

# Prising

*Hotellbransjen i Bergen*

Selvstendig arbeid innen hovedprofil økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Veileder: Kurt R. Brekke

Av

Tor-Erik Selvik

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen inntår for de metoder som er anvendt, de resultater som er fremkommet eller de konklusjoner som er trukket i arbeidet.

## Forord

I løpet av masterstudiet ved NHH fant jeg prising som et veldig interessant tema. Jeg valgte å skrive om dynamisk prising og hvilke dataverktøy som er tilgjengelig innen dette. Da fant jeg det naturlig å skrive om hotellnæringen. Dette er en bransje som har vært under store endringer de senere år angående prising. Fra å basere seg på tradisjonelle prisingsmetoder er det nå blitt mer og mer vanlig å ta i bruk avanserte dataprogrammer for å kapre størst mulig markedsandeler i kombinasjon med ulike priser til ulike markedssegmenter.

Jeg ønsker å takke for all hjelp i form av statistikk og gode råd jeg fikk av en ansatt ved et hotell i Bergen, hvor hotellet ønsket full anonymitet. Jeg vil også takke veileder for god hjelp under arbeidet med oppgaven.

Bergen, 20. desember 2010

## Sammendrag

I denne oppgaven har jeg sett nærmere på hotellbransjen i Bergen. Jeg har vurdert hvilke vilkår bransjen operer under og de utfordringer dette byr på. Først har jeg startet med beskrive hotellnæringen i Bergen på et generelt med tanke på konkurranse og etterspørsel. Jeg har deretter presentert en form for rapport mye brukt av hotellnæringen. Denne rapporten heter STAR rapport og danner grunnlaget for moderne prisingsstrategier innen hotellbransjen. I presentasjonen av markedet har jeg gjennomgått ulike teorier for markedsformer, og hvilke implikasjoner disse har. Jeg har i teoridelen beskrevet sentrale metoder brukt innen prising, med vekt på yield management. Dette er en prisingsmetode som er mye brukt innen prising av hotellovernattinger og flytransport.

Jeg har deretter valgt metode for min analyse og analysert datagrunnlaget mitt som er en konfidensiell STAR rapport for et hotell i Bergen. Statistikk fra denne rapporten vil derfor ikke henviser direkte til noen hotell i Bergen. Vedlagte statistikk har vist meg at hotellbransjen bruker gode dataprogrammer for lagring av statistikk som de bruker som grunnlag i prognoser for å kunne sette riktig pris til riktig tidspunkt som er en sentral del av yield management.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>1. Problemstilling</b> .....	6
<b>2. Generell beskrivelse av hotellbransjen</b> .....	6
2.1. Hotellkriterier .....	7
2.2. Markedsstrukturen til hotellbransjen .....	9
2.3. Presentasjon av hotellmarkedet i Bergen .....	10
2.4. Etterspørsel i hotellmarkedet .....	11
2.5. STAR- rapporter .....	6
<b>3. Prisingsteori</b> .....	14
3.1 Grunnleggende prisingsteknikker .....	15
3.1.1. Ett marked og en pris .....	15
3.1.2. Flere markeder uten prisdiskriminering .....	15
3.1.3. Flere markeder med prisdiskriminering .....	16
3.2. Grunnleggende prisingsteknikker med konkurranse .....	17
3.2.1. Fullkommen konkurranse .....	17
3.2.2. Monopolistisk konkurranse .....	17
3.2.3. Monopol .....	17
3.2.4. Oligopol .....	18
3.3. Prisingsteknikker i hotellbransjen .....	18
3.3.1. Hubbarts formel .....	19
3.3.2. Andre enkle tommelfingerregler .....	20
3.3.3. Yield Management .....	20
<b>4. Metode</b> .....	22
4.1 Kvantitativ metode .....	22
4.2 Kvalitativ metode .....	22

4.3. Valg av metode.....	22
<b>5. Analyse og presentasjon av data i STAR rapport.....</b>	<b>23</b>
5.1. Beleggsprosenter.....	23
5.2. Statistikk STAR rapporten.....	26
5.2.1. Monthly Performance at a glance – My Property versus Competitive Set.....	27
5.2.2. Competitive Set Report.....	30
5.2.3. Industri Report.....	31
5.2.4. Days of week and Weekday/Weekend Report.....	32
5.2.5. Day of week and Weekday/Weekend Report.....	33
5.2.6. Daily data for the month.....	35
<b>6. Konklusjon.....</b>	<b>35</b>
<b>7. Kildeliste.....</b>	<b>37</b>
<b>8. Tabeller/Vedlegg liste.....</b>	<b>38</b>
<b>9. Vedlegg.....</b>	<b>40</b>

## 1. Problemstilling

I denne oppgaven skal jeg ta for meg hvilke faktorer som påvirker prising av hotellovernattinger. Jeg skal også analysere om det er en sammenheng mellom prising og hvilken tid av året det er. Dette vil bli sett i sammenheng med viktige nøkkeltall som beskriver omsetning per rom i forhold til antall rom totalt og omsetning per rom i forhold til antall rom utleid.

Jeg vil videre gjennomgå hvilke ulike prisingsteorier hotellbransjen bruker for å bestemme pris på overnatting. Her er yield management et sentralt verktøy. Dette har ifølge min kontaktperson på et av de største hotellene i Bergen blitt mer og mer vanlig innenfor prissetting, og at det blir brukt avanserte datasystemer til hjelp for prissetting. Kontaktpersonen gav meg tilgang på forskjellige statistikker i form av en STAR-rapport. En beskrivelse av hva en slik rapport kan inneholde og hvem som leverer systemet vil jeg komme tilbake til. Jeg vil på grunnlag av STAR-rapporten lage en analyse som beskriver hvilke statistikker et hotell som fokuserer på dynamisk prising vil fokusere på.

Hotellet i Bergen som gav meg disse opplysningene fortalte at dokumentet var konfidensielt og ønsket av den grunn full anonymitet i oppgaven. Vedlegg med eventuelle nøkkeltall vil derfor være fri for navn på de forskjellige hotellene som inngår i analysen. STAR-rapporten vil i kildehenvisningen derfor ikke være merket med den autentiske kilden.

## 2. Generell beskrivelse av Hotellbransjen

Hotell utgjør en bransje som tilbyr mange varierte tjenester for både privatkunder og bedriftskunder. Jeg ønsker å beskrive bransjen på et generelt grunnlag for å skape en ramme rundt avhandlingen og danne et bilde av hvilke faktorer som er med på å bestemme hvilken pris et hotell kan sette på overnattinger. Et hotell kan tilby ulike tjenester som overnatting, restaurant, konferanse og også mange tjenester som bidrar til å skape en ekstra verdi for

kunden. Tjenester som kan bidra til å skaffe ekstra verdi for kunden kan for eksempel være treningsrom, datarom, spa, bad, romservice, o.s.v. Disse tjenestene utover det å tilby overnatting er en viktig faktor i et marked med konkurranse for å prissette sine tjenester. For eksempel vil tjenester som gir kunden en ekstra verdi i forbindelse med overnatting kunne bidra til at man kan sette en høyere pris enn andre konkurrenter som ikke kan tilby et variert tilbud av tjenester. Hotell er som kjent klassifisert med stjerner etter hvilke tjenester de kan tilby i tillegg til overnatting. I Norge er det Norsk Hotellklassifisering som jobber med å klassifisere hotellene med antall stjerner etter hvilke kvaliteter de forskjellige hotellene har.<sup>1</sup> Klassifisering etter et slikt system vil bidra til at kunden forventer visse kvaliteter og muligheter for forskjellige tjenester ved det respektive hotellet. Dette vil kunne være et viktig instrument innenfor prising av overnatting. Med dette mener jeg at med en klassifisering i form av stjerner som er internasjonalt innarbeidet vil man kunne forsvare den prisen man tilbyr kundene, og samtidig vil kundene føle seg trygge på at prisen de betaler er i samsvar med forventningene de har. Følgende tabell viser kravene til de klassifiseringene som er tilgjengelig.

## 2.1 HOTELLKRITERIER

### KLASSIFISERINGSKRITERIER HOTELL:<sup>1</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



---

<sup>1</sup> Se: [http://www.klassifisering.no/?page\\_id=130](http://www.klassifisering.no/?page_id=130)

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:



Dobbeltrom minst 16 m2. Enkeltrom minst 14 m2.



Et fullservicehotell med meget god romstandard. Dette inkluderer bla:

A la carte restaurant – middag

Dobbeltrom minst 20 m2. Enkeltrom minst 16 m2.

Internettadgang på rommene.

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

Dobbeltrom minst 24 m2. Enkeltrom minst 18 m2.

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.





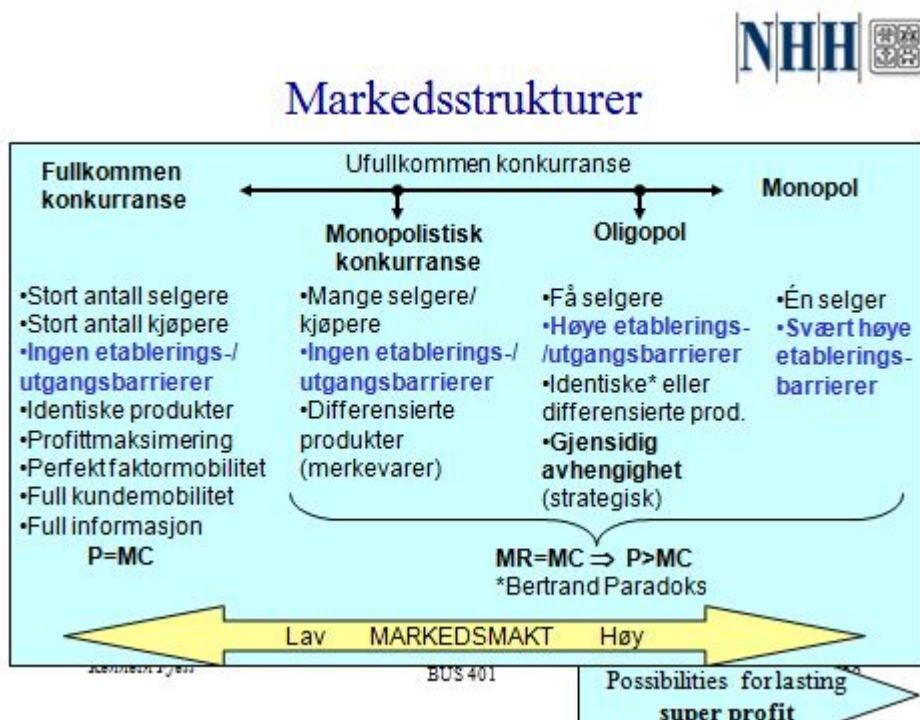
Hoteller som har godt utviklede aktivitetstilbud som gjestene kan benytte seg av, tildeles i tillegg til stjernene et resort-symbol.



Hoteller som tilbyr serviceytelser utover det vanlige i tilhørende stjerneklasse kan tildeles en SUPERIOR-betegnelse.

## 2.2 Markedsstrukturen til hotellbransjen

For å beskrive markedsstrukturen til hotellbransjen har jeg lagt ved følgende figur som presenterer de fire hovedkategoriene vi har for å beskrive markedsstrukturer.



Figur: 1

Kilde: Fjell 2008

Markedsstrukturen til de store hotellene vil bære preg av et oligopol. Et oligopol er som kjent en markedsstruktur med få, men store aktører. I dette markedet vil det være høye

etableringsbarrierer, noe som gjenspeiler hotellmarkedet ganske godt da å starte opp hoteldrift vil by på store investeringer og intensiv markedsføring for å entre markedet. Disse aktørene vil fungere avhengig av hverandre med tanke på prissetting og kvantum tilbudt. Dette vil føre til at konkurrentene i dette markedet ikke vil kunne sette sine priser uavhengig av hverandre. Man vil i et slikt marked oppleve en form for gjensidig avhengighet i prissettingen. Det som også kjennetegner markedsformen oligopol er at det blir tilbydd enten identiske eller differensierte produkter. Som tidligere nevnt tilbyr ikke hotellene bare overnatter, men også andre tjenester. Graden av kvalitet på tjenestene som hotellene tilbyr vil variere fra hotell til hotell. Dette vil føre til at selv om overnatting isolert sett kan sees på som en homogen vare vil forskjell i kvalitet på denne varen føre til at produktet overnatting på mange måter vil være et differensiert produkt. Hotellene vil derfor fortsatt kunne konkurrere på kvaliteten på rommene og kvaliteten på andre tjenester som blir tilbydd. Her kan det også trekkes inn at de forskjellige konsumentene vil ha forskjellige preferanser for hva de vektlegger mest. Noen gjester vil vektlegge at det for dem er viktigst at rommene holder en høy standard, mens andre igjen vil ha en høy standard på andre tjenester hotellene tilbyr. Andre igjen vil synes at beliggenheten til hotellet er det viktigste for dem. Dette vil føre til at det er mange faktorer som avgjør hvilket hotell en konsument velger og ikke bare pris. Hvilke tjenester som et hotell kan tilby er som nevnt klassifiseringen med stjerner et godt mål på.

### 2.3 Presentasjon av hotellmarkedet i Bergen

Bergen er en by med mange og store hotell som tilbyr både overnatting til bedriftskunder og privatkunder. Bergen er en by lokalisert slik at den tiltrekker mange utenlandske gjester som ønsker å oppleve kulturen og de mange historiske og kulturelle plassene byen kan by på. Byen har også mange arrangementsom for eksempel nattjazz, festspillene, konserter o.s.v. Dette tiltrekker mange overnattingsgjester fra inn og utland som ønsker å overvære disse arrangementene. Det er også mange større bedrifter som er lokalisert i bergensområdet som arrangerer kurs og konferanser på hotellene, inkludert overnatting. Dette gjør at hotellene i Bergen har en høy beleggprosent gjennom hele året. Statistikk for dette vil jeg presentere seinere i oppgaven. Hotellmarkedet i Bergen består av mange store hotell tilsluttet større hotellkjeder. Det finnes også mindre frittstående hoteller\ moteller og pensjonater som tilbyr overnatting. I denne analysen vil jeg utelate konkurransen mellom de store hotellene og andre

mindre overnattingssteder. Dette gjøres for å avgrense oppgaven, og fordi jeg mener disse mindre konkurrentene ikke utgjør en stor trussel med tanke på konkurranse for de større hotellene. De største hotellene vil være markedsledere og prissettere i markedet. De mindre overnattingsstedene vil kunne være substitutter til de større hotellene, men de kan ikke tilby samme beliggenhet, grad av service og ekstra tjenester til gjestene slik som de større hotellene kan. Eksempler på store hotellkjeder i Bergen er Scandic, Thon Hotels, Best Western, Radisson Blu, Comfort, Rica, Clarion.<sup>2</sup>

En del av de større hotellene i Bergen er lokalisert utenfor sentrum av byen. Disse vil da med tanke på beliggenhet naturligvis ikke tiltrekke seg like mange privatkunder som turister og andre som benytter seg av hotellovernattinger. Dette fordi det med disse hotellene vil det være transportkostnader forbundet med besøk av attraksjonene, de fleste plassert i sentrum av byen. Jeg vil derfor antyde at de fleste som tilhører gruppen privatkunder vil derfor ønske å overnatte på hoteller lokalisert i sentrum av byen. Bedriftskunder som skal delta på seminarer og konferanser vil ikke i like stor grad ha preferanser for å overnatte på hoteller i sentrum av byen. Disse vil ofte ha preferanser for å bo på et hotell som er lett tilgjengelig fra flyplassen. Det er derfor lokalisert flere hoteller i umiddelbar nærhet til Bergen Lufthavn Flesland. Eksempler på hotellkjeder som er lokalisert i nærheten av flyplassen er Thon Hotels, Scandic, Clarion.

## 2.4 Etterspørsel i hotellmarkedet

Etterspørselen etter overnatting vil alltid være avhengig av mange faktorer. Et hotell vil kunne oppleve store svingninger i etterspørsel påvirket av både indre og ytre faktorer. Indre faktorer vil som allerede nevnt være standard på rommene, ekstra tjenester tilbydd, beliggenhet o.s.v. Den graden disse faktorene påvirker etterspørselen vil være avhengig av konsumentenes preferanser og betalingsvilje/betalingssevne. Ytre faktorer som vil påvirke etterspørselen er den totale etterspørselen i det respektive markedet, gjerne geografisk avgrenset. Fordelingen av kunder som etterspør overnatting mellom disse hotellene vil være påvirket av de indre faktorene for hotellene i kombinasjon med kundenes preferanser. Etterspørselen vil også

---

<sup>2</sup> Se: <http://no.hotels.com/search.do?destination=Bergenon>

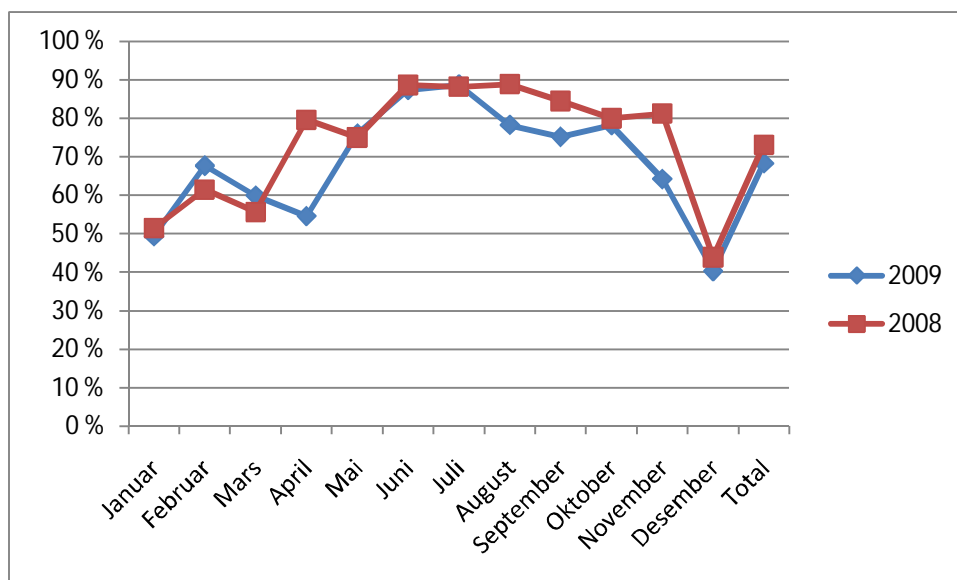
kunne være påvirket av tilfeldigheter med tanke på spotkunder som godtar det tilbudet de får på det første hotellet de oppsøker.

Det er her konkurransen mellom hotellene tar form da et marked med oligopolistisk konkurranse ikke bør konkurrere på pris.

Etterspørselen i hotellmarkedet er også preget av svingninger i økonomien. I nedgangstider vil etterspørselen kunne bli lavere, noe som får konsekvenser for lønnsomheten for bransjen.

Etterspørselen i hotellmarkedet vil også oppleve naturlige svingninger. Det vil være svingninger i belegg gjennom en uke og også gjennom året totalt sett.

Beleggsprosent for et hotell i Bergen:



Figur: 2

Kilde: Anonym STAR rapport

Figuren viser her beleggsprosenten for et hotell i Bergen. Om man ser av figuren varierer beleggsprosenten gjennom året. Månedene med høyest beleggsprosent er juni, juli og august for både 2008 og 2009. Dette viser klart at dette er måneder med høy etterspørsel for

overnatting. Som grafene viser er det også en variasjon i belegg mellom årene. Total beleggprosent for 2008 var 73% mens totalen i 2009 var 68%.<sup>3</sup>

## 2.4 STAR-rapporter<sup>4</sup>

For at hotell verden over skal kunne prise hotellovernattinger på best mulig måte er det utviklet datasystemer. Et av disse er det STR-Global som tilbyr. Dette selskapet designer rapporteringssystemer for hotellnæringen over hele verden. Navnet på dette systemet er "STAR Program" og tilbyr ulike tjenester og tilpasninger etter kundens behov. Dette systemet er spesialtilpasset for hotellnæringen. "STAR" programmet baserer seg på Excel og gir derfor mange muligheter for selv å tilpasse systemet i ettetid hvis man finner det nødvendig. Med dette systemet vil man holde oversikt over ulike data som beleggprosent, omsetning og diverse indekser for hvordan man presterer relativt til andre hoteller. "STAR Program" gir muligheten for å inkludere hotell i samme distrikt, hotell av samme klasse og hotell som konkurrerer om de samme segmentene av kunder i markedet. Med et slikt verktøy har hotellene da gode forutsetninger for å overvåke resultatene som følger av egne avgjørelser, trender i markedet og andres prestasjoner relativt til ens egne prestasjoner. Dette programmet vil til enhver tid holde en ryddig oversikt over historisk statistikk og også muligheter for å lage prognoser. Eksempel på en indeks i programmet kan være en indeks på 100 eller mer som vil fortelle en at hotellet har gjort det likt eller bedre enn konkurrentene, for et målbart resultat som for eksempel gjennomsnittspris per rom utleid.

En STAR rapport vil inneholde følgende nøkkeltall:

### **Tabell 9 - Help**

#### **Definitions**

- **ADR (Average Daily Rate)** - Room revenue divided by rooms sold

---

<sup>3</sup> Se: Tabell 1

<sup>4</sup> Se: <http://www.strglobal.com/>

- **Competitive (Comp) Set** - A peer group of competitive hotels selected by hotel management to benchmark the subject property's performance.
- **Index (Occupancy, ADR, RevPar)** - Property performance divided by competitive set performance multiplied by 100.
- **Occupancy** - Rooms sold divided by rooms available multiplied by 100.
- **Percent Change (% Chg)** - Amount of growth – up, down or flat – this period versus same period last year (day, week, running 28 days, running month-to-date). Calculated as  $((TY-LY)/LY)*100$ .
- **Percent Change Rank (Occupancy, ADR, RevPar)** - The percent change for the property is compared to the percent change of each hotel in the comp set.
- **Rank (Occupancy, ADR, RevPar)** - Property performance ranked versus hotels in the competitive set (e.g. a “3 of 6” ADR ranking means the subject hotel's absolute ADR is third highest of the six competitors).
- **RevPAR (Revenue per Available Room)** - Room revenue divided by rooms available
- **Room Revenue** - Revenue derived from guestroom rental.

Kilde: Anonym STAR rapport

### 3 Prisingsteori

Innenfor prising av varer og tjenester finnes det mange ulike teknikker og tilnærminger. Å finne den optimale prisen for å maksimere egen profitt byr på mange utfordringer. Først og fremst skal prisen av et produkt dekke de kostnader som er forbundet med produktet. Deretter skal man ha en fornuftig fortjeneste som står i forhold til den risikoen man står ovenfor i fremstillingen av produktet. Pris skal også gjenspeile den betalingsvilje en kunde har for et produkt. En kunde vil betale en pris for et produkt hvis nytteverdien for kunden er større eller lik prisen ved kjøp av produktet. Historisk sett har prising av produkter ikke vært et så sentralt tema som i dag. Det spesielle ved prising i hotellbransjen er at et hotell tilbyr et produkt som ikke kan lagres, nemlig overnatting. Derfor er tiden for når kunden ønsker produktet essensielt. I den sammenheng vil jeg først presentere noen grunnleggende teorier for prising,

før jeg presenterer teorier for dynamisk prising. Dette gjøres for å bedre danne et bilde av hvorfor grunnleggende prisingsteknikker i sin rendyrkede form er et lite egnet verktøy i et komplisert marked som hotellbransjen, hvor prisdiskriminering er et sentralt tema.

### 3.1 Grunnleggende prisingsteknikker uten konkurranse<sup>5</sup>

Teorier for grunnleggende prisingsteknikker baserer seg på kjøp av en enkelt vare en gang (SHY 2008). Disse teknikkene tar ikke hensyn til produkter differensiert av tid for levering, kvantumsrabatter (bundling) og tilleggstjenester. Først vil jeg kort beskrive relativt enkle teknikker hvor man ikke tar hensyn til eventuelle konkurrenter og deres reaksjoner på de avgjørelser man tar. Dette gjøres for å skape en oversikt over grunnlaget forut for dagens avanserte beregningsmodeller.

#### 3.1.1 "Ett marked og en pris

Kjennetegnet ved denne prisingsteorien er at man kun har ett firma som betjener ett marked. I dette markedet har ikke selger mulighet for å dele kundene inn i forskjellige segmenter. Her er tilbyder i dette markedet monopolist og vil sette den pris som maksimerer profitten. Etterspørselen i dette markedet er uten produktdifferensiering og blir bestemt kun av pris på produktet. Selger vil derfor finne den kombinasjonen av pris, etterspørsel, faste og variable kostnader som maksimerer profitten.

#### 3.1.2 "Flere markeder uten prisdiskriminering

Denne teorien tar for seg en situasjon hvor ett firma betjener flere markeder, men ikke kan dele de forskjellige markedene inn i segmenter. Under disse forutsetningene vil det heller ikke forekomme prisdiskriminering, hvor man segmenterer markedene for å prise produktene forskjellig til de ulike markedene. I dette tilfellet vil firmaet måtte sette lik pris i alle markedene. I hvert av disse markedene står firmaet ovenfor en fast og irreversibel kostnad for

---

<sup>5</sup> Hentet fra:

Oz Shy (2008): How to Price: A Guide to pricing Techniques and Yield Management, Cambridge University Press .

å betjene markedet. Denne kostnaden er forbundet med kostnadene med å etablere seg i og forbli i markedet. Denne teorien beskriver videre en lineær etterspørsel basert kun på pris, og etterspørselastisiteten kan variere fra marked til marked. Det vil derfor være mulig at ved å sette en høy nok pris kan man ekskludere et helt marked. Firmaet må derfor finne den optimale sammensetning av den faste kostnaden forbundet med å etablere seg og forbli i markedene eller ikke og den profitt man kan oppnå i de ulike markedene. Kritikken ved denne teorien er at ved å sette lik pris i alle markeder vil man risikere å ikke finne den optimale sammensetning mellom kostnader, pris og etterspørsel i de forskjellige markedene.

### 3.1.3 Flere markeder med prisdiskriminering

Her begynner teorien å nærme seg en mer optimal form for prising, hvor et firma kan sette forskjellige priser i forskjellige markeder. En viktig forutsetning bak denne teorien er at markedene er segmentert på en slik måte at det ikke er mulig å kjøpe billig i et marked for så og selge det i et annet marked med høyere pris. Hvis ikke det er kapasitetsbegrensinger vil firmaet her bestemme seg for å betjene alle de markedene hvor det kan skapes positive resultater basert på pris, etterspørsel, faste og varierte kostnader. Her vil pris kunne tilpasses betalingsviljen i hvert marked.

Hvis vi har kapasitetsbegrensinger vil utfordringen for bedriften bestå i å prøve å allokere kapasiteten til hvert marked slik marginalinntekten blir lik marginalkostnaden. Her kan man for å teste om kapasiteten er bindende eller ikke først maksimere profitt med hensyn på kvantum, uten kapasitetsbegrensinger. Hvis optimalt kvantum overstiger total kapasitet vil kapasitetsbegrensingene være bindene. Denne teorien rundt flere markeder med prisdiskriminering har en viktig begrensing og det er at den ikke innbefatter konkurrenter. Markeder med rene monopoler er ganske sjeldne.



## 3.2 Grunnleggende prisingsteknikker med konkurranse

Når man i det teoretiske rammeverket tar hensyn til konkurrenter må man først klargjøre hvilken markedsstruktur som er gjeldende for det relevante markedet. En markedsstruktur er karakterisert ved:

- Antall konkurrenter.
- Konsentrasjon av konkurrenter i markedet.

### 3.2.1 Fullkommen konkurranse

Denne markedsstrukturen er sjelden å finne i rendyrket form. Markedet er her preget av et stort antall selgere og kjøpere. Det finnes ingen etableringsbarrierer. Et slikt kriterium er svært vanskelig å finne i praksis. Her er alle produktene identiske og kundene har ingen byttekostnader ved å bytte leverandør. Kundene har i tillegg full informasjon. Hver leverandør må i dette markedet ta prisen for gitt og pris vil være lik  $P=MC$ .

### 3.2.2 Monopolistisk konkurranse

Ved denne markedsstrukturen vil det som ved fullkommen konkurranse ikke finnes etablerings eller utgangsbarrierer. Det vil også være mange kjøpere og selgere. Forskjellen fra fullkommen konkurranse er at produktene vil være differensierte i form av merkevarer. Dette betyr i praksis at hver konkurrent i markedet vil kunne prise sine produkter forskjellig. Begrunnelsen for at de vil kunne prise forskjellig er kundenes preferanser for produktene og kundenes betalingsvilje for deres oppfatning av kvalitet.

### 3.2.3 Monopol

Dette er en markedsstruktur som mange kritiserer fordi det her er kun en selger. Det er svært høye etableringsbarrierer. Det faktum at det kun er en selger i dette markedet gjør at selger kan selv styre etterspørselen etter sitt produkt gjennom prisen på produktet. Dette fører til at selger vil profittmaksimere ved å sette pris slik at grensekostnad blir lik grenseinntekten.

Dette gir oss at pris blir høyere enn grensekostnaden, og er ugunstig for kjøperne i forhold til fullkommen konkurranse hvor pris er lik grensekostnad.

### 3.2.4 Oligopol

Kjennetegnet ved et oligopol er at det er få selgere og høye etableringskostnader. Produktene er enten identiske eller differensierte. Aktørene som befinner seg i konkurranse med andre under denne markedsstrukturen vil være gjensidig avhengige av hverandre. De vil måtte følge visse spilleregler betegnet som "rules of the game"(SHY 2008). Et viktig aspekt ved disse spillereglene er at en bedrift ikke kan sette pris uavhengig av andre. Bedriftene må under denne markedsstrukturen ta hensyn til hvordan egen prissetting påvirker konkurrentene og hva deres reaksjon blir. Likevekten i dette markedet kalles NASH-likevekt og er en likevekt ingen av aktørene ønsker å avvike fra. Hvis for eksempel en aktør setter ned pris vil dette kunne gi en kortsiktig gevinst, mens tapet over tid ved at andre svarer på prisnedsettelsen kan være større. Ved fredelig sameksistens i et oligopol vil det være mulig med langvarig høy profitt, gitt at ingen av konkurrentene "bryter ut".

### 3.3 Prisingsteknikker i hotellnæringen<sup>6</sup>

Innenfor hotellnæringen har det historisk sett vært mange ulike prisingsteknikker. Disse metodene har sine sterke og svake sider. Metodene innen denne bransjen har måtte ta hensyn til at de driver tjenesteproduksjon og ikke kan lagre varene for senere etterspørsel. Her må produksjon og konsum skje samtidig. Strategien som må følges kalles for en "chase demand" strategi. Med dette menes at man må følge etterspørselen når den oppstår.

---

<sup>6</sup> NHH BUS 401 (Fjell2008) Forelesning 9: Prising i service næringer.

### 3.3.1 Hubbarts formel<sup>78</sup>

Hubbards formel er en enkel formel for prissetting. Denne baserer seg på følgende oppsett:

- Sett periodens resultatmålsetting basert lik avkastningskrav ganger eiers investering.
- Beregn resultat (før skatt) ved å dividere 1. på skattesatsen.
- Legg til alle driftsutgifter (faste og variable) minus inntekter fra annet enn hotellrom – dette blir nødvendig totalinntekt fra hotellrom.
- Del på estimert antall utleide rom (d.v.s. antall rom tilgjengelig \* estimert beleggsprosent) for å få prisen per rom.

Svakheten ved denne formelen er at den i nedgangstider med fallende belegg førte til økte priser. Økte priser førte til enda lavere etterspørsel. Dette fenomenet blir ofte kalt for ”dødens spiral”. Grunnen til dette er at man uavhengig av etterspørselen legger fortsatt legger de totale faste kostnadene til grunn i beregningen. En annen metode med samme svakheter som Hubbarts formel er en ”nedenfra og opp metode”(Jagels & Coltman) basert på resultatmål.

### 3.3.2 Andre enkle tommelfingerregler<sup>6</sup>

*”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.”* (Jagels & Coltman).

Her følger en beskrivelse av andre enkle prisingsregler, og som sitatet over antyder har disse metodene store svakheter.

#### Resultat – prising:

Med denne metoden beregner man nødvendig totalinntekt for å oppnå målet for ROI (return on investments). ROI er et mål for den avkastning man får ved en investering. Man deler deretter den nødvendige totalinntekt på forventet antall utleide rom, som gir gjennomsnittlig

---

<sup>7</sup> Jagels & Coltman (2004): Hospitality Management Accounting, eighth edition , John Wiley & Sond, INC.

<sup>8</sup> NHH BUS 401 (Fjell2008) Forelesning 6: Prissetting - tommelfingerregler i teori og praksis.

rompris. Svakheten ved denne metoden er at den ikke tar hensyn til hvilken pris man skal ta for de forskjellige typene rom et hotell tilbyr.

#### Prøve og feile metoden:

Denne metoden baserer seg på å endre prisene for deretter å måle effekt på etterspørsel og lønnsomhet. Dette er en meget farlig metode å benytte i hotellbransjen da aktørene, som tidligere diskutert under markedsstruktur, er underlagt markedsstrukturen oligopol. Å endre pris gjentatte ganger i et slikt marked vil forstyrre den likevekt de befinner seg i.

#### Konkurrentmatching

Det er ved denne metoden man begynner å tilnærme seg en metode for det markedet hoteller utgjør. Her vil man "matche" prisene til konkurrentene og heller konkurrere på produkt differensiering. Her vil kunden kun velge hotell ut ifra ens egne preferanser for opplevd kvalitet og ikke pris. Svakheten med denne metoden er at man ikke tar hensyn til betalingsviljen hos kundene.

### 3.3.3 Yield Management<sup>9</sup>

Yield management er en prosess for prising som baserer seg på å forstå, forutse og influere adferden til konsumentene, for å maksimere profitten. Videre er Yield Management en avansert form for "Peak – Load Pricing". "Peak – Load Pricing" baserer seg på forskjeller i kostnader for å betjene kunder, for å sette en høy pris når etterspørselen er høy, og en lavere pris ved lav etterspørsel. Dette gjøres for å stimulere til økt etterspørsel i perioder med typisk lav etterspørsel. Yield management skiller seg fra PL Pricing ved at den ikke bare baserer seg på segmentering basert på forskjeller i kostnader for å betjene kunder, men integrerer

---

<sup>9</sup> Nagle Thomas T. & Reed K. Holden (2002): The strategy and tactics of pricing: A guide to profitable decision making, 3rd edition, Prentice Hall.

forskjeller i både kostnader og prissensitivitet. Ved å integrere prissensitivitet vil man oppnå et mye bedre verktøy for å forutse hvilken pris som skaper den beste kombinasjonen av etterspørsel og inntekt. Dette vil naturlig nok kunne bidra til å forbedre lønnsomheten.

For hotellnæringen er  $Yield = \text{Belegg} * \text{Gjennomsnittlig rompris}$  (Fjell 2008). Som man ser av formelen tar denne metoden hensyn til både etterspørsel og pris. Fokuset ved denne metoden vil derfor være å maksimere yield. For å maksimere yield må skape en kombinasjon av belegg og rompris som gir høyest mulig yield. Mulige virkemidler for å skape den beste kombinasjonen kan for eksempel være rabattordninger i perioder med forventet lav etterspørsel og fullpris i perioder med høy etterspørsel. Ved denne metoden har et hotell i teorien muligheten for å prise slik at de har fullt belegg enten det er i perioder med høy etterspørsel, eller i perioder med lav etterspørsel. Med pris som et verktøy kan de styre etterspørselen. Det som er viktig å huske på i denne sammenhengen er å segmentere markedet slik at hotellet tiltrekker seg kunder ved ledig kapasitet ved å tilby dem lavere pris uten å underminere kunder som er villig til å betale full pris. Typiske kunder som er villige til å betale full pris er kunder som ønsker en garanti for hotellrom bestilt på kort varsel.

En utfordring innen Yield Management er å forutse hvor mange kunder de kan betjene i lavprissegmentet samtidig som de skal ha kapasitet nok til å betjene segmentet som betaler full pris. Problemet her er at ikke det er mulig å selge alle rommene til de som er villige til å betale full pris, for deretter å betjene lavprissegmentet. En måte å håndtere dette problemet er å lage gode prognoser fra tidligere perioder og på den måten prøve å forutse hvor mange kunder det er i hvert segment. Slike prognoser kan lages ved hjelp av gode dataverktøy med daglige oppdateringer av salg og belegg. Her kan man også ikke bare basere seg på historiske data, men også implementere egne forutsetninger i henhold til den kjennskap man har i markedet. Ekstra forutsetninger i en slik prognose kan være kommende begivenheter som man av erfaring vet vil påvirke etterspørselen. Slike begivenheter kan veldig ofte adresseres til bestemte segmenter, og man vil da få en enda bedre prognose av etterspørselen fra de forskjellige segmentene.

## 4 Metode

Ved valg av metode er det viktig å ta hensyn til hvilken problemstilling man har. Ved et kvantitativt forskningsopplegg samler man inn mye informasjon som man kan tallfeste. Ved et kvalitativt forskningsdesign samler man inn mye informasjon som ikke lar seg tallfeste.

### 4.1 Kvantitativ metode

Hvis man bruker en kvantitativ metode går man ofte i bredden av en problemstilling. Det vanlige her er å samle inn mye informasjon gjerne gjennom et spørreskjema eller innsamling av ferdig utarbeidet statistikk fra ulike kilder. Med å samle inn statistikk på denne måten vil man få en bredde i forskningsmaterialet. Med bredde menes at man gjerne får inn datamateriale som er typisk for en næring eller data for spesielle aktører i en næring. Ved en kvantitativ metode er man i fare for og bare å samle inn den informasjonen man selv mener er viktig før man begynner på en eventuell analyse av datamaterialet. Man kan da oppleve å komme langt i prosessen før man oppdager at man ikke har tilstrekkelig informasjon for å besvare problemstillingen på en korrekt måte.

### 4.2 Kvalitativ metode

I motsetning til en kvantitativ metode vil en kvalitativ metode gå i dybden på et smalt felt. Med denne metoden går man dypt inn i en problemstilling og undersøker hvorfor aktørene handler slik de gjør. Dette kan for eksempel være å fordype seg i teorier og studier som omhandler de omgivelsene og utfordringer en spesiell gruppe har. Ulempen ved en kvalitativ metode er at man gjerne tar for gitt andre forskere sitt syn på en problemstilling. Dette kan føre til at man på et eller annet tidspunkt i prosessen blir påvirket av en forskers oppfatning av problemstillingen og at man derfor videre i søken etter informasjon søker i de feile kildene.

### 4.3 Valg av metode

For denne oppgaven har jeg valgt å benytte meg av en kombinasjon av kvalitativ metode og kvantitativ metode. Grunnen for å benytte seg av en kvalitativ metode er å tilegne meg

kunnskap om den gruppen hotellnæringen utgjør. Dette gjør jeg ved å studere forskjellige teorier som omhandler denne bransjen for å forstå hvilken situasjon de befinner seg i. Ved å forstå situasjonen til næringen vil man kunne analysere de valgene de tar. Dette er en bransje med mange faktorer og variabler som er med på å påvirke de beslutninger som tas. Grunnen til at jeg også har valgt å bruke en kvantitativ metode er for å kunne tallfeste de antagelsene man har om dette markedet. Her har jeg tilgang til store mengder data i form av STAR rapporten. Forskningsmetoder kan også beskrives som utforskende, beskrivende og forklarende Saunders et al.(2007). Min metode vil bære preg av en beskrivende og forklarende metode.

## 5 Analyse og presentasjon av data

Datagrunnlaget jeg benytter meg av i denne oppgaven er en presentasjon av statistikk for et hotell i Bergen. Datagrunnlaget fikk jeg ved å kontakte et hotell i Bergen og forklare hvilken type oppgave jeg vil skrive og hvilken problemstilling jeg ville løse. Hotellets ledelse var da svært behjelpelig med å dele informasjon med meg mot at jeg lovet dem og hotellet full anonymitet. Disse dataene er konfidensielle i den forstand at hotellet ønsker anonymitet for sine statistikker. Derfor er all merking i form av hotellets navn, kjede og adresse fjernet fra statistikkgrunnlaget, som er vedlagt i form av tabeller. Grunnen til at hotellet ønsket anonymitet er at dataene inne holder sensitiv informasjon om hotellets nøkkeltall. Disse nøkkeltallene viser hotellets prestasjoner i forhold til belegg og pris. Dataene er presentert i form av Excelfiler. Jeg vil følgende presentere de forskjellige dataene jeg har tilgjengelig i statistikkgrunnlaget. Jeg vil ikke kommentere hvert enkelt tall i datagrunnlaget, men jeg vil kommentere ulike eksempler fra de forskjellige statistikkene og forklare hva de representerer og hvordan de er fremkommet. For en total oversikt henviser jeg til tabell 1 til 9. Først vil jeg kommentere beleggsprosentene som er vedlagt som separate tabeller.

### 5.1 Beleggsprosenter

Disse statistikkene inneholder beleggsprosenter fra hele 2008, 2009 og deler av 2010 (tabell 1 og 2). Disse tabellene inneholder belegget for de forskjellige ukedagene fra måned til måned.

Det er også beregnet total gjennomsnittlig beleggsprosent måned for måned og totalt for hele året. Totalen gjennom året for de ulike ukedagene fremkommer også.

#### Beleggsprosjenter 2008:

<b>Occupancy 2008</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	51 %	52 %	61 %	65 %	54 %	46 %	24 %	<b>51 %</b>
<b>Februar</b>	56 %	70 %	71 %	55 %	73 %	80 %	23 %	<b>61 %</b>
<b>Mars</b>	54 %	62 %	66 %	63 %	62 %	65 %	24 %	<b>56 %</b>
<b>April</b>	94 %	94 %	91 %	76 %	80 %	82 %	33 %	<b>80 %</b>
<b>Mai</b>	65 %	82 %	91 %	85 %	82 %	79 %	35 %	<b>75 %</b>
<b>Juni</b>	92 %	96 %	100 %	86 %	88 %	86 %	75 %	<b>89 %</b>
<b>Juli</b>	86 %	94 %	89 %	79 %	92 %	88 %	90 %	<b>88 %</b>
<b>August</b>	91 %	99 %	100 %	93 %	89 %	83 %	72 %	<b>89 %</b>
<b>September</b>	82 %	93 %	100 %	93 %	82 %	88 %	52 %	<b>84 %</b>
<b>Oktober</b>	78 %	96 %	94 %	76 %	81 %	93 %	38 %	<b>80 %</b>
<b>November</b>	79 %	95 %	98 %	84 %	96 %	98 %	28 %	<b>81 %</b>
<b>Desember</b>	41 %	37 %	46 %	38 %	63 %	66 %	17 %	<b>44 %</b>
<b>Total</b>	<b>72 %</b>	<b>80 %</b>	<b>83 %</b>	<b>75 %</b>	<b>79 %</b>	<b>80 %</b>	<b>43 %</b>	<b>73 %</b>

Tabell: 2.

Kilde: Anonym rapport

I tabell 2 ser vi tydelig hvilke dager og måneder hotellet har et relativt høyt eller lavt belegg. Ser vi på totalstatistikken for ukedagene er søndag den dagen i uken med klart lavest belegg. Ellers i uken finner man en relativ jevn beleggsprosent på mellom 72 % og 83 %. Månedene med klart høyest beleggsprosent er juni, juli og august. Det interessante å påpeke her er at søndagene i juli har en beleggsprosent som klart avviker fra søndagene i de andre månedene. Det kan antydes at grunnen for dette er at da er det ferietid og som statistikken viser er dette en måned med høyt belegg hele uken. Denne tiden av året er høysesong for hotellnæringen med mange overnattingsgjester fra inn og utland. Ifølge Statistisk Sentralbyrå(SSB) var totalt antall overnattinger i Hordaland i 2009 144030. Av dette utgjorde 28493 gjester fra utland.<sup>10</sup> Dette viser klart at det er nordmenn som utgjør den klart største kundegruppen for hotellene i

<sup>10</sup> Se:

<http://www.ssb.no/overnatting/tab-2010-12-02-03.html>



Hordaland. Statistikk for hvor stor andel av gjestene i sommermånedene som var fra utland var ikke tilgjengelig, men jeg vil regne med det er en del høyere enn ellers i året.

Beleggsprosjenter 2009:

<b>Occupancy 2009</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	51 %	62 %	61 %	47 %	51 %	51 %	23 %	<b>49 %</b>
<b>Februar</b>	65 %	79 %	74 %	62 %	78 %	87 %	29 %	<b>68 %</b>
<b>Mars</b>	64 %	73 %	76 %	66 %	54 %	64 %	26 %	<b>60 %</b>
<b>April</b>	49 %	69 %	66 %	57 %	52 %	55 %	30 %	<b>55 %</b>
<b>Mai</b>	80 %	89 %	82 %	82 %	68 %	83 %	54 %	<b>76 %</b>
<b>Juni</b>	94 %	97 %	99 %	84 %	87 %	82 %	64 %	<b>87 %</b>
<b>Juli</b>	88 %	93 %	92 %	79 %	87 %	97 %	87 %	<b>89 %</b>
<b>August</b>	69 %	92 %	90 %	77 %	91 %	84 %	52 %	<b>78 %</b>
<b>September</b>	73 %	74 %	81 %	88 %	84 %	90 %	34 %	<b>75 %</b>
<b>Oktober</b>	76 %	85 %	97 %	78 %	76 %	93 %	40 %	<b>78 %</b>
<b>November</b>	51 %	68 %	72 %	62 %	87 %	97 %	26 %	<b>64 %</b>
<b>Desember</b>	33 %	38 %	39 %	38 %	54 %	66 %	16 %	<b>40 %</b>
<b>Total</b>	<b>66 %</b>	<b>76 %</b>	<b>77 %</b>	<b>67 %</b>	<b>72 %</b>	<b>79 %</b>	<b>40 %</b>	<b>68 %</b>

Tabell: 1

Kilde: Anonym rapport

Året 2009 viser de samme tendensene som 2008 når det gjelder ukedagsbelegg. Også her er søndag en dag med lavt totalt årlig belegg. Som for 2008 har søndagen også her høyt belegg i sommermånedene juli. Beleggsprosjenten totalt var lavere i 2009 sammenlignet med 2008. Henviser til figur 2 som viser at 2009 var et bedre år i forhold til belegg frem til begynnelsen av mars. Resten av året var beleggsprosjenten stort sett lavere i forhold til 2008. Når det gjelder månedsbelegg var også juni, juli og august de beste månedene.

Beleggsprosjenter 2010:

<b>Occupancy 2010</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	59 %	75 %	60 %	53 %	67 %	73 %	23 %	<b>58 %</b>
<b>Februar</b>	62 %	84 %	83 %	53 %	70 %	81 %	23 %	<b>65 %</b>
<b>Mars</b>	54 %	62 %	66 %	66 %	65 %	70 %	27 %	<b>59 %</b>
<b>April</b>	50 %	67 %	68 %	56 %	74 %	71 %	28 %	<b>59 %</b>
<b>Mai</b>	71 %	91 %	82 %	86 %	80 %	86 %	56 %	<b>78 %</b>
<b>Juni</b>	98 %	98 %	98 %	99 %	91 %	97 %	73 %	<b>94 %</b>
<b>Juli</b>	73 %	95 %	92 %	79 %	85 %	96 %	73 %	<b>85 %</b>
<b>August</b>	90 %	98 %	97 %	91 %	93 %	97 %	71 %	<b>91 %</b>
<b>September</b>	90 %	95 %	98 %	75 %	78 %	86 %	53 %	<b>82 %</b>

Tabell: 1

Kilde: Anonym rapport

Beleggsprosentene jeg fikk tilgang til for i år viser månedsstatistikken for januar t.o.m. september. Disse dataene viser også den samme trenden med lavt belegg om søndagen. Ellers er belegget også her høyt for juni, juli og august. En beregning av gjennomsnittsbelegget for disse månedene er 75 %.

## 5.2 Statistikk STAR – rapporten

Her vil jeg presentere utdrag fra statistikken for de forskjellige tabellene i STAR-rapporten. Denne rapporten er en dynamisk rapport som stadig oppdateres for å få "up to date" statistikk. Hotellmarkedet er en bransje som hele tiden forsøker å forbedre sin prising og da er det veldig nyttig med datamateriale som gir et mest mulig korrekt bilde av målbare resultater. Derfor inneholder rapporten data angående priser, beleggsprosent og indekser for andre i næringen det er naturlig å sammenligne seg med. I denne STAR rapporten er det derfor i tillegg til egne statistikker også gjennomsnittlige statistikker for et utvalg av andre hoteller i Bergen. Dette sammenligningsgrunnlaget inkluderer i dette datasettet også egne statistikker. Ifølge min kontaktperson ansatt ved hotellet som gav meg statistikken er det kun tilgjengelig data for selve gjennomsnittet av andre hoteller for å unngå å bli beskyldt for prissamarbeid. Hvis alle hotellene hadde tilgang til hverandres priser, spesielt til bedriftskunder som gjerne avtaler priser på forhånd og ikke følger en fast prismetny, ville dette kunne blitt sett på som prissamarbeid. Et slikt samarbeid ville gitt hotellene insentiver til å koordinere prissettingen slik at de kunne krevd høyere priser. Et slikt samarbeid ville vært lite gunstig for kjøperne da det hadde hemmet konkurransen mellom hotellene.

Statistikk for eget hotell i STAR analysen er presentert som "My Property". Statistikk for gjennomsnittet av hotellene i rapporten er presentert som "Competitive Set". I dette datagrunnlaget er hotellets statistikker også inkludert i "Competitive Set".

Ved presentasjonen av de forskjellige dataene vil jeg for oversiktens skyld presentere utdrag av tabellene hver for seg.

## 5.2.1 "Monthly Performance at a Glance –My Property vs Competitive Set"

Sammenligning av beleggsprosjenter august 2010:

	Occupancy (%)		
	My Prop	Comp Set	Index
Current Month	89,8	92,8	96,8
Year To Date	73,0	68,9	106,0
Running 3 Month	89,2	90,5	98,5
Running 12 Month	69,8	66,3	105,3

Tabell: 3

Kilde: Anonym STAR rapport

Som navnet på dette utdraget av STAR –rapporten viser er denne tabellen oversiktlig og ryddig. Denne tabellen gir en oversikt over "My Property" for beleggsprosent, ADR og RevPAR for August 2010 og sammen ligger dette med "Competitive Set".

Her er en sammenligning av beleggsprosjenter for måneden august 2010 mellom hotellet og gjennomsnittet mellom hotellene i rapporten. Rapporten viser en forskjell mellom "My Prop." og "Comp Set". Konkurrentene har her en høyere beleggsprosent og derfor er indeksen lavere enn hundre. Indeksen regnes ut som følgende:

- $(\text{"My Prop"} / \text{"Comp Set"}) * 100$ .

Med "year to date" menes start av kalenderåret fram til gjeldende dato. "Running 3 Month" og "Running 12 Month" er gjennomsnitt for henholdsvis tre og tolv siste måneder. Disse er uavhengig av kalenderåret.

### Sammenligning av ADR august 2010:

	My Prop	ADR Comp Set	Index
Current Month	1143,19	984,20	116,2
Year To Date	1109,28	908,85	122,1
Running 3 Month	1152,25	965,51	119,3
Running 12 Month	1100,23	891,57	123,4

Tabell 3:

Kilde: Anonym STAR rapport

Denne tabellen viser ADR (Average Daily Rate) som er omsetning for rommene dividert på antall rom solgt. ADR tar kun høyde for rommene som er leid ut i perioden, og ikke for eventuell ledig kapasitet. Dette er et nøkkeltall for å vise hvilken gjennomsnittlig pris man har oppnådd for rommene man har leid ut for en gitt periode. Også her som for beleggprosent er det oppgitt en viss periode og sammenlignet med datagrunnlaget for gjennomsnitt i statistikken. Her ser man videre at indeks er over 100 som indikerer at man har oppnådd en høyere ADR enn sammenligningsgruppen.

### Sammenligning av RevPar august 2010:

	RevPAR		
	My Prop	Comp Set	Index
Current Month	1026,08	913,03	112,4
Year To Date	809,62	626,05	129,3
Running 3 Month	1027,62	873,85	117,6
Running 12 Month	767,80	591,05	129,9

Tabell: 3

Kilde: Anonym STAR rapport

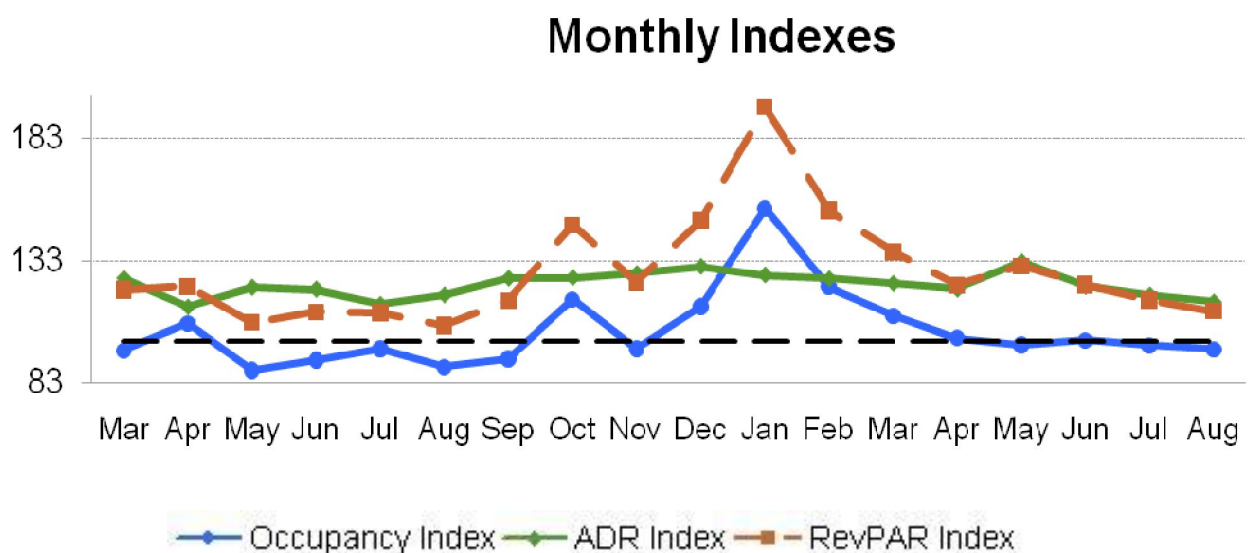
RevPar( Revenue per Available Room) er omsetning for rommene delt på antall rom tilgjengelig. I motsetning til ADR inkluderer dette nøkkeltallet også ledig kapasitet. Dette gjør at hvis man i en periode ikke har fullt belegg så vil RevPar alltid være lavere enn ADR. Med fullt belegg vil RevPar og ADR være lik. RevPar tar på denne måten høyde for faste kostnader tilknyttet det å ha en viss kapasitet, mens ADR kun baserer seg på det bidraget solgte rom utgjør. Hvis man for eksempel har høy tilgjengelig kapasitet på et hotell vil man kunne oppnå en relativt høy ADR, mens RevPar fortsatt vil kunne være relativt lavt hvis beleggsprosenten er lav. Lav beleggsprosent betyr mye ledig kapasitet. Av tabellen ser man videre at indeksen er over hundre, noe som indikerer at hotellet har en høyere RevPar enn sammenligningsgruppen i datagrunnlaget.

I tabell 3 er det også en sammenligning mellom tall fra august 2010 og august 2009. Her har hotellet mulighet for å se om de har hatt fremgang eller tilbakegang i forhold til året før. De vil også kunne sammenligne hvordan de har prestert relativt sett i forhold til konkurrentene i datagrunnlaget.

## 5.2.2 Competitive Set Report

Denne delen av rapporten (tabell 4) tar for seg beleggprosent, ADR og RevPar månedsvise, og sammenligner dette med sammenligningsgruppen i rapporten. Perioden som tabell 4 tar for seg er f.o.m. mars 2009 og t.o.m. august 2010. Dette er en mer omfattende rapportering enn tabellen "Monthly Performance at a Glance" fordi man her får frem statistikker for hver måned i det utvalgte tidsrommet. Her blir også indeksen for ADR, RevPar og beleggprosent sammenlignet grafisk.

Grafisk fremstilling nøkkeltall:



Figur: 3

Kilde: Tabell 4 (Anonym STAR rapport)

Denne grafiske presentasjonen viser de månedlige indeksene for hvordan hotellets nøkkeltall er i forhold til sammenligningsgruppen. Den vannrette sorte linjen representerer verdien 100. Dermed kan man lese av på hvilket tidspunkt nøkkeltallene har en høyere verdi enn de andre hotellene. For eksempel ligger indeksen for beleggprosenten under verdien 100 mellom mai og juli, noe som indikerer at man har et gjennomsnittlig lavere belegg enn hotellene i sammenligningsgruppen. ADR og RevPar indeksen ligger gjennom hele den målte perioden på et høyere nivå enn de andre hotellene. Dette kan indikere at hotellet har priset overnatting bedre enn sammenligningsgrunnlaget.

## Beleggsprosjenter "Competitive Set Report":

Occupancy (%)	2009									
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
My Property	59,5	52,9	74,7	85,6	86,2	75,9	73,4	77,3	63,4	39,8
Competitive Set	61,8	49,3	84,7	92,8	89,0	84,9	79,1	66,0	65,3	34,8
Index	96,2	107,3	88,2	92,3	96,9	89,4	92,8	117,2	97,1	114,3
Rank	4 of 6	3 of 6	6 of 6	6 of 6	5 of 6	6 of 6	5 of 6	2 of 6	4 of 6	2 of 6
% Chg										
My Property	6,9	-33,5	-0,1	-3,1	-2,0	-14,5	-12,9	-3,1	-21,1	-8,5
Competitive Set	31,6	-26,8	17,4	6,6	3,9	-6,7	-5,3	-11,9	-13,9	-4,6
Index	-18,8	-9,2	-14,9	-9,1	-5,7	-8,4	-8,1	10,0	-8,4	-4,1
Rank	5 of 6	5 of 6	6 of 6	6 of 6	6 of 6	6 of 6	5 of 6	2 of 6	4 of 6	4 of 6

Kilde: Tabell 4 (Anonym STAR rapport)

Videre inngår det også i STAR rapporten en verdi kalt "Rank". Denne rangerer hotellets prestasjoner i forhold til de andre i sammenligningsgrunnlaget. Hvis man for eksempel tar mars 2009 hvor hotellet fikk en rangering på 4 av 6 betyr dette at hotellet er fjerde best i sin sammenligningsgruppe. "Rank" gir derfor en god oversikt over de relative prestasjonene i sammenligningsgruppen. Målet vil her være å oppnå rangeringen 6 av 6.

### 5.2.3 Industry Report

Denne delen av rapporten inkluderer statistikk for hele hotellnæringen i Bergen. Dette gjør at hotellet vil kunne sammenligne seg i bare med de selvvalgte hotellene i sammenligningsgruppen, men også kunne sammenligne egne data med markedet sett under ett. Dette sammenligningsgrunnlaget vil derfor også inkludere hoteller som avviker fra ens eget hotell med tanke på total kapasitet, fasiliteter, stjernegradering o.s.v. En ulempe med å fokusere for mye på denne rapporten er at datagrunnlaget gjerne inkluderer for mye statistikk fra hotell man ikke kan sammenligne seg med.

## Beleggsprosjenter "Industri Report":

Occupancy (%)	2009									
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
My Property	59,5	52,9	74,7	85,6	86,2	75,9	73,4	77,3	63,4	39,8
SubMarket	61,5	51,0	74,5	88,0	83,5	81,5	75,3	67,2	66,0	38,4
Index	96,8	103,7	100,3	97,4	103,3	93,2	97,6	115,1	96,0	103,7
% Chg										
My Property	6,9	-33,5	-0,1	-3,1	-2,0	-14,5	-12,9	-3,1	-21,1	-8,5
SubMarket	22,3	-26,9	5,3	1,4	-0,7	-8,4	-8,1	-10,8	-12,7	-10,3
Index	-12,6	-9,0	-5,1	-4,4	-1,4	-6,7	-5,2	8,6	-9,6	2,0

Kilde: Tabell 5 (Anonym STAR rapport)

Sammenligner man tabell 4 og 5 ser man av indeksene at disse er forskjellige. Et eksempel er at hvis man ser på måneden mai i 2009 vil man i "Competitive Set Report" ha en indeks på 88.2, mens man i "Industri Report" vil ha en indeks på 100.3. Slike avvik vil man kunne oppleve når man sammenligner seg med det totale markedet i stedet for lignende hotell. Hotell som ikke kan sammenlignes med eget hotell betjener gjerne helt andre segmenter i markedet og vil kunne bidra til å skape forstyrrelser i grunnlaget for prissettingen av overnatting.

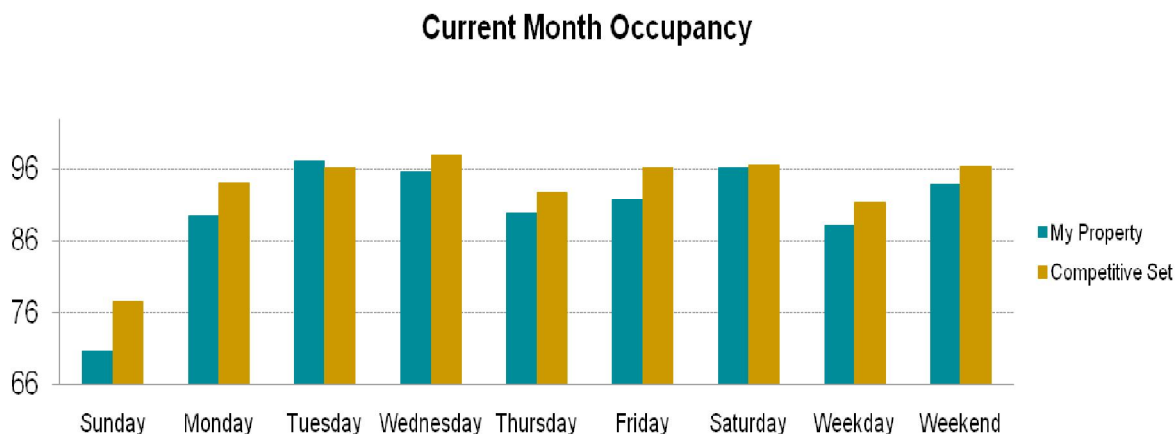
### 5.2.4 "Day of week and Weekday/Weekend Report"

Her tar STAR rapporten for seg nøkkeltall basert på gjennomsnittet for ukedagene i gitte perioder, og sammenligner dette med hotellene i sammenligningsgrunnlaget i rapporten. Dette gir hotellet god informasjon angående hvilket belegg de forskjellige dagene har. Figur 4 viser oss en grafisk oversikt over beleggsprosentene i de ulike ukedagene. Den gir oss også informasjon for gjennomsnittlig belegg for hverdager og helg. Her viser det seg at helgene er den tiden hvor hotellet har den høyeste gjennomsnittlige beleggsprosenten totalt for uken. Videre ser jeg i vedlegg 6 at ADR også er høyere i helgene. Med tanke på at belegget også er



høyere i helgene viser dette oss at hotellet har en høyere gjennomsnittspris i helgen for den gitte perioden, enn i ukedagene.

Grafisk fremstilling av beleggsprosent ukedager:



Figur: 4

Kilde: Tabell 6(Anonym STAR rapport)

### 5.2.5 "Day of Week and Weekday/Weekend Report – Industri"

I denne delen av STAR rapporten får vi innblikk i nøkkeltallene for hotellet sammenlignet med hele bransjen. Det interessante her er at hotellet har en mye vesentlig høyere ADR både i helgene og ukedagene sammenlignet med gjennomsnittet for bransjen de siste 12 måneder.

ADR Weekday/Weekend Report":

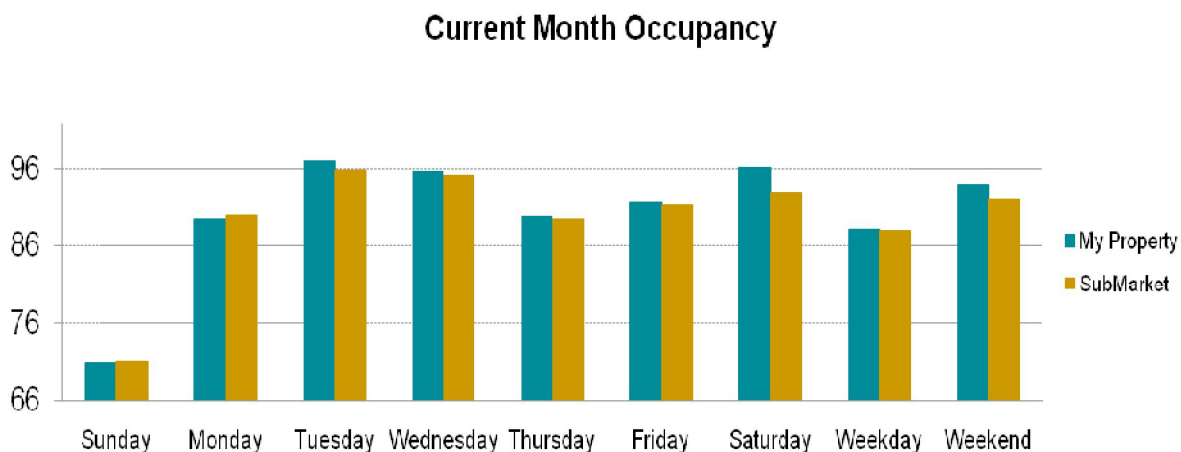
	Average Daily Rate					
	My Property		SubMarket		Index	
		% Chg		% Chg		% Chg
Current Month	1143,19	1,7	982,70	2,4	116,3	-0,7
Year To Date	1109,28	-0,9	933,66	-1,3	118,8	0,5
Running 3 Month	1152,25	1,1	969,98	0,7	118,8	0,4
Running 12 Month	1100,23	-2,0	922,58	-2,3	119,3	0,3

Tabell:7

Kilde: Tabell 7(Anonym STAR rapport)

Som vi ser av indeksen som sammenligner hotellet med resten av bransjen er denne over 100 for alle måleperioder.

Grafisk fremstilling av beleggsprosent ukedager:



Figur: 5

Kilde: Tabell 7(Anonym STAR rapport)

Beleggsprosenten er for hotellet sammenlignet med resten av næringen ganske likt hele uken igjennom. Allikevel har hotellet sammenlignet med gjennomsnitt for resten av næringen en høyere indeks for ADR. Dette tyder på at hotellet priser bedre enn gjennomsnitt for næringen.

### 5.2.6. "Daily data for the Month"

Denne delen av STAR analysen viser de daglige indeksene for august 2010. Her har hotell en total oversikt for alle dagene for måneden, sammenlignet med de selvvalgte hotellene i statistikkgrunnlaget. Som man ser av tabell 8 hadde hotellet denne måneden en lavere indeks for beleggsprosent enn de andre hotellene i sammenligningsgruppen. Beleggsprosenten for hotellet var denne perioden på 89.8 % (tabell 6) mens det for sammenligningsgruppen var en beleggsprosent på 92.8 %. Dette gir en indeks på 96.8. Samtidig kan man observere at indeksen for ADR i august er høyere enn sammenligningsgruppen med unntak av en dag. RevPar ligger også jevnt over sammenligningsgruppen med unntak av midten av måneden da hotellet hadde en betydelig lavere indeks for beleggsprosenten.

## 6. Konklusjon

Hotellmarkedet i Bergen har jeg betraktet som et oligopol, fordi det er få men store aktører som dominerer markedet. I et oligopol må alle aktørene i markedet vurdere nøye sine handlinger. Ingen aktører kan operere uavhengig av de andre uten at dette får konsekvenser. Hotellene i Bergen er også organisert i større kjeder noe som kan bidra til at kunden forventer en viss standard når de oppsøker forskjellige hotell i samme kjede. Med dette som bakgrunn har jeg analysert teorier rundt de forhold som aktørene står overfor. I analysen og presentasjonen av data tilgjengelig i STAR rapporten har jeg kommet til den konklusjon at hotellene i dag har avanserte former for prising, basert på grundige statistikker. Her har hotellene mulighet for å skape en oversikt over egne data og også gjennomsnittsdata for andre hoteller man kan sammenligne seg med. Dette er i samsvar med yield management der man tar høyde for både kostnader og prissensitivitet. Med data for beleggsprosent og ADR vil hotellet ha gode forutsetninger for hvor prisfølsomt markedet er. Hotellene har da mulighet for å kunne prise riktig til rett tid. Dette har vist seg i analysen at hotellet som inngår i den vedlagte STAR rapporten har kunne vise til høy indeks ADR og RevPar selv om beleggsprosenten var lavere enn hotellene i sammenligningsgrunnlaget.

Hotellnæringen vil nok møte enda mer hardere konkurranse i fremtiden da hotellene stadig opparbeider seg mer statistikker lagret i gode og oversiktlige dataprogrammer etter innføring

av yield – management som en metode for optimering. Hotellene vil også stadig få mer erfaring på dette området og vil utvikle sine prisingssystemer til stadig mer nøyaktig å forutse riktig pris og på den måten styre etterspørselen fra de forskjellige segmentene i markedet.

## Kildeliste

### Bokkilder

Jagels & Coltman (2004): Hospitality Management Accounting, eighth edition ,  
John Wiley & Sons, INC.

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

Saunders et al. (2007): Research Methods for Business Students. 4th ed. Pearson Education  
Limited, Harlow, England

SHY, Oz (2008): How to Price: A Guide to pricing Techniques and Yield Management,  
Cambridge University Press.

### Internettkilder

Nettside for hotellnæringen:

<http://no.hotels.com/search.do?destination=Bergenon>

Nettside for stjerneklassifisering av norske hoteller:

[http://www.klassifisering.no/?page\\_id=130](http://www.klassifisering.no/?page_id=130)

Nettside for leverandør av STAR-rapporter:

<http://www.strglobal.com/>

Statistisk sentralbyrå:

<http://www.ssb.no/overnatting/tab-2010-12-02-03.html>

## Forelesninger

NHH BUS 401 (Fjell) Forelesning 9: Prising i service næringer.

NHH BUS 401 (Fjell) Forelesning 6: Prissetting - tommelfingerregler i teori og praksis.

## Liste over figurer og tabeller/Vedlegg:

### Figurer:

Figur 1: Markedsstrukturer.

Figur 2: Beleggsprosjenter for et hotell i Bergen.

Figur 3: Grafisk fremstilling av månedlige indekser.

Figur 4: Grafisk fremstilling av beleggsprosent ukedager mot sammenlikningsgruppe.

Figur 5: Grafisk fremstilling av beleggsprosent ukedager mot det totale markedet.

### 8.Tabeller/Vedlegg liste

Tabell 1: Beleggsprosjenter anonymt hotell for 2009 og deler av 2010.

Tabell 2: Beleggsprosjenter anonymt hotell 2008.

Tabell 3: "Monthly Performance at a Glance – My property vs. Competitive Set". Rapport for august 2010.

Tabell 4: "Competitive Set Report". Rapport for august 2010.

Tabell 5: "Industri Report". Rapport for august 2010.

Tabell 6: "Day of Week and Weekday/Weekend Report. Rapport for august 2010, et år tilbake i tid, og 3 og 12 måneder tilbake i tid.

Tabell 7: Day of Week and Weekday/Weekend Report- Industri. Rapport for august 2010, et år tilbake i tid, og 3 og 12 måneder tilbake i tid.

Tabell 8: "Daily Data for the Month". Daglig rapport for august 2010.

Tabell 9: Forklaringer på de forskjellige nøkkeltallene som finnes i rapporten.

**Tabell 1 Beleggsprosjenter**

<b>Occupancy 2010</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	59 %	75 %	60 %	53 %	67 %	73 %	23 %	<b>58 %</b>
<b>Februar</b>	62 %	84 %	83 %	53 %	70 %	81 %	23 %	<b>65 %</b>
<b>Mars</b>	54 %	62 %	66 %	66 %	65 %	70 %	27 %	<b>59 %</b>
<b>April</b>	50 %	67 %	68 %	56 %	74 %	71 %	28 %	<b>59 %</b>
<b>Mai</b>	71 %	91 %	82 %	86 %	80 %	86 %	56 %	<b>78 %</b>
<b>Juni</b>	98 %	98 %	98 %	99 %	91 %	97 %	73 %	<b>94 %</b>
<b>Juli</b>	73 %	95 %	92 %	79 %	85 %	96 %	73 %	<b>85 %</b>
<b>August</b>	90 %	98 %	97 %	91 %	93 %	97 %	71 %	<b>91 %</b>
<b>September</b>	90 %	95 %	98 %	75 %	78 %	86 %	53 %	<b>82 %</b>

<b>Occupancy 2009</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	51 %	62 %	61 %	47 %	51 %	51 %	23 %	<b>49 %</b>
<b>Februar</b>	65 %	79 %	74 %	62 %	78 %	87 %	29 %	<b>68 %</b>
<b>Mars</b>	64 %	73 %	76 %	66 %	54 %	64 %	26 %	<b>60 %</b>
<b>April</b>	49 %	69 %	66 %	57 %	52 %	55 %	30 %	<b>55 %</b>
<b>Mai</b>	80 %	89 %	82 %	82 %	68 %	83 %	54 %	<b>76 %</b>
<b>Juni</b>	94 %	97 %	99 %	84 %	87 %	82 %	64 %	<b>87 %</b>
<b>Juli</b>	88 %	93 %	92 %	79 %	87 %	97 %	87 %	<b>89 %</b>
<b>August</b>	69 %	92 %	90 %	77 %	91 %	84 %	52 %	<b>78 %</b>
<b>September</b>	73 %	74 %	81 %	88 %	84 %	90 %	34 %	<b>75 %</b>
<b>Oktober</b>	76 %	85 %	97 %	78 %	76 %	93 %	40 %	<b>78 %</b>
<b>November</b>	51 %	68 %	72 %	62 %	87 %	97 %	26 %	<b>64 %</b>
<b>Desember</b>	33 %	38 %	39 %	38 %	54 %	66 %	16 %	<b>40 %</b>
<b>Total</b>	<b>66 %</b>	<b>76 %</b>	<b>77 %</b>	<b>67 %</b>	<b>72 %</b>	<b>79 %</b>	<b>40 %</b>	<b>68 %</b>



**Tabell 2 Beleggsprosjenter**

<b>Occupancy 2008</b>	<b>Ma</b>	<b>Ti</b>	<b>On</b>	<b>To</b>	<b>Fr</b>	<b>Lø</b>	<b>Sø</b>	<b>Total</b>
<b>Januar</b>	51 %	52 %	61 %	65 %	54 %	46 %	24 %	<b>51 %</b>
<b>Februar</b>	56 %	70 %	71 %	55 %	73 %	80 %	23 %	<b>61 %</b>
<b>Mars</b>	54 %	62 %	66 %	63 %	62 %	65 %	24 %	<b>56 %</b>
<b>April</b>	94 %	94 %	91 %	76 %	80 %	82 %	33 %	<b>80 %</b>
<b>Mai</b>	65 %	82 %	91 %	85 %	82 %	79 %	35 %	<b>75 %</b>
<b>Juni</b>	92 %	96 %	100 %	86 %	88 %	86 %	75 %	<b>89 %</b>
<b>Juli</b>	86 %	94 %	89 %	79 %	92 %	88 %	90 %	<b>88 %</b>
<b>August</b>	91 %	99 %	100 %	93 %	89 %	83 %	72 %	<b>89 %</b>
<b>September</b>	82 %	93 %	100 %	93 %	82 %	88 %	52 %	<b>84 %</b>
<b>Oktober</b>	78 %	96 %	94 %	76 %	81 %	93 %	38 %	<b>80 %</b>
<b>November</b>	79 %	95 %	98 %	84 %	96 %	98 %	28 %	<b>81 %</b>
<b>Desember</b>	41 %	37 %	46 %	38 %	63 %	66 %	17 %	<b>44 %</b>
<b>Total</b>	<b>72 %</b>	<b>80 %</b>	<b>83 %</b>	<b>75 %</b>	<b>79 %</b>	<b>80 %</b>	<b>43 %</b>	<b>73 %</b>

## Tabell 3 - Monthly Performance at a Glance - My Property vs. Competitive Set

For the Month of: August 2010

Date Created: September 20, 2010

Monthly Competitive Set Data Excludes Subject Property

Currency: Norwegian Kroner

### August 2010

	Occupancy (%)			ADR			RevPAR		
	My Prop	Comp Set	Index	My Prop	Comp Set	Index	My Prop	Comp Set	Index
Current Month	89,8	92,8	96,8	1143,19	984,20	116,2	1026,08	913,03	112,4
Year To Date	73,0	68,9	106,0	1109,28	908,85	122,1	809,62	626,05	129,3
Running 3 Month	89,2	90,5	98,5	1152,25	965,51	119,3	1027,62	873,85	117,6
Running 12 Month	69,8	66,3	105,3	1100,23	891,57	123,4	767,80	591,05	129,9

### August 2010 vs. 2009 Percent Change (%)

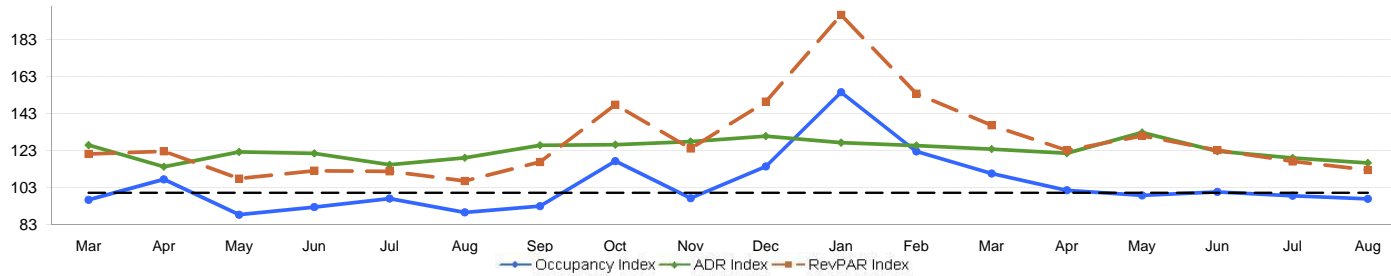
	Occupancy			ADR			RevPAR		
	My Prop	Comp Set	Index	My Prop	Comp Set	Index	My Prop	Comp Set	Index
Current Month	18,2	9,3	8,2	1,7	4,2	-2,4	20,2	13,8	5,6
Year To Date	5,9	-2,2	8,3	-0,9	-1,9	1,1	5,0	-4,1	9,5
Running 3 Month	8,0	1,9	6,0	1,1	0,3	0,7	9,2	2,2	6,8
Running 12 Month	-0,1	-4,6	4,6	-2,0	-2,9	0,9	-2,1	-7,3	5,6

# Tabell 4 - Competitive Set Report

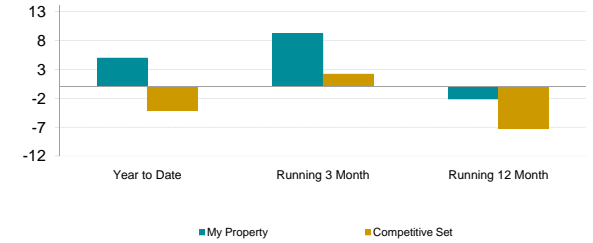
For the Month of: August 2010 Date Created: September 20, 2010 Monthly Competitive Set Data Excludes Subject Property

Currency: Norwegian Kroner

## Monthly Indexes



## RevPAR Percent Change



Occupancy (%)	2009												2010							
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug		
My Property	59,5	52,9	74,7	85,6	86,2	75,9	73,4	77,3	63,4	39,8	57,6	64,7	58,0	58,2	77,2	93,4	84,5	89,8		
Competitive Set	61,8	49,3	84,7	92,8	89,0	84,9	79,1	66,0	65,3	34,8	37,3	52,9	52,5	57,4	78,2	93,0	85,9	92,8		
Index	96,2	107,3	88,2	92,3	96,9	89,4	92,8	117,2	97,1	114,3	154,3	122,4	110,4	101,4	98,6	100,5	98,4	96,8		
Rank	4 of 6	3 of 6	6 of 6	6 of 6	5 of 6	6 of 6	5 of 6	2 of 6	4 of 6	2 of 6	1 of 6	2 of 6	2 of 6	4 of 6	4 of 6	4 of 6	4 of 6	5 of 6		

Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
73,5	68,9	73,0	88,4	82,6	89,2	71,2	69,9	69,8
69,2	70,4	68,9	87,9	88,8	90,5	68,7	69,5	66,3
106,1	97,8	106,0	100,6	92,9	98,5	103,6	100,6	105,3
1 of 6	3 of 6	2 of 6	3 of 6	6 of 6	4 of 6	1 of 6	3 of 6	3 of 6

% Chg																		
My Property	6,9	-33,5	-0,1	-3,1	-2,0	-14,5	-12,9	-3,1	-21,1	-8,5	17,8	-3,9	-2,6	10,1	3,2	9,1	-2,0	18,2
Competitive Set	31,6	-26,8	17,4	6,6	3,9	-6,7	-5,3	-11,9	-13,9	-4,6	-11,1	-8,8	-15,1	16,6	-7,7	0,2	-3,5	9,3
Index	-18,8	-9,2	-14,9	-9,1	-5,7	-8,4	-8,1	10,0	-8,4	-4,1	32,5	5,3	14,7	-5,5	11,8	8,9	1,6	8,2
Rank	5 of 6	5 of 6	6 of 6	6 of 6	6 of 6	6 of 6	5 of 6	2 of 6	4 of 6	4 of 6	1 of 6	2 of 6	2 of 6	4 of 6	2 of 6	1 of 6	3 of 6	1 of 6

6,6	-6,2	5,9	-1,8	-6,6	8,0	1,8	-1,9	-0,1
-5,9	1,7	-2,2	-5,1	1,1	1,9	-3,3	1,1	-4,6
13,2	-7,8	8,3	3,5	-7,6	6,0	5,3	-2,9	4,6
1 of 6	6 of 6	1 of 6	2 of 6	6 of 6	1 of 6	2 of 6	3 of 6	1 of 6

ADR	2009												2010							
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug		
My Property	1088,01	1002,73	1218,27	1302,78	997,54	1124,06	1126,88	1056,65	1087,51	1026,92	999,04	1042,18	1023,84	1034,96	1213,36	1287,19	1017,50	1143,19		
Competitive Set	865,20	878,71	997,81	1073,94	866,14	944,84	896,30	838,56	851,71	786,11	786,01	830,10	828,11	852,81	914,90	1050,91	855,86	984,20		
Index	125,8	114,1	122,1	121,3	115,2	119,0	125,7	126,0	127,7	130,6	127,1	125,5	123,6	121,4	132,6	122,5	118,9	116,2		
Rank	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6		

Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
1120,86	1119,13	1109,28	1158,15	1139,98	1152,25	1117,65	1122,72	1100,23
911,24	926,80	908,85	970,32	962,25	965,51	883,64	917,98	891,57
123,0	120,8	122,1	119,4	118,5	119,3	126,5	122,3	123,4
1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6

% Chg																		
My Property	5,4	-5,3	0,1	3,1	-3,8	-4,4	-6,8	-5,4	-2,0	-1,2	-8,3	-2,2	-5,9	3,2	-0,4	-1,2	2,0	1,7
Competitive Set	5,3	3,8	4,2	5,6	-3,9	-4,8	-5,5	-6,8	-3,6	-4,6	-3,5	-1,1	-4,3	-2,9	-8,3	-2,1	-1,2	4,2
Index	0,1	-8,7	-4,0	-2,4	0,1	0,4	-1,4	1,6	1,7	3,6	-4,9	-1,1	-1,7	6,3	8,6	1,0	3,2	-2,4
Rank	4 of 6	6 of 6	4 of 6	3 of 6	3 of 6	4 of 6	4 of 6	3 of 6	3 of 6	3 of 6	6 of 6	5 of 6	5 of 6	2 of 6	1 of 6	4 of 6	2 of 6	4 of 6

4,2	-0,2	-0,9	1,1	-1,6	1,1	10,9	0,5	-2,0
11,7	1,7	-1,9	10,1	-0,8	0,3	12,4	3,9	-2,9
-6,7	-1,8	1,1	-8,2	-0,7	0,7	-1,3	-3,3	0,9
6 of 6	4 of 6	2 of 6	6 of 6	3 of 6	3 of 6	5 of 6	4 of 6	3 of 6

RevPAR	2009												2010							
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug		
My Property	647,53	530,07	910,45	1115,68	860,11	853,41	827,57	817,27	689,38	408,49	574,98	673,94	593,73	602,49	936,22	1202,49	859,92	1026,08		
Competitive Set	535,00	432,89	845,50	996,58	770,63	802,00	709,32	553,51	556,05	273,68	293,10	438,71	434,84	489,81	715,83	976,87	734,97	913,03		
Index	121,0	122,4	107,7	112,0	111,6	106,4	116,7	147,7	124,0	149,3	196,2	153,6	136,5	123,0	130,8	123,1	117,0	112,4		
Rank	1 of 6	2 of 6	1 of 6	2 of 6	2 of 6	3 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6		

Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010
823,62	771,07	809,62	1023,89	941,19	1027,62	795,92	784,61	767,80
631,02	652,83	626,05	852,90	854,88	873,85	607,27	637,59	591,05
130,5	118,1	129,3	120,0	110,1	117,6	131,1	123,1	129,9
1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6	3 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6

% Chg																		
My Property	12,7	-37,0	0,0	-0,1	-5,8	-18,3	-18,9	-8,3	-22,7	-9,6	8,1	-6,1	-8,3	13,7	2,8	7,8	0,0	20,2
Competitive Set	38,6	-24,0	22,3	12,6	-0,2	-11,2	-10,4	-17,9	-17,0	-9,0	-14,2	-9,8	-18,7	13,2	-15,3	-2,0	-4,6	13,8
Index	-18,7	-17,1	-18,3	-11,3	-5,6	-8,1	-9,4	11,7	-6,9	-0,7	26,0	4,1	12,8	0,5	21,5	10,0	4,8	5,6
Rank	5 of 6	5 of 6	6 of 6	5 of 6	5 of 6	5 of 6	6 of 6	2 of 6	5 of 6	3 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6	4 of 6	1 of 6	1 of 6	1 of 6	2 of 6

11,1	-6,4	5,0	-0,7	-8,1	9,2	12,9	-1,4	-2,1
5,2	3,5	-4,1	4,5	0,2	2,2	8,6	5,0	-7,3
5,6	-9,5	9,5	-5,0	-8,3	6,8	4,0	-6,1	5,6
2 of 6	5 of 6	1 of 6	6 of 6	5 of 6	1 of 6	3 of 6	5 of 6	1 of 6

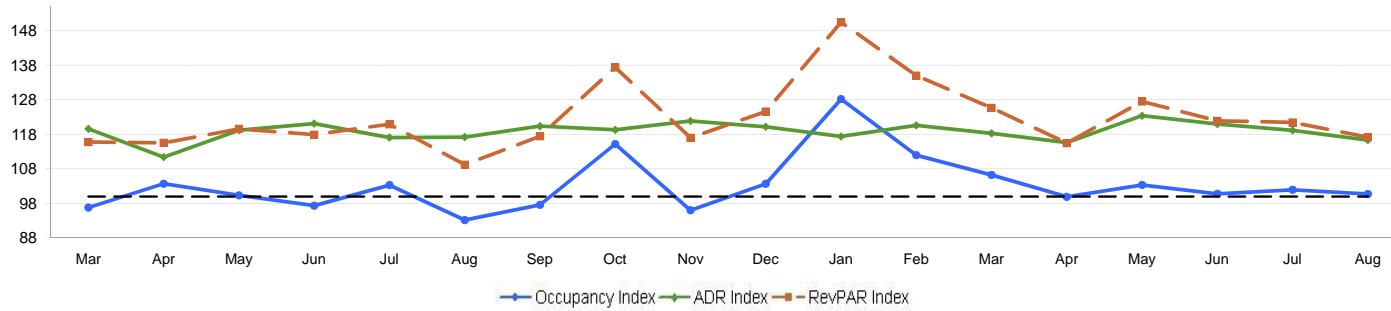
Exchange Rate*	6,7354	6,6305	6,3041	6,4521	6,2415	6,0477	5,8444	5,6675	5,678	5,8118	5,9376	5,9211	5,9785	5,9339	6,4977	6,4904	6,0924	6,2778
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

# Tabell 5 - Industry Report

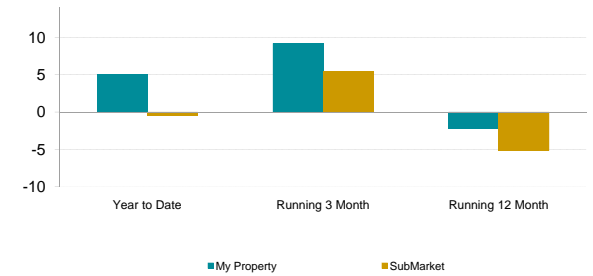
Currency: Norwegian Kroner

For the Month of: August 2010 Date Created: September 20, 2010

### Monthly Indexes



### RevPAR Percent Change



Occupancy (%)	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	59.5	52.9	74.7	85.6	86.2	75.9	73.4	77.3	63.4	39.8	57.6	64.7	58.0	58.2	77.2	93.4	84.5	89.8	73.5	68.9	73.0	88.4	82.6	89.2	71.2	69.9	69.8		
SubMarket	61.5	51.0	74.5	88.0	83.5	81.5	75.3	67.2	66.0	38.4	44.9	57.8	54.6	58.3	74.7	92.7	82.9	89.1	70.4	68.8	69.4	86.6	84.3	88.2	69.1	68.8	66.8		
Index	96.8	103.7	100.3	97.4	103.3	93.2	97.6	115.1	96.0	103.7	128.2	111.9	106.2	99.9	103.3	100.8	101.9	100.7	104.4	100.1	105.1	102.1	98.0	101.1	103.0	101.6	104.5		

% Chg	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	6.9	-33.5	-0.1	-3.1	-2.0	-14.5	-12.9	-3.1	-21.1	-8.5	17.8	-3.9	-2.6	10.1	3.2	9.1	-2.0	18.2	6.6	-6.2	5.9	-1.8	-6.6	8.0	1.8	-1.9	-0.1		
SubMarket	22.3	-26.9	5.3	1.4	-0.7	-8.4	-8.1	-10.8	-12.7	-10.3	-6.6	-6.7	-11.2	14.3	0.2	5.4	-0.7	9.4	-2.4	-2.3	0.9	-1.8	-2.7	4.7	-2.4	-0.5	-2.9		
Index	-12.6	-9.0	-5.1	-4.4	-1.4	-6.7	-5.2	8.6	-9.6	2.0	26.1	2.9	9.7	-3.7	3.0	3.5	-1.3	8.1	9.1	-4.1	5.0	0.1	-4.1	3.2	4.3	-1.4	2.8		

ADR	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	1088.01	1002.73	1218.27	1302.78	997.54	1124.06	1126.88	1056.65	1087.51	1026.92	999.04	1042.18	1023.84	1034.96	1213.36	1287.19	1017.50	1143.19	1120.86	1119.13	1109.28	1158.15	1139.98	1152.25	1117.65	1122.72	1100.23		
SubMarket	909.99	900.17	1022.13	1075.87	852.24	959.27	936.39	885.83	892.52	854.62	851.19	864.37	865.68	895.52	983.52	1064.35	854.21	982.70	949.08	946.40	933.66	993.99	963.24	969.98	921.21	944.26	922.58		
Index	119.6	111.4	119.2	121.1	117.0	117.2	120.3	119.3	121.8	120.2	117.4	120.6	118.3	115.6	123.4	120.9	119.1	116.3	118.1	118.3	118.8	116.5	118.3	118.8	121.3	118.9	119.3		

% Chg	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	5.4	-5.3	0.1	3.1	-3.8	-4.4	-6.8	-5.4	-2.0	-1.2	-8.3	-2.2	-5.9	3.2	-0.4	-1.2	2.0	1.7	4.2	-0.2	-0.9	1.1	-1.6	1.1	10.9	0.5	-2.0		
SubMarket	5.5	-0.7	0.3	1.8	-6.0	-5.7	-6.0	-5.4	-3.3	-1.8	-3.5	-4.6	-4.9	-0.5	-3.8	-1.1	0.2	2.4	14.2	-0.3	-1.3	11.3	-3.1	0.7	15.3	2.5	-2.3		
Index	0.0	-4.6	-0.2	1.3	2.3	1.3	-0.9	0.1	1.4	0.6	-4.9	2.5	-1.1	3.8	3.5	-0.1	1.8	-0.7	-8.8	0.1	0.5	-9.2	1.6	0.4	-3.9	-2.0	0.3		

RevPAR	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	647.53	530.07	910.45	1115.68	860.11	853.41	827.57	817.27	689.38	408.49	574.98	673.94	593.73	602.49	936.22	1202.49	859.92	1026.08	823.62	771.07	809.62	1023.89	941.19	1027.62	795.92	784.61	767.80		
SubMarket	559.47	458.91	761.43	946.39	711.35	781.60	704.69	595.02	589.29	327.91	382.24	499.34	472.58	521.85	734.36	986.65	708.26	875.74	668.08	651.19	648.23	860.53	811.66	855.47	637.00	649.52	616.15		
Index	115.7	115.5	119.6	117.9	120.9	109.2	117.4	137.4	117.0	124.6	150.4	135.0	125.6	115.5	127.5	121.9	121.4	117.2	123.3	118.4	124.9	119.0	116.0	120.1	124.9	120.8	124.6		

% Chg	2009												2010								Year To Date			Running 3 Month			Running 12 Month		
	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	2008	2009	2010	2008	2009	2010	2008	2009	2010		
My Property	12.7	-37.0	0.0	-0.1	-5.8	-18.3	-18.9	-8.3	-22.7	-9.6	8.1	-6.1	-8.3	13.7	2.8	7.8	0.0	20.2	11.1	-6.4	5.0	-0.7	-8.1	9.2	12.9	-1.4	-2.1		
SubMarket	29.0	-27.3	5.6	3.2	-6.6	-13.6	-13.7	-15.6	-15.6	-11.9	-9.9	-11.0	-15.5	13.7	-3.6	4.3	-0.4	12.0	11.5	-2.5	-0.5	9.2	-5.7	5.4	12.6	2.0	-5.1		
Index	-12.7	-13.2	-5.3	-3.2	0.9	-5.5	-6.1	8.6	-8.4	2.6	19.9	5.5	8.5	0.0	6.6	3.4	0.4	7.3	-0.4	-4.0	5.5	-9.1	-2.5	3.6	0.3	-3.3	3.2		

Exchange Rate*	6.7354	6.6305	6.3041	6.4521	6.2415	6.0477	5.8444	5.6675	5.678	5.8118	5.9376	5.9211	5.9785	5.9339	6.4977	6.4904	6.0924	6.2778
----------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

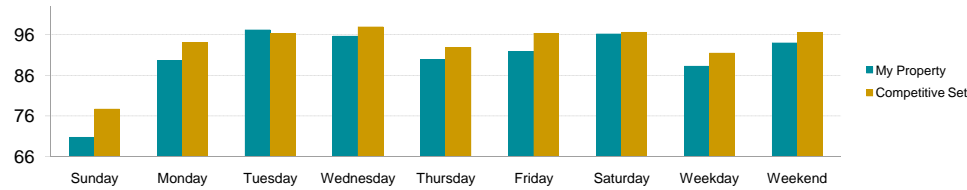
\* See "Help" tab for explanation.

# Tabell 6 - Day of Week and Weekday/Weekend Report

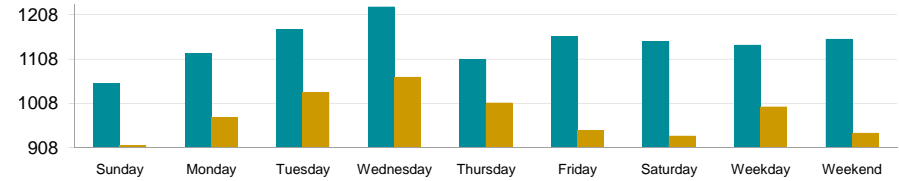
For the Month of: August 2010 Date Created: September 20, 2010 Monthly Competitive Set Data Excludes Subject Property

Currency: Norwegian Kroner

## Current Month Occupancy



## Current Month ADR



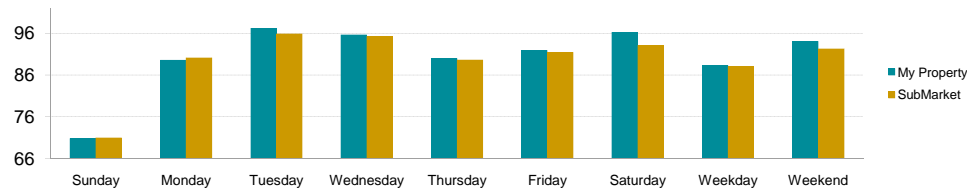
Day of Week	Time Period	Occupancy (%)						Average Daily Rate						RevPAR					
		My Property		Competitive Set		Index		My Property		Competitive Set		Index		My Property		Competitive Set		Index	
		% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg
Sunday	Current Month	70.8	39.1	77.7	24.3	91.1	11.9	1052.75	0.2	913.24	5.8	115.3	-5.4	745.37	39.4	709.77	31.6	105.0	5.9
	Year To Date	47.7	7.1	48.6	-0.7	98.2	7.8	1094.58	0.5	872.64	-1.6	125.4	2.1	521.90	7.6	423.78	-2.2	123.2	10.1
	Running 3 Month	71.9	10.6	75.6	4.5	95.2	5.8	1112.95	4.1	913.35	2.2	121.9	1.9	800.49	15.2	690.27	6.8	116.0	7.9
	Running 12 Month	41.3	1.1	43.2	-2.7	95.7	3.8	1082.79	-1.9	859.39	-2.1	126.0	-0.7	447.62	-0.8	371.19	-3.8	120.6	3.1
Monday	Current Month	89.6	34.7	94.1	16.6	95.2	15.5	1121.26	4.0	975.80	9.5	114.9	-5.0	1004.51	40.1	918.43	27.7	109.4	9.7
	Year To Date	69.0	-0.1	68.2	-4.4	101.2	4.5	1162.43	-2.8	931.16	-1.8	124.8	-1.0	802.32	-2.9	635.36	-6.1	126.3	3.4
	Running 3 Month	87.1	7.5	91.1	4.6	95.6	2.8	1166.67	-2.1	975.74	1.3	119.6	-3.4	1016.61	5.2	889.26	6.0	114.3	-0.8
	Running 12 Month	65.0	-5.7	65.0	-6.1	100.1	0.5	1149.07	-4.0	915.17	-2.2	125.6	-1.8	747.34	-9.4	594.45	-8.2	125.7	-1.3
Tuesday	Current Month	97.2	8.9	96.3	1.7	100.9	7.0	1175.22	2.1	1032.33	6.5	113.8	-4.1	1142.10	11.2	994.19	8.3	114.9	2.6
	Year To Date	83.0	3.5	77.4	-3.9	107.2	7.6	1176.26	-2.2	965.97	-0.7	121.8	-1.5	976.73	1.2	748.10	-4.5	116.9	6.0
	Running 3 Month	96.6	5.3	95.9	0.7	100.7	4.6	1193.37	2.9	1017.92	1.0	117.2	1.9	1152.53	8.4	976.59	1.7	118.0	6.6
	Running 12 Month	76.6	-3.7	75.1	-4.8	102.0	1.2	1169.39	-3.5	949.14	-1.8	123.2	-1.7	895.58	-7.1	712.99	-6.6	125.6	-0.6
Wednesday	Current Month	95.6	9.6	98.0	3.4	97.6	6.1	1226.11	-2.0	1067.46	6.1	114.9	-7.6	1172.66	7.5	1045.58	9.7	112.2	-2.0
	Year To Date	79.8	1.9	76.6	-4.5	104.2	6.7	1160.31	-4.3	975.24	-1.1	119.0	-3.2	926.39	-2.5	747.52	-5.6	123.9	3.3
	Running 3 Month	95.1	4.5	95.4	-0.6	99.7	5.2	1166.56	-5.3	1017.26	-0.5	114.7	-4.8	1109.23	-1.0	970.28	-1.1	114.3	0.1
	Running 12 Month	76.4	-4.2	75.6	-4.7	101.1	0.5	1167.51	-4.5	958.42	-2.3	121.8	-2.3	892.43	-8.5	724.45	-6.8	123.2	-1.8
Thursday	Current Month	89.9	20.5	92.8	6.5	96.9	13.1	1107.52	-4.7	1008.93	3.3	109.8	-7.7	995.99	14.8	936.76	10.0	106.3	4.3
	Year To Date	71.6	6.7	69.9	-1.1	102.4	7.8	1147.77	2.7	938.84	0.0	122.3	2.7	821.82	9.5	656.65	-1.0	125.2	10.7
	Running 3 Month	88.2	13.3	90.4	2.1	97.5	10.9	1190.25	1.5	982.38	1.0	121.2	0.5	1049.67	15.0	888.31	3.1	118.2	11.5
	Running 12 Month	69.2	0.3	68.0	-4.7	101.8	5.3	1147.17	1.3	924.16	-1.8	124.1	3.1	793.62	1.6	627.98	-6.4	126.4	8.5
Friday	Current Month	91.9	3.5	96.4	2.4	95.3	1.1	1159.04	4.9	947.32	-1.3	122.3	6.3	1064.66	8.6	912.74	1.1	116.6	7.4
	Year To Date	76.9	10.3	68.9	-1.4	111.7	11.9	1033.98	1.7	849.78	-3.0	121.7	4.8	795.55	12.1	585.30	-4.4	135.9	17.3
	Running 3 Month	88.8	2.7	89.2	-3.1	99.5	6.0	1133.73	3.6	924.03	-0.7	122.7	4.3	1006.57	6.4	824.41	-3.8	122.1	10.6
	Running 12 Month	76.4	4.3	66.7	-6.0	114.5	11.0	1014.52	1.9	824.08	-4.0	123.1	6.2	774.79	6.4	549.86	-9.7	140.9	17.8
Saturday	Current Month	96.2	18.2	96.6	11.7	99.6	5.8	1147.28	7.8	934.41	-0.7	122.8	8.5	1103.82	27.4	902.89	10.9	122.3	14.8
	Year To Date	82.9	12.4	72.5	0.8	114.4	11.5	996.27	1.8	808.83	-5.5	123.2	7.7	826.34	14.4	586.60	-4.7	140.9	20.1
	Running 3 Month	96.0	12.9	95.5	5.3	100.6	7.3	1092.09	5.1	911.38	-1.7	119.8	6.9	1048.59	18.7	869.92	3.5	120.5	14.7
	Running 12 Month	83.4	7.1	70.3	-2.8	118.7	10.1	983.97	0.0	786.30	-6.9	125.1	7.4	820.74	7.1	552.48	-9.5	148.6	18.3
<b>Weekday/Weekend</b>																			
Weekday (Sun-Thu)	Current Month	88.3	22.0	91.5	10.4	96.5	10.5	1139.55	-0.4	1000.10	6.1	113.9	-6.1	1005.85	21.6	914.84	17.1	109.9	3.8
	Year To Date	70.2	3.6	68.2	-3.0	103.0	6.8	1153.00	-1.6	942.15	-1.0	122.4	-0.6	809.09	2.0	642.12	-4.0	126.0	6.2
	Running 3 Month	87.9	8.1	89.8	2.2	97.9	5.8	1168.87	-0.1	984.96	0.9	118.7	-1.0	1027.63	8.0	884.36	3.2	116.2	4.7
	Running 12 Month	65.8	-2.8	65.4	-4.6	100.5	2.0	1149.45	-2.8	927.63	-1.9	123.9	-0.9	755.86	-5.4	606.84	-6.4	124.6	1.1
Weekend (Fri-Sat)	Current Month	94.0	11.1	96.5	7.4	97.5	3.4	1153.02	6.5	940.86	-0.9	122.6	7.4	1084.24	18.2	907.81	6.4	119.4	11.2
	Year To Date	79.9	11.4	70.7	-0.3	113.1	11.7	1014.42	1.7	828.75	-4.3	122.4	6.3	810.94	13.3	585.95	-4.5	138.4	18.7
	Running 3 Month	92.4	7.8	92.3	1.0	100.1	6.7	1112.10	4.2	917.49	-1.2	121.2	5.5	1027.58	12.4	847.17	-0.2	121.3	12.6
	Running 12 Month	79.9	5.7	68.5	-4.4	116.6	10.6	998.57	0.9	804.64	-5.5	124.1	6.8	797.76	6.7	551.18	-9.6	144.7	18.1
Total	Current Month	89.8	18.2	92.8	9.3	96.8	8.2	1143.19	1.7	984.20	4.2	116.2	-2.4	1026.08	20.2	913.03	13.8	112.4	5.6
	Year To Date	73.0	5.9	68.9	-2.2	106.0	8.3	1109.28	-0.9	908.85	-1.9	122.1	1.1	809.62	5.0	626.05	-4.1	129.3	9.5
	Running 3 Month	89.2	8.0	90.5	1.9	98.5	6.0	1152.25	1.1	965.51	0.3	119.3	0.7	1027.62	9.2	873.85	2.2	117.6	6.8
	Running 12 Month	69.8	-0.1	66.3	-4.6	105.3	4.6	1100.23	-2.0	891.57	-2.9	123.4	0.9	767.80	-2.1	591.05	-7.3	129.9	5.6

# Tabell 7 - Day of Week and Weekday/Weekend Report - Industry

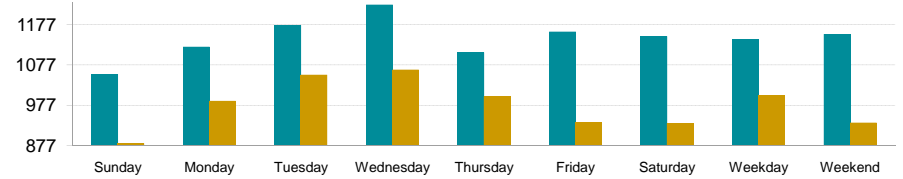
For the Month of: August 2010 Date Created: September 20, 2010

Currency: Norwegian Kroner

### Current Month Occupancy



### Current Month ADR



Day of Week	Time Period	Occupancy (%)						Average Daily Rate						RevPAR					
		My Property		SubMarket		Index		My Property		SubMarket		Index		My Property		SubMarket		Index	
		% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg	% Chg
Sunday	Current Month	70.8	39.1	71.0	23.1	99.8	13.0	1052.75	0.2	882.38	2.1	119.3	-1.9	745.37	39.4	626.29	25.7	119.0	10.9
	Year To Date	47.7	7.1	48.2	4.6	99.0	2.4	1094.58	0.5	876.70	-1.4	124.9	1.9	521.90	7.6	422.30	3.1	123.6	4.4
	Running 3 Month	71.9	10.6	71.8	11.5	100.2	-0.8	1112.95	4.1	897.14	0.9	124.1	3.2	800.49	15.2	643.74	12.5	124.4	2.4
	Running 12 Month	41.3	1.1	43.4	-0.6	95.3	1.7	1082.79	-1.9	869.41	-0.8	124.5	0.0	447.62	-0.8	377.28	-2.4	118.6	1.6
Monday	Current Month	89.6	34.7	90.1	14.2	99.4	18.0	1121.26	4.0	987.36	3.4	113.6	0.6	1004.51	40.1	889.86	18.1	112.9	18.6
	Year To Date	69.0	-0.1	70.3	-2.7	98.2	2.6	1162.43	-2.8	960.62	-2.3	121.0	-0.5	802.32	-2.9	674.94	-4.9	118.9	2.1
	Running 3 Month	87.1	7.5	88.7	7.2	98.2	0.3	1166.67	-2.1	988.74	-0.3	118.0	-1.9	1016.61	5.2	877.40	6.9	115.9	-1.6
	Running 12 Month	65.0	-5.7	68.1	-5.3	95.5	-0.3	1149.07	-4.0	952.87	-2.4	120.6	-1.6	747.34	-9.4	648.70	-7.6	115.2	-1.9
Tuesday	Current Month	97.2	8.9	95.9	4.0	101.4	4.7	1175.22	2.1	1051.88	4.4	111.7	-2.2	1142.10	11.2	1008.50	8.6	113.2	2.4
	Year To Date	83.0	3.5	81.5	-0.6	101.9	4.1	1176.26	-2.2	1004.53	-0.4	117.1	-1.8	976.73	1.2	818.67	-1.0	119.3	2.2
	Running 3 Month	96.6	5.3	95.1	3.4	101.6	1.8	1193.37	2.9	1040.55	2.0	114.7	0.9	1152.53	8.4	989.18	5.5	116.5	2.7
	Running 12 Month	76.6	-3.7	78.7	-2.9	97.3	-0.8	1169.39	-3.5	991.64	-1.8	117.9	-1.8	895.58	-7.1	780.43	-4.6	114.8	-2.7
Wednesday	Current Month	95.6	9.6	95.3	3.9	100.4	5.5	1226.11	-2.0	1064.60	3.2	115.2	-5.0	1172.66	7.5	1014.09	7.2	115.6	0.3
	Year To Date	79.8	1.9	80.2	-1.8	99.6	3.7	1160.31	-4.3	1000.35	-2.2	116.0	-2.2	926.39	-2.5	801.78	-3.9	115.5	1.5
	Running 3 Month	95.1	4.5	94.4	1.8	100.7	2.7	1166.56	-5.3	1021.83	-1.8	114.2	-3.5	1109.23	-1.0	964.96	-0.1	115.0	-0.9
	Running 12 Month	76.4	-4.2	78.1	-3.5	97.9	-0.7	1167.51	-4.5	994.17	-2.8	117.4	-1.8	892.43	-8.5	776.27	-6.2	115.0	-2.4
Thursday	Current Month	89.9	20.5	89.6	5.3	100.4	14.4	1107.52	-4.7	998.10	1.1	111.0	-5.7	995.99	14.8	894.41	6.5	111.4	7.8
	Year To Date	71.6	6.7	71.2	2.0	100.6	4.5	1147.77	2.7	957.31	0.0	119.9	2.7	821.82	9.5	681.55	2.0	120.6	7.4
	Running 3 Month	88.2	13.3	88.4	2.6	99.7	10.4	1190.25	1.5	985.06	1.7	120.8	-0.2	1049.67	15.0	870.99	4.4	120.5	10.2
	Running 12 Month	69.2	0.3	67.9	-4.0	101.8	4.5	1147.17	1.3	950.18	-1.3	120.7	2.6	793.62	1.6	645.61	-5.3	122.9	7.3
Friday	Current Month	91.9	3.5	91.4	2.3	100.5	1.3	1159.04	4.9	934.36	-0.9	124.0	5.9	1064.66	8.6	854.33	1.3	124.6	7.2
	Year To Date	76.9	10.3	66.6	3.1	115.5	7.0	1033.98	1.7	861.88	-0.8	120.0	2.5	795.55	12.1	574.28	2.2	138.5	9.7
	Running 3 Month	88.8	2.7	87.3	0.7	101.7	2.1	1133.73	3.6	925.16	1.2	122.5	2.4	1006.57	6.4	807.53	1.8	124.6	4.5
	Running 12 Month	76.4	4.3	64.4	-2.4	118.5	6.9	1014.52	1.9	838.54	-2.2	121.0	4.2	774.79	6.4	540.42	-4.5	143.4	11.3
Saturday	Current Month	96.2	18.2	93.1	13.7	103.3	3.9	1147.28	7.8	932.49	2.1	123.0	5.5	1103.82	27.4	868.36	16.2	127.1	9.6
	Year To Date	82.9	12.4	68.5	3.5	121.1	8.7	996.27	1.8	831.89	-1.4	119.8	3.3	826.34	14.4	569.55	2.0	145.1	12.2
	Running 3 Month	96.0	12.9	91.1	7.0	105.4	5.6	1092.09	5.1	904.39	1.8	120.8	3.2	1048.59	18.7	824.23	8.9	127.2	9.0
	Running 12 Month	83.4	7.1	66.6	-0.7	125.2	7.8	983.97	0.0	812.35	-3.4	121.1	3.5	820.74	7.1	541.24	-4.1	151.6	11.6
<b>Weekday/Weekend</b>																			
Weekday (Sun-Thu)	Current Month	88.3	22.0	88.0	10.1	100.3	10.8	1139.55	-0.4	1000.68	2.8	113.9	-3.1	1005.85	21.6	880.75	13.2	114.2	7.4
	Year To Date	70.2	3.6	70.2	0.0	100.0	3.6	1153.00	-1.6	967.54	-1.3	119.2	-0.3	809.09	2.0	679.12	-1.3	119.1	3.3
	Running 3 Month	87.9	8.1	87.8	5.0	100.1	2.9	1168.87	-0.1	992.18	0.4	117.8	-0.5	1027.63	8.0	871.07	5.4	118.0	2.4
	Running 12 Month	65.8	-2.8	67.3	-3.4	97.7	0.7	1149.45	-2.8	960.36	-2.1	119.7	-0.7	755.86	-5.4	646.17	-5.4	117.0	0.0
Weekend (Fri-Sat)	Current Month	94.0	11.1	92.3	8.3	101.9	2.6	1153.02	6.5	933.42	0.7	123.5	5.7	1084.24	18.2	861.34	9.0	125.9	8.4
	Year To Date	79.9	11.4	67.5	3.3	118.3	7.8	1014.42	1.7	846.68	-1.1	119.8	2.9	810.94	13.3	571.91	2.1	141.8	10.9
	Running 3 Month	92.4	7.8	89.2	3.8	103.6	3.9	1112.10	4.2	914.55	1.4	121.6	2.8	1027.58	12.4	815.88	5.3	125.9	6.7
	Running 12 Month	79.9	5.7	65.5	-1.5	121.9	7.4	998.57	0.9	825.23	-2.8	121.0	3.8	797.76	6.7	540.83	-4.3	147.5	11.5
Total	Current Month	89.8	18.2	89.1	9.4	100.7	8.1	1143.19	1.7	982.70	2.4	116.3	-0.7	1026.08	20.2	875.74	12.0	117.2	7.3
	Year To Date	73.0	5.9	69.4	0.9	105.1	5.0	1109.28	-0.9	933.66	-1.3	118.8	0.5	809.62	5.0	648.23	-0.5	124.9	5.5
	Running 3 Month	89.2	8.0	88.2	4.7	101.1	3.2	1152.25	1.1	969.98	0.7	118.8	0.4	1027.62	9.2	855.47	5.4	120.1	3.6
	Running 12 Month	69.8	-0.1	66.8	-2.9	104.5	2.8	1100.23	-2.0	922.58	-2.3	119.3	0.3	767.80	-2.1	616.15	-5.1	124.6	3.2

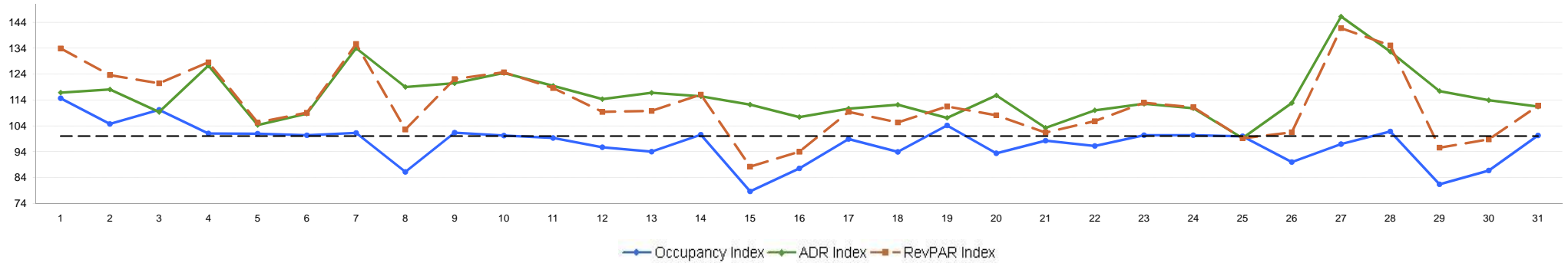
\* See "Help" tab for explanation.

# Tabell 8 - Daily Data for the Month

Currency: Norwegian Kroner

For the Month of: August 2010 Date Created: September 20, 2010 Daily Competitive Set Data Excludes Subject Property

### Daily Indexes for the Month of August



Occupancy (%)	August																														
	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu
My Property	93.4	94.5	99.7	98.6	99.7	100.0	100.0	77.8	93.9	100.0	98.8	85.0	90.8	100.0	61.1	86.7	96.3	90.5	96.0	85.0	88.5	76.7	99.1	99.1	98.3	82.4	95.1	100.0	48.4	77.8	95.4
Competitive Set	81.5	90.3	90.5	97.6	98.8	99.7	98.8	90.3	92.7	99.8	99.6	88.9	96.6	99.4	77.7	99.1	97.4	96.4	92.2	91.1	90.1	79.7	98.8	98.8	98.3	91.6	98.1	98.2	59.5	89.7	95.1
Index	114.6	104.7	110.2	101.0	100.9	100.3	101.2	86.2	101.3	100.2	99.3	95.7	94.0	100.6	78.6	87.5	98.9	93.9	104.1	93.4	98.2	96.2	100.4	100.4	99.9	90.0	96.9	101.8	81.4	86.7	100.3

% Chg	August																														
	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu	We	Th	Fr	Sa	Su	Mo	Tu
My Property	91.7	37.8	5.5	3.6	6.5	0.3	0.6	9.8	39.9	7.4	12.8	31.1	-9.2	0.0	0.0	13.6	-2.9	-8.7	-1.2	1.0	31.8	48.6	22.9	22.0	26.3	58.0	16.2	52.2	61.5	56.1	57.6
Competitive Set	32.0	23.8	1.6	6.4	16.8	3.3	0.7	23.2	15.1	5.2	2.7	10.9	-0.7	0.6	10.5	19.3	-0.8	-1.6	-5.2	-4.3	4.7	38.3	11.3	1.9	6.1	5.3	12.0	32.6	19.5	14.5	0.3
Index	45.2	11.4	3.8	-2.6	-8.9	-2.9	-0.1	-10.9	21.6	2.1	9.8	18.2	-8.6	-0.6	-9.5	-4.8	-2.1	-7.3	4.3	5.6	25.8	7.4	10.4	19.7	19.1	50.0	3.8	14.7	35.2	36.3	57.1

ADR	August																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
My Property	1035.30	1103.37	1132.65	1238.54	1023.50	1006.73	1226.33	1047.98	1144.92	1252.64	1388.16	1141.81	1081.67	1053.69	1008.48	1044.37	1153.96	1147.82	1075.91	1165.53	935.98	963.25	1137.28	1178.78	1097.71	1185.22	1363.75	1325.61	1251.29	1145.88	1124.90
Competitive Set	886.26	934.74	1036.12	973.23	981.36	926.28	915.20	880.69	950.50	1006.83	1162.25	998.90	926.43	913.02	899.07	972.70	1043.04	1023.69	1005.03	1006.99	906.93	875.88	1010.73	1064.04	1106.28	1050.79	932.47	999.20	1065.87	1006.29	1009.59
Index	116.8	118.0	109.3	127.3	104.3	108.7	134.0	119.0	120.5	124.4	119.4	114.3	116.8	115.4	112.2	107.4	110.6	112.1	107.1	115.7	103.2	110.0	112.5	110.8	99.2	112.8	146.3	132.7	117.4	113.9	111.4

% Chg	August																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
My Property	14.3	11.9	11.6	15.4	1.9	7.1	23.9	8.6	4.4	14.6	18.7	-2.6	-18.4	-16.8	-6.4	-9.6	4.8	-19.0	-8.9	8.0	-14.8	-11.2	30.1	-8.5	-7.3	-1.6	48.0	51.9	11.9	-3.2	-10.7
Competitive Set	5.0	4.5	17.1	9.7	9.7	7.5	8.1	2.7	6.7	3.7	19.7	6.2	-16.4	-23.6	5.6	6.7	0.8	-11.2	-7.7	4.2	-1.3	-3.6	13.5	5.7	7.0	5.9	0.9	13.5	18.9	12.0	2.7
Index	8.8	7.1	-4.7	5.1	-7.2	-0.4	14.7	5.7	-2.1	10.5	-0.9	-8.3	-2.5	9.0	-11.4	-15.3	4.0	-8.9	-1.2	3.6	-13.7	-7.9	14.6	-13.5	-13.4	-7.1	46.7	33.8	-5.9	-13.5	-13.1

RevPAR	August																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
My Property	966.67	1042.95	1129.38	1220.70	1020.55	1006.73	1226.33	815.43	1075.63	1252.64	1372.16	970.70	981.92	1053.69	616.13	905.92	1110.73	1038.66	1032.51	990.87	828.08	738.40	1127.45	1168.59	1078.73	976.87	1296.93	1325.61	605.81	891.61	1073.03
Competitive Set	721.92	843.95	937.76	949.60	969.44	923.21	904.09	795.15	881.26	1004.61	1157.12	887.55	894.73	907.98	698.62	964.11	1015.41	986.41	926.26	916.96	816.84	698.00	998.45	1051.12	1087.96	962.65	914.97	981.55	634.11	902.99	960.56
Index	133.9	123.6	120.4	128.5	105.3	109.0	135.6	102.5	122.1	124.7	118.6	109.4	109.7	116.0	88.2	94.0	109.4	105.3	111.5	108.1	101.4	105.8	112.9	111.2	99.2	101.5	141.7	135.1	95.5	98.7	111.7

% Chg	August																														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
My Property	119.1	54.2	17.8	19.6	8.4	7.4	24.7	19.2	46.1	23.1	33.9	27.7	-26.0	-16.8	-6.4	2.7	1.8	-26.1	-9.9	9.1	12.2	31.9	59.9	11.6	17.1	55.5	71.9	131.2	80.7	51.1	40.7
Competitive Set	38.7	29.3	19.0	16.7	28.2	11.1	8.8	26.6	22.8	9.2	23.0	17.8	-17.0	-23.2	16.7	27.2	0.0	-12.6	-12.5	-0.3	3.4	33.4	26.4	7.8	13.5	11.6	12.9	50.6	42.1	28.2	3.1
Index	58.0	19.3	-1.0	2.4	-15.4	-3.3	14.6	-5.8	19.0	12.8	8.9	8.5	-10.9	8.4	-19.8	-19.3	1.8	-15.5	3.0	9.4	8.5	-1.1	26.5	3.5	3.2	39.4	52.2	53.5	27.2	17.8	36.5

Exchange Rate*	6,086	6,0854	6,0057	5,9677	5,986	5,992	5,9681	5,9632	5,9635	5,9638	6,0274	6,1421	6,1895	6,1879	6,2257	6,2257	6,1841	6,1428	6,1577	6,1768	6,2389	6,2389	6,2462	6,2358	6,2881	6,3265	6,2943	6,2796	6,2464	6,247	6,2778
----------------	-------	--------	--------	--------	-------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------

\* See "Help" tab for explanation.

## Tabell 9 - Help

### Definitions

**ADR (Average Daily Rate)** - Room revenue divided by rooms sold

**Competitive (Comp) Set** - A peer group of competitive hotels selected by hotel management to benchmark the subject property's performance.

**Exchange Rate** - The factor used to convert revenue from US Dollars to the local currency. Reports display the monthly exchange rates (the rate on the last day of the month) and the daily exchange rates on the Daily by Month pages. STR obtains exchange rate data from Oanda.com. Any aggregated number in the report (YTD, Running 3 month, Running 12 month) uses the exchange rate of each relative month when calculating the data.

**Index (Occupancy, ADR, RevPar)** - Property performance divided by competitive set performance multiplied by 100.

**Market Class** - Class is an industry categorization which includes chain-affiliated and independent hotels. The class for a chain-affiliated hotel is the same as its chain scale. An independent hotel is assigned a class based on its ADR, relative to that of the chain hotels in their geographic proximity. There are six (6) class groups: Luxury, Upper Upscale, Upscale, Midscale with F&B, Midscale without F&B, and Economy.

**Market Class Combined (or Collapsed)** – If a single class segment is insufficient for reporting, classes are combined. There are three combined class segments: Luxury and Upper Upscale, Upscale and Midscale w/ F&B, and Midscale w/o F&B and Economy.

**MTD (Month to Date)** - If a month ends during the current week, the MTD number would represent the month that ended.

**Occupancy** - Rooms sold divided by rooms available multiplied by 100.

**Percent Change (% Chg)** - Amount of growth – up, down or flat – this period versus same period last year (day, week, running 28 days, running month-to-date). Calculated as  $((TY-LY)/LY)*100$ .

**Percent Change Rank (Occupancy, ADR, RevPar)** - The percent change for the property is compared to the percent change of each hotel in the comp set.

**Rank (Occupancy, ADR, RevPar)** - Property performance ranked versus hotels in the competitive set (e.g. a "3 of 6" ADR ranking means the subject hotel's absolute ADR is third highest of the six competitors).

**RevPAR (Revenue per Available Room)** - Room revenue divided by rooms available

**Room Revenue** - Revenue derived from guestroom rental.

### FAQ

#### How is my hotel performing versus competition?

The monthly STAR report provides timely occupancy, average room rate, revenue per available room benchmarking of your hotel's performance versus your own selected competitors and an STR defined industry segment.

#### Is my hotel's data included in the competitive numbers?

It depends on your preference. Check the summary page to see if your hotel's data is included or excluded in the competitive set numbers.

#### How does STR determine currency and exchange rates?

Currency is user-defined and is displayed at the top of the report. STR obtains exchange rate data from Oanda.com.

#### How are percent changes computed?

Hotel and competitive performance changes are measured against same period prior year.

#### Why do my percent change numbers have such a large range?

The data for this year vs. the same period last year may vary greatly. Consider if you sold 2294 rooms this year vs. 743 last year, the percent change would be 208.7%  $((2294-743)/743)*100$ .

#### What is an index?

An index is an easy way to compare your hotel's performance versus competition. An index of 100 or higher means your hotel's absolute performance is the same or better than competition.

#### What does the "Rank" information mean?

Your hotel's performance is ranked against the other properties in your competitive set. If your hotel's RevPAR rank is "2 of 6", that means your hotel's RevPAR was second highest of the six hotels in your competitive set.

#### What if there are blanks in my competitive set numbers?

Your competitive set did not include sufficient data for reporting. A minimum of three (3) hotels excluding the subject property must report data in order for STR to provide competitive set performance.

#### What if there are blanks in my competitive set percentage change?

Your competitive set did not include sufficient data for reporting prior year data.

#### Who can I contact if I have more questions?

Check out the glossary and FAQ at [www.smithtravelresearch.com](http://www.smithtravelresearch.com) or e-mail [info@smithtravelresearch.com](mailto:info@smithtravelresearch.com)