasjonsflyt. Dei tilsette får på denne måten prisbiletet på dagsnivå. Eit hotell sa dei nyttar noko som heiter "The Bench", og at det er mykje nytta i hotellbransjen. For hotellet som nemnte det var dette eit slags manuelt system, men priskoden ligg i systemet. Dette inkluderar eit system med ulike prisnivå som nemnt før når det gjeld dynamisk prising. Ein har då ulike kodar/nivå for ulike beleggsprosentar. Kode 1 er til dømes brukt ved lite belegg.

Ein anna tilnærming er at ein brukar it systemet ved hotellet, men at alt blir gjort manuelt via Excel. Dette er då fordi ein ikkje har fått den dynamiske prisinga fullt ut integrert. Vidare var det fleire hotell som løyste den dynamiske prisinga ved hjelp av ei heil manuell tilnærming. Dei har såleis ikkje ei datamaskin som fortel dei kva dei skal gjere, men ofte er det basert på erfaringar og historiske tal og gjort gjennom manuelle skjema. Den totale fordelinga når det gjeld bruken av dynamisk prising er som vist under:



**Figur 5.14:** Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som nyttar dynamisk prising som også har det som ein integrert del av it systemet.

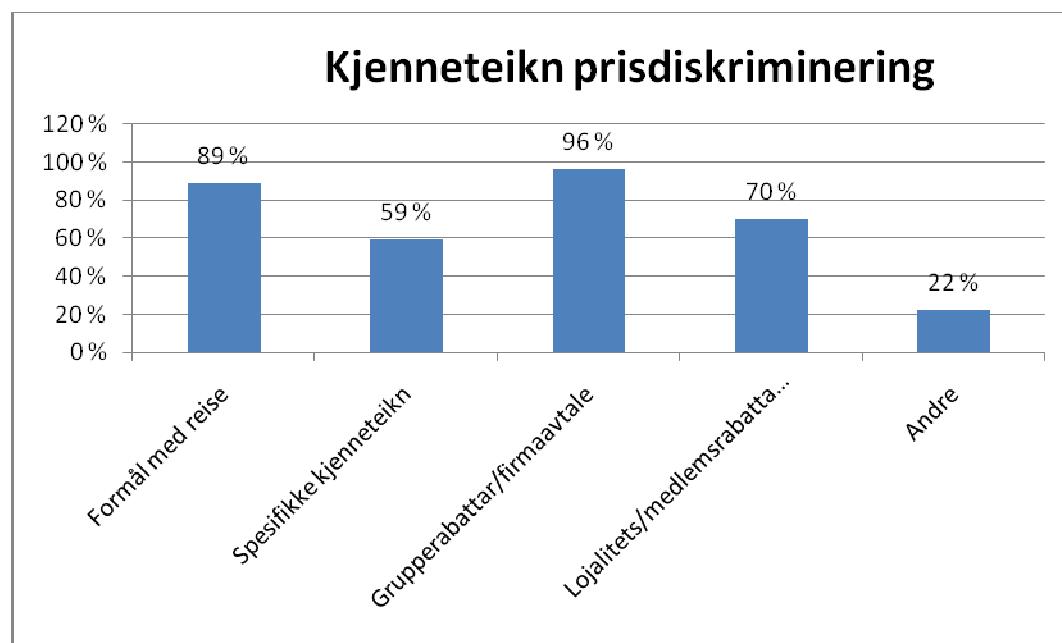
Blant 80 % av hotella som har dynamisk prising er den også ein integrert del av it-systemet. Dette inkluderar meir eller mindre automatiske ordningar. Fleire av dei hotella som ikkje har dynamisk prising som ein integrert del av it-systemet har likevel planar om å få det på plass.

Kor automatiserte ein skal gjere desse systema er ofte eit nytte-, kostnads-, tids- og kapasitetsspørsmål.

Dei som ikkje har innført dynamisk pricing spurde vi om hadde planar om å innføre dette. Svara var ganske eintydige. Dei hotella som ikkje har tatt i bruk ei form for dynamisk pricing har heller ikkje planar om å innføre eit slikt system eller verktøy. Hotella er gjerne små og enkeltståande og har avgrensa nytte/effekt av å ta i bruk eit slikt system. Dynamisk pricing passar best for større hotell med mange rom og gjerne dei som høyrer til store kjeder.

### 5.2.6 Prisdiskriminering

Prisdiskriminering er noko som førekjem i hotellbransjen og på så godt som alle hotell. Eit hotell meinte likevel det ikkje praktiserte det. I staden snakka det varmt om bare lave priser som vi kjenner frå Rema 1000 reklamane. Prisdiskriminering er elles veldig utbreitt i hotellnæringa og det er ulike måtar denne blir gjort på. Fordelinga på ulike typar prisdiskriminering er som vist under (prosentane er utfra totalen på hotell som praktiserer prisdiskriminering):



**Figur 5.15:** Stolpediagrammet viser fordelinga av ulike prisdiskrimineringsmåtar ved hotella i Bergen.

#### Formål med reise:

Dette er den nest mest utbreitte prisdiskrimineringa og inkluderar gruppering og diskriminering opp mot ferie, jobb og konferansegjester. 89 % av hotella (24 av 27 hotell)

seier dei har dette. Med dette meinast ulike prisar til ulike segment (ferie, jobb og konferanse) for å utnytte heterogen betalingsvilje hjå dei potensielle kundane/gjestene. Dette ser vi igjen då prisane i vekedagane stort sett er høgare enn i helgene, jamfør nettprisundersøkinga i delkapittel 5.7. Dette kjem av at i vekedagane er det stort sett jobb/forretningskundar (høgt belegg) og i helgene er det meir fritidskundar (lågt belegg)<sup>22</sup>. Forretningskundane har som vi tidlegare har peika på større betalingsvilje og såleis mindre prissensitivitet. Dei kan og vil betale meir, og hotella tar då sjølv sagt høgare prisar for desse kundane sjølv om dei brukar same hotellrom som fritidskundane gjer i helgene. Helgene er då normalt billegare, men dette kjem igjen an på belegg. Er hotellet nesten fullbooka og det kjem ei bestilling frå ein fritidskunde på eit rom nærme dagen då rommet kan brukast (rom har hyllelevetid på eit døgn jamfør bransjedel) vil det rommet vanlegvis vere dyrare enn elles og vil nærme seg prisen i vekedagane, eventuelt vere dyrare. Om sommaren påpeika til dømes eit hotell at det var fullt så då ville det ikkje vere billegare for fritidskundar enn forretningskundar. Men hovudtrenden er at romma typisk er billegare i helgene når forretningskundane i mindre grad er der og fritidskundane dominarar. Kor mykje du har i det segmentet den dagen er også avgjerande kommenterte eine hotellet vi snakka med. Eit anna hotell sa at dei lågare prisane for fritidskundar var grunna anna mønster i bestilling, men ikkje på grunn av at ein var fritidskunde i seg sjølv.

Innanfor den enkelte prisgruppa varierar prisane også, då til dømes ein fritidskunde som bestiller overnattingar for ei helg lang tid i førevegen får billegare rom enn ein som bestiller seinare og ikkje har planlagt like godt. Dei mest prissensitive vil difor prøve å bestille lang tid i førevegen.

#### **Kundegruppering etter spesifikke kjenneteikn: Rabattar til pensjonistar/studentar/barn/familie:**

Denne gruppa inkluderar kundegruppering etter spesifikke kjenneteikn. Dette kan vere ulike rabattordningar etter alder og yrkesstatus som pensjonistar og studentar. Barn og familie er ei anna undergruppe og typisk er dette barnefamiliar som til ei viss grad blir gitt rabattordningar i hotellnæringa. For gruppa som heilskap er det 59 prosent ( 16 av 27 hotell)

<sup>22</sup> Frå undersøkinga til Horwath (2007) er det talmateriale som seier at belegget er høgare i vekedagane enn helgane i byane. Høgast er det på tysdag-torsdag og lågast på søndag. I distrikta er det i større grad enn by - og flyplasshotella jamt belegg på alle dagar (unntatt søndag).

av hotella som har slike ordningar. Men av dei som har det, er dette ofte ordningar eller tilbod som førekjem i visse periodar, gjerne i tilknyting til feriar. Sjølv om det er mange hotell som nyttar denne ordninga er størrelsen/volumet på bruken av denne ikkje så stor.

Dei fleste hotella i undersøkinga (83 %) klassifiserar seg som anten jobb eller kurs/konferanse hotell og då er det her største delen av omsetninga ligg. Men det kan vere familiekampanjar delar av året, ulike ordningar for pensjonistar (blant anna senior/pensjonist prisar), barnas hotell(familiekampanje), rabatt i restaurant for barn, barn får sove gratis i foreldra si seng og studentgreier (dinner for two). Poenget er å legge desse kampanjane og tilboda til periodar av året og dagar der ein har kapasitet til det. Det er i så måte betre å få selt rommet litt billegare dersom alternativet er å ikkje få selt det den dagen/natta.

#### **Grupperabattar/firmaavtale:**

Dette er rabattar til grupper av reisande (her: gjerne fritidsreisande) og firmaavtaler som ulike selskap har med hotellet. Som vi ser av figuren over er grupperabattar/firmaavtalar den mest brukte prisdiskrimineringsmetoden i hotellbransjen. Heile 96 % (26 av 27 hotell) nyttar seg av denne. Då dei fleste hotella nyttar ei eller anna form for dynamisk pricing (74 %) er denne metoden ofte dominerande i diskusjonane og kommentarane i avsnitta nedanfor.

Grupperabattar er ei forhandlingssak basert på volum. Det ein likevel må vere klar over er at sjølv om denne metoden er mykje brukt har fleire hotell påpeika at i periodar av året/dagar så vil ein ikkje gi rabattar til grupper dersom ein uansett ville få selt alle romma. Dette er ein del av dynamikken i dynamisk pricing der beleggsprosent inngår som ein viktig faktor på prisnivået. Ein ser her både på etterspurnad, tid på året, vekedag, belegg og tar til slutt ei heilskapleg vurdering før ein eventuelt tar ei avgjerd. Men store grupper får stort sett ein kvantumsrabatt dersom ein ikkje har sikkerheit for å få selt alle romma ved hotellet. Hotella tar heile tida ei vurdering på dette. Eit døme på grupperabattar er sal av rom gjennom turoperatørar. Turopatørane sikrar seg då til dømes ein rett på 15 rom som dei då sjølve står ansvarlege for å få fullt ut nytta sidan turopatøren må betale for alle dei 15 romma sjølv om dei berre nyttar seg av 12 av dei på den aktuelle datoен.

Firmaavtalar er mykje nytta i hotellnæringa og er i tillegg veldig store i volum og omsetning. Vi har satt grupperabattar og firmaavtalar i ei eiga gruppe, men av dei som kryssa av for denne gruppa er firmaavtalar dominerande. Dette har nok samanheng med at så stor del av hotella i Bergen har forretningsmarknaden som primærmarknad ( 65 %). Korleis firmaavtalane ser ut er også basert på volum då ein brukar produksjon av romdøgn ved hotellet for det firmaet som avgjerdsgrunnlag. Eit godt døme kom frå det eine hotellet vi snakka med. Personen vi snakka med sa at dette har med ”kontraktering” å gjere. Du har to firma, firma A og firma B. Firma A garanterar 5000 romdøgn medan firma B kan garantere 1000 romdøgn. Firma A vil då få ein gunstigare avtale enn firma B.

#### **Lojalitets- og medlemsrabattar og bonus:**

Også slike rabattordningar er ganske så utbreitt i hotellmarknaden i Bergen. 70 % av hotella (19 av 27 hotell) seier dei har slike ordningar. Denne gruppa inkluderar ulike kort som kan oppgraderast etter kvart og desse er hovudsakleg nytta for å premiere lojale kundar anten med bonus (poeng), rabatt, fordelar eller ein kombinasjon av desse tre. Dette er då lojalitetskort kort fortalt. Døme på slike ordningar er Thon Member, Choice Club, Choice Card, Eurobonus, Goldpoint, Rica bedriftskort og så bortetter. Eventuelt for mindre hotell kan dette gjelde enkelte lojale kundar. NAF er ein annan ordning her, og ordninga blir gjennomgått i datamaterialet frå Sogn og Fjordane. Hotellexpress vart ikkje nemnt av hotella her, men ved å gå inn på <http://www.hot-ex.no/> fann vi ut at 5 av dei intervjua hotella i Bergen er med på denne ordninga.

#### **Andre:**

Det er 6 hotell som oppgjer andre former for prisdiskriminering som blir praktisert. Ein av desse er rabattar til tilsette. Denne ordninga inkluderar fordelar for tilsette ved andre hotell (same selskap/hotellkjede) i konsernet eller tilsette ved det konkrete hotellet.

Eit hotell seier dei automatisk gir 15 % rabatt dersom den aktuelle gjesten bestiller over nettet i staden for per telefon. Vidare har vi samarbeidsavtalar og unike tilbod som enkelte hotell tilbyr utvalte grupperingar gjennom slike samarbeid.

Ein annan rabattordning og såleis prisdiskriminering som blei nemnt er rabatt til langtidsbuande. Langtidsbuande er gjester som overnattar over lengre tid ved hotella.

Avtalen liknar på ein firmaavtale, men den er ikkje med firma, men med personar. Denne ordninga blir kalla for long stay.

Vidare er det nemnt ordningar der personar med Fjord Pass og liknande får rabattar ved enkelte hotell. Ikkje alle som har Fjord Pass nemnte det, men ved å gå inn på <http://www.fjordpass.no> ser vi at 8 av dei hotella vi intervjuer (30 %) er med på denne ordninga. Dette kjem vi nærmare innpå i kapitlet om Sogn og Fjordane.

Det ligg nokre feilkjelder i datamaterialet her. Ved å spørje per telefon er det lett for folk å ikkje kome på andre ordningar og dei kan vere litt stressa, så vi vil tru at den reelle prosenten her ligg noko høgare. Men dette blir likevel til dels berre spekulering så vi får holde oss til dei svara som er gitt i undersøkinga og det vi fant ut ved å søke på internett. Meininga med spørsmålet er å gje eit overblikk for å sjå kva ordningar som finnest. Utbreiinga er også viktig.

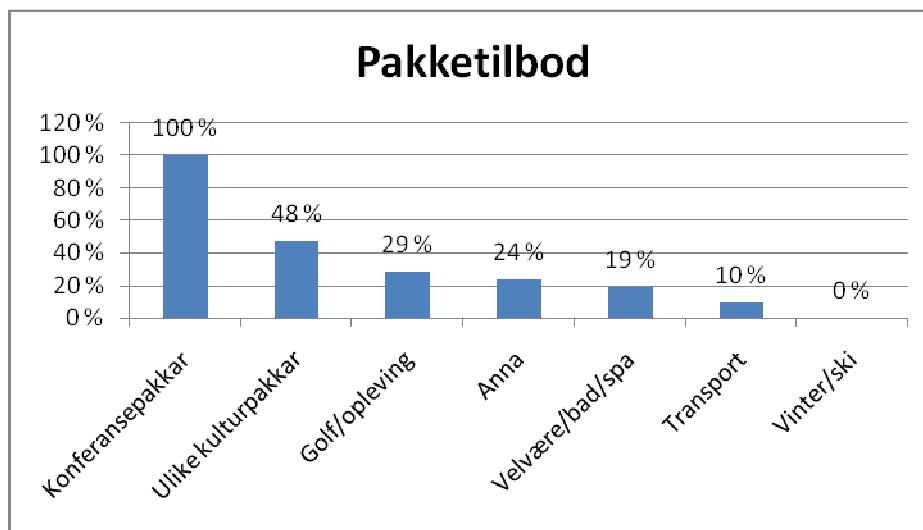
### 5.2.7 Rabattar og bundling

Her ville vi få ei oversikt over kor stor del av gjestedøgna som er selt til rabatterte prisar. Det vil sei som blir selt med rabatt/underpris utifrå den listeprisen/fullpris som gjeld den dagen. Dette prøvde vi å presisere så godt vi kunne til alle dei respektive hotella vi spurde. Svaret er hovudsakleg eit anslag sidan mange ikkje har nøyaktige tal på dette. Eit av hotella unnlæt å svare på dette spørsmålet grunna at hotellet ikkje hadde ei oversikt over kor mykje som blei selt til rabatterte prisar. Snittet er då totalen dele på dei hotella som ga eit anslag her. Totalt var det 26 av 27 hotell som ga svar her. Snittet blei på 58 % som blei selt til rabatterte prisar. For dei som berre nemnte intervallet dei høyre under tok vi middelverdien ved utrekning av snittet. Vidare er turoperatøravtalar inkludert som sal til rabatterte prisar.

Same framgangsmåte blei brukt for å finne ut kor stor del av gjestedøgna ved hotella som blir selt gjennom ulike pakketilbod som hotella har. Vi rekna gjennomsnittet på same måten som for rabatt, men her svarte alle dei 27 hotella som var med i undersøkinga vår. Som pakkar reknar vi berre pakkar som blir tilbydde av hotellet, og ikkje ulike pakketilbod frå andre aktørar. Turopakketilbod som til dømes inkluderar fly, overnatting og mat er såleis ikkje med. Gjennomsnittleg i datamaterialet vårt er om lag 18 % av gjestedøgna selt gjennom ulike pakketilbod. Den dominerande delen av pakketilboda er konferansepakkar, som utdjupa under.

### **Ulike pakkar tilbydde ved hotella:**

Vi spurde alle hotella om kva pakketilbod dei tilbyr gjestane sine. 21 av dei 27 hotella tilbyr pakkar i ei eller anna form. Vi ser då at alle hotella ikkje tilbyr pakkar. Men tilbodet av pakkar er på frammarsj og fleire av hotella sa at dette var eit satsingsområde, dette blant anna for å gi gjesten ei heilskapleg oppleving og lette arbeidet gjesten sjølv måtte ha lagt ned for å til dømes framskaffe billettane og nytte seg av tilboda inkludert i dei ulike pakkane. Fordelinga av ulike pakkar på dei 21 respektive hotella er som vist under:



**Figur 5.16:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike pakketilbod.

Alle hotella som tilbyr ulike pakkeløysingar (21 hotell) har konferansepakkar som ein del av tilbodet sitt. Konferansepakkar inkluderar kurs/møte/konferanse lokale, overnatting og mat.

Vidare har 48 % av dei hotella som tilbyr pakkar ulike kulturpakkar. Desse inkluderar konsert-, festival-, show- og teaterbillettar og så bortetter.

29 % av desse hotella tilbyr golf eller opplevingspakkar. Hotella tilbyr gjestane gjennom dette pakketilbodet å spele golf, men det blei presisert at omsetninga på denne typen pakkar var låg. Opplevingspakkar kan til dømes vere mor, far og barn der barnet får barnemeny i restauranten ved hotellet og at dei tilbyr familien billett til akvariet i Bergen.

Vidare tilbyr 19 % av hotella velvære-, bad-, spapakkar.

I tillegg har 10 % av dei intervjua hotella transportpakkar. Grunnen til at ikkje fleire har det er at det stort sett er turoperatørane eller flyselskapa som tilbyr desse pakkane, og ikkje hotellet sjølv. Dei to hotella her har ei pakkeløysing med NSB som dei sjølve tilbyr.

Vinter- og skipakkar er det ingenting av i Bergen. Dette er ikkje så rart då nærmeste skistad er Eikedalen med ein reiseavstand på om lag 55 minutt.

Om lag ein fjerdedel av dei 21 hotella tilbyr andre typar pakkeløysingar. Andre pakkeløysingar som er nemnt inkluderar julebordspakkar. Denne pakken inkluderar overnatting, underhaldning, mat og drikke. I tillegg har enkelte presisert sommar-, høst- og vinterferiepakkar. Ofte kan desse pakkane inkludere delar av det andre pakkene tilbyr, men dei er likevel tatt med her. Det er også pakkene for brurepar. To av hotella sa at dei hadde idrettspakkar til idrettslag, til dømes fotballag. Denne pakken inkluderar konferanselokale til spelarmøte og gjerne også ein idrettsmeny.

#### Kan desse og kjøpast separat?

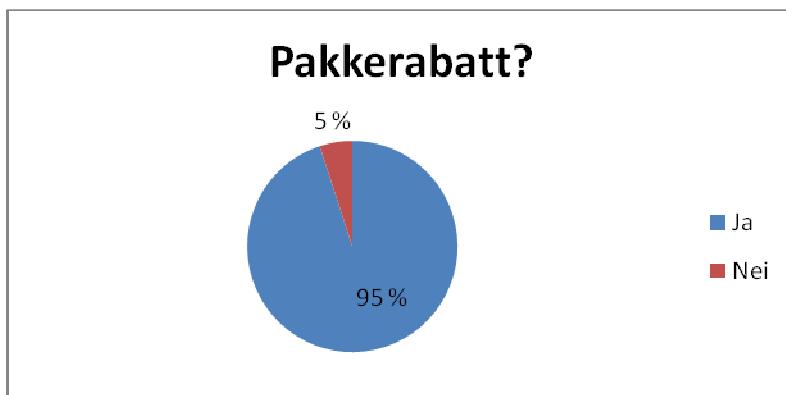


**Figur 5.17:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen, som tilbyr pakkene der delane i pakkene også kan kjøpast separat.

Hjå 95 % (20 av 21 hotell) av hotella som tilbyr pakkene kan det som utgjer pakkene kjøpast separat. Berre eit av hotella svarte at dette ikkje var tilfellet. Sjølv om ein til dømes ikkje kan kjøpe revybiljetten hjå hotellet utan å bestille rom kan gjesten bestille revybiljetten via dei som sel revybillettar og kjøpe rom på hotellet. Prisen blir då høgare, men det er fullt mogleg. Vidare kan ein då kjøpe ein dagskonferanse og treng ikkje bestille hotellrom i tillegg. Dette tyder på at hotellnæringa i Bergen i stor grad praktiserar mixed prisbundling som gjennomgått i teoridelen. Dette inneberer at ein kan kjøpe delane separat eller kjøpe dei

som pakke. For å lokke gjestane til å kjøpe desse pakkane blir det gitt rabattar på pakkeløysinga i forhold til det delane ville ha kosta separat, jamfør neste spørsmål.

**Vert det gitt rabattar på desse pakkane utifrå kva ein måtte ha betalt for dei ulike delane/komponentane separat?**

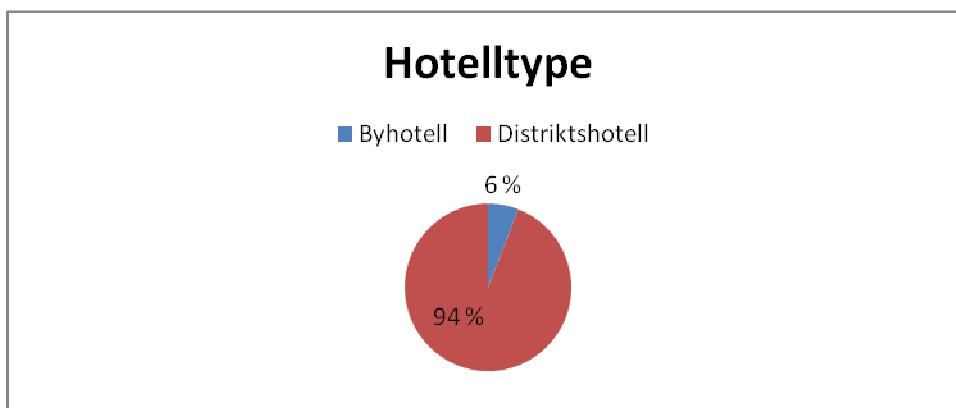


**Figur 5.18:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen, som tilbyr pakkar både som heilskap og separat, som har rabattar på desse pakkane i forhold til dei ulike delane som utgjer pakken.

Her svarer 19 av 20 hotell (95 %) at pakkane er billegare. Det er dyrare å handle ein og ein del enn å handle det som ein pakke. Eit av hotella hadde likevel ikkje rabatt på pakkane i forhold til det dei einskilde komponentane sin pris utgjorde samla. I pakken er det normalt å sette ned romprisen, men ikkje prisen på til dømes billetten. Totalprisen blir likevel billegare.

### 5.3 Presentasjon av data frå spørjeskjema, Sogn og Fjordane

#### 5.3.1 Klassifisering/inndeling

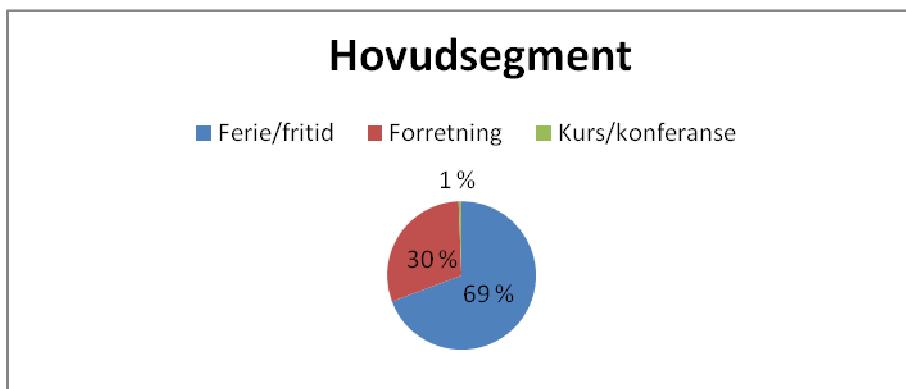


**Figur 5.19:** Kakediagrammet viser fordelinga av ulike hotelltypar i Sogn og Fjordane.

94 % av hotella i undersøkinga klassifiserar seg som distrikshotell. Dette er ikkje overraskande då Sogn og Fjordane berre har nokre få byar og som i tillegg er av ein mindre

størrelse. Eit par hotell klassifiserer seg om turisthotell på dette spørsmålet, men den klassifiseringa gjeld spørsmål 2. Ved nærmare undersøking kunne vi plassere dei der dei hører heime. Eit hotell meinte at høgfjellshotell beskriv kva type hotell det er. Dette har vi likevel tatt med under distrikshotell i statistikken.

**Segment:**

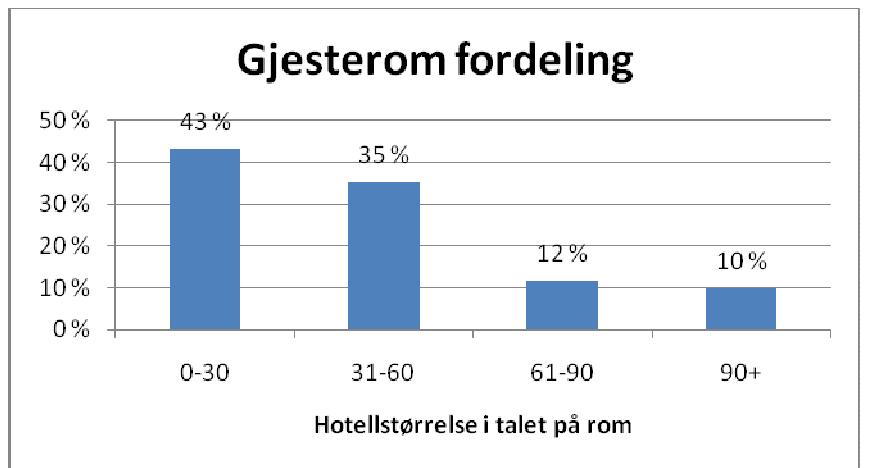


**Figur 5.20:** Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane etter kva hovudsegment dei klassifiserar seg som.

Ferie/fritidssegmentet er det dominerande hovudsegmentet blant hotella med 69 %. Forretning er det nest største segmentet der 30 % av hotella oppgjev at det er deira hovudsegment. Meir reine kurs-/konferansehotell er det lite av, men det skal nemnast at mange av dei spurte har konferansefasilitetar og legg dermed til rette for kurs/konferanse ved hotellet. Nokre hotell har kryssa av for fleire.

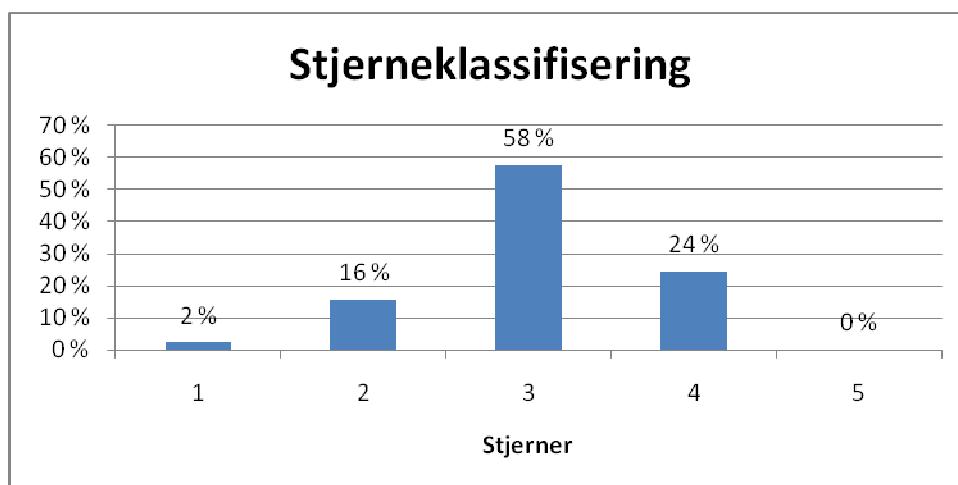
**Gjesterom:**

Gjennomsnittleg tal på gjesterom ved hotella ligg på 49,3. Gjennomsnittleg tal på senger er 98,1. Landsgjennomsnittet for gjesterom ved hotell låg i 2006 på 60 rom (Horwath, 2007). Dette betyr at hotella i undersøkinga i Sogn og Fjordane ligg noko under landsgjennomsnittet. Resultatet er som forventa. Fordelinga på gjesterom er som vist under:



**Figur 5.21:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike gjesteromskategoriar.

### 5.3.2 Stjerneklassifisering



**Figur 5.22:** Stolpediagrammet viser fordelinga av kor mange stjerner hotella i Sogn og Fjordane gir seg sjølve.

Det viste seg her at dei fleste har hørt om Norsk Hotellklassifisering og deira kriteria, men ingen har sett nøye gjennom dei krava for å finne ut kor mange stjerner hotella har etter den klassifiseringa. Dermed er resultatet basert på ei eigenvurdering blant dei intervjua hotella. 6 hotell har ikkje ei formeining eller vil ikkje talfeste kor mange stjerner dei meiner dei har. Over halvparten av hotella (58%) meiner dei har 3 stjerner. Fleire av hotella uttrykte misnøyde med den "eindimensjonale" hotellklassifiseringa.

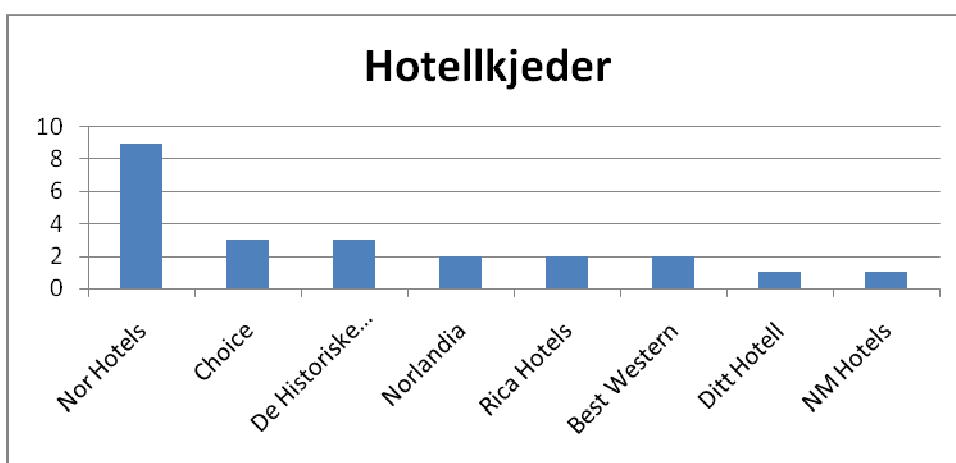
### 5.3.3 Hotellkjede, inkludert fordeling



**Figur 5.23:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som er ein del av ei hotellkjede.

55 % av hotella er ikkje med i ei hotellkjede, medan 45 % er med i ei hotellkjede.

Hotellkjedene er såleis ganske bra representert i Sogn og Fjordane.



**Figur 5.24:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike hotellkjeder.

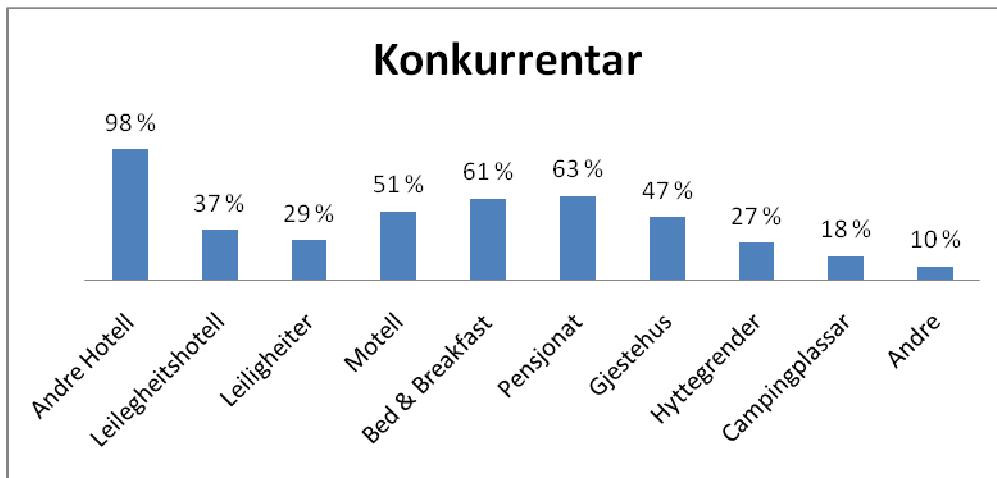
Fordelinga over viser at det er mange av dei mindre kjedene som er representert i Sogn og Fjordane. Nor Hotels har heile 9 hotell og er dermed den kjeda som har klart flest av dei intervjua hotella. Vi legg merke til at store kjeder som Thon, Scandic, Radisson SAS Rezidor og First ikkje er representerte i fylket, medan Choice derimot har 3 hotell.

### 5.3.4 Produktmarknad og geografisk marknad

#### Produktmarknad:

Ved dette spørsmålet varierte det mykje mellom kva dei ulike hotella svara. Nokre meiner berre at hotell utgjer den relevante marknaden medan andre meiner at alle saman er det. Det var viktig å presisere at sjølv om dei aktuelle alternativa ikkje fantes i det relevante

geografiske området så skulle ein ta standpunkt til om dei hadde operert i same marknad som dei sjølv dersom dei hadde vore representert i det relevante området. Fordelinga er som vist under:



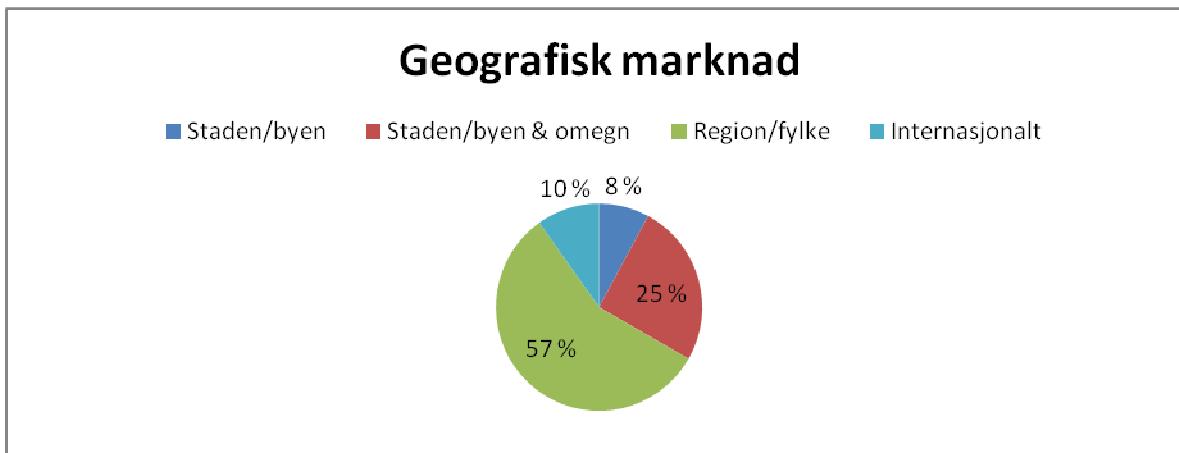
**Figur 5.25:** Stolpediagrammet viser fordelinga over kven hotella i Sogn og Fjordane ser på som sine konkurrentar.

Alle unntatt eit hotell har med andre hotell (eksl. leilegheitshotell) som konkurrentar. Det hotellet meiner at deira hotell var så spesielt og satsa på andre kundar enn det dei fleste andre gjorde og difor ikkje hadde andre hotell som konkurrentar. Dei satsa på individuelle gjestar medan dei fleste andre hotella i nærområda satsa på bussturistar. Men det er likevel grunn til å tru at dette hotellet som andre hotell også har andre hotell som konkurrentar til ei viss grad. B&B og Pensjonat skåra ganske høgt med over 60 %. Færre ser på hyttegrender, campingplassar, leilegheitshotell og leilegheiter som konkurrentar der dei alle fekk 37 % eller mindre.

10 % nemner andre konkurrentar. Nokre trekk fram cruisetrafikken som ein konkurrent sidan dei opererer i områda deira (hotell ved Sognefjorden). I høve til konferansemarknaden meiner nokre at andre som tilbyr konferanselokalitetar også er å sjå på som konkurrentar. Eit hotell som kryssa av for leilegheiter sa at dei har yrkestrafikk som overnatta over lengre tid (1 års avtalar) og dermed er leilegheiter ein konkurrent. Også eit anna hotell seier at leilegheit gjeld langtidsleige. Fleire som kryssa av for hyttegrender/campingplassar peikar på at det gjeld i alle fall på pris. Eit hotell kom og inn på at hyblar og privat utleige også er konkurrentar. Fleire kommenterte og ulikskapar mellom segmenta der feriegjestar lettare vil

skifte til alternativ overnatting, medan forretningsfolk nok ikkje er så fleksible på det området.

**Geografisk marknad:**



**Figur 5.26:** Kakediagrammet viser fordelinga over kva hotella i Sogn og Fjordane definerar som sin geografiske marknad.

Også på defineringa av den geografiske marknaden er det ganske ulike oppfatningar av den relevante marknaden. 33 % meinar at den relevante marknaden er stad/by eller stad/by og omegn. Heile 57 % er av den oppfatninga at marknaden kan avgrensast til region/fylke. Ingen meiner at marknaden kan avgrensast til Noreg, medan 10 % svarte at konkurransen er internasjonal. Ved internasjonalt som svar nemnte hotella som grunn at ein ofte fekk inntrykk av at valet stod mellom Noreg eller eit anna land, f eks mellom Noreg og Skottland. Dei fleste peikar likevel på at konkurransen har eit meir lokalt preg. Ein som har vore i yrket i mange år sa at turistar er meir på farten no enn før og dermed har den relevante marknaden utvida seg i forhold til for ein del år sidan. Det var ikkje alltid like enkelt å skulle bestemme seg for kva ein skulle velje slags alternativ då hotella til dømes konkurrerar mot Geiranger (typisk turistdestinasjon) som dermed ikkje kunne definerast direkte i ein av desse kategoriane. Desse er derimot tatt med som region/fylke i fordelinga.

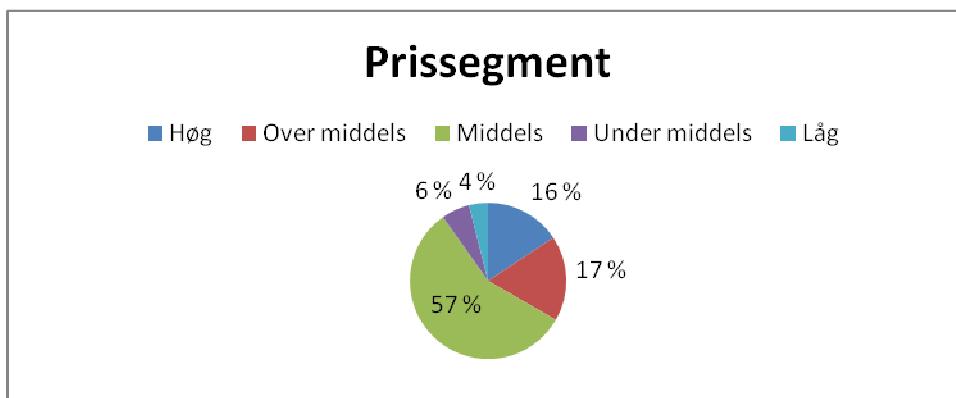
Region er til dømes Indre Sogn, Nordfjord eller Sognefjorden. Hotella opplever ofte at destinasjonen til dei potensielle gjestene til dømes er Sognefjorden. Dermed er alle hotella i det området aktuelle. Den relevante geografiske marknaden kan også avhenge av kva segment det er snakk om. Dei som har meir av kurs/konferansar er av den oppfatninga at den delen har eit meir nasjonalt preg enn forretningssegmentet. Nokre få hotell har stor konferansekapasitet. Dermed konkurrerar dei mot konferansehotell i Oslo, Bergen og andre

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

stader i Noreg etter deira oppfatning. Men dette visast ikkje i statistikken fordi vi då har valt å ta med det dei har svart på sitt hovudsegment noko som er fritid/forretning i dei tilfella.

### 5.3.5 Pris og prisingsprosess

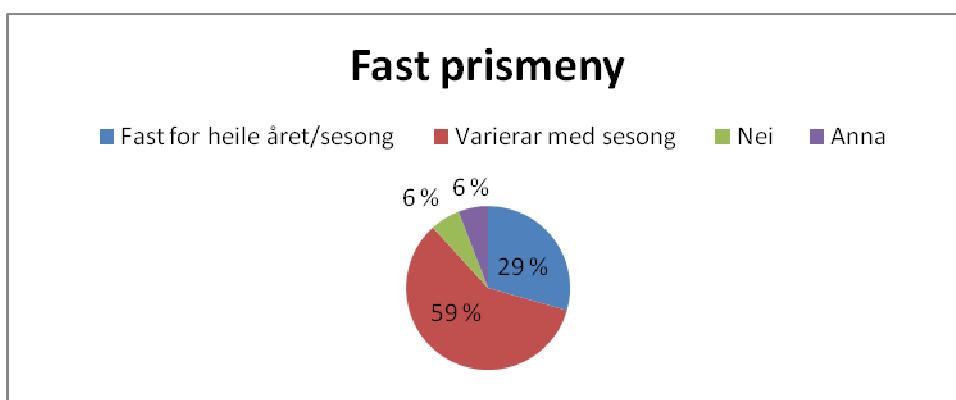
#### Prissegment:



**Figur 5.27:** Kakediagrammet viser fordelinga over kva prissegment dei ulike hotella i Sogn og Fjordane plasserer seg i.

57 % meinar dei ligg rundt middels i høve til sine nærmeste konkurrentar når det gjeld prisane på sine rom. Det er ein større del som meinar dei ligg over middels/høg (totalt 33 %) enn under middels/låg (totalt 10 %). Dette kan skuldast at hotell har tatt med andre enn hotell i sitt syn på kva pris dei ligg på, eller at hotella gjennomsnittleg overvurderar sin eigen pris i forhold til konkurrentane, jamfør Bergensmarknaden.

#### Opererar hotellet med ein fast prismeny?



**Figur 5.28:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som har ein fast prismeny.

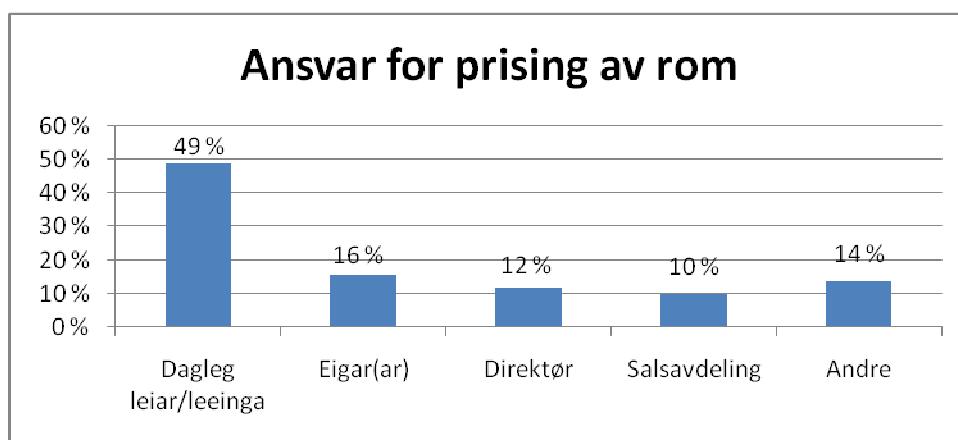
## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

59 % av hotella oppgjer at dei har ein prismeny som varierar med sesong. Dette kjem av at for mange av hotella er det sommarmånadane som gjev høgt belegg med turistane sitt inntog til fylket, og dermed er prisane som regel høgare i sommarsesongen enn ved skuldersesong og vintersesong. 29 % av hotella har fast prismeny for heile året. Fleire av desse har berre ope om sommaren og opererer dermed med ein fast prismeny som er fast for heile sommarsesongen.

Til saman 12 % opplyser at dei ikkje har fast prismeny eller har andre formar for prismeny. Dette gjeld nokon av dei som opererer med dynamisk pricing (meir om dette på metodespørsmålet under) i tillegg til nokon andre av andre årsaker. Eine hotellet som svarte nei seier at det opererer på ulike marknader og dermed tar ulik pris avhengig av kven som er kunden. Betalingsvilligheita varierte f eks mellom ulike land og difor har hotellet valt å ikkje ha ein fast prismeny. Ein grunn som kom fram hjå fleire hotell var at menyen varierar etter trafikken. Hotellrom er ei ferskvare og dermed må ein prise hotellrom som det. Etterspurnaden er det som avgjer.

Sjølv om ein har fast prismeny er det ofte forhandlingar ute å gå, spesielt mellom hotella og turoperatørane framfor kvar sommar. Talet på gjestedøgn avgjer då kva pris ein blir einige om. Dette kjem inn under rabattar som vi kjem tilbake til seinare.

### Kven har ansvar for prisinga av romma?



**Figur 5.29:** Stolpediagrammet viser fordelinga av kven som har ansvaret for prisinga av romma ved hotella i Sogn og Fjordane.

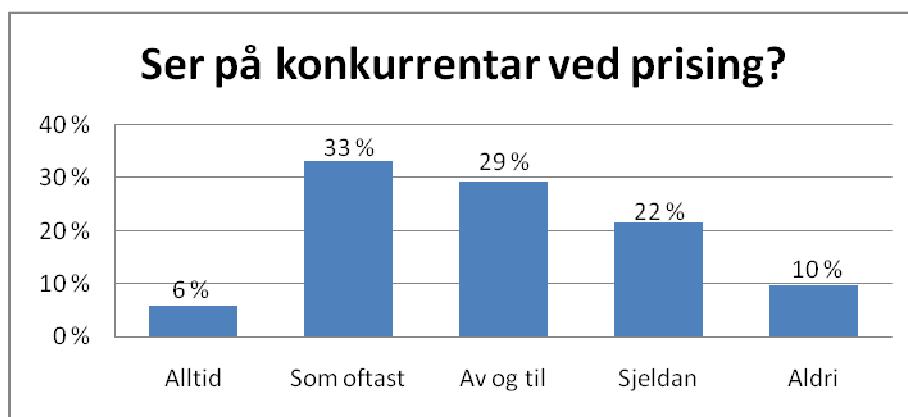
Dagleg leiar har ved nesten halvparten av hotella ansvaret for prisinga av hotellromma.

Dette kan vere eit ansvar ein har åleine eller i samarbeid med andre. Det er verdt å nemne at

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

eigar og dagleg leiari ofte kan vere same person og dermed er det ei slags overlapping mellom dei 2 alternativa. Hjå 6 hotell er det hotelldirektøren som sit med ansvaret. Hjå nokre av hotella har dei ei sals-/marknadsføringsavdeling der salssjefen har ansvaret for prisinga anten åleine eller i samarbeid med andre. 7 hotell oppgjev andre igjen som har ansvaret for prisinga. Dette kan vere resepsjonssjef, hotellvert, styreformann, driftsleiar og liknande.

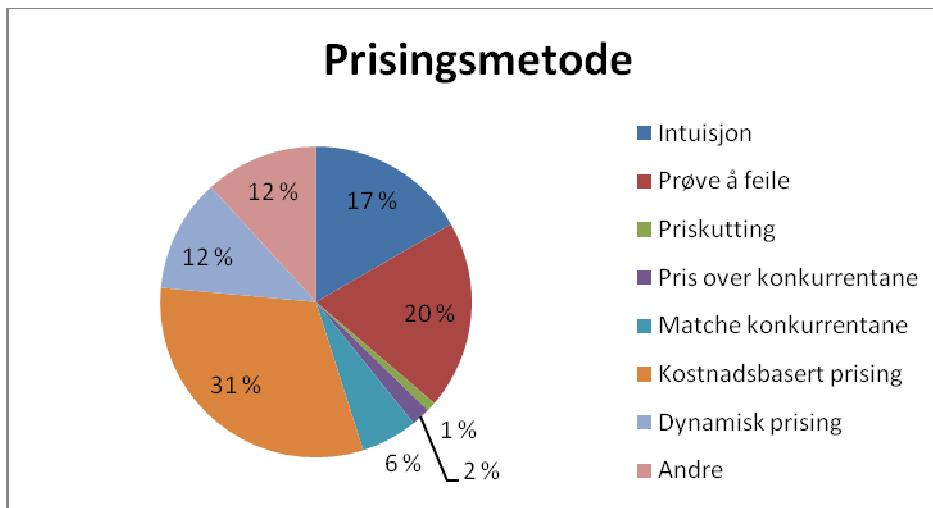
### Når de prisar dykker rom, ser de då på korleis konkurrentane prisar sine hotellrom?



**Figur 5.30:** Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som ser på konkurrentane når dei set sine prisar.

Medan dei fleste sa dei følgjer bra med, var det og nokre som ser lite på konkurrentar eller ikkje ser på konkurrentar i det heile. Fleire som kryssa av for sjeldan/aldri ser heller på marknaden og marknadsutviklinga generelt. Også fleire av dei som kryssa av for alltid/som oftast/av og til kom innpå at sjølv om dei ser på konkurrentar ser dei og på marknadsutviklinga generelt når dei set prisane på romma. Andre faktorar som vart nemnt var generell prisstigning og valutasvingingar som også kunne spele inn på prisane.

### Kva metode synest best å beskrive korleis de fastset prisar?



**Figur 5.31:** Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike prisingsmetodar.

Kostnadsbasert prising er den mest nytta metoden i Sogn og Fjordane, der nesten 1/3 av hotella oppgjev denne metoden. Det skal nemnast at sjølv om ein kryssa av for kostnadsbasert prising nemner mange at ein og tar omsyn til marknaden og konkurrentane. Intuisjon og prøve å feile beskriv best prisingsmetoden ein brukar ved høvesvis 17 og 20 % av hotella. Mange av dei spurde har fleire år innan hotellnæringa bak seg. Samtidig har dei eit mindre og oversiktlig hotell og dermed fell intuisjon naturleg for fleire av hotella i denne marknaden. Romma blir prisa ut ifrå erfaring og ein spekulerar kanskje i kor mykje ein kan ta før gjesten byrjar å "skrike". Til dømes kan nokre få nei først i sesongen, men seinare ja om det framleis er ledig. Dette førekjem fordi hotella ønskjer å få høgt belegg.

Ved prøve å feile prøver ein seg som regel fram med ulike prisar der ein til slutt endar opp med prisar til ulike kundegrupper som ein er nøgd med. Ein lærer seg etter kvart kva kundar som er villig til å legge igjen meir og kven som ikkje er det. Ved prøve å feile kan ein då finne ut kvar smertegrensa går. Ein annan grunn som vart nemnt var å ta mest mogleg for kvart rom.

12 % kryssa av for andre der dei fleste kommenterte at marknaden og historia hadde mykje å seie for korleis dei prisa. Nokre tar utgangspunkt i hyllepris i kjeda, men då med sine eigne tilpassingar. Eit hotell sa blant anna at dei prisa etter kva kunden var viljug til å betale. Eit anna hotell sa at det var som i butikken der ei vare som er populær (høg etterspurnad) naturleg nok stig i pris.

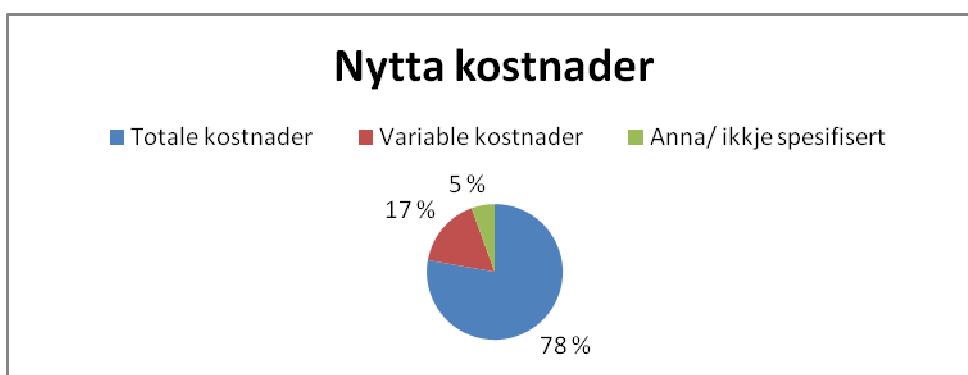
## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

8 % har konkurrentbasert pricing der dei enten legg seg over/under eller vel å matche konkurrentane. Eine hotellet er bevisst på sin kvalitet og legg seg dermed over konkurrentane sine prisar grunna kvalitetsforskjellen i høve til hotella i nærområdet. Priskutting er nytta ved eit hotell der hotellet ser på nabohotella og legg seg noko under desse i pris. Denne metoden vert nytta i kombinasjon med intuisjon.

Dynamisk pricing vert nytta ved 6 av hotella (12 %). 5 av desse hotella er med i kjeder. Eit hotell som driv med dynamisk pricing har 7 nivå/koder der etterspurnaden styrer prisane. Dermed vil prisen variere for å jamne ut trafikken, altså er det etterspurnaden som ligg til grunn for prisvariasjonar mellom ulike dagar. Eit hotell i same kjede som og har dynamisk pricing svarar at det er tilbod, etterspurnad og type segment som avgjer prisinga. Dei har priskategori 1-5, altså ein variant av eit fast prissystem der etterspurnaden avgjer, jamfør spørsmålet om fast prisen. Eine hotellet presiserte at det har ein listepris som er maks pris, men som hotellet fortløpende kan justere ned om etterspurnaden tilseier dette. Det står meir om faktorane som inngår i dynamisk pricing i datamaterialet frå bergensmarknaden, og i djubdeintervjuet i delkapittel 5.6 har vi gått nærmere inn på korleis dynamisk pricing blir gjennomført ved to hotell.

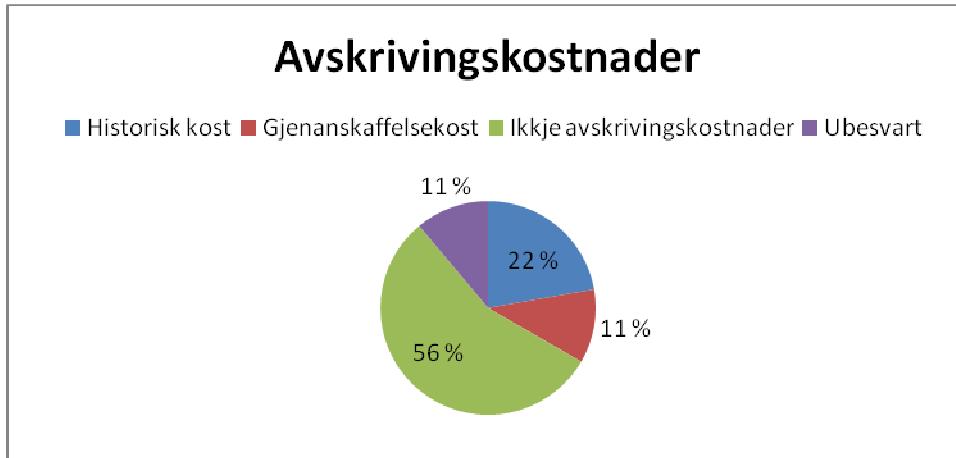
### Kostnadsbasert pricing:

Sidan det er så mange hotell som nyttar seg av kostnadsbasert pricing (31 %) presenterar vi dette datamaterialet under eiga overskrift. Kva kostnadar dei nyttar ved prissetting er gitt ei oversikt over under:



**Figur 5.32:** Kakediagrammet viser kva kostnadar dei hotella i Sogn og Fjordane som nyttar kostnadsbasert pricing prisar etter.

Dei fleste (over  $\frac{3}{4}$  av hotella) oppgjev at dei nyttar totale kostnader ved prisfastsetjing. Det er ikkje alltid kostnadane er så nøyne spesifisert, men ein passar på at prisen dekkar kostnadane og ei høveleg forteneste. Mange av hotella tar ikkje med avskrivingskostnadar direkte, men flettar det inn. 3 hotell oppgjev at dei tar utgangspunkt i variable kostnader ved prissettinga. To hotell brukar variable kostnader med påslag. Det tredje hotellet nyttar nok eigentleg noko liknande totale kostnadar, jamfør nedanfor.



**Figur 5.33:** Kakediagrammet viser kva avskrivingskostnadar hotella i Sogn og Fjordane brukar.

Berre 5 av 14 hotell som kryssa av for totale kostnader oppgjev at dei nyttar avskrivingskostnader. Dette kjem av at mange ikkje brukar dei direkte i kalkylane sine, men passar likevel på at desse blir dekka inn. Nokre av hotella leiger også lokale slik at avskrivingskostnader naturleg fell bort då dei har leigekostnader i staden. Eit hotell som kryssa av for variable kostnader har også kryssa av for at dei nyttar avskrivingskostnader. Dette tyder nok på at dette hotellet eigentleg tar utgangspunkt i totale kostnader, og dermed skulle ha vore under totale kostnader i staden for variable kostnader. Historisk kostnad er mest vanleg der ein tar utgangspunkt i kva det kosta på kjøpstidspunktet. Eit par hotell sa dei nyttar gjenanskaffelseskostnader ved utarbeiding av priskalkylen. Eit par av hotella som svarte via e-post har ikkje svart på dette spørsmålet.

#### Dynamisk prising og it system:

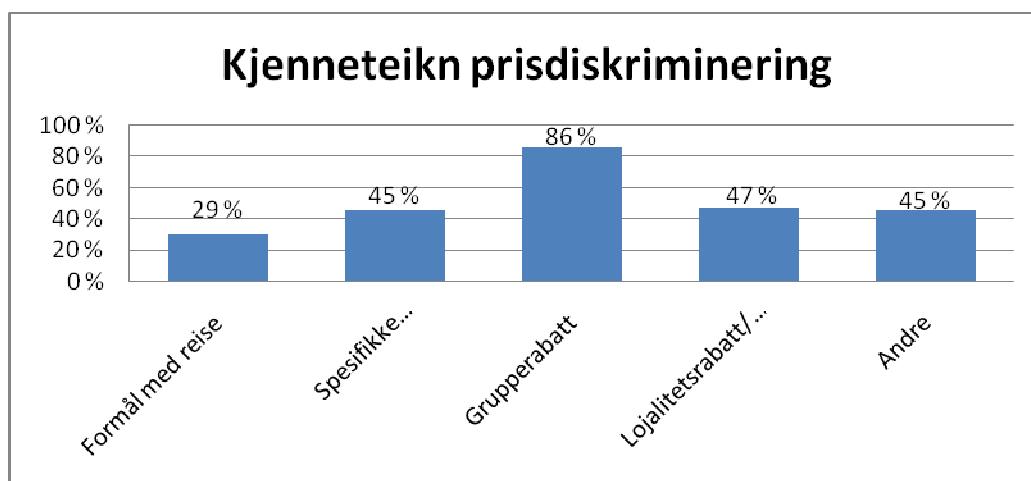
Totalt 6 hotell har dynamisk prising (5 kjedehotell), som nemnt tidlegare. For 2 hotell er dette meir som eit manuelt system der dei kan setje ned pris på nettet via bookingssystemet der ein tar omsyn til sin og konkurrentane sin ledige kapasitet. Det er såleis ikkje ein

integrert del av it-systemet, men prisen kan endrast kvar dag alt etter kva belegg hotellet har. Ved dei 5 kjedehotella er dynamisk pricing innført i 2007 ved to av hotella, i 2008 ved to medan det som har manuelt har praktisert dette gjennom fleire år. Dynamisk pricing er såleis ein integrert del av it systemet til 4 av kjedehotella.

Ingen av dei hotella som ikkje hadde innført dynamisk pricing hadde planar om å innføre dette. Grunnane til ikkje å innføre dette var mange. Det kunne vere at ein hadde ein god del faste gjester som ein då meinte ville reagert negativt. Ein måtte såleis ha same pris. Det kan ha negativ verknad på gjester dersom dei oppdagar at naborommet har ein annan pris. At hotellet var lite er ein annan grunn til at hotellet ikkje hadde planar om å innføre yield management. Det er lite å hente for eit mindre hotell som kanskje berre har rundt 15 rom. I tillegg er dynamisk pricing ressurskrevjande og dermed vil det vere vanskeleg for dei små hotella å kunne innføre dette.

### 5.3.6 Prisdiskriminering

48 av 51 hotell svarte at hotellet driv med prisdiskriminering mellom ulike kundar. Det skal her nemnast at mange hotell synes at ordet prisdiskriminering høyrtes veldig negativt ut og ville ikkje kalle det dei dreiv med for prisdiskriminering, men måtte likevel innrømme at dei tok ulike prisar til ulike kundar for same hotellrom. Det same kan ein sjå igjen i hjå dei me fekk svar via e-post frå. 3 av dei valte å svare nei, men valte i spørsmål 21 å svare at dei praktiserar f eks grupperabattar. Dermed kan ein seie at alle hotella i undersøkinga praktiserar ei eller anna form for prisdiskriminering. Fordelinga på dei ulike metodane er som vist under:



**Figur 5.34:** Stolpediagrammet viser fordelinga av ulike prisdiskrimineringsmåtar ved hotella i Sogn og Fjordane.

**Formål med reise:**

29 % av hotella sa at dei skil gjestene gjennom formålet gjestane har med reisa. Nokre hotell har stort sett forretningskundar om vinteren og turistar om sommaren. Prisane til forretningskundane ligg over det turistane må betale om sommaren.

Nokre hotell peikar på at dei ser an kunden. Forretningsfolk betalar rack rate (ordinære priser) medan turistar får rabatt.

Tidspunktet på bestillinga spelar inn ved dynamisk pricing. Det ein ser er at nokre firma som er meir prissensitive er tidleg ute for å bestille saman med fritidskundar. Det er helgepriser når ferie-/fritidsgjestene kjem, medan prisane stort sett er dyrare i vekedagane når forretningsfolk kjem ved nokre av hotella i undersøkinga. Andre tilbod ved hotellet er til dømes påsketilbod til turistar til ein lågare pris enn normalt. Andre peikar vidare på at det er ulikskapar mellom ein turist og konferansegjest og julebord og helgegjest. Ein del av hotella betener omtrent berre eit segment, oftast turistar, og dermed fell denne prisdiskrimineringa naturleg bort hjå desse hotella.

**Kundegruppering etter spesifikke kjenneteikn: Rabattar til pensjonistar/studentar/barn/familie:**

45 % av hotella i undersøkinga seier dei har rabattar til studentar/pensjonistar/barn/familie. Det er sjeldan at hotella har alle desse fire alternativa, men 45 % har enten ein av delane elle fleire. Dette er for å utnytte den heterogene betalingsviljen blant gjestane som poengtert tidlegare.

Døme på rabattar til pensjonistar er seniorpriser. Mange hotell opererer med rabattar til barn/familie, medan rabattordningar for studentar ofte vert gjett på stader med mange studentar. Vidare meiner nokre av hotella at dei er så små eller allereie har så låge priser at dei ikkje da kan gje rabatt utover prisane dei har.

**Grupperabattar/firmaavtale:**

Grupperabattar er den dominerande forma for prisdiskriminering der 86 % av hotella oppgjer at dei har ei eller anna form for grupperabatt. Her kjem turoperatøravtalene inn. Der snakkar ein som regel om nettopris til turoperatørane slik at det er rom for provisjon til desse. Kva pris ein blir einige om avheng av kor stor trafikk den enkelte operatør kan gje til

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

hotellet samt kva land kundane kjem ifrå. Ein god kunde som skaffar hotellet mange gjestedøgn får ein god pris. Mange av avtalane her blir til gjennom forhandlingane, og er då som i bergensmarknaden volumbaserte.

Turoperatørane er her tatt med under rabatt fordi det er turoperatøren som står som ansvarleg for at dei romma dei har bestilt blir følt opp. Turoperatørane kan enten foreta konkrete bookingar eller foreta ei ”tom bestilling” der dei i utgangspunktet har rett på eit bestemt tal på rom, men om dei ikkje nyttar seg av dette har dei ein kanselleringsfrist på visst mange dagar, eksempelvis 30 dagar. Elles kan det vere andre grupper som kjem innom som oppnår betre prisar som følgje av at dei kjem fleire i gongen, f eks bussgrupper. Nokre praktiserte 10 rom = gruppeprisar, ein gratis per 20. gjest eller tilsvarande, medan andre igjen baserte det på forhandling.

Bryllaup eller andre arrangement kjem og inn under denne forma for rabatt. Det er lettare å oppnå denne forma for rabatt i skuldersesongen der ein som regel har ein del ledig kapasitet og hotella ønskjer å fylle opp for å auke belegget.

Firmaavtalar er utbreitt i forretningsmarknaden og ulike firma forhandlar fram avtalar med hotellet. Dette er også basert på volum.

Ein del hotell har ikkje grupperabatt av di dei er så små at det ikkje har noko for seg. Fleire hotell i undersøkinga har under 20 hotellrom og dermed er ikkje hotella store nok til å kunne ta imot busslaster eller bestillingar frå turoperatørar, når dei i tillegg tar i mot bestillingar frå individuelle.

### **Lojalitets- og medlemsrabattar og bonus:**

Lojalitets- og medlemsrabattar vert praktisert ved 47 % av hotella i undersøkinga. Nokre hotell har ein meir uformell rabatt der enkelte faste gjester kan få rabattar, spesielt dersom det er i lågsesongen. Mange kjedehotell har rabattsystem som gjeld for gjestar ved hotell tilhøyrande kjeda. Ein del har og eigne rabattordningar som berre gjeld gjester ved det aktuelle hotellet.

NAF-medlemskap gjev rabatt ved fleire hotell. Medlemmar får 10 % rabatt på romprisen. Eit hotell praktiserar ein idrettspris der medlemmar av NFF (Noregs Fotballforbund) får rabatt ved overnatting.

Nokre få hotell nemner også Hotellexpress<sup>23</sup>. Medlemskapen kostar kr 1560 + mva i året, og den gjev deg rabatt hjå 4200 hotell i verden. 11 hotell i Sogn og Fjordane er med på denne ordninga. Rabatten gjeld ved forventa ledig kapasitet. For å få rabatt må du tidlegast bestille hotellrom 24 timer før framkomst.

#### **Andre:**

Fjord Pass gjev rabattar på overnatting ved 170 hotell i Noreg. Eit Fjord Pass kostar 120 kroner og er gyldig i eit kalenderår. Fjord Pass gjeld for 2 vaksne og medreisande barn under 15 år. Det er ofte nokre rom på kvart hotell som er til disposisjon for denne avtalen. Så det er berre snakk om eit fåtals rom sjølv om ein del hotell har denne ordninga. Til dømes hadde eit hotell, med om lag 30 rom, 3 rom som var med på denne avtalen.

Eit par hotell gav rabatt dersom interessefeltet til gjesten matcha hovudprofilen til hotellet. Ein del hotell sa vidare at dei har rabattar ved overnatting over fleire dagar (langtidsopphald), såkalla long stay. Gjennomsnittsprisen på til dømes eit 3 dagars opphold er då lågare enn prisen for eit døgn.

#### **5.3.7 Rabattar og bundling**

I gjennomsnitt oppgjev hotella at 41.3 % av gjestedøgna blir selt til rabatterte prisar. Det er grunn til å tru at talet nok kan vere enda høgare då vi trur at ein del hotell har vore relativt konservative i sine anslag og/eller har gløymt noko i forbifarten når ein tar det via telefon. Ein skal hugse på at desse tala er eit grovt anslag for fleire av hotella, der berre få hotell har ein nøyaktig oversikt over kor stor del av gjestedøgna som faktisk er selt til rabatterte prisar.

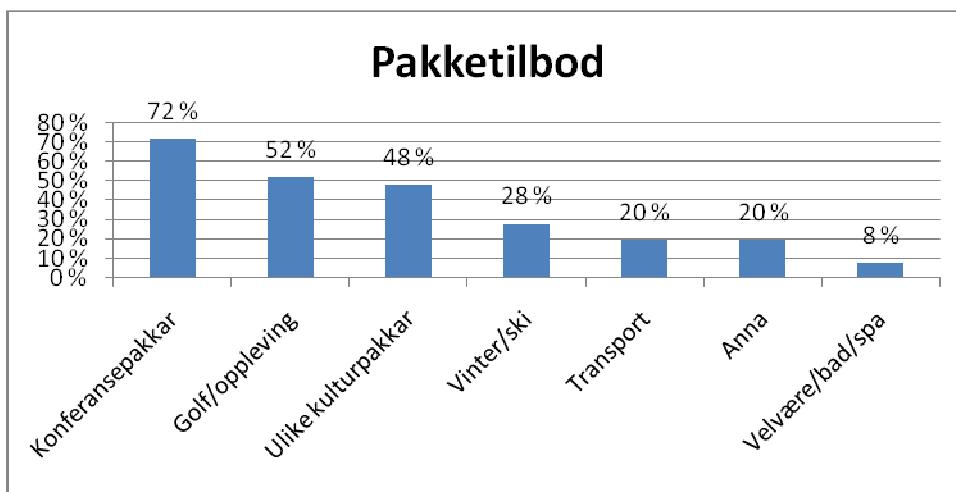
Tala viser at rabattar er veldig vanleg ved hotell i ei eller fleire former og utgjer ein vesentleg del av gjestedøgna ved dei intervjua hotella. Anslaga varierte frå 1 til 95 % av gjestedøgna, noko som viser at det er store skilnader frå hotell til hotell. Grunnen til at ein stor del av gjestedøgna er selt til rabatterte prisar kan vere turoperatørar/busslaster eller firmaavtalar som er ein stor/større del av gjestedøgna ved hotellet. Hjå ein del hotell er det stort sett berre individuelle gjester som vitjar hotella, og då blir ein mindre del av romdøgna selt til rabatterte prisar. Desse gjestene betalar oftare fullpris. Hotell av mindre størrelse tar ikkje i mot grupper/turoperatørar og dermed vil dei ofte få selt ein større del av romma til listepris.

---

<sup>23</sup> <http://www.hot-ex.no/norskehotelim.html>

Ved pakketilbod er i snitt 8,7 % av gjestedøgna selt gjennom ulike pakketilbod. 25 av hotella (50 %) har ikkje pakketilbod ved hotella sine (eit hotell ville ikkje gje anslag). Fleire av hotella sa at dei har planar om å innføre dette i nærmare framtid, medan andre sa at dei heller gav anbefalingar til gjestane. Til dømes om dei gav anbefalingar om fjelltur så kunne jo dei få gjestene til å tilbringe ein ekstra dag ved hotellet.

#### **Ulike pakkar tilbydde ved hotella:**



**Figur 5.35:** Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike pakketilbod.

Konferansepakkar er den mest vanlige pakken der 72 % av hotella som har pakketilbod oppgjev at dei har konferansepakkar. Konferansepakken inneheld som regel heilpensjon + møterom. Heilpensjon er som definert tidlegare overnatting + 3 måltider (frukost, lunsj, middag).

52 % sa at dei har golf-/opplevelingspakkar. Døme på slike pakkar var golf, aktivitetspakkar, breturar, fisking, rafting, skjærgårdstur, vandringspakkar, grotteturar og fjellføring generelt. Det er ein viss overlap med andre slik at dei delvis kan sjåast på samla.

48 % av hotella med pakketilbod har kulturpakkar anten fast eller ved enkelte hendingar. Døme på pakkar som vart nemnt var Opera Nordfjord, countrytreff, Ole Ivars, symjefestival, balejazz, revypakkar, museum og gamalostfestival.

Skipakkar kunne vere om sommaren der ein har sommarskisenter, og om vinteren der ein har skitrekk. 28 % av hotella som har pakketilbod har skipakkar.

To hotell har spapakke. Thalasso ved det eine hotellet kunne ikkje kjøpast utan å ha overnatting ved hotellet, så rom og thalasso måtte kjøpast som ein pakke.

20 % har transportpakkar. Døme på pakkar er tog, fly (Widerøe der 10 stk = rabatt på fly og hotell) og båt som hotella tilbyr.

20 % kryssa av for anna. Døme her er sykling og sykkelturisme, behandling ved firda fysikalske senter, helikopterturar, bilturar og klatring. Som vi ser kunne fleire av desse eigentleg ha vore plassert under oppleving.

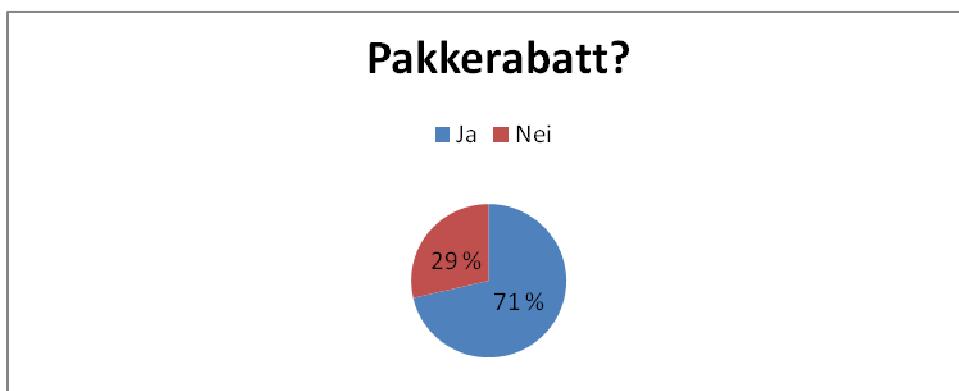
#### Kan desse og kjøpast separat?



**Figur 5.36:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane, som tilbyr pakkar, der delane i pakkane også kan kjøpast separat.

Hjå 91 % av hotella kan ein kjøpe desse pakkane separat. Til dømes ved konferansepakkar kan ein velje berre eit opphold for ein dag eller betale for overnatting i tillegg. Dei fleste kan vi difor seie nyttar mixed bundling, medan eit par hotell nyttar rein bundling der produktet berre kan kjøpast som ein mindre del av ei større pakkeløysing.

#### Vert det gitt rabattar på desse pakkane utifrå kva ein måtte ha betalt for dei ulike delane/komponentane separat?



**Figur 5.37:** Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane, som tilbyr pakkar både som heilskap og separat, som har rabattar på desse pakkane i forhold til dei ulike delane som utgjer pakken.

71 % sa det var rabattar på pakken i forhold til om ein kjøpte delproduktet separat. 29 % sa at prisen var den same.

## 5.4 Samanlikning, analyse og tolking av data

I denne delen vil vi samanlikne hotell i Sogn og Fjordane med hotell i Bergen og komme med slutningar og kommentarar som går meir direkte opp mot problemstillinga vi har for oppgåva.

### 5.4.1 Klassifisering/inndeling

Samanliknar vi datamaterialet frå Sogn og Fjordane med datamaterialet vårt frå Bergen ser vi tydeleg at Sogn og Fjordane er eit distriktsfylke der berre 6 % av hotella definerar seg sjølv som byhotell. Dei resterande (94 %) definerar seg som distrikshotell. For hotella i Bergen er det 70 % av hotella som definerar seg som byhotell, 15 % som flyplasshotell og berre 7 % som distrikshotell. Dette gjev oss moglegheit til å sjå på løysingar på tvers av dei to datamaterialane.

Også primærmarknad fordelinga er ulik mellom dei to marknadane. I Sogn og Fjordane er fordelinga ferie/fritid (69 %), forretning (30%) og kurs/konferanse (1 %). Dette avviker sterkt frå Bergen der fordelinga er ferie/fritid (17 %), forretning/jobb (65 %) og kurs/konferanse (18 %). Såleis tyder dette på at forretningsmarknaden og kurs/konferanse marknaden er større i byane enn i distrikta. At ferie/fritidsmarknaden er dominante i distrikta, då også fleire av hotella berre har ope om sommaren, er ikkje overraskande.

Den neste klassifiseringsordninga vi nyttar er talet på rom. Gjennomsnittet for Bergen er på om lag 140 rom, medan tilsvarande for Sogn og Fjordane er på om lag 49 rom. Ulikskapen er veldig stor og det er spesielt dei store hotella i dei større kjedene som trekk opp snittet i Bergen. Distrikta er prega av mange og mindre hotell, medan byane har fleire hotell med stor romkapasitet.

### 5.4.2 Stjerneklassifisering

Ingen av hotella verken i Sogn og Fjordane eller Bergen klassifiserar seg som 5 stjerners hotell, men i Bergen er det heile 56 % som gir seg sjølv 4 stjerner og 37 % som gir seg sjølv 3

stjerner. I Sogn og Fjordane er det 24 % som gir seg sjølv 4 stjerner og heile 58 % som gir seg sjølv 3 stjerner. Det er klårt at byhotella i gjennomsnitt har fleire stjerner enn distrikshotella. I distrikta har også 2 % av hotella berre ei stjerne, medan ingen hotell i Bergen har det. Resultata er ikkje overraskande då hotella i byane er større og det er heller ikkje overraskande utifrå andre kriteria som styrar stjernerangeringa til dømes standard. Mest trulig ville det ha vore enda større skilnad om hotella hadde nytta Norsk Hotellklassifisering sine kriteria.

#### **5.4.3 Hotellkjede, inkludert fordeling**

Det er ein større prosentdel som er med i kjeder i Bergen enn Sogn og Fjordane. I Bergen er 78 % av hotella med i ei kjede medan 22 % ikkje er med det. Dette skil seg frå hotella i Sogn og Fjordane der 45 % av hotella er med i ei kjede og 55 % ikkje er det. Overraskande er det likevel ikkje.

Når vi ser på fordelinga av kjedehotell er det tydeleg at det også her er skilnader mellom dei to marknadane. Av dei største hotellkjedene er det berre Choice og Nor Hotels<sup>24</sup> som er representert i Sogn og Fjordane med høvesvis 3 og heile 9 hotell. I Bergen er Choice og Thon Hotels størst med 5 hotell kvar. I tillegg er dei fleste andre store hotellkjedene representerte med eit eller nokre få hotell der.

#### **5.4.4 Produktmarknad og geografisk marknad**

Felles for begge marknadane er at så godt som alle definerar andre hotell som produktmarknad. 48 % av hotella i Bergen og 61 % av hotella i Sogn og Fjordane seier at Bed & Breakfast også er det. Men her stoppar likskapane. Det er tydeleg at sidan distrikshotella typisk har færre stjerner og har ein annan gjestesamansetning enn byhotella så meiner fleire av hotella at dei andre overnattingstadane også er konkurrentar og ein del av produktmarknaden. Til dømes meiner 63 % av hotella at pensjonat er konkurrentar, 51 % at Motell er det og 47 % at gjestehus er det. I Bergensområdet kan vi seie at hotella meiner den relevante marknaden inkluderar andre hotell og kanskje til dels også Bed & Breakfast, medan dei andre er utelukka. I Sogn og Fjordane er det ikkje eit så eintydig svar, som moglegvis kan henge saman med at respondenten har sett meir "stort" på det. Kvar skiljet

<sup>24</sup> Nor Hotels er ei samanslutning av privateigde hotell i dei nordiske landa. Nor Hotels er eigentleg Noregs nest største hotellkjede, men den skil seg likevel frå dei andre store kjedene. I følgje Horwath (2007) tilfredsstiller ikkje denne samarbeidsgruppa kjededefinisjonen. Vi har likevel tatt den med som kjede.

går her e vanskeleg å seie. Uansett er det tydeleg at dei andre overnattingstadene er meir rekna som konkurrentar i Sogn og Fjordane enn i Bergen. Totalt sett må ein likevel kunne seie at våre vurderingar i bransjedelen samsvarar ganske så bra med det respondentane meiner.

På spørsmålet om den geografiske marknaden er resultata også ulike. Ofte er det kva primærmarknad hotellet har som avgjer kvar det vil krysse av. Meir om dette i SPSS delen i delkapittel 5.5.3. Resultata for bergensområdet er 70 % på Staden/byen og tek vi med nærområda er totalen på 92 %. Vår konklusjon blir difor understøtta av undersøkinga då dette ikkje er ulikt det vi kom fram til i teoridelen. Den totale relevante marknaden når vi trekk inn både produktmarknad og geografisk marknad er også ganske så lik. I Sogn og Fjordane er ikkje hotella like lette å bli klok på, men det er likevel tydeleg at region/fylke med sine 57 % er den som blir sett på som den mest sannsynlege geografiske marknaden. Dette er heller ikkje spesielt overraskande og heng nok saman med at sidan heile Sogn og Fjordane er fylt opp av ulike turistdestinasjonar så føler hotella at dei konkurrerar med andre innanfor regionen og fylket. 90 % meiner at konkurransen er anten på staden, staden og omegn eller regionalt. Dette er fordi dei fleste hotella (69 %) har ferie- og fritidsmarknaden som sitt hovudsegment. Konkurransen hadde mest truleg blitt meir lokal dersom forretningsmarknaden var meir dominerande som den er i Bergen. Dette skil seg litt ifrå vår definisjon i teoridelen som er staden/byen og omegn.

#### 5.4.5 Pris og prisingsprosess

##### Prissegment:

Prissegmentspørsmålet går vi ikkje veldig nøye innpå her då dette spørsmålet vil bli kombinert med andre spørsmål i SPSS analysen vår. Resultata er ikkje heilt ulike, men ein større del av hotella i Bergen plasserer seg sjølv i høg eller over middels pris (totalt 59 %) enn delen av hotella i Sogn og Fjordane (33 %). Trenden er uansett den same der fleire plasserer seg over middels enn under middels noko vi har kommentert tidlegare og forsøkt å gitt ei forklaring på moglege årsaker til.

##### Opererar hotellet med ein fast prisenøy?

Sidan mange av hotella i Bergen praktiserar dynamisk prising og flytande prisar så vil delen med fast priseny vere mindre der enn i Sogn og Fjordane. Det viser seg også i svara der 29 % av hotella i Sogn og Fjordane har ein fast priseny for heile året, medan det berre er 7 % for hotella i Bergen. I tillegg har fleire haka av for at dei har ein priseny, men at denne varierar med sesong. Her har 59 % av hotella i Sogn og Fjordane kryssa av, medan denne kategorien utgjer 30 % av hotella i Bergen. Vi har tidlegare påpeika at det ligg nokon svakheiter i struktureringa og at eit noko upresist spørsmål gjer at dei med dynamisk prising plasserer seg ulike stader sjølv om dei kanskje er like. Men det kan likevel vere at sjølv om nokre hotell som praktiserar dynamisk prising har ein fast priseny som varierar med sesong i botn, så har ikkje andre hotell med dynamisk prising dette. Framstillinga gir likevel eit godt overblikk over hotellmarknadane. Og til tross for desse uklårleikane er det likevel tydeleg at hotella i distrikta i større grad praktiserar ein fast priseny i ei eller anna form enn hotella i byen (Bergen). Dette heng nok, som nemnt ovanfor, saman med bruken av dynamisk prising der berre 12 % av hotella i Sogn og Fjordane nyttar dynamisk prising, medan heile 74 % av hotella i Bergen praktiserar dynamisk prising.

I teorien er det poengtert at det er gunstig med ein fast priseny i ein god prisingsprosess, jamfør delkapittel 3.1. Som vi ser av statistikken frå spørsmålet er det tilsynelatande hotella i Sogn og Fjordane som scorar høgast her. Men hotella med dynamisk prising har også ein pris som gjeld akkurat den dagen, berre at det skjer ei kontinuerleg tilpassing basert på blant anna etterspurnad/belegg. Såleis har desse hotella tatt utviklinga eit steg vidare der dei tilsette får lista opp prisane som gjeld frå meir sentralt hold kvar einaste dag. Berre 6 % av hotella i Sogn og Fjordane har ikkje fast priseny i ei eller anna form. I Bergen er det også veldig få hotell som ikkje har ei form for fast priseny på ein eller anna måte sjølv om dei spurde hotella kryssa av ein del på nei. Mange av desse har som sagt dynamisk prising. Hotella både i Sogn og Fjordane og Bergen verkar såleis å ha ein forholdsvis god prisprosess med ein fast priseny i botn (som kan variere med ulike faktorar), der hotella i Bergen likevel har meir utvikla og nyare system.

### Kven har ansvar for prisinga av romma?

På dette spørsmålet er det også tydeleg at det er strukturforskellar mellom hotella i Sogn og Fjordane og hotella i Bergen. Spørsmålet var eit ope spørsmål der vi har gjort inndelinga

seinare. Inndelinga i Sogn og Fjordane summerar seg til 100 %, det gjer ikkje fordelinga i Bergen. Dette heng saman med at i Bergen er det ofte nemt fleire som er ansvarlege for prisinga og dette kan tyde på at prisgrupper er meir utbreitt i Bergen. Dette er ikkje usannsynleg då ein verkar å ha eit meir avansert og utarbeida prisingssystem for hotellrom i Bergen enn i Sogn og Fjordane. Ingen av hotella i Sogn og Fjordane har noko som heiter revenue manager, medan heile 50 % av hotella i Bergen har dette. Direktøren eller dagleg leiar er ansvarleg ved 48 % i Bergen og 61 % i Sogn og Fjordane. I begge marknadane kan det og vere andre som har ansvaret for prisinga som til dømes eigarane, sals - og marknadsavdeling, bookings- og resepsjonssjef og så bortetter. Ansvaret for prisinga er såleis i stor grad sentralisert og oversiktleg. Dette er viktig for å få ein heilskapleg prispolitikk og prismeny, spesielt for dei større kjedene. Salspersonane/resepsjonistane har ingen autoritet til å endre nokon av prisane. Såleis unngår ein kannibalisering, jamfør teoridelen.

### Dynamisk prising og prisingsprosess:

Frå teorien har vi at for å evaluere prisprosessen kan ein stille 4 kritiske spørsmål. Ved å svare på desse spørsmåla kjem vi fram til at prisingsprosessen ved bruk av dynamisk prising verkar å vere god på dei fleste områda.

- Er den proaktiv og utnyttar heterogen betalingsvilje? *Ja, det er den. Det er poengert i analysen vår at den utnyttar heterogen betalingsvilje med blant anna å segmentere kundane. Proaktiv er den ved at ein blant anna ser på forventa utvikling og prognosar og handlar utifrå dette.*
- Blir all relevant informasjon tatt med, inkludert innverknad av føreståande tilbod på framtidige sal/andre kundar? *I dynamisk prising er ei rekke faktorar inkludert. Ein delar marknaden opp i fleire marknadssegment, styrer ledige ressursar, estimerar framtidig utvikling og førespurnader, og estimerar prisane for å maksimere inntekta. Ein kan såleis svare ja også her.*
- Har salsteamet insentiv/argument til å rettferdiggjere prisane til kundane, eller er det enklare og meir lønsamt for salsteamet å tale kunden si sak mot bedrifta? *Dei som jobbar i salsteamet (receptionistane og booking) har ingen insentiv til å tale kunden sin sak. Gjennom bruken av losjoptimeringsteknikkar har hotella eit system som til ei kvar tid forsvarar den prisen ein set utifrå faglege kriteria. Det er ulike faktorar som*

*poengtert i teorien som styrer prisen ut til kunden og den kan alltid forsvarast på ein god måte.*

- Blir kunden overbevist om den meirverdien bedrifta tilbyr framfor konkurrentane, eller belønnast kunden for å diskreditere meirverdien? *Dette svaret blir vanskeleg å svare på generell basis, men det er likevel grunn til å tru at dei fleste hotell har prisar som svarar til det produktet/tilbodet dei leverer og har tilpassa seg marknaden. Elles vil dei risikere å prise seg ut.*

Om svaret ikkje er "ja" på alle spørsmåla, er det rom for betring av prisprosessen i følgje Nagle & Holden 2002. Svara her er sannsynleggjort å vera ja på alle. Det er likevel grunn til å tru at det framleis er betringspotensial, men at hotella har kome eit godt stykke på veg.

### **Når de prisar dykker rom, ser de då på korleis konkurrentane prisar sine hotellrom?**

Det er klårt at både hotell i Sogn og Fjordane og hotell i Bergen i stor grad ser på konkurrentane sine når dei set prisar for sine hotellrom. Datamaterialet kan likevel tyde på at hotella i Bergen i større grad ser på kvarandre sine prisar enn hotella i Sogn og Fjordane. Dette av di heile 71 % av dei intervjua hotella har kryssa av for alltid eller som oftast på kor ofte dei ser på konkurrentane sine prisar. For Sogn og Fjordane er talet berre 39 %. Dette kan indikere at konkurransen i Bergen er større. I tillegg er hotella der samla innanfor eit mykje mindre geografisk område enn Sogn og Fjordane og effekten av prisendringar vil typisk vere sterkare, raskare og meir intens enn i Sogn og Fjordane. Hotella der er spreidd over store distansar og konkurransen er naturleg nok mindre intens.

### **Kva metode synest best å beskrive korleis de fastset prisar?**

Så er vi over til ein sentral del av samanlikninga. Kva metode dei ulike hotella brukar og om det er ulikskapar mellom hotella i Sogn og Fjordane og Bergen er sentralt for problemstillinga vår.

Utifrå datamaterialet vårt er det her heilt klårt at det er store ulikskapar mellom desse to. I distrikta er det berre 12 % av hotella som nyttar dynamisk prising, medan i Bergen er bruken av dynamisk prising på 70 %, ein skilnad på heile 58 %. Men det er 74 % av hotella i Bergen som nyttar dynamisk prising, anten aleine eller saman med andre metodar og skilnaden er såleis på 62 %.

Kostnadsbasert prising er den mest utbreitte metoden i Sogn og Fjordane med heile 31 % og med intuisjon og prøve å feile på høvesvis 17 og 20 %. Dynamisk prising kjem berre som nummer 4 her. Kostnadsbasert prising og intuisjon er dei nest mest nytta metodane i Bergen og ligg på 10 %. Dei andre metodane har liten eller ingen bruk der. Ulikskapane er såleis veldig store og det tyder på at ein i Bergen har meir avanserte system enn i distrikta der ein gjerne brukar enkle metodar som kostar lite tid og ressursar framfor å bruke tid på ressurskrevjande optimeringsteknikkar som dynamisk prising er. Dynamisk prising høver heller ikkje i like stor grad for alle hotell. Hotella i Bergen er i større grad ein del av ei hotellkjede og kvart enkelt hotell er i tillegg gjennomsnittleg mykje større enn i Sogn og Fjordane. Fordelinga av kostnadsbasert prising i Sogn og Fjordane og Bergen går vi ikkje nærmare innpå her då datamaterialet for Bergen er såpass lite. Hovudpoenga har vi uansett fått fram. Kostnadsbasert prising oversikta finn ein i delkapitla 5.3.5 og 5.2.5.

Det kan vere verdt å merke seg som vi har vore inne på i teorien at det ved mange bedrifter blir praktisert tilfredsstillande avkastning i staden for å maksimere avkastninga gjennom bruk av optimeringsteknikkar. Dette gjeld også for mange hotell der det blir praktisert tilfredsstillande avkastning. Dette er nok spesielt gjeldande ved familiedrivne hotell der profitt ikkje nødvendigvis er det viktigaste. Ulikskapen mellom Sogn og Fjordane og Bergen blir understreka gjennom bruken av dynamisk prising som er ein losjioptimeringsteknikk. Kostnadsbasert prising, intuisjon, prøve å feile og konkurrentmatching er ikkje optimeringsteknikkar. Desse metodane har anten einsidig fokus på belegg eller gjennomsnittleg rompris og bør nyttast med varsemd som det står i teorien. Dynamisk prising tar derimot omsyn til begge dimensjonane.

### Dynamisk prising og it system:

Det er berre 6 hotell av dei intervjuua hotella i Sogn og Fjordane som praktiserar dynamisk prising og 4 av desse (66,7 %) seier at dynamisk prising er ein integrert del av it systemet til hotellet. 2 av hotella (33,3 %) har ei manuell tilnærming. På grunn av at så få hotell har dynamisk prising i Sogn og Fjordane er datamaterialet for lite til at ein kan slå noko fast med sikkerheit med å samanlikne med hotella i Bergen. Likevel kan ein merke seg at ved 80 % av hotella med dynamisk prising er det ein integrert del av it systemet til hotellet. Det er altså både fleire hotell med dynamisk prising og fleire hotell som har ein automatisert versjon av

dette (80 % versus 66,7 %). I tillegg har fleire av dei hotella som har manuelle ordningar i Bergen, planar om å få det automatisert i større grad.

Felles for hotella både i Sogn og Fjordane og i Bergen er at dei som ikkje har innført dynamisk prising heller ikkje per dags dato har planar om å innføre dette. Det er dermed grunn til å tru at ulikskapar i prisingsmetode vil vedvare.

#### **5.4.6 Prisdiskriminering**

Vår undersøking understrekar at prisdiskriminering er særstakt utbreitt i hotellmarknaden. Frå teorien har vi at prisdiskriminering er mogleg dersom to forhold er tilfredsstilt. Dette er at det prisdiskriminerande selskapet må ha ei form for marknadsmakt slik at det har fridom til å velje sin eigen prisstruktur, og at marknaden for produktet må kunne delast i ulike delmarknader som har ulik etterspurnad. Begge desse forholda er tilstades i hotellnæringa med monopolistisk marknadsstruktur og ulike kundesegment, og prisdiskriminering er difor mogleg.

I Bergen sa alle unntake eit hotell at dei nytta prisdiskriminering og i Sogn og Fjordane alle unntake 3 hotell. Det viste seg likevel at alle hotella i Sogn og Fjordane praktiserar prisdiskriminering i ei eller anna form. Bruken av prisdiskriminering er likevel noko ulik.

Medan 89 % av hotella i Bergen praktiserar prisdiskriminering der ein gjer forskjell på kundane grunna formål med reise er det berre 29 % av hotella i Sogn og Fjordane som gjer det same. Dette er delvis grunna at mange av hotella i Sogn og Fjordane berre betener eit segment (turistar i feriesegmentet) og dermed fell denne typen prisdiskriminering bort.

59 % av hotella i Bergen praktiserar kundegruppering etter spesifikke kjenneteikn. Denne kundegrupperinga for hotella i Sogn og Fjordane er mindre utbreitt der 45 % praktiserar dette. Dette heng nok saman med at nokre hotell i Sogn og Fjordane er så små at dette har mindre for seg, og at ein kanskje ikkje er så flink til å utnytte heterogen betalingsvilje.

Når det gjeld grupperabattar og firmaavtalar er nok firmaavtalar meir utbreidde ved hotella i Bergen enn hotella i Sogn og Fjordane. Men grupperabattar og firmaavtalar er plassert i same gruppe og totalt meiner heile 96 % av bergenshotella og 86 % av hotella i Sogn og Fjordane at dei praktiserar denne prisdiskrimineringa. Tala er ikkje heilt ulike, men det er tydeleg at bruken er meir utbreidd i Bergen enn i Sogn og Fjordane.

Lojalitets- og medlemsrabattar og bonus er meir utbreitt i hotellmarknaden i Bergen (70 %) enn i Sogn og Fjordane (47 %). Dette har nok samanheng med talet på kjedehotell der alle dei største har lojalitetsordningar av eit eller anna slag. I tillegg er desse ordningane meir formelt og profesjonelt utførte med ulike kort og prosent-/bonusordningar. I distrikta og typisk på dei mindre hotella er det meir utbreitt med ein uformell rabattordning til faste og lojale gjester. NAF-medlemskap rabattar og hotellexpress er praktiserte både i Bergen (by) og i Sogn og Fjordane (distrikt). Lojale kundar er viktige i hotellnæringa og næringa veit å bruke metodar for å få gjestene til å bli nettopp dette, spesielt i byane.

I teorien er det referert til førstegrads, andregrads og tredjegrads prisdiskriminering. Det er oppagt at dei intervjua hotella praktiserar andregradsprisdiskriminering i form av ulike kvantums-/volumrabattar og tredjegradsprisdiskriminering i form av segmentering av gjestene, ulike rabattordningar til studentar, pensjonistar, familie, barn og så bortetter. For definisjonar av andregrads - og tredjegradsprisdiskriminering, sjå delkapittel 3.4 som omhandlar prisdiskriminering. Ved tredjegradsprisdiskriminering skal prisen vere den same innad i kundegruppa. Gjennom bruken av dynamisk prising er det ei form for tredjegradsprisdiskriminering sjølv om også prisen innad i dei ulike segmenta ikkje er den same. Den faktiske prisen er jo basert på ei rekke ulike faktorar.

Kvífor har så hotella prisdiskriminering? Først og fremst er det for å få høgast moglege inntekter ved å forsøke å maksimere inntekta frå kvar enkelt kunde og totalt for heile kundemassen (gjennom segmentering og ulike kvantumsrabattar). I tillegg er andre av desse ordningane nytta for å behalde og premiere lojale kundar. Som vi har vore inne på i bransjedelen er det viktig at ein beheld kundane sine då det kostar 5 gonger meir å skaffe ein ny kunde framfor å behalde kundane ein allereie har.

#### **5.4.7 Rabattar og bundling**

Kor stor del av gjestedøgna til hotellet som er selt til rabatterte prisar og kor stor del som er selt gjennom ulike pakketilbod gjev noko overraskande svar når ein samanliknar tala frå Sogn og Fjordane med tala frå Bergen. Rabattar utgjer 58 % i Bergen og 41,3 % i Sogn og Fjordane. Sidan belegget er større i byane i følgje Horwath (2007) så skulle ein tru at ein mindre del av romdøgna blir selt til rabatterte prisar. Men som vi har sett frå tala i førre avsnitt var det meir utbreitt med rabattordningane som var nemnt der og såleis er det jo ikkje overraskande

at sal til rabattert pris er større i Bergen (byen) enn i Sogn og Fjordane (distriktet). Ein av hovudgrunnane er nok alle firmaavtalane (selt til rabatterte prisar) som førekjem ved hotella i Bergen.

Pakketilbod er som forventa meir utbreitt ved hotella i Bergen enn hotella i Sogn og Fjordane. Tala er på om lag 18 og 9 %. Ein sel altså dobbelt så stor del av gjestedøgna gjennom pakketilbod i Bergen. Pakkeløysingar er som påpeika av fleire av hotella på frammarsj, så det kan vere at desse prosentane vil auke noko dei komande åra.

Hotella tilbyr ulike pakkar og fordelinga er noko ulik. Konferansepakkar blir tilbydd ved alle hotella (100 %) som tilbyr pakkar i Bergensmarknaden, medan det førekjem ved 72 % av hotella som tilbyr pakkar i Sogn og Fjordane. Grunnen til dette er nok den låge delen av hotella som definerar seg som konferansehotell og at langt ifrå alle hotell i Sogn og Fjordane kan huse konferansar. Ulike kulturpakkar er like (48 % Sogn og Fjordane og 48 % Bergen). Golf og opplevingspakkar samt skipakkar er naturleg nok meir utbreitt ved dei hotella som tilbyr pakkar i Sogn og Fjordane enn Bergen då det er lettare for gjestene ved slike hotell å ta seg tid og ha moglegheitene til slikt, i tillegg til at gjestene hovudsakleg er turistar og fritidsreisande som gjerne er på tur for å ha gode opplevelingar. Ligg det då eit skitrekk eller liknande i nærlieken utnyttar hotella dette. Velvære/bad/spa og transport er det mindre skilnader på. Andre typar pakkar er tilbydde både ved hotella i Bergen og hotella i Sogn og Fjordane.

Pakkane kan som regel splittast opp og kjøpast separat. 95 % av hotella som tilbyr pakkar i Bergen sa at delane som utgjer ein pakke kan kjøpast separat. Ved hotella i Sogn og Fjordane var det same talet 91 %. Tala er nokså like og understrekar at det blir praktisert mixed bundling blant dei intervjua hotella på deira pakkeløysingar. Nokre få hotell nyttar likevel rein bundling.

På det siste spørsmålet som går på om det er rabattar på desse pakkane i forhold til kva ein måtte ha betalt for dei ulike delane separat er det litt ulikskapar. 19 av 20 hotell (95 %) i Bergen svarar at pakkane er billegare, medan talet er 71 % i Sogn og Fjordane. For dei resterande hotella var prisen på pakken den same som for kvar enkelt del lagt saman. Det er likevel grunn til å seie at det i stor grad blir praktisert mixed prisbundling både for hotella i Bergen og i Sogn og Fjordane.

## 5.5 Bivariat analyse (SPSS)

Ei undersøking av samanhengen mellom to variablar blir kalla for bivariat analyse. Hensikta med ei bivariat analyse er å samanlikne korleis einingar som har ein bestemt verdi på ein variabel, fordelar seg på ein annan variabel. Ved å nytte krysstabellar får ein ut dei bivariate fordelingane, altså korleis observasjonane fordelar seg på kombinasjonar av verdiar på dei to variablane. For å tolke dataa må vi definere den avhengige og uavhengige variabelen. Om det er mogleg å identifisere ein retning på samanhengen mellom to fenomen, skil ein mellom avhengig og uavhengig variabel. Tanken er at kva slags verdi einingar har på den avhengige variabelen, er avhengig av kva slags verdi dei har på den uavhengige variabelen. Som ein tommelfingerregel, kan ein sei at den avhengige variabelen kjem etter den uavhengige variabelen i tid.



*Samanhengen mellom avhengig og uavhengig variabel*

**Kjelde:** Johannessen et al (2007)

Det er vanleg å plassere verdiane til den avhengige variabelen vertikalt og verdiane til den uavhengige variabelen horisontalt i ein krysstabell.

**Generelt for SPSS kontra Excel:**

Ved nokre spørsmål så har vi ikkje kunna sett inn verdi i SPSS fordi det var fleire avkryssingar f eks nokre hotell ved metode og hovudsegment. Dette gjer at prosentdelen vil variere noko frå det ein ville fått i Excel, men dette vil likevel ikkje påverke våre konklusjonar sidan det er snakk om eit fåtals hotell.

### 5.5.1 Kjede og dynamisk prising

Prisingsmetode \* Hotellkjede Crosstabulation

		Hotellkjede		Total
		Ja	Nei	
Prisingsmetode	Intuisjon	Count	4	6
		% within Prisingsmetode	40,0%	60,0%
		% within Hotellkjede	9,5%	19,4%

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

	Prøve å feile	Count	5	4	9
		% within Prisingsmetode	55,6%	44,4%	100,0%
		% within Hotellkjede	11,9%	12,9%	12,3%
	Konkurrentbasert prising	Count	1	5	6
		% within Prisingsmetode	16,7%	83,3%	100,0%
		% within Hotellkjede	2,4%	16,1%	8,2%
	Kostnadsbasert prising	Count	4	12	16
		% within Prisingsmetode	25,0%	75,0%	100,0%
		% within Hotellkjede	9,5%	38,7%	21,9%
	Dynamisk prising	Count	25	1	26
		% within Prisingsmetode	96,2%	3,8%	100,0%
		% within Hotellkjede	59,5%	3,2%	35,6%
	Anna	Count	3	3	6
		% within Prisingsmetode	50,0%	50,0%	100,0%
		% within Hotellkjede	7,1%	9,7%	8,2%
Total		Count	42	31	73
		% within Prisingsmetode	57,5%	42,5%	100,0%
		% within Hotellkjede	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabell 5.1:** Tabellen viser samanhengen mellom hotellkjede (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel).

Som forventa viser denne analysen at medlemskap i kjede har mykje å seie for om hotellet nyttar dynamisk prising eller ein annan metode. 96,2 % av hotella som har dynamisk prising er medlem i ei hotellkjede. Berre eit hotell som ikkje er medlem i ei hotellkjede oppgjev at dei nyttar dynamisk prising. Tilsvarande samanheng ser ein ikkje ved nokre av dei andre metodane. Ingen av dei andre metodane har prosentdel i hotellkjede som er over snittet (totalt) på 57,5 %.

### 5.5.2 Størrelse og dynamisk prising

**Prisingsmetode \* Gjesterom Crosstabulation**

Prisingsmetod e	Intuisjon	Count	Gjesterom				Total
			0-30	31-60	61-90	90+	
Prøve å feile	Count	5	3	0	2	10	
	% within Gjesterom	23,8%	15,0%	,0%	8,7%	13,7%	
Konkurrentbasert prising	Count	5	4	0	0	9	
	% within Gjesterom	23,8%	20,0%	,0%	,0%	12,3%	
Kostnadsbasert prising	Count	2	4	0	0	6	
	% within Gjesterom	9,5%	20,0%	,0%	,0%	8,2%	
Dynamisk prising	Count	4	6	4	2	16	
	% within Gjesterom	19,0%	30,0%	44,4%	8,7%	21,9%	
	% within	1	1	5	19	26	
		4,8%	5,0%	55,6%	82,6%	35,6%	

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

		Gjesterom					
	Anna	Count	4	2	0	0	6
		% within Gjesterom	19,0%	10,0%	,0%	,0%	8,2%
Total		Count	21	20	9	23	73
		% within Gjesterom	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabell 5.2:** Tabellen viser samanhengen mellom gjesterom (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel).

Tabellen over viser at størrelse (her representert med talet på gjesterom) heng nøye sammen med dynamisk prising. Prosentdel som har dynamisk prising stig med talet på gjesterom ved hotellet og utgjer heile 82,6% av hotella med over 90 gjesterom. Dynamisk prising utgjer også ein stor del av hotella som har mellom 61 og 90 gjesterom. Desse tala blir nok litt farga av at hotella i Bergen (der dynamisk prising er mest utbreitt) er større enn hotella i Sogn og Fjordane. Vi kan difor også ta for oss Sogn og Fjordane isolert sett og sjå om vi ser noko av det same.

### Prisingsmetode \* Gjesterom Crosstabulation

Prisingsmetod e	Intuisjon	Count	Gjesterom				Total 0-30
			0-30	31-60	61-90	90+	
	Prøve å feile	Count	5	3	0	0	8
		% within Gjesterom	25,0%	18,8%	,0%	,0%	17,0%
	Konkurrentbasert prising	Count	5	4	0	0	9
		% within Gjesterom	25,0%	25,0%	,0%	,0%	19,1%
	Kostnadsbasert prising	Count	2	2	0	0	4
		% within Gjesterom	10,0%	12,5%	,0%	,0%	8,5%
	Dynamisk prising	Count	4	5	3	2	14
		% within Gjesterom	20,0%	31,3%	50,0%	40,0%	29,8%
	Anna	Count	0	0	3	3	6
		% within Gjesterom	,0%	,0%	50,0%	60,0%	12,8%
Total		Count	4	2	0	0	6
		% within Gjesterom	20,0%	12,5%	,0%	,0%	12,8%
		Count	20	16	6	5	47
		% within Gjesterom	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabell 5.3:** Tabellen viser samanhengen mellom gjesterom (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel) for hotella i Sogn og Fjordane.

Vi ser her den same samanhengen der dynamisk prising er overrepresentert hjå dei større hotella med høvesvis 50 % ved intervall 61-90 rom og 60 % ved 90+ rom. Vi ser dermed at det er ein klar samanheng mellom størrelse og dynamisk prising.

### 5.5.3 Segment og geografisk marknad

Geografisk \* Primærmarknad Crosstabulation

			Primærmarknad			Total Ferie/fritid
			Ferie/fritid	Forretning	Kurs/konferanse	
Geografisk	Staden/byen	Count	6	16	0	22
		% within Primærmarknad	16,7%	55,2%	,0%	31,9%
	Staden/byen og omegn	Count	8	5	2	15
		% within Primærmarknad	22,2%	17,2%	50,0%	21,7%
	Region/fylke	Count	17	8	0	25
		% within Primærmarknad	47,2%	27,6%	,0%	36,2%
	Norge	Count	0	0	2	2
		% within Primærmarknad	,0%	,0%	50,0%	2,9%
	Internasjonalt	Count	5	0	0	5
		% within Primærmarknad	13,9%	,0%	,0%	7,2%
Total	Count	36	29	4	69	
	% within Primærmarknad	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

**Tabell 5.4:** Tabellen viser samanhengen mellom primærmarknad (uavhengig variabel) og hotellet sin definisjon av den geografiske marknaden (avhengig variabel).

Her ønska vi å finne ut om det er nokon samanheng mellom kva hotella sa var hovudsegmentet deira og kva dei då definerte som sin geografiske marknad. Hotell med forretningskundar som hovudsegment ser ut til å definere ein mindre geografisk marknad enn ferie/fritid og kurs/konferanse. Alle hotella med forretningskundar som hovudsegment held seg innanfor regionen/fylket når dei definerar sin geografiske marknad. Av desse utgjer staden/byen (55,2 %). Dette byggjer opp under det vi har antyda i analysen av spørjeundersøkinga vår for hotella i Bergen og Sogn og Fjordane.

### 5.5.4 Stjerner og produktmarknad

Leilegheitshotell \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total 1*
			1*	2*	3*	4*	
Leilegheitshotell	Ja	Count	1	6	13	2	22
		% within Stjerner	100,0%	66,7%	36,1%	7,7%	30,6%
	Nei	Count	0	3	23	24	50
		% within Stjerner	,0%	33,3%	63,9%	92,3%	69,4%
	Total	Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Leilegheiter \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total 1*
			1*	2*	3*	4*	
Leilegheiter	Ja	Count	1	3	7	3	14

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

	% within Stjerner	100,0%	33,3%	19,4%	11,5%	19,4%
	Count	0	6	29	23	58
Total	% within Stjerner	,0%	66,7%	80,6%	88,5%	80,6%
	Count	1	9	36	26	72
	% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Motell \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
Motell	Ja	Count	1	5	18	4	28
		% within Stjerner	100,0%	55,6%	50,0%	15,4%	38,9%
		Count	0	4	18	22	44
	Nei	% within Stjerner	,0%	44,4%	50,0%	84,6%	61,1%
		Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### BandB \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
BandB	Ja	Count	1	4	23	13	41
		% within Stjerner	100,0%	44,4%	63,9%	50,0%	56,9%
		Count	0	5	13	13	31
	Nei	% within Stjerner	,0%	55,6%	36,1%	50,0%	43,1%
		Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Pensjonat \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
Pensjonat	Ja	Count	0	6	20	6	32
		% within Stjerner	,0%	66,7%	55,6%	23,1%	44,4%
		Count	1	3	16	20	40
	Nei	% within Stjerner	100,0%	33,3%	44,4%	76,9%	55,6%
		Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Gjestehus \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
Gjestehus	Ja	Count	1	4	17	2	24
		% within Stjerner	100,0%	44,4%	47,2%	7,7%	33,3%
		Count	0	5	19	24	48
	Nei	% within Stjerner	,0%	55,6%	52,8%	92,3%	66,7%
		Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Hyttegrender \* Stjerner Crosstabulation

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
Hyttegrender	Ja	Count	1	1	9	3	14
		% within Stjerner	100,0%	11,1%	25,0%	11,5%	19,4%
	Nei	Count	0	8	27	23	58
		% within Stjerner	,0%	88,9%	75,0%	88,5%	80,6%
	Total	Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Campingplassar \* Stjerner Crosstabulation

			Stjerner				Total
			1*	2*	3*	4*	1*
Campingplassar	Ja	Count	0	1	5	3	9
		% within Stjerner	,0%	11,1%	13,9%	11,5%	12,5%
	Nei	Count	1	8	31	23	63
		% within Stjerner	100,0%	88,9%	86,1%	88,5%	87,5%
	Total	Count	1	9	36	26	72
		% within Stjerner	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabell 5.5:** Tabellane viser samanhengen mellom talet på stjerner (uavhengig variabel) hotellet har og kven dei inkluderar i produktmarknaden (avhengig variabel).

Talet på stjerner ved hotella påverkar kven ein ser på som konkurrentar, det vil seie som den relevante produktmarknaden. Ved fleire stjerner minkar ja prosentdelen ved dei fleste overnatningsbedriftene. Denne samanhengen finn ein ikkje ved campingplassar, hyttegrender og B&B. Mogleg grunn for B&B er at fleire har tenkt på hotell med B&B service. Det er likevel grunnlag for å fastslå at talet på stjerner dei respektive hotella gir seg sjølve har noko å seie for kven dei inkluderar i sin relevante produktmarknad.

### 5.5.5 Prissegment og produktmarknad

#### Leilegheitshotell \* Prissegment Crosstabulation

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels
Leilegheitshotell	Ja	Count	7	10	6	23
		% within Prissegment	22,6%	25,6%	75,0%	29,5%
	Nei	Count	24	29	2	55
		% within Prissegment	77,4%	74,4%	25,0%	70,5%
	Total	Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

#### Leilegheiter \* Prissegment Crosstabulation

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels
Leilegheiter	Ja	Count	5	8	2	15
		% within Prissegment	16,1%	20,5%	25,0%	19,2%
	Nei	Count	26	31	6	63
		% within Prissegment	83,9%	79,5%	75,0%	80,8%
	Total	Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Motell \* Prissegment Crosstabulation

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels
Motell	Ja	Count	9	14	6	29
		% within Prissegment	29,0%	35,9%	75,0%	37,2%
	Nei	Count	22	25	2	49
		% within Prissegment	71,0%	64,1%	25,0%	62,8%
	Total	Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### BandB \* Prissegment Crosstabulation

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels
BandB	Ja	Count	14	24	6	44
		% within Prissegment	45,2%	61,5%	75,0%	56,4%
	Nei	Count	17	15	2	34
		% within Prissegment	54,8%	38,5%	25,0%	43,6%
	Total	Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Pensjonat \* Prissegment Crosstabulation

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels
Pensjonat	Ja	Count	10	19	6	35
		% within Prissegment	32,3%	48,7%	75,0%	44,9%
	Nei	Count	21	20	2	43
		% within Prissegment	67,7%	51,3%	25,0%	55,1%
	Total	Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Gjestehus \* Prissegment Crosstabulation

			Prissegment			Total
			Høg/over middels	Middels	Under middels/låg	Høg/over middels

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Gjestehus	Ja	Count	8	13	6	27
		% within Prissegment	25,8%	33,3%	75,0%	34,6%
	Nei	Count	23	26	2	51
		% within Prissegment	74,2%	66,7%	25,0%	65,4%
Total		Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Hyttegrender \* Prissegment Crosstabulation**

		Prissegment			Total	
		Høg/over middels	Middels	Under middels/låg		
Hyttegrender	Ja	Count	5	8	2	15
		% within Prissegment	16,1%	20,5%	25,0%	19,2%
	Nei	Count	26	31	6	63
		% within Prissegment	83,9%	79,5%	75,0%	80,8%
Total		Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Campingplassar \* Prissegment Crosstabulation**

		Prissegment			Total Høg/over middels	
		Høg/over middels	Middels	Under middels/låg		
Campingplassar	Ja	Count	2	6	2	10
		% within Prissegment	6,5%	15,4%	25,0%	12,8%
	Nei	Count	29	33	6	68
		% within Prissegment	93,5%	84,6%	75,0%	87,2%
Total		Count	31	39	8	78
		% within Prissegment	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabell 5.6:** Tabellane viser samanhengen mellom prissegmentet (uavhengig variabel) hotella plasserer seg i og kven dei inkluderar i produktmarknaden (avhengig variabel).

Trenden er sterkare når vi ser på prissegmentet (i staden for stjerner) sin betydning for kva alternativ ein ser på som ein del av den relevante produktmarknaden. Det er ein klar tendens til at di høgare prissegment di mindre del svarar at andre overnatningsbedrifter enn hotell er ein del av den relevante produktmarknaden. Dette gjeld for alle alternativa i motsetnad til samanhengen mellom stjerner og produktmarknad.

## 5.6 Djubdeintervju

Vi har valt ut to av dei hotella som vi under spørjeundersøkinga fikk tillating til å ringe opp igjen vedrørande djubdeintervju, og der vi i tillegg føler vi fikk god kontakt med respondenten. At personen sit inne med mykje kunnskap er også viktig.

Begge hotella praktiserar dynamisk prising. Grunnen til å intervju hotell med dynamisk prising er mykje grunna at vi gjennom spørjeundersøkinga følte det var mest å hente der. Dynamisk prising er det ”nye” i bransjen. Difor ønskjer vi å få eit djupare innblikk i korleis dynamisk prising føregår og blir praktisert.

Nedanfor vil vi presentere svara vi fekk frå dei 2 hotella, hotell A og hotell B. Ved begge hotella har vi fått snakka med revenue manageren ved hotellet.

### 5.6.1 Hotell A

#### Prisingshistorikk:

Før dynamisk prising brukte hotellet ein mindre fleksible prising. Prisane var meir faste og meir sesongbaserte. Dynamisk prising har vore praktisert i heile 8-10 år som er noko ulikt mange andre hotell som nett har innført dette. Den største skilnaden på no og før er at det er satt opp ei eiga stilling, revenue manager, som har ansvar for prissetjinga. Før var dette meir opp til resepsjonist ved hotellet, der ein då kunne ringe inn med moglegheiter for å kunne forhandle på pris. No får ein same svar på pris uansett kva kanal (websider, callsenter o.l.) ein tar kontakt gjennom.

Innføringa av dynamisk prising har hatt ei positiv innverknad på lønnsemd/prisutviklinga på hotellrom. Gjennomsnittleg rompris og Revpar har vorte betra. Sidan ein har ei eiga stilling på dette oppnår ein og oftare fulle hus.

#### Dynamisk prising:

Revenue manager definerer dynamisk prising som prising der ein til einkvar tid ønskjer å selje til høgast mogleg pris i kombinasjon med høgast mogleg belegg. Dette viser den dynamiske prisinga sitt fokus på både pris og belegg. Til dømes stengjer ein ikkje enkelte lågare prisar om belegg er under 70 %.

Grunnlaget for innføringa av dynamisk prising er auka omsetning/inntekter. Med ei slikt system ønskjer ein å få meir ut av kvar enkelt kunde. Dette kan ein oppnå gjennom å ta omsyn til ei rekke ulike faktorar ved fastsetjinga av romprisen.

Ein typisk dag/veke med dynamisk prising er prega av ei rekke avgjerder knytta til pris. Dette vil vere ei kontinuerlig vurdering med omsyn på kva vekedag, sesong osb det er. Alt etter

kva dagar det er kan ein stengje for enkelt prisar(lågare prisar). Det er og viktig med eit framoverretta fokus. Heile tida må ein tenkje fram i tid, sidan mange bestillingar kjem fleire månader i førevegen. Dermed føregår det ei kontinuerleg vurdering.

Spørsmålet er om dynamisk pricing og fører til auka kostnader. På kostnadssida trekk hotellet fram revenue manager som ei eiga stilling med tilhøyrande lønnsutgifter. Dette hadde ein og delvis før i bookingavdeling. Hotellet meinar såleis det ikkje er noko spesielt meir kostnader med dynamisk pricing no enn det var før det vart tatt i bruk.

#### **System:**

Hotellet nyttar hotellsystemet fidelio som er det interne hotellsystemet der ein kan opne/stengje for callsenter osb. Det andre systemet er CHW express som går ut mot den opne brukar.

Faktorar er ikkje direkte knytt opp mot systemet, til dømes er det ikkje eit system for lågpris/versus høgpris. Det blir tatt ei manuell vurdering på faktorane av revenue manager. Faktorar som blir tatt omsyn til ved prisfastsetjing er kva dag i veka, kva sesong ein er i, kva månad, belegg og kva konkurrentane gjer. Konkurrentar såg ein på både når det gjaldt pris og belegg. Ved konkurrentar og pris såg hotellet på seg sjølv som ein prisfastsetjar, men såg likevel på korleis konkurrentane prisa sine hotellrom.

Prisane er fastsette på førehand. I utgangspunktet er prisane delt inn i 9 sesongar med ulike prisar på ulike dagar (vekedag versus helg). Prisane for året blir gjerne lagt inn i oktober/november året før. Prisane kan vidare bli justert utifrå dette, til dømes om det er lite sal ein månad.

#### **Prisgruppe:**

Hotellet har ei prisingsgruppe på 5-6 personar som møtest ein gong kvar veke. Revenue manager held møte saman med økonomisjef, direktør, resepsjonssjef og kurs/konferancesjef. Der ser ein på kva bestillingar som ligg inne (og på ulike segment) og diskuterar forventingar framover. På møtet kan ein bestemme seg for endringar på prisane, men det blir ikkje ofte gjort. Det er revenue manager som stort sett tar prisingsavgjerdene.

#### **Overbooking:**

Hotellet praktiserar ein utstrakt bruk av overbooking. Revenue manager tar ei eiga vurdering på dette utan å ha ein statistikk å gå etter. Dette begrunnast med at kvar dag er ulik og at det og blir basert på ulike kundesegment. Ulike kundesegment blir behandla ulikt der talet på "no-shows" vil variere med ulike kundar/kundegrupper. Ein tommelfingerregel for individuelle gjester var 8-10 % overbooking.

Det kan då oppstå situasjonar der ein kunde har betalt for hotellrom, men ikkje får det. Om det kjem for mange gjester har hotellet ei ordning der ein betalar eit hotellrom for dei på eit anna hotell samt taxi til hotellet. Dermed får ein kompensert gjesten sjølv om det sjølvsagt ikkje alltid blir godt tatt i mot. Ved overbooking må ein som til referert til i teorien ta omsyn til kostnaden ved å ikkje fylle opp hotellet versus kostnaden ved at ein får for mange gjester i forhold til kapasitet på ein gitt dag.

#### **Konkurranse og konkurransevilkår:**

Konkuransen er mykje den same som før, men hotellet meinar at dei andre kjedene har blitt mykje flinkare til å prise høgare.

#### **5.6.2 Hotell B**

##### **Prisingshistorikk:**

Fram til 2007 gjekk det mykje i faste prisar basert på volum. Turoperatørar og firma hadde kontraktar med hotellet der ein vart einige om prisen turoperatøren/firmaet skulle betale for romma.

Med det nye systemet er prisane mykje meir variable, sjølv om nokre av avtalane framleis er til faste prisar. 60 % av firmaavtalane er no derimot omfatta av den dynamiske prisinga slik at dei og opplever variable prisar. Firmaa har ein avtalt rabatt på den variable prisen.

Ved dynamisk prising har kommunikasjonen ut til kundane vore viktig, der ein forklarar korleis det nye systemet fungerar. Det at ein ved å bestille før kan få billegare hotellrom er kjent innan dynamisk prising og dermed kommuniserar ein dette til gjestene så dei er klar over problemstillinga. Prisen aukar når ein når visst % belegg. Difor lønner det seg å bestille tidlegare (mindre belegg). Slik er ein ikkje så grådig med ein gang, men prisen kan bli høg på slutten. Konsekvensen er at fleire av gjestene no bookar tidlegare for å få ein betre pris.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Lønnsemd/prisutviklinga har hatt ei positiv utvikling der hotellet har opplevd at gjennomsnittspris og Revpar aukar som følgjer av innføringa av dynamisk pricing.

### Dynamisk pricing:

Dynamisk pricing går i følgje hotellet utpå å få selje rom til ein meir gunstig pris, og dermed oppnå ei høgare forteneste.

Dynamisk pricing krev kontinuerlege avgjerder som gjeld opp til fleire månadar og kanskje år fram i tid. Til dømes må prognosar 1 år fram i tid omsyntakast ved prisfastsetjinga. Kor mange rom ein skal halde igjen er og ei viktig avgjerd. Held ein igjen for lite rom sel ein romma til for låg pris. Held ein igjen for mange rom får ein ikkje selt rom ein kanskje kunne fått selt til ein lågare pris. Samtidig må ein sjå på kva segment som har bestilt med tanke på overbooking etc. Mange bookar også for fleire dagar i gongen, kanskje 3-5 dagar. Her må ein ta omsyn til forventa belegg dei ulike dagane.

Innføringa av dynamisk pricing har ikkje ført til at kostnadane har auka noko særlig. Det er meir timearbeid med å kontinuerleg overvake utviklinga, endre prisar og kommunisere dette til dei som tar imot bookingar. Dei auka lønnskostnadane får ein uansett igjen gjennom at gjestene legg igjen meir pengar per hotellrom.

### System:

Hotellet nyttar hotellsystemet Cenium. Alle hotella i kjeda brukar dette systemet. Alle bestillingar blir registrerte der. Kvart hotell har sitt nummer slik at når det kjem ei sentral bestilling kan den som tar i mot bestillinga gå inn på det aktuelle hotellet å registrere den. Alt etter kva stilling du har eller data du er interessert i har du tilgang på ulike område på systemet. Til dømes har revenue manager anledning til å endre prisane.

Dei som har avtaleprisar kan logge seg inn på systemet der dei er registrert og dermed få opp kva prisar dei må betale. Ulike firma ligg inne med sin eigen rabatt%. Om det er nye firma ser ein på kva tilsvarande firma har fått i rabatt. Som nemnt tidligare er det 60 % av avtalane som fungerar slik at firmaa får ein viss rabatt i høve til den gjeldane prisen den dagen. Såleis er avtaleprisen variabel, men alltid med rabatt.

Ved firmaavtalar er generering av romdøgn ein viktig variabel for kva rabatt ein får. Generelt er det høgare pris dess større belegget er. Hotellet har ved 80 % belegg lågaste pris hotell high. Ved 90 % belegg sel ein berre til høgaste pris som vert kalla city high. Ved høgt belegg kan ein stengje ned tilgang for visse prisar/firma med rabattar. Dette for å oppnå ein meir "normal" og betre pris. Dette gjeld spesielt i juni-august der det er ein stor pågang på hotella.

Hotellet har eit prissystem med 5 faste nivå. Innanfor kvart nivå er det tatt omsyn til enkelt-/dobbeltrom, suitar, med/utan utsikt osb. For å få beste pris kan ein gå innpå heimesida og velje dato og bar (best available room rate). Kva prisnivå hotellet ligg på avheng av belegget, jamfør ovanfor.

#### **Prisgruppe:**

Det blir helde revenuemøter foran kvart år. Dei som deltar der er revenue manager, direktør og salssjef. Der tar ein i betrakting kva den generelle økonomiske utviklinga er og korleis ein trur hotellmarknaden vil bli det kommande året. Utifrå dette kan ein til dømes bli einige om ei generell prisstigning det kommande året på 10 %.

I tillegg har hotellet møter 1-2 gonger i månaden der kurs/konferanse, booking/sal er representert saman med revenue manager. Her blir det tatt prisingsavgjerder kortare fram i tid. Dei ulike avdelingane har uansett kontakt heile tida gjennom telefon eller e-post. Dermed har hotellet ein kontinuerleg diskusjon når det gjeld prisinga.

Revenue manager har eit stort ansvarsområde. Prisingsavgjerder blir tatt av revenue manager som også inneberer handtering av "alotments" og grupper (kontraktspris). Revenue manager har også andre mindre mindre gjeremål.

#### **Overbooking:**

Det er ein utstrakt bruk av overbooking ved hotellet. Dette heng spesielt saman med alle "alotments" ved hotellet. Dette er rom tilgjengelege for firma inntil 48 timer før aktuell dato. Per i dag har hotellet 104 rom som er knytt opp mot "alotments". Det er klart at ei viss erfaring med kor mange av desse som dukkar opp er viktig ved overbooking eller så kan ein gå på ein smell (auka kostnader eller tapte inntekter). Til dømes i juni-august kjem dei fleste av desse i forhold til andre delar av året der få av dei kjem. Dette kan gje store utslag. Det er

ikkje noko statistikk som blir nytta ved praktisering av overbooking, men det blir nøyne overvegd og tenkt igjennom, der spesielt vekedagar er ein viktig faktor.

Om det dukkar opp gjester som har bestilt, men ikkje får rom, får ein eit rom på eit anna hotell. Hotellet betalar eventuelt mellomlegg og transport. Med så store utslag på "alotments" oppstår det ein del negative opplevingar knytta til overbooking som naturleg er. Dette kan bli slitsamt for resepsjonistane, men då kan revenue manager gripe inn å forklare situasjonen. Dette skjer for å prøve å forklare for gjesten på best mogleg måte kva grunnen er. Slik har dei også nokon å skylde på.

#### **Konkurranse og konkurransevilkår:**

Hotellet meinat hotella er nært knytta til kvarandre med eit godt samarbeid. Før var "backstabbing" mykje meir vanlig der kunden var i ein forhandlingsposisjon. Kunden kunne ringje til eit hotell og sei at han/ho fekk billegare hjå nokon andre og dermed kutta ein pris for å få kunden. Dette blir i liten grad praktisert no meir i følgje revenue manager.

Priskonkuransen er såleis ikkje så hard lenger. Konkurrentane har ikkje så mykje "alotments" som hotell B har. Dei andre hotella er stort sett flinke til å halde igjen rom som ein sel til høg pris. Denne tankemåten er med på å hindre priskrig.

#### **5.6.3 Oppsummering/analyse**

Dei to djubdeintervjuva viser at prisinga har blitt tatt på alvor. Begge hotella har ein eigen fulltidstilsett revenue manager som jobbar med prisinga. Auka kostnader ved dynamisk prising vil raskt bli spist opp av auka gjennomsnittleg rompris og auka Revpar.

Prisingsprosessen verkar å vera godt utarbeidt. Prisane blir satt på førehand i ein fast prisen med ulike nivå og blir nivåjustert alt etter kva belegg det er på hotellet. Ein unngår forhandling med kunden som i større grad var tilfelle før. I tillegg har både hotell A og hotell B prisingsgrupper som møtest med jamne mellomrom for å ta opp sentrale prisingsspørsmål. Der er representantar frå ulike avdelingar med, noko som sørger for eit meir heilskapleg syn.

Overbooking er og sentralt i prisingsavgjelder på hotella. Overbooking er viktig for å koma næraust mogleg fullt hotell ved god etterspurnad, og dermed få høgast moglege inntekter.

Tenkemåten rundt dynamisk pricing har også bidrøgt til at bransjen kan synast å ha fått noko fokus vekk frå priskutting for å kapre kundar. Dette fører igjen til høgare prisnivå på hotellrom for hotella og såleis betre lønnsemd.

## 5.7 Nettundersøking pris

### Pris ulike vekedagar:

Vi ønskja å sjå kva pris hotella tok ved dei ulike vekedagane. Vi har nytta oss av sida [www.hotels.com](http://www.hotels.com) for å undersøke prisane. Vi heldt på med undersøkinga ein månad (26.03-26.04) der vi dagleg ca klokka 14 noterte ned prisen dei ulike hotella hadde den dagen.

Søkekriteria vi nytta var:

Reisemål: Bergen Norway

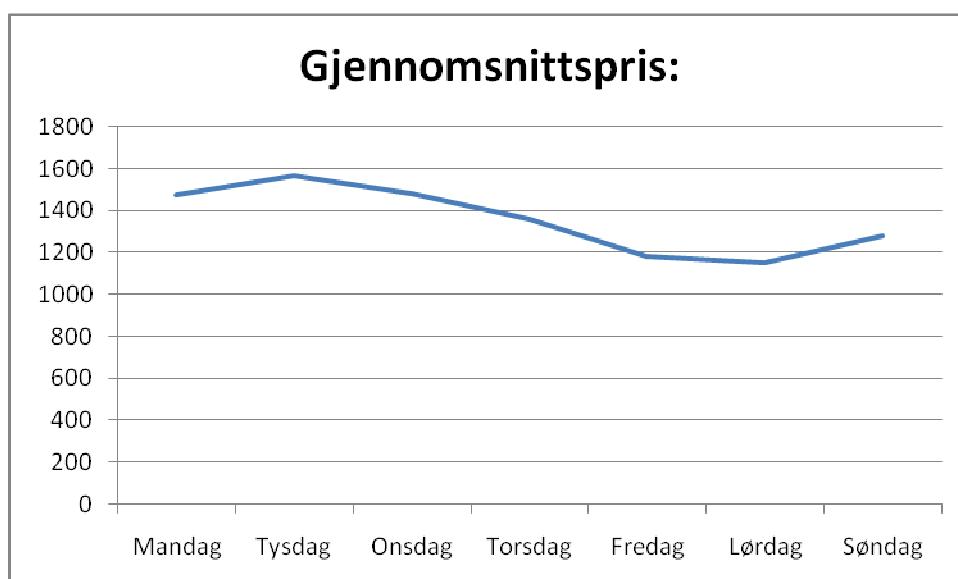
Innsjekking: 26.04.2008

Utsjekking: 27.04.2008

Rom 1

Vaksne 2

15 hotell har vi kunne henta prisar for i Bergen. Der vi ikkje har hatt pris den aktuelle dagen for hotellet har vi nytta gjennomsnittet for tilsvarande vekedag gjennom perioden. Prisane for dei ulike dagane er presentert nedanfor.



**Figur 5.38:** Figuren viser gjennomsnittsprisen på dei ulike vekedagane.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Som vi ser er tysdagen den dyraste dagen (1569) følgt av onsdag og mandag. Billigast er det laurdag (1149), medan dei andre helgedagane fredag og søndag fylgjer like bak. Grunnen til desse prisvariasjonane er at mandag-torsdag er det forretningstrafikk som dominerer i Bergen og belegget er høgast desse dagane<sup>25</sup>. I helgene er belegget mindre og det er mindre forretningstrafikk. Då vil prisen ligge lågare.

### Prising over tid:

Det er velkjent i flybransjen at om ein bestill fly tidlig vil prisen ofte vere ein del lågare enn om ein bestill tett opp til dagen. Vi ønska å finne ut om vi kunne sjå den same utviklinga på hotell på [www.hotels.com](http://www.hotels.com). Vi brukte same søkerriteria som ved pris på ulike dagar, men her sette vi ein fast dato fram i tid (26.04). Kvar dag frå 26.03 fram til 26.04 sjekka vi prisane for overnatting laurdag 26.04. 19 hotell inngår i undersøkinga. Nokre hotell hadde ikkje prisar på sida dei siste dagane. Der har vi satt pris lik den dei hadde ut perioden. Utifrå diskusjonen under kan det argumenterast for at prisen skulle ha vore høgare, og dermed ville vi sett ei meir stigande priskurva. Utviklinga illustrerast under.



**Figur 5.39:** Figuren viser prisutviklinga frå den 26.03.08 til den 26.04.08 for prisen for hotellrom den 26.04.08.

Gjennomsnittsprisen gjekk noko opp etter 13 dagar som følgjer av at 2 hotell sette opp prisane. Denne prisen held seg til 23 dagar då eit hotell reduserte sin pris. Etter dette steig

<sup>25</sup> Jamfør Horwath (2007) der tysdag (71% belegg), onsdag (75%) og torsdag (69%) var dagane med høgast belegg i 2006.

prisane igjen då nokre hotell justerte opp sine prisar. Heilt på slutten gjekk prisane ned igjen etter at hotell som hadde satt opp prisane dagane før sette prisane tilbake igjen til utgangspunktet.

Det vi kan konkludere med er at hotella justerar prisane sine med ikkje på langt nær så mykje som vi hadde forventa. Vi hadde og rekna med at prisane ville stige jamt fram til 26.04. Dette har dei delvis gjort, men dei sank igjen på slutten. Uansett er det berre få av hotella som har justert prisen sin gjennom heile perioden. For å få meir klarheit i grunnane til den mindre prisvariasjonen spurde vi dei to djubdeintervjuhotella korleis ordninga med hotels.com var. Mogleg grunn som kan tenkast er at det kanskje er visst tal på rom som blir lagt ut på hotels.com med ein pris som gjeld i utgangspunktet. Dette var ikkje tilfelle hjå hotell A og B, der prisen var knytta opp mot deira system. Ein anna grunn (som hotell B kom innpå) kan vere at hotell som forsvinn frå sida, sel kanskje rom til høgare pris på heimesida si slik at prisen eigentleg har gått opp. Dette blir dermed ikkje reflektert på hotels.com sida. Fleire hotell forsvann når dagen nærma seg slik at dette absolutt er ein mogleg grunn. Hotell B kommenterte også at april ikkje var ein så god månad. Dermed kan prisvariasjonane ha blitt mindre som følgje av dette.

## 5.8 Lønnsemd hjå dei ulike hotella

Planen var her å samanlikne regnskapsmessig data frå Ravn Føretaksinformasjon for å sjå om det var noko samanheng mellom rapportert lønnsemd og prisingsmetode. Denne ideen kom inn noko seint i oppgåva. Det vil seie etter vi omtrent var ferdige med den kvantitative delen av undersøkinga. Dermed oppstod det allereie eit problem sidan vi i vårt spørjeskjema ikkje hadde spurt kor lenge dei hadde brukt denne metoden bortsett frå ved dynamisk pricing. Dynamisk pricing var og hjå mange hotell noko dei nettopp hadde innført og vi hadde berre regnskapsdata inntil 2006 tilgjengeleg.

Ved hotella i Bergen støytte vi på enda eit problem då mange av hotella er slått saman med andre hotell i kjeda i form av eit aksjeselskap. Når aksjeselskapet då inneheld hotell frå andre stader enn Bergen er det vanskeleg å trekke noko fornuftig ut av tala. Andre faktorar kan også spele inn, noko ein må ha i bakhovudet. Dette kan til dømes vere konkurrancesituasjonen som naturlegvis vil vere ulik frå stad til stad.

Utgangspunktet var å ta  $\frac{\text{årsresultat}}{\text{inngående eigenkapital}}$  for å rekne ut eigenkapitalrentabiliteten til dei

ulike hotella. Eit anna alternativ var å sjå på  $\frac{\text{lønnsemnd}}{\text{omsetning}}$  for å unngå problem med negativ

eigenkapital. Sidan vi ikkje veit kva metode alle brukte i 2006 gjer det ikkje meinig å fordele det på prisingsmetodar, men vi tar likevel med ei lita vurdering av økonomien til hotella.

Ved å sjå på regnskapsstørrelsane fekk vi eit innblikk i korleis økonomien til fleire av hotella er. Dette viste seg å være lite hyggeleg lesnad i Sogn og Fjordane (2006 tal). Vi fann regnskapsdata for 44 av 51 hotell. 4 hotell hadde negativt eigenkapital i 2006 og ein god del andre hadde ei negativ utvikling på eigenkapitalen dei seinare åra. 14 av hotella hadde i 2006 negativt årsresultat. Dette er i ein periode der den norske økonomien har gått særsla bra og er såleis eit faresignal.

I Bergen fann vi rekneskapsdata frå 19 av 27 hotell. 4 av 19 hotell har gått med underskot i 2006, men alle vi fann informasjon om har positivt eigenkapital. Utifrå desse tala kan det virke som hotella i byane har betre økonomi enn hotella i Sogn og Fjordane.

At såpass mange hotell har negativt årsresultat i eit bra år som 2006 er bekymringsverdig, spesielt når det viser seg at fleire hotella har hatt negativt årsresultat i fleire år på rad fram til og med 2006. Desse funna samsvarar bra med Horwath (2007) sine undersøkingar. I deira undersøkingar går ca 20 % av hotella med underskot i 2006.

Det kan vere ein ide for framtidig undersøking å sjå på om dei hotella som har innført dynamisk prising har betra lønnsemnda si.<sup>26</sup> Her vil konjunkturar spele inn, men med å samanlikne med utviklinga til hotell som ikkje nyttar dynamisk prising har ein eit godt samanlikningsgrunnlag.

---

<sup>26</sup> Ved djubdeintervjuva kom vi bort i same problem som i lønnsemdunderøkinga generelt. Det eine hotellet var ein del av eit aksjeselskap beståande av fleire hotell utanom Bergen, og det andre hotellet hadde innført dynamisk prising først i 2007.

## 6 Oppsummering/konklusjon

Gjennom oppgåva har vi argumentert for at konkuransen i hotellmarknaden er av monopolisk karakter. Ein slik marknadsstruktur gjev dermed hotella ei viss fridom til å sette sine eigne prisar. Vi har i den samanheng definert den relevante marknaden til å gjelde hotell på staden/byen + 30 min. Dette vart delvis underbygd gjennom spørjeundersøkinga.

Det er tydeleg utifrå det datamaterialet vi har fått og arbeida med gjennom intervjuet og dei andre undersøkingane, at det har skjedd ei stor endring i hotellbransjen dei siste åra når det gjeld prising og prisingsprosess, spesielt i byen (Bergen). Dynamisk prising som vi kjenner frå flybransjen har inntatt så godt som alle dei større kjedene og deira tilhøyrande hotell i Bergen. I tillegg har også andre hotell tatt denne metoden i bruk. Dette blir underbygd av prisundersøkinga vår. Prisane samsvarar med belegget på dei enkelte dagane. Når belegget er høgast er også prisane høgast, og samsvarar difor med dynamikken i dynamisk prising. Prising representerer ein av dei mest attraktive og oversette moglegheitene til å auke overskot, og det kan verke som om mange hotell no har fått auga opp for denne moglegheita.

Utviklinga har, som vi har sett og kommentert tidlegare, kome mykje lengre i Bergen enn i eit grisgrendt fylke som Sogn og Fjordane stort sett er. Systema for prising er meir avanserte hjå hotella i Bergen. På eit lite distrikshotell kan det typisk vere ein person som har ansvar for heile den daglege drifta, noko som inkluderar prising, booking, marknadsføring og alt det andre som må gjerast. Sidan hotellet som oftast er lite, ser ein kanskje heller ikkje nytten av å innføre eit ressurskrevjande system som dynamisk prising tross alt er. Dette samsvarar med det Warshawsky & Cahill (1996) fann ut i deira undersøking, der små selskap var nøgde med tilfredsstillande målsetting heller enn maksimal målsetting for avkastning på kapitalen, og prisa deretter. Det er då forståeleg at det blir nytta eit meir profesjonelt opplegg for å maksimere avkastninga på dei større kjedehotella i byen gjennom bruk av dynamisk prising. Der har dei gjerne ein eigen revenue manager på hotellet, og prisinga og prisingsavgjerdene er delegert til denne personen, eventuelt i samarbeid med dagleg leiar eller hotelldirektør. Han/ho er fulltidstilsett nettopp for å gjere ein best mogleg jobb med å analysere marknaden, tilbodet, konkurrentane, etterspurnaden og utviklinga slik at ein sel riktig produkt (rom) til riktig kunde til riktig pris til riktig tid.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Også andre delar av prisinga og prisingsprosessen verkar å vere nøyare utarbeida ved hotell i Bergen versus hotell i Sogn og Fjordane. Rabattordningar, prisdiskriminering og liknande er meir systematisert, og i tillegg er heile prisingsprosessen ein del av eit større system. Ein er blant anna avhengig av at dei oppdaterte prisane blir formidla ut til dei tilsette kvar dag.

Sjølvsgart gjeld ikkje alt dette for alle bergenshotella, men tendensen er likevel klar. Vår generelle oppfatning og mistanke om at det er ein mindre formell prisingsprosess og mindre grad av avanserte system for prissetting ved distriktshotell enn ved dei større kjedehotella i byane, har vi fått bekrefta. Ulikskapane er i alle fall klare mellom storbyen Bergen og mindre tettstader i Sogn og Fjordane i vår undersøking. Detter er basert på høg svarprosent, noko som skulle gjere resultatet påliteleg. Utifrå dette trur vi og at dette kan generaliserast til å gjelde på landsbasis.

Gjennom SPSS har vi funne ein samanheng mellom ulike variablar som vi har antyda i gjennomgangen av spørjeskjema. Ved den bivariate analysen har vi kartlagd at det er samanheng mellom om hotellet er medlem av ei kjede og om det nyttar dynamisk prising. Det er påvist at hotell som er med i ei kjede har større sannsyn for å nytte dynamisk prising. Same tendensen finn vi når det gjeld størrelse (talet på rom) og dynamisk prising. Større hotell brukar generelt meir dynamisk prising enn mindre. Vidare vil hotell som har forretningsmarknaden som hovudsegment definere ein snevrare geografisk marknad enn dei hotella som primært har ferie-/fritidsgjester eller konferansegjester. Til slutt viser det seg at di høgare stjernerangering/prissegment di snevrare er produktmarknaden. Det vil seie at desse hotella har færre typar konkurrentar.

Lønnsemdundersøkinga viser at til tross for utviklinga innanfor prising har bransjen eit lønnsemproblem per 2006. Vi fekk uansett ikkje ut det vi ønska av lønnsemdundersøkinga då vi ikkje har nye nok rekneskapstal eller god nok prisingshistorikk tilgjengeleg. Men som påpeika tidlegare vil dette gi rom for seinare forsking, der ein kan prøve å finne ut om prisingsmetode har noko å seie for lønnsemda til kvart enkelt hotell.

Kort oppsummert har bruken av dynamisk prising i form av meir avanserte prisingssystem i hotellbransjen tiltatt,. Det blir spennande å sjå om dette kan føre til auka inntekter og lønnsem for dei hotella som brukar dette systemet. Moglegheitene er i alle fall tilstade.

## 7 Referanseliste

### Tekst:

Besanko et al. (2000): *Economics of strategy*, John Wiley & Sons, New York.

Bjørnenak Trond et al. (2005): *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Skrifter fra Konkurransetilsynet.

Brickley James A. et al. (2004): Managerial Economics and Organizational Architecture. 3<sup>rd</sup> edition, McGraw-Hill, Chapter 7.

Donaghy Kevin et al. (1995): *Yield management: an overview*. Int. J. Hospitality Management Vol. No.2, pp.139-150.

Fjell Kenneth (2007), *forelesningsnotatar Bus 401*.

Govindarajan V & Robert N. Anthony (1983): *How firms use cost data in pricing decisions*. Management accounting, July, s. 30-36.

Grønmo Sigmund (2004): *Samfunnsvitenskaplige metoder*. Fagbokforlaget, Bergen.

Grönroos Christian (2000): *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Wiley.

Hankinson (1995): *The small firm's preoccupation with cost-based pricing*. Pricing strategy & practice, Vol. 3, No. 4, s.14-20.

Horwath Consulting (2007): Norsk hotellnæring, 11. årgang.

Horwath Consulting (2006): Norsk hotellnæring, 10. årgang.

Jagels Martin G. & Michael M. Coltman (2004): *Hospitality management accounting*. 8<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, inc..

Johannessen Asbjørn et al. (2007): *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. 3. utgåve, abstrakt forlag, Oslo.

Kimes, S.E. (1989): The basics of yield management. The Cornell HRA Quarterly 30(3) 14-19.

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Larsen Kjetil Fladmark (1993): *Markedsstrukturen i hotellnæringen: Regions- og sesongklassifikasjon*. Arbeidsnotat nummer 59.

Lipczynski John et al (2005): *industrial organization: competition, strategy, policy*. 2<sup>nd</sup> edition, Prentice Hall.

Marn Michael V. & Robert L. Rosiello (1992): *Managing price, gaining profit*. Journal article by; The McKinsey Quarterly, No. 4.

Nagle Thomas T. & Reed K. Holden (2002): *The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making*, 3<sup>rd</sup> edition, Prentice Hall.

Nestande Kari (1993): *Hoteller og restauranter – en introduksjon*. 3. utgåve, Universitetsforlaget.

Netessine Serguei & Robert Shumsky (2002): *Introduction to the theory and practice of yield management*. INFORMS Transactions on Education.

Pindyck Robert S. & Daniel L. Rubinfeld (2005): *Microeconomics*. Sixth edition. Upper Saddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.

Selnes Fred (1999): *Markedsundersøkelser*. 4. utgåve, Tano Aschehoug.

Stremersch, S. & G.J. Tellis (2002): *Strategic bundling of products and prices: A new synthesis for marketing*. Journal of Marketing, 66:1, 55-72

Warshawsky R.M. & D.J. Cahill (1996): *Why small firms rely on cost-based pricing: an experience-based inquiry*. Pricing strategy & practice, Vol. 4, No. 2, pp. 23-25.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31999M1596:EN:HTML>  
(25.02.2008)

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32002M2997:EN:HTML>  
(25.02.2008)

<http://www.bergen-guide.com/296.htm> (04.02.2008)

<http://www.competition.ro/en/decizii/2005/98.pdf> (25.02.2008)

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

<http://www.competition.ro/en/decizii/2007/35.pdf> (25.02.2008)

<http://www.hot-ex.no/>

<http://www.hotellmagasinet.no/content.asp?ContentId=11447> (01.02.2008)

<http://www.innovasjonnorge.no/Satsinger/Reiseliv/Nyheter/Nyhetsarkiv/Bedre-okonomi-for-norske-hoteller/> (01.02.2008)

<http://www.klassifisering.no/kriterier> (01.02.2008)

[http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/425552/RELEVANT\\_MARKED.PDF](http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/425552/RELEVANT_MARKED.PDF) (17.04.2008)

<http://www.nhoreiseliv.no/article1645.html?CorepublishSession=bbe8520138c640f7f0067bf6ffbc0e7f> (01.02.2008)

[http://www.oft.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/decisions/2004/whitbread](http://www.oft.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/decisions/2004/whitbread) (25.02.2008)

[http://www.oft.gov.uk/advice\\_and\\_resources/resource\\_base/Mergers\\_home/decisions/2005/whitbread](http://www.oft.gov.uk/advice_and_resources/resource_base/Mergers_home/decisions/2005/whitbread) (25.02.2008)

[http://www.pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch3\\_2.htm](http://www.pcma.org/templates/Conferon/charts/Ch3_2.htm) (01.02.2008)

<http://www.thonhotels.no/budget.html> (04.02.2008)

[www.fjordpass.no](http://www.fjordpass.no)

[www.hotell.no](http://www.hotell.no)

[www.rlb.no](http://www.rlb.no)

[www.sognefjord.no](http://www.sognefjord.no)

[www.tellus.no](http://www.tellus.no)

### **Figurar:**

<http://www.petrines.com> (25.02.2008)

<http://www.thonhotels.no/hotellbilder/21/0/bilder.html> (25.02.2008)

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

<http://www.thonhotels.no/index.asp> (07.02.2008)

<http://www.visitnorway.com/templates/NTRDestinationArticle.aspx?id=190843>  
(07.02.2008)

## 8 Bildetekstliste

### Figurar:

<b>Figur 2.1:</b> Typisk distriktshotell i Geiranger .....	13
<b>Figur 2.2:</b> Feriebilete frå Nordland. ....	14
<b>Figur 2.3:</b> Thon Hotels sin logo. Sterke merkenamn er viktig i dagens samfunn.....	23
<b>Figur 2.4:</b> Hotellrom.....	26
<b>Figur 3.1:</b> Norwegian flyrute .....	42
<b>Figur 3.2:</b> Rica Travel Hotell listepris .....	43
<b>Figur 3.3:</b> Marknadsstruktur.....	45
<b>Figur 3.4:</b> Thon Hotels pakketilbod .....	57
<b>Figur 5.1:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av ulike hotelltypar i Bergen. ....	71
<b>Figur 5.2:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen etter kva hovudsegment dei klassifiserar seg som. ....	72
<b>Figur 5.3:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike gjesteromskategoriar. ....	73
<b>Figur 5.4:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av kor mange stjerner hotella i Bergen gir seg sjølve. ....	74
<b>Figur 5.5:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som er ein del av ei hotellkjede.....	74
<b>Figur 5.6:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike hotellkjeder. ....	74
<b>Figur 5.7:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga over kven hotella i Bergen ser på som sine konkurrentar. ....	76
<b>Figur 5.8:</b> Kakediagrammet viser fordelinga over kva hotella i Bergen definerar som sin geografiske marknad.....	78
<b>Figur 5.9:</b> Kakediagrammet viser fordelinga over kva prissegment dei ulike hotella i Bergen plasserer seg i.....	78
<b>Figur 5.10:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som har ein fast prismeny. ....	79
<b>Figur 5.11:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av kven som har ansvaret for prisinga av romma ved hotella i Bergen.....	81

<b>Figur 5.12:</b> Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som ser på konkurrentane når dei set sine priser.....	82
<b>Figur 5.13:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike prisingsmetodar. .	83
<b>Figur 5.14:</b> Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen som nyttar dynamisk prising som også har det som ein integrert del av it systemet. ....	86
<b>Figur 5.15:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av ulike prisdiskrimineringsmåtar ved hotella i Bergen.....	87
<b>Figur 5.16:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Bergen på ulike pakketilbod. .....	92
<b>Figur 5.17:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen, som tilbyr pakkar, der delane i pakkane også kan kjøpast separat.....	93
<b>Figur 5.18:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Bergen, som tilbyr pakkar både som heilskap og separat, som har rabattar på desse pakkane i forhold til dei ulike delane som utgjer pakken. .....	94
<b>Figur 5.19:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av ulike hotelltypar i Sogn og Fjordane. ....	94
<b>Figur 5.20:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane etter kva hovudsegment dei klassifiserar seg som. ....	95
<b>Figur 5.21:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike gjesteromskategoriar. ....	96
<b>Figur 5.22:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av kor mange stjerner hotella i Sogn og Fjordane gir seg sjølve. ....	96
<b>Figur 5.23:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som er ein del av ei hotellkjede. ....	97
<b>Figur 5.24:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike hotellkjeder. ....	97
<b>Figur 5.25:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga over kven hotella i Sogn og Fjordane ser på som sine konkurrentar. ....	98
<b>Figur 5.26:</b> Kakediagrammet viser fordelinga over kva hotella i Sogn og Fjordane definerar som sin geografiske marknad. ....	99
<b>Figur 5.27:</b> Kakediagrammet viser fordelinga over kva prissegment dei ulike hotella i Sogn og Fjordane plasserer seg i. ....	100
<b>Figur 5.28:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som har ein fast prismeny.....	100

<b>Figur 5.29:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av kven som har ansvaret for prisinga av romma ved hotella i Sogn og Fjordane.....	101
<b>Figur 5.30:</b> Stolpediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane som ser på konkurrentane når dei set sine prisar.....	102
<b>Figur 5.31:</b> Kakediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike prisingsmetodar. ....	103
<b>Figur 5.32:</b> Kakediagrammet viser kva kostnad dei hotella i Sogn og Fjordane som nyttar kostnadsbasert prising prisar etter. ..	104
<b>Figur 5.33:</b> Kakediagrammet viser kva avskrivingskostnad hotella i Sogn og Fjordane brukar.....	105
<b>Figur 5.34:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av ulike prisdiskrimineringsmåtar ved hotella i Sogn og Fjordane.....	106
<b>Figur 5.35:</b> Stolpediagrammet viser fordelinga av hotella i Sogn og Fjordane på ulike pakketilbod.....	110
<b>Figur 5.36:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane, som tilbyr pakkar, der delane i pakkane også kan kjøpast separat.....	111
<b>Figur 5.37:</b> Kakediagrammet viser kor stor del av hotella i Sogn og Fjordane, som tilbyr pakkar både som heilskap og separat, som har rabattar på desse pakkane i forhold til dei ulike delane som utgjer pakken. ....	112
<b>Figur 5.38:</b> Figuren viser gjennomsnittsprisen på dei ulike vekedagane.....	136
<b>Figur 5.39:</b> Figuren viser prisutviklinga frå den 26.03.08 til den 26.04.08 for prisen for hotellrom den 26.04.08.....	137
<b>Tabellar:</b>	
<b>Tabell 2.1:</b> Ulike marknadsstrukturar.....	18
<b>Tabell 2.2:</b> Marknadsdelar.....	20
<b>Tabell 2.3:</b> Herfindahl indeks .....	20
<b>Tabell 2.4:</b> Marknadsoversikt Bergen.....	35
<b>Tabell 2.5:</b> Marknadsoversikt Sogn og Fjordane .....	38
<b>Tabell 2.6:</b> Marknadsoversikt Sogndal .....	38
<b>Tabell 3.1:</b> Herfindahl indeks .....	43
<b>Tabell 3.2:</b> Evaluering av reservasjonsnivået.....	52

<b>Tabell 3.3:</b> Historisk etterspurnad for rom til høgpris.....	53
<b>Tabell 4.1:</b> Generelle fordelar og ulemper med telefonintervju for datainnsamling.....	64
<b>Tabell 5.1:</b> Tabellen viser samanhengen mellom hotellkjede (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel).....	123
<b>Tabell 5.2:</b> Tabellen viser samanhengen mellom gjesterom (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel).....	124
<b>Tabell 5.3:</b> Tabellen viser samanhengen mellom gjesterom (uavhengig variabel) og prisingsmetode (avhengig variabel) for hotella i Sogn og Fjordane.....	124
<b>Tabell 5.4:</b> Tabellen viser samanhengen mellom primærmarknad (uavhengig variabel) og hotellet sin definisjon av den geografiske marknaden (avhengig variabel).....	125
<b>Tabell 5.5:</b> Tabellane viser samanhengen mellom talet på stjerner (uavhengig variabel) hotellet har og kven dei inkluderar i produktmarknaden (avhengig variabel).....	127
<b>Tabell 5.6:</b> Tabellane viser samanhengen mellom prissegmentet (uavhengig variabel) hotella plasserer seg i og kven dei inkluderar i produktmarknaden (avhengig variabel).....	129

## 9 Vedlegg

### 9.1 Spørjeskjema

#### Spørjeskjema

Namn på hotellet:

Stad:

Fylke:

Telefon:

E-post:

Web-adresse:

#### Klassifisering/inndeling:

1. Kva hotelltype beskriv dette hotellet?

Type:	
Byhotell	
Distriktshotell	
Flyplasshotell	
Annan: de beskriv sjølv	

2. Kva er primærmarknaden, eller segmentet hotellet i størst grad betener (vel fleire dersom jambyrdige)?

Type:	

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Ferie/fritid	
Forretning/jobb	
Kurs/konferanse	
Annan: de beskriv sjølv	

3. Kor mange gjesterom og senger har hotellet?

Gjesterom	
Senger	

### Stjerner/kjeder:

4. I forhold til selskapet Norsk Hotellklassifisering sine kriteria ([www.klassifisering.no](http://www.klassifisering.no)) kor mange stjerner har hotellet? ( Eventuelt kor mange stjerner det ville gitt seg sjølv dersom ukjent klassifisering)

Stjerner	1	2	3	4	5
NH kriteria					
Eigenverdering					

5. Er hotellet med i ei hotellkjede?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

6. Viss ja kva kjede?

Best Western	
--------------	--

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

By the way	
Choice	
De Historiske Hotel	
Ditt Hotell	
Nor Hotels	
Eventyrhotellene	
First Hotels	
NM Hotels	
Norlandia	
Norske Konferansesentre	
Park Inn	
Radisson SAS (Rezidor)	
Rica Hotels	
Scandic	
Thon Hotels	
Annan: oppgje namn	

**Marknad:**

7. Kven ser de på som dykkar konkurrentar? (Dei som opererer i same marknad)

Andre hotell (eksl. leilegheitshotell)	
Leilegheitshotell	
Leilegheiter	
Motell	
Bed & Breakfast	
Pensionat	
Gjestehus	
Hyttegrender	
Campingplassar	

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Andre: Beskriv	
----------------	--

8. Kva meiner de er den geografiske marknaden dykkar og kvifor?

Staden/byen	
Staden/byen og omegn	
Regionen/fylket	
Landet/Noreg	
Internasjonalt	

### Pris og prisingsprosess

9. I kva prissegment ligg hotellet i høve til sine nærmeste konkurrentar?

<u>Segment:</u>	
Høg	
Middels	
Låg	

10. Opererar hotellet med ein fast prisenøy?

Ja, fast for heile året	
Ja, varierar med sesong	
Nei	

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Anna: Beskriv	
---------------	--

11. Viss nei, kvifor ikkje?

12. Kven har ansvar for prising av romma?

13. Når de prisar dykker rom, ser de då på korleis konkurrentane prisar sine hotellrom?

Alltid	
Som oftast	
Av og til	
Sjeldan	
Aldri	

14. Kva metode synest best å beskrive korleis de fastsett prisar?

<u>Prisingsmetode:</u>	<u>Val:</u>
Intuisjon	
Prøve å feile	
Priskutting (pris under konkurrentane)	
Pris over konkurrentane	
Matche konkurrentane	
Kostnadsbasert prising	
Dynamisk prising (yield management eller tilsvarande)	
Andre: Forklar	

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

--	--

Dersom kostnadsbasert pricing svar på spørsmål 15 og 16, elles gå rett til spm 17.

15. Kva kostnadar prisar hotellet etter?

<u>Kostnadar:</u>	<u>Val:</u>
Variable kostnader	
Totale kostnader	
"\$1 per \$1,000" metoden	
Hubbarts formel	
Dersom ingen av dei nemnde metodane passar heilt, kven passar best. Forklar eventuelle avvik	

16. Korleis nyttar de avskrivingskostnader for å finne salspris?

Historiske kostnader dvs basert på det dykk betalte	
Basert på gjenanskaffelses kost	
Anna avvik frå historisk kost, forklar	
Nyttar ikkje avskrivingskostnadar	

Dersom de ikkje har tatt i bruk yield management eller tilsvarande, svar på spørsmål 17

17. Har hotellet planar om å innføre dette?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

Svar på spørsmål 18 og 19 dersom dykk har tatt i bruk yield management eller tilsvarende.

18. Når vart dette innført? \_\_\_\_\_

19. Er bruken av yield management ein integrert del av it systemet til hotellet?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

### Prisdiskriminering

20. Driv hotellet med prisdiskriminering mellom ulike kundar?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

21. Dersom ja. Kva kjenneteiknar denne prisdiskrimineringa? Kryss av for aktuelle alternativ og forklar kort korleis dette er praktisert.

Kundegruppering etter formål med reise: Ferie, jobb og konferanse. Beskriv dersom avvik i kundegruppering.	
Kundegruppering etter spesifikke kjenneteikn: Rabattar til studentar/pensjonistar/barn/familie.  Beskriv dersom avvik i kundegruppering	
Grupperabattar	
Lojalitetsrabattar/medlemsrabattar (bonus)	
Anna: forklar	

### Rabattar og bundling

## Prising og prisingsprosess i hotellbransjen

22. Kor stor del av gjestedøgna (i prosent) er selt til rabatterte prisar (avvik frå normale prisar)? Gje eit anslag.

	0-20 %	21-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Vurdering					

23. Kor stor del av gjestedøgna (i prosent) er selt gjennom pakketilbod? Gje eit anslag.

	0-20 %	21-40%	41-60%	61-80 %	81-100 %
Vurdering					

24. Kva pakkar/pakketilbod tilbyr hotellet?(kryss av)

Vinter/ski	
Konferansepakkar	
Konsert/festival/show/teater eller andre kulturarrangement	
Velvære/bad/spa	
Golf/oppleveling	
Fly/tog/andre transportmiddel	
Anna: beskriv kva typar	

25. Kan desse og kjøpast separat?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

26. Dersom ja, vert det gitt rabattar på desse pakkane utifrå kva ein måtte ha betalt for dei ulike delane/komponentane separat?

Ja:		Nei:	
-----	--	------	--

## 9.2 Vedlegg te spørjeskjema:

### Vedlegg te spørjeskjema:

1. Byhotell – Hotell i by (stad med bystatus)

Distrikshotell – Hotell i distrikta (på mindre stadar)

Flyplasshotell – Hotell i tilknyting til ein flyplass

8. "Det relevante geografiske marked omfatter området der de berørte foretakene tilbyr varer eller tjenester, der konkurransevilkårene er tilstrekkelig ensartet, og som kan holdes atskilt fra tilgrensende områder særlig fordi konkurransevilkårene der er merkbart forskjellige." (konkurransetilsynet). Dette brukt som bakgrunn men prøvd og forklart litt enklare for dei vi intervjuar.

9. Prissegment inneberer kva prisnivå ein ligg på i forhold til sine konkurrentar.

14. Intuisjon – Set pris basert på magefølelse.

Prøve å feile – Prisane blir her endra for å vurdere effekt på sal og lønnsemd. Når lønnsemda er tilsynelatande maksimert set ein prisen på det nivået.

Priskutting – Prisane vert sett under det konkurrentane gjer.

Pris over konkurrentane – Prisane vert sett over det konkurrentane gjer.

Matche konkurrentane – Prisane vert sett lik konkurrentane og ein differensierar seg heller gjennom produktet ein tilbyr.

Kostnadsbasert prising – Ein baserer seg på kostnadane ein har og set pris ut ifrå det.

Dynamisk prising – Tar omsyn til både belegg og gjennomsnittleg rompris. Yield = Belegg \* gjennomsnittleg rompris. Kort sagt går det ut på at pris kan forandra seg raskt utifrå ulike faktorar som tid, etterspurnad, mengde, konkurrentar sin pris osv...

15. Variable kostnader – Kostnader som varierar med volum (tal rom selt). Inkluderar varekostnad, personalkostnader, energikostnader, driftsmateriell/ diverse driftskostnader,

administrasjonskostnader, sal-/marknadsføring, reperasjon og vedlikehald, produktutvikling.

Totale kostnader – Dei totale kostnadane, som i tillegg til dei variable kostnadane inkluderar faste kostnader som finans, leige, av- og nedskrivingar, forsikringar med meir.

"\$1 per \$1,000" metoden – For kvar \$1000 i byggingskostnader per rom tar ein \$1 i rompris.

Hubbarts formel – Først set ein perioden si resultatmålsetting lik avkastningskravet gonger med eigar si investering. Ein bereknar så resultatet (før skatt) ved å dividera på 1 – skattesats. Ein legg så til alle driftsutgifter både faste og variable. Trekk så frå inntekter frå anna enn hotellrom. Dette gir nødvendig totalinntekt frå hotellrom og ein delar vidare på estimert andel utleigde rom for å få prisen per rom.

16. Gjenanskaffelseskost (verkeleg verdi) – Gjenanskaffelseskost er den kjøpsprisen ein egedel ville ha hatt ved anskaffing i dag fråtrukke slitasje og elde.

19. Det vil seie at yield management metodane er inkludert og brukt i it systemet til hotellet.

20. Prisdiskriminering – Krevje ulike priser til ulike kundar for same goda (her: same hotellrom).

23. Pakketilbod er sal av to eller fleire separate produkt i ein pakke.

### 9.3 Intervjuguide

## Intervjuguide

### Start:

**Presenter deg.**

**Kvífor eg vil snakke med deg?** Masteroppgåve. Ser på hotellprising i Bergen og Sogn og Fjordane.

**Kor lang tid det vil ta?** 15-20 minutt. Kan vi gå litt over dersom det blir aktuelt?

**Anonymt.** Vi seier ikkje namn eller kjedetilknyting. Greitt med mellomstort hotell i Bergen som beskriving til dømes?

### Sjølve intervjuet:

#### Dynamisk prising:

- Korleis definera dykk yield management/dynamisk prising?
- Kvifor innføring av dynamisk prising?
- Ein typisk dag/veke med dynamisk prising? Korleis ser denne ut? Kva skjer, kva avgjerder blir tatt osb?
- Kva følgjer har innføringa av dynamisk prising fått for den daglege drifta?
- Kostnadar ved dynamisk prising, ressurskrevjande? Nutte-/kostnadsvurdering?

#### Prisingshistorikk:

- Kva prisingsmetode brukte hotellet før?
- Kva er skilnaden på dei to metodane, den før, og den no?
- Korleis har utviklinga i lønnsemeld/prisutviklinga på rom vore etter innføringa av dynamisk prising? Andre faktorar som har spelt inn på lønnsemada/prisen, eller kan det med sikkerheit tilskrivast overgangen til dynamisk prising?

#### System:

- Namn på systemet? Begrep, forklar kva det står for (forklare namnet på systemet).
- Forklar enkelt korleis det fungerar. (Still oppfølgingsspørsmål)
- Kva faktorar spelar inn på prisen, altså det som avgjer den endelege prisen. Gi døme/forklaring på kvar. (Høgpris/lågpris ordningar)
- Har de faste nivå/koder på pris eller heilt flytande?

#### Prisgruppe:

- Har hotellet ei prisingsgruppe (revenuegruppe)?
- Kven er med i denne?
- Kor ofte jobbar denne gruppa saman, samlast?
- Samarbeidar den med andre, til dømes marknadsansvarleg, direktør osb.?

- Kva er ansvarsområdet til revenue manager/prisgruppe leiaren?

**Overbooking:**

- Blir det praktisert overbooking?, gje døme og forklaring.
- Kva tal baserar ein overbooking på?
- Kva kompensasjonsordning har de om det kjem for mange?
- Negative opplevingar knytta til overbooking?

**Konkurranse og konkurransevilkår:**

- Korleis har utviklinga vore dei siste 5 åra med tanke på konkurranse og konkurransevilkår?

**Avslutning:**

Takk for intervjuet. Spør om det er mogleg å ta kontakt igjen dersom det er noko som er uklårt.