



Prising av hotellrom

*En studie av hvordan frittstående hoteller
fastsetter pris på et hotellrom*

Amund Tangnes og Gunn Beate Halveg

Veileder: Professor, dr.oecon Trond Bjørnenak

Masterutredning i økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

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 eller sensorer inntår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Denne utredningen undersøker prisstrategier hos frittstående hoteller i Norge. Avgrensningen med frittstående hoteller er begrunnet ved at vi ønsker hoteller som selv fastsetter pris ved å vurdere alle nødvendige variabler. Gjennom en spørreundersøkelse som et utvalg frittstående hoteller har besvart, har vi forsøkt å kartlegge prisstrategier. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser stor variasjon i prisstrategiene til de studerte hotellene, og at det er vanskelig å forstå kompleksiteten i prisstrategiene kun ved hjelp av en spørreundersøkelse. Fra respondentutvalget finner vi fem av de frittstående hotellenes prisstrategier som ulike og interessante. Disse har vi undersøkt nærmere gjennom semistrukturerte intervjuer.

Våre hovedfunn fra intervjuene bygger opp under funnene fra spørreundersøkelsen om at prisstrategiene er svært ulike. Ingen benytter rene pristilnærminger som omhandler kostnad, marked eller kunden, og vi ser at de ulike hotellene heller har hybridløsninger hvor de tre tilnærmingene inkluderes og vurderes i ulik grad. Resultatene viser videre at alle hotellene har en prisstruktur hvor de forsøker å differensiere prisen etter romtype og tid, kombinert med en klar prispolitikk på hvor høyt og lavt de har mulighet til å prise. Det er derimot svært varierende hvor dynamisk prisingen til hotellene er, og i hvilken grad teknologi brukes i den dynamiske prisingen. Et annet funn er at ingen av hotellene er pålagt en prisklausul fra Online Travel Agency (OTA), noe som gjør at hotellene kan differensiere pris til OTA og andre tredjeparter. Hotellene hadde dermed en varierende prisstrategi til OTA, hvor resultatene viser at hoteller priser lavere, likt og høyere til disse tredjepartene.

Digitalisering og bruk av store mengder data gjør det mulig å optimalisere prising gjennom dynamikk og avanserte kunde- og etterspørselsanalyser. Det vil derfor være naturlig å forvente at prisstrategiene til de frittstående hotellene vil endres i fremtiden, og gå i retning av en mer individualisert og kundebasert prising. Det kan gi priser som i større grad reflekterer kundens verdi for hotellrommet og følgelig en økt lønnsomhet for frittstående hoteller i Norge. En slik praksis vil derimot trolig møte en rekke hindre i innsamlingen og bruken av dataen.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole. Oppgavens formål er å undersøke prisstrategier hos frittstående hoteller, og videre diskutere hvorfor det er store variasjoner i prisstrategiene. Oppgaven har gitt oss god innsikt i en bransje og et fagområde vi ikke hadde inngående kjennskap til fra før.

Vi vil rette en stor takk til vår veileder Trond Bjørnenak. Med sin kompetanse og engasjement har han gitt oss tips og råd gjennom prosessen, og motivert oss til å fortsette arbeidet. Videre vil vi takke samtlige som deltok i spørreundersøkelsen vår slik at vi fikk innsikt i de ulike prispraksisene. Vi vil også gi en stor takk til de fem intervjuobjektene som stilte opp og tok seg tid til å dele sin prisstrategi. Oppgaven ville ikke vært mulig å gjennomføre uten verdifull informasjon fra dem.

Bergen, mai 2019

Amund Tangnes

Gunn Beate Halveg

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
1. Introduksjon	8
1.1 <i>Problemstilling</i>	8
1.2 <i>Avgrensninger</i>	9
1.3 <i>Utredningens struktur</i>	10
2. Hotellbransjen	11
2.1 <i>Utvikling</i>	11
2.1.1 <i>Utvikling av tilbud i bransjen</i>	11
2.1.2 <i>Utvikling av etterspørsel i bransjen</i>	12
2.1.3 <i>Utvikling av substitutter</i>	14
2.2 <i>Online Travel Agency</i>	16
2.2.1 <i>OTA sin forretningsmodell</i>	17
2.3 <i>Andre salgskanaler</i>	19
2.4 <i>Oppsummering</i>	20
3. Teori	21
3.1 <i>Pris</i>	21
3.1.1 <i>Kostnadsbaserte priser</i>	22
3.1.2 <i>Markedsbaserte priser</i>	22
3.1.3 <i>Verdi- og kundebaserte priser</i>	24
3.2 <i>Den strategiske prisingspyramiden</i>	26
3.2.1 <i>Verdiskaping</i>	27
3.2.2 <i>Prisstruktur</i>	28
3.2.3 <i>Verdi- og priskommunikasjon</i>	30
3.2.4 <i>Prispolitikk</i>	30
3.2.5 <i>Prisfastsettelse</i>	30
3.3 <i>Oppsummering</i>	31
4. Metode	33
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	33
4.2 <i>Forskningsmetode</i>	34
4.2.1 <i>Primær- og sekundærdata</i>	34
4.2.2 <i>Kvantitativ og kvalitativ metode</i>	34
4.3 <i>Datainnsamling</i>	35
4.3.1 <i>Avgrensninger</i>	35
4.3.2 <i>Kvantitativ datainnsamling</i>	36
4.3.3 <i>Kvalitativ datainnsamling</i>	38
4.4 <i>Evaluering av datamaterialet</i>	39
4.4.1 <i>Intern validitet</i>	40
4.4.2 <i>Ekstern validitet</i>	40
4.4.3 <i>Reliabilitet</i>	41
4.5 <i>Etikk</i>	42

5.	Resultat fra spørreundersøkelse og intervju	43
5.1	<i>Kvantitativ datainnsamling</i>	43
5.1.1	Generell informasjon om respondentene	43
5.1.2	Prising	44
5.1.3	OTA og andre tredjeparter	46
5.2	<i>Kvalitativ datainnsamling</i>	48
5.2.1	Hotell A	48
5.2.2	Hotell B.....	51
5.2.3	Hotell C.....	53
5.2.4	Hotell D	56
5.2.5	Hotell E.....	58
6.	Diskusjon.....	61
6.1	<i>Pristilnærming.....</i>	61
6.2	<i>Prisstruktur.....</i>	64
6.3	<i>Prispolitikk</i>	67
6.4	<i>OTA og andre tredjeparter.....</i>	70
6.5	<i>Fremtidig individualisert, kundebasert prising.....</i>	73
7.	Avslutning	77
7.1	<i>Konklusjon.....</i>	77
7.2	<i>Forslag til videre studier</i>	80
	Litteraturliste.....	81
	Appendiks	86
	<i>Vedlegg 1 – Spørreskjema</i>	86
	<i>Vedlegg 2 - Intervjuguide</i>	90
	<i>Vedlegg 3 – Informasjon om prosjektet</i>	91
	<i>Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring.....</i>	93

Figuroversikt

Figur 2.1: Antall hoteller fordelt etter kjede og frittstående (Horwath 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)	12
Figur 2.2: Antall overnattinger fordelt etter nasjonale og internasjonale reisende (SSB, 2019b)	13
Figur 2.3: Nasjonale sesongvariasjoner (SSB, 2019b)	14
Figur 2.4: Antall overnattinger for hoteller og andre substitutter (SSB, 2019b)	15
Figur 2.5: Selskapsstruktur Booking Holdings (2019)	16
Figur 2.6: Selskapsstruktur Expedia Group (2019)	17
Figur 2.7: Incoming, turoperatør og reisebyrå (Heyerdahl Refsum AS, 2015)	19
Figur 3.1: Fra etterspørselskurver til flerdimensjonale analyser (Hilsen & Hundsnæs, 2018)	25
Figur 3.2: Strategisk prisingspyramide (Nagle et al., 2011)	27
Figur 3.3: Prismatrise (Nagle et al., 2011)	28
Figur 3.4: Ulike prisingstilnæringer (Rønneberg, 2013)	32
Figur 5.1: Antall hotellrom	43
Figur 5.2: Hyppighet av prisjusteringer	44
Figur 5.3: Opplevd konkurranse	45

Tabelloversikt

Tabell 4.1: Intervjuobjekter	38
Tabell 5.1: Tidsbruk på prisbeslutning	44
Tabell 5.2: Antall som bruker prisingsverktøy	45
Tabell 5.3: Rangering av faktorer ved prisfastsettelse	46
Tabell 5.4: Rangering av faktorer ved prisdiskriminering	46
Tabell 5.5: Andel bookinger gjennom tredjepart	46
Tabell 5.6: Prisforskjell OTA og direkte booking	47
Tabell 5.7: Gjennomsnittlig provisjonssats	47
Tabell 5.8: Kvalitativt utvalg	48

1. Introduksjon

Norge er et land fullt av opplevelser og attraksjoner fra Lindesnes i sør til Nordkapp i nord. Storslått natur, verdifull historie og trivelige byer gjør Norge til en ettertraktet feriedestinasjon for både norske og utenlandske turister. Dette gjenspeiles i den økonomiske omsetningen, og turistnæringen stod for hele 4,3 % av BNP i 2017 (SSB, 2019a). I hele landet, mellom alle de flotte attraksjonene, finnes det hoteller som ønsker å bidra til at opplevelsen blir enda bedre.

Det har aldri vært flere hotellovernattinger i Norge enn i 2018, med en økning på 1,5 % fra forrige år (Kvile, 2019). Økingen kommer av at både norske og utenlandske turister reiser mer. Sammen med økingen i antall overnattinger legger turistene igjen mer penger på reisen sin. Innovasjon Norge (2018) kunne fortelle om en gjennomsnittlig økning i turistenes forbruk på 23 % fra 2016 til 2017. Men selv med en økning i antall reisende og økt forbruk, viser statistikk at en tredjedel av hotellene i Norge har negativt resultat etter skatt (Holm, 2018).

Pris er den eneste faktoren som kan generere inntekter direkte, men prising av et hotellrom kan være en svært kompleks oppgave. For det første kan ikke et hotellrom lagres, og følgelig blir det tapte inntekter dersom det ikke selges hver natt. Et hotell har videre høye faste kostnader sammenlignet med variable kostnader. Å beregne eksakt kostnad for et enkelt hotellrom er derfor vanskelig. Bransjen er preget av stor sesongvariasjon i etterspørsel, og står ovenfor et marked med mange forskjellige kundesegmenter. Å sette korrekt pris er derfor svært krevende. Vi ønsker i denne utredningen å studere nærmere hvordan pris kan være et hjelpemiddel for å snu det negative resultatet statistikken viser.

1.1 Problemstilling

Det finnes mye teori på hvordan man bør sette pris på et produkt eller en tjeneste. Prising i noen bransjer har også blitt forsket på mer enn andre, blant annet flybransjen. Det har vært store endringer i prispraksisen i flybransjen, hvor prisene varierer i økende grad. Siden et flysete og hotellrom har mange av de samme karakteristikene, har hotellbransjen adoptert mye av praksisen i flybransjen. Det er derimot store forskjeller på antall aktører i flybransjen kontra hotellbransjen. Siden hotellbransjen har svært varierende størrelse på aktørene mistenker vi at ikke alle hotellene benytter lik prispraksis.

Digitaliseringen, har i tillegg til endring i prispraksis, medført nye aktører i hotellbransjen. Blant annet har såkalte Online Travel Agency, heretter OTA, fått et solid fotfeste i markedet. Det finnes lite informasjon og forskning på OTA sin dominans og innvirkning på hoteller, men det vi vet er at en svært stor andel av rommene til et hotell blir solgt gjennom disse OTAene og at hotellene betaler høye provisjoner for å benytte seg av dem (Bygstad, 2019).

Videre har digitaliseringen og kunstig intelligens gjort det mulig å analysere store mengder data. Hilsen og Hundsnes (2018) skriver i tidsskriftet Magma om hvordan store mengder data kan predikere etterspørsel og segmentere kunder etter adferdsvariabler i en tid med stadig mer datainnsamling og kompliserte algoritmer. Hvordan store mengder data kan endre prispraksisen i hotellbransjen vil diskuteres avslutningsvis.

På grunnlag av dette har vi følgende problemstilling:

«Hvordan priser norske, frittstående hoteller og hva forklarer variasjon i prisstrategier?»

For å kunne besvare problemstillingen formuleres følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilke prisingstrategier bruker frittstående hoteller i dag?*
- 2. Hvorfor velger hoteller ulike prisstrategier?*
- 3. Hvordan kan en mer individualisert prissetting ta form i hotellbransjen, og hvilke utfordringer står en slik tilnærming ovenfor?*

1.2 Avgrensninger

I denne utredningen velger vi å avgrense bransjen vi studerer til frittstående hoteller i Norge. Med frittstående hoteller menes det at hotellene ikke eies og driftes av større hotellkjeder som Nordic Choice, Thon, Scandic, Best Western, Radisson Blu, First Hotels og Classic Norway. J. A. Hatlevoll og L. K. Hatlevoll (2008) finner at det er forskjell i hvem som tar prisbeslutningen mellom kjedehotell og frittstående hotell. Prisbeslutningen i et kjedehotell blir ofte tatt av et team og med hjelp fra sentrale hold i kjeden. Vi har derfor valgt å studere prispraksis i hoteller der alle avgjørelser rundt pris blir tatt av hotellet selv. En annen begrunnelse bak valget er at prispraksisen kan være sensitiv informasjon for hoteller, og vi antar

at kjedehotell er mindre villige til å dele opplysninger rundt prispraksis sammenlignet med et frittstående hotell. Avgrensningen vil bli ytterligere diskutert i delkapittelet 4.3.1.

1.3 Utredningens struktur

Utredningen består av syv kapitler. *Kapittel 2* presenterer kort hotellbransjen i Norge. Videre presenteres det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å analysere problemstillingen i *Kapittel 3*. Den metodiske tilnærmingen er forklart og presentert i *Kapittel 4*. I *Kapittel 5* presenteres funnene fra den kvantitative og kvalitative delen om hvordan frittstående hoteller priser. Funnene vil bli diskutert og analysert opp mot relevant teori og andre forskningsartikler i *Kapittel 6*. Utredningen avsluttes i *Kapittel 7* med en konklusjon og forslag til videre studier.

2. Hotellbransjen

I dette kapittelet vil den norske hotellbransjen presenteres. Vi vil presentere utvikling i markedet, samt presentere substitutter og relevante tredjeparter som norske hoteller kan forholde seg til daglig. Avslutningsvis vil vi oppsummere og knytte det til prisbeslutningen. Vi påpeker at presentasjonen tar utgangspunkt i bransjen som helhet, og dermed inkluderes kjedehotellene i noe av statistikken.

2.1 Utvikling

For å få et innblikk i hotellbransjens generelle utsikter presenteres utviklingen av tilbud, etterspørsel og substitutter.

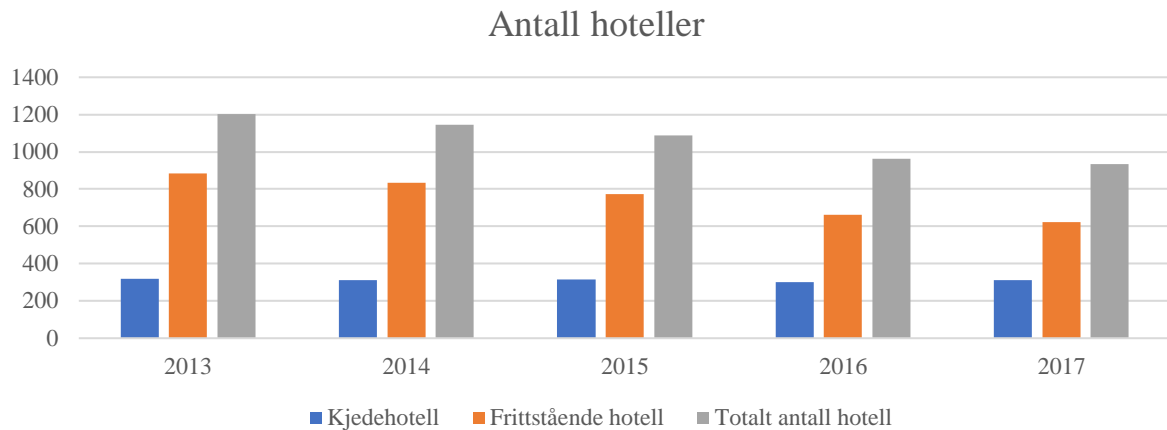
2.1.1 Utvikling av tilbud i bransjen

Det er flere måter å kategorisere hoteller, for eksempel etter lokasjon, eierstruktur, størrelse og kvalitet. Om man segmenterer markedet etter geografisk lokasjon er det normalt å dele inn i «by»¹, «distrikt» og «flyplass» (Horwath HTL, 2017). Horwath HTL (2017) sin rapport skiller også mellom eierstruktur, og viser at byene dominert av kjedehoteller, mens distrikt har flere mindre, frittstående hoteller. Eksempelvis har de syv største kjedene 91 % av romkapasiteten i Oslo. Størrelsen til et hotell kan blant annet bli målt etter romkapasitet. Gjennomsnittlig har byhotell 122 rom, mens distriktshotell har 57 rom (Horwath HTL, 2017). For å kategorisere etter kvalitet er variabler som service, lokasjon, mattilbud, fasiliteter og renslighet avgjørende faktorer.

For totalt antall hoteller har det vært en nedgang de siste årene (SSB, 2019b). Figur 2.1 viser utviklingen mellom 2013-2017 (Horwath HTL, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018). Figuren viser at reduksjonen i antall hoteller skyldes færre frittstående hoteller, mens det har vært en økning i kjedehoteller². Til tross for en reduksjon i antall frittstående hoteller, har det vært økning i kapasiteten på 5,2 %, målt etter antall hotellrom (Horwath HTL, 2018).

¹ Her er «by» de 46 største byene i landet. Det kan videre deles inn i storbyer, som er det 6 største byene i landet, eventuelt 7 om man inkluderer Ullensaker (Horwath HTL, 2017).

² I utregningen av kjedehotell er de syv største hotellkjedene i Norge inkludert. Det vil si Nordic Choice Hotels, Scandic Hotels, Thon Hotels, Radisson Hotel Group, Best Western, First Hotels og Classic Norway.



Figur 2.1: Antall hoteller fordelt etter kjede og frittstående (Horwath 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Videre viser rapporter varierende resultater i hotellbransjen. Et viktig nøkkeltall for hotellnæringen er losjioomssetning, som kan defineres som inntekter for hotellrommet ekskludert servering og merverdiavgift. På norske hoteller har det vært en økning i losjioomssetning, og i 2018 var det for første gang omsatt samlet for over 15 milliarder kroner. Det gir en økning de siste 10 årene på nær 5 milliarder kroner (Hotelia, 2019).

Et annet viktig nøkkeltall i bransjen er losjioomssetning per tilgjengelig rom, eller RevPAR, som kalkuleres ved å multiplisere losjioomssetning per rom med beleggsprosent. Fra rapporten Norsk Hotellnæring 2018 kommer det frem at hoteller utenfor kjedene har hatt en reduksjon i RevPAR på 6,8 %, mens kjedehotellene har hatt en økning (Horwath HTL, 2018).

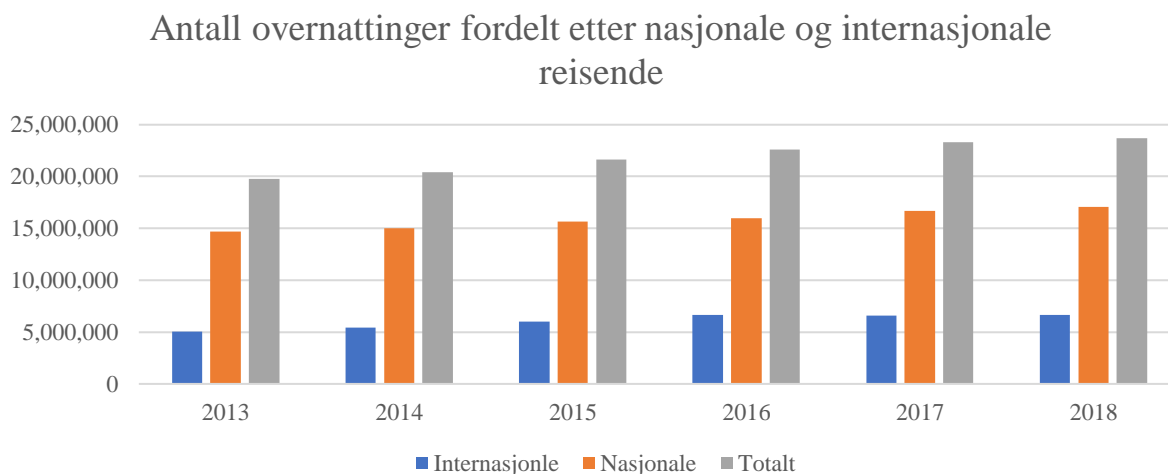
2.1.2 Utvikling av etterspørsel i bransjen

Mye av statistikken og rapportene som blir ført om kundene til hotellene er segmentert etter de følgende to ulike dimensjonene (SSB, 2019b):

- Formål: ferie- og fritidsreisende, jobbreisende eller kurs- og konferansereisende
- Nasjonalitet: norske eller utenlandske reisende

Hoteller er i ulik grad rettet mot de ulike dimensjonene, og av naturlige årsaker er jobb- og kursreisende i større grad representert i byer enn i distrikter. For distriktshotellene representerer feriemarkedet en større andel av overnattinger enn for byhotell (Horwath HTL, 2017).

Totalt har det aldri vært flere overnattinger i Norge enn i 2018, og det har vært en jevn stigning i antall overnattinger etter finanskrisen (SSB, 2019b). Figur 2.2 viser totalt antall overnattinger i Norge, samt fordelingen av nasjonale og internasjonale reisende. Totalt reisende økte 1,92 % i 2018 sammenlignet med forrige år. Det er en noe lavere vekst enn de fem foregående årene. Figuren viser videre at nordmenn som reiser innenlands som står for flest overnattinger, og de også har størst vekst fra året før. Det er også en oppgang i internasjonale besøkende, men det er en lavere vekst enn tidligere år (SSB, 2019b).



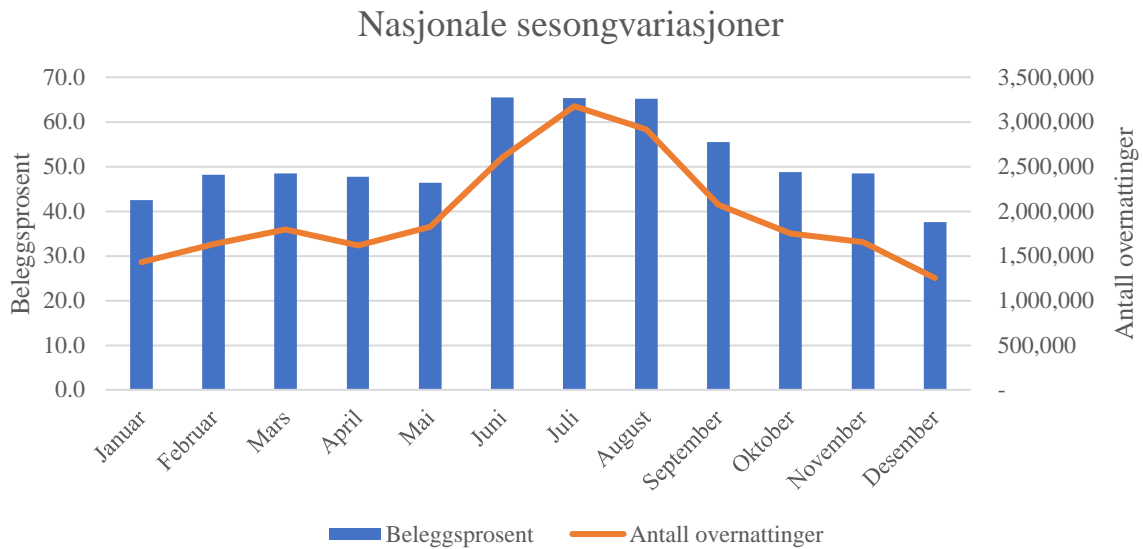
Figur 2.2: Antall overnattinger fordelt etter nasjonale og internasjonale reisende (SSB, 2019b)

Studerer man overnattinger etter formål, er ferie og fritid den største kundegruppen med omtrent 51 % av overnattingene. De har også størst vekst fra forrige år med omtrent 3 % økning. Antall jobbreisende har også hatt en økning, mens antall kurs- og konferansereisende har vært relativt stabilt de siste tiårene (SSB, 2019b).

Det er ulike faktorer som påvirker etterspørselen i markedet. Innovasjon Norge (2018) trekker frem økningen i antall ferie- og fritidsreisende og internasjonale kunder som et resultat av svekket kronekurs, flere direkteflyvninger til Norge og solid arbeid om å bygge Norge som merkevarenavn. Jobbreisende er mer påvirket av den generelle økonomiske veksten i markedet (Horwath HTL, 2017).

Sesongvariasjoner i etterspørsel

Hoteller i Norge er tydelig preget av sesongvariasjoner, og flere av hotellene stenger utenfor sesong. Figuren under viser store variasjoner i antall overnattinger nasjonalt i 2018. Følgelig varierer beleggsprosenten med sesong.

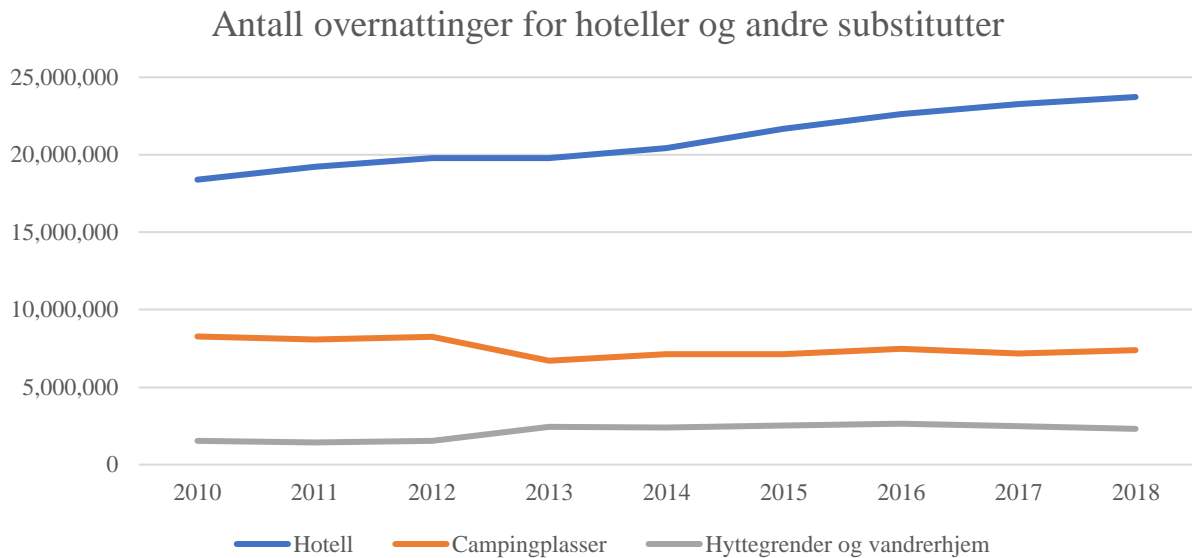


Figur 2.3: Nasjonale sesongvariasjoner (SSB, 2019b)

Hvilken periode høysesong er vil variere regionalt. Studerer man nærmere tallene fra SSB (2019b) er den største forskjellen i antall overnattinger gjennom et år i Sogn og Fjordane. Der er antall overnattinger seksdoblet i juli sammenlignet med i desember. Oslo og Tromsø er de fylkene med lavest variasjon da dette er fylker som jobber mot turisme året rundt, og har en mer stabil andel av jobb- og kursreisende.

2.1.3 Utvikling av substitutter

Campingplasser, hytter og vandrerhjem tilfredsstiller overnattingsbehov hos kunden og kan på den måten anses som substitutter for hotell. Trussel fra de nevnte substituttene vil avhenge av forholdet mellom pris og egenskap, samt kundens preferanser (Besanko, Dranove & Schaefer, 2017). Eksempelvis vil en campingplass ha en lavere overnattingspris, men igjen kan man oppleve redusert service og komfort. Kundetypen hvor dette er en vesentlig trussel er typisk hos lavinntektskunder eller kostnadsbevisste kunder, og disse er generelt kjennetegnet ved å være prissensitive. Figur 2.4 viser at antall hotellovernattinger er vesentlig høyere enn det vi anser som substitutter. Figuren viser også en positiv utvikling i antall overnattinger på hoteller sammenlignet med substituttene som er relativt stabile.



Figur 2.4: Antall overnattinger for hoteller og andre substitutter (SSB, 2019b)

Airbnb

Airbnb er en bookingplattform hvor privatpersoner kan leie ut sin bolig, hytte eller annen eiendom til andre (Airbnb, 2019a). Airbnb er en av gigantene innenfor delingsøkonomi og blir stadig mer populært og utbredt. Til forskjell fra det offentlige er ikke det private markedet tvunget til å gi data til Statistisk Sentralbyrå.

Selv om det ikke finnes en offentlig statistikk for overnattinger, viser tall fra Menon Economics at antall tilgjengelige rom gjennom Airbnb var 27 500 rom i 2017 (NHO Reiseliv, 2018). Basert til utviklingen finner konsulentselskapet at tilgjengelige rom for 2018 var 38 500 rom. Sammenlignet med tilgjengelige hotellrom i Norge, som er 76 000 rom, gjør det at Airbnb er blitt omtrent halvparten så stort som hoteller i Norge målt i romkapasitet. Videre viser tall fra analyseselskapet Capia at totale inntekter fra Airbnb-markedet i Norge var 1,6 milliarder kroner i 2017 (NHO Reiseliv, 2018).

Nylig introduserte Airbnb sitt nye utvalg for hjem av høyeste kvalitet med verter kjent for å få gode anmeldelser og for å ha et øye for detaljer: Airbnb Pluss (Airbnb, 2019b). Hjemmet er besøkt av en Airbnb-ansatt for en kvalitetsinspeksjon. For å få dette “Plus-ikonet” kreves det en høy standard og en rekke fasiliteter. Det stilles blant annet krav om sengetøy, håndklær og strykejern i disse utleiehjemmene. Airbnb Pluss blir derfor mer likt et hotellkonsept og introduksjonen av dette kan øke konkurransen i hotellbransjen.

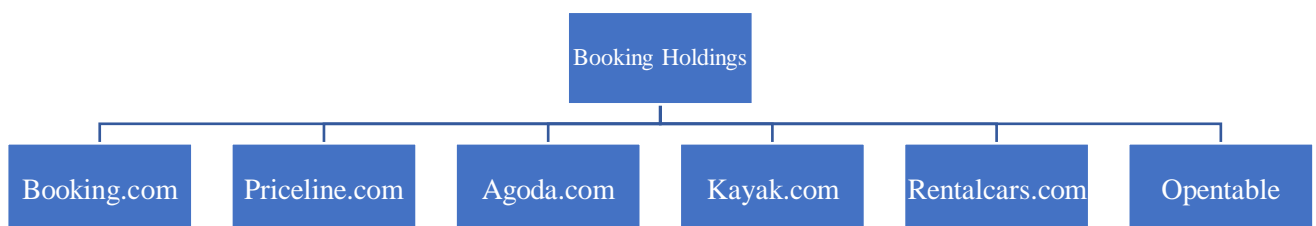
2.2 Online Travel Agency

I dette delkapittelet presenteres turistagenten “Online Travel Agency”, heretter OTA, som er store internasjonale selskaper som kun opererer over internett. OTA er en viktig del av distribusjonen til hotellene, og har fått en betydelig posisjon i hotellbransjen de siste årene (Bygstad & Iden, 2017).

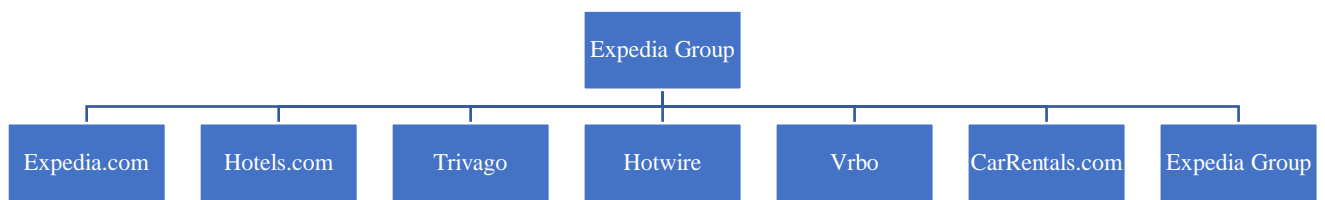
OTA er en distribusjonskanal mellom leverandører og kunder. For et hotell innebærer dette at de kan registrere hotellet og selge rom på OTA sin nettside. OTA blir ofte karakterisert som en plattform som gjør det enklere å planlegge og bestille flybilletter, hotellopphold, leiebil og restaurant for kunden. For forbrukeren skaper OTA en effektivitetsgevinst ved at det øker tilgangen til informasjon, og gir transparente priser og forenklet prisinformasjon (Hjelmeng, 2018). For hotellene gir plattformene synlighet i markedet, og plattformene fungerer som en viktig markedsføringskanal. Spesielt mindre hoteller uten tilstedeværelse på OTAer, må bære en større risiko ved å investere i markedsføring selv (Hjelmeng, 2018). OTA har fått et solid fotfeste i Norge, og Norsk Hotellnæring sin bransjerapport viser at andel solgte romdøgn gjennom OTA var mellom 20 og 30 prosent i 2017 (Horwath HTL, 2018).

I dag er det to store OTA-aktører som kontrollerer til sammen 92 % av markedet; Booking Holdings og Expedia Group. Andre OTA-aktører er blant annet C-trip, med store andeler i det asiatiske markedet, og Google som i senere tid har lansert løsninger som kan konkurrere med de øvrige OTA-aktørene (OTA Insight, 2019).

Både Booking Holdings og Expedia Group eier flere datterselskaper, der Booking Holdings er den største aktøren med en markedsandel på 60 % (NHO Reiseliv, 2019). I figurene under presenteres en oversikt over de hotellrelaterte datterselskapene til de to aktørene. Informasjon er hentet fra hjemmesidene til Booking Holdings (2019) og Expedia Group (2019).



Figur 2.5: Selskapsstruktur Booking Holdings (2019)



Figur 2.6: Selskapsstruktur Expedia Group (2019)

2.2.1 OTA sin forretningsmodell

OTA benytter i hovedsak tre ulike forretningsmodeller, hvor modellene «*The Agency Model*» og «*The Merchant Model*» er det mest brukte (Lee et al., 2013). Under er det en oversikt over de ulike modellene og hvordan de er strukturert:

- *The Merchant Model*: OTA kjøper et visst antall rom av hotellene for rabatterte pris, og selger med profitt. OTA sitter dermed med risikoen om rommet ikke blir solgt.
- *The Agency Model*: OTA ordner bestillingen av et hotellrom for en forhåndsbestemt pris, og OTA får en avtalt provisjon for hver transaksjon.
- *The Opaque Model*: OTA matcher kjøperens bud med laveste bud fra selger. På den måten maksimerer OTA profitt gjennom prisforskjellen.

«*The Merchant Model*» og «*The Agency Model*» opererer med ulike provisjonssatser, der «*The Merchant Model*» tar en høyere provisjonssats siden de påtar seg risikoen med et usolgt rom (Lee et al., 2013). Utad i media har det vært kommunisert ulike provisjonssatser, noe som henger sammen med de ulike forretningsmodellene til aktørene (Berglihn, 2018).

Sammen med provisjonssatser er også prisklausuler vanlig praksis for OTA, også kjent som «*Rate parity clause*». Det er to former for prisklausuler; vertikale og horisontale. Vertikale klausuler innebærer at hotellet ikke kan tilby bedre vilkår fra hotellet sine egne nettsider, mens horisontale innebærer at hotellet ikke kan tilby bedre vilkår ovenfor andre OTAer (Hjelmeng, 2018).

Klausulen er omdiskutert og en rekke land i Europa har grepet inn og forbydd praksisen. Horisontale prisklausuler kan begrense konkurransen mellom plattformer ovenfor hoteller og

påføre hotellene høyere kostnader ved høyere provisjonssatser. Klausulen kan også fungere som et etableringshinder for andre OTAer som vil konkurrere på provisjonssatser. Dette kan derfor medføre større markedsrett for eksisterende OTAer. Samlet vil derfor horisontale prisklausuler medføre høyere kostnader for hotellet, og med det kan man risikere at hotellene setter en høyere rompris til kundene (Hjelmeng, 2018). Vertikale prisklausuler vil føre til svekket konkurranse mellom hoteller og OTAer, og OTA vil bli beskyttet mot konkurranse fra hotellets egne nettsider (Hjelmeng, 2018).

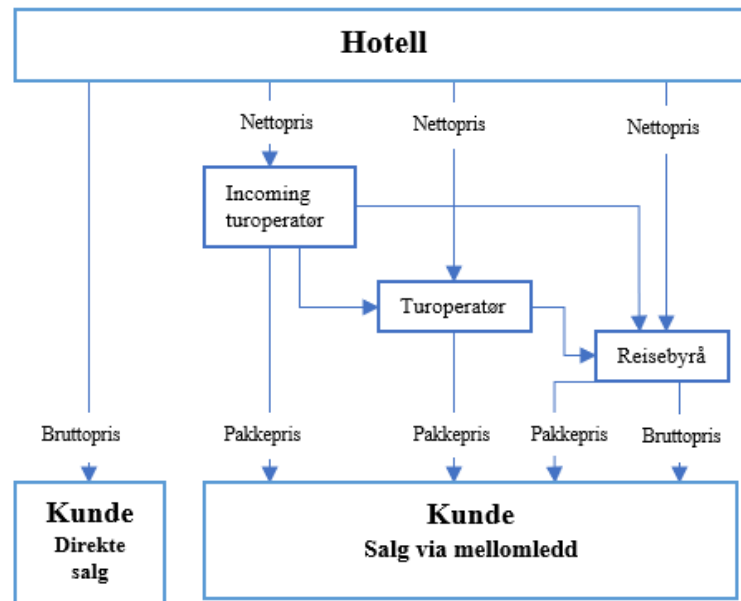
Et relevant argument for vertikale prisklausuler er hoteller som er «gratispassasjerer». Dersom hotellet kan sette en lavere pris direkte på egen hjemmeside enn via OTA, kan forbrukere benytte OTA som informasjon og deretter bestille via hotellet hjemmeside. Dette kan føre til mindre investeringer i OTA-tjenester og hindre fordelene plattformen gir forbrukeren (Hjelmeng, 2018).

Sammen med konkurranseeffektene klausulene kan skape, trekker NHO Reiseliv (2018) frem forhandlingsmakten til OTAer. For det første er det ikke rom for forhandlinger utover standardkontraktene til OTAer. Videre kan OTAer premiere hoteller som er gode samarbeidspartnere med å gi de økt synlighet på nettsidene. Med det kan de også indirekte gi straff til hoteller som ikke følger klausulene. Dette gjør de ved å benytte søkemotorer til å skanne hotellene sine priser på egne nettsider (NHO Reiseliv, 2018).

Per dags dato har Konkurransetilsynet i Norge bestemt å ikke gripe inn mot klausulene. Dette grunnet varierende konklusjoner i rapporter fra andre land. Blant annet gjorde Europakommisjonen og nasjonale konkurransemyndigheter en studie av mulige effekter av å forby eller delvis forby klausulene ved å sammenligne land som har forbydd klausulene og de som ikke har det. Resultatene viste at det ikke var grunnlag for konkrete håndhevningsiltak (Berglihn, 2019). Lagmannsretten i Sverige avgjorde nylig å ikke gripe inn mot klausulene da det ikke var sannsynliggjort at klausulene hemmer konkurransen (Berglihn, 2019).

2.3 Andre salgskanaler

Utad kan det virke som om booking av hotellrom skjer enten direkte på hotellets hjemmesider eller gjennom OTA. Horwath HTL (2018) sin rapport viser at omtrent 15 % av bookingene til hoteller i Norge skjer via turoperatør og reisebyrå, noe som gjør disse aktørene til en viktig salgskanal for hotellene.



Figur 2.7: Incoming, turoperatør og reisebyrå (Heyerdahl Refsum AS, 2015)

Figur 2.7 gir en oversikt over sammenkoblingen mellom hotell, incoming turoperatør, turoperatør og reisebyrå. Figuren belyser forholdet fra incoming operatørens ståsted, men den gir en god kategorisering av andre salgskanaler et hotell kan benytte seg av. De ulike salgsaktørene kan defineres som følgende:

- Incoming operatør: Mellomledd som pakker sammen reiselivsprodukter for videresalg til utenlandske mellomledd eller selger pakkene direkte til kundene.
- Turoperatør: Distribusjonsledd som utvikler, pakker, markedsfører og selger helhetlige pakker i reiselivet. De kjøper enten direkte fra leverandør eller av incoming operatør og selger direkte eller til reisebyråer.
- Reisebyrå: Siste ledd i distribusjonskanalen, og selger alltid direkte til sluttkunden. Kan sette sammen egne pakker eller benytte seg av turoperatør.

Figuren gir også en oversikt over hvordan aktørene priser produktet. Nettopris er definert som den prisen hotellet vil generere om de selger rommet til tredjepart, mens bruttopris er prisen tredjepart krever av kunden. Differansen mellom bruttopris og nettopris er derfor tredjepartens inntekter. Pakkepris representerer den totale nettoprisen fra ulike leverandører, herunder hotell, sammen med betalingen tredjepart krever (Heyerdahl Refsum AS, 2015). Som hos OTA praktiserer andre tredjeparter innen salg en provisjonssats som betaling for jobben de gjør. Hvor stor satt provisjon for de ulike aktørene i distribusjonskanalen varierer, og provisjon er et viktig konkurransemiddel mellom aktørene (Heyerdahl Refsum AS, 2015).

2.4 Oppsummering

Bransjepresentasjonen viser et relativt jevnt tilbud av hoteller i Norge, men med noe nedgang i frittstående hoteller de siste årene. Sammen med nedgangen i frittstående hoteller har det vært en enorm oppgang i antall overnattinger gjennom substitutten Airbnb. Dette kan tale for økt konkurranse og følgelig lavere priser i markedet.

På etterspørselssiden har det imidlertid vært en oppgang i antall reisende i Norge, med økning i både norske og internasjonale reisende. Til tross for veksten er bransjen fortsatt preget av store sesongvariasjoner. Sesongvariasjoner, sammen med bransjens andre karakteristikker som kontant kapasitet og relativt høye faste kostnader, gjør at bransjen er godt egnet for å praktisere dynamisk prising (Chiang, 2007). Dette kan reflektere kundens opplevde verdi i større grad. Dynamisk prising presenteres i delkapittel 3.2.2 og diskuteres i delkapittel 6.2.

Sammen med endringene i tilbud og etterspørsel har også distribusjonskanalene endret seg. OTAene sitt inntog med transparente priser og prisklausuler gjør at hoteller får nye forhold å ta hensyn til ved prisfastsettelse.

3. Teori

Målet med dette kapittelet er å presentere det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for å kunne analysere prising i hotellbransjen. Vi vil presentere tre ulike hovedtilnærminger for prising. Siste del omhandler hvordan Nagle, Hogan og Zale (2011) sin strategiske prisingspyramide kan være et nyttig verktøy for å optimalisere prisbeslutningen. Deler av pyramiden vil danne grunnlag for hvordan vi studerer og analyserer prisstrategi for frittstående hoteller.

3.1 Pris

Pris er bare en del av det som må til for å selge noe i et marked. Niel Borden har introdusert markedsmiksen, også kjent som de fire P'ene, hvor pris er en av fire faktorer sammen med produkt, plass og promotering (Kotler, Armstrong, Harris & Piercy, 2017). Produktet er det man tilbyr kundene og det de betaler for. Viktige hensyn å ta på produktet kan være kvalitet, design og garantier. Plassering innebærer hvordan man gjør produktet tilgjengelig for kunden. Det kan være geografisk dekning, hvordan man leverer, transport med mer. Promotering, eller markedsføring, skal nå målgruppen med hva man selger og hvor man selger produktet.

Fellesfaktoren for produkt, plass og promotering er at en endring i innsatsen på disse faktorene går på kostnader, mens pris er den eneste faktoren hvor en endring genererer inntekter direkte. En empirisk undersøkelse gjort av Simon (1989) viste at priselastisiteten var 20 ganger større enn reklameintensiteten. Det vil si at 1 % endring i pris gir 20 ganger større effekt på salg enn 1 % endring i markedsføringsbudsjettet. Med andre ord representerer pris en av de mest attraktive mulighetene til å øke inntjeningen til et hotell.

For å forstå hvordan prising fungerer i praksis hos frittstående hoteller i Norge er det viktig å ha en overordnet forståelse av prising generelt. Formålet med de kommende delkapitlene er å tilegne seg forståelse av de ulike pristilnærmingene slik at det gir oss en god innsikt til å besvare problemstillingen. Bjørnenak (2019) presenterer tre ulike hovedtilnærminger som bør inngå i prispraksisen i ulik grad. Disse prisingstilnærmingene omtales som de tre K-ene og omhandler kostnader, konkurrenter og kundens betalingsvillighet og vil i det følgende presenteres separat.

3.1.1 Kostnadsbaserte priser

Kostnadsbasert prising baserer seg på et selskaps kostnadsstruktur. Produktet eller tjenesten prises slik at man får dekket utgifter og investeringer, og det legges på en fortjenestemargin. Til grunn for prisingen ligger en og annen form for kalkyle hvor bidrags-, selvkosts- og ABC-kalkyle er blant de som praktiseres mest. Det finnes en rekke argumenter for å benytte seg av en kostnadsbasert prisingspraksis. Det kan være etiske vurderinger, ønske om å bygge langsiktige kunderelasjoner, reguleringer eller at det rett og slett er den enkleste metoden siden det kan baseres på gjennomsnittskostnader noe som enhver bedrift vet noe om (Laitinen, 2011).

Likevel blir en ren kostnadsbasert prising kritisert ved at man ikke oppnår potensielt resultat ved et utelukkende fokus på kostnader. Selskaper som har en høy andel faste kostnader kan ha vanskeligheter med å føre kostnadene til produktene og følgelig kan kostnadsfordelingen bli mer eller mindre tilfeldig. Dessuten kan en tid med stadig ny teknologi medføre en lavere marginalkostnad på de ulike produktene noe som gjør kostnadsbasert prising vanskeligere (Bjørnenak, 2019).

Empiriske undersøkelser viser at majoriteten av firmaer benytter seg av en kostnadsbasert kalkylemetode ved prisfastsettelse hvor den mest brukte har en fullkostkalkyle i bunn (Laitinen, 2011). I en fullkostkalkyle inkluderes både variable og faste kostnader, samt at det legges på en fortjeneste. På denne måten sikrer man at alle kostnader blir dekket. Fortjenesten som legges på kan være basert på en kalkulatorisk rente for å sikre normalavkastning på innskudd kapital (Bjørnenak, 2019). Fortjenesten som legges på kan også være basert på en vurdering av konkurrenter (markedet) og/eller man kan ta verdiperspektivet til grunn. Det kan derfor argumenteres for at det går i retning av å være en kostnadsorientert prisingstilnærming. Kostnadene legges til grunn mens andre vurderinger av markedet og verdien optimaliserer prisbeslutningen i fortjenesteleddet.

3.1.2 Markedsbaserte priser

Til tross for at majoriteten av selskaper bruker kostnadsbasert prising sier mikroøkonomisk teori at man optimaliserer pris ved å bruke både etterspørsels- og tilbudssiden (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Ved markedsbaserte priser analyseres produktets konkurransearena i prisbeslutningen. Prisen som settes på et produkt vil i stor grad avhenge av konkurransearenaen.

Konkurransenarenaen er videre et resultat av hvor mange bedrifter som er i markedet og hvor stor markedsandel hver bedrift har. Ved mange og aggressive konkurrenter vil en bedrifts prisingsmuligheter være begrenset. Motsatt vil en bedrift som er tilbyder av et produkt alene i et marked kunne sette en pris som maksimerer profitt. Hvilken markedsstruktur som ligger til grunn kan deles inn i fire hovedkategorier; frikonkurransen, monopolistisk konkurranse, oligopol og monopol (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

Markedets etterspørsel og etterspørselens påvirkning av pris, priselastisitet, er derfor sentralt å studere. I mikroøkonomisk teori fastsettes optimal pris ved hjelp av priselastisiteten. Priselastisitet er et uttrykk for en prosentvis endring i etterspørsel dersom prisen endrer seg med en prosent. Priselastisiteten viser altså hvilken virkning en endring i pris har på den totale mengden solgte enheter (Bjørnstad, Olsson, Søyland & Tolcsiner, 2015). For å få en retning på hvor optimal pris ligger er Amoroso-Robinson-regelen, også kalt den inverse elastisitetsformelen, en hyppig brukt formel. Formelen gir en indikasjon på hvor pris ligger, og prisrammen er et resultat av elastisiteten i markedet og marginalkostnaden til bedriften (Amoroso, 1930 & Robinson, 1933). Faste kostnader er altså irrelevant i prisbeslutningen. Følgelig vil prisen avhenge av de ulike markedsstrukturene hvor prisen i motpolene frikonkurransen og monopol vil bli henholdsvis lik marginalkostnad og hvor marginalkostnad er lik marginalinntekt (Pindyck & Rubinfeld, 2013).

Som ved kostnadsbasert prising kan det også ved denne metoden være en utfordring å finne eksakt marginalkostnad. Kalkylesystemer er ofte basert på gjennomsnittskostnader, noe som kan medføre et upresist anslag av marginalkostnad avhengig av kapasitetsgrense. Videre vil det være vanskelig å finne priselastisitet for et enkelt gode i et marked. Eksempelvis kan priselastisiteten variere mellom ulike dager eller ulike kundegrupper. Nagle et al. (2011) drøfter flere måter man kan måle priselastisiteten på. Det kan være basert på faktiske kjøp enten ukontrollert ved hjelp av historiske salgsdata eller ved ulike eksperimenter for å estimere kundens preferanser og intensjoner.

Det finnes imidlertid noen enklere former for markedsbasert pristilnærming som bruker konkurrentene i større grad i prisbeslutningen. Den enkleste varianten, gjeldende markedspris, innebærer å sette en pris lik eller i nærheten av konkurrentenes priser. En forutsetning ved denne metoden er at konkurrentene har gjort en økonomisk vurdering for å finne den optimale prisen i markedet (Fletcher & Russel-Jones, 1997). I noen tilfeller kan man bli tvunget til å bruke en

slik prisingstilnærming, avhengig av markedsformen man befinner seg i og i hvilken grad eget produkt er differensiert i markedet.

En annen markedsbasert tilnærming er prislederskap hvor man følger prislederen i markedet. Dette er typisk den aktøren med størst markedsandel som alltid er først ute med prisendringer. En slik type tilnærming kan gjøre at man klarer å sette en pris over markedspris. Metoden kan av den grunn sies å være noe utvilsom da den grenser mot ulovlig prissamarbeid (Besanko et al., 2017).

3.1.3 Verdi- og kundebaserte priser

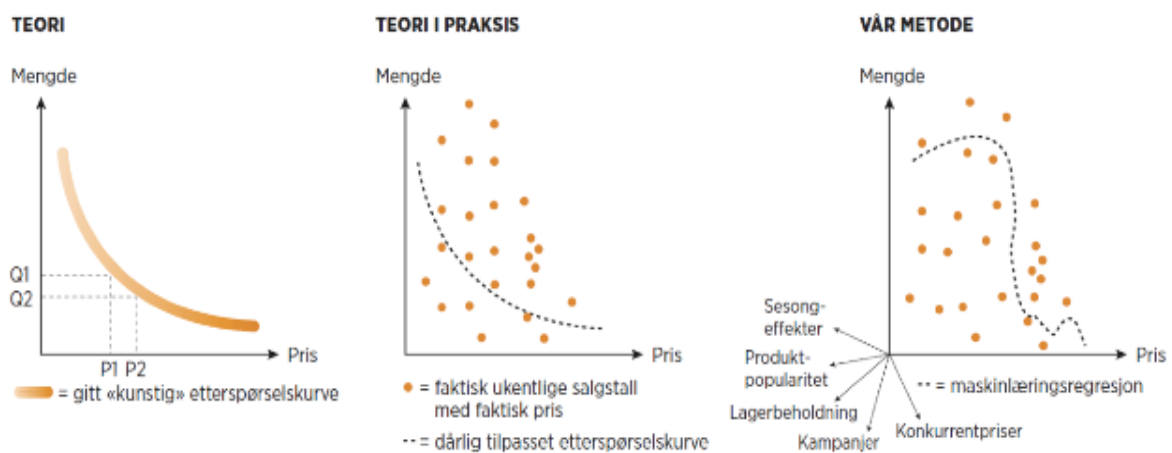
Verdibasert pristilnærming skiller seg fra de andre tilnærmingene ved at den ikke baserer seg på strenge forutsetninger. Ved verdibasert prising forsøker bedriften å kartlegge hva kunden mener er riktig verdi, og følelig vil en systematisk forståelse for kundens preferanser og betalingsvillighet være en forutsetning (Nagle et al., 2011).

En slik prisingstilnærming kan følgelig oppleve økt lønnsomhet, enkelthet og en bedre evne til å forstå kundene. Man kan oppleve økt lønnsomhet som følge av at prisen, som er verdibasert, er kompatibel med kundenes opplevde verdi av produktet. Dersom prisen er for høy eller for lav i forhold til opplevd verdi vil ikke salgsvolum og overskudd være optimalisert (Nagle et al., 2011). Verdibasert prisfastsettelse er dessuten kjennetegnet ved at det er en prisingstilnærming som er relativt enkel å implementere. Bruk av avanserte formler og andre hensyn blir satt til side, og man fokuserer utelukkende på å forstå ønsket målgruppe. Etter at man har forstått verdisynet til kundegruppen er derfor denne pristilnærmingen svært enkel og tidsbesparende.

Individualisert prising

Også den verdibaserte prisingstilnærmingen har forbedringspotensial da man ofte tar utgangspunkt i kundemassen som helhet, og fokuserer dermed lite på hver enkelt kunde. Alle bedrifter står ovenfor konsumenter med ulike preferanser og varierende betalingsvilje. I dagens samfunn med store mengder data, avansert analyse og maskinlæring er det mulig å avdekke ulik betalingsvillighet hos kundene på et bedre grunnlag enn tidligere. På den måten kan man øke lønnsomheten ved å sikte mot en mer førstegrads prisdiskriminering. Det vil si at kundene betaler egen reservasjonspris (Sørgard, 2003).

Hilsen og Hundsnes (2018) beskriver hvordan avansert maskinlæring kan predikere etterspørsel med fokus på en rekke andre faktorer enn pris. Etterspørsel kan påvirkes av blant annet sesong, produktpopularitet, tilbud, markedsføring og konkurrenters priser som vist i figur 3.1. En slik prediksjon av en flerdimensjonal ettersp rselsskurve kan hjelpe   nå mikroøkonomisk optimal pris ved   få en mer treffsikker ettersp rselsskurve og følgelig mer individualiserte priser. Ansatte fra Bearing Point konstaterer at dette gjøres i praksis ved bruk av avanserte analyser av prisendringer i forhold til salgsvolum, med fokus på relevante forklarende attributter som kampanjer, tidspunkt, konkurrenters priser med mer (Axelsen & Karlsen, 2019).



Figur 3.1: Fra ettersp rselsskurver til flerdimensjonale analyser (Hilsen & Hundsnes, 2018)

Analyse av store mengder data kan også hjelpe   segmentere markedet bedre for så   kunne optimalisere priser (Hilsen & Hundsnes, 2018). Hovedpoenget bak avansert kundesegmentering er   få en økt innsikt i nyansene i markedet, slik at produktet og markedsføringen blir tilpasset de ulike kundesegmentene og det kan settes en pris som reflekterer de ulike kundenes verdi i større grad. Eksempelvis kan en slik kundesegmentering ta form ved   studere kundens tidligere k pstransaksjoner. Faktorer som antall k p, størrelse på k p og andel produkter k pt på salg kan gi økt innsikt i aspektet om kundeadferd ved kundesegmentering. Følgelig f r bedriften et verdiskapingspotensial. En mer tradisjonell kundesegmentering med bruk av demografiske variabler blir altså mindre relevant med bruk av store mengder data, og man forsøker heller   finne fellestrekk blant kundene basert på adferden.

Det er altså grunn til   tro at analyse av store mengder data vil bli en vesentlig del av prisbeslutningen i fremtiden, men innsamlingen og bruken av data vil utvilsomt m te noen

hindre. For det første vil det i større grad kreve aksept fra kundene å utnytte deres data analytisk med innføringen av General Data Protection Regulation (GDPR), med formål å gi kunder bedre kontroll over hvilke personopplysninger ulike selskaper samler inn om dem. Denne personvernforordningen har bestemmelser om selskapets plikter og kundene sine rettigheter når personopplysninger samles og analyseres (Datatilsynet, 2018a). Forordningen vil derfor gjelde både når maskinlæring utvikles ved hjelp av personopplysninger, og når det analyseres eller tas avgjørelser av enkeltpersoner. Reglene for behandling av personopplysninger bygger på syv grunnleggende personvernprinsipper (Datatilsynet, 2018a). Kjernen i alle prinsippene er at behandling av personopplysninger skal skje på en måte som i størst mulig grad sikrer forutsigbarhet og forholdsmessighet for enkeltmennesket.

Agrawal, Gans & Goldfarb (2018) peker også på hvordan det kan være problematisk å skille mellom tilfeldige sammenhenger og kausalitet. Dette blir ofte omtalt som «den svarte boksen»; man vet ikke hvordan sammenhengene finnes (Datatilsynet, 2018b). Det kan være en tilfeldig sammenheng eller det kan være en såkalt spuriøs sammenheng. Det vil si sammenhengen skyldes en underliggende faktor som ikke er studert i analysen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Bjørnenak (2019) peker på hvordan en god kundeforståelse må ligge til grunn i alle selskaper ved en slik pristilnærming også. Å drive utelukkende med analyse av store mengder data kan lede til at man ikke klarer å fange opp viktige trender. Hvordan en mer individualisert pristilnærming kan ta form i hotellbransjen, og spesifikke hindre hotellene kan møte vil bli ytterligere diskutert i delkapittel 6.5.

3.2 Den strategiske prisingspyramiden

For å få en innsikt i hvordan hoteller kan nå potensialet verdibasert pristilnærming har, vil vi presentere Nagle et al. (2011) sin strategiske prisingspyramide. Pyramiden er en steg-modell for fastsettelse av priser. Nagle et al. (2011) beskriver en god prisstrategi som en metode som består av flere nivåer som danner grunnlag for prisfastsettelsen, og som vil maksimere profitt over tid. I «The Strategic Pricing Pyramid» presenteres fem distinkte, men veldig forskjellige sett av beslutninger som bygger på hverandre. De ulike nivåene er verdiskaping, prisstruktur, pris- og verdikommunikasjon, prispolitikk og prisfastsettelse. Pyramiden er illustrert under i figur 3.2.



Figur 3.2: Strategisk prisingspyramide (Nagle et al., 2011)

3.2.1 Verdiskaping

Det laveste nivået i pyramiden dreier seg om verdiskaping. For å skape et tilbud som sikrer lønnsomhet er det helt essensielt å forstå verdien ulike kombinasjoner av et produkt eller en tjeneste skaper for kundene, og hvordan kombinasjonene kan variere for ulike segmenter. Det er derfor viktig å samle inn mye og korrekt informasjon om kundene for å forstå de ulike verdidriverne. Nagle et al. (2011) peker på to ulike tilnærminger for å finne verdiskaping. Den første er kostnadsbasert hvor man starter med produktet for så å finne kostnadene og passende pris. Den andre er mer verdibasert og fokuserer på kundene fra starten av ved å kartlegge hva de verdsetter, og det legges til grunn når et lønnsomt produkt skapes.

Economic Value Estimation

For å kartlegge den potensielle verdien til et hotellrom bør man estimere referanseverdi og differanseverdi. Først tar man utgangspunkt i kunde verdi av beste alternative produkt i markedet, altså referanseverdien. Videre bruker man differanseverdien, det vil si den verdien som differensierer hotellet fra konkurrentene. Differanseverdien kan følgelig være positiv eller negativ avhengig av om eget produkt er bedre eller dårligere enn alternativene (Nagle et al., 2011). Differanseverdien kan deles ytterligere inn i to ulike former: monetær og psykologisk verdi. Den monetære verdien representerer den økonomiske fordelen eller ulempen kunden får ved å velge et hotell foran et annet. I hotellbransjen kan det spesifikt være fordelen kunden får av at hotellet er nær en attraktiv turistdestinasjon. Videre representerer den psykologiske

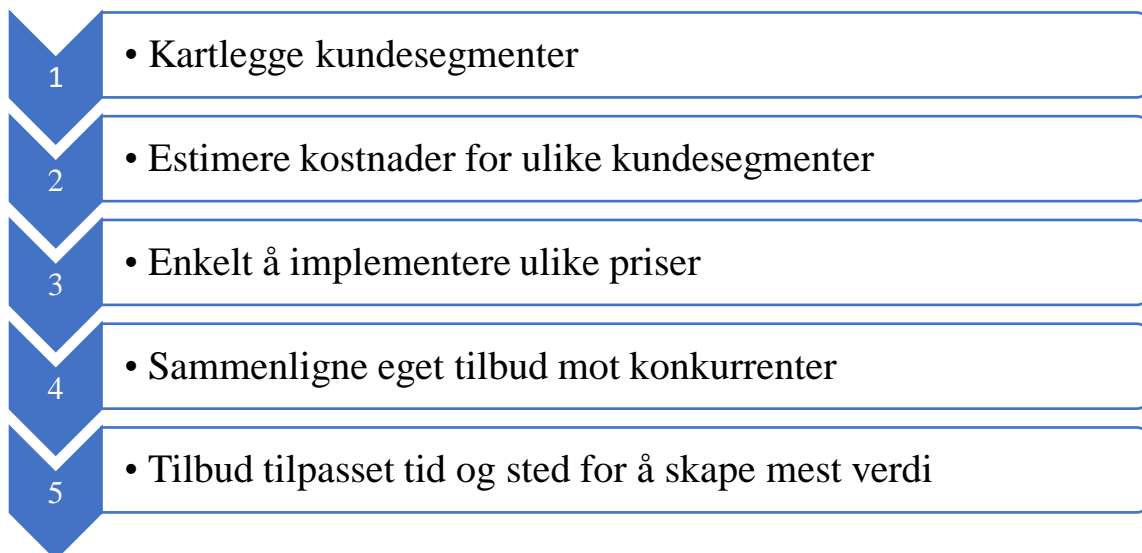
verdien hvordan produktet skaper økt nytte for kunden, og et hotell kan følgelig ha psykologisk verdi av at de tilbyr eksempelvis bærekraftig mat.

Verdibasert markedssegmentering

Ettersom kundetyperne i hotellbransjen kan variere i stor grad peker Nagle på hvordan verdibasert markedssegmentering kan hjelpe å finne den mest lønnsomme prisen forankret i den opplevde verdien kunden får (Nagle et al., 2011). I korte trekk dreier det seg om å bestemme segmenteringskriterier for så å tilpasse tilbud og pris de ulike segmentene i prispyramiden.

3.2.2 Prisstruktur

Etter å ha utviklet et produkt eller en tjeneste som gir verdi for kundene, må man analysere hvordan man kan bli mest mulig lønnsom basert på både volum og dekningsbidrag. Man må derfor ha systematiske mønstre i prisingen som dreier seg om hvordan priser skal differensieres. Et hotell kan eksempelvis differensiere pris etter sesong, romtype eller mellom kundegrupper. Dette kan være utfordrende da kunder er differensierte ved at de har ulike betalingsvilligheter, preferanser og behov. For å utnytte kundens økonomiske verdi mest mulig optimalt presenterer Nagle et al. (2011) en prismatrise som er illustrert under i figur 3.3.



Figur 3.3: Prismatrise (Nagle et al., 2011)

For å skape en mest mulig lønnsom prismatrise har de definert fem steg. Det første steget kartlegger hvordan ulike kundesegmenter har ulik verdi. Eksempelvis kan et kundesegment

verdsette fjordutsikt mer enn andre. Videre vil en god matrise estimere kostnadene knyttet til de ulike kundesegmentene da noen kunder koster mer enn andre. Noen kunder ønsker kun et hotellrom for å sove, mens andre ønsker å benytte alt av fasiliteter. Hvorvidt man skal inkludere alt i utgangspunktet eller ta betalt for ekstra fasiliteter, eksempelvis treningsrom, er derfor noe hotellet må ta standpunkt i. Det tredje steget omhandler hvorvidt differensiering i pris er lett å implementere uten at kunden tviler på kostnaden de har pådratt seg. Det fjerde steget handler om å sammenligne eget tilbud mot konkurrentene. Det femte og siste steget omhandler hvordan tilbudet er tilpasset tid og sted for å være mest mulig attraktivt for kunden (Nagle et al., 2011).

Dynamisk prising

For å reflektere verdien en kunde har for et produkt kan dynamisk prising være en god praksis. Dynamisk prising er definert som at prisen varierer over tid, mellom kunder og/eller omstendigheter (Haws & Bearden, 2006). Det er normalt å dele dynamisk prising inn i to kategorier; *posted price* og *price-discovery*. Ved *posted-price* er det gitte, publiserte priser og ved *price-discovery* er ikke prisen gitt mellom selger og kjøper, det kan for eksempel være en auksjon (Olstad, 2006). Dynamiske priser har lenge eksistert i flybransjen, og har sammen med prognoser, setekontroll og overbooking blitt kalt for *revenue management*. Dette er blitt adaptert til hotellbransjen hvor man fokuserer på å maksimere profitten ved å dynamisk endre pris som en funksjon av flere faktorer, eksempelvis belegg og tid til innsjekk (Olstad, 2006).

Dynamisk prising har hatt et økende omfang i flere bransjer de siste tiårene. Mye av grunnen kommer av at det er mer tilgjengelig data, men også av at nye teknologiske verktøy gjør det mulig å analysere data og endre prisene effektivt (Elmaghraby og Keskinocak, 2003). I hotellbransjen er det flere ulike verktøy som kan benyttes. For eksempel kan et hotell benytte analyseverktøy for å overvåke konkurrenter. Benchmark Alliance er et slikt selskap som samler omsetningsdata fra 55 000 rom daglig i Norge (Horwath HTL, 2018). På den måten kan hoteller som benytter seg av Benchmark Alliance sammenligne priser og rombelegg med markedet forøvrig for så å justere egne priser.

For å enkelt oppdatere priser kan hoteller benytte seg av såkalte channel managers. En channel manager er et skybasert system som knytter de ulike distribusjonskanalene, inkludert eget bookingsystem, opp til eget hotellsystem (The Economic Times, 2019).

3.2.3 Verdi- og priskommunikasjon

Det tredje nivået i den strategiske prispyramiden handler om å kommunisere verdien av eget produkt til kundene. Laitinen (2011) beskriver hvordan kundene avgjør kjøpsbeslutningen etter opplevd verdi, og ikke egentlig verdi av produktet. Følgelig kan en dårlig kommunikasjon redusere betalingsvilje. Målet med verdikommunikasjon er derfor at kundene får full forståelse av produktets fordeler, at kundenes betalingsvillighet forbedres og å øke sannsynligheten for kjøp. Med andre ord må en suksessfull prisstrategi rettferdiggjøre prisen ved å kommunisere verdien av produktet godt (Nagle et al., 2011). For et hotell står derfor god markedsføring av egentlig verdi av produktet sentralt. Et hotell kan markedsføre seg i ulike salgskanaler som nevnt i kapittel 2, og gjennom profileringsplattformer som TripAdvisor og VisitNorway.

3.2.4 Prispolitikk

Dersom et hotell opplever at kunden ikke er villig til å betale gitt pris kan man søke forklaringer i en av tre årsaker. Det kan være at hotellrommet ikke har like mye verdi som forventet, kunden forstår ikke verdien av hotellrommet eller at prisen er relativt høy i forhold til verdien. Nagle peker imidlertid på en fjerde årsak til at man ikke oppnår ønsket salg; kunden kjøper ikke fordi han har forstått selgers adferd (Nagle et al., 2011).

Dersom et hotell driver med «last minute» prising, det vil si at hotellet reduserer prisene like før opphold for å sikre belegg, kan kunden forstå dette mønsteret og derfor vente med å bestille. En slik praksis kan dessuten degradere hotellnavnet fra kundens ståsted ved at kundene ikke ser samsvar mellom verdien og prisen av hotellrommet (Green & Lomanno, 2012). Motsatt kan et hotell ha «early bird» prising ved at man tilbyr lave priser om man bestiller tidlig. Det kan redusere lønnsomheten dersom kunder som kommer uansett benytter seg av denne rabatterte prisen. Prispolitikk dreier seg derfor om å ha klare retningslinjer og prosedyrer for å unngå at andre forhold enn verdi og kostnader påvirker lønnsomheten til en bedrift.

3.2.5 Prisfastsettelse

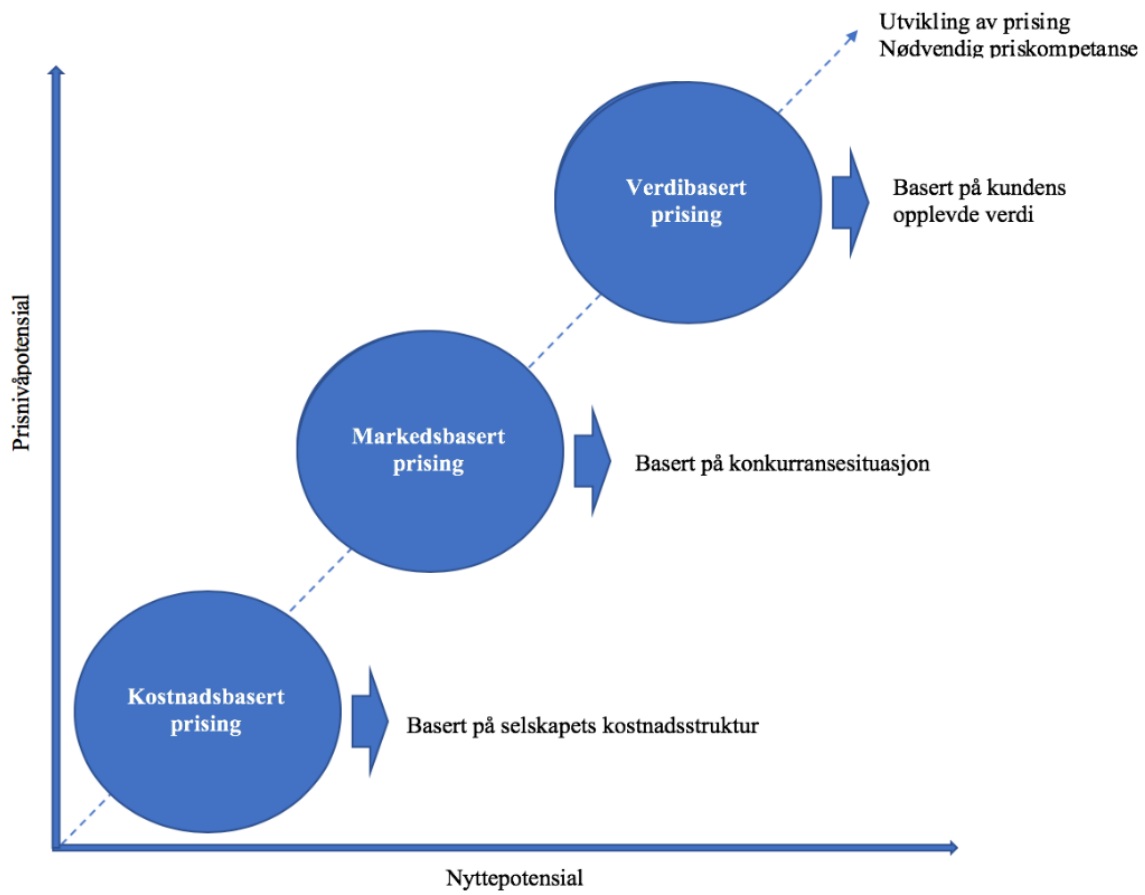
En optimal pris i et marked er som nevnt tidligere et resultat av elastisiteten i etterspørsel og marginalkostnaden (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Dette er i realiteten svært vanskelig. Prisfastsettelsen blir derfor ofte en kombinasjon av de tre presenterte pristilnærmingene.

Kostnader, markedet og verdien av produktet bør inngå i prisfastsettelsen i ulik grad avhengig av konkurransearenaen. Nagle et al. (2011) peker på hvordan andre metoder kan gi verdifull innsikt i prisfastsettelsen. Metodene kan være bruk av mer tekniske analyser som nullpunktsanalyse, men også bruk av kundeundersøkelser. Å utnytte slike metoder kan gjøre at man beveger seg i riktig retning mot mikroøkonomisk optimal pris.

3.3 Oppsummering

På bakgrunn av teorien presentert i dette kapittelet ser man at prising er et komplekst fagfelt, og det kan være en utfordring for bedrifter å sette optimal pris på sitt produkt. De tre ulike hovedtilnærmingene innen pris, som går på kostnad, marked eller verdi, har ulikt pris- og nyttepotensial som illustrert i figur 3.4 på neste side. Som det fremkommer av figuren vil den verdibaserte prisingstilnærmingen alltid foretrekkes i teorien da den henter ut kundens maksimale betalingsvillighet av et produkt eller en tjeneste, samt at man ved denne metoden jobber med å forstå kundene kontinuerlig noe som kan gi svært høy nytte (Nagle et al., 2011). Det er dette Nagle et al. (2011) sin strategiske prisingspyramide jobber mot, og vi vil videre i utredningen benytte prisingstilnærmingene og deler av den strategiske prisingspyramiden.

Hvilken tilnærming som i praksis er mest optimal for en bedrift vil imidlertid avhenge av bedriftens strategiske posisjon og omgivelsene de opererer i, og hver tilnærming har klare fordeler og ulemper. Det som er sikkert er at endring i pris vil påvirke både etterspørsel (kundene), kostnader og konkurrenter i ulik grad og følgelig bør alle tilnærmingene inngå i prisfastsettelsen.



Figur 3.4: Ulike prisingstilnæringer (Rønneberg, 2013)

4. Metode

I dette kapittelet av masterutredningen presenteres metoden. Metode kan defineres som veien mot et mål, og samfunnsvitenskapelig metode handler om hvordan man skal gå frem for å hente inn og analysere informasjon fra virkeligheten slik at det gir ny innsikt (Johannessen et al., 2016). For at oppgavens resultat skal gjenspeile virkeligheten er det viktig å ha et gjennomtenkt metodevalg hvor metode ikke er avgjørende for resultatet.

Vi vil starte med å forklare hvilket forskningsdesign og hvilken forskningsmetode vi benytter i utredningen. Underveis presenteres teorien som ligger til grunn, og hvilke valg vi har gjort for å besvare problemstillingen på en best mulig måte.

«Hvordan priser norske, frittstående hoteller og hva forklarer variasjon i prisstrategier?»

4.1 Forskningsdesign

Et forskningsdesign handler om hvordan man best skal svare på problemstillingen. Det omhandler alle stadiene som er knyttet til undersøkelsen etter at formål og forskningsspørsmål er satt, og inkluderer blant annet informasjon om datainnhenting og forskningstilnærming. Det er normalt å dele forskningsdesign inn i tre hovedkategorier: eksplorativt, deskriptivt og kausalt design (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015).

Denne studien har en kombinasjon av et deskriptivt og et eksplorativt design. Et deskriptivt design er beskrivende, og formålet ved å benytte et deskriptivt design er å tilegne økt innsikt og forståelse for hendelser, personer eller en situasjon (Saunders et al., 2016). Vi har hovedsakelig brukt et deskriptivt design i vår studie ettersom undersøkelsen tar utgangspunkt i å få en oversikt over prisstrategiene ulike hoteller benytter seg av. Likevel kan undersøkelsen også knyttes opp mot et eksplorativt design siden vi har valgt å ha en utforskende del hvor vi undersøker prisstrategi ytterligere, og går i dybden på hvorfor noen hotell velger en prisstrategi fremfor en annen. Et eksplorativt design er hensiktsmessig å benytte dersom man ønsker å gå dypere inn i et emne for å forstå et problem eller et fenomen (Saunders et al., 2016).

I litteraturen skilles det hovedsakelig mellom to ulike forskningstilnærminger: *deduktiv* og *induktiv* tilnærming. Ved en deduktiv tilnærming har man en teori som man ønsker å teste

riktigheten av. Motsatt, ved en induktiv tilnærming starter man med undersøkelse for å utforske et fenomen for så å bygge ny teori (Saunders et al., 2016). Siden vi vil kartlegge hvordan prising foregår i dag, sammenligne og analysere opp mot relevant teori taler dette for en induktiv tilnærming i utredningen.

4.2 Forskningsmetode

Etter forskningsdesign er bestemt ønsker man videre i forskningsmetoden å fastsette hvilke datakilder som skal brukes og hvordan datainnsamlingen skal foregå (Saunders et al., 2016). I det følgende vil primær- og sekundærdata defineres og forskjellen på kvalitativ og kvantitativ metode forklares.

4.2.1 Primær- og sekundærdata

I litteraturen skilles det mellom to ulike typer data ved innsamling: primær- og sekundærdata. Primærdata er data som er hentet direkte fra kilden av forskeren selv. Sekundærdata er data som allerede er publisert og tilgjengelig for forskeren. Det er med andre ord bearbeidet datamateriale. Til forskjell fra primærdata er derfor innsamling av sekundærdata en mindre tidkrevende prosess, men datagrunnlaget kan sette begrensninger for studien ved at dataen har mangler som reduserer informasjonsverdien (Saunders et al., 2016). Vi vil samle inn primærdata til studien gjennom både spørreskjema og intervju. Dette er fordelaktig da dataen vi innhenter er tilpasset studiens problemstilling (Saunders et al., 2016).

4.2.2 Kvantitativ og kvalitativ metode

Videre skiller litteraturen mellom kvalitativ og kvantitativ metode for datainnsamling. Kvantitativ metode er analyse, og eventuelt innsamling, av store mengder data. Dataen er derfor ofte tallbasert og analyse skjer ved opptelling og ulike statistiske beregninger. Motsatt har man kvalitativ metode som analyserer, og eventuelt innhenter, kvalitative data, og følgelig samles ofte dataen i tekstform. Analyse av kvalitative data skjer ved klassifisering og å få frem meningsinnholdet i dataene (Johannessen et al., 2015).

For å undersøke problemstillingen vår fra flere perspektiver ønsket vi å benytte en kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ metode for datainnsamling. Å bruke flere forskjellige teknikker eller metoder omtales ofte som metodetriangulering (Saunders et al., 2016). Kombinasjonen av ulike metoder kan øke kvaliteten i forskningsarbeidet for å få et best mulig svar på problemstillingen. Metoden er bygget opp ved å først benytte en kvantitativ spørreundersøkelse, etterfulgt av kvalitative semistrukturerte intervju. Kombinasjonen gir fordeler ved at man kan fokusere på interessante funn fra spørreundersøkelsen i de semistrukturerte intervjuene, og gå mer i dybden på de områdene.

I den kvantitative delen benyttet vi spørreundersøkelse som vi sendte via e-post til ulike frittstående hoteller. Spørreundersøkelsen ga oss mulighet til å nå ut til en større andel hoteller i Norge for å finne tendenser i prispraksisen og hvilke faktorer de baserer prisen på. Spørreundersøkelsen er også godt egnet til å fange opp informasjon om forholdet mellom hoteller og OTA og andre tredjeparter. Totalt ga spørreundersøkelsen oss en økt innsikt i hva vi skulle fokusere på i videre arbeid, samtidig som det ga oss grunnlag for å finne interessante intervjuobjekt.

Svakheten ved en spørreundersøkelse er at spørsmålene er lukket, og det er problematisk å få frem nyanser i svarene ved et spørreskjema. For å dekke svakhetene ved en spørreundersøkelse, benyttet vi også semistrukturerte intervju. Fordelene ved semistrukturerte intervju er at man i større grad får frem nyansene i hvordan hotellene tilnærmer seg prisingsbeslutningen. Å benytte intervju er påpekt av Lucas (2003) som den foretrukne metoden for å få frem kompleksiteten ved en prisbeslutning.

4.3 Datainnsamling

I dette delkapittelet beskrives bransjen avgrensning, utvalg og studieobjekter, samt hvordan utredningen data er innhentet.

4.3.1 Avgrensninger

Et hotell varierer etter flere dimensjoner som lokalisering, størrelse, kvalitet og eierstruktur. I vårt utvalg har vi et kriterium, og det er at hotellet ikke er medlem av en kjede. Hotellene i

Norge har mulighet til flere ulike kjedetilknøyninger. Det kan være filialkjede, franchisekjede, en blanding mellom filial og franchise og frivillig kjede. Den største forskjellen mellom de ulike avtaleformene er om driften av hotellet er i egen regi eller ikke, eller om hotellet deltar i kjeden og betaler for tjenester som markedsføring, innkjøp, datasystem med mer (Horwath HTL, 2017).

Frivillige kjeder er for eksempel De Historiske. Selv om et hotell er medlem av De Historiske, eller andre frivillige kjeder, tar vi de hotellene med i utvalget. Dette fordi hotellene drives selvstendig og kan stå fritt til å velge forretningsmodell og pris. Som nevnt i innledningen fant J. A. Hatlevoll og L. K. Hatlevoll (2008) at det var forskjell mellom kjedehotell og frittstående hotell om hvem som tar prisbeslutning. Kriteriet om kjedeuavhengighet bunner derfor ut i at hotellet skal ha full kontroll over egen pris og prisbeslutning. Ved å være medlem i en kjede kan det være variabler og valg som hotellet ikke tar hensyn til ved prisfastsettelse.

I 2017 var det 935 hotell i Norge. Trekker man fra hotellene som er en del av de syv største kjedene får vi en sum på potensielle 623 frittstående hoteller (Horwath, 2018). Med denne populasjonen har vi ikke lagt inn noen geografiske bestemmelser, og har sendt ut spørreskjemaet til frittstående hoteller i Norge uavhengig av hvor i landet hotellet er lokalisert. Utvalget og intervjuobjektene vil bli forklart innledningsvis i de to kommende delkapitlene.

4.3.2 Kvantitativ datainnsamling

De frittstående hotellene ble i første omgang basert på en aktør i reiselivsnæringen sine kontakter. Vi merket fort at det opprinnelige utvalget ikke var stort nok for å få tilfredsstillende svarrespons, noe som gjorde at vi utvidet utvalget betraktelig. I fremgangen med å finne nye hoteller som passet kriteriet vårt, benyttet vi en kombinasjon av kartfunksjonene til Google og Proff sitt segmenteringsverktøy. I Google la vi inn filteret «hotell» i kartfunksjonen, og kartet viser da hotell som er aktive ved at det er mulig å booke overnatting via internett. I Proff segmenterte vi etter hoteller i Norge, samt sorterte etter størrelse på driftsinntekter for å få bort de store kjedehotellene. Vi jobbet systematisk gjennom fylker i landet og fant hoteller som var frittstående. Deretter fant vi informasjon om hotellet, som epost og telefonnummer og la inn informasjonen i et exceldokument. Med dette benytter vi ikke sannsynlighetsutvelgelse og bekvemmelighetsutvalg. Det er fordelaktig siden det er en enkel og lite tidkrevende

fremgangsmåte. Likevel blir en slik utvalgsmetode kritisert ved at det kan gi et skjevt, og ikke-representativt, utvalg (Saunders et al., 2016).

Spørreskjemaet ble sendt ut til utvalget via link i e-post sammen med en forklaring av spørreskjemaet og formålet med masterutredningen. For å gi et insentiv til hotellene for å delta i undersøkelsen får hotellene tilsendt utredningen i ettertid.

Etter første utsendelse av spørreskjemaet mistenkte vi at epostene ikke kom frem til personen som tok prisbeslutninger for hotellet. Vi valgte derfor etterhvert å ringe til hotellet, eventuelt hotelleier, hvor vi informerte om spørreundersøkelsen. Totalt har vi kontaktet 241 frittstående hotell i Norge gjennom e-post, hvor en stor andel av disse hotellene også er oppringt med oppfordring om å svare på spørreundersøkelsen. Av disse fullførte 38 respondenter hele spørreundersøkelsen. Med det består det kvantitative utvalget vårt av 38 frittstående hoteller.

Spørreskjemaet

Spørreskjemaet inneholder 22 spørsmål, som er inndelt i hovedsakelig tre deler. Den første delen omhandler basisinformasjon om hotellet, samt nøkkeltall som losjioversetning per tilgjengelig rom og beleggsprosent. På den måten får vi en innsikt i dagens situasjon til de ulike hotellene. Neste del av spørreskjemaet forsøker å kartlegge prisstrategien til hotellet. Vi ønsket å undersøke hotellens prisingspraksis og hvilke variabler de tar hensyn til i prisbeslutningen. Andre del av spørreskjema skal derfor besvare hvordan frittstående hoteller priser i dag. For å utforske den strategiske prisingen ytterligere er tredje og siste del av spørreskjemaet om samarbeidspartnere, OTA og bruk av digitale verktøy i prisingen.

Spørreskjemaet er laget i programmet Qualtrics, som er NHH sitt foretrukne program for nettbaserte spørreskjema. Spørreskjemaet har mange gode funksjoner i oppbyggelsen som sikret at vi fikk inn nødvendig data.

Under utarbeidelsen av spørreskjemaet fikk vi flere gode innspill fra en hotelleier. Hotelleieren kontrollerte spørreskjemaet også. Etter dette sendte vi spørreskjemaet ut til pretest til fem hoteller, for å se hvilke spørsmål som ble besvart og som ikke ble besvart. Av testen lærte vi at hotellene var villig til å svare på alle spørsmål som gjaldt del to og tre av spørreskjemaet, men at noen av hotellene manglet tall for beleggsprosent og RevPAR.

4.3.3 Kvalitativ datainnsamling

Kvalitativ datainnsamling er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer av en representant i hotellet som har ansvar for prisbeslutninger.

Hotellene som er utvalgt er basert på flere vurderinger. For det første ønsket vi å ha hoteller som var relativt like i kvalitet og med det siktet mot like kundegrupper. Videre ønsket vi variasjon i størrelse og lokasjon. Størrelse varierte etter antall hotellrom og lokasjon etter by eller distrikt. Det anser vi som hensiktsmessig for at flest mulig frittstående hoteller skal kjenne seg igjen i karakteristikken til et av hotellene.

Med utgangspunkt i variasjon i størrelse og lokasjon, benyttet vi svar fra spørreundersøkelsen til å velge hoteller. Ved utvelgelse av intervjuobjekt, søkte vi etter hoteller som hadde pekt seg ut på et eller flere av spørsmålene i spørreundersøkelsen. Dette kunne for eksempel være at hotellet har svart «svært lavt» på konkurransesituasjon, eller at det har en svært høy beleggsprosent i sesong. Med det benytter vi strategisk utvelgelse med fokus på variasjon i prispraksisen for å få frem ulike strategier. Det er fordelaktig da utvelgelse av kvalitative intervjuobjekt skal være hensiktsmessige, og ikke nødvendigvis representative for populasjonen (Johannessen et al., 2016).

Basert på de kriteriene ringte vi til flere hoteller hvor vi forespurte mulighet for intervju. Av de vi kontaktet fikk vi intervju med fem ulike hoteller. Tabell 4.1 under viser hotellets plassering, intervjuobjektets rolle, intervju type og varighet på intervjuene.

Hotell	Lokalisering	Stilling	Intervju type	Varighet på intervju
Hotell A	Byhotell	Daglig leder og eier	Ansikt til ansikt	58 min
Hotell B	Distrikthotell	Daglig leder og eier	Ansikt til ansikt	84 min
Hotell C	Distrikthotell	Daglig leder og eier	Ansikt til ansikt	73 min
Hotell D	Byhotell	Daglig leder og eier	Ansikt til ansikt	58 min
Hotell E	Byhotell	Salgssjef	Ansikt til ansikt	38 min

Tabell 4.1: Intervjuobjekter

Gjennomføring av intervjuene

Før vi gjennomførte intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide (se vedlegg 2). Intervjuguiden tar utgangspunkt i at vi ønsket semistrukturerte intervjuer. Vi har derfor flere åpne spørsmål, samtidig som vi mente noen konkrete spørsmål var nødvendige for å sikre at vi fikk relevant data til problemstillingen vår. Spørsmålene er utformet med spørreordene hva, hvorfor og hvordan. Vi ønsket ikke at intervjuobjektene kunne svare ja eller nei på spørsmål, men heller gi en forklaring rundt svarene sine. Spørsmål med et mer bestemt svar dekket vi via spørreundersøkelsen i den kvantitative delen, og vi ønsket ikke å få de samme svarene to ganger.

Intervjuguiden var basert på deler av Nagle et al. (2011) sin strategiske prisingspyramide, med tilleggsspørsmål om det vi anser som relevant informasjon for å best kunne besvare problemstillingen. Vi startet intervjuene med å kartlegge konkurransesituasjonen for hotellet og hvordan hotellet setter prisen i dag, og fikk på den måten innsikt i hvilken tilnærming hotellet benyttet. Her hadde vi også noen tilleggsspørsmål om eksempelvis bruk av digitale verktøy i prisbeslutningen. Videre danner prispyramiden sin del om prisstruktur og prispolitikk grunnlag for de andre spørsmålene. Bruk av OTA og andre salgspartnere ble diskutert tilslutt. Intervjuguiden er basert på at intervjuet tar omtrent en time.

Det første intervjuet var med samme informant som vi benyttet i forbindelse med utformingen av spørreskjemaet. Vi kjente derfor godt til hotellet og dens situasjon. Etter det første intervjuet evaluerte vi intervjuguiden og intervjuprosessen. Vi fant at intervjuguiden var godt egnet som grunnlag for videre intervju, og at det var viktig å stille godt forberedt angående hotellet og dens konkurransesituasjon for å sikre en mest mulig givende samtale. Vi passet også på å ha kontroll på hva intervjuobjektene hadde svart på spørreundersøkelsen for å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene.

4.4 Evaluering av datamaterialet

Johannessen m. fl. (2016) bruker reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet for å bestemme kvaliteten på en datainnsamling. I litteraturen er begrepene først og fremst beregnet for kvantitativ innsamling, men Johannessen argumenterer for at begrepene kan benyttes for begge tilnærmingene. Det som er avgjørende er at datainnsamlingen er av god kvalitet for å redusere sannsynligheten for feiltolkninger (Saunders et al., 2016). Vi vil i dette delkapittelet diskutere validitet og reliabilitet i datamaterialet.

4.4.1 Intern validitet

Når man vurderer validiteten til et prosjekt vil man vurdere dens gyldighet og relevans. Det kan skilles i intern og ekstern validitet.

Intern validitet er evnen undersøkelsen har til å måle det som er ment å måle (Johannessen et al., 2016). Datamaterialet som blir hentet inn må ha relevans for problemstillingen som skal belyses. Med andre ord kan dataen være pålitelig, men ikke ha høy intern validitet, siden dataen kan være lite relevant eller treffende for virkeligheten og studiens formål.

Et eget utformet spørreskjema har i utgangspunktet mulighet til å oppnå en relativt høy intern validitet ettersom spørreskjemaet formes etter studies formål. Vi opplevde at det var vanskelig å måle en del av variablene i spørreskjemaet. Det medførte at resultatene fra spørreskjemaet kunne være vanskelig å tolke for å si noe om prisstrategien til frittstående hoteller. Følgelig er den interne validiteten i forskningen noe lav. Likevel styrkes den interne validiteten av at formålet med spørreundersøkelsen var å få økt innsikt i prising hos frittstående hoteller, og vi opplever derfor at den var svært relevant for videre arbeid.

For kvalitativ datainnsamling dreier intern validitet seg om hvorvidt resultatene er gyldige for det utvalget vi har undersøkt (Johannessen et al., 2016). Intervju sikrer god intern validitet ved at man unngår misforståelser og går mer i dybden på det man måler. Det er likevel en fare for at man påvirker svarene som blir gitt. Vår bruk av semistrukturerte intervju vil ha en fordel av at det er få direkte spørsmål. Ved å ha en løsere struktur i intervju kan man fange opp relevante tema i forskningen og dermed øke validiteten.

4.4.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet handler om forskningen kan overføres til liknende fenomener, og om funnene kan generaliseres (Johannessen et al., 2016).

Av en populasjon på 623 frittstående hotell, kontaktet vi 243 hoteller for å svare på spørreundersøkelsen. Av hotellene vi kontaktet var det 38 hoteller som fullførte hele spørreundersøkelsen. Det ga oss en innsikt i tendensene i bransjen, noe som var formålet med spørreundersøkelsen. Antall respondenter er dog for svakt til å si noe sikkert om

prisingsbeslutningen for de andre frittstående hotellene og følgelig er den eksterne validiteten svak.

I den kvalitative delen har vi fem intervjuobjekter. Det er relativt få intervjuobjekter noe som svekker den eksterne validiteten. Mangel på ressurser gjorde at utvalget ikke ble større, men vi følte likevel at intervjuene var svært nødvendige da intervjuobjektene ga oss økt innsikt prispraksisen for hotellet, og utfordringer knyttet til prising.

Oppsummert er utvalget et problem for den eksterne validiteten i studien, men det faktum at vi bruker både kvantitativ og kvalitativ metode styrker ekstern validitet da det kan bidra til å produsere mer fullstendig informasjon (Saunders et al., 2016).

4.4.3 Reliabilitet

Studiens reliabilitet handler om i hvor stor grad den er pålitelig, om man kan stole på studiens resultater. En studie har høy reliabilitet dersom ulike forskere kommer frem til det samme resultatet (Johannessen et al., 2016).

For den kvantitative delen kan det være en svekket reliabilitet ved at vi ikke kan kontrollere om respondenten oppgir korrekt informasjon. For å fange opp om noen av spørsmålene var problematiske, pilottestet vi spørreundersøkelsen som nevnt tidligere på to ulike nivåer. I første omgang benyttet oss av en anonymisert hotelleier for å kontrollere spørsmålene i spørreskjemaet. Personen ga oss konstruktive tilbakemeldinger om spørsmålene, sjekket om noen kunne være vanskelig å svare på og vurderte om det var grunnlag for å svare uærlig. I andre omgang sendte vi spørreundersøkelsen til et mindre utvalg på fem hoteller for å sjekke på svarresponsen på de ulike spørsmålene. Vi sjekket også om det var noen spørsmål som respondenten unngikk å svare på. Som følge av å sende ut spørreundersøkelsen til et mindre utvalg først førte det til noen mindre endringer i spørreundersøkelsen. Blant annet endret vi rekkefølgen på noen svaralternativer, samt formulerte et par spørsmål klarere. Svarene som vi samlet inn fra testrunden, er tatt med i endelig resultat fordi spørreskjemaet gikk gjennom mindre endringer.

For kvalitativ datainnsamling vil det være problematisk å oppnå en høy reliabilitet ettersom resultatet er avhengig av både intervjuer og intervjuobjektet. Intervjuene inneholder med stor

sannsynlighet det Saunders et al. (2016) omtaler som *interviewer bias* og *response bias* som går på hvorvidt intervjuer påvirker, enten bevisst eller ubevisst, intervjuobjektet og hvorvidt intervjuobjektene oppgir riktige og ærlige svar.

Det er vanskelig å kontrollere ærligheten i svarene til intervjuobjektene, men vi har intervjuet personer som har en sentral rolle i hotellet og svarene bør ikke være påvirket av andre autoriteter. Vi har oppfattet svarene i intervjuene som ærlige, og intervjuobjektene har virket genuint interessert i forskningen. Dessuten har intervjuobjektene selv bestemt tid og sted for intervjuene, noe som kan øke reliabiliteten i samtalen ettersom intervjuobjektene da har planlagt møtet. For å redusere bias ytterligere har vi tatt opp alle intervju, og delvis transkribert samtalene for å sikre at vår egen personlige tolkning blir redusert. Bruk direkte sitat i utredningen har også bidratt til redusert bias. Vi tror også at anonymiseringen av intervjuobjektene og hotellene økte reliabiliteten.

Gjennom å benytte semistrukturerte intervju reduseres reliabiliteten ved at det er nærmest umulig å få helt likt resultat om intervjuet hadde blitt gjennomført igjen på et senere tidspunkt (Saunders et al., 2016). Selv om ingen intervju er like vil intervjuguiden likevel sørge for at intervjuene blir gjennomført noenlunde likt.

4.5 Etikk

I forskningssammenheng kan gjennomføring av intervjuer skape etiske spørsmål. Siden vi forsker på et tema som kan inneholde sensitiv informasjon for hotellene har det vært viktig for oss å ta hensyn til etiske problemstillinger. For å gjennomføre både den kvantitative og den kvalitative metoden mest mulig etisk riktig har vi meldt prosjektet til Norsk Senter For Forskningsdata (NSD), og databehandlingen er håndtert etter NSB sine retningslinjer.

Videre er all data som er samlet inn anonymisert. I informasjonsteksten i spørreskjemaet presiserer vi at hotellet er anonymisert og før intervjuene har alle intervjuobjektene signert samtykkeerklæringer (se Vedlegg 4). Erklæringen inneholder informasjon om at hotellet er anonymisert og at lydopptaker kan benyttes under intervjuet. Lydopptakene vil bli slettet etter forskningsprosjektets slutt. Det har vært viktig for forskningen at vi sikrer anonymisering, slik at forskningen får mest mulig ufiltrert informasjon fra intervjuobjektene.

5. Resultat fra spørreundersøkelse og intervju

I dette kapitlet vil vi presentere resultatet fra datainnsamlingen. Kapitlet deles opp ved å presentere funn fra den kvantitative og kvalitative delen hver for seg. Kapitlet vil med det gi et godt grunnlag for å besvare forskningsspørsmål 1:

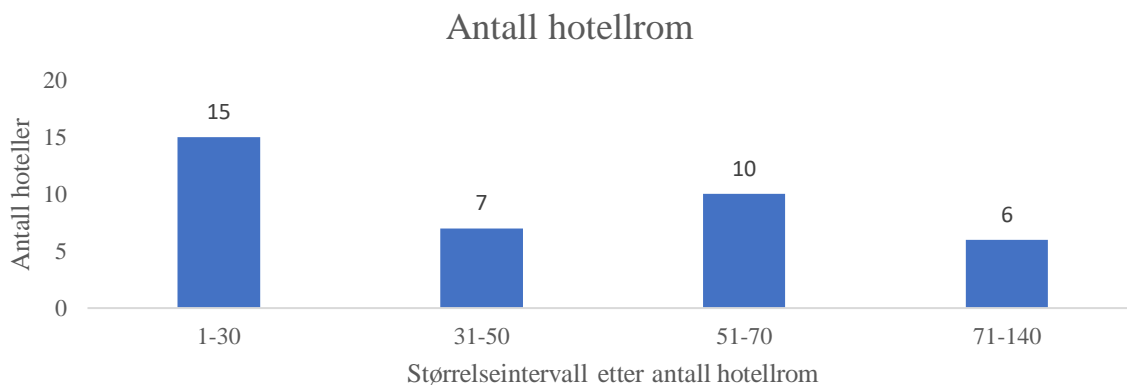
Hvilke prisingsstrategier bruker frittstående hoteller i dag?

5.1 Kvantitativ datainnsamling

Vi starter med å presentere funnene fra spørreundersøkelsen. Presentasjonen av kvantitative funn er delt inn etter hvordan spørreskjemaet er utformet. Først presenteres en generell oversikt over respondentene, før vi presenterer funnene om prispraksisen og bruk av tredjepart. Vedlegg 1 viser spørreskjemaet.

5.1.1 Generell informasjon om respondentene

Totalt gjennomførte 38 frittstående hoteller hele spørreundersøkelsen. Hotellene har stor variasjon i lokasjon og hoteller fra alle landets fylker er representert. Under presenteres en frekvenstabell over hvor store hotellene er, målt i antall hotellrom. Med tall fra SSB (2019b) finner vi at gjennomsnittlig antall hotellrom på norske hoteller er 90, mens gjennomsnittlig antall hotellrom på vårt respondentutvalg er 45.



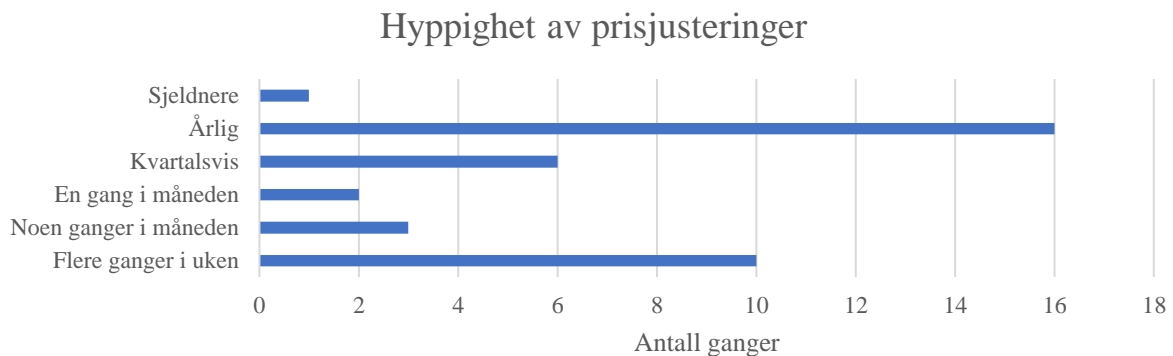
Figur 5.1: Antall hotellrom

Det er en overvekt av feriereisende på hotellene i vår undersøkelse. I snitt er det 60 % ferie- og fritidsgjester på utvalgets hoteller, hvor jobb- og konferansereisende fordeles likt på den resterende markedsandelen. Spørsmål 5 og 6 i spørreundersøkelsen etterspør beleggsprosent og RevPAR.³ Resultatet viser en gjennomsnittlig beleggsprosent på litt over 50 %, hvor tre fjerdedeler av hotellene har åpent hele året.

5.1.2 Prising

Justering og tidsbruk

Figur 5.2 viser hvor ofte utvalgets hoteller justerer romprisene. Resultatet viser at utvalget befinner seg på to motpoler hvor pris enten justeres årlig eller flere ganger i uken. For hotellene som justerer prisen årlig finner vi at det er en flat pris gjennom hele året eller at de har en fast prislister fra starten av året hvor prisene i høysesong er noe oppjustert.



Figur 5.2: Hyppighet av prisjusteringer

Videre viser resultatene at på spørsmål om respondentene bruker mye tid på prisbeslutning, og om de jobber aktivt med å selge tilleggsprodukter, at de fleste anser tidsbruken som normal. Tabell 5.1 viser gjennomsnittlig fordeling av relativ tidsbruk på prisbeslutning og mersalg.

Gradering	Svært uenig	Uenig	Nøytral	Enig	Svært enig
«Vi bruker mye tid på prisbeslutning»	3	11	12	9	2
«Vi jobber aktivt med mersalg»	1	7	11	12	7

Tabell 5.1: Tidsbruk på prisbeslutning

³ Det var en lav svarrespons på spørsmål 6 om RevPAR. Vi velger å ikke presentere tallet.

Bruk av teknologiske verktøy

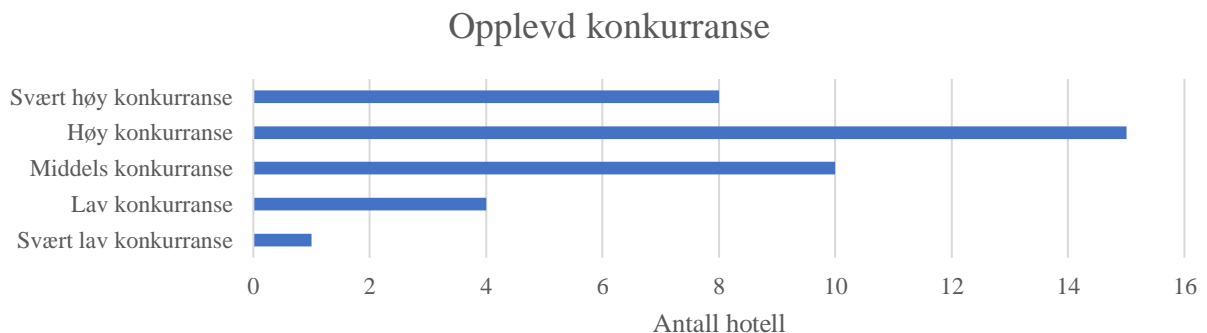
På spørsmål om i hvilken grad hotellet benytter analysebyrå som Benchmark Alliance systematisk i prisbeslutninger, viser resultatene at majoriteten av utvalget ikke benytter analysebyrå. Videre viser resultatet at det er et relativt høyt antall hoteller som mener at deres channel manager setter begrensinger i prisbeslutningen.

<i>Gradering</i>	Bruker ikke	I svært liten grad	Liten grad	Nøytral	I stor grad	I svært stor grad
I hvilken grad brukes analysebyrå	24	7	1	2	2	2
I hvilken grad setter channel manager begrensninger	9	9	2	7	9	1

Tabell 5.2: Antall som bruker prisingsverktøy

Konkurransen

Resultatene fra spørreundersøkelsen ga også en indikasjon på at respondentene mener at bransjen er preget av høy eller svært høy konkurranse. Respondentene har selv gradert opplevd konkurranse fra «svært lav» til «svært høy».



Figur 5.3: Opplevd konkurranse

Faktorer ved prisfastsettelse

Ved rangering av hvilke faktorer respondentene tar hensyn til ved prisfastsettelse, svarer flest at de tar mest hensyn til konkurrenter og minst hensyn til verdien av hotellrommet. Resultatene i tabell 5.3 er basert på gjennomsnittlig rangering av svarene.

Faktorer	Konkurrenter	Ledig kapasitet	Historiske tall	Kostnader	Trender	Verdi
Rangering	1	2	3	4	5	6

Tabell 5.3: Rangering av faktorer ved prisfastsettelse

Prisdifferensiering

På spørsmål om prisdifferensiering skal respondentene gradere hvilke faktorer hotellet differensierer pris etter. Rangert etter gjennomsnittlig gradering viser tabell 5.4 at «romtype» er høyest rangert, mens «ukedag» er lavest rangert. Det vil si at hotellene oftest prisdifferensierer etter ulike romtyper og minst etter ukedag.

Faktor	Romtype	Sesong	Volum	Belegg	Kundegruppe	Arrangement	Ukedag
Rangering	1	2	3	4	5	6	7

Tabell 5.4: Rangering av faktorer ved prisdiskriminering

5.1.3 OTA og andre tredjeparter

Antall og andel som benytter tredjepart

Av respondentene var det 87 % av hotellene som opplyste at de har salg gjennom OTA. Av hotellene som benytter OTA, bruker samtlige i utvalget Booking.com, mens det er rundt to tredjedeler som benytter Expedia. Det er bare en respondent som opplyser at de benytter C-trip. Når det gjelder andre salgsagenter, som reisebyrå, turoperatør og incoming turoperatører, er det ni av ti som opplyser at de bruker slike tredjeparter innen salg.

Resultatene viser videre stor variasjon i hvor stor andel av totalbookingene som kommer gjennom de ulike kanalene. Tabell 5.5 viser gjennomsnittlig, minimum og maksimum andel bookinger av total bookinger.

	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum
Andel bookinger gjennom OTA	30 %	3 %	80 %
Andel bookinger gjennom annen tredjepart	20 %	1 %	80 %

Tabell 5.5: Andel bookinger gjennom tredjepart

Prising mot OTA

For å kartlegge strategi til OTA spør vi om hotellet prisdifferensierer til OTA. Resultatet viser at nær halvparten av respondentutvalget setter en høyere pris til OTA sammenlignet med prisen de har på egen hjemmeside. Den resterende andelen priser likt eller lavere til OTA

	Lavere	Likt	Høyere
Prisforskjell OTA og direkte booking	15 %	42 %	43 %

Tabell 5.6: Prisforskjell OTA og direkte booking

Provisjonssatser

Det er lite variasjon i de oppgitte provisjonssatsene til OTA-aktørene. Utvalgets majoritet oppgir 15 % i provisjonssats, mens enkelte oppgir 18 %. For andre salgsgenter er det større variasjon i oppgitte provisjonssatser. De fleste oppgir 10 % i provisjonssats, men provisjonssatsen varierer mellom 4 % og 30 %. Tabell 5.7 viser gjennomsnittlig, minimum og maksimum provisjonssats. Vi merker oss at andre salgspartnere har en lavere gjennomsnittlig provisjonssats.

	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum
Booking.com	15,30 %	15 %	18 %
Expedia.com	15,13 %	15 %	18 %
C-trip	13 %	13 %	13 %
Andre salgspartnere	11 %	4 %	30 %

Tabell 5.7: Gjennomsnittlig provisjonssats

Holdning til OTA og tredjepart

Åtte av ti var enig eller svært enig i at OTA hjelper hotellet å øke belegg. Likevel er halvparten enig eller svært enig i at de ønsker å bli mindre avhengig av OTA. Sammenlignet med OTA svarer en større andel at andre tredjeparter hjelper å øke belegget. Videre viser resultatene at respondentutvalget er mer positive til å jobbe med andre tredjeparter, sammenlignet med OTA, i fremtiden.

5.2 Kvalitativ datainnsamling

I følgende delkapittel presenteres funnene fra de semistrukturerte intervjuene. For å få et overordnet blikk av ethvert hotell sin prisstrategi deler vi inn i konkurransesituasjon, pristilnærming, prisstruktur, prispolitikk, bruk av OTA og tanker om en mer individualisert kundebasert prising. Siden prisstrategiene kan være svært komplekse og analysekategoriene kan overlappes i noen tilfeller, ønsker vi å presentere funn fra hvert hotell separat. Tabell 5.8 under viser karakteristika ved de intervjuede hotellene.

Hotell	Lokasjon	Kvalitet	Antall rom	Beleggsprosent i 2018	Antall måneder åpent i året
Hotell A	By	Eksklusivt	60-90	49 %	12
Hotell B	Distrikt	Eksklusivt	10-50	75 %	6
Hotell C	Distrikt	Mod/eks	10-50	96 %	6
Hotell D	By	Moderat	10-50	70 %	12
Hotell E	By	Eksklusivt	90-140	75 %	12

Tabell 5.8: Kvalitativt utvalg

5.2.1 Hotell A

Hotell A er et byhotell og er etter målestokk for byen et middels stort hotell. De satser mot kunder med høyere betalingsvillighet og forsøker å differensiere seg i kvalitet og service.

Konkurransesituasjon

Som et byhotell hevder intervjuobjektet at konkurransen i byen er «*ekstrem*». Intervjuobjektet forteller at det aldri har det vært et høyere tilbud i form av både antall hoteller og rom. Videre nevnes Airbnb:

«På toppen av det hele har vi fremkomsten av Airbnb de siste fire-fem årene. Til tross for at vi sikter mot et høysegmentmarked finner vi alle som tilbyr basis kjerneprodukt i form av en overnatting som en konkurrent.»

Grunnen til at intervjuobjektet ser på fremkomsten som en reell trussel er ifølge intervjuobjektet preget av tendensene i turistmarkedet hvor betalingsvilligheten for overnatting er i ferd med å reduseres. Betalingsvilligheten for opplevelser er nå enda viktigere. Som et eksempel sier intervjuobjektet:

«Vi har nå noen rike gjester på hotellet som vi vet skal bruke 350 000 kroner på opplevelser i byen i løpet av tre dager, men de har bestilt det billigste rommet. Verdisynet til dem med mye penger har endret seg.»

Pristilnærming

Når det gjelder selve prisfastsettelsen er prisen de setter et resultat av konkurrenter og et generelt påslag for å være dyrest i klassen. For å overvåke konkurrentene samarbeider hotellet med analysebyrået Benchmark Alliance som gir historisk data av andre hoteller som også abonnerer på analysebyrået.

«Vi abonnerer på Benchmark Alliance for å få innsikt i markedet. Vi har valgt ut et comp-sett på seks hoteller i byen som vi jobber opp mot. Disse seks hotellene er også medlem av Benchmark Alliance. Det handler om å gi og ta.»

Videre beskriver intervjuobjektet hvordan de nå skal starte med å overvåke prisene til hoteller i andre storbyer også for å studere hvordan de priser seg:

«Nå ønsker vi å utvide comp-settet vårt. Vi vil heller sammenligne oss med andre hoteller, ikke bare her i byen. Derfor vil vi nå se hvordan lignende hoteller i større byer i Skandinavia priser seg.»

Prisstruktur

Intervjuobjekt A formidler at prisingen til hotellet bærer høy grad av dynamikk og prisene endres hyppig. Videre beskriver intervjuobjektet hvordan de varierer priser etter det som kalles BAR-nivå, eller Best Available Rates. De ulike BAR-nivåene er et resultat av konkurrenters priser, belegg, sesong, ukedag og arrangement.

«For hver romkategori og antall personer per rom har vi åtte forskjellige nivåer. BAR 1 er det høyeste og den prisen vi tar når hotellet nesten er fullt og du vet du får solgt de

siste rommene til full pris. BAR 8 som er det laveste nivået vi har tilbyr man gjerne en søndag i januar da vi har absolutt laveste belegget. Andre hoteller kan gjerne operere med både 16 og 20 ulike BAR-nivåer.»

Prispolitikk

Intervjuobjektet beskriver at hotellet har konkrete retningslinjer når det gjelder pris. Eksempelvis dumper de aldri pris for å øke belegg, men at de praktiserer såkalt «early bird» prising ved at de gir en rimeligere pris til dem som bestiller tidlig. En bevisst politikk er med andre ord å aldri redusere pris.

«Vi driver i hvert fall ikke med noe «last minute» prising. Vi tar heller en lavere pris om man bestiller tidlig da prisene alltid skal øke. Vi har forsøkt noen ganger å redusere prisene, men da krasjer nesten systemet vårt siden kunder avbestiller og bestiller på nytt. Dette kaller vi «Harmful Cancellations» og prøver å unngå det for enhver pris.»

Tredjeparter

På spørsmål om hotellets forhold til OTA sies følgende:

«Vi ønsker å bli mer uavhengige av dem. De koster oss mye. ... Vi har ulike avtaler med samme OTA. Det kommer av at de selger ulike typer hotellrom i form av non-refundable og flexi. Provisjonssatsene kan variere mellom 15 og 22 prosent. Man kan aldri sette to likhetssystemer mellom to OTA da alle gjør det forskjellig. Det er derfor mye jobb og forholde seg til OTA.»

Samtidig pekes det på den gode effekten bruk av OTA har for et relativt nyoppstartet hotell.

«De promoterer oss ved å kjøre kampanjer. Det kan være mot spesifikke bedriftssegment eller mot et nytt geografisk marked. Så lenge vi priser oss riktig er OTA en salgskanal for oss, men en veldig dyr.»

Intervjuobjektet beskriver videre at en bevisst strategi for dem har vært å prise seg høyere til tredjepart. De ønsker å få kunder til å velge hotellets hjemmeside og vil følgelig alltid tilby lavere pris på egen hjemmeside. Intervjuobjektet forklarer en del tilfeller hvor de opplever misfornøyde gjester da den lavere prisen har blitt oppdaget hos kunder i ettertid.

Kundebasert prising

Etter samtale om ulike typer kunder spør vi intervjuobjekt A om deres tanker rundt en mer kundebasert prising. Intervjuobjektet sier følgende: «*Vi burde legge på pris når vi ser hvem kunden er*», og viser til et eksempel der enkelte kundegrupper kan være vanskelige og koster hotellet mer i form av personalbehov. På spørsmål om hvorfor hotellet ikke øker prisen, svarer intervjuobjektet:

«Vi vet ikke hvordan vi skal gjøre det. Dessuten er det ikke alltid vi klarer å lese kunden på forhånd. De er også oppmerksomme på pris for vi har prøvd det noen ganger. Enn så lenge har vi funnet ut det er viktigere å prise tilleggstenester da vi er et servicehotell som ikke vil si nei».

5.2.2 Hotell B

Hotell B er et distriktshotell som ønsker å ha norske kunder med plussøkonomi som sin målgruppe. Hotellet er lite og har åpent seks måneder i året, fra april til september. I tillegg til overnatting tilbyr de middag og kunstutstilling. De har også gode samarbeid med aktivitetsselskaper i nærområdet.

Konkurransesituasjon

Intervjuobjekt B hevder konkurransen i området er «*veldig lav*». Til tross for flere alternative overnattingsmuligheter innenfor 30 minutters kjøring beskrives et svært differensiert hotell og følgelig lav konkurranse. Det legges derimot vekt på den positive effekten konkurranse har, og håpet av at flere konkurrenter lykkes i årene som kommer: «*Konkurranse er fantastisk bra for da må jeg skjerpe meg*».

Pristilnærming

På spørsmål om hvordan hotellet priser i dag beskriver intervjuobjekt B hvordan de har funnet sitt ønskede kundesegment og følgelig kan legge seg på en høy pris. Prisen i dag er derfor basert på historiske salgstall og beleggspresenter, og et påslag fra fjoråret.

«Å drive et slikt hotell er dyrt. Vi bruker forsikringsbransjen sin mal når vi øker prisene siden det er de som stiger fortest. Forsikringsbransjen justerer sine priser opp 6 til 7

prosent hvert år og da ser jeg også et potensial for å øke egen pris. Jeg har nå satt prisene frem til 2026 med den satsen i bunn. Vi ser generelt lite på totale kostnader for å få dette til å gå rundt. Vi bruker lite budsjett og forsøker å se mest på verdi i prisfastsettelsen.»

Intervjuobjektet forteller hvordan de diskuterte i sommer hvorfor de ikke kunne øke prisen med 50 %. Grunnen er rett og slett frykten av et for stort sprang mellom hotellet og andre hoteller i området. «Jeg er mest opptatt av at alle beveger seg oppover. Noen litt mer enn de andre» og beskriver hvordan de kommuniserer med konkurrenter ved å sende prislistor før sesong i håp om at konkurrentene følger etter deres prisøkning.

Prisstruktur

Når det gjelder prisstrukturen til hotellet differensierer de på tre ulike romtyper og sesong. Høysesong er fra mai til august. Intervjuobjektet beskriver også hvordan de bevisst har lagt til trereters middag i oppholdet og følgelig kan leve av restaurantdrift også: «Vi tvinger inn middag. Dette er svært logisk da nærmeste presentable restaurant er 20 kilometer borte».

Prispolitikk

På spørsmål om høyeste og laveste pris forteller hotelleier at de har en fast fullpris i sesong og en litt lavere pris utenfor sesong. Prisene er ikke basert på kostnader, men det å nå riktig kundesegment.

«Vi har en absolutt minstepris vi tar for et rom uavhengig av sesong. Det er rett og slett fordi om man går under den prisen begynner man å komme i kategorien «feil segment». Og hvis man ikke vil betale den minsteprisen da ser man ikke verdien av produktet vi tilbyr, og de kundene er vi ikke interessert i.»

Intervjuobjekt B beskriver imidlertid hvordan de kan øke prisene over fullpris ved drop-in kunder for å sikre riktig kundesegment:

«Dersom to personer kommer inn i grilldress, da skruer vi prisen dobbelt opp. Det samme gjelder barnefamilier. Vi orker ikke mer enn tre barnefamilier i gangen. For å hindre det kan vi si at vi ikke har flere reisesenger igjen, at det er fullt eller noe sånt.»

Tredjeparter

Når det gjelder bruk av tredjeparter er intervjuobjektet bevisst på hvordan hotellet skal «*holde de på en armlengdes avstand*». Hotellet bruker tredjeparter i skuldervesongene for å øke beleggsprosenten. Hotelleieren beskriver OTAen Booking.com som en aktør med et enormt nettverk, men at de spiser av hotellprisen med høy provisjon og yter en utrolig dårlig kundeservice.

«Vi priser 200 kr høyere til booking.com. Vi vil ikke satse på dem, men vi trenger dem i skuldervesongene når vi har for mange rom likevel. Det er helt umulig å redusere provisjonen, men vi forsøker å redusere kostnaden ved å ikke tilby middag gjennom booking.com. Vi får dem bare innom døren ved booking.com så tilbyr vi middag per mail senere slik at vi får hele inntjeningen på middagen.»

Kundebasert prising

Som nevnt med eksempelet under prispolitikk kan hotellet i noen tilfeller åpne for en mer individualisert pris for å sørge for at riktig kundesegment bor på hotellet. Videre beskriver intervjuobjektet at de også kan individualisere pris ved svært høyt betalingsvillige kunder et par ganger i året.

«Vi har noen kunder i «high-end» markedet som krever ditt og datt. Disse er mye ekstraarbeid i form av personalbehov og spesielle matønsker, så vi ønsker å tjene på disse kundene ved å prise alt av tilleggstenester. Disse tilleggstenestene er imidlertid svært enkelt å prise – det er bare å legge på en null eller to ekstra i regningen. Og det aksepterer de.»

5.2.3 Hotell C

Hotell C er også et lite distriktshotell. Hotellet er åpent seks måneder i året, og har en svært høy beleggsprosent på rundt 96 % i disse månedene. Også dette hotellet tilbyr middag til sine gjester, i tillegg arrangerer de aktiviteter i naturen.

Konkurransesituasjon

Intervjuobjektet ser på konkurransen i området som lav. Nærhet til turistdestinasjoner og andre flotte naturopplevelser gjør at hotellet ligger gunstig plassert, og med få alternativer til annen overnatting kan hotellet prise deretter. Som følge av lav konkurranse pekes på viktigheten av medlemskapet i De Historiske som insentiverer dem til å opprettholde visse standarder som medlemmene selv fastsetter. Intervjuobjekt C er også noe bekymret for konkurransen med Airbnb, og opplever iblant kanselleringer som følge av Airbnb muligheter: *«Airbnb og hotellbransjen konkurrerer på svært ulike vilkår. Airbnb skummer kun fløten og det må det gjøres noe med i et kjappere tempo enn i dag.»*

Pristilnærming

Intervjuobjekt C er mest opptatt av økonomisk levedyktighet i sin tilnærming i prisfastsettelsen, og vurderer med det kostnadene nøye:

«Jeg setter en pris på hvor mye seg syns innsatsen min på hotellet er verdt. Den prisen har jeg satt til en million kroner, og følgelig ønsker jeg å få et overskudd lik den summen. Deretter regner jeg meg til hotellprisen.»

Videre beskrives det hvordan det bevisst jobbes med anmeldelsene i de digitale gjestebøkene:

«All god service handler om å overgå forventningene til gjestene. Jeg skal derfor ikke ligge for høyt eller lavt på verken pris eller ratinger. Videre styrer jeg disse forventningene ved å bevisst oppgradere rom gratis ved lavt belegg for å skape mer fornøyde kunder. Dette gir gode ratinger utenfor høysesongen og følgelig har hotellet en buffer når den travleste perioden kommer.»

Prisstruktur

På spørsmål om prisstrukturen til hotellet beskriver intervjuobjekt C: *«Vi tar ulik pris etter type hotellrom og varierer pris mellom lav- og høysesong. ... På grunn av svært få rom og mange ulike romkategorier vil det være svært mye jobb for meg å ha en mer dynamisk prising på disse rommene.»* Hotellet differensierer derfor priser mellom ulike typer hotellrom og praktiserer lite dynamisk prising.

Prispolitikk

Når det gjelder hvor høyt og lavt i pris hotellet går sier hotelleier at de har en fastpris gjennom hele sesong, men at prisen kan reduseres ved drop-in kunder dersom det er lavt belegg. Også Hotell C er avhengig av mersalg for å gå rundt:

«Jeg er veldig interessert i å ha folk som spiser på hotellet. Jeg må tjene penger på mat og drikke sammenlignet med kjedehotellet. Målet er å nå 2000 kr per gjest per døgn. Derfor tilbyr jeg middag, drikkevarer og kajakk. Da er jeg i mål. Jeg tilbyr også egetbrygget øl for å skape en bedre kundeopplevelse og for å tjene ekstra penger. Det er ekstremt viktig med god kommunikasjon for å formidle verdien.»

Tredjeparter

Hotellet samarbeidet med Booking.com og noen reisebyråer. De priser høyere til Booking.com for å ikke tape på å selge gjennom andre kanaler og jobber bevisst på å få mindre bestillinger gjennom Booking.com. Da hotelleieren beskriver hvordan de sender ut e-post til alle kommende gjester om hotellet, området og annen praktisk informasjon fortelles det:

«Jeg vurderer å legge inn et ekstra avsnitt på OTA-gjester med informasjon om at det er mulighet å kansellere booking og heller bestille direkte på hotellets hjemmesider for å få en rimeligere pris. Jeg tror jeg vil ta den kampen, men har ikke helt funnet en bra måte å formulere meg på enda».

Kundebasert prising

På spørsmål om en mer kundebasert prising hevder hotelleier at systemet ikke er der enda: *«Man klarer ikke å kartlegge hvem det er som har høy betalingsvillighet».* Generelt ser hotelleier likevel at noen av reisebyråene de samarbeider med har kundesegment med en høyere betalingsvillighet enn andre. Hotelleieren tar bevisst samme pris hos disse reisebyråene slik at reisebyråene skal bli fornøyd med samarbeidet, så får heller reisebyråene selv ta ut gevinsten for den høye betalingsvilligheten blant kundene.

5.2.4 Hotell D

Hotell D er et lite hotell plassert sentralt i en større by. Hotellet tilbyr overnatting og frokost, samt kaker og kaffe gjennom hele dagen.

Konkurransesituasjon

Intervjuobjekt D beskriver konkurransen i byen som «svært hard». Først og fremst fordi kapasiteten i byen er svært høy, men også fordi det er svært vanskelig å skaffe gode avtaler med bedrifter i konkurranse mot de store kjedehotellene for å sikre belegg i lavsesong.

Pristilnærming

Hotell D bruker konkurrenters priser i prisingen av egne hotellrom: «Jeg bruker *Booking.com* som en mal for å se hvordan konkurrerende hoteller priser. Så har jeg en ide om hvem jeg burde ligge over og hvem jeg burde ligge under.» Da vi spesifikt spør hvordan prisen bestemmes med hensyn til konkurrentene tar intervjuobjektet en finger i luften og indikerer følgelig at prisen er svært tilfeldig. Intervjuobjektet beskriver derimot hvordan hotellet tester nye prisnivå for å finne det optimale og er med det noe eksperimentell i prisfastsettelsen:

«I juli i fjor reduserte vi prisen til absolutt minstepris i to uker. Vi opplevde økt belegg, men gjestene var svært vanskelige å ha med å gjøre. Som en følge av det økte jeg prisene svært mye en annen periode og det fungerte mye bedre. Belegget ble litt redusert, men vi tjente det samme og gjestene var generelt mye mer fornøyd. Mai i år har vi derfor en høyere gjennomsnittlig rompris sammenlignet med i fjor, og vi har per medio april alt en høyere beleggsprosent enn vi hadde da mai var over i fjor.»

Prisstruktur

Når det gjelder variasjon i pris beskriver intervjuobjekt D at prisene fastsettes gjennom et helt år basert på hvilken sesong det er. Disse prisene er basert på erfaring og historiske salgstall. Fra laveste faste utgangspunktspris på vinteren til høyeste faste utgangspunktspris på sommeren økes prisen med omtrent 30 %. Ellers varierer prisen på romstørrelse: enkeltrom, dobbeltrom og suite. Til tross for en fast pris i bunn beskriver intervjuobjektet hvordan hoteleier selv driver med manuell dynamisk prising. Med den faste prisenyen i bunn justeres prisene daglig avhengig av belegg, konkurrenters priser og etterspørsel.

«Ved et høyt belegg øker jeg prisene mye uavhengig av hva konkurrerende hoteller gjør. Ved et lavt belegg studerer jeg konkurrenters priser kontinuerlig og plasserer meg deretter. Videre øker jeg prisene bevisst når det offentliggjøres arrangementer i byen. Jeg følger fortsatt med på hva konkurrentene gjør da lavere prisstigning hos dem går utover egne bestillinger. Jeg ringer de om det skulle være nødvendig.»

Prispolitikk

På spørsmål om hvor lav og høy pris hotellet kan sette med den dynamiske prisingen beskrives en absolutt minstepris hotellet tar. Det er avtaleprisen og det understrekes at ved den prisen tjener de også penger. Hotellet opererer også med en maksimumspris. Den er omtrent 25 % over utgangspris i høysesong. Grunnlaget for å ikke gå høyere i pris er basert at intervjuobjektet ikke mener verdien av hotellrommet er høyere: *«Ved en høyere pris vil ikke prisen stå til forventningene, og da vil jeg få sinte kunder og dårligere ratinger. Det ønsker jeg ikke.»*

Tredjeparter

Hotell D benytter hovedsakelig Booking.com av tilgjengelige OTA og beskriver det som en enkel salgskanal. Hovedgrunnen er for å bli mer synlig og øke belegg, og intervjuobjekt D forteller: *«Vi økte omsetningen med 50 % i løpet av to år etter vi begynte med dem»*. Til tross for økt salg som følge av bruk av tredjepart pekes det på utfordringene knyttet til bruk av disse:

«I fjor betalte vi 8 % av hele omsetningen vår til Booking.com. For å redusere denne kostnaden priser vi bevisst høyere til Booking.com med det formål at det skal lønne seg å bestille direkte. Det er bedre at den 15 % provisjonen vi betaler til OTA deles mellom oss og gjestene. Gjestene får det billigere og vi tjener mer på rommet. Det er vinn-vinn for begge parter. Dessuten priser jeg veldig høyt til Booking.com når belegget er høyt. Jeg ønsker ikke salg gjennom disse kanalene da, men jeg ønsker likevel å være tilgjengelig.»

Kundebasert prising

På spørsmål om hvordan hotellet tilpasser seg ulike typer kunder fortelles det om en svært lite kundeorientert prising. Hotell D priser aldri tilleggstjenester til gjestene sine, og gjør det som skal til for at de skal klare seg selv ved å eksempelvis ha plassert en datamaskin i resepsjonen og alltid forklare hvor turistkontoret er. Det fortelles imidlertid om hvordan noen kundegrupper

får prioritet: *«Amerikanerne og israelerne får de beste rommene med en gang for de lager så mye spetakkel ellers. Også faste kunder er prioritet til å få ønskede rom.»*

5.2.5 Hotell E

Hotell E er også et hotell i en større by. Ved rombestilling inkluderes frokost, og det er restaurant og bar på hotellet. Hotellet er mindre og sikter mot et kundesegment med en noe høyere betalingsvillighet enn gjennomsnittet.

Konkurransesituasjon

Intervjuobjekt E beskriver konkurransesituasjonen som moderat. En kapasitetsøkning i byen noen år tilbake økte konkurransen, men intervjuobjektet opplever likevel at byen står ovenfor en høy etterspørsel på sommerstid så det er *«ingen krisestemning»*. Airbnb blir også nevnt som en aktør som er problematisk da de tar store markedsandeler, men at dens eksistens ikke inngår i prisbeslutningen til hotellet.

Pristilnærming

Hotellrommene prises i utgangspunktet et år i forveien. Ved prisfastsettelsen er det hovedsakelig historiske salgstall som vurderes med et bakenforliggende ønske om å alltid øke prisene litt sammenlignet med fjoråret. Med i disse vurderingene benytter hotellet også analysebyrået Benchmark Alliance.

«Priser er basert på tidligere år. Vi har priser sett et år frem i tid. Da bruker vi historiske tall. Da setter vi grunnlaget, hva vi kan gjøre annerledes, hva vi kan forbedre. Vi ser også til konkurrenter i prisbeslutningen. Vi bruker analysebyrå som Benchmark Alliance i etterkant for å samle historiske data også på konkurrentene.»

Prisstruktur

Hotellet opererer med ulike prismatriser for å nå flere kundesegmenter ved å tilby ulike romtyper på hotellet, samtidig som prisen varierer med ulike BAR-nivåer: *«Vi har 100 ulike BAR-nivåer som justeres daglig for overnattinger to til tre måneder frem i tid. Prisen varierer med omtrent 2000 kroner for et standard dobbeltrom»*. Systemet har intervjuobjektet utviklet selv og systemet beskrives som så bra som det kan bli.

Videre beskriver intervjuobjekt E hvordan prisen justeres avhengig av belegg, konkurrenters priser og andre hendelser i byen. Som et eksempel forteller intervjuobjektet:

«Dersom det annonseres en konsert i byen skrur vi opp prisene med en gang. Vi øker romprisen med minst 500 kroner ved en slik annonsering. Konkurrerende hoteller kan øke prisen mye mer, men vi ønsker ikke det og fokuserer heller på hvordan vi kan tvinge inn flere overnattinger for å øke lønnsomheten. Det gjør vi ved å legge inn en restriksjon i bookingsystemet med minst to overnattinger, på den måten økes belegget i hele perioden – ikke bare den ene natten.»

Prispolitikk

De ulike BAR-nivåene danner grunnlag for prisvariasjonen. Intervjuobjektet beskriver hvordan de gir rabatterte priser ved bedriftsavtaler og til kunder som kommer i større grupper. Ferie- og fritidssegmentet betaler fullpris og intervjuobjektet forteller at målet er å alltid ha minst 30 til 40 % av solgte romdøgn fra disse. *«Ferie- og fritidssegmentet blir utsatt for stor grad av dynamisk prising, men vi er opptatt av at gruppen ikke skal prises for høyt ved en høy beleggsprosent på hotellet.»*

Tredjeparter

Fra spørreundersøkelsen merket vi oss at Hotell E har lik pris på tredjeparts nettsider som på egne hjemmesider. Intervjuobjektet beskriver strategien i intervjuet med følgende sitat:

«Vi har valgt å prise likt til OTA. Ved å prise høyt og betale en litt høyere provisjon enn snittet er vi med i Booking.com sitt «Preferred Partner Program» hvor vi kommer øverst i søkeresultater og får en anbefaling av Booking.com. Det har vi stor verdi av mot det utenlandske markedet som vi ikke forventer finner våre hjemmesider og booker der.»

Intervjuobjektet beskriver at markedsføring gjennom OTA er fordelaktig da man kun betaler for inntjeningen på dem og uttrykket *«No cure, no pay»* brukes. Intervjuobjektet forteller imidlertid at de kontinuerlig jobber med å få en økende andel bestillinger på egne hjemmesider da de sparer mye penger med direkte booking sammenlignet med booking gjennom OTA.

Kundebasert prising

Intervjuobjekt E forteller at hotellet står ovenfor kunder med ulike behov og følgelig er kostnaden ved forskjellige kundetyper ulik. I dag blir disse ekstra kostnadene ikke tillagt kunden da det hevdes at ulike kunder er tatt hensyn for i den generelle prisen til kundemassen som helhet. Intervjuobjektet ønsker likevel å få mer ressurser og tid til prissetting, og er nysgjerrig på hvordan kundene kan analyseres for å optimalisere pris: *«I dag bruker vi ikke noe tid på tunge analyser rundt kundesegmentering, men jeg skulle gjerne sett vi hadde mer tid til å optimalisere prisingsbeslutningen. Vi har jo mye historiske data som kan analyseres.»*

6. Diskusjon

I dette kapitlet vil de ulike prisstrategiene til hotellene diskuteres. Funnene fra intervjuene og resultater fra spørreundersøkelsen vil brukes til å diskutere fordelene og ulempene med de ulike prisstrategiene. Vi vil også trekke frem noen av begrunnelsene for hvorfor hotellene har gitt prisstrategi. Vi vil benytte analysekategoriene pristilnærming, prisstruktur og prispolitikk til å drøfte prisstrategi. Siden OTA og andre tredjeparter har en stor andel av salget til et hotell vil ulike prispraksiser til dem diskuteres separat. Kapitlet skal derfor besvare forskningsspørsmål 2:

Hvorfor velger hoteller ulike prisstrategier?

6.1 Pristilnærming

Av mikroøkonomisk teori kommer det frem at man burde sette en pris hvor marginalinntekt er lik marginalkostnad (Pindyck & Rubinfeld, 2013). På denne måten finner man prisen som genererer det mest optimale salgsvolumet. Å prise på denne måten er derimot svært teknisk, og funnene viser at det er ingen av hotellene som driver denne type avansert prissetting.

Kostnadsbasert pristilnærming

Fra spørreundersøkelsen kommer det frem at kostnader er på nedre del på skalaen ved rangering av relevante faktorer ved prisfastsettelse. Av de intervjuede hotellene virker det til at kun et hotell har kostnader som hovedfokus; Hotell C regner ut ønsket overskudd for så å regne seg tilbake til hvilken pris som skal settes på de ulike hotellrommene. En slik type kostnadsbasert prising blir kritisert av Laitinen (2011) da man med utelukkende fokus på kostnader ikke oppnår potensielt resultat.

Det kan være utfordrende å fordele de ulike kostnadene i hotellbransjen. Et hotell har en stor andel faste kostnader. For eksempel lønn til administrasjon og ledelse, avskrivninger og ulike IT-systemer. Disse kostnadene har ingen direkte tilknytning til de ulike romtypene et hotell selger, og selve fordelingen kan bli mer eller mindre tilfeldig. Følgelig vil også prisen på et hotellrom bli tilfeldig.

Likevel kan en slik prisingspraksis forsvares ved at man sikrer en positiv margin og følgelig en bærekraftig drift (Laitinen, 2011). Dette kan være avgjørende i en bransje preget av store sesongvariasjoner i etterspørsel. Dessuten kan selve «pluss» leddet i denne type praksis inkludere de eksterne vurderingene av markedet og verdien til kundene. Følgelig blir det mer en kostnadsorientert prissetting. Det virker imidlertid ikke til at Hotell C vektlegger markedet eller verdi for kundene da det beskrives hvordan ønsket overskudd er satt; «*Jeg setter en pris på hvor mye jeg synes innsatsen min på hotellet er verdt*». Dette underbygges av det faktum at Hotell C har en beleggsprosent på 96 % i høysesong, noe som kan indikere at prisen er lav per dags dato.

Også Hotell D synes å være noe kostnadsorientert da det beskrives hvordan laveste pris for et hotellrom sørger for at nødvendige kostnader blir dekket. Hotell A er også noe kostnadsorientert ved at kostnader er tatt i betraktning i det generelle prispåslaget for å ha det mest luksuriøse hotellet i byen.

Markedsbasert pristilnærming

Byhotellene, Hotell A, D og E, har en markedsbasert prisingstilnærming med stort fokus på konkurrentene. Alle hotellene opplyser at de følger med på konkurrentenes pris nøye, enten personlig av en hotellansatt eller gjennom analysebyrå som Benchmark Alliance. Også svarene fra spørreundersøkelsen viser at «konkurrenter» er den faktoren som er høyest rangert ved prisfastsettelse.

Hotell A følger konkurrentene i byen tett for å alltid sørge for at eget hotell er dyrest i byen. Av intervjuet kommer det som nevnt frem at prispåslaget for å være dyrest tar noe hensyn til ekstrakostnadene. Hotell A peker imidlertid på hvordan hotellet skal utvide «comp-settet» sitt i Benchmark Alliance til andre eksklusive hoteller i Skandinavia. Gitt at disse hotellene har nødvendig kunnskap om det høyt betalende kundesegmentet de sikter mot, kan det hjelpe Hotell A til å få en pris som reflekterer verdien av produktet i større grad.

Fordelen ved en markedsbasert prissetting hvor man følger konkurrentene tett er at det er lett å implementere (Fletcher & Russel-Jones, 1997). Det er likevel en fare for at man følger konkurrentenes priser så tett at man ender opp med å basere konkurransen kun rundt pris. Det vil være viktig for samtlige hoteller å huske på at pris bare er en del av markedsmiksen. Hvordan

man kan konkurrere på de tre andre P-ene, produkt, plassering og promotering, er derfor viktig i en slik konkurransebasert prissetting (Kotler et al., 2017).

Etter intervjuene har vi et inntrykk av at noen av hotellene følger og kommuniserer med konkurrentene sine tett for å øke prisene i markedet. Intervjuobjekt D beskrev eksempelvis at om de opplevde at nære konkurrenter hadde for lav pris i forhold til eget hotell kontaktet intervjuobjektet dem. Dette er utvilsomt lurt for Hotell D da en relativt større prisøkning i forhold til konkurrenters prisøkning kan redusere etterspørselen til eget hotell.

Hotell B synes også å være noe konkurranseorientert da hotellet nærmest fremstår som en prisleder i sitt marked. Dette fordi intervjuobjektet beskriver hvordan prislister de ulike årene kommuniseres ut til nærmeste konkurrenter i håp om at de også øker sine priser.⁴ Fordelen ved denne metoden er at man kan klare å øke prisene til over likevektsprisene i markedet, men ifølge Besanko et al. (2017) kan en slik praksis fort bryte sammen dersom noen av de andre tilbyderne i markedet endrer prisstrategi.

Verdi- og kundebasert pristilnærming

Ingen av intervjuobjektene som ble intervjuet kan sies å drive en ren verdibasert pristilnærming, til tross for at det er det teoretisk optimale (Nagle et al., 2011). Også resultatene fra spørreundersøkelsen viser at verdi er den faktoren som er minst vurdert i prisbeslutningen. Likevel peker samtlige av hotellene på viktigheten av at prisen for et hotellrom skal reflektere verdi, og med det har de dannet en grense for hvor høyt de kan prise. Blant annet beskriver Intervjuobjekt A verdi som viktig i det generelle prispåslaget: «*Vårt kvalitetshotell må oppleves troverdig i ønsket kundesegment*».

Hotell B er det hotellet som virker å utnytte verdien av hotellrommet og kundens betalingsvilje mest i prisingen. Dette har hotellet fått til ved å nå et spesifikt og høyt betalende kundesegment, og hotellet optimaliserer prisene med kundens verdi i bunn. Med det har hotellet et lite fokus på konkurrenter og kostnader. Dette kommer frem når intervjuobjekt B beskriver hvordan hotellet er lite budsjett-drevet: «*Vi har lite budsjett og forsøker å se mest på verdi i prisfastsettelsen*». Hotell B kan på den måten sies å være noe verdi- og kundeorientert i prisfastsettelsen.

⁴ Vi er klar over at noe av praksisen som ble formidlet av Hotell B og Hotell D kan grense mot ulovlig prissamarbeid, jf. Konkurranseloven § 10. Dette er ikke noe vi ønsker å diskutere i oppgaven.

En fordel ved en slik type pristilnærming er at bedriftene aktivt jobber med å forstå kundene sine. Dette kan føre til en riktig pris, men også til andre lønnsomme ideer (Nagle et al., 2011). Dersom man følger kundegruppen sin tett kan man fange nye verdisyn opp fortere, eksempelvis bærekraftig mat og naturopplevelser. Å drive en verdi- og kundeorientert prising hvor kundegruppen kontinuerlig overvåkes kan derfor være en lønnsom og god praksis i hotellbransjen.

Delkonklusjon:

Funnene fra intervjuene viser at hotellene inkluderer og vurderer de tre K-ene i ulik grad. Det kan virke som om hotellene benytter ulike hybridløsninger i tilnærmingene hvor noen faktorer veies høyere enn andre. Konkurransarena og verdisyn synes videre å være avgjørende faktorer i pristilnærmingen. Tre av hotellene, byhotellene, bruker konkurrentene i stor grad når de setter pris og ser på det som nødvendig for lønnsom drift. Hotell B er det hotellet som virker å ta kunden og verdi inn i prisfastsettelsen i høyest grad. Hotell C er derimot det eneste hotellet som virker å vurdere kostnadene nøyest når prisen settes. Selv om den kostnadsbaserte prisingstilnærmingen er den som blir kritisert i størst grad synes det likevel å være et godt alternativ for hoteller som er preget av lav konkurranse, og har lite ressurser til å jobbe med prisingen. Dessuten er det viktig å huske på at kostnadene uansett må tas hensyn til, da verken en markeds- eller verdibasert pristilnærming hjelper dersom marginen til hotellet ikke er positiv.

6.2 Prisstruktur

Prisstruktur handler om hvordan hotellene klarer å utnytte den forskjellige betalingsviljen ulike kunder har (Nagle et al., 2011). Om hotellet kun har *en* standardisert pris vil hotellet utelukke noen kunder, samtidig som de ikke utnytter kundene som tilegner hotellovernattingen en høyere verdi enn prisen de betaler.

Prismatriser

Prismatriser kan være et godt hjelpemiddel for å utnytte de ulike betalingsvillighetene. Det kan blant annet tenkes at kundene har ulik betalingsvillighet etter romtype. Funnene fra både spørreundersøkelsen og intervjuene viser at alle hotellene benytter seg av en grunnleggende prisdifferensiering etter romkategori. Å variere priser etter romtype er ifølge teorien viktig for

å kunne nå en større kundemasse. Dette begrunnes ved at de ulike kundesegmentene føler de får et mer tilpasset produkt (Nagle et al., 2011). Å ha kontroll over verdi- og kostandsdriverne til de ulike kundesegmentene er en forutsetning for en vellykket prisstruktur.

Samtlige som ble intervjuet forteller at hotellet har alt av fasilitet- og frokosttilbud inkludert i prisen. I teorien er ikke dette optimalt siden ikke alle kunder utnytter alle tilbud, og man kan derfor risikere at de mest prissensitive kundene faller fra (Nagle et al., 2011). Likevel gjør det å inkludere slike tilbud prisingen enklere, og det kan fungere som en generell grunn for å ta en høyere pris. Hotell B velger å også inkludere middag i hotellromprisen sin, og står med det ovenfor en redusert kundemasse. Begrunnelsen for å inkludere middag er likevel forståelsesfull, og mest sannsynlig klok, da intervjuobjekt B forteller at restauranttilbudet i området er svært begrenset. Strategien kan også ha bidratt til at hotellet har funnet sitt mindre prissensitive kundesegment, og følgelig kan øke marginen for hver gjest.

Dynamisk prising

Funnene viser at hotellene varierer prisen med tid i ulik grad. Resultatene fra spørreundersøkelsen viser at noen har en flat rompris gjennom hele året, mens av de intervjuede hotellene har alle en variasjon i rompris etter høy- og lavsesong. Hotell A og E benytter seg av BAR-nivå ved prising. Dette er en strukturert måte å variere pris over tid, og variasjonen er basert på ulike faktorer. For eksempel benytter Hotell A belegg, arrangement, konkurrenter, ukedag og sesong i de ulike BAR-nivåene. BAR-nivåene representerer derfor en dynamisk prising ved at prisen justeres etter flere variabler. I praksis viser BAR-nivåene de ulike romtypene med en rekke ulike priser. Hotell A benytter et excel-ark for å holde kontroll over de ulike nivåene, og selve prisen på de ulike nivåene vurderes flere ganger i året. BAR-nivåene er grunnlaget for den fortløpende justeringen av prisene på hotellrommene. Hotell E som også benytter BAR-nivå har lagt opp til enda flere nivåer, og har da muligheten til å ha større variasjon i prisjusteringene. Hotell A forklarer hvordan de justerer prisene ut til markedet fortløpende ved å bruke det de mener er et passende BAR-nivå. Blir det annonsert et arrangement i byen, kan hotellet sette et lavere BAR-nivå og følgelig ta en høyere pris. BAR-nivåene følger altså generelt etterspørselen og tilbudet i markedet, med et stort fokus på konkurrenter, og justerer etter dette på kort sikt.

Dynamisk prising kan være ressurs- og tidkrevende. Hotell A, D og E forteller at de selv må følge med på variabler som kan påvirke prisene, og manuelt endre prisen i systemene sine.

At dynamisk prising er ressurskrevende påpeker også Skugge (2004). Forskningen viser at noen bedrifter kan oppleve en større gevinst enn andre ved at de har mer ressurser og kunnskap til å gjennomføre dynamisk prising (Skugge, 2004). Intervjuobjekt E, som virker å praktisere dynamisk prising i høy grad, forklarer at intervjuobjektet selv må følge med på de eksterne og interne variablene, og deretter vurdere hvordan det skal reflekteres i romprisen. Intervjuobjektet forteller videre at det er lønnsomhetsmuligheter ved å være enda bedre på timingen med å endre prisene.

Intervjuobjekt D forteller at de bruker svært lite digitale verktøy i den dynamiske prisingen og følgelig blir den dynamiske prisendringen tidkrevende for hotellet. I motsetning bruker Hotell A og E digitale verktøy. Som nevnt bruker de eksempelvis Benchmark Alliance slik at de raskt kan fange opp endringer i pris hos konkurrentene. Videre bruker hotellene channel manager for å oppdatere prisene i de ulike distribusjonskanalene. Hotell A beskriver likevel hvordan channel manageren ikke er perfekt kompatibel med eget hotellsystem ved at de ikke får lagt inn nødvendige restriksjoner for å oppnå ønsket pris. Spørreundersøkelsen viser også at majoriteten av utvalgets hoteller opplever at channel manager setter begrensinger i prisingen. Intervjuobjekt E opplyser at tidligere var ikke verktøyet optimalt etter deres bruk, men at hotellet selv har utviklet et system som i dag er tilfredsstillende. Intervjuobjektet beskriver eksempelvis hvordan de kan tvinge inn flere overnattinger på en dag med høy etterspørsel. Dagens system setter ingen begrensninger i justering av pris, og er et viktig verktøy for Hotell E til å jobbe med dynamisk prising. Elmaghraby og Keskinocak (2003) beskriver også viktigheten av å ha gode hjelpemiddel for å gjennomføre dynamisk prising på en god måte.

Rettferdighet ved dynamisk prissetting

Et tema alle hotellene formidler er at prisen må føles rettferdig, og at kundene skal føle de får verdi for pengene. Alle benytter den digitale reisedagboken TripAdvisor og Booking.com sine ratingsystem til å se hva kundene har skrevet om hotellet. Booking.com opererer også med et eget måltall «value of money» som er viktig for hotellene.

Noen av intervjuobjektene peker på hvordan dynamisk prising kan føre til misfornøyde kunder ved at det er ulik pris for det samme rommet mellom to kunder. Dette kan gi negativ omtale til hotellet. Forskning viser likevel at det er aksept for at dynamisk prising finner sted. Kimes (2010) argumenterer for at kunder er blitt mer vant til at prisene endrer seg fra andre bransjer, som flybransjen, og har dermed fått en større grad av aksept av at dette finner sted i

hotellbransjen også. Dette er konsistent med studiene til Rohlfs og Kimes (2005) som undersøker rettferdigheten av å benytte BAR-nivåer. Forskerne konkluderer med at kundene finner det rettferdig med dynamisk prising så lenge det er godt kommunisert at de faktisk får «Best Available Rate» på tiden de booker hotellrommet.

Delkonklusjon:

Å variere pris etter romtype er noe hotellene praktiserer og dette stemmer overens med hva som er anbefalt fra teorien. Hvorvidt man skal inkludere alt i rompris eller ikke vil være en avveining mellom merinntekter og tapte kunder. Det viktige for frittstående hoteller synes uansett å være å beholde enkelheten, men å se potensiale for å inkludere det de kan for å øke inntjeningen på kundene.

Videre viser funnene fra studien at hotellene varierer prisen med tiden i ulik grad. Samtlige av hotellene vi intervjuet varierer pris etter sesong, noe som synes å være akseptert i markedet da etterspørselen varierer i stor grad. Den dynamiske prisingen er relativt kompleks for byhotellene, og de anser dynamisk prising som nødvendig for å følge markedet. Forskning viser dessuten at en slik prispraksis synes å ha aksept hos kundene. Følgelig bør ytterligere variasjon i prisene vurderes av de frittstående hotellene for å følge markedet og øke inntjeningen. Bruk av digitale verktøy kan gjøre dette enklere.

6.3 Prispolitikk

Hensikten med en prispolitikk er å ha klare retningslinjer og prosedyrer ved salg slik at gjesten på et hotell ikke endrer innkjøpsmønsteret sitt (Nagle et al., 2011). Samtlige av hotellene vi intervjuet har faste minimums- og maksimumspriser.

Som nevnt i delkapittelet over varierer hotellene sin grad av dynamisk prising, men felles for hotellene er at de setter priser med et ønske om å alltid kunne øke prisene frem mot innsjekkingstidspunkt. Følgelig driver noen av hotellene med såkalt «early bird» prising hvor man betaler mindre jo tidligere man booker. Intervjuobjekt E hevder denne praksisen er verdifull for hotellet for å sikre belegg, til tross for at teorien peker på hvordan disse prisene ikke gjenspeiler faktisk betalingsvillighet for kundene som ønsker å bo på hotellet uansett (Nagle et al., 2011).

Samtlige av hotellene forteller at de har et tak for hvor høyt de setter rompris. Taket er basert på at de ikke ønsker at prisen skal oppleves urettferdig hos kunden, da en urettferdig pris kan gi dårlig omtalelse i de digitale gjestebøkene. Hotell B har også et tak basert på «rettferdighet», men også i frykt for at spranget mellom hotellet og konkurrentenes pris vil bli for stort.

Hotellene har videre en bevisst strategi om å ikke praktisere «last minute» prising. Dette støttes opp av Green & Lomanno (2012). De forklarer hvordan en slik prispraksis kan endre innkjøpsmønsteret til gjestene ved at kundene lærer seg å vente med å bestille, og med det blir andelen høyt betalende gjester redusert. Green & Lomanno (2012) peker også på hvordan det å dumpe pris gjør at verdien av produktet ikke gjenspeiles i prisen, og hotellnavnet kan følgelig bli degradert i kundens øyne.

Fra intervjuene kommer det tydelig frem at byhotellene mener de er preget av høy konkurranse da de må ta hensyn til konkurrentene når de setter pris. Intervjuobjekt E forteller om hvordan de ofte bevisst reduserer prisene for å sikre belegg i lavsesong slik at ansatte er sysselsatt gjennom hele året. I teorien kommer det frem at reduserte priser kan generere høyere salgsvolum. Dette er imidlertid på kort sikt (Besanko et al., 2017). Dessuten er kundene man kaprer ved reduserte priser de mest prissensitive, og følgelig vil de bytte hotell om andre konkurrenter skulle redusere prisene sine enda mer (Besanko et al., 2017). Reduserte priser er derfor trolig en lite lønnsom praksis på lang sikt for Hotell E.

Intervjuobjekt A peker på en annen konsekvens de har opplevd ved å redusere prisene nær innsjekk. Formålet ved prisreduksjon var å undersøke hvorvidt det ville øke hotellets belegg. Hotellet opplevde imidlertid bare negative konsekvenser av prisdumping da de beskriver hvordan de fikk «harmful cancellations» ved at gjestene avbestilte den dyre overnattingen og booket på nytt til den reduserte prisen. «Last minute» prising økte altså ikke belegget og hotellet opplevde mer misfornøyde gjester som følge av praksisen. Å dumpe prisene blir beskrevet av Intervjuobjekt A som å tenke kortsiktig, og kan skade den langsiktige lønnsomheten ved at kunder forventer lav pris. Erfaringen til Hotell A stemmer overens med Green & Lomanno (2012) sine anbefalinger om hvorfor «last minute» prising ikke bør praktiseres.

Hvordan den laveste prisen er satt er basert på ulike metoder hos de ulike hotellene. En god prispolitikk bør være profittdrevet og implementert i den langsiktige strategien (Nagle et al., 2011). De fleste har laveste pris basert på kostnader, og følgelig er det profittdrevet. For

eksempel er Hotell D sin laveste pris på hjemmesidene den prisen som er satt ved bedriftsavtalene. Prisen sikrer positiv margin, og skal hjelpe hotellet å øke belegg i lavsesong. Intervjuobjekt B viser imidlertid hvordan hotellets laveste pris ikke har noe med kostnader å gjøre, men å nå riktig kundesegment. Bevisst setter intervjuobjektet sin minimumspris for å unngå å nå et uønsket kundesegment. Å implementere ønsket kundesegment i den langsiktige strategien er på den måten god prispolitikk (Nagle et al., 2011).

Mersalg

Av spørreundersøkelsen kommer det frem at majoriteten av utvalget legger inn en aktiv innsats for mersalg. Hotell B og Hotell C forteller at de er helt avhengige av at nesten alle gjestene kjøper middag i hotelloppholdet. For å sikre denne merinntekten er de bevisste i måten middag selges inn, enten ved at de booker direkte sammen med hotellrommet, eller at gjestene informeres gjennom mail etter booking gjennom OTA. Hotell A og E tilbyr også restaurant på hotellet. Disse hotellene mener verdien av restaurantdrift er et godt tilbud til kundene, og ifølge Nagle et al. (2011) kan det bidra til økt inntjening for hotellet. Hotell D ser imidlertid ikke merverdien av restaurant da konkurransen er stor i byen, og hotellet vil derfor heller kun konkurrere på ren hotelldrift.

Videre tilbyr de fleste av de intervjuede hotellene oppgradering av rom for å generere merinntekter. For de hotellene som tar betalt for oppgradering kan det være ideelt for hotellet ved at de øker inntjening. Hotell C går imidlertid for en strategi hvor hotellet ikke tar betalt for oppgradering med mål om å sikre gode anmeldelser i lavsesong hvor hotellet ikke er fullt. Likevel peker teorien på hvordan oppgradering kan endre kundens innkjøpsstrategi ved at de alltid forventer å få tilbud om oppgradering (Nagle et al., 2011). At hotellene tar betalt for den faktiske prisforskjellen på rommene er derfor en forutsetning ved oppgradering for å praktisere en god prispolitikk ifølge teorien. Hotell D gir midlertid alltid det beste rommet tilgjengelig, men ved et høyere belegg fordeles rommene etter prisen som er betalt for overnattingen. Det kan ses på som en svært rettferdig praksis som også kan fungere tidsmessig for et mindre hotell.

Delkonklusjon:

Samtlige av hotellene har klare retningslinjer på hvor lavt og høyt de kan prise et hotellrom. Variasjonen i pris er imidlertid basert på ulike grunner. Ifølge teori og svar fra intervjuene er det viktigst å ikke redusere prisene betydelig før innsjekk. Dette fordi det kan endre innkjøpsmønster og skade merkevaren. Hotell A peker på hvordan de opplevde såkalte

«harmful cancellations» av prisreduksjoner. For noen hoteller er også verdien av mersalg helt essensiell for å ha en bærekraftig drift av hotellet. Å kunne tilby gjestene middag og aktiviteter kan øke inntjeningen til enkelte hotell betydelig.

6.4 OTA og andre tredjeparter

Spørreundersøkelsen viser at 87 % av utvalgets hoteller benytter seg av OTA i distribusjon og salg. Videre viser resultatene at provisjonssatsen ligger stødig på 15 %, noe som tyder på at hotellene har en standard kontrakt med provisjonssats etter «*The Agency Model*». Samtlige av de intervjuede hotellene benytter OTA og har kontrakter formet etter «*The Agency Model*».

Intervjuobjektene har en felles oppfatning av at OTA er dyrt, men også en nødvendig distribusjonskanal for hotellet. Dette kommer også frem i spørreundersøkelsen der 80 % er enig i at OTA øker belegget, samtidig som 60 % ønsker å bli mindre avhengige av dem. Intervjuobjekt A trekker frem effekten OTA har som markedsføring- og salgskanal: «*OTA har hjulpet oss som relativt nyoppstartet hotell til å nå ferie- og fritidsmarkedet i utlandet. Det er vanskelig å markedsføre seg på andre måter mot dette segmentet.*» Intervjuobjekt E har den samme oppfatningen om at OTA er en nødvendig salgskanal for å nå de utenlandske kundene.

OTA som markedsføring- og salgskanal er viktig for mindre hoteller, da disse ikke har samme finansielle kapasitet til markedsføring som de større kjedene (Hjelmeng, 2018). En annen effekt som noen av intervjuobjektene påpeker er at OTA gir økt salg gjennom egen hjemmeside også. Med andre ord bidrar OTA til økt synlighet i markedet. Effekten blir ofte kalt «*The Billboard Effect*», der kunder bruker OTA til å tilegne seg informasjon om hotellet før de bestiller direkte gjennom hotellets egne hjemmesider (Anderson, 2009).

Green & Lomanno (2012) mener at hoteller i dag ikke kommer utenom kostnader knyttet til distribusjon. De mener at målet til hoteller må være å minimere kostnadene til distribusjon, samtidig som de optimerer kanalene og praktiserer målrettet markedsføring og salg. Hotell D opplyser at de betaler omtrent 8 % av omsetningen i provisjon bare til Booking.com, men at de økte antall overnattinger med 50 % på et år etter å ha listet hotellet på deres nettsider.

Prising til OTA

Ingen av intervjuobjektene gir uttrykk for at OTA-kontrakten inneholder en prisklausul, der hotellet ikke kan ta en lavere pris på egen hjemmeside i forhold til prisen til OTA. Spørreundersøkelsen viser også at 43 % av hotellene setter en høyere pris til OTA enn på hotellets egne hjemmesider. Dette strider mot det NHO Reiseliv (2019) skriver om hvordan prisklausuler gir OTA en høy forhandlingsmakt. Dette er interessant, og kan støttes opp av Kristoffersen (2013) som har studert prisklausuler hos OTA. Kristoffersen fant ut at hotellene har en signifikant høyere pris på egne hjemmesider enn på OTA sine nettsider. Dette tyder på at prisklausulen ikke praktiseres, og hotell står fritt til å differensiere pris mellom OTA og egen hjemmeside.

Sammen med 43 % av hotellene fra spørreundersøkelsen opplyser fire av intervjuobjektene at de praktiserer en bevisst strategi der man priser høyere til tredjepart. Intervjuobjektene opplyser at hovedformålet med å sette en høyere pris til OTA er at gjestene skal forstå at det er billigst å bestille direkte. Når kunden bestiller direkte på hotellets egne hjemmesider betaler ikke hotellet provisjon til OTA. Direkte bestilling gir på den måten et innsparingspotensial for både kunden og hotellet selv.

Intervjuobjekt A forteller at de har blitt indirekte straffet ved å bli mindre synlig på bookingssidene til OTA, noe NHO Reiseliv (2019) peker på som et problem med OTA sin forhandlingsmakt. Organisasjonen beskriver at OTA har mulighet til å gjøre hoteller mindre synlige på plattformene dersom hotellene ikke opptrer føyelig. Dette praktiserer OTAene gjennom å skanne prisene i markedet, og aktivt søke opp nettstedet som driver med prissammenligning (NHO Reiseliv, 2019). Intervjuobjekt C sier derimot at hotellet ikke opplever å bli indirekte straffet som følge av den relativt høye prisen. Dette kan komme av det lave hotelltilbudet i området og følgelig ingen mulighet til å straffe med mindre synlighet.

Fra spørreundersøkelsen kommer det frem at 42 % av respondentene har lik pris til OTA som egen hjemmeside. Hotell E priser likt, og begrunner dette med at de ønsker et godt samarbeid med OTA-aktørene. Intervjuobjektet forklarer at hotellet ikke kan unngå markedsføringen og salget OTA gir hotellet, og er mer innstilt på å skape et godt forhold til OTA enn å distansere seg fra dem. Hotell E har derfor blitt en del av «Preferred Partner Program» hos Booking.com, og betaler med det en høyere provisjon på 18 % sammenlignet med standardsatsen på 15 %. Hotellet må utfylle visse kriterier, eksempelvis høy kundetilfredshet og få kansellinger for å

være partner, og til gjengjeld får hotellet mer synlighet og mer markedsføring på plattformen (Booking.com, 2019). Intervjuobjektet i Hotell E nevner konkurransesituasjonen i byen som en forklaring for hvorfor de ønsker et godt samarbeid:

«De store kjedene har mulighet til å markedsføre egne nettsider med et helt annet budsjett enn vi har. Som en liten bedrift har vi ikke de markedsføringsmidlene. Vi må derfor legge en strategi slik at kundene finner oss, og det gjør de gjennom OTA. All markedsføring koster, og markedsføring gjennom OTA koster provisjonen. Vi har innsett at det er slik det fungerer og tar den marginen inn når vi priser rommene.»

Fra spørreundersøkelsen er det en liten andel av utvalget som priser lavere til OTA sammenlignet med prisene på egen hjemmeside. Da ingen av hotellene fra intervjuene har denne strategien har vi ingen forklaring på hvorfor noen hoteller har en slik strategi. Det kan likevel tenkes at kundene som bestiller gjennom OTA i større grad sammenligner hoteller. Dette kan medføre at referanseverdien kommer tydeligere frem (Nagle et al., 2011). På denne måten kan kundene som bestiller gjennom OTA bli mer prissensitive. Kunder som kjøper direkte har kanskje allerede bestemt seg for å booke rom på hotellet, og følgelig kan hotellet ha lettere for å få frem differanseverdien sin og en høyere pris kan settes.

Andre tredjeparter

Spørreundersøkelsen viser at andre tredjeparter tar en lavere gjennomsnittlig provisjonssats på 10,8 %, sammenlignet med OTA som tar gjennomsnittlig provisjon på 15,3 %. Spørreundersøkelsen viser også at respondentene er mer positive til å jobbe med andre tredjeparter. Intervjuobjektene fra intervjuene delte trenden fra spørreundersøkelsen, og trakk frem en lavere provisjonssats som en viktig årsak til hvorfor andre tredjeparter foretrekkes.

Hotell C er et av hotellene som ønsker et godt samarbeid med andre tredjeparter. De samarbeider blant annet med turoperatører som skreddersyr pakkereiser. Det er de mindre prissensitive kundene som kommer gjennom slike byrå, noe som er en grunn til å satse på samarbeid med slike tredjeparter forklarer intervjuobjekt C. Byhotellene jobber sammen med tredjeparter for å sikre belegg, men hevder at samarbeid rundt aktivitetspakker ikke er nødvendig i en større by full av muligheter.

Delkonklusjon:

Hotellene må ta flere valg når det kommer til OTA. For det første må hotellene bestemme seg for hvorvidt de skal benytte OTA, og eventuelt i hvilken grad. Det er bred enighet blant hotellene om at OTA gir hotellene markedsføring og salg. Hotell A trekker frem viktigheten av å ha OTA for å bygge en god kundebase, spesielt som et relativt nystartet hotell som ikke har et godt fotfeste i markedet enda. Fra spørreundersøkelsen finner vi at hotellene har mulighet til å ta en høyere pris til OTAer sammenlignet med prisen de setter på egen hjemmeside. Om hotellet skal ta høyere, lik eller lavere pris til OTA er derimot vanskelig å konkludere om. For et frittstående hotell plassert i distriktet kan det være gunstig å ta en høyere pris til OTA fordi det kan gi flere direkte bookinger. Dette uten at OTAene har muligheter til å straffe dem på grunn av få konkurrenter i det geografiske området.

Salgsagenter, turoperatører og andre tredjeparter synes å ta en generelt lavere provisjon ved salg av hotellrom. Ved at aktørene søker et kundesegment som i større grad er ute etter opplevelser kan det være lettere å generere merinntekter for hotellene. For eksempel mersalg i form av mat og andre opplevelser. Dette peker intervjuobjekt C på som en god grunn til at salgsagenter er å foretrekke fremfor salg gjennom OTA. Disse aktørene har imidlertid en redusert markedsføringseffekt og følgelig kan det tenkes at større hoteller, som er mindre avhengig av merinntekter, har mindre nytte av dem.

6.5 Fremtidig individualisert, kundebasert prising

Fra intervjuene er inntrykket vårt at hotellene er interessert i hvordan de kan kartlegge ulike kunders behov, og utnytte det faktum at kunder har ulik betalingsvillighet. Hotell B ser allerede ut til å praktisere individualiserte priser når intervjuobjektet anser det som nødvendig. Felles for alle hotellene er at de ikke vet hvordan ulik betalingsvillighet kan fanges opp på en enkel måte før innsjekk. Dessuten peker samtlige av intervjuobjektene på at et problem er hvordan de skal rettferdiggjøre individualiserte priser. I dette delkapittelet diskuteres det hvordan en individualisert og kundebasert prisingstilnærming kan ta form i hotellbransjen. Videre diskuteres det hvilke utfordringer en slik praksis kan medføre. Delkapittelet har derfor som mål å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvordan kan en mer individualisert prissetting ta form i hotellbransjen, og hvilke utfordringer står en slik tilnærming ovenfor?

Som nevnt i kapittel 2 viser Hilsen og Hundsnes (2018) til hvordan store mengder data muliggjør avanserte kundeanalyser. Disse kundeanalysene kan skape forretningsverdi ved at prisen optimaliseres. Forretningsverdien kan skapes ved å gjøre grundige analyser av andre faktorer enn pris ved etterspørselsvariasjoner, eller ved avansert kundesegmentering slik at markedsføring og pris tilpasses de ulike kundegruppene.

For å få en bedre prediksjon av etterspørsel viser Hilsen og Hundsnes (2018) til at man kan inkludere en rekke andre faktorer enn pris når man finner sensitiviteten i etterspørsel. Betalingsvilligheten for et hotellrom kan variere i stor grad etter ulike dimensjoner. Først og fremst er et hotell preget av stor sesongvariasjon i etterspørsel. Det kan også være at prissensitiviteten varierer med alder; en gjest som er 50 år kan ha en lavere prissensitivitet enn en gjest som er 20 år. Videre kan prissensitiviteten være høyere desto lengre tid til innsjekkingsstidspunkt, eller jo flere ganger kunden har klikket på hotellets nettside. Et hotell som klarer å fange opp og finne slike sammenhenger kan ha et enormt lønnsomhetspotensial ved å sette mer individualiserte priser basert på eksempelvis disse faktorene. En forutsetning er at de formidler prisene sine digitalt slik at prisene raskt kan oppdateres (Bjørnenak, 2019).

Hilsen og Hundsnes (2018) beskriver også hvordan datadrevne segmenteringsmodeller kan kartlegge kundegrupper med fellestrekk i adferd. En studie fra Vestlandsforskning viser hvordan man kan dra nytte av en slik kundesegmentering i hotellbransjen. De studerte hvem som er drømmeturisten i Norge basert på en rekke adferdsvariabler som forbruk, oppholdslengde og miljøvennlighet. Forskningen tar utgangspunkt i at turisten bruker en fremkomstmåte som er miljøvennlig, blir i Norge lenge og bruker mye penger på matservering og kulturarrangement. Med over 5000 informanter viste resultatet at drømmeturisten var fra Nord-Italia eller Nederland, mellom 35 og 55 år og har fire ganger høyere inntekt enn snittet i EU (Oklevik et al., 2019).

Dette viser at turistnæringen kan ta bort fokuset fra å alltid fylle kapasitet til å heller fokusere på å få den riktige kunden og få den til å bli lengre. Dette vil både hotellet selv og miljøet dra godt nytte av. Hotellet vil oppleve reduserte kostnader ved eksempelvis romvask, mens miljøet vil få redusert klimagassutslippene. Videre peker Oklevik et al. (2019) på hvordan opplevelsesturisme kan ha den positive ringvirkningen av at enhver turist blir lengre. En viktig

nøkkel til en fremtidig reiselivsnæring kan derfor være at disse opplevelsesmulighetene er synlig fra bestillingstidspunktet av hotellrommet.

Utfordringer

Å drive med en slik type analyse av store mengder data kan, uavhengig om det er i forbindelse med etterspørselsprediksjoner eller kundesegmentering, medføre utfordringer. Som nevnt i kapittel 3 vil det i større grad kreve aksept fra kundene etter innføringen av personvernforordningen (GDPR). For å finne ut hvordan hoteller løser GDPR i praksis har vi undersøkt bookingsprosessen til noen av de større hotellkjedene i dag. Samtlige av de vi undersøkte krever at man godkjenner vilkårene for booking for å komme videre (nordicchoicehotels.no m.fl.). Dersom man leser gjennom disse er personvernerklæringen inkludert. Herunder beskrives det hvordan kundeopplysningene og kjøpshistorikken blir lagret og analysert. Kunden vil derfor ikke få muligheten til å velge at personlig data ikke blir lagret og analysert hvis de booker, og løsningen i dag kan anses som en «take-it-or-leave-it» praksis.

Til tross for at hotellbransjen kan møte utfordringer knyttet til innsamling og bruk av relevant data i kundeanalyse, peker Datatilsynet på hvordan selskaper som driver med analyse av kundedata bør bygge personvernet inn i løsningen. Eksempelvis viser de til metoder som homomorfsk kryptering som gjør det mulig å behandle data mens de er krypterte (Datatilsynet, 2018b). På den måten blir ikke datagrunnlaget redusert som følge av GDPR.

En utfordring med analyser av store mengder data er det å få tak i relevant data. Med en økende andel av bookingene gjennom OTA kan hotellene oppleve å gå glipp av viktig kundedata. Problematikken rundt deling av kundedata blir nevnt av administrerte direktør i Scandic Hotels: «Under forrige hotellstreik forsøkte vi å få ut kontaktinformasjon for å varsle gjestene om stengte hoteller, men det fikk vi ikke. Det er håpløst upraktisk. Mange er nok ikke klar over at det er slike vanntette skott mellom OTA-ene og hotellene» (Berglihn, 2018). Innsamling av store mengder kundedata fra OTA kan derfor være en utfordring for hoteller. Dette medfører også et mindre mulighetsrom til å utnytte individualisert prising.

Videre peker Agrawal et al. (2018) og Datatilsynet (2018b) på problematikken med å skille tilfeldige sammenhenger og kausalitet. Fra eksempelet innledningsvis i delkapittelet kan det observeres en sammenheng mellom alder og prispfølsomhet ved bestilling av hotellrom. Dette kan være en tilfeldig sammenheng eller det kan være en såkalt spuriøs sammenheng

(Johannessen, 2016). En sammenheng mellom alder og prisfølsomhet kan eksempelvis skyldes en underliggende faktor som inntektsforskjeller mellom 50- og 20-åringer. Selv om det å kartlegge slike årsakssammenhenger er en fordel, er det ikke et hinder for å drive med lønnsom prisdifferensiering for et hotell så lenge signifikante korrelasjoner kartlegges (Bjørnenak, 2019).

Selv om datadrevne analyser av etterspørsel og kunder blir en stadig større del av selskapers arbeid, trekker Bjørnenak (2019) frem viktigheten av å ha en grunnleggende forretningsforståelse. En datamaskin vil enn så lenge kun predikere adferden til kundene fremfor å forstå dem. En utfordring ved å praktisere prediksjonsmodeller er derfor kunnskapstap i kundeforståelse. Utelukkende fokus på prediksjon kan på den måten overføre problemer på produktutvikling og andre innovasjonsprosesser. Dersom ledelsen av et hotell ikke klarer å fange opp nye faktorer som en kunde verdsetter, eksempelvis et bærekraftig mattilbud, hjelper det lite å ha en datamaskin som predikerer priser basert på andre faktorer. Dessuten kan en prisdiskrimineringsstrategi medføre kunder som føler seg urettferdig behandlet og det kan på sikt resultere i mindre lojale kunder. En god kundeforståelse vil derfor bli essensielt i en tid med et enormt fokus på digitalisering og kunstig intelligens.

Delkonklusjon:

Vi ser at det ligger til rette for bruk av store mengde data til å sette mer individualiserte priser i hotellbransjen. Analyse av store mengder data kan være nyttig for å predikere etterspørselsvariasjoner, men også for å fange opp adferdsmønstre hos ulike kundesegmenter. Felles for begge analysene er at de gir et verdiskapingspotensial ved at produkt og pris kan optimaliseres etter variasjoner i etterspørsel hos de ulike kundesegmentene. Vi har også sett at en slik praksis kan gi en rekke utfordringer. En av hovedutfordringene er å skape aksept hos kundene slik at dataen kan utnyttes. Det er helt naturlig, samtidig er det viktig å huske på at bruk av store mengder data ikke kan være nyttige for bare bedriften, men også kundene. Det kan gi merverdi i form av økt kundeforståelse og følgelig et mer skreddersydd produkt til kundene.

7. Avslutning

I dette kapittelet vil utredningens funn oppsummeres. Avslutningsvis vil vi komme med forslag til videre forskning.

7.1 Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å utforske prisstrategier hos frittstående hoteller i Norge. Utredningen har både en utforskende og en beskrivende metode. Den beskrivende delen var med hensikt å få et innblikk i de ulike prisstrategiene frittstående hoteller har. Den utforskende delen undersøkte prisstrategiene ytterligere og bakgrunnen for hvorfor noen hoteller velger en prisstrategi fremfor en annen. Denne delen sammenlignet også intervjuobjektene prisstrategi med hva som ville vært teoretisk optimalt. Det ble også diskutert hvilke muligheter det er for verdi- og kundebasert pristilnærming i fremtiden. En kvantitativ spørreundersøkelse kombinert med semistrukturerte intervjuer av fem frittstående hoteller i Norge dannet grunnlaget for å besvare problemstillingen. Utredningen har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

«Hvordan priser norske, frittstående hoteller og hva forklarer variasjon i prisstrategier?»

Problemstillingen er besvart gjennom de tre følgende forskningsspørsmålene.

1. Hvilke prisingstrategier bruker frittstående hoteller i dag?

Resultatene fra spørreskjemaet viser at de fleste frittstående hoteller legger størst vekt på konkurrenter og minst vekt på rommets verdi i pristilnærmingen. Videre viser spørreundersøkelsen variasjon i prisstruktur, prispolitikk og samarbeid med tredjeparter som OTA. Eksempelvis differensierer ikke alle hotellene prisen mellom ulike romtyper og ulike sesonger. Studiet har tydeliggjort vanskeligheten med å fange opp prisstrategien til et gitt hotell gjennom en spørreundersøkelse, og at intervju dermed er høyst nødvendig for å forstå kompleksiteten i prisstrategien. Intervju gjorde det i tillegg mulig å forstå hvorfor de hadde den utvalgte prisstrategien.

Resultatene fra de semistrukturerte intervjuene tilsier at hotellene bruker en «hybridløsning» i sin pristilnærming. Det ser i tillegg ut til at alle de studerte hotellene har ulike hybridløsninger på disse tilnærmingene. Når det gjelder kostnadsbasert tilnærming er det kun et hotell som

tilsynelatende baserer prisene sine på kostnader med et ønske om overskudd, mens to av hotellene tar kostnader i betraktning i noen vurderinger. Fire av hotellene følger konkurrenter i prisfastsettelsen, hvorav to av disse benytter analysebyrå til å studere priser i markedet. Hotellene benytter verdi- og kundebasert pristilnærming i liten grad, men felles for alle hotellene er at de påpeker viktigheten av å tilby en pris som reflekterer verdien av rommet og er «rettferdig». Det er kun et av hotellene som synes å ha beveget seg mot en kundeorientert tilnærming i prisen i et forsøk på å nå ut til riktig kundesegment. Dette kom blant annet frem da intervjuobjektet beskrev hvordan de åpnet for prisdiskriminering i noen tilfeller.

Når det gjelder prisstruktur viser resultatene at det varierer hvor aktive hotellene er i forsøket på å utnytte kundens betalingsvilje. Byhotellene justerer pris ofte og etter flere faktorer som arrangement, beleggsprosent og konkurrenters priser, og prisen er derfor veldig dynamisk. Distriktshotellene har derimot en mer fast pris basert på romtype og sesong. Samtlige av intervjuobjektene beskriver prispolitikken sin med et gitt prisvindu, hvor et av hotellene åpner for å redusere prisene i perioder.

Videre viser resultatene ulike strategier til OTA og andre tredjeparter. Et interessant funn er at hotellene ikke er pålagt en prisklausul. Mangelen på en prisklausul åpner for at hotellene kan differensiere seg i pris til tredjepart. Resultatene viser at et av intervjuobjektene velger å prise likt til tredjepart, mens de andre setter en høyere pris på tredjepartene sine nettsider.

2. Hvorfor velger hoteller ulike prisstrategier?

Funnene viser variasjon i pristilnærming, prisstruktur og prispolitikk. Hotellet som er mest opptatt av kostnadene i sin prisstrategi beskriver det som nødvendig for å ha en sikker og bærekraftig drift. Hotellet som i størst grad er kundeorientert i prisstrategien sin beskriver kundefokuset som svært verdifullt, da det har ført til at hotellet har nådd ønsket kundesegment. Den årlige prisøkningen er likevel basert på prisøkningen til forsikringsbransjen, og med mål om at det ikke skal bli en for stor forskjell i pris mellom eget og konkurrerende hoteller. Pristilnærmingen til hotellet er følgelig noe markedsbasert.

Byhotellene er i størst grad opptatt av markedet i sin prisstrategi da prisen justeres etter tilbud, etterspørsel og konkurrenters priser. De beskriver nøye overvåking av konkurrenter, enten manuelt eller gjennom analysebyrå, som nødvendig for å prise seg riktig i forhold til konkurrenter slik at de sikrer bookinger. Distriktshotellene finner ikke dynamisk pricing

nødvendig i like stor grad, og beskriver det dessuten som ressurskrevende. Fire av hotellene beskriver gitte prisvinduer som nødvendig prispolitikk, men med grunn om å sikre belegg har det femte hotellet åpnet for å redusere sine priser i perioder.

På grunnlag av dette kan det virke til at konkurransearena gir en betydelig indikasjon på hvilken prisstrategi et frittstående hotell praktiserer. Felles for byhotellene er at de i høy grad vurderer markedet og konkurransen i prisingen. Dette gir en markedsorientert prising med høy dynamikk. Videre virker det som om et hotell sitt verdigrunnlag har stor påvirkning på prisstrategien. Hotellet som har økonomisk overlevelse som hovedmål har følelig en svært kostnadsorientert prising. Videre har hotellet som er opptatt av riktig kundesegment er prisstrategi hvor det reflekteres. Kundesegmentfokuset er det samme hos et av byhotellene, og følgelig forsøker de i større grad å reflektere verdien av hotellrommet med å blant annet utvide konkurransearenaen til andre byer i Skandinavia for å følge deres utvikling.

Resultatene viser at hotellene har ulik strategi til tredjeparter som OTA. Felles for de som priser høyere til tredjepart er at høyere pris dekker inn provisjonskostnaden, og med mål å gi kunden insentiv til å bestille direkte på egen hjemmeside. Hotellet som valgte å ha lik pris til tredjepart og på egen hjemmeside valgte dette med ønske for å være en del av «Preferred Partner» programmet, der markedsføringen til hotellet øker gjennom OTA sine nettsider.

3. Hvordan kan en mer individualisert prissetting ta form i hotellbransjen, og hvilke utfordringer står en slik tilnærming ovenfor?

Funnene fra intervjuene viser at per dags dato er det ingen av hotellene som praktiserer datadrevet individualisert prising. Intervjuobjektene fremhevd mangel på informasjon om kundene som en stor utfordring. En av årsakene til mangelen på informasjon om kunden er at en stor andel av bookingene kommer gjennom OTA, og dette genererer lite kundeinformasjon. Den store andelen som bookes gjennom OTA gjør det dessuten vanskelig for et hotell å utnytte individualiserte priser på egen hjemmeside optimalt.

Selv om det er mangel på data for å benytte seg av individualisert prising i dag, er det grunn til å tro at digitaliseringen og utviklingen innen kunstig intelligens vil bidra til at det blir mer praktisert fremover. Hilsen og Hundsnes (2018) beskriver hvordan man kan bruke store mengder data til å predikere etterspørsel mer presist ved bruk av flere relevante dimensjoner enn pris, som konkurrentenes pris, sesong og belegg. En stor og kvalifisert mengde data kan

også gi hoteller muligheten til å segmentere markedet etter adferdsvariabler. Dette kan gi en unik innsikt i markedet, og dermed en mer treffsikker pris som reflekterer en kundes betalingsvillighet i større grad.

Det er også andre utfordringer knyttet til innsamling og bruk av store mengder data. Innføringen av personvernforordningen har medført at man krever godkjenning fra kundene til å samle inn kundedata. Videre kan bruk av avanserte dataprogrammer gi utfordringer til å forstå hvordan sammenhenger finnes, og med et utelukkende fokus på prediksjonen dataprogrammene gir kan man risikere å tape viktig kundeinnsikt.

7.2 Forslag til videre studier

I utredningen har vi diskutert hvordan hotellbransjen kan dra nytte av en fremtidig mer individuell og kundebasert prising. Med digitaliseringen har det også kommet nye muligheter for å optimalisere pris. Harrington (2019) beskriver hvordan kunstig intelligens kan legge til rette for koordinering av priser gjennom avanserte prisalgoritmer. Margrethe Vestager, nåværende EU-kommisær for konkurranse, har nylig uttalt hvordan de skal følge med på bruk av avanserte prisalgoritmer og at selskaper ikke kan fraskrive seg ansvar ved å gjemme seg bak et dataprogram (Stortinget, 2018).

Det er vanskelig for oss å si noe om tilstedeværelsen av slike prisalgoritmer i hotellbransjen. Per dags dato er dannelsen av analyseselskapet Benchmark Alliance, som samler priser for konkurrerende hoteller, det mest aktuelle. Hvilken konkurranseeffekt et slikt selskap skaper er interessant. Å utforske praksisen til Benchmark Alliance og hvordan det kan legge til rette for priskoordinering er derfor noe vi mener er et spennende tema for videre forskning.

Videre kan det være interessant å studere OTA sin tilstedeværelse og praksis i Norge. Fra studiet vårt kommer det frem at OTA har en høy forhandlingsmakt, og deres prisklausuler er et kontroversielt tema. Som nevnt i delkapittel 2.2 skilles det mellom vertikale og horisontale prisklausuler som omhandler henholdsvis hvorvidt de hindrer hotell til å ta lavere pris på egen hjemmeside, eller å gi bedre vilkår til andre OTA. Det er derfor behov for bedre innsikt i praksisene av prisklausulene, og hvordan disse prisklausulene eventuelt hemmer konkurransen i hotellbransjen.

Litteraturliste

- Agrawal, A., Gans, J. & Goldfarb, A. (2018). *Prediction machines : the simple economics of artificial intelligence*. Boston: HBR Press.
- Airbnb. (2019a). Om oss. Hentet 15. februar 2019 fra: <https://press.airbnb.com/about-us/>
- Airbnb. (2019b). Airbnb Plus. Hentet 15. februar 2019 fra: <https://www.airbnb.no/plus>
- Amoroso, L. (1930) La Curva Statica di Offerta, *Giornale Degli Economisti*, 70, 10-46
- Anderson, C. (2009). The billboard effect: Online travel agent impact on non-OTA reservation volume. Hentet fra <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=chrpubs>
- Axelsen, V. & Karlsen, J. (2019, 25. mars). *Gjesteforelesning NHH: Analyse av kundedata*. Bearing Point. Innlegg presentert ved Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Berglihn, H. (2018, 30. mai). Nordisk hotellbransje betaler over to milliarder til nettgigantene: - Det er et rotterace. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/reiseliv/morten-thorvaldsen/thon-hotel/nordic-choice-hotels/nordisk-hotellbransje-betaler-over-to-milliarder-til-nettgigantene-det-er-et-rotterace/2-1-343958>
- Berglihn, H. (2019, 12. mai). Seier til nettreise-gigantene. *Dagens Næringsliv*. Hentet fra https://www.dn.no/reiseliv/booking/expedia/the-priceline-group/seier-til-nettreise-gigantene/2-1-601115?fbclid=IwAR3_3MuKTmghP8n2D9zDkDj63Vpas8kYLn9F-RXjqyoeq38AniNAmZ-ghVU
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2017). *Economics of Strategy* (7. utg) Hoboken, N.J.: Wiley
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske lønnsomhetsanalyser*. Kommer 2019 Oslo: Fagbokforlaget
- Bjørnstad, H., Olsson, U.H, Søyland, S. & Tolcsiner, F. (2010). *Matematikk for økonomi og samfunnsfag*, (8. utg) Oslo: Cappelen Damm AS.
- Booking Holdings (2019). *Brands of Booking Holdings*. Hentet 22. mars 2019 fra <https://www.bookingholdings.com/>
- Booking.com (2019, 20. mai). All you need to know about Preferred Partner Program. Hentet 21. mai 2019 fra <https://partnerhelp.booking.com/hc/en-us/articles/213301825-All-you-need-to-know-about-the-Preferred-Partner-Program>
- Bygstad, B. (2019). Kan nordiske hotellkjede konkurrere mot internettgiganten? *Magma*. 03, 14-17.

- Bygstad, B. & Iden, J. (2017). Competing in digital infrastructures. How a nordic hotel chain competes with the online travel agencies. *NOKOBIT*, 25(7). Hentet fra <https://ojs.bibsys.no/index.php/Nokobit/article/view/406>
- Chiang, W-C., Chen, J.C.H. & Xu, X. (2007). An overview of research on revenue management: current issues and future research. *International Journal of Revenue management* 1(1). <https://doi.org/10.1504/IJRM.2007.011196>
- Datatilsynet. (2018a). *Personvernprinsippene*. Hentet 23. april 2019 fra https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personvernprinsippene/?fbclid=IwAR3cJe46-yfIS_-sT1zG8oFk4ACgB9g6WLW0ny72THYgypm0qBUvQLPVkFk
- Datatilsynet. (2018b). *Kunstig intelligens og personvern*. Hentet fra https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/om-personvern/rapporter/rapport-om-ki-og-personvern.pdf?fbclid=IwAR35UDvx-mHe0hfXTq00ub6yXd9oS4jMAHRwt_D0E-VBMkC5Wk0mSHaOa6Q
- Elmaghraby, W. & Keskinocak, P. (2003). Dynamic Pricing in the Presence of Inventory Considerations: Research Overview, Current Practices, and Future Directions. *Management Science*, 49(10), 1287-1309
<https://doi.org/10.1287/mnsc.49.10.1287.17315>
- Expedia Group (2019). *Our Brands*. Hentet 22.03.19 fra <https://www.expediagroup.com/expedia-brands/>
- Fletcher, T & N. Russel-Jones (1997). *Value Pricing: how to maximise profits through effective pricing policies*. London: Kogan Page Publishers.
- Green, C.E. & Lomanno, M.V. (2012). *Distribution Channel Analysis: A Guide for Hotels*. Rapport fra HSMAI Foundation. Hentet fra https://clients.theygsgroup.com/hsmai-uploads/DCAbook_Full.pdf
- Harrington, J. E. (2018) *Developing Competition Law for Collusion by Autonomous Artificial Agents** Hentet fra https://www.nhh.no/globalassets/konferanser/taxation-and-regulation-in-the-digital-economy/HarringtonCollusion_and_Autonomous_Pricing_Agents_180523.pdf
- Hatlevoll, J.A. Hatlevoll, L.K. (2008). *Hotellprising: by versus distrikt*. (Mastergradavhandling, Norges Handelshøyskole). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/168039>
- Haws, K.L. & Bearden, W.O. (2006) Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, 33(3), 304-311. <https://doi.org/10.1086/508435>

- Heyerdahl Refsum AS. (2016). *Temahefte 1 Salgs- og provisjonsmodeller med ordliste*.
Incomingprosjekt 2016. Hentet fra
https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/df9dc8c72eb241d1a2dee00bd4d383e9/salgs-og-provisjonsmodeller_temahefte1.pdf
- Hilsen, H. O. & Hundsnes, T. (2018). Fra kundedata til forretningsverdi. *Magma*. 06, 44-51.
- Hjelmeng, E. (2018). *Price parity-klausuler – reguleringsbehov og -muligheter etter norsk rett* (Avhandling på vegne av NHO Reiseliv). Institutt for privatrett, Universitetet i Oslo. Hentet fra
https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/687cf2ee31b04be0bc78ad96426154ff/juridisk-betenkning_prisparitet.pdf
- Holm, E. D. (2018, 16. okt) Gode utsikter for norsk hotellnæring, men økt kapasitet kan skape utfordringer. *DNB Nyheter*. Hentet fra
<https://www.dnbnyheter.no/privatokonomi/gode-utsikter-for-norsk-hotellnaering-men-okt-kapasitet-kan-skape-utfordringer/>
- Horwath HTL. (2018). *Norsk Hotellnæring 2018*, (22). Oslo: Horwath HTL AS
- Horwath HTL. (2017). *Norsk Hotellnæring 2017*, (21). Oslo: Horwath HTL AS
- Horwath HTL. (2016). *Norsk Hotellnæring 2016*, (20). Oslo: Horwath HTL AS
- Horwath HTL. (2015). *Norsk Hotellnæring 2015*, (19). Oslo: Horwath HTL AS
- Horwath HTL. (2014). *Norsk Hotellnæring 2014*, (18). Oslo: Horwath HTL AS
- Hotelia AS (2019). *Norsk hotellbransje. Markedsrapport helår 2018*. Hentet fra
<https://www.hotelia.no/wp-content/uploads/2019/02/Markedsrapport-Hel%C3%A5r-2018.pdf>
- Innovasjon Norge (2018). *Nøkkeltall for norsk turisme 2017* (ISSN 1894-0595). Hentet fra
https://assets.simpleviewcms.com/simpleview/image/upload/v1/clients/norway/N_kkeltall_for_norsk_turisme_enkeltsider_NY_VERSJON_2017_5cb226fe-05b7-4e3c-87c7-56003cf87eff.pdf
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utg) Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kimes, S. E. (2010). *Strategic pricing through revenue management*. Cornell University, School of Hospitality. Hentet fra <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/346>.
- Kotler, P., Armstrong, G., Harris L.C. & Piercy, N. (2017). *Principles of Marketing*. (7. utg.) Harlow: Pearson Education
- Kristoffersen, Stine. M. (2013). *Konkurrenseeffekt ved bruk av paritetsavtaler mellom plattformer. En empirisk undersøkelse av priser ved hotell og nettagenter*.

- (Arbeidsnotat). Samfunns- og næringslivsforskning AS. Institute for Research in Economics and Business Administration, NHH. Bergen. Hentet fra https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/166818/A_3213.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kvile, J. (2019, 1. feb). Rekordår for overnattinger. *SSB*. Hentet fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/artikler-og-publikasjoner/rekordar-for-overnattingar>
- Laitinen, E.K. (2011) Management Accounting in Pricing Decisions, I Abdel-Kader, M.G. (Red.) *Review of Management Accounting Research*. (s. 311-342) London: Pelgrave Macmillan
- Lee, H., Basak, D. G., & Law, R. (2013). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels. A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(1), 95-107. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/1242480614?accountid=37265>
- Lucas, M.R. (2003). Pricing Decisions and the Neoclassical Theory of the Firm, *Management Accounting Research*, 14(3), 201-217. [https://doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00044-1](https://doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00044-1)
- Nagle, T. T., Hogan J. E. & Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing*. (5. utg). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- NHO Reiseliv. (2019) *Online travel agents (OTA) og bookingselskaper*. Hentet 22. mars 2019 fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/ota/>
- NHO Reiseliv (2018, 29. november) *Airbnb snart halvparten så store som hotellene i Norge*. Hentet fra <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/delingsokonomi/nyhet/2018/airbnb-vokser/>
- Oklevik, O., Gössling, S., Hall, C.M., Steen Jacobsen, J.K., Grøtte, I.P & McCabe, S. (2019) *Overtourism, optimisation, and destination performance indicators: a case study of activities in Fjord Norway*. *Journal of Sustainable Tourism*, DOI: [10.1080/09669582.2018.1533020](https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1533020)
- Olstad, A. (2006). *Dynamic pricing and lot-sizing within manufacturing*. (Doktoravhandling). Norges Handelshøyskole, Bergen.
- OTA Insight (2019, 17. januar). Are AirBNB and Google revolutionising hotel distribution? One year on. Hentet fra <https://www.otainsight.com/resources/blog/are-airbnb-and-google-revolutionising-hotel-distribution-one-year-on>

- Pindyck, R. S. & Rubinfeld, D. L. (2013) *Microeconomics*. (8. utg) Boston: Pearson.
- Robinson, J. (1933) *The Economics of Imperfect Competition*. London: MacMillan
DOI: <https://doi.org/10.2307/2224510>
- Rohlf, K.V., & Kimes, S.E. (2005). Best-available-rate pricing at hotels: A study of customer perceptions and reactions. *Cornell Hospitality Report*, 5(7), 6-17. Hentet fra <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=chrpubs>
- Rønneberg, E. (2013) *Det vanskelige valget mellom pris og verdi*. Bekk Consulting. Hentet fra <https://blogg.bekk.no/det-vanskelige-valget-mellom-pris-og-verdi-be09bd33ff82>
- Saunders, M., Lewis P. & Thornhill A. (2015) *Research methods for business students*. (7. utg) Harlow: Pearson.
- Simon, H. (1989) Price Management by Simon, H. I Hess, J.D. (Red.) *Managerial and Decision Economics*. (s. 414-415). Hentet fra: https://www.jstor.org/stable/2487240?seq=1#metadata_info_tab_contents
- Skugge, G. (2004). Growing effective revenue managers. *Journal of Revenue and Pricing Management* 3(1), 49-61. Hentet fra <https://search.proquest.com/docview/214499830/fulltext/39FA871E4CE546A7PQ/1?ccountid=37265>
- SSB. (2019a) Satelittregnskap for turisme. Hentet fra <https://www.ssb.no/turismesat>
- SSB. (2019b). *Hotell og liknande overnattingssteder*. Hentet fra <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/overnatting>
- Stortinget (2018) *EU/EØS-nytt – 16. mai 2018*. Hentet fra <https://www.stortinget.no/no/Hva-skjer-pa-Stortinget/EU-EOS-informasjon/EU-EOS-nytt/2018/eueos-nytt---16.-mai-2018/#algoritmer>
- Sørgard, L. (2003). *Konkurransestrategi: eksempler på anvendt mikroøkonomi*. (2.utg) Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- The Economic Times (2019) *Definition of 'Channel Manager'* Hentet 20. februar 2019 fra <https://economictimes.indiatimes.com/definition/channel-management>

Appendiks

Vedlegg 1 – Spørreskjema

Navn på hotell	
<input type="text"/>	
Antall år i drift	
<input type="text"/>	
Antall hotellrom	
<input type="text"/>	
Antall solgte rom	
2018	<input type="text"/>
2017	<input type="text"/>
2016	<input type="text"/>
Har dere åpent hotellet hele året?	
<input type="radio"/> Ja	
<input type="radio"/> Nei. Hvor mange måneder har dere åpent?	
<input type="text"/>	
Kryss av for for fasiliteter	
<input type="checkbox"/> Frukost	
<input type="checkbox"/> Lunsj / Middag	
<input type="checkbox"/> Minibar	
<input type="checkbox"/> Treningfasiliteter	
<input type="checkbox"/> Møterom / konferansemuligheter	
<input type="checkbox"/> Guiding / fritidsopplevelser	
<input type="checkbox"/> Salg av suvenir / matprodukter	
<input type="checkbox"/> Transport	
<input type="checkbox"/> Annet:	
<input type="text"/>	
Omtrent, hvilken andel av ulike kunder har dere?	
Ferie/fritid	<input type="text"/>
Forretning/jobb	<input type="text"/>
Kurs/konferanse	<input type="text"/>
Annet <input type="text"/>	<input type="text"/>

Hvor ofte justerer dere romprisene?

- Flere ganger i uken
- En gang i uken
- Noen ganger i måneden
- En gang i måneden
- Kvartalsvis
- Årlig

For sammenlignbare rom, hvor mye varierer romprisen gjennom et år? Oppgi tallet i prosent mellom 0 og 100 hvor dere tar differansen mellom laveste pris og høyeste pris, delt på høyeste pris.

Hvordan opplever du konkurranseintensiteten i markedet?

	Svært lav konkurranse	Lav konkurranse	Middels konkurranse	Høy konkurranse	Svært høy konkurranse
Konkurranseintensitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor ofte sjekker dere konkurrenters pris?

- Flere ganger i uken
- En gang i uken
- Noen ganger i måneden
- En gang i måneden
- Noen ganger i året

I hvilket prissegment ligger hotellet i forhold til deres nærmeste konkurrenter?

- Høyere
- Omtrent det samme
- Lavere

I hvilken grad tar du hensyn til følgende faktorer ved prissetting?

	I svært liten grad	I liten grad	Passe	I stor grad	I svært stor grad
Historiske salgstall	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verdi av rommet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ledig kapasitet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

For å oppsummere, ranger faktorene du anser som viktigst ved prissettelse fra 1 til 6. Nummer 1 er viktigst, 6 minst viktig

- Historiske salgstall

• Trender

• Verdi

• Ledig kapasitet

• Konkurrenter

• Annet

Har dere systematisk samarbeid med analyseprogram/analysebyrå i prisbeslutningen? Eksempelvis Benchmark Alliance

Ja

Nei

Om ja, hvor lenge?

I hvilken grad opplever du at hotellet sin channel manager setter begrensninger opp mot eget bookingsystem og prisingsfleksibilitet?

	I svært liten grad	I liten grad	Nøytral	I stor grad	I svært stor grad	Bruker ikke channel manager
Begrensninger med channel manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Hvor stor andel av omsetningen deres får dere gjennom en tredjepart?

Priser dere høyere eller lavere til tredjepart i forhold til egen rompris?

Høyere til tredjepart

Likt

Lavere til tredjepart

Hvilken gjennomsnittlig provisjon i prosent gir dere tredjepart? Oppgi null dersom du ikke bruker en av de nevnte

Booking Holdings
Booking, Priceline, Agoda, Momondo

Expedia Group
Expedia, Hotels, Trivago

C-trip

Google Travel

Annen salgsagent

Ta standpunkt i følgende utsagn

	Svært lite enig	Lite enig	Nøytral	Delvis enig	Svært enig
--	-----------------	-----------	---------	-------------	------------

	Svært lite enig	Lite enig	Nøytral	Delvis enig	Svært enig
"Vi bruker mye tid på prisingsbeslutningen"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Vi jobber aktivt med å differensiere oss for å kunne ta en høyere pris"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Vi jobber aktivt med selge inn tilleggsprodukter for å øke salget"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"OTAer hjelper oss med å øke belegget"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Vi jobber aktivt med å bli mindre avhengig av OTAer"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Har dere endret prisingspraksis mellom 2016 og 2018?

Ja

Nei

Har hotellet gjort noen vesentlige endringer mellom 2016 og 2018 som kan ha noe å si for lønnsomheten? Eksempelvis påbygg eller oppussing.

Vedlegg 2 - Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning

- Presentere oss selv
- Presentere tema, problemstilling og formål
- Samtykke med bruk av informasjon og lydopptak
- Faktaspørsmål om intervjuer: Navn, stilling, erfaring
- Forklare intervjuet videre

Kort om hotellet i dag

- Beskriv hotellet
- Konkurransesituasjon

Prissetting

- Hvordan setter dere priser i dag?
- Hvilke faktorer legger dere vekt på når dere endrer priser?

Prisstruktur

- Hvordan differensierer/varierer dere prisene i dag?
- Tror du det ligger et potensial for å differensiere ytterligere? Hvilke utfordringer møter dere for å nå dette?
- Hva er strategi med hensyn til bruk av tredjepart?

Prispolitikk

- Hvor bindende er prislisten deres i den daglige prisingen? I hvilke tilfeller åpner dere for mer dynamisk prising eller justering av priser?

Oppsummering

- Tror du det er et potensial for å ta høyere priser?
- Hvordan jobber dere med å nå den riktige kunden?
- Framtidsutsikter: Tror du at valgt prisstrategi i dag vil endres i fremtiden?
- Er det noe du ønsker å legge til?

Avslutning

- Er det mulig å ta kontakt i ettertid om vi skulle innhente tilleggsinformasjon?
- Takke for intervjuet og kommunisere at de vil få tilsendt sluttproduktet

Vil du delta i forskningsprosjektet *"Prising av hotellrom"*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge dagens metode for prising og hvordan hotell kan bli flinkere med strategisk prising. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med prosjektet er å kartlegge hvordan frittstående hotell setter pris for hotellrom i dag, og hva utfordringer de møter ved prisingen. Prosjektet vil også analysere hvordan hotell kan benytte en mer strategisk tilnærming til prissettingen ved å sammenligne det opp mot eksisterende teori.

«Hvordan priser norske, frittstående hoteller og hva forklarer variasjon i prisstrategier?»

Dette prosjektet er en del av masteroppgave ved Norges Handelshøyskole.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole, institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap er ansvarlig for prosjektet. Veileder for masteroppgaven er Trond Bjørnenak.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget med informanter er basert på at hotellet er frittstående og personen tar del prisbeslutningen. Videre er utvalget basert på hva forskeren tror konkurransesituasjonen til hotellet er.

Hva innebærer det for deg å delta?

Å delta i prosjektet vil innebære å svare på spørsmål i et semistrukturert intervju. Spørsmålene vil rette seg mot hvordan hotellene setter pris i dag, og hvilke utfordringer det møter når de setter pris.

Intervjuet vil bli gjennomført med lydopptak. Om ikke informant ønsker at lydopptak skal brukes vil svarene i stedet noteres på papir.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun studentene som ansvarlige for prosjektet, samt veileder ved NHH, som vil ha tilgang til personopplysningene.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.06.2019. Opplysninger vil bli slettet så fort prosjektet er ferdig.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Norges Handelshøyskole, institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Norges Handelshøyskole, institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap ved Trond Bjørnenak. På epost (trond.bjornenak@nhh.no) eller på telefon: 55 95 93 17
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan priser norske, frittstående hoteller og hva forklarer variasjon i prisstrategier?*» og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at anonymisert informasjon om hotellet og prisingspraksis kan publiseres i oppgaven
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.

01.06.2019

(Signert av prosjektdeltaker, dato)