



Hva nordiske hotellkjeder gjør for å holde seg konkurransedyktige i markedet med Online Travel Agencies

En casestudie av tre av Norges største hotellkjeder

Marita Sagebø og Vilde Sol Vabø

Veileder: Jon Iden

Masterutredning i hovedprofilen 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.

Forord

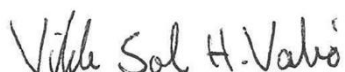
Denne masterutredningen er et resultat av det selvstendige arbeidet i hovedprofilen Økonomisk Styring, ved Norges Handelshøyskole. Arbeidet med studien har gitt oss økt innsikt i hotellbransjen, og hvordan den teknologiske utviklingen og plattformer påvirker mange bransjer. I tillegg har vi tilegnet oss kunnskap om hvordan foreta et større forskningsprosjekt.

Gjennom arbeidet har vi lært verdien av godt samarbeid og åpne diskusjoner. Det har oppstått mange gode diskusjoner underveis, som gjør at vi sitter igjen med en følelse av å ha gjort vårt beste for studien. Videre har en god og strukturert planlegging av studiens forløp gjort at vi stadig har sett fremgang, og sikret at vi har opprettholdt motivasjonen.

Studien har vært svært interessant å gjennomføre, og vi er takknemlige for at hotellkjedene har ønsket å bidra med data til forskningsprosjektet vårt. Vi ønsker å rette en stor takk til kjedelederne i Scandic og Thon for å ha tatt seg tid til å bli intervjuet i en hektisk hverdag. Videre vil vi takke hotelldirektører og resepsjonister i Scandic, Thon og Radisson for å ha bidratt med god og utfyllende data.

Til slutt vil vi gi en stor takk til vår veileder, Jon Iden, for å ha engasjert oss i temaet, og latt oss bidra til sin pågående forskning. Vi har fått mange nyttige innspill til studien, som sammen med en god oppfølging har bidratt til en kontinuerlig fremgang. Ditt engasjement har bidratt til en positiv opplevelse av masterutredningen, og gitt oss en lærerik avslutning på utdanningen som siviløkonom.

Bergen, 30.05.2019



Vilde Sol H. Vabø



Marita Førde Sagebø

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å bidra til innsikt om hva hotellkjeder og hoteller kan gjøre for å holde seg konkurransedyktige i markedet med Online Travel Agencies (OTAs). OTAene tilbyr forbrukere en enkel og oversiktlig måte å bestille hotellrom på, samtidig som de er en effektiv distribusjonskanal for hotellkjedene. Imidlertid skaper OTAene utfordringer for hotellkjedene ved at de plasserer seg mellom kundene og hotellkjedene, og samler informasjonen som trengs for å bevare kundeforholdet. I tillegg krever de en økende andel av prisen for hotellrommene. Hotellkjedene må derfor tilpasse seg de strategiske spillereglene for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

Det foreligger noe tidligere forskning på området, men vi ønsker med denne studien å øke forståelsen for hvordan konkurransesituasjonen påvirker nordiske hotellkjeder, og hva de gjør for å holde seg konkurransedyktige. Ettersom teknologien stadig utvikles vil det også være interessant å undersøke om tidligere forskningen er gjeldene, og om det har blitt igangsatt nye tiltak som ikke har vært kartlagt tidligere. Datainnsamlingen har basert seg på dybdeintervjuer av kjedeledere, hotelldirektører og resepsjonister i Scandic, Thon og Radisson.

Studien vår finner at hovedutfordringene med OTAene er høye provisjonssatser, og tilbakeholdelse av kundeinformasjon. For å motvirke sistnevnte arbeider hotellkjedene med å utnytte sitt konkurransefortrinn, kundekontakten på hotellene. De har igangsatt flere tiltak for å sikre direkte bookinger, ved å tilrettelegge for lojalitetskunder og utvikle egne bookingkanaler, som nettside og app. Hotellkjedene undersøker også samarbeid med alternative distribusjonskanaler med lavere provisjonssatser, for å dekke kapasitetsveksten i de store byene og redusere avhengigheten av de store OTAene. Samtidig benytter de samarbeidet med OTAene for å nå ut til markeder de ikke når selv.

For å støtte oppunder tiltakene har hotellkjedene opprettet sentraliserte avdelinger, og investert i organisasjonsutvikling. De har skapt en digital kompetanse gjennom hele organisasjonen, og tenker langsiktig på hvordan de kan utnytte fremtidige trusler og muligheter. Som følger klarer hotellkjedene å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer. Hotellkjedene vi studerte har en sterk posisjon i markedet. De har ressurser til å foreta tiltak for å holde seg konkurransedyktige, og forhandlingsmakt i forholdet til OTAene. Dette tilsier at mindre hoteller og hotellkjeder kan ha større problemer med å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	4
1.1. <i>Bakgrunn</i>	4
1.2. <i>Forskningsspørsmål</i>	5
1.3. <i>Om hotellkjedene.....</i>	5
1.3.1. Scandic Hotels Group.....	5
1.3.2. Thon Hotels.....	6
1.3.3. Radisson Hotel Group	6
2. Litteratur.....	7
2.1. <i>Forskning på området.....</i>	7
2.2. <i>Hotellmarkedet.....</i>	9
2.2.1 Hotellmarkedet i Norge	10
2.2.2 Markedssegment og preferanser	10
2.3. <i>Online Travel Agencies.....</i>	11
2.3.1 OTAenes forretningsmodell.....	12
2.3.2 Hotellenes utfordringer med OTAene	13
2.4. <i>Digitale plattformer.....</i>	15
2.4.1. Plattformenes verdiskaping.....	15
2.4.2. Plattformenes konkurransefortrinn.....	16
2.5. <i>Digital strategi</i>	17
2.5.1. Etablere digital kompetanse	18
2.5.2. Ta posisjon i den digitale infrastrukturen	19
2.5.3. Utnytte samspillet mellom digitale og ikke-digitale ressurser.....	19
3. Metode	20
3.1. <i>Bakgrunn for studien</i>	20
3.2. <i>Forskningsdesign</i>	20
3.3. <i>Datainnsamling</i>	21
3.3.1. Utvalg.....	22
3.3.2. Intervjuer	22
3.3.3. Observasjon	25
3.4. <i>Analyse av data</i>	25

3.4.1.	Transkribering av data	26
3.4.2.	Referat	26
3.4.3.	Analyse.....	26
4.	Funn.....	27
4.1.	<i>Konkurransesituasjonen</i>	27
4.1.1.	Hotellenes tilnærming til OTAene	28
4.1.2.	Fordeler og ulemper ved samarbeidet	30
4.2.	<i>Tiltak for å holde seg konkurransedyktige</i>	32
4.2.1.	Aktiv prising	33
4.2.2.	Bruk av provisjonssatser for å stimulere OTAenes adferd.....	34
4.2.3.	Revenue Management.....	34
4.2.4.	Channel management.....	35
4.2.5.	Satsing på egne nettsider	36
4.2.6.	Satsing på app.....	37
4.2.7.	Styrking av kunderelasjon gjennom lojalitetsprogram	37
4.2.8.	Organisasjonsutvikling	38
4.2.9.	Personalisering av informasjon til kunden.....	40
4.2.10.	Bruk av alternative distribusjonskanaler	40
4.2.11.	Endring i organisasjonsstruktur	41
4.3.	<i>Fremtiden</i>	42
5.	Diskusjon.....	44
5.1.	<i>Digital kompetanse</i>	44
5.2.	<i>Posisjon i den digitale infrastrukturen</i>	46
5.3.	<i>Samspillet mellom digitale og ikke-digitale ressurser</i>	54
6.	Konklusjon og implikasjoner	57
6.1.	<i>Konklusjon</i>	57
6.2.	<i>Implikasjoner</i>	59
6.3.	<i>Begrensninger ved studien</i>	59
	Litteraturliste	61
	Vedlegg.....	68

Figurer og tabeller

Figur 1: Antall hotell og hotellrom for de åtte største kjedene (Horwath HTL Norge, 2018). 10	
Figur 2: Aktører i plattformenes økosystem (Van Alstyne et al., 2016)..... 16	
Tabell 1: Overnattinger fordelt etter markedssegment. (SSB, 2019)..... 11	
Tabell 2: Oversikt over intervjuobjektene og tidsbruk per intervju.....25	
Tabell 3: Hotellkjedenes forhold til OTAene.27	
Tabell 4: Hotellkjedenes tiltak for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer .33	

1. Innledning

1.1. Bakgrunn

De siste årene har det vært et skifte i markedet fra å henvende seg direkte til hoteller for kjøp av hotellrom, til online salg (NHO Reiseliv, u.d.). Hotellmarkedets distribusjonskanaler består blant annet av mellomledd som forenkler salg og levering av tjenester til konsumenter (Kracht & Wang, 2010). Disse mellomleddene kalles Online Travel Agencies (OTA), og har siden deres ankomst på midten av 90-tallet hatt en sterk innvirkning på hotellbransjen (Feinstein, 2018). I dag domineres online markedet av to store aktører, Booking Holding og Expedia Group, som har tilnærmet monopol i markedet (NHO Reiseliv, 2017b).

Internett har ført med seg større pristransparens og lave byttekostnader, noe som har gitt forbrukerne flere valg (Kracht & Wang, 2010). Fra kundens perspektiv tilbyr OTAene en lettvinnt plattform å bestille hotell på, hvor man får opplistet ledige hotellrom på valgte destinasjoner, og kan rangere dem ut fra kriterier (Feuer & Sundberg, 2016). For hotellene kan OTAene på den ene siden tilby en effektiv distribusjonskanal, hvor hotellene når ut til nye markeder og kundesegmenter som de ikke når på egenhånd. På den andre siden plasserer bookingselskapene seg mellom hotellene og kunden, og samler den informasjonen som trengs for å håndtere kundeforholdet (Bygstad & Iden, 2017). OTAene krever også en andel på 15-30 prosent av prisen når kunder bestiller hotellrom gjennom dem (Toh, Raven, & DeKay, 2011).

En annen utfordring er prisklausulene som OTAene krever. Kristin Krohn Devold, administrerende direktør i NHO Reiseliv, gikk i DN september 2017 ut mot OTAene Booking.com og Hotels.com (Berglihn, 2017a). Anklagen gikk ut på at selskapene misbruker sin sterke posisjon i booking av hotellrom ved prisklausuler (NHO Reiseliv, 2018). Klausulen, som gjerne kalles rate parity, går ut på at OTAene nekter hotellene i å tilby en lavere pris direkte til kundene enn den prisen som er oppgitt på bookingplattformen (NHO Reiseliv, 2018). Prisklausulene øker dermed OTAenes relevans i markedet, fordi kunder ikke kan få en lavere pris gjennom andre online kanaler (NHO Reiseliv, u.d.).

Som følger av utfordringene, samarbeider og konkurrerer OTAene og hotellene med hverandre på samme tid (Yu-Wei, Ping-Yu, & Yi-Chen, 2018). De to kanalene samarbeider om å introdusere nye kunder for hotellene, men konkurrerer med hverandre om de returnerende kundene (FitzGerald, 2016). Ettersom OTAene belaster hotellene med en provisjonsats vil hotellene ønske at returnerende kunder bestiller fremtidige besøk direkte gjennom dem,

fremfor OTAene (Yu-Wei et al., 2018). Forskere har observert vanskelige og noe fiendtlige forhold mellom OTAene og hotellene (Lee, Guillet, & Law, 2012). I stedet for det tradisjonelle agent-prinsipal forholdet, oppfører OTAene seg mer som forretningspartnere eller leverandører enn som et mellomledd (Bygstad & Iden, 2017).

Ifølge Parker, Van Alstynne & Choudary (2016) vil en plattform alltid vinne konkurransen når den går inn i et marked. På grunn av OTAenes tilbakeholdelse av kundeinformasjon, står hotellene i fare for å kun bli en tilbyder av hotellrom (Bygstad & Iden, 2017). Strukturen i reiselivsbransjens distribusjonssystem påvirker forretningsmodellen og markedsstrategien som de ulike aktørene tilegner seg (Kracht & Wang, 2010). For å motvirke effekten av å kun bli en tilbyder av en vare, må hoteller tilpasse seg de nye strategiske spillereglene. Dersom de ikke klarer å følge markedet vil de ikke være konkurransedyktige i fremtiden (Van Alstynne, Parker, & Choudary, 2016).

1.2. Forskningsspørsmål

Med bakgrunn i det foregående, vil vi undersøke følgende forskningsspørsmål:

Hva gjør nordiske hotellkjeder for å holde seg konkurransedyktige i markedet med Online Travel Agencies?

Vi vil undersøke forskningsspørsmålet ved å innhente data fra tre av de største hotellkjedene i Norge, henholdsvis Scandic Hotels, Thon Hotels og Radisson Hotels. Formålet er å bidra til innsikt om hva hotellkjeder og hoteller kan gjøre for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer. For å besvare forskningsspørsmålet vil vi innhente data om hvordan konkurransesituasjonen er for hotellkjedene, hva de gjør for å holde seg konkurransedyktige i markedet og hvilke effekter det gir, samt hvordan de ser på fremtiden i bransjen.

1.3. Om hotellkjedene

1.3.1. Scandic Hotels Group

Scandic er den største htelloperatøren i Norden, og har en markedsandel på omtrent 19 prosent i det norske markedet (HOTREC, 2018). De har 283 hoteller og 57 000 hotellrom fordelt i de nordiske landene. Av disse er 242 av hotellene leaset, 2 managed, 23 franchise- og partneravtaler, 1 eid av Scandic, mens 15 av hotellene er under utvikling. Scandic hadde i 2018 rundt 18 000 ansatte, og en omsetning på 16,51 milliarder NOK (Scandic Hotels Group, 2019). Rundt 70 prosent av inntektene til Scandic kommer fra yrkesreisende og kurs og konferanse,

mens de resterende 30 prosentene kommer fra fritidsreisende (Scandic, u.d.). Scandic har et eget lojalitetsprogram, Scandic Friends, og 35 prosent av hotellets bookinger kommer gjennom dette (Scandic Hotels Group, 2019). De har også egen app og nettside.

1.3.2. Thon Hotels

Thon Hotels er en del av Thon gruppen, som i hovedsak driver med hotell- og eiendomsvirksomhet. Totalt har de 78 hoteller med 11 610 hotellrom, hvorav 70 av dem ligger i Norge. Norge, og resten i Brussel og Rotterdam. Thon har en blanding av hoteller drevet av konsernet og eksterne franchisetakere. I 2016 var denne fordelingen 55 hoteller drevet av konsern og 14 hoteller drevet av eksterne franchisetakere (Olav Thon Gruppen, 2017). Thon Hotels har en markedsandel på 12,5 prosent i Norge (HOTREC, 2018), og hadde i 2017 en omsetning på 3,55 milliarder NOK (Olav Thon Gruppen, 2017). Hos Thon er fritidsreisende det største kundesegmentet med en andel på 51 prosent i 2017, mens yrkesreisende har 37 prosent og kurs og konferanse har 12 prosent (Olav Thon Gruppen, 2017). Thon sitt lojalitetsprogram Thon DISCOVERY er en del av et felles lojalitetsprogram gjennom alliansen Global Hotel Alliance (Thon Hotels, 2019). Thon tilbyr sine lojalitetskunder tilgang til app gjennom DISCOVERY, og i tillegg har de egen nettside (Olav Thon Gruppen, 2017).

1.3.3. Radisson Hotel Group

Radisson Hotel Group er det 11. største av verdens hotellgrupper med over 1 400 hoteller plassert rundt om i hele verden (Bjørshol, 2018). I Norge har de en markedsandel på omtrent 8 prosent (HOTREC, 2018). Radisson Hospitality AB er en del av Radisson Hotel Group, og har ansvar for hotellene i Europa, Midtøsten og Afrika (EMEA). I 2018 hadde Radisson Hospitality AB 380 hoteller med omtrent 83 300 hotellrom, fordelt i 79 land. Av disse 380 hotellene er 55 leaset, 204 managed og 121 franchise. Videre hadde de i 2018 omkring 44 000 ansatte, og en omsetning på 9,32 milliarder NOK. Radisson opererer med flere ulike merker, som retter seg mot ulike segmenter. I Norge finner man Radisson Blu og Park Inn by Radisson. Radisson har et lojalitetsprogram for hele gruppen, kalt Radisson Rewards. De har også egen app og nettside til hvert av hotellmerkene (Radisson Hotel Group, 2019).

2. Litteratur

I litteraturkapittelet vil vi innledningsvis foreta en kort oppsummering av tidligere forskning på området. Videre vil vi ta for oss hvordan hotellmarkedet ser ut i dag, med hovedvekt på det norske hotellmarkedet. Deretter beveger vi oss videre til OTAene, deres forretningsmodell og hvorfor de skaper utfordringer for hotellene. OTAenes konkurransefortrinn fører oss videre til digitale plattformer, oppbyggingen deres og hvorfor de hevder seg i dagens konkurransesituasjon. Vi runder av litteraturkapittelet med digital strategi, noe som er avgjørende for å holde seg konkurransedyktige i dagens komplekse konkurransesituasjon.

2.1. Forskning på området

Underveis i studien har vi gjennomgått mye forskning som omhandler digitale plattformer, konkurranse i digital infrastruktur og hotellbransjen. Vi har imidlertid funnet mindre forskning som er knyttet direkte opp mot vårt forskningsspørsmål. I det følgende vil vi presentere den forskningen vi mener er av størst interesse for vår studie.

Konkurranse i digital infrastruktur er et tema som har blitt mer aktuelt de siste årene. Flere har forsket på hvordan bedrifter kan ta opp konkurransen i digital infrastruktur. Blant annet har Sia, Soh & Weill (2016) tatt for seg hvordan banknæringen kan oppnå en digital strategi. De fant fire suksessfaktorer:

- En digital strategi krever sterkt lederskap.
- En smidig og skalerbar kjerne er kritisk.
- En digital strategi utnytter informasjonsoverflod for å skape ny verdi for kunder.
- En digital strategi krever kontinuerlig oppfølging av den dynamiske og fremvoksende digitale infrastrukturen.

De digitale utfordringene vil variere i ulike marked, imidlertid kan grunnprinsippet være likt, og det er hensiktsmessig å bruke denne forskningen som veiledende.

Toh et al. (2011) undersøkte hvordan hoteller kan styre kundene til egne nettsider fremfor til OTAene. De kom frem til følgende tiltak:

- Opprettholde en «best-rate» garanti, som gir et løfte om å matche lavere priser funnet på OTAenes nettside.
- Optimalisere nettsiden for søkemotorer.

- Hente data fra kunde profiler for å gi tilpassede tilbud.
- Beholde rom med høyere standard for å selge de på hotellets egen nettside.
- Gi rabatter eller andre kampanjetilbud til kunder som bestiller gjennom hotellets nettside.
- Tilby insentiver til returnerende kunder som booker på hotellets nettside.
- Unngå å gi lojalitetspoeng til kunder som bestiller gjennom OTAs.
- Berike hotellets nettside med informasjon, slik at kundene finner det de trenger.

Denne forskningen tar for seg en strategi om å generere flere salg gjennom egen nettside, og bidrar dermed til relevant innsikt på dette området. Imidlertid ønsker vi en bredere tilnærming, hvor vi ser på alle tiltakene som hotellkjedene tilegner seg for å holde seg konkurransedyktige.

I en casestudie av forholdet mellom Choice hotellene og OTAene foreslår Lee et al. (2012) seks måter hotellindustrien kan redusere sin avhengighet til OTAene på, samtidig som de opprettholder et forhold med distribusjonskanalen.

- Hotellene kan dele informasjon om deres beholdning og strategi mot OTAene med andre hoteller.
- Hoteller bør vurdere å ta i bruk flyselskapsmodellen for direkte bestillinger med skreddersydde tjenester.
- Hoteller bør gjøre effektiv bruk av sine Revenue management-systemer for å muliggjøre effektiv lager- og prisstyring
- Hoteller må velge distribusjonskanalene sine nøye, og de må utvide nettverkene sine til å omfatte flere OTAer, slik at de unngår å stole for mye på en eller noen få OTAer.
- Opptre i beste interesse av andre, da det vil oppmuntre til en positiv form for gjengjeldelse.
- Hoteller må utvikle sin bruk av teknologi og fortsette å forbedre nettsidene sine.

Denne forskningen er svært aktuell, da den foreslår konkrete tiltak for hotellindustrien. Imidlertid fører den teknologiske utviklingen som har funnet sted de siste ti-årene til at nye muligheter og trusler raskt kan dukke opp i markedet. Det vil derfor være interessant å undersøke om funnene deres fortsatt er gjeldende, og om hotellkjedene foretar tiltakene som de anbefaler.

Bygstad og Iden (2017) foretok en case studie av en av Norges største hotellkjeder, Nordic Choice, hvor forskningsspørsmålet tok for seg hvordan hoteller og hotellkjeder kan konkurrere mot OTAene i digital infrastruktur. De fant tre nøkkeltiltak for å oppnå en effektiv digital strategi:

- Bedrifter må etablere digital kompetanse.
- Bedrifter må ta posisjon i den digitale infrastrukturen.
- Bedrifter må utnytte samspeillet mellom digitale og ikke-digitale ressurser.

Denne forskningen er svært relevant for vår studie, ettersom den tar for seg den siste av de fire største hotellkjedene i Norge. Den vil derfor gi relevant innsikt om forskjeller og likheter i Nordiske hotellkjeders konkurransesituasjon.

2.2. Hotellmarkedet

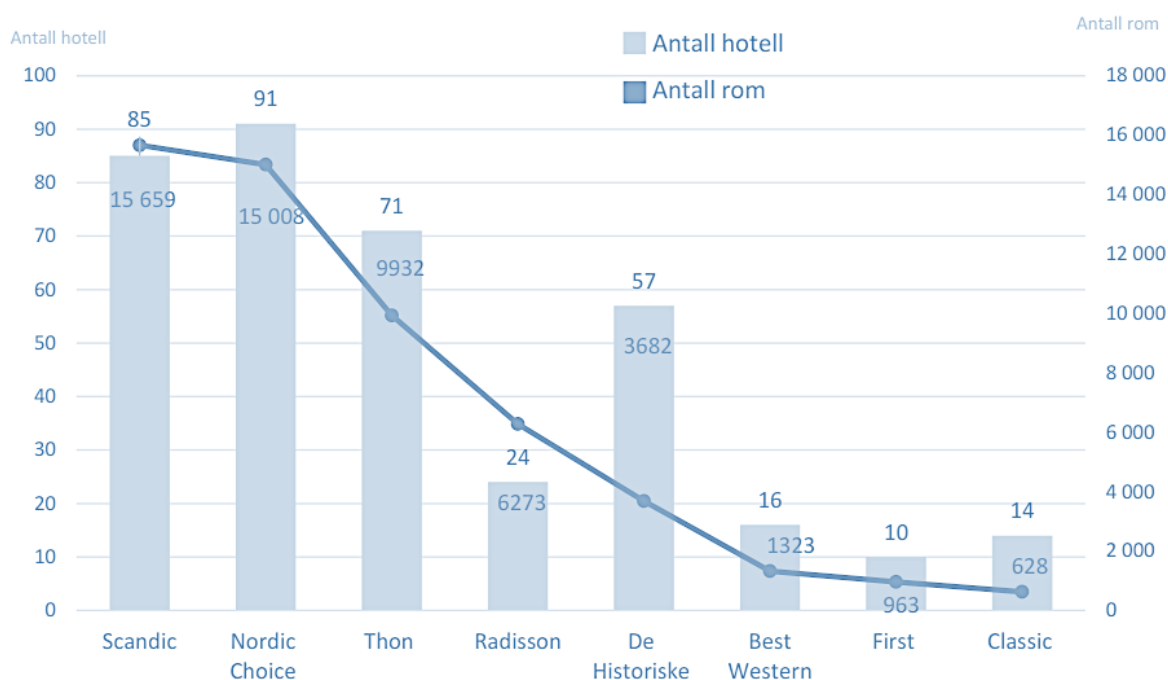
I løpet av de siste 20 årene har det vært en endring i hotellbransjen (Hoisington, 2017), og strukturen i turistsektorens distribusjonssystem har endret seg som følger av fremveksten av internett (Law, Leung, Lo, Leung, & Fong, 2015). Det er ikke lenger slik at hotellkjeder kun konkurrerer mot hotellkjeder, man konkurrerer i mye større grad mot alle aktørene innenfor reiselivsbransjen (Skift & Epsilon, 2019). Denne utviklingen er spesielt forårsaket av informasjons- og kommunikasjonsteknologi, og har påvirket forretningsmodellen og markedsstrategiene som aktørene i reiselivsbransjen har tilegnet seg. Dette har resultert i et større utvalg for forbrukerne, økt konkurranse for hotellene og en mer kompleks markedsstruktur (Kracht & Wang, 2010). Som følger har hoteller tatt i bruk flere distribusjonskanaler for å selge hotellrom, som egne nettsider, kjedens nettsider, tredjepartskanaler og sosiale medier (Toh et al., 2011).

I tidsrommet fra 2014 til 2018, økte online distribusjon med 46,7 prosent i Europa (D-Edge, 2019). Det er mange årsaker til veksten i online booking, og Toh et al. (2011) har oppsummert noen av dem: for det første er internett gunstig posisjonert for kjøp av immaterielle varer som tjenester eller hotellrom. Det er ikke behov for direkte kontakt, og kunden kan få informasjon om produktet gjennom å lese andre kunders tilbakemeldinger. For det andre viser det seg at kunder forventer at produkter som er kjøpt gjennom internett skal være billigere, på grunn av en felles forventning om at distribusjonskostnadene er lavere. For det tredje har internett muliggjort raske prissammenlikninger og reduserte søkekostnader.

2.2.1 Hotellmarkedet i Norge

I Norge har det også vært en økning i andelen online bookinger, og i 2017 var andelen romdøgn solgt online i Norge 45 prosent av det totale salget, mot 25 prosent solgt gjennom reisebyråer, 29 prosent solgt direkte fra hotellene og én prosent solgt gjennom annet. Den norske hotellnæring har hatt en stabil vekst i overnattinger fra 1990 til 2017 (Horwath HTL Norge, 2018). I tidsrommet 2016 til 2017 økte andelen utenlandske overnattinger med 2,3 prosent, mens norske overnattinger sank med 0,2 prosent fra året før (NHO Reiseliv, 2017a).

Hotellmarkedet i Norge består av 895 hoteller, med totalt 81 921 hotellrom (SSB, 2019). De fire største hotellkjedene, Scandic Hotels, Nordic Choice, Thon Hotels og Radisson Hotels, står for omtrent 30 prosent av hotellene i Norge (Horwath HTL Norge, 2018). Figur 1 viser en oversikt over antall hotell og rom for de åtte største hotellkjedene.



Figur 1: Antall hotell og hotellrom for de åtte største kjedene (Horwath HTL Norge, 2018).

I de tre største byene, henholdsvis Oslo, Bergen og Trondheim, står hotellkjedene for 91, 85 og 97 prosent av romkapasiteten. I Oslo og Bergen har flere nye hoteller de siste årene ført til utfordringer med overkapasitet av hotellrom (Horwath HTL Norge, 2018).

2.2.2 Markedssegment og preferanser

I hotellnæringen skilles det hovedsakelig mellom tre markedssegmenter (SSB, 2019). Tabellen nedenfor viser de ulike segmentene med tilhørende andel overnattinger i Norge, hvor yrkesreisende står for den største andelen hotellovernattinger.

Markedssegment	Andel overnattinger
Ferie & Fritid	37%
Yrke	45%
Kurs & Konferanse	18%

Tabell 1: Overnattinger fordelt etter markedssegment. (SSB, 2019)

Segmentene har ulike preferanser, og man finner spesielt et skille mellom fritidsreisende og yrkesreisende. Hovedskillet ligger i at fritidsreisende er svært opptatt av pris og anmeldelser fra andre når de skal velge hoteller, og undersøker mange kilder før de tar en avgjørelse (Ekstein, 2018). Yrkesreisende er på sin side mindre opptatt av pris, og mer opptatt av lojalitet (Skift & Turkish Airlines, 2018). Undersøkelser viser at 69 prosent av fritidsreisende, mot 78 prosent av yrkesreisende er lojale til reiserelaterte selskaper dersom de gir en personlig opplevelse (Shalavi, 2018). I rapporten *The 2018 Skift Global Business Traveler Report* (2018), rangerte yrkesreisende hva som er viktig for dem når de skal velge hotell og fly. Ønsket om å effektivisere turen, slik at man oppnådde mest mulig egentid, samt å gjøre turen lettvinnt var punkter som kom høyt på listen.

2.3. Online Travel Agencies

Ved slutten av 1990-tallet ble de tradisjonelle reiseagentene forbigått av direkte internettbooking hos hoteller. Ti år senere ble den nye strukturen delvis fornyet når nye internettaktører, OTAs, som Hotels.com og Booking.com kom på banen (Bygstad & Iden, 2017). OTAene tilbyr pris- og produktsammenlikninger på tvers av leverandører, og er derfor populære blant reisende (Toh et al., 2011). Populariteten til OTAene skyldes deres kundefokuserte tilnærming, og forbrukernes økende tillitt til online-kjøp (Lee et al., 2012). Det europeiske reiselivsmarkedet er svært fragmentert, og ingen hotellkjeder har en klar dominans i markedet (Ting, 2019). Etersom det finnes mange hoteller på markedet, er det naturlig for forbrukerne å bruke OTAer for å se etter overnatting. Derfor må hoteller samarbeide med OTAene for å oppnå synlighet hos kundene (Toh et al., 2011).

OTAene har hatt en jevn vekst, og ifølge HOTRECs *Hotel Distribution Study* økte andelen romdøgn solgt gjennom en OTA i Europa fra 19,7 prosent til 26 prosent i tidsrommet 2013 til 2017. Andelen solgt direkte fra hotellet sank i samme tidsrom fra 57,6 prosent til 52 prosent (HOTREC, 2018). To store aktører dominerer markedet for online booking, henholdsvis Booking Holdings og Expedia Group (Horwath HTL Norge, 2018), og disse har tilnærmet

monopol på trafikken (NHO Reiseliv, 2017b). Booking Holdings hadde 68 prosent av OTAenes markedsandeler i 2018 (D-Edge, 2019), og ifølge Fortune 500 (2019) hadde Booking Holdings og Expedia Group en omsetning på \$12,68 og \$10,06 milliarder i 2018. Markedsføring og distribusjon i hotellbransjene er mer kompleks enn noen gang, og etterhvert som industrien fortsetter å konsolidere seg, har noen få store aktører kommet for å dominere distribusjon, markedsføring og reiseplanlegging. I 2018 brukte Booking Holding 4,5 milliarder dollar på markedsføring, mens Expedia Group brukte 3,3 milliarder dollar (Skift & Tinyclues, 2019).

2.3.1 OTAenes forretningsmodell

Ved distribusjon av hotellrom, bruker OTAene en av følgende forretningsmodeller: (1) Merchant-modellen, (2) Agency-modellen eller (3) Opaque-modellen (Lee et al., 2012). Merchant-modellen karakteriseres ved at OTAene kjøper hotellrom til nedsatt pris, markedsfører de som salg, og selger hotellrommene til kunden med profitt (Bygstad & Iden, 2017). Ved å gjøre dette aksepterer OTAene risikoen av usolgt hotellrom, og tjener penger først når hotellrommet blir booket (Lee et al., 2012). Ved agency-modellen gjør OTAene bestillinger på hotellrom til avtalte priser, og mottar en avtalt provisjon for hver transaksjon (Bygstad & Iden, 2017). OTAer som bruker Opaque-modellen har en avtale med et hotell om å distribuere hotellrom, med forbehold om at tilbudt pris er avtalt med hotellet (Lee et al., 2012).

Ulike forretningsmodeller og smart forretningspraksis, som prisklausuler, gjør det mulig for OTAene å gi bedre tilbud enn hotellene kan tilby på egne nettsider (Stangl, Inversini, & Schegg, 2016). Ved bestilling under merchant-modellen vet hotellene lite om den reisende på forhånd av oppholdet, noe som skaper en distansering til kunden. Mesteparten av analysen og dataene eies av OTAene, og dette er den ledende kritikken som hoteller har med OTAmoellen (Sena, McNellis, & McDade, 2014). OTAene utnytter kunnskapen om kundene til datautvinning, slik at de kan skreddersy kampanjer og lojalitetsprogram for kundene (Toh et al., 2011). Det har vært en bevegelse blant OTAene fra merchant-modellen til agency-modellen, hvor reisende kan betale ved utsjekk. Agency-modellen er foretrukket av hotellene, og ofte de reisende fordi de kan ha direkte kontakt med hotellet ved siste-liten endringer. Det oppstår likevel problemer med denne tilnærmingen, ettersom hotellene kun får kundens identitet etter hotellene har betalt en provisjon til OTAene (Sena et al., 2014).

2.3.2 Hotellenes utfordringer med OTAene

Til tross for at tradisjonelle reiseselskaper har spilt en viktig rolle i å koble sammen hotellene med kundene, har internett endret det tradisjonelle forholdet mellom hoteller og reisebyråer (Lee et al., 2012). Reiselivsnæringen er informasjonskrevende, men med unntak av flyselskapene, har de lite kunnskap om IT. De fleste bedrifter har slitt med å tilpasse seg den dynamiske konkurransearenaen som drives av internett-selskaper. Ledere i reiselivsbransjen innser imidlertid at de nye aktørene truer hele forretningsmodellen i bransjen (Bygstad & Iden, 2017).

Spesielt to utfordringer oppstår for hotellene. For det første plasserer OTAene seg mellom hotellene og kunden, og de samler dermed informasjonen som trengs for å bevare kundeforholdet (Bygstad & Iden, 2017). Dominansen til de store aktørene har gjort det vanskeligere for reiselivsleverandører å nå kundene sine og få en dialog med dem (Skift & Tinyclues, 2019). Transaksjonskostnadsteori antyder at hoteller vil ha nytte av et samarbeid der eksperter (dvs. reisebyråer som fungerer som mellommenn) kan ta seg av distribusjonen, slik at hotellet kan fokusere på kjernevirksomheten. Informasjonsasymmetri, når en part har mer informasjon enn den andre, kan imidlertid bety at transaksjonskostnadsteorien ikke støtter agent-prinsipal forholdet i dette tilfellet. Spesielt når agenten har mer informasjon enn prinsipalen, vil prinsipalen ha problemer med å styre agentene, og dermed øker mulighetene for at agenten ikke betjener prinsipalens beste interesse (Lee et al., 2012). Som følger foretrekker hoteller å bruke mer penger på kanaler hvor transaksjonene kan skje gjennom hotellets direkte bookingkanal, da det gir dem mer kontroll over kunder og egen beholdning (Sena et al., 2014).

For det andre krever OTAene en økende andel av prisen for hotellrommene, og er kjent for å ta mellom 15-30 prosent av prisen (Toh et al., 2011). Noen få aktører dominerer markedet for OTAer og de har tilnærmet monopol på trafikken. Dette innebærer at de kan forlange provisjonssatser som i mange tilfeller fjerner lønnsomheten til små og store tilbydere av hotelltjenester over hele Europa (NHO Reiseliv, 2017b). Provisjonene som OTAene tar kan variere ut fra hotellenes forhandlingsmakt (Baglo, 2016). Større hotellkjeder klarer ofte å forhandle seg til en lavere provisjon, mens mindre hoteller må betale en høyere provisjon, fordi de har mindre tilstedeværelse i markedet (Toh et al., 2011). I studien til Toh et al. (2011) kommer det frem at det er stor motvilje mot høye provisjonssatser, spesielt blant små hoteller som har mindre forhandlingsmakt. Hotellene er forberedt på å senke egne priser, fremfor å

betale provisjon til OTAene. Markedsmakten til OTAene styrkes særlig gjennom følgende tre forhold (NHO Reiseliv, u.d.):

Laveste prisklausuler i hotellavtaler

Prisklausuler deles i vertikale og horisontale avtaler, hvor begge kan skape utfordringer for hotellene. Vertikale prisklausuler går ut på at hotellene ikke kan tilby lavere pris på hotellrom gjennom egne kanaler enn OTAene. Horisontal prisklausuler handler om at hotellene ikke kan tilby lavere priser til andre OTAer (Hjelmeng, 2018). NHO har gått sterkt ut mot prisklausuler, og mener den styrker OTAenes posisjon, fordi kunder ikke kan få en lavere pris gjennom andre online-aktører (NHO Reiseliv, u.d.). Kristin Krohn Devold anklaget i september 2017 OTAene for å misbruke sin sterke posisjon i bestilling av hotellrom, og ba om regulering fra Konkurransetilsynet (Berglihn, 2017a). Den rådende teorien tyder på at plattformer kan pålegge prisparitetsklausuler for å eliminere konkurransen fra distributører av samme produkt og øke sine provisjoner, til skade for både leverandører og kunder (Johansen & Vergé, 2017). Flere europeiske land, som Østerrike, Frankrike og Italia, har lagt ned forbud mot både vertikal og horisontale prisklausuler (Hjelmeng, 2018). Johansen og Vergé (2017) undersøkte velferdseffekter av prisparitetsklausuler. Deres analyse viste at prisparitet noen ganger kan være til nytte for både plattformene, leverandørene og forbrukerne. Spesielt når det er sterk konkurranse blant leverandørene finner de at prisparitetsklausuler ikke forårsaker skade, men kan øke plattformenes og leverandørenes profitt, samt konsumentoverskuddet.

Kontroll på hvilke kriterier som brukes for å vekte hotell på plattformenes sider

OTAene kan belønne de hotellene som genererer mer overskudd til plattformen ved å gi dem høyere rangering, ettersom de selv, gjennom egne kriterier, avgjør hotellenes rangering på nettsiden deres. Dette kan føre til at hoteller som godtar høyere provisjon, fleksible bestillingsvilkår, eller å la OTAene bestille en større andel av rommene, får høyere rangering enn de hotellene som ikke er så føyelige (NHO Reiseliv, u.d.). I studien til Toh et al. (2011) kom det også frem at hoteller kan få bedre plassering på OTAenes nettside dersom de betaler høyere provisjoner. Visepresident av regjerings- og bedriftssaker i Expedia, Jean-Phillipe Monod de Froideville, svarte på kritikken ved å fortelle at kompensasjonen de får betalt per booking kun spiller en rolle når de rangerer like tilbud, og at det dermed ikke er mulig å betale seg til topps på listene over anbefalte hoteller (Berglihn, 2017b).

Kontroll på søkemotorer som stadig skanner prisene på hotell på internett

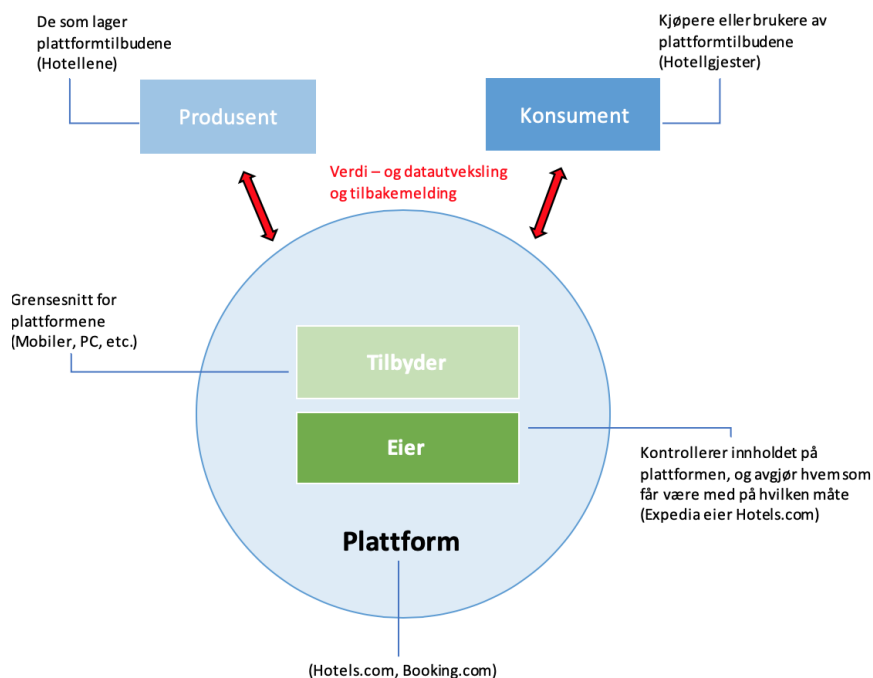
De store aktørene i markedet har aktivt drevet med oppkjøp av andre online nettsteder som driver med prissammenlikning, og på denne måten kan de kontrollere at hotellene opprettholder laveste prisklausulen (NHO Reiseliv, u.d.). For eksempel inkluderer Booking Holding Booking.com, Priceline.com, og meta-søk siden Kayak.com (Booking Holdings, 2019). Expedia Group inkluderer blant annet Expedia.com, Hotels.com, og meta-søk siden Trivago.com (Expedia group, u.d.). Dersom et hotell tilbyr en lavere pris gjennom sin egen nettside, vil det umiddelbart være synlig for plattformen, og de kan da iverksette gjengjeldstiltak (NHO Reiseliv, u.d.).

2.4. Digitale plattformer

Digitale plattformer er en forretningsmodell som har hatt økende interesse de siste årene (Constantinides, Henfridsson, & Parker, 2018), og er driverne bak mange av dagens mest suksessfulle selskaper (McAfee & Brynjolfsson, 2017). Bakgrunnen for den økende veksten av digitale plattformer er at informasjonsteknologi har redusert behovet for å eie fysisk infrastruktur og eiendeler, noe som gjør det lettere for dem å utvikle og skalere (Van Alstyne et al., 2016). Fremveksten av digitale plattformer har ført med seg omorganisering av markeder og omstilling av arbeidskraft. Som følger har konkurransebildet endret seg i flere bransjer (Kenney, Rouvinen, Seppälä, & Zysman, 2019).

2.4.1. Plattformenes verdiskaping

For å forstå hvordan fremveksten av plattformen endrer konkurransebildet, er det sentralt å se på hvordan digitale plattformer skiller seg fra de tradisjonelle verdikjedebedriftene i form av verdiskaping (Van Alstyne et al., 2016). Tradisjonelle verdikjeder skaper og overfører verdier gjennom en steg-for-steg-ordning, med leverandører på den ene siden og konsumenter på den andre (Parker et al., 2016). De digitale plattformene fungerer som egne økosystemer der alle aktørene spiller ulike roller (Van Alstyne et al., 2016). Fremfor å flyte i en rett linje fra leverandører til konsumenter, kan verdi bli skapt, endret, byttet og konsumert på en rekke ulike måter og steder (Parker et al., 2016). Aktørene i plattformenes økosystem vises ved figuren nedenfor.



Figur 2: Aktører i plattformenes økosystem (Van Alstyne et al., 2016).

Eierne av plattformer har kontroll på plattformens innhold og styringen av den, mens tilbyderne fungerer som et grensesnitt mellom plattformene og brukerne. Produsentene lager tilbudene, og konsumentene benytter seg av dem (Van Alstyne et al., 2016). Plattformer gjør verdiskaping og bytting mulig ved å koble de mest relevante ressursene fra produsenter i økosystemet sammen med konsumenter som trenger de ressursene (Choudary, 2015).

2.4.2. Plattformenes konkurransefortrinn

Plattformer har hovedsakelig to store økonomiske fortrinn over verdikjedebedrifter. For det første har plattformer en overlegen marginaløkonomi mot verdikjedebedrifter for produksjon og distribusjon. Når en hotellkjede ønsker å utvide, bygger de nye hotellrom og ansetter nytt personale. I kontrast kan Airbnb utvide med en marginalkostnad nær null, ettersom kostnaden ved å legge til et ekstra rom til nettverket er minimal. For det andre blir plattformenes evne til å skalere raskt ytterligere forsterket ved nettverkseffekter (Parker et al., 2016). Plattformer som oppnår flere brukere enn konkurrentene vil tilby en høyere gjennomsnittlig verdi per transaksjon. Dette kan forklares ved at større nettverk fører til flere treff mellom tilbud og etterspørsel, som igjen gir bedre datagrunnlag for å generere treff. Dette er en loop som skaper monopol i markedet (Van Alstyne et al., 2016).

Trusler fra plattformer kan komme i flere former, og i reiselivsbransjen er spesielt to former vanlige. For det første kan konkurranse komme fra allerede etablerte plattformer som

bestemmer seg for å entre en ny bransje ved hjelp av kunderelasjonene sine. For det andre kan plattformer samle samme type data som en virksomhet, og bestemme seg for å gå etter den samme næringen (Van Alstyne et al., 2016). Et eksempel på en allerede etablert plattform som kan entre markedet er Google, som er en av de mest brukte søkemotorene i Europa (Capala, 2018). Google har gjennom de siste årene vært aktiv på reiselivsfronten, og har bygget opp sitt eget reisetilbud som inkluderer flyreiser, hotell og utflukter (Sena et al., 2014). Under en konferanse i Las Vegas i 2018 omtalte CEO i Expedia Group, Mark Okerstrom, Google som sin største konkurrent (Schaal, 2018).

NHO skriver at en av utfordringene med plattformøkonomien er den økte markedskonsentrasjonen, som følge av dominansen til globale «superstjernebedrifter». Dette forsterkes av nettverkseffektene. Det tenderer derfor til at vinneren tar hele markedet, spesielt på kort og mellomlang sikt (NHO, 2018). Ifølge Parker et al. (2016) vil en plattform alltid vinne konkurransen når den går inn i et marked. Som et resultat av fremveksten av plattformer, er nesten alle de tradisjonelle praksisene som virksomheter styres på i omveltning. Den manglende evnen til å ta i bruk nye tilnærminger forklarer den vanskelige situasjonen som mange tradisjonelle virksomheter – fra hoteller til helsesektoren til taxier – befinner seg i (Parker, et al., 2016). Å håndtere plattformbedrifter krever en helt annen tankegang for strategi (Tiwana, 2013).

2.5. Digital strategi

Når teknologien utvikler seg, endrer dette forretningsbetingelsen og kostnadene, samtidig som nye muligheter og konkurrenter oppstår (Andersen & Sannes, 2017). Digitale plattformer gjør det mulig å entre markeder på tvers av grenser, og forårsaker dermed nye former for forretningsstrategier (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013). Van Alstyne et al. (2016) understreker viktigheten av å tilpasse seg de nye strategiske spillereglene. De hevder at dersom man ikke klarer å følge markedet vil man ikke være konkurransedyktige fremover i tid.

Digital strategi kan defineres som den organisatoriske strategien som formuleres og oppfylles ved å utnytte digitale ressurser for å skape differensiert verdi (Bharadwaj et al., 2013). Det er viktig å skille digital strategi fra IT-strategi, da det er grunnleggende forskjeller mellom dem (Difi, 2017). Bharadwaj et al. (2013) skriver at den digitale strategien skiller seg fra IT-strategien på fire områder: omfang, skala, hastighet og kilde til verdiskaping og kaping. *Omfang* handler om at digital strategi er mer kryssfunksjonell enn IT-strategi, og overskrider

tradisjonelle funksjonsområder. *Skala*, handler om bedriftens evne til raskt å skalere opp og ned. I reiselivsbransjen er mye av skaleringen knyttet til partnerskap og allianser. Bedrifter benytter tredjeparter med kompetanse på områder som ikke er deres kjernevirksomhet. De stoler på at tredjeparten kan tilby en tjeneste som gir skalafordeler, for eksempel leverandører av reservasjonssystemer og lojalitetsprogram. *Hastighet* handler om at digital strategi akselererer produktlanseringer og øker hastigheten til beslutninger i bedriften. Til slutt skiller digital strategi seg fra IT-strategi ved *kilde til verdiskaping*. Digital strategi gir økt verdi fra informasjon og flersidede forretningsmodeller (Bharadwaj et al., 2013).

De fleste bedrifter responderer på nye digitale trusler og muligheter med en ad hoc tilnærming, og innen noen av organisasjonens funksjoner. Det trengs imidlertid en mer helhetlig og integrert tilnærming, dersom bedrifter skal respondere effektivt på truslene og mulighetene som oppstår som følge av digitalisering (Sia et al., 2016). Bygstad & Iden (2017) undersøkte hvordan hotellkjeder kan konkurrere med OTAene i den digitale infrastrukturen, ved en casestudie av Nordic Choice. De fant tre nøkkeltiltak for å oppnå en effektiv digital strategi, og vi vil i det følgende ta for oss hvert av dem.

2.5.1. Etablere digital kompetanse

Mens plattformer lanseres med et naturlig eksternt fokus, må tradisjonelle verdikjedebedrifter utvikle nye kjernekompetanser, og ny tankegang, for å styre plattformer på toppen av egen virksomhet (Van Alstyne et al., 2016). Bygstad & Iden (2017) skriver at bedrifter må etablere spesialisert kompetanse på strategisk, taktisk og operativt nivå for å kunne konkurrere i digital infrastruktur.

Mange bedrifter har valgt å ansette en digitaldirektør (Chief Digital Officer på engelsk) for å sikre iverksetting av den digitale transformasjonen (Danilova, Rydland, Iden, & Bygstad, 2019). I en studie fra banksektoren identifiserte Sia et al. (2016) sterkt lederskap som en av suksesskriteriene for digital strategi. De fant at senior lederskapet og ledelsesstrukturen spilte en viktig rolle i å skape den digitale tankegangen som er en forutsetning for å koble sammen forretnings- og teknologistrategier. Behovet for sterkt lederskap fremhever at digital strategi ikke kan være et ansvar til en IT-avdeling. Det er ansvaret til kjedeledelsen, fordi det påvirker alle ledd i organisasjonen (Bygstad & Iden, 2017). Videre skriver Bygstad & Iden (2017) at bedrifter bør vurdere å etablere et digitalt kompetansesenter. Buhalis & Law (2008) fant at ved å omorganisere ressurser og kompetanse vil innovative bedrifter kunne betjene kundene og tilby transaksjoner med høyere verdi.

2.5.2. Ta posisjon i den digitale infrastrukturen

Bygstad & Iden (2017) skriver at bedrifter må bestemme hvilken posisjon de skal ha i den digitale infrastrukturen, ved å bestemme hvilken kombinasjon av tjenester og evner de skal tilby. Ettersom den digitale infrastrukturen er dynamisk, krever en digital strategi kontinuerlig oppfølging (Sia et al., 2016). I en undersøkelse av hvordan bedrifter bør forberede seg på digitale forstyrrelser som kan ramme virksomheten deres, fant Weill & Woerner (2015) at bedrifter må utvikle nye evner innen to områder for å forberede seg på fremtiden; bedrifter må lære mer om kundene deres, og de må utvikle evner for å bli en større del av et økosystem.

Å bruke distribusjonskanalene effektivt krever en forståelse for hvordan de utvikler seg i reisebransjen (Kracht & Wang, 2010). Hotellkjedene må håndtere OTAene både som partnere og konkurrenter, og velge de tilhørende arenaene (Bygstad & Iden, 2017). Dette må de gjøre ved å redusere sin avhengighet av OTAene, samtidig som de opprettholder et forhold til dem. OTAene er en viktig distribusjonskanal for hotellene (Lee et al., 2012), men de bør også maksimere egne inntekter ved å styre kundene til egne nettsider, fremfor til OTAenes (Toh et al., 2011).

Toh et al. (2011) anbefaler hotellene å gi kundene insentiver til å bestille direkte hos dem, for å unngå at de bestiller gjennom OTAene. Dette kan være gjennom hotellenes lojalitetsprogram. Grunnet den økende kompleksiteten i konkurransen ser man at lojalitetsprogram har skiftet fra å være et insentiv til å bli strategisk viktig. Undersøkelser viser også at den gjennomsnittlige kunden er del av 18 lojalitetsprogram, men bruker kun 8 av dem aktivt (Skift & Epsilon, 2019). For å hevde seg i havet av lojalitetstilbud, må bedrifter derfor utnytte primærdata om kundene på en bedre måte enn andre aktører (Skift & Tynclues, 2019). Sia et al. (2016) skriver at en digital strategi utnytter informasjonsoverflod for å skape ny verdi for kunder.

2.5.3. Utnytte samspillet mellom digitale og ikke-digitale ressurser

Hoteller kan utnytte sine digitale og ikke-digitale ressurser mer taktisk ved å benytte muligheter for å knytte kundene tettere til hotellet (Bygstad & Iden, 2017). De digitale ressursene kan også hjelpe bedrifter til å utnytte arbeidskraften på mer verdiskapende områder (Iden, 2018). Kracht & Wang (2010) skriver at hotellkjeder bør utnytte teknologi til å forbedre menneskelig kommunikasjon. For eksempel kan utvikling innen app, som innsjekk, utsjekk, nøkkelkort og romservice, øke kundens verdi av lojalitetsprogrammet (Bygstad & Iden, 2017).

3. Metode

Formålet med dette metodekapittelet er å redegjøre for hvordan vi har gjennomført studiet.

Vi starter kapittelet med en begrunnelse for valg av tema, før vi går inn på forskningsdesign og datainnsamling. Avslutningsvis redegjør vi for hvordan vi har analysert dataene.

3.1. Bakgrunn for studien

Som følger av digitalisering har konkurransesituasjonen endret seg i mange bransjer. Når plattformer entrer et marked, endrer konkurransesituasjonen seg for de eksisterende aktørene. De må tilpasse seg den nye strukturen for å holde seg konkurransedyktige i markedet. Imidlertid anser mange bedrifter det som utfordrende å følge med på den teknologiske utviklingen som plattformforetakene har brakt med seg. Det foreligger begrenset med forskning på området, og formålet med denne studien har vært å bidra til innsikt om hva hotellkjeder og hoteller kan gjøre for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer. Basert på dette formulerte vi et forskningsspørsmål hvor vi ønsket å finne ut hva nordiske hotellkjeder gjør for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

3.2. Forskningsdesign

Valg av forskningsdesign handler om å ta stilling til hva og hvem som skal undersøkes, og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen, Christoffersen, & Tufte, 2011). Vår gjennomgang av tidligere forskning på området viste at det fantes begrenset med forskning på forskningsspørsmålet. Den mest relevante forskningen på området er Bygstad & Iden (2017) sin casestudie av Nordic Choice, Lee et al. (2012) sin casestudie av Choice Hotels International og forskning av Toh et al. (2011) på hvordan hoteller kan styre kunder til egne nettsider. Ved at denne studien tar for seg tre av de største hotellkjedene i Norge, mener vi at den kan bidra til ny forståelse og innsikt om temaet. Videre fører den teknologiske utviklingen til at nye trusler og muligheter raskt kan oppstå i et marked, og det vil derfor være interessant å undersøke om funnene fortsatt er aktuell i dag, samt finne ut hvordan hotellkjedene ser på fremtiden. På bakgrunn av dette valgte vi et eksplorativt forskningsdesign, som har til formål å utforske forhold eller fenomener som er mindre kjent eller helt ukjent (Johannessen et al., 2011).

3.3. Datainnsamling

Mangel på sekundærdata har ført til at vi i denne studien har valgt å samle inn primærdata. Vi har imidlertid supplert med sekundærdata, der det har latt seg gjøre, for få utfyllende data om hotellkjedenes tiltak. Kvalitativ metode er spesielt relevant når det foreligger lite tidligere innsikt om temaet, og metoden legger vekt på forståelse (Ghauri & Grønhaug, 2010). Ettersom vi ønsket å oppnå en dypere forståelse for hotellkjedenes konkurransesituasjon i markedet med OTAene, og hva de gjør for å møte konkurransen, valgte vi en kvalitativ metode for innsamling av primærdata.

Primærdataene er hentet inn ved hjelp av intervjuer av ansatte i hotellkjedene på tre nivåer: kjedeledere, hotelldirektører og ansatte som har daglig kontakt med kundene. De kvalitative sekundærdataene er hentet inn gjennom hotellkjedenes egne nettsider, apper, lojalitetsprogram, årsrapporter og nyhetsartikler. Vi har også fått tilgang til kvantitative sekundærdata fra en av hotellkjedene. Disse dataene er sensitive for hotellkjeden, og har derfor ikke blitt fremstilt i masteroppgaven. Tallene har likevel hatt nytte for oss ved at de har gitt oss et klarere virkelighetsbilde. Det er mulig at vi ville fått mer tallbaserte data dersom vi hadde valgt en konfidensiell studie. Imidlertid mente vi at det ikke ville nødvendig med kvantitative data for å gi et grundig svar på forskningsspørsmålet. Samtidig ønsket vi å publisere oppgaven for å bidra til forskning og innsikt på området.

Dataene ble samlet inn ved å foreta casestudie av tre nordiske hotellkjeder. Casestudie er en dybdeundersøkelse om et emne eller fenomen i sine virkelige omgivelser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å oppnå en dybdeforståelse, undersøkte vi hvordan konkurransesituasjonen og tiltakene påvirket flere nivåer i hotellkjedene. Kvalitative casestudier starter vanligvis med et problem som er hentet fra praksis (Johannessen et al., 2011). Endring i konkurransearenaen som følge av digitalisering og nye aktører er aktuelt i mange bransjer, inklusiv hotellbransjen. Mange hoteller og hotellkjeder anser det som utfordrende å tilpasse seg den nye konkurransestrukturen, og som følger ønsker vi å bidra til forskning på hva de kan gjøre for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

Datainnsamlingen ble gjennomført i tidsrommet 19. Februar til 5. April. Tiden som ble brukt på datainnsamlingen kan forklares ved variasjonen i responstiden til de ulike hotellkjedene, samt at vi bearbeidet dataene fra de første intervjuene med kjedeledelsen, før vi kontaktet hotellene.

3.3.1. Utvalg

Studiens tidsbegrensning førte til at vi måtte ta et valg angående hvilke hotellkjeder vi ønsket å studere. Vi bestemte oss raskt for å benytte oss av flercasedesign, for å studere de store hotellkjedene, da det var sannsynlig at de hadde ressurser til å foreta digitale tiltak i konkurransen med OTAene. Flercasedesign fokuserer på om funnene kan reproduseres på tvers av casene (Saunders et al., 2016). Med et utgangspunkt om at vi ville finne liknende data på tvers av hotellkjedene, valgte vi å ta for oss de tre av de største hotellkjedene i Norge.

Etter vi hadde bestemt oss for hvilke hotellkjeder vi ville studere, begynte vi å kartlegge hvem det var hensiktsmessig å ha intervju med i de ulike hotellkjedene. For å innhente de dataene vi trengte til å besvare forskningsspørsmålet, ønsket vi å komme i kontakt med kjedeledelsen i Scandic, Thon og Radisson. Vi sendte mail til hotellkjedene med informasjon om masteroppgaven vår og hensikten med forskningen. Scandic fikk vi raskt kontakt med, og ble videresendt til vi kom i kontakt med en kjedeleder som hadde oversikt om hotellets situasjon og strategiske tiltak. Vi brukte et par uker ekstra på å få kontakt med Thon og Radisson. Etter å ha sendt mail og snakket på telefon med Radisson, fikk vi avslag om intervju med dem, på bakgrunn av ressursmangel. Hos Thon ble vi satt i kontakt med en kjedeleder som hadde oversikt om temaet og arbeidet aktivt med det.

Etter å ha gjennomført intervjuer med kjedelederne, bearbeidet vi dataene fra disse intervjuene. Vi ønsket å gå i dybden på de dataene vi hadde samlet inn, og anså det hensiktsmessig å intervju ansatte på hotellnivå. Derfor sendte vi mail til hotelldirektører i Scandic og Thon, for å avtale intervjuer med dem, samt en ansatt som har daglig kundekontakt. I tillegg valgte vi å intervju en hotelldirektør og ansatt i Radisson, for å få innblikk i hvordan konkurransesituasjonen er for Radisson. Vi har ikke hatt samme mulighet til å gå i dybden her, men følte at intervjuet ville styrke studiet, og etter utsagn fra Scandic og Thon så vi at det kunne bidra til en interessant vinkling.

3.3.2. Intervjuer

For å få et helhetlig bilde av situasjonen, valgte vi å intervju de tre nivåene hos hotellkjedene. Videre ønsket vi å få mest mulig informasjon hos intervjuobjektene, og foretok derfor semi-strukturerte intervjuer. På denne måten ble ikke intervjuobjektene begrenset i henhold til informasjonen de delte. Det gav oss også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål rundt informasjon som ble delt.

Før intervjuene

Før den første intervjurunden utarbeidet vi en intervjuguide, basert på fire deltema: konkurransesituasjonen, tiltak for å holde konkurransedyktige, effekter av tiltakene, og fremtiden i bransjen. For å skape en struktur, har disse fire har vært gjennomgående i samtlige av intervjuene vi har utført. Underspørsmålene til hvert deltema har imidlertid variert noe, etter hvilket nivå intervjuobjektet var på i hotellkjeden, og hvilken hotellkjede vi intervjuet. Vi var imidlertid konsekvent på å formulere spørsmålene slik at vi skulle få mest mulig informasjon fra hvert dem. Videre sørget vi for at spørsmålene ikke skulle være ledende, da vi ønsket at informasjonen intervjuobjektene gav ikke skulle være påvirket av oss. Intervjuguiden fungerte som en sikkerhet for at intervjuet holdt seg innenfor rammene av temaet, og det sikret at vi fikk relevant data.

Intervjuguiden for kjedelederne i hotellkjedene inneholdt 16 spørsmål. Vi hadde også notert ned egne oppfølgingsspørsmål, som vi skulle bruke dersom intervjuobjektet ikke gav utfyllende svar. Etter det første intervjuet gikk vi gjennom intervjuguiden for å vurdere spørsmålene. Denne gjennomgangen gikk ut på om vi mente at respondenten hadde tolket spørsmålene slik spørsmålene var ment, fikk vi de svarene vi forventet, var det spørsmål vi følte manglet i lys av de opplysningene vi hadde fått. Dette gjorde at vi foretok noen endringer før neste intervju. Ved intervju av kjedelederne for hotellkjedene, fikk intervjuobjektene tilsendt spørsmålene på forhånd. Dette var ønskelig fra samtlige, og det førte til at vi fikk mye og god informasjon, da de fikk tenkt gjennom spørsmålene på forhånd. Vi forhørte oss også om de ønsket anonymisering av hotellkjeden, men alle hotellkjedene ønsket å bidra med data uten å anonymiseres.

Til hotelldirektørene ble det laget individuelle intervjuguider, da hensikten var å følge opp den informasjonen vi fikk av kjedelederne. Disse intervjuene bar dermed mer preg av struktur enn intervjuene av kjedelederne. De fire deltemaene ble fortsatt brukt, men spørsmålene varierte avhengig av informasjonen vi hadde fått om den aktuelle hotellkjeden. Dette gjaldt også intervju av ansatte med daglig kundekontakt. Spørsmålene var spesifikt rettet mot tiltak som kjedelederne i hotellkjedene hadde informert om i de tidligere intervjuene, og problemstillinger som de ansatte møtte i det daglige. Vi hadde også et åpningsspørsmål til hvert av intervjuobjektene, for å sette i gang dialogen.

Gjennomføring av intervjuene

Flertallet av intervjuene ble gjennomført ved personlig intervju, men ved intervju av kjedelederen i Scandic lot ikke dette seg gjøre, og vi valgte derfor å benytte oss av telefonintervju. Alle intervjuene ble gjennomført i lukkede rom slik at det ikke skulle oppstå forstyrrelser under intervjuene. Før vi startet intervjuet ble det spurt om tillatelse til å ta lydopptak av intervjuet, noe alle intervjuobjektene ga samtykke til.

Første intervjurunde

Det første intervjuet var av en kjedeleder i Scandic, og ble gjennomført over telefon. Dette var for å gjøre intervjuet mindre ressurskrevende, samt nå et større geografisk område. Intervjuet ble foretatt tidlig i datainnsamlingen, og intervjuobjektet befant seg på tidspunktet i et annet land. Intervjuobjektet hadde en høy stilling i selskapet, og fremstod som en travel person. Det var derfor en fordel både for oss og for intervjuobjektet at intervjuet kunne tas over telefon. En mulig ulempe ved bruk av telefonintervju er at det ikke etableres en personlig kontakt i samme grad som ved vanlig intervju. Dermed blir det enda viktigere å skape troverdighet hos intervjuobjektet (Saunders et al., 2016). Vi hadde på forhånd av intervjuet kommunisert over e-post med intervjuobjektet. Personen visste formålet med studiet vårt, og hadde fått tilsendt spørsmålene. Dette førte til at vi klarte å opprette både troverdighet og interesse fra intervjuobjektet. Under telefonintervjuet tok en av oss notater, mens den andre førte intervjuet. Dette gjorde det lettere for intervjuobjektet, da vedkommende kun trengte å forholde seg til en person.

Det andre intervjuet var av en kjedeleder i Thon. Her hadde vi mulighet til å reise for å foreta personlig intervju. Dette var noe både vi og hotellkjeden ønsket, da det gav hotellkjeden mulighet til å dele mer informasjon. Vi hadde på forhånd sendt de fire overordnede spørsmålene til intervjuobjektet, slik at personen hadde gjort seg opp tanker om hva vi skulle snakke om, og hvilken data personen kunne gi. Intervjuobjektet delte svært mye data om emnet, og spørsmålene vi hadde formulert under hvert deltema ble lite brukt. De fungerte på denne måten mer som en sjekkliste for at vi fikk all den dataen vi trengte.

Etter å ha gjennomført de første intervjuene med kjedelederne, gikk vi gjennom dataen for å undersøke hva vi ønsket å fordype oss i. Vi så det hensiktsmessig med et oppfølgingsintervju med kjedelederen i Scandic, for å få utdypende data på temaer som kom frem i det første intervjuet. Dette intervjuet ble også utført over telefon, og intervjuobjektet hadde fått tilsendt spørsmålene på forhånd av intervjuet.

Andre intervjurunde

Etter å ha samlet inn de dataene vi ønsket fra kjedeledelsen ønsket vi intervjuer med hotelldirektører for å finne ut hva deres tanker om situasjonen var, hvordan tiltakene som ble igangsatt påvirket dem, og hvilke tiltak de foretok på hotellnivå for å sikre direkte bookinger. Disse intervjuene ble foretatt de aktuelle hotellene. En av hotelldirektørene hadde også med seg revenue manager for hotellet.

I tillegg til intervju med hotelldirektørene gjennomførte vi intervju av ansatte med kundekontakt. Disse intervjuene ble foretatt rett etter intervjuet med hotelldirektøren. Hos Thon og Radisson intervjuet vi resepsjonister som hadde arbeidet hos dem i flere år, og hos Scandic intervjuet vi en resepsjonssjef. Dette sikret at vi fikk data fra ansatte med god erfaring og kontroll på emnet.

Tabellen nedenfor viser en oversikt av tidsbruk for de ulike intervjuobjektene og tilhørende hotellkjede:

	Scandic	Thon	Radisson
Kjedeleder	45 minutter 25 minutter	90 minutter	---
Hotelldirektør	31 minutter	30 minutter	26 minutter
Ansatt med kundekontakt	13 minutter	16 minutter	10 minutter

Tabell 2: Oversikt over intervjuobjektene og tidsbruk per intervju.

3.3.3. Observasjon

Før vi kontaktet hotellkjedene meldte vi oss inn i lojalitetsprogrammene og lastet ned appene deres. Dette gav oss inntrykk av hva de ulike kjedene tilbydde av tjenester, og hvordan de arbeidet med å få kundene til å booke direkte gjennom lojalitetsprogrammer. Videre har vi brukt data fra nettsiden til hotellkjedene, samt årsrapporter for å supplere med informasjon.

3.4. Analyse av data

Analyse av data handler om å trekke ut essensen og skape forståelse for intervjuobjektene uttalelser. I det følgende vil vi ta for oss hvordan vi har gått frem for å analysere det innsamlede datamaterialet.

3.4.1. Transkribering av data

For å sikre at all informasjon ble gjengitt og oppfattet riktig, valgte vi å ta lydopptak. Alle intervjuene ble transkribert for å sikre dokumentasjon. Til sammen utgjorde intervjuene i transkriberte form 70 sider. Ettersom vi hadde gjennomført semi-strukturerte intervju, var det nødvendig å transkribere intervjuene for å klare å analysere all dataen på en hensiktsmessig måte. Å ha intervjuene i tekstformat gjorde det også lettere å bearbeide det innsamlede materialet. Fordelen med å transkribere er at man kan gå gjennom dataene i eget tempo, og det er lettere å sortere og kategorisere dataen. Etter at intervjuene var transkribert, ble lydfilene slettet.

3.4.2. Referat

Etter alle intervjuene var transkribert, ble det skrevet et referat fra dem. Dette førte til at vi fikk tenkt gjennom de viktige funnene som kom frem under intervjuet, og det gjorde det lettere for oss å ha oversikt over informasjonen. Kjedelederne i hotellkjedene fikk også tilsendt referatet for å sikre at informasjonen som ble delt, ble forstått slik den var ment. De hadde dermed mulighet til å komme med tilbakemelding dersom noe ikke stemte.

3.4.3. Analyse

Ved analyse av dataene gjennomgikk vi det transkriberte materialet og referatene hver for oss. Vi markerte interessante funn, og gikk deretter sammen for å diskutere og sammenlikne disse. Dette førte til at vi ikke ble påvirket av hverandres tanker omkring dataene vi anså som viktige, og vi fikk en grundig gjennomgang av dem. Vi gjennomgikk også dataene uavhengig av de fire deltemaene i intervjuguiden, slik at vi skulle unngå å overse viktige og interessante uttalelser. Etter å ha trukket frem studiens viktigste funn, oppsummerte vi dem imidlertid under hvert deltema. Vi leste så gjennom det transkriberte materialet og referatene igjen, for å sikre at vi ikke hadde utelatt viktig data.

4. Funn

I det følgende kapittel vil vi presentere funnene fra datainnsamlingen. I den første delen vil vi presentere funnene knyttet til hvordan konkurransesituasjonen er for hotellkjedene, herunder hotellkjedenes tilnærming til OTAene, og fordeler og ulemper ved samarbeidet. I den andre delen tar vi for oss tiltakene hotellene gjør for å holde seg konkurransedyktige i markedet. Avslutningsvis tar vi for oss hotellkjedenes syn på fremtiden. Ved presentasjon av funnene viser vi til uttalelser fra de ulike intervjuobjekter i hotellkjedene.

4.1. Konkurransesituasjonen

Konkurransesituasjonen i hotellmarkedet er kompleks, og har gjennomgått store endringer de siste 10-årene. Hotellkjedene har gått fra å selge hotellrom gjennom tredjepartskanaler som tradisjonelle reisebyråer, til i dag å samarbeide med flere OTAer, samtidig som de arbeider for å øke bookinger gjennom egne online kanaler. Hotellkjedene har imidlertid innfunnet seg med den nye konkurransesituasjonen, og kjedelederen i Thon kommer med følgende uttalelse om dagens distribusjon:

«Den komplekse distribusjonsverden som vi lever i er helt tullete kompleks egentlig, skulle aldri ha gått dit, men nå er vi der.»

For de nordiske hotellkjedene finner vi at konkurransesituasjonen er lik, men med noen nyanser. Tabellen nedenfor viser en oppsummering av hotellkjedenes forhold til OTAene. I det følgende vil vi komme dypere inn på disse.

	Scandic	Thon	Radisson
Hotellkjedenes tilnærming til OTAene	Samarbeidspartner	Samarbeidspartner	Samarbeidspartner
Fordeler med OTAene	Tilrettelegger for online booking. Økt distribusjonskraft Omdømme	Tilrettelegger for online booking. Økt distribusjonskraft	Tilrettelegger for online booking. Økt distribusjonskraft
Ulemper med OTAene	Tilbakeholdelse av kundeinformasjon i forkant av opphold Provisjonssatser	Tilbakeholdelse av kundeinformasjon i forkant av opphold Provisjonssatser	Tilbakeholdelse av kundeinformasjon i forkant av opphold Provisjonssatser

Tabell 3: Hotellkjedenes forhold til OTAene.

4.1.1. Hotellenes tilnærming til OTAene

Kjedelederen i Thon og hotelldirektøren i Scandic uttaler at hotellene og hotellkjedene «sov i timen» når OTAene først kom på banen og avtalene ble inngått. Scandic og Thon forteller om hvordan de inngikk avtale med Expedia rundt år 2005, og Booking.com et par år senere. Utfordringene som OTAene brakte med seg ble imidlertid først oppdaget i 2008-2010, og kjedelederen i Scandic uttaler seg om oppdagelsen slik:

«Det jeg så var at trusselen kom i form av veldig høye provisjonssatser, men veldig lav omsetning».

Kjedelederen i Thon forteller at de oppdaget utfordringene når kontraktene skulle fornyes. De begynte å lese gjennom kontraktene, som var krevende på grunn av innviklet amerikansk juss. I kontraktene stod det at hotellkjeden i realiteten gav bort en del av hotellet til OTAene, og OTAene kunne selge det uten restriksjoner.

På bakgrunn av dårlige avtalevilkår i kontraktene, som høye provisjonssatser, kansellerte Scandic avtalen med Expedia i 2012. Effekten av kanselleringen ble forsterket ved at Nordic Choice, Thon Hotels og First Hotels senere fulgte etter. Ved slutten av 2013 – starten av 2014 inngikk Scandic og Thon på nytt en avtale med Expedia. I dag har både Scandic, Thon og Radisson en tilnærming til OTAene som samarbeidspartner, og kjedelederen i Scandic uttaler seg om utviklingen av forholdet til OTAene slik:

«Over tid har forholdet til OTAene utviklet seg fra et kunde-leverandør-forhold med veldig høye provisjonssatser, og vanskelige og mer aggressive diskusjoner, til å gå mer mot et samarbeid.»

Hotellkjedene og OTAene har likevel ulike interesser, ettersom begge parter ønsker at kundene skal bestille fra dem. Scandic og Thon forteller at de derfor må arbeide aktivt for å følge med på hva OTAene foretar seg. Kjedelederen i Thon trekker frem et eksempel om hvordan Booking.com den siste tiden har operert i grenseland av kontrakten:

«Vi sender prisene opp, også har de begynt å redusere sin egen provisjon. De reduserer prisene tilsvarende ut mot kunden. Det er hyggelig for forbruker, men det gjør at vi har mistet kontrollen og oversikten, for da har vi ikke paritet med de andre OTAene lenger, også ringer Expedia og lur på hva vi holder på med.»

Fra et konkurranseperspektiv er dette et effektivt tiltak fra Boobooking.com for å generere direkte bookinger fra kunder, men det skaper utfordringer i henhold til horisontal prisparitet. Horisontal prisparitet går ut på at hotellkjedene skal gi lik pris ut til alle OTAene, og hotellkjedene forteller at horisontal prisparitet er en del av avtalen de har med OTAene. Tidligere var også vertikal prisparitet en vanlig del av avtalen med OTAene, som vil si at hotellkjedene ikke kunne tilby kundene en lavere pris gjennom egne kanaler enn OTAene tilbydde gjennom sine kanaler. Kjedelederne i Scandic og Thon forteller at vertikal prisparitet imidlertid ikke lenger er pålagt i avtalen med OTAene. Det fremstår dermed som at vertikal prisparitet er noe hotellkjedene selv velger på enkelte hoteller. Hotelldirektøren i Radisson forteller at dette er noe de opererer med i enkelte tilfeller:

«Det er litt forskjellig fra avtale til avtale, hvorvidt man har rate parity eller ikke. Rate parity med lik pris på egne sider, og via dem [OTAene].»

Etter kanselleringen med Expedia, har hotellkjedene begynt å sette egne krav til avtalene med OTAene. Kjedelederen i Thon forteller at en viktig del av kontrakten med OTAene, er at OTAene ikke har lov til å by på hotellkjedens varemerke. Kjedelederen i Scandic forteller at de ønsker å bestemme hvordan de skal optimalisere bruken av OTAene, og har som følger laget en distribusjonsstrategi som håndterer krav på hva som skal være en del av en kommersiell avtale med en OTA:

«De som ikke aksepterer slike avtaler, inngår vi ikke avtale med. De som aksepterer avtalene, inngår vi avtale med, pluss at provisjonsnivå skal være på de nivåene vi mener at de skal være. (...) Om OTAene krever en [vertikal] paritetsavtale på pris, så skriver vi ikke under den avtalen».

Dette kan Scandic gjøre fordi de er en hotellkjede med sterk markedsposisjon. I avtaleinngåelsen mellom hotellkjedene og OTAene kommer det frem at forhandlingsmakten er avgjørende for vilkårene. Samtlige hotellkjeder forteller at det er lettere for dem å oppnå en gunstig avtale med OTAene enn det er for mindre hoteller. Forhandlingsmakten til hotellkjedene har bakgrunn i størrelsen, og kjedelederen i Thon forteller at Radisson, som den største av de tre hotellkjedene internasjonalt, har et sterkt utgangspunkt når de inngår avtaler med OTAene:

«Det er ulik strategi ut mot OTAene, Radisson for eksempel har et helt annet forhold til dette. Når det kommer så mange Radisson hoteller til Expedia eller Booking.com, så har de plutselig en maktposisjon i forhold til forhandlingene.»

4.1.2. Fordeler og ulemper ved samarbeidet

OTAene har vært i front av den teknologiske utviklingen når det kommer til online booking. Hotellkjedene har slitt med å følge den teknologiske utviklingen i markedet, og har derfor hatt fordel av at OTAene har tilrettelagt og investert i en plattform som gjør det lett for kundene å bestille hotellrom. Dette bekreftes av samtlige hotellkjeder, og kjedelederen i Thon uttaler følgende:

«OTAene skal ha kreds for den jobben de har gjort. For de har virkelig tilrettelagt og investert enorme summer i å utvikle en booking-arena som vi er veldig glad for.»

OTAene omsetter for milliarder, og bruker enorme summer på markedsføring. Kjedelederen i Scandic forteller at dette gir en fordel for hotellkjedene ved at OTAene reklamerer for varemerket deres, noe som øker sannsynligheten for at en person utenfor hjemmemarkedet kjenner igjen hotellkjeden. Hotellkjedene understreker at OTAene fungerer som en distribusjonskanal for dem, hvor de når ut til markeder de ikke ville nådd på egenhånd. Thon og Scandic trekker begge frem USA som et marked hvor de bruker OTAene for å nå ut til kundene. Kjedelederen i Scandic uttaler seg på følgende måte når vedkommende forteller hvorfor de som hotellkjede har avtale med OTAer:

«Det er for å øke distribusjonskraften. Det vil si at man vil nå kundesegment i markeder som man selv ikke klarer å nå. Vi har en distribusjonsstrategi, og vi sier ganske tydelig i den at Scandic skal være i de kanalene som kunden er. Er vi ikke i de kanalene kundene er, så selger vi ikke noe, så enkelt er det».

En ulempe med OTAenes distribusjonskraft er at de også genererer bookinger fra kundene i hjemmemarkedet til hotellkjedene. I hjemmemarkedet har hotellkjedene et sterkt varemerke, noe som gjør det lett og billigere for dem å nå kundene på egenhånd. Scandic og Thon ønsker å begrense bookinger via OTAene i hjemmemarkedet, og kjedelederen i Scandic uttaler seg på følgende måte:

«Vi mener at hjemmemarkedet er der vi er sterke på varemerke. Der vil vi at kunden skal gå direkte til oss, fordi vi ønsker å ha en relasjon til kunden. Det er nettopp kunderelasjonen som blir det viktige, for den negative delen ved OTAene er at vi ikke får data om kunden».

At informasjonen ligger hos tredjepart oppleves som et problem for samtlige hotellkjeder. Hos Scandic og Thon forteller flere intervjuobjekter at de verken får e-postadresser eller telefonnummeret til kundene på forhånd av oppholdet, når kunden har booket gjennom OTAene, og dermed ikke kan kontakte dem dersom det oppstår problemer med bookingen. Hotelldirektøren i Radisson forteller at de som en stor hotellkjede har et godt samarbeid med OTAene, men uttaler følgende:

«Vi merker at det er lettere for oss å ta det direkte med en som har booket hos oss, for det er klart at deres booking, deres betaling, alt av spesifikasjoner, når de booker gjennom en tredjepart ligger hos tredjepart. Det begrenser vår mulighet til å hjelpe, ganske betraktelig».

Dette byr på konkrete problemstillinger på hotellene. Alle intervjuobjektene i Scandic og Thon forteller om hvordan lojalitetskunder booker gjennom OTAene, og forventer å bli møtt som en lojalitetskunde når de kommer til hotellet. Hotellene kan på sin side ikke se at det er en lojalitetskunde før kunden ankommer hotellet. Resepsjonistene i Scandic og Thon forteller at dette er en daglig utfordring for dem, og resepsjonisten i Scandic uttaler følgende:

«Kundene får ikke alle fordelene når de bestiller gjennom en tredjepart i det lojalitetsprogrammet vi har, Scandic Friends. Vi opplever ofte at de ikke er klar over det, da må man si; du får dessverre ikke poeng på oppholdet ditt. Da vet de neste gang at de ikke skal gjøre det».

En annen ulempe ved OTAene er provisjonssatsene de krever av hotellene når kundene booker rom gjennom dem. Kjedelederne og hotelldirektørene i samtlige hotellkjeder forteller at de ønsker direkte bookinger, ettersom det er billigere for dem. Litteraturen tilsier at provisjonssatsene ligger mellom 15-30 prosent, Scandic og Thon bekrefter at de ligger i det nedre sjiktet. Fra Radisson fikk vi ingen uttalelser om provisjonssatser, men uttalelser fra kjedelederen i Thon tyder på at de har lavere provisjonssatser enn Scandic og Thon:

«Radisson har en maktposisjon i forhold til forhandlingene. Så de har en helt annen tilnærming, de har selvfølgelig helt andre provisjoner også.»

Dersom hotellkjedene blir for avhengige av OTAene, er en ulempe at OTAene kan øke provisjonssatsene. Hotellkjedene står da i fare for å kun bli en tilbyder av hotellrom. Hotelldirektøren i Scandic uttaler følgende:

«Før eide hotellkjedene kunden, men nå bytter det mer over til at de OTAene eier kunden. Klarer de å styre kunden godt nok, kan de kreve så mye provisjon de vil. Om ikke så får man jo ikke trafikken, og det er det som er faren.»

Hotellkjedene kan også betale en høyere provisjon for å havne lenger opp på OTAenes nettside, når kundene søker på hoteller. Kjedelederen i Scandic og hotelldirektøren i Radisson trekker frem at denne rangeringen kan oppleves som misvisende for kundene. Kjedelederen i Thon bekrefter at høyere provisjonssatser gir bedre plassering:

«Det som er virkeligheten er at dersom du betaler nok, er det den som i algoritmen gir deg høyest vekt. (...) Man får aldri vite hvordan den algoritmen er bygd opp, men den vokter godt den provisjonen».

Samarbeidet med OTAene fører med seg både fordeler og ulemper for hotellkjedene. Samtlige hotellkjeder innser imidlertid at på grunn av dagens komplekse konkurransesituasjon, er de avhengige av å samarbeide med OTAene for å ikke miste salg. Hotelldirektøren i Scandic forteller at det kommer ekstremt mye bookinger gjennom OTAene, og som følger er de et nødvendig onde.

4.2. Tiltak for å holde seg konkurransedyktige

Konkurransesituasjonen i hotellmarkedet har gjennomgått store endringer, og hotellkjedene legger ikke skjul på at det har vært utfordrende å følge med på den teknologiske utviklingen. Kjedelederen i Scandic forteller om sitt syn på dette:

«OTAene er et teknologiforetak, og de har ridd på den teknologiske utviklingen. De styrer sin virksomhet på en helt annen måte enn hva et hotell gjør. Fra hotellet sitt perspektiv har det vært vanskelig å følge med på den teknologiske utviklingen, og fra vårt perspektiv har vi forsøkt å forstå alle tiltakene de gjør.»

Samtlige hoteller ser nødvendigheten av å være tilstede på OTAenes plattformer for å nå ut til kunder. Det legges imidlertid ikke skjul på at det er billigere og lettere for dem når kunder bestiller direkte fra dem fremfor OTAene. Hotellkjedene arbeider derfor aktivt med å øke

andelen bookinger gjennom egne kanaler. Samtidig undersøker de mulighetene for å samarbeide med alternative distribusjonskanaler, og optimalisere bruken av OTAene. Lederen i Thon uttrykker seg på følgende måte om tiltakene de har iverksatt:

«Vi er en marginbransje, det må vi bare innrømme. Så vi må hente alle de stedene vi kan, spesielt i den verdikjeden her, for det renner mye kroner ut hvis du ikke er våken.»

Tabellen nedenfor viser en oversikt over de ulike tiltakene som hotellkjedene arbeider aktivt med.

Tiltak	Radisson	Scandic	Thon
Aktiv prising	---	✓	✓
Bruk av provisjonssatser for å stimulere OTAene adferd	---	✓	✓
Revenue Management	✓	✓	✓
Channel management	---	✓	---
Satsing på egen nettside	✓	✓	✓
Satsing på app	✓	✓	✓
Styrking av kunderelasjon gjennom lojalitetsprogram	✓	✓	✓
Organisasjonsutvikling	✓	✓	✓
Personalisering av informasjon til kunden	✓	✓	✓
Bruk av alternative distribusjonskanaler	---	✓	✓
Endring i organisasjonsstruktur	✓	✓	✓

Tabell 4: Hotellkjedenes tiltak for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer

4.2.1. Aktiv prising

For å gi kundene insentiver til å bestille direkte hos dem, har Scandic og Thon foretatt et direkte tiltak hvor de arbeider for å ha lavere pris på egen hjemmeside enn hva kundene kan få gjennom OTAene. Kjedelederen i Thon forteller at de har foretatt et bevisst valg om å redusere egne priser tilsvarende provisjonssatsene til OTAene. Under intervjuet viser kjedelederen til priser som ligger på Google Hotel Ads, og uttaler som følger:

«Det er veldig bevisst, det er ganske nære provisjonen vi betaler ut [til OTAene], som vi gir rabatt ut [til kundene]. Det har gitt effekt.»

Det kan likevel oppstå tilfeller hvor prisene til hotellkjedene er høyere enn hos OTAene. Dette kan for eksempel være dersom OTAene har egne kampanjer og tilbud. Hotellkjedene operer derfor med «laveste-pris-garanti», hvor de matcher lavere priser som er funnet gjennom andre kanaler.

4.2.2. Bruk av provisjonssatser for å stimulere OTAenes adferd

Ettersom Scandic og Thon ønsker å være sterke på hjemmemarkedet, arbeider de for å stimulere OTAenes atferd, slik at de genererer flere bookinger for dem utenfor hjemmemarkedet. Thon har laget en provisjonsmodell i avtalen med Expedia, som gir Expedia sterkere insentiver til å få inn bookinger fra kunder som befinner seg lenger unna, ved å benytte ulike provisjonssatser i Norge, Europa og USA. Kjedelederen i Thon uttaler følgende:

«Det vi har gjort nå er at vi har en dialog med Expedia, der vi ønsker å stimulere de markedene vi ikke når selv. (...) For å stimulere Expedia, laget vi en modell der de fikk en høyere provisjon, jo lenger ut kunden booket.»

Dette er et tiltak Thon har lyktes stort med, og som de ser gode effekter av. Kjedelederen i Scandic forteller at de har en lignende avtale med Expedia. Vedkommende uttaler imidlertid at det ikke er fokus på dette, ettersom det er mye billigere for dem å ta inn en booking gjennom egen nettside enn gjennom en OTA.

4.2.3. Revenue Management

For å optimalisere prisene på ulike hoteller og hotellrom, benytter alle hotellkjedene seg av Revenue Management. Revenue Management er et analyseverktøy, og brukes av hoteller til å forutse brukeratferd. Verktøyet vil komme med forslag til hvordan hotellet burde prises, samt hvilke endringer som burde gjøres ut i de ulike kanalene for å maksimere egen inntekt. Hotellkjedene benytter dette for å endre rompriser basert på ulike variabler i markedet, og for å optimalisere bruken av OTAene. Kjedelederen i Thon uttaler følgende:

«Det er noe vi måler hele tiden, hvilke kanaler skal stimuleres for å sikre at vi får den pickupen som vi skal. Revenue management er et viktig ledd i alt. Alt henger sammen i forhold til det arbeidet vi gjør.»

Hos Scandic og Thon styres Revenue Management fra sentraliserte avdelinger. Samtlige av hotellkjedene forteller hvordan de bruker Revenue Management til å foreta endringer og tilpasse til hvert enkelt hotell. Hotelldirektøren i Radisson uttaler seg slik:

«Man pin-pointer ikke nødvendigvis i et land eller en by, man tilpasser det underveis i løpet av året hvor man trenger det, når man trenger det. Det jobbes med hvert hotell.»

Som følge av at det arbeides med å optimere hvert hotell, forteller kjedelederen i Scandic at de har innført vertikal prisparitet på enkelte hoteller. Dette har for eksempel vært dersom et hotell har veldig høy andel internasjonal trafikk. At det arbeides på hvert hotell, bekreftes også av hotelldirektøren i Scandic som trekker frem et eksempel på hvordan de sammen med Revenue Management-avdelingen i hotellkjeden tok en avgjørelse på å kutte ut «preferred»-programmet som de var en del av:

«Vi hadde en periode der vi betalte for å være «preferred» for å ligge høyere oppe, dette bestemte vi oss så for å kutte ut og tenkte at nå får vi en nedgang i antall bookinger, men vi gjorde ikke det, vi opprettholdt, og et år etter hadde vi en økning».

4.2.4. Channel management

Scandic benytter seg av en tredjepart for Channel Management. Channel management handler om å optimalisere styringen av online distribusjon for salg av hotellrom gjennom ulike aktører. Dette innebærer at de sender ledige rom til en tredjepart, som sender det videre til både store og små OTAer. Formålet er å selge så mange hotellrom som mulig, gjennom så mange kanaler som mulig, uten å risikere overbooking. Scandic har investert mye i Channel Management, og kjedelederen forteller følgende:

«Gjennom at vi har investert i denne relasjonen, får vi tilgang til flere OTAer. Det gjør det både enklere, billigere og raskere å koble seg mot OTAene.»

Scandic benytter også deres Channel Manager til å legge priser og tilgjengelighet ut i OTAenes database. Tilgjengelighet handler om hvilke hotellrom som skal legges ut i de ulike kanalene, hvor stor andel hotellrom OTAene skal ha tilgang til, og om OTAene skal ha tilgjengelighet til deres siste rom. Dette er noe alle hotellkjedene vurderer. Kjedelederen i Scandic forteller at tilgjengelighet er et av de viktigste virkemidlene de har i samarbeidet med OTAene. Hotelldirektøren i Radisson forteller at tilgjengelighet er noe som diskuteres i inngåelsen av avtaler med OTAene:

«Et punkt som er veldig ofte diskutert i forhold til avtalesettingen, er om OTAene skal ha krav på tilgjengelighet til våre siste rom. Det vil si, kan man for eksempel blokke ut en av de store [OTAene], og selge ut de siste 20-30 rommene på egne websider»

4.2.5. Satsing på egne nettsider

Hotellkjedene har egne nettsider hvor kundene kan bestille hotellrom, og samtlige forteller at de investerer mye i disse. Hotellkjedene ønsker å tilpasse nettsidene til de ulike segmentene og gjøre dem mer brukervennlige, og mener dette er et viktig tiltak for å generere mer direkte bookinger fra nettsiden. Kjedelederen i Thon uttaler følgende om satsingen på egen nettside:

«Vi kan kategorisere etter produkter på en helt annen måte, vi ser litt mot flyselskaper. De er kommet mye lengre, og er blitt veldig dyktig. For eksempel kan man legge på ekstra bagasje og kjøpe hva man vil. Det er i den retningen vi går.»

Chatbots er en av funksjonene Thon har innført på sin nettside for å øke brukervennligheten og kundetrafikken på nettsiden deres. Denne Chatbotten er et dataprogram som kan svare på enkle spørsmål, og den henviser kundene rett til bookingsiden. Kjedelederen forteller at dette har redusert mengden e-poster og telefoner betraktelig, og frigjort ansatte til mer verdiskapende arbeid. Scandic ser også på denne muligheten, men har ikke chatbots i bruk på nåværende tidspunkt.

For å støtte oppunder investeringen i egen nettside, har Thon opprettet en egen web-avdeling hvor de har ansatt analytikere og personer som arbeider med å måle effektene av markedsføringen. De følger til enhver tid med på hvordan Thon er plassert i markedet, og arbeider med å få riktig forhold mellom antall klikk og salg (konvertering) på nettsiden, samt å treffe riktig marked. For å styrke konverteringer gjennom egne nettsidene, arbeider Scandic og Thon også med å optimalisere investeringen i søkeord. Kjedelederen i Thon uttaler følgende:

«Hvis vi ønsker å holde OTAene nede på en prosent, så må vi investere et annet sted for sikre at vi ikke faller der. Så vi har veldig høy konvertering på nettsidene våre, og det er fordi de henter inn riktig trafikk.»

Scandic arbeider også med å få riktig forhold mellom klikk og salg på nettsiden gjennom A/B-testing. A/B-testing går ut på å teste to versjoner av en variabel, for å se hvilken versjon som gir best effekt. Et eksempel på dette kan være at bestillingsknappen er plassert til høyre eller venstre for bildet av hotellet. Kjedelederen i Scandic forteller følgende om tiltakene de har igangsatt for å styrke nettsiden:

«Det vi gjør er å koble selve ytelsesdelen mye sterkere til analysesiden. Dette inkluderer A/B-testing på nettsider, kjenne produktene og være kjappere på å gjøre endringer. (...) Vi har større og sterkere utvikling gjennom nettside enn de andre kanalene, og det tyder på at noe av det vi gjør er rett.»

Både Scandic og Thon ser en vekst i andelen direkte bookinger som følge av tiltakene de har iverksatt for å forbedre egen nettside. Scandic skriver i sin årsrapport for 2018 at forbedringer på egen nettside, i kombinasjon av å lansere app har ført til at de har en større vekst av direktebookinger gjennom egne kanaler enn bookinger gjennom OTAene (Scandic Hotels Group, 2019).

4.2.6. Satsing på app

Kjedeleder i Scandic forteller at de viktigste investeringene deres er i egen nettside og egen app. Hotellkjedene investerer i utvikling på mobil, og har apper som tilbyr kundene rombooking. I tillegg er de koblet opp mot hotellkjedenes lojalitetsprogrammer, slik at kundene kan få oversikt over fordeler og oppsparte lojalitetspoeng. Samtlige hotellkjeder forteller om utviklingsplaner for appene, hvor kunder kan åpne dører, sjekke ut og kommunisere med resepsjonen under hotelloppholdet. Hotelldirektøren i Radisson forteller følgende om appen deres:

«Vi har one touch-appen hvor du kan booke i forkant, og share request inn til oss hoteller, både før, under og etter opphold. Den er kanskje litt for å erstatte gamle-måten å gjøre det på, for å ringe, at man kan digitalt legge inn ønsker, forespørsler og kommunisere med oss som hotell. Det er noe jeg har troen på vil komme mer og mer.»

Scandic og Radisson har egne apper, som er lett tilgjengelig for kundene å laste ned. Thon har fokusert mindre på lansering av appen, og kundene får tilsendt en link med tilgang til denne etter at de har meldt seg inn som lojalitetskunder. Thon sin app er gjennom en tredjepart, Global Hotel Alliance, som er en av verdens største hotellallianser med 35 frittstående hotellkjeder (Dfly, u.d.).

4.2.7. Styrking av kunderelasjon gjennom lojalitetsprogram

Hotellkjedene fremhever lojalitetskunder som svært viktige, og det legges mye ressurser i lojalitetsprogrammene til hotellkjedene. Hotellkjedene har lojalitetsprogram hvor de tilbyr kundene fordeler som prosenter ved bookinger og lojalitetspoeng. Kundene belønnes for å være

lojale ved at de etterhvert oppnår høyere nivåer i lojalitetsprogrammet, som fører til flere og bedre fordeler. Hotelldirektøren i Scandic forteller om fordelene kundene får ved å booke direkte og være medlem av lojalitetsprogrammet deres:

«Kundene får en bedre pris [ved å booke direkte]. Ikke minst liker vi å oppgradere de gjestene som booker direkte, det gjør vi aldri med de som booker via OTAene. Pluss at vi har et lojalitetsprogram som heter Scandic Friends. Booker man gjennom en OTA så får man ingen fordeler, og ingen poeng, det får man jo på egen nettside.»

Disse fordelene gir kundene insentiver til å bli medlem av lojalitetsprogrammene. Formålet med lojalitetsprogrammene er å skape en tettere dialog mellom hotellkjedene og kundene. Hotellkjedene ønsker å ha lojale kunder, og gi merverdi til de kundene som er lojale. Kjedelederen i Thon forteller følgende:

«Lojalitetskunder er ekstremt verdfullt, og de blir bare mer verdifulle. Så vi jobber mye med verving av medlemmer. (...) Mitt syn på lojalitetsprogram er at det er måten for oss å ha en kunderelasjon. Det vil si at for oss er de mye billigere å kommunisere med en kunde når vi har kundens data og kundens ønsker.»

Kjedelederen i Scandic understreker at fra et relasjonsperspektiv er lojalitetsprogram fortsatt det beste virkemiddelet for å klare å opprettholde kontakten med kundene. Imidlertid nevner vedkommende at de ser en utfordring med den yngre generasjonen, da de ikke er lojale på samme måte. For å tiltrekke seg og holde på lojalitetskunder arbeider hotellkjedene aktivt med å tilpasse lojalitetsprogrammene. Kjedelederen i Scandic forteller følgende om hva vedkommende mener blir viktig for lojalitetsprogram i tiden fremover:

«Jeg tror kunden i fremtiden kommer til å bli mer avhengig av at det er spesifikke tilbud som passer til deres ønsker og ønskemål. Man kan ikke bedømme alle kundene på samme måte, kundene kommer til å sette pris på ulike ting.»

4.2.8. Organisasjonsutvikling

Hotellkjedene investerer også i organisasjonsutvikling, i form av opplæring av ansatte på hotellnivå. Formålet er å sikre at ansatte på hotellnivå har kompetanse til å informere kundene om fordelene ved å booke direkte fra hotellene, og verve kundene til å bli medlem av lojalitetsprogrammet. Dette er et tiltak som opplevdes som svært viktig for hotellkjedene. Kjedelederen i Thon forteller at de selger nettsiden når gjestene står i resepsjonen, og at de har

ulike kampanjer for å informere kundene fordelene ved å booke direkte fra hotellet. Vedkommende utdyper om et tiltak for å lære opp ansatte i kundedialogen, som har gitt stor vekst i bruken av nettsiden:

«Vi har hatt en egen internkampanje hvor vi segmenterte ansatte, og sendte ut SMSer til dem som står i front, og snakker med gjestene daglig. Vi kjørte en opplæring i hvordan verdikjeden vår er bygd opp. Det som var budskapet i den var; hvordan skal du kommunisere med gjesten for å forklare at det er mest lønnsomt å booke på nettsiden.»

Opplæringen skal hjelpe ansatte på hotellnivå å utnytte situasjonen når kundene ankommer hotellet, fordi de er da de kan ha en direkte dialog med dem. Kjedelederen i Scandic forteller at når kundene kommer på hoteller, kan de se om de har booket gjennom en tredjepart. De har derfor foretatt flere tiltak for å sikre at kundene booker direkte hos dem neste gang. Dette skal sikre at de får inn data på kundene, slik at de enklere og mer effektivt kan kommunisere med kundene. Kjedelederen i Scandic forteller om tre konkrete tiltak:

«Vi instruerer alle våre resepsjonister til å fortelle kundene at om de booker gjennom vår nettside har vi laveste-pris-garanti. Den andre delen vi forteller dem er at prisen ikke er i paritet, det vil si at våre priser er lavere. Den tredje delen vi informerer kundene om er vårt lojalitetsprogram og hvilke fordeler det er med lojalitetsprogrammet, og prøver å få kundene til å bli medlem av lojalitetsprogrammet.»

Opplæringen bidrar til at ansatte er oppdaterte på lojalitetsprogrammet, samt hotellets tilbud og kampanjer. Hotelldirektøren i Thon forteller at hotellmarkedet er transparent, og som følger har kunder mer informasjon enn tidligere. Dette stiller større krav til ansatte på hotellnivå, ettersom det er de som har daglig kontakt med kundene. Samtlige resepsjonister forteller at de holder seg oppdatert på informasjon og kampanjer gjennom interne møter, og hotellkjedenes egne apper og intranett. Som følger klarer de å utnytte kundekontakten til hotellkjedenes beste. Resepsjonisten i Radisson uttaler følgende:

«Vi har regelmessige resepsjonsmøter, hvor vi går gjennom eventuelle nye endringer. Eller så kommer det ofte e-poster med tilbud som er ute til gjestene våre, slik at vi alltid er oppdaterte på kampanjer. I tillegg er det internal training, via nett.»

4.2.9. Personalisering av informasjon til kunden

Personalisering av informasjon som sendes ut til kundene er et tiltak som alle hotellkjedene mener vil bli viktigere i tiden fremover. Samtlige hotellkjeder undersøker hvordan de kan gjøre kundedialogen mer personlig, og mener dette kommer til å bli viktig for å klare å skille seg ut for kundene. Kjedelederen i Thon forteller om et konkret tiltak de har gjort, ved å integrere hotellsystemet med CRM systemet, for å sende ut personaliserte meldinger til kundene før og etter oppholdet. Vedkommende forteller også at de forsker mye på atferd, og uttaler følgende om fokus på personalisering:

«Dette er kanskje et av de viktigste tiltakene vi gjør. Vi har som verdi å sette kunden først. Vi jobber alltid fra kundens ståsted. Alt vi gjør er for kunden.»

Hvor langt hotellkjedene har kommet med personalisering av kundeinformasjon varierer. Thon er i gang med å høste verdiene av personaliserte meldinger, mens Radisson og Scandic forteller at dette er noe som arbeides med, og de vil se effektene av innen de neste årene. For eksempel holder Scandic på med et stort dataprojekt, som skal være klart ved slutten av året. De bygger opp en Business Intelligence plattform, som samler, oppbevarer og analyserer data fra bookingtransaksjoner. Formålet er å sende ut tilpassede meldinger til kundene som forbedrer kundeopplevelsen. Kjedelederen i Scandic uttaler følgende om prosjektet:

«Det er ganske vanskelig, og det krever mye data og rutiner for hvordan dette skal sendes til kunden. Ellers kan vi sende feil data til kunden som ikke er relevant, og da blir det motsatt effekt.»

4.2.10. Bruk av alternative distribusjonskanaler

Både Scandic og Thon undersøker mulighetene for samarbeid med alternative distribusjonskanaler. Alternative distribusjonskanaler fører med seg fordeler som at de er billigere, samtidig som de kan gi hotellkjedene tilgang til nye markeder. Thon undersøker samarbeid med plattformen, Fliggy, for å stimulere det kinesiske markedet. Fliggy kobler hotellene direkte til kundene, og søker med dette å eliminere informasjonsasymmetrien som flere av OTAene har fått kritikk for. Som følger forteller kjedelederen i Thon at Fliggy er mer som en samarbeidsplattform:

«Det er ikke en tradisjonell OTA som vi kjenner Booking.com, det er mer en samarbeidsplattform. Deres visjon er å knytte selskapene sammen på deres premisser. Det er

et indirekte tiltak som forhåpentligvis vil gi effekt, men det er mer for å bearbeide det kinesiske markedet vi gjør dette.»

For å stimulere det kinesiske markedet, har Thon foretatt et annet indirekte tiltak, gjennom et samarbeid med Vipps. De har lansert AliPay på hoteller i Norge, som er en betalingsløsning som tilrettelegger for betalingsutfordringene til kinesiske turister. Når kinesiske turister lander på flyplassen i Norge, vil de få push-varsler gjennom AliPay om hvilke hoteller som tilbyr betalingsløsningen. Dette er et prosjekt som Thon vil se effekter av etter at de første direkteflyene fra Kina og Beijing lander i Norge i mai 2019.

Scandic ser også på alternative distribusjonskanaler for å stimulere nye markeder, og har inngått et pilotprosjekt med Airbnb. Airbnb har annen distribusjonsmodell enn OTAene, som gir lavere distribusjonskostnader for hotellkjedene, ettersom provisjonen blir dekket av både konsument og produsent. Fra Scandic sitt perspektiv kan Airbnb bli en trussel, ettersom økt transparens kan gjøre det vanskeligere for Scandic å selge hotellrom i fremtiden. I stedet for å la seg true av Airbnb, har Scandic inngått et samarbeid med dem. Kjedelederen i Scandic uttaler følgende om pilotprosjektet med Airbnb:

«Airbnb er en ganske effektiv distribusjonskanal, til en lavere kostnad. Det finnes også kunder på Airbnb som teoretisk skulle kunne være potensielle kunder for hotellene. Det er derfor vi ser på: Er det vanskelig eller kan det potensielt bli en ny distribusjonskanal for hotellene?»

4.2.11. Endring i organisasjonsstruktur

Som følge av den endrede konkurransesituasjonen, og tiltakene hotellene har iverksatt for å holde seg konkurransedyktige, forteller samtlige hotellkjeder at organisasjonsstrukturen har endret seg. Thon har bygget egne avdelinger som driver med spesifikke arbeidsområder, og har for eksempel opprettet en web-avdeling og CRM-avdeling. Hotelldirektøren i Radisson uttaler følgende om de interne endringene i hotellkjeden:

«Vi har hatt et eierskifte, og det har ført med seg nytt i organisasjonen sentralt hos oss, som har ekstremt fokus på nettopp det med teknologiutvikling i firmaet.»

Kjedelederen i Scandic forteller at de har investert mye i å organisere seg på en annen måte. De har blant annet organisert en distribusjonsfunksjon, hvor de legger ansvaret for alle distribusjonskanaler i en avdeling. Årsakene til dette uttaler vedkommende som følger:

«Vi har gjort dette for å få et helhetsbegrep på hvordan ulike kanaler utvikler seg fremover. Som følger skaper man en kompetanse i teamet, for å forstå de tiltakene vi gjør og hvilke utsikter de har. Ikke bare i egen kanal, men hvordan tiltakene i en kanal påvirker de andre kanalene. Det handler om å finne en best practice.»

Teknologien har blitt mer avansert de siste årene, og gjør de sentraliserte avdelingene nødvendig for å tilegne seg riktig kompetanse. Den nye organiseringen har påvirket arbeidsoppgavene på hotellnivå. Tidligere ble Revenue Management praktisert på hotellnivå, mens hotellkjedene har nå egne avdelinger som styrer Revenue Management. Hotelldirektøren i Thon forteller at dette har blitt for tidkrevende og komplekst til å styres på hotellnivå:

«Jeg satt mye med Revenue Management, men jeg så etterhvert at det ble mer og mer komplisert, og innså at jeg brukte for mye tid på det. Etterhvert slapp jeg mer og mer ballen.»

4.3. Fremtiden

For å forstå utviklingen i hotellbransjen videre, ønsket vi å knytte det til hvordan hotellkjedene så på fremtiden. Hotellkjedene har samme syn på hva som kommer til å bli viktig i fremtiden, samt hvilke potensielle nye aktører som kan entre markedet. Nye aktører som Google og Amazon, og bruk av maskinlæring til personalisering er gjennomgående hos de tre hotellkjedene når de blir spurt om fremtiden. Det er også en felles enighet om at OTAene sin dominans i markedet og tilgang på ressurser, gjør at de kommer til å fortsette å være en del av fremtidsbilde. Kjedelederen i Scandic forteller følgende:

«Slik det ser ut i dag kommer ikke OTAene til å forsvinne. De er sterke og store foretak, som kommer til å fortsette sin teknologiske utvikling. Da handler det om å jobbe med dem og forstå hvordan vi kan utnytte dem»

Hotellkjedene anser OTAene som kommet for å bli, men de håper fremtiden vil bringe med seg nye og billigere distribusjonskanaler. Kjedelederen i Scandic mener at nye interessenter vil entre reiselivsbransjen, ettersom den genererer store summer. Vedkommende forteller at OTAene også må tilpasse seg som følger av den teknologiske utviklingen:

«Expedia har allerede i dag en litt utdatert database som de må håndtere, for den teknologiske utviklingen går mye raskere, og går mer mot enklere foretak som apper. Det blir mye lettere å koble opp mot ulike system med disse.»

Hotellkjedene trekker frem Google og Amazon som sannsynlige aktører til å entre markedet, da disse er store og dominerende aktører med midler til å følge den teknologiske utviklingen. De siste årene har både Google og Amazon kommet med løsninger rettet mot reiselivsbransjen. Google har lansert Google Hotel Ads, mens Amazon er på vei inn i reiselivsbransjen ved å tilby booking av indiske flyreiser (Schaal, 2019). Kjedelederen i Scandic nevner også booking gjennom stemmestyrings-funksjoner som en trend vedkommende tror det vil komme mer av i fremtiden. Innen stemmestyring har Amazon åpnet for Alexa innen reiselivsbransjen. Kjedelederen i Thon uttaler følgende om Google:

«Jeg tror Google kommer til å ta knekken både på den ene og den andre. De er veldig forsiktige, for det er der kilden deres til inntekter er. De blir nok ikke en OTA, men en tilrettelegger, en arena for flere.»

Bruk av maskinlæring til personalisering trekkes også frem av samtlige hotellkjeder som viktig i fremtiden, men ingen av hotellkjedene har tatt det i bruk i dag. Kjedelederen i Scandic forteller imidlertid at de undersøker, og prøver å forstå hvordan de kan utnytte maskinlæring i fremtiden. Vedkommende uttaler at det vil bli viktig å følge den teknologiske utviklingen, og at de som hotellkjede må bli bedre på å personalisere til kundene.

5. Diskusjon

I dette kapittelet vil vi presentere de mest interessante funnene fra studien, og trekke linjer til litteraturen vi presenterte i kapittel 2. Funnene ble presentert under sentrale deltemaer fra intervjuene, og for å koble dem til litteraturen har vi valgt å ta utgangspunkt i de tre tiltakene for en effektiv digital strategi, som Bygstad og Iden (2017) kom frem til i sin studie. Vi har brukt disse som et rammeverk for å oppnå et helhetlig bilde av hva de nordiske hotellkjedene gjør for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer. Diskusjonen vil sammen med funnene våre gi oss grunnlag til å svare på forskningsspørsmålet.

5.1. Digital kompetanse

For å tilpasse seg konkurransesituasjonen og å utnytte ressursene sine på en bedre måte, finner vi at hotellkjedene har opprettet sentraliserte avdelinger som arbeider for å understøtte deres digitale tiltak og strategi. Bygstad & Iden (2017) skriver at bedrifter må etablere spesialisert kompetanse på strategisk, taktisk og operativt nivå for å kunne konkurrere i digital infrastruktur. Sia et al. (2016) understreker at bedrifter trenger en helhetlig og integrert tilnærming, dersom bedrifter skal respondere effektivt på truslene og mulighetene som oppstår som følge av digitalisering. Ved å organisere seg på denne måten, bygger hotellkjedene en kompetanse gjennom hele organisasjonen om hvordan markedet utvikler seg i henhold til kunder, partnere og konkurrenter. For å få et helhetlig bilde av hvordan ulike kanaler utvikler seg, har Scandic organisert en distribusjonsfunksjon. Alle hotellkjedene mener personalisert informasjon til kundene vil bli viktig i tiden fremover. Thon har etablert en egen CRM avdeling, hvor de har integrert CRM systemet med hotellsystemet, for å sende ut personaliserte meldinger til kundene. Den nye organiseringen har ført til et stort teknologifokus hos samtlige hotellkjeder, og som følger av organiseringen har de etablert ny sentral kompetanse innen digitalisering. Hotellkjedene har en form for digitalt kompetansesenter, som bidrar til at de klarer å holde seg konkurransedyktige i markedet på kort og lang sikt.

Et funn var at organiseringen til hotellkjedene fører til bedre utnyttelse av kompetansen i hele organisasjonen. Ifølge Bharadway et al. (2013) har den digitale strategien større *omfang* enn IT-strategien, og overskrider tradisjonelle funksjonsområder. Tiltakene som hotellkjedene igangsetter påvirker hele organisasjonen, og sentraliserte avdelinger og nivåer i hotellkjedene arbeider sammen for å optimalisere effekten av tiltakene de foretar. Et eksempel er hvordan Revenue Management tidligere ble praktisert på hotellnivå, men nå styres av egne sentrale

avdelinger. Hotelldirektøren i Scandic fortalte hvordan de tok en avgjørelse sammen med Revenue Management avdelingen om å ikke lenger være en del av «preferred»-programmet til OTAene. Hotellkjedene øker den totale verdiskapingen ved å utnytte tverrfaglig kompetanse, samtidig som ansatte utnytter sin spesialiserte kompetanse på en bedre måte. Hotelldirektørens ansvarsområde har endret seg, og det er i dag større fokus på drift av hotellet og kundene, mens sentrale avdelinger tar seg av hotellkjedenes digitale tiltak. Kundens opplevelse finner sted på hotellet, noe som tilsier at fokus på drift og kundekontakt på hotellnivå, er fornuftig for å gi kunden best mulig opplevelse. Samtidig vil disse avdelingene tiltrekke seg mer spesialisert kompetanse enn det er rimelig å anta at hotelldirektørene har.

Kjedeledelsen i hotellkjedene har ansvar for selskapets digitale strategi, og vi fant at det på hotellnivå er sterk tiltro til ledelsen og de digitale tiltakene som igangsettes. Sterkt lederskap ble identifisert av Sia et al. (2016) som en av suksesskriteriene for digital strategi. Dette understreker at kjedeledelsen må ha ansvar for den digitale forretningsstrategien, fordi den påvirker alle deler av organisasjonen (Bygstad & Iden, 2017). Hotelldirektørene og resepsjonistene er godt opplyst om hotellkjedens konkurransesituasjon og digitale tiltak, og det er god kommunikasjon mellom kjedeledelsen og hotellene. Hotellkjedene har opplæring av ansatte som understøtter deres digitale tiltak, og de har investert i utvikling av intranett og apper for å sikre opplæring og intern kommunikasjon. Dette gir en større oppslutning på hotellene, noe som er kritisk for å lykkes med den digitale strategien. Ifølge Bharadway et al. (2013) fører digital strategi med seg økt *hastighet* for produktlanser og beslutninger i organisasjonen. Som følger av at hotellkjedene har kjedeledere med ansvar for den digitale strategien og de digitale tiltakene som igangsettes, går beslutninger raskere. Hotellkjedene har god kompetanse om konkurransesituasjonen, noe som har ført til at de investerer mer i den teknologiske utviklingen. Dette har økt lanseringer i henhold til lojalitetsprogram, apper og samarbeid med eksterne partnere.

For å tilegne seg spesialisert kompetanse utenfra og utnytte skalafordeler, fant vi at Scandic og Thon samarbeider med eksterne partnere. I følge Bharadway et al. (2013) benytter bedrifter tredjeparter med kompetanse på områder som ikke er deres kjernevirksomhet, for å utnytte skalafordeler. Videre skriver de at i reiselivsbransjen er mye av skaleringen knyttet til partnerskap og allianser. Scandic benytter seg av en tredjepart til Channel Managing, for å optimalisere distribusjon av hotellrom og priser. På denne måten får de tilgang til flere OTAer, og kjedelederen fortalte at det gjør det både enklere, billigere og raskere for dem å koble seg

opp mot OTAene. Thon sitt lojalitetsprogram, Thon DISCOVERY er en del av Global Hotel Alliance. Gjennom denne alliansen får Thon tilgang på Global Hotel Alliance sin app, DISCOVERY, som de tilbyr til sine lojalitetskunder (Dfly, u.d.). I enkelte tilfeller kan det være billigere for hotellkjedene å betale en tredjepart for den spesialiserte kompetansen, fremfor å utvikle den selv. Samtidig drar de nytte av skalafordeler som de ikke klarer å oppnå på egenhånd.

Kjedelederne følger aktivt med på den teknologiske utviklingen, og vi fant at de har opparbeidet seg meninger om hvordan markedet vil utvikle seg. Samtlige nevner Google som en potensiell ny aktør. CEO i Expedia Group omtalte, under en konferanse i Las Vegas i 2018, Google som sin største konkurrent. Trusler fra digitale plattformer kan komme i flere former, og to former er spesielt vanlige i reiselivsbransjen: (1) Allerede etablerte plattformer bestemmer seg for å entre reiselivsbransjen ved hjelp av kunderelasjonene sine, (2) plattformer som samler samme type data som en virksomhet, bestemmer seg for å gå etter den samme næringen (Van Alstyne et al., 2016). Google er et sterkt varemerke, og har et stort antall brukere. Samtidig har de ressurser til å utvikle nye løsninger, noe som tilsier at de ikke vil ha problemer med å få brukere på nye lanseringen. Hotellkjedene trekker frem at de håper Google, eller andre nye aktører kan føre med seg nye og billigere former for distribusjon. Kompleksiteten i markedet gjør at det er svært viktig for hotellkjedene å ha kompetanse innen teknologiutvikling og plattformvirksomhet, slik at de kan følge med på den teknologiske utviklingen, og forberede seg på trusler og muligheter som kan dukke opp i markedet.

5.2. Posisjon i den digitale infrastrukturen

Hotellkjedene foretar flere tiltak for å få kunder til å booke direkte, samtidig som de samarbeider med OTAene for å stimulere markeder de ikke når selv. Ifølge Lee et al. (2012) må hoteller redusere sin avhengighet av OTAene, samtidig som de opprettholder et forhold til dem. Toh et al. (2011) skriver at hoteller kan maksimere egne inntektene ved å styre kundene til egne nettsider. For hotellkjedene er det mest lønnsomt at kunder bestiller direkte fra dem. På kort sikt slipper de å betale provisjon til OTAen, i tillegg til at de får informasjon om kundene, og kan opprettholde en langvarig kundekontakt. Dersom hotellkjedene i tillegg får kundene inn i lojalitetsprogrammet kan de sikre fremtidige inntekter. I det følgende vil vi diskutere hvilke tiltak hotellkjedene gjør å bedre sin posisjon i markedet med OTAene, samt ulike forhold som påvirker posisjonen deres.

For å tiltrekke seg direkte bookinger, fant vi at hotellkjedene gir rabatter til lojalitetskunder som bestiller direkte gjennom nettsiden. Toh et al (2011) anbefaler hoteller å gi rabatter eller andre kampanjetilbud til kunder som bestiller gjennom hotellets nettside. Radisson gir 10 prosent rabatt på opphold til medlemmer av lojalitetsprogrammet (Radisson BLU, u.d.), Scandic gir 20 prosent rabatt (Scandic Hotels, u.d.), og hos Thon får medlemmer 10 prosent rabatt (Thon Hotels, u.d.). Forskning viser at fritidsreisende er opptatt av pris ved booking av hotellrom, og at de undersøker mange kilder før de tar en avgjørelse (Ekstein, 2018). OTAene opererer med egne tilbud og kampanjer, og et eksempel kjedelederen i Thon nevnte, var hvordan Booking.com har redusert egne provisjoner for å gi kundene en lavere pris. Ved å tilby kundene billigst pris gjennom egne kanaler, gir hotellkjedene kundene insentiver til å bestille direkte fra dem. Fritidsreisende er en stor kundegruppe for hotellkjedene. For Scandic står fritidsreisende for 30 prosent av inntektene, og hos Thon er andelen fritidsreisende 51 prosent. Dette tilsier at insentiver på pris er av stor betydning for å tiltrekke seg denne kundegruppen.

For å øke salget gjennom egne nettsider, gir Scandic og Thon også indirekte rabatter ved å redusere prisene ut til kundene. I studien til Toh et al. (2011) kom det frem at hoteller er forberedt på å senke egne priser, fremfor å betale provisjon til OTAene. Begge kjedelederne fortalte at de arbeider for å ha lavest pris på egne nettsider, og kjedelederen i Thon fortalte at de reduserer prisene ut til kundene, tilsvarende provisjonssatsene til OTAene. Dette er et tiltak hotellkjedene ser god effekt av. For å oppnå lavest pris på egne nettsider, må hotellkjedene aktivt følge med på hvilke priser som ligger ute i markedet. Ved å gjøre dette klarer de raskere å iverksette mottiltak, og som følger blir de mer konkurransedyktige. Dette tilsier at overvåking kan være et viktig tiltak ved konkurranse i digital infrastruktur. Det kan likevel forekomme at OTAene har egne kampanjer og tilbud, som fører til at de har lavere priser. Derfor opererer hotellkjedene med laveste-pris-garanti, for å sikre at dersom lavere pris forekommer, skal kundene ha insentiver til å fortsatt bestille direkte hos dem. Toh et al. (2011) anbefaler hoteller å opprettholde en laveste-pris-garanti på nettsidene sine. Laveste-pris-garanti er utbredt blant hotellkjedene, og er noe kundene kan forvente at hotellkjedene opererer med. Dette tiltaket synes å være nødvendig i konkurransen, like mye som det er for å styre kundene til egne nettsider.

Vi gjorde en undersøkelse på hotellkjedenes og OTAenes priser for hotellrom gjennom Google Hotel Ads. Google Hotel Ads er en tjeneste som leveres av Google, og viser lokasjonen til ulike hoteller, samt hvilke priser ulike aktørene tilbyr. Her fant vi at Thon sin nettside alltid har lavere

priser enn OTAene, noe som bekrefter kjedelederen i Thon sitt utsagn. Dette kan man også se på flere av Scandic sine hoteller. Blant 10 Scandic hoteller vi sjekket i ulike byer i Norge, lå 7 av dem mellom 30-100kr under prisene på OTAene. Forskjellene kan forklares ved at hotellkjedene benytter seg av revenue management for å optimalisere bruken av hvert hotell. Ved å redusere egne priser fremfor å gi provisjon til OTAene, oppnår hotellkjedene samme inntekt, samtidig som de gir kundene insentiver til å bestille direkte hos dem. Våre undersøkelser på Google Hotel Ads viste at Radisson sine priser er omtrent like på egen nettside og OTAenes, og hos 9 av 9 Radisson hoteller vi sjekket i ulike byer i Norge, lå prisene 4-7 kr over den billigste OTAen, som var Booking.com eller Hotels.com. Dette støtter oppunder funnene våre som tilsier at Radisson benytter seg mer av vertikal prisparitet enn de andre hotellkjedene. Det kan i tillegg spekuleres i om dette er en bevisst strategi fra Radisson for å få kunder til å bestille direkte, ettersom de har en laveste-pris-garanti som sier at de matcher lavere priser og gir kundene ytterligere 25 prosent rabatt (Radisson BLU, u.d.).

Hotellkjedene gir også kundene insentiver for å bestille direkte ved å unngå og gi lojalitetspoeng til kunder som bestiller gjennom OTAer. Ifølge Toh et al. (2011) bør hoteller unngå å gi lojalitetspoeng til kunder som bestiller gjennom OTAs. Samtlige hotellkjeder informerer kunden om dette dersom de har booket gjennom en OTA. Lojalitetskunder vil på denne måten være bevisste på å booke direkte hos hotellkjedene, slik at de får lojalitetspoengene. Alle hotellkjeder samarbeider også med eksterne partnere, for å gi kundene flere fordeler av lojalitetsprogrammet. Thon gir lojalitetsmedlemmer fordeler gjennom DISCOVERY. Scandic har lansert samarbeid med Live Nation og Ticketmaster, og tilbyr medlemmer av Scandic Friends blant annet billetter til arrangementer og konserter. I tillegg kan medlemmer veksle lojalitetspoeng inn i støtte til Redd Barna prosjekter (Horecanytt, 2018). Radisson gir lojalitetskunder muligheten til å løse inn lojalitetspoeng for artikler som gavekort, partnertilbud og veldedige organisasjoner (Radisson BLU, 2018). Kundene opplever dermed et ekstra tap dersom de ikke får samlet lojalitetspoeng gjennom oppholdet sitt, og det gir sterke insentiver for dem til å bestille direkte.

Et funn var at alle hotellkjedene vurderer hvilken tilgang OTAene skal ha til hotellrommene i avtaleinngåelsen. Dette handler om OTAene skal ha tilgang til hotellkjedenes siste rom, hvor mange rom de får tilgang til, og hvilke rom. Toh et al. (2011) anbefaler hoteller å beholde rom med høyere standard for å selge de på hotellets egen nettside. Mens OTAene tidligere hadde ubegrenset tilgang, er det i dag hotellkjedene som i stor grad bestemmer hvilke rom de skal

gjøre tilgjengelig for kundene. Hotellkjedene velger å beholde rom med bedre standard og utsikt, mens rom med lavere standard selges via OTAene. Hotelldirektøren i Scandic fortalte også at når kundene booker direkte, velger de ofte å oppgradere dem. Samtlige hotellkjeder skriver på nettsidene sine at de tilbyr medlemmer på et høyere nivå i lojalitetsprogrammene oppgradering av rom ved tilgjengelighet. Thon skriver følgende på nettsiden:

«Det finnes mange nettstedet som selger rom på våre hoteller. Disse har kun tilgang til å selge et begrenset antall av rommene vi har tilgjengelig. Det betyr at du har større sjanse til å få det rommet du ønsker deg mest dersom du bestiller direkte på thonhotels.no.» (Thon Hotels, u.d.)

I en artikkel fra Dagbladet fortalte også Vanja Braute, ved Scandic Hotel Seilet, at fordelingsnøkkelen av hotellrom er som følger: de beste rommene går til stamgjestene, de nest beste går til kunder med hotellkjedens bonuskort og de som har bestilt rom direkte. De «dårligste» rommene går til kunder som har bestilt gjennom OTAer. Videre fortalte hun at dette er noe de fleste hoteller opererer med (Lange, 2016). Dersom det blir kjent blant kundene at de får tilgang til dårligere rom gjennom OTAene, er det være rimelig å anta at de vil foretrekke å bestille direkte fra hotellet. Tiltaket forbedrer dermed opplevelsen til kunder som booker direkte, samtidig som det støtter oppunder målet om å få kunder til å booke direkte.

Samtlige hotellkjeder mener personalisering vil bli viktig i for å tiltrekke seg kunder. Scandic planlegger å ta i bruk personalisering av meldinger som sendes ut til kunder, mens Thon allerede har tatt det i bruk. Undersøkelser har vist at 69 prosent av fritidsreisende, og 78 prosent av yrkesreisende er lojale til reiseselskaper dersom de gir en personlig opplevelse (Shalavi, 2018). Ifølge Toh et al. (2011) bør hoteller hente data fra kunde profiler for å gi tilpassede tilbud. Hotellkjedene benytter seg av, eller planlegger å benytte seg av personalisering ved bruk av meldinger før og etter oppholdet, og ønsker å bruke personalisering til å forbedre kundenes opphold. Dette kan være preferanser som rom, utsikt og hvilke varer de vil ha tilgjengelig på hotellrommet. Dersom hotellkjedene klarer å koble personalisering sammen med lojalitetsprogrammene, kan dette bli en god inntektskilde. Lojalitetskundene er viktig for hotellkjedene, men en utfordring som ble nevnt var at kunden er en del av mange lojalitetsprogram. Undersøkelser har vist at den gjennomsnittlige kunden er en del av 18 lojalitetsprogram, men bruker kun 8 av dem aktivt (Skift & Epsilon, 2019). Dette kan forklares ved at hotellmarkedet er fragmentert, og kundene blir eksponert for mye tilbud og reklame. I tillegg har de tilgang på mer informasjon enn tidligere, noe som gjør det vanskeligere å skille

seg ut for kundene. Personalisering av informasjon som sendes ut kan skape merverdi for kundene, og er dermed et viktig tiltak for å tiltrekke seg kunder i dagens komplekse konkurransesituasjon.

Hotellkjedene arbeider også med å forstå hvordan de kan ta i bruk deep learning til personalisering av kundetilbud. Reiselivsaktøren Club Med brukte deep learning i en kampanje for å oppnå et mer målrettet tilbud til kundene, noe som økte den gjennomsnittlige kjøpesummen med 45 prosent (Skift & Tinyclues, 2019). Dette viser et stort potensiale dersom hotellkjedene klarer å utnytte det. Anbefalinger basert på data om tidligere bookinger, er i stor grad tatt i bruk av OTAer (Koddi, 2017). OTAene har imidlertid en fordel overfor hotellene når det kommer til personalisering og tilpassing av tilbud til kunden, da OTAene tilbyr et større spekter, mens hotellkjedene er begrenset til sine hoteller (Toh et al., 2011). Dette innebærer at OTAene kan tilfredsstille preferanser på flere aspekter som lokasjon, nærhet til strand, by, ol. Hotellkjedene kan på sin side kun tilby lokasjonen til sine hoteller, og må derfor søke å gi kundene merverdi på andre områder. Dette kan være gjennom å gi kundene merverdi under oppholdet. Det er hotellet som har kontakt med kundene på hotellet, og dersom hotellkjedene klarer å utnytte deep learning til å personalisere kundeopplevelsen ytterligere kan de forsterke dette konkurransefortrinnet.

Samtlige av hotellkjedene investerer i utvikling av nettsiden, og arbeider med å tilrettelegge for de ulike segmentene. Lee et al. (2012) anbefaler hoteller å utvikle sin bruk av teknologi for å fortsette å forbedre nettsidene sine, og å ta i bruk flyselskapsmodellen for direkte bookinger med skreddersydde tjenester. Toh et al. (2011) anbefaler hoteller å berike nettsiden med informasjon, slik at kundene finner det de trenger. Nettsiden til de ulike hotellkjedene er oversiktlig, og det er enkelt å bestille hotellrom. Veksten i online booking har økt som følger av at internett har muliggjort raske prissammenlikninger og reduserte søkekostnader (Toh et al., 2011). Dette tilsier at når hotellkjedene beriker nettsidene med informasjon og forenkler kundebestillingen, kan kunder som benytter OTAene for deres enkle bestillingsmodell, heller velge å bestille direkte fra hotellets nettside. Dette tiltaket forsterkes av de andre insentivene hotellkjedene benytter for å få kundene til å booke direkte. Kjedelederen i Thon fortalte at de ønsker å gå i retning av flyselskapsmodellen. Etersom alle hotellkjedene arbeider med personalisering, er dette et naturlig steg for å sette kunden i fokus.

For å berike nettsiden har Thon i tillegg tatt i bruk chatbots, som den eneste av de tre hotellkjedene, mens Scandic arbeider med å få det på plass. Chatbotten fører til at kundene

raskere får svar på enkle spørsmål. Formålet til chatbots er i hovedsak å assistere resepsjon- og reservasjonsansatte (World Hotels, 2018). Kjedelederen i Thon fortalte at chatbotten deres er et av tiltakene for å øke trafikken på nettsiden, og i tillegg har den redusert mengden e-poster og telefoner betraktelig. Chatbots kan dermed skape en større opplevd verdi for kunden, samtidig som hotellkjeden bruker sine ansatte på en mer verdiskapende måte. Ifølge World Hotels Collection (2018) var Chatbots en av de største trendene i 2017. Dette er en naturlig satsing for de av hotellkjedene som ikke har innført det, da fokus på kundene er gjennomgående. Etterhvert som Chatbots blir en normalitet, kan kundene forvente at dette tilbys, og oppleve det som negativt om det ikke gjør det.

Hotellkjedene arbeider også for å få høyest mulig konverteringer (klikk som fører til salg) på egne nettsider. Toh et al. (2011) anbefaler hoteller å optimalisere nettsiden for søkemotorer. Dersom antall klikk er betydelig høyere enn salg, arbeider hotellkjedene med å finne årsaken til dette, slik at de kan iverksette tiltak for å forbedre egen nettside. Dette er et tiltak hvor små forbedringer kan ha stor innvirkning på konverteringsraten. Scandic har tatt i bruk A/B-testing for å få riktig antall konverteringer, mens Thon har opprettet en web-avdeling som arbeider med dette. I tillegg byr samtlige av hotellkjedene på søkeord, og arbeider med å optimalisere investeringen. For høy investering på et område kan føre til at de ikke tiltrekker seg riktig segment, og dermed får mange klikk, men lav konvertering. OTAene bruker enorme summer på Google-søkeord, kun i første kvartal av 2018 brukte Booking Holding 20 millioner euro på Google-søkeord (Tolentino, 2018). Slike summer vil ikke være realistisk for hotellkjedene å matche. Kjedelederen i Thon fortalte også at i kontrakten med OTAene står det at OTAene ikke har lov til å by på hotellkjedens varemerke. Ettersom hotellkjedene fortalte at mange kunder ikke registrerer hvilken kanal de bestiller hotellrom gjennom, vil dette være et viktig tiltak. OTAene kan dermed ikke havne høyest på listen dersom kundene søker på det spesifikke hotellet.

I tillegg til direkte bookinger, fant vi at hotellkjedene undersøker samarbeid med alternative distribusjonskanaler. Disse gir hotellkjedene tilgang på nye markeder, i tillegg til at de kan tilby en billigere distribusjonsmodell. Kapasiteten på hotellrom har økt de siste årene i de største norske byene på grunn av flere nye hoteller (Horwath HTL Norge, 2018). I tidsrommet 2016 til 2017 økte andelen utenlandske overnattinger med 2,3 prosent, mens norske overnattinger sank med 0,2 prosent fra året før (NHO Reiseliv, 2017a). Som følger av kapasitetsveksten, er det nødvendig for hotellkjedene å få inn flere kunder fra utenlandsmarkedet. Kjedeleder i Thon

fortalte at de har inngått et samarbeid med AliPay og Fliggy for å stimulere det kinesiske markedet. Alternative distribusjonskanaler som er store i sine marked er en god mulighet for å nå nye markeder og dekke kapasitetsveksten. Lee et al. (2012) skriver at hoteller må velge distribusjonskanalene sine nøye, og unngå å stole for mye på en eller noen få OTAer. Ved å utnytte muligheter i form av nye distribusjonskanaler, kan hotellkjedene også gjøre seg mindre avhengige av de store OTAene. Det er tydelig at Expedia og Booking.com har stor dominans i markedet, og som følger kan de kreve høyere provisjonssatser enn mindre OTAer.

Funnene våre tilsier at praksisen med prisklausuler ikke er et problem for hotellkjedene i dag. Ifølge litteratur misbruker OTAene sin markedsposisjon ved å benytte prisklausuler i avtaler med hotellene (Berglihn, 2017a). De siste årene har en rekke land tatt et oppgjør med prisklausulene som OTAene har pålagt hotellene og hotellkjedene. Flere europeiske land har innført reguleringer mot både horisontal og vertikal prisparitet, men Norge har per i dag ingen lovfestet ordning på dette området (Hjelmeng, 2018). Til tross for dette fant vi at vertikal prisparitet ikke lenger er pålagt i avtalene med OTAene. Både kjedelederen i Scandic og hotelldirektøren i Radisson fortalte imidlertid at de benytter vertikal prisparitet i enkelte avtaler. For Scandic innebærer dette et fåtall av avtaler, og det fremstår som det er i avtaler hvor det er fordelaktig for dem, som hos hoteller med en høy andel internasjonal trafikk. Dette handler om å optimalisere for hvert hotell. At vertikal prisparitet ikke er et problem for hotellkjedene, tyder på at OTAene har valgt å lette på ordningen. Johansen og Vergè (2017) fant at prisparitetsklausuler ikke forårsaker skade, men at det kan øke plattformenes (OTAenes) og leverandørenes (hotellkjedenes) profitt, samt forbrukeroverskuddet. Etersom OTAene har en stor dominans i markedet, er det en stor fordel for hotellkjedene at det ikke lenger opereres med vertikal prisparitet. Hotellkjedene kan i større grad konkurrere på pris, for å tiltrekke seg direkte bookinger og lojalitetskunder. I henhold til horisontal prisparitet, oppleves ikke dette som et problem for hotellkjedene. Imidlertid fant vi at dersom den horisontale prisparitet brytes, byr det utfordringer i henhold til andre OTAer. Kjedelederen i Thon fortalte om konkrete problemer med Booking.com, hvor de reduserte egen provisjon. Dette førte til at Expedia kontaktet Thon, da det så ut som den horisontale prisklausulen ble brutt. For hotellkjedene bidrar den horisontale prispariteten til at de har bedre kontroll på priser som ligger ute i markedet. Dette forsterkes av at de blir kontaktet av OTAene dersom den horisontale prispariteten brytes.

På bakgrunn av forhandlingsmakt, fant vi at hotellkjedene oppnår bedre avtalevilkår enn mindre hoteller. Ifølge Baglo (2016) kan provisjonene OTAene tar variere ut fra hotellenes forhandlingsmakt. Toh et al. (2011) skriver at større hotellkjeder klarer å forhandle seg til en lavere provisjon, mens mindre hoteller må betale en høyere provisjon, fordi de har mindre tilstedeværelse i markedet. Alle hotellkjedene har sterke varemerker, og det vil derfor være negativt for OTAene å ikke ha dem representert på nettsidene sine. Det oppstår en gjensidig avhengighet, hvor hotellkjedene er avhengige av å være på nettsidene til OTAene på grunn av deres dominans i markedet, mens OTAene er avhengige av å representere de store hotellkjedene. Dette gjør at hotellkjedene oppnår bedre avtalevilkår, og som følger klarer de å holde OTAene som en samarbeidspartner. Det er også rimelig å anta at forhandlingsmakten til hotellkjedene øker som følger av tiltakene de har iverksatt for å styrke salget gjennom egne kanaler, og samarbeidet de har med alternative distribusjonskanaler.

Til tross for at hotellkjedene har forhandlingsmakt i forholdet med OTAene, fant vi at det foreligger maktasymmetri i forholdet mellom dem. Ifølge NHO Reiseliv (u.d) styrkes markedsmakten til OTAene ved at de kan belønne de hotellene som genererer mer overskudd til plattformen, ved å gi dem høyere rangering. Dette kan føre til at hoteller som godtar høyere provisjon, fleksible bestillingsvilkår, eller å la OTAene bestille en større andel av rommene, får høyere rangering enn de hotellene som ikke er så føyelige (NHO Reiseliv, u.d.). Visepresident av regjerings- og bedriftssaker i Expedia fortalte imidlertid at kompensasjonen de får betalt per booking kun spiller en rolle når de rangerer like tilbud, og at det dermed ikke er mulig å betale seg til topps på listene over anbefalte hoteller (Berglihn, 2017b). Samtlige hotellkjeder bekrefter at de kan betale høyere provisjoner for å havne høyere på OTAenes nettside, og kjedelederen i Thon fortalte at de ikke får vite hvordan algoritmen for søketreff på OTAenes sider er bygget opp, men at provisjonen vokter godt. Dette viser en maktasymmetri i forholdet mellom hotellkjedene og OTAene. Det tilsier også at det er viktig for hotellkjedene å fortsette med egne tiltak for å styrke sin posisjon i markedet, og ikke bli for avhengig av de store OTAene. Ved å styrke egen posisjon i markedet kan de utjevne maktasymmetrien, og hindre at OTAene kan kreve økende provisjonssatser.

Det foreligger noen variasjoner i hotellkjedenes forhold til de ulike OTAene. Kjedelederen i Thon fortalte at Booking.com opererer i grenseland av kontrakten, men at de har et svært godt forhold til Expedia. Lee et al. (2012) anbefaler hoteller å opptre i beste interesse av andre, da det vil oppmuntre til en positiv form for gjengjeldelse. For å oppnå dette må det etableres tillitt

mellom partene. Ettersom hotellkjedene er avhengige av OTAene som distribusjonskanal, er det viktig å opprettholde et godt samarbeid med dem. Scandic og Thon arbeider med Expedia for å stimulere markeder de ikke når selv, ettersom det i enkelte markeder er det mer lønnsomt for hotellkjedene å betale en provisjon til OTAene, enn å investere i å gå inn i markedet selv. Dette bidrar også til å dekke kapasitetsveksten gjennom utenlandsmarkedet. Ved å samarbeide med OTAene på dette området oppnår de *skalafordeler* (Bharadwaj et al., 2013). Både hotellkjedene og OTAene høster mer verdi av et godt samarbeid, og det er derfor viktig at begge parter streber for å opprettholde dette. Samtidig må hotellkjedene fortsette å styrke sin egen posisjon i markedet, slik at de ikke blir for avhengige av OTAene.

Våre funn viser at tiltakene som hotellkjedene har igangsatt for å styrke sin posisjon i markedet i stor grad går ut på å tilrettelegge for direkte booking, gi kundene merverdi gjennom personalisering, samt å gjøre seg mindre avhengig av de store OTAene. Will & Woerner (2015) fant i en undersøkelse av hvordan bedrifter bør forberede seg på digitale forstyrrelser som kan ramme virksomheten deres, at bedrifter må utvikle nye evner innen to områder for å forberede seg på fremtiden; bedrifter må lære mer om kundene sine, og de må utvikle evner for å bli en større del av et økosystem. Ifølge Bharadwaj et al. (2013) endres bedriftens *kilde til verdiskaping* som følge av den digitale strategien. Hotellkjedene søker stadig å øke verdien til kunden, enten det er gjennom å utvikle egne tilbud som nettsider, apper og lojalitetsprogram, eller å tilby kundene flere distribusjonskanaler de kan bestille hotellrom gjennom. Både Scandic og Thon ser gode effekter av tiltakene de har iverksatt, og fra årsrapporten til Scandic kommer det frem at andelen bookinger gjennom egne kanaler er på 62 prosent (Scandic Hotels Group, 2019). Dette er en høy andel sammenliknet med den gjennomsnittlige andelen direkte bookinger for hoteller, som lå på 52 prosent i 2017 (HOTREC, 2018). Hotellkjedenes tiltak, sammen med deres sterke varemerke kan forklare hvordan de har oppnådd en sterkere posisjon i det digitale landskapet.

5.3. Samspillet mellom digitale og ikke-digitale ressurser

Vi fant at en stor utfordring for hotellkjedene, er at de ikke får informasjon om kundene når de har booket gjennom OTAene. Alle hotellkjedene benytter seg av agency-modellen, hvor de sender ut hotellrom til OTAene, og OTAene mottar en avtalt provisjon for hver transaksjon. Agency-modellen er foretrukket av hotellene, og ofte de reisende fordi de kan ha direkte kontakt med hotellet ved siste-liten endringer (Sena et al., 2014). Ifølge Lee et al. (2012) kan informasjonsasymmetri imidlertid bety at transaksjonskostandsteorien ikke støtter agent-

prinsipal forholdet. Spesielt når agenten (OTAene) har mer informasjon enn prinsipalen (hotellkjedene), vil prinsipalen ha problemer med å styre agentene, og dermed øker mulighetene for at agenten ikke betjener prinsipalens beste. Dette samsvarer med funnene våre, som tilsier at informasjonsasymmetri er et daglig problem for hotellkjedene. Ettersom OTAene og hotellkjedene er samarbeidspartnere og konkurrenter på samme tid, har de hver sine interesser, og det fører til at utfordringer som dette oppstår. OTAene utnytter at det er de som får kundeinformasjonen, og fra et konkurranseperspektiv kan det være naturlig for OTAene å tilbakeholde denne informasjonen. For hotellkjedene byr dette imidlertid på utfordringer i forbindelse med oppholdet, samtidig som det hindrer hotellene i å opprettholde kontakten med kunden etter oppholdet.

For å motvirke dette fant vi at hotellkjedene har igangsatt tiltak på hotellene for å verve kunder til lojalitetsprogrammet og få dem til å booke direkte, noe som har gitt stor effekt. Ifølge Parker et al. (2016) har plattformer to store økonomiske fortrinn over verdikjedebedrifter: overlegen marginaløkonomi for produksjon og distribusjon, og evne til å skalere raskt som følger av nettverkseffekter. Disse fortrinnene har ikke hotellkjedene, men deres fortrinn er den fysiske kontakten med kundene på hotellet. Hotellkjedene fortalte at mange kunder ofte ikke har et bevisst forhold til hvilken kanal de booker gjennom, og at kundene ofte velger kanalene som kommer øverst når de gjennomfører søk på for eksempel Google. De er ikke bevisste på ulempene for hotellene ved at de booker gjennom en tredjepart, eller fordelene for dem selv ved å booke direkte. Dette tilsier at hotellkjedene drar stor nytte av at resepsjonistene informerer kundene. Som følger er investeringen i opplæring og kommunikasjon til ansatte et viktig tiltak. OTAene dominans og fortrinn i den digitale infrastrukturen fører til at hotellkjedene må unytte konkurransefortrinnet de har i kontakt med kundene.

For å støtte oppunder dette fant vi at hotellkjedene investerer mye i lojalitetsprogrammene sine, blant annet gjennom utvikling på mobil. Mobil er en stor del av hverdagene til folk flest, noe som også gjenspeiles innenfor reiseliv. Andelen av bookinger gjennomført på mobil er spådd å være like stor som booking gjennom PC når vi kommer til 2021 (Sheivachman, 2017). Alle hotellkjedene har utviklet apper som tilbyr booking av hotellrom og oversikt over lojalitetspoeng. Radisson sin app tilbyr også innsjekk og utsjekk, nøkkelkort og en chat hvor kundene kan komme i kontakt med resepsjonen. Det er stort potensiale i å utnytte apper sammen med lojalitetsprogrammet, spesielt mot de yrkesreisende. Dette er personer som reiser mye, og ønsker enkle og raske løsninger. I rapporten *The 2018 Shift Global Business Traveler*

Report (2018), kom det frem at ønsket om å effektivisere turen, og gjøre den lettvin, ble rangert høyt av yrkesreisende. Yrkesreisende er den største kundegruppen til hotellkjedene, og står for en stor andel av omsetningen deres. Hos Scandic står denne gruppen, sammen med kurs og konferanse, for nesten 70 prosent av inntektene deres. Enkle løsninger for booking og opphold vil kunne bidra til å holde på og tiltrekke denne kundegruppen. På verdensbasis kommer 45 prosent av OTAenes bookinger fra mobil, mens denne andelen kun er 16 prosent hos hotellene (Berelowitz, 2018). Dette tyder på at hoteller generelt har gode utviklingsmuligheter på området, og det er derfor et viktig satsingsområde for hotellkjedene.

6. Konklusjon og implikasjoner

I dette kapittelet vil vi gi en konklusjon på forskningsspørsmålet. Videre vil vi diskutere implikasjoner for videre forskning, og avslutningsvis tar vi for oss begrensninger ved studien.

6.1. Konklusjon

Formålet med denne studien har vært å bidra til innsikt om hva hotellkjeder og hoteller kan gjøre for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer. Basert på dette formulerte vi følgende forskningsspørsmål:

Hva gjør nordiske hotellkjeder for å holde seg konkurransedyktige i markedet med Online Travel Agencies?

For å besvare forskningsspørsmålet, studerte vi tre av Norges største hotellkjeder, Scandic, Thon og Radisson. Vi utførte dybdeintervjuer av kjedeledere, hotelldirektører og resepsjonister. I sistnevnte av hotellkjedene fikk vi ikke intervju med en kjedeleder, men mente likevel det kunne bringe en interessant vinkling til studien. Litteraturkapittelet la grunnlaget for hva vi kunne forvente å finne, men vi hadde likevel begrenset med kunnskap om hotellkjedenes konkurransesituasjon og tiltak for å holde seg konkurransedyktige.

Studien vår finner at hotellkjedene beskriver konkurransesituasjonen på en måte som samsvarer med eksisterende litteratur. Hovedutfordringene som trekkes frem er høye provisjonssatser, og at OTAene fungerer som et mellomledd som tilbakeholder informasjon om kundene. Som følger har hotellkjedene igangsatt flere tiltak for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAene. Hotellkjedene foretar tiltak for å øke andelen direkte bookinger, samtidig undersøker de samarbeid med alternative distribusjonskanaler. Videre utnytter de samarbeidet med OTAene for å stimulere markeder de ikke når selv.

Funnene våre knyttet til hvordan hotellkjedene arbeider for å sikre direkte bookinger, stemmer godt overens med eksisterende litteratur. Hovedfokuset innen dette område er å tilrettelegge for lojalitetskunder. Dette gjør de gjennom å utvikle lojalitetsprogrammet for å skape merverdi for kundene. Samtidig utvikler de egne bookingkanaler, som nettside og app, for å gjøre det enkelt for kundene å bestille direkte. Ettersom vi fant at praksisen med prisklausuler ikke er en like stor utfordring som litteraturen tilsier, kan hotellkjedene også i større grad enn før konkurrere på pris for å generere direkte bookinger. Scandic og Thon har en høy andel

bookinger gjennom egne kanaler, noe som tilsier at tiltakene for å generere direkte bookinger fungerer.

For å stimulere nye markeder og dekke kapasitetsveksten i de store byene, har hotellkjedene inngått samarbeid med alternative distribusjonskanaler. Disse kan tilby en billigere distribusjonsmodell enn de store OTAene, og er derfor attraktive samarbeidspartnere for hotellkjedene. Alternative distribusjonskanaler som kobler hotellkjedene direkte med kundene, kan også redusere informasjonsasymmetrien som foreligger i dagens forhold mellom hotellkjedene og OTAene. På lang sikt kan samarbeidet med de alternative distribusjonskanalene gjøre hotellkjedene mindre avhengige av de store OTAene.

Hotellkjedene holder seg konkurransedyktige ved å ha et forhold til OTAene som både samarbeidspartner og konkurrent. De har innsett at OTAenes størrelse og dominans i markedet, gjør at de er avhengige av å bruke dem for å nå kundene, men etter å ha oppdaget utfordringene klarer de å utnytte OTAene på en bedre måte. OTAene fungerer som en distribusjonskanal for dem, og de utnytter samarbeidet for å nå ut til markeder som de ikke når selv. Scandic og Thon har i tillegg tatt i bruk provisjonssatser som gir OTAene insentiver til å generere flere bookinger fra markeder de ikke når selv. Samtidig klarer hotellkjedene i større grad å holde OTAene som samarbeidspartner ved å sette egne krav til avtalene.

For å støtte oppunder tiltakene har hotellkjedene opprettet sentraliserte avdelinger, og investert i organisasjonsutvikling. Som følger har de skapt en digital kompetanse gjennom hele organisasjonen, og tenker langsiktig på hvordan de kan utnytte fremtidige trusler og muligheter. Hotellkjedene har styrket sin posisjon i den digitale infrastrukturen, og som følger klarer de å ha et forhold til OTAene både som samarbeidspartner og konkurrent. I henhold til Bygstad & Iden (2017) og Bharadway et al. (2013) sin definisjon, har hotellkjedene tilegnet seg en digital strategi.

Det imidlertid viktig å påpeke at samtlige hotellkjeder vi har studert har en sterk posisjon i markedet. De har ressurser til å foreta flere digitale tiltak, og forhandlingsmakt til å avslå avtaler med OTAene dersom de mener vilkårene er urimelige. Dette tilsier at mindre hoteller, som har mindre ressurser og forhandlingsmakt, kan ha større problemer med å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

6.2. Implikasjoner

I denne studien har vi undersøkt hvordan nordiske hotellkjeder klarer å holde seg konkurransedyktige i markedet med de store online bookingselskapene. Et ønske for studien er at den kan bidra til en forståelse av den komplekse konkurransesituasjonen som hoteller står overfor. Videre håper vi at hoteller og hotellkjeder kan benytte forskningen vår til å forstå hvordan de kan holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAer.

Til videre forskning ville det vært interessant å studere konkurransesituasjonen for mindre hotellkjeder og enkeltstående hoteller. Etersom vi fant at hotellkjedenes størrelse har stor innvirkning på forholdet til OTAene og mulighetene til å foreta digitale tiltak, ser vi for oss at konkurransesituasjonen kan se annerledes ut for dem med mindre forhandlingsmakt og ressurser. Etersom vi har funnet at både Thon og Scandic har en høy andel direkte bookinger gjennom egne kanaler, ville det også vært interessant å studere om dette er generelt for alle de nordiske kjedene, og om andelen er like stor utenfor Norden.

En annen interessant vinkling ville være å studere konkurransesituasjonen fra OTAenes ståsted. Hvordan de anser forholdet til hotellkjedene, og arbeider med dem som konkurrenter og samarbeidspartnere. Konkurransen i digital infrastruktur er kompleks, og trusler kan komme fra flere hold. Det ville derfor vært interessant å studere hvordan OTAenes arbeider for å holde seg konkurransedyktige i markedet.

6.3. Begrensninger ved studien

Etter å ha gjennomført studiet på det vi mener er en grundig og informativ måte, sitter vi igjen med noen tanker om hva som kunne gått bedre, og hva vi gjerne skulle sett mer på. Tid er en faktor i masteroppgaver, som har gjort at vi har måttet foreta aktive valg og avgrensinger. En av disse avgrensingene var å kun studere de store hotellkjedene i Norge. Etersom vi fant at tilgang på ressurser og forhandlingsmakt, varierer med størrelse kan vi ikke generalisere konklusjonen til å gjelde alle hotellkjeder eller hoteller.

Datainnsamlingen er grundig gjennomført, og vi har fått mye data fra hotellkjedene. Det som kunne styrket studien vår ytterligere, er om vi hadde fått tilgang til mer detaljert informasjon fra alle hotellkjedene om effektene av tiltakene de har gjennomført. Vi kunne da ha gått i dybden på de ulike tiltakene, og sammenliknet på tvers av hotellkjedene.

Ettersom vi ikke fikk intervjuer med kjedeledelsen i Radisson, er det noen spørsmål som står ubesvart hos denne hotellkjeden. Imidlertid er Radisson den hotellkjeden som har vært mest utfordrende å finne data på, og fra intervjuene den som har delt minst. Dette begrunnes med at Radisson er børsnotert, og dermed ikke har mulighet til å dele like mye. Dette tilsier at vi ikke ville fått så mye mer utdypende data om vi hadde intervjuet kjedeledelsen. Vi har imidlertid fått nok data til at det gav en interessant vinkling på studien, og der vi manglet data fra Radisson, har vi utelatt dem og lagt fokuset på Scandic og Thon.

Litteraturliste

- Andersen, E., & Sannes, R. (2017, 6 20). Hva er digitalisering? *MAGMA*, ss. 18-24. Hentet fra Magma: <https://www.magma.no/hva-er-digitalisering>
- Baglo, C. (2016, August 20). *Bookingkrigen*. Hentet fra Dagsavisen: <https://www.dagsavisen.no/reise/bookingkrigen-1.767829>
- Berelowitz, S. (2018, Februar 6). *Important mobile booking stats for hotels in 2018*. Hentet fra Travel Tipper: <https://www.traveltripper.com/blog/important-mobile-booking-stats-for-hotels-in-2018/>
- Berglihn, H. (2017a, September 26). *Krever at tilsynet griper inn mot nettreisegigantene*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/reiseliv/kristin-krohn-devold/konkurransetilsynet/nho/krever-at-tilsynet-griper-inn-mot-nettreisegigantene/2-1-173324>
- Berglihn, H. (2017b, Mai 24). *Nettgiganter tar til motmøte mot NHO reiseliv*. Hentet fra Dagens Næringsliv: <https://www.dn.no/reiseliv/nho-reiseliv/expedia/bookingcom/nettgiganter-tar-til-motmale-mot-nho-reiseliv/2-1-89707>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013, Juni). Digital business strategy: Towards a next generation of Insights. *MIS Quarterly*, ss. 471-482.
- Bjørshol, E. (2018, Mars 5). *Nå heter de Radisson Hotel Group*. Hentet fra Hotell Magasinet: <https://www.hotellmagasinet.no/artikler/na-heter-de-radisson-hotel-group/431968>
- Booking Holdings. (2019). *Home*. Hentet fra Booking Holdings: <https://www.bookingholdings.com/brands/priceline/>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008, August). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet. *Tourism Management*, ss. 609-623.
- Bygstad, B., & Iden, J. (2017). Competing in digital infrastructures. How a nordic hotel chain competes with the online travel agencies.
- Capala, M. (2018, August 28). *Global Search Engine Market Share for 2018 in the Top 15 GDP Nations*. Hentet fra Medium: https://medium.com/@SearchDecoder/global-search-engine-market-share-for-2018-in-the-top-15-gdp-nations-2cf65c11e5f5?fbclid=IwAR1n4s8nidPZrsKPNI_cDssX2jAvsQ5lLrYZkT_4oAV-BshWC3NqNNA7tk
- Choudary, S. P. (2015). *Platform Scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment*. Platform Thinking Labs.

- Constantinides, P., Henfridsson, O., & Parker, G. G. (2018, Juni). Introduction Platforms and Infrastructures in the Digital Age. *Information Systems Research*, ss. 381-400.
- Danilova, K. B., Rydland, M., Iden, J., & Bygstad, B. (2019, Februar). Digitaldirektøren som endringsagent. *MAGMA*, ss. 22-28.
- D-Edge. (2019). *How Online Hotel Distribution Is Changing In Europe*. Hentet fra D-edge: <https://www.d-edge.com/how-online-hotel-distribution-is-changing-in-europe/>
- Dfly. (u.d.). *Global Hotel Alliance og Thon Hotels feirer 10 millioner medlemmer*. Hentet fra Dfly: <https://www.dfly.no/global-hotel-alliance-og-thon-hotels-feirer-10-millioner-medlemmer/>
- Difi. (2017, Juni 30). *Lag en digital strategi*. Hentet fra Difi: <https://www.difi.no/fagomrader-og-tjenester/digitalt-forstevalg/hvordan-komme-i-gang/lag-en-digital-strategi>
- Ekstein, N. (2018, August 28). *This New Google Tool Tells You When to Buy Holiday Season Flights*. Hentet fra Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-08-28/this-new-google-tool-tells-you-when-to-buy-holiday-season-flights>
- Expedia group. (u.d.). *About*. Hentet fra Expediagroup: <https://www.expediagroup.com/about/>
- Feinstein, E. (2018, Februar 23). *OTA's vs. direct hotel bookings: Which is the leading trend for 2018?* Hentet fra Travel Daily News: <https://www.traveldailynews.com/post/otas-vs-direct-hotel-bookings-which-is-the-leading-trend-for-2018>
- Feuer, L., & Sundberg, A. (2016, Juni). Varför sker bokning av hotell via OTAer? En studie om gästers bokningsbeteende. Restaurang- och hotellhögskolan, Örebro universitet.
- FitzGerald, D. (2016, Juli 8). *Hotel Chains Try End Run As Travel Sites Grab Bookings --- To avoid commissions, hotels offer discounts directly to members of their loyalty programs: [1]*. Hentet fra Wall Street Journal: <https://search.proquest.com/business/docview/1805654801/abstract/FC9053483FC544E0PQ/1?accountid=37265>
- Fortune 500. (2019a). *Booing Holdings*. Hentet fra Fortune 500: <http://fortune.com/fortune500/booking-holdings/>
- Fortune 500. (2019b). *Expedia Group*. Hentet fra Fortune 500: <http://fortune.com/fortune500/expedia-group/>
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research methods in business studies* (Fourth Edition. utg.). Harlow, Essex: Pearson Education Limited.
- Hjelmeng, E. (2018, Februar 11). *Price parity-klausuler – reguleringsbehov og -muligheter etter norsk rett*. Hentet fra NHO Reiseliv:

https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/687cf2ee31b04be0bc78ad96426154ff/juridisk-betenkning_prisparitet.pdf

Hoisington, A. (2017, Mai 30). *How the hotel industry has changed over the past 20 years.*

Hentet fra Hotelmanagement: <https://www.hotelmanagement.net/own/how-hotel-industry-has-changed-over-past-20-years>

Horecanytt. (2018, Januar 30). *Scandic relanserer sitt lojalitetsprogram.* Hentet fra

Horecanytt: <http://horecanytt.no/scandic-relanserer-sitt-lojalitetsprogram>

Horwath HTL Norge. (2018). *Norsk Hotellnæring 2018.* Oslo: Horwath HTL AS.

HOTREC. (2018, Mai 31). *European Hotel Distribution Study.* Hentet fra HOTREC:

<https://www.hotrec.eu/wp-content/customer-area/storage/2a67daccb0e9486218e1a53b48494ab8/European-hotel-distribution-study-final-results-revsl18.pdf>

Iden, J. (2018). *Prosesseldelse ledelse og utvikling av prosesser 2.utgave.* Oslo:

Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. Utgave. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.

Johansen, B. O., & Vergé, T. (2017). *Platform Price Parity Clauses with Direct Sales.*

Bergen: Department of Economics.

Kenney, M., Rouvinen, P., Seppälä, T., & Zysman, J. (2019, April 11). Platforms and industrial change. *Industry and Innovation.*

Koddi. (2017, November 2). *How AI is changing the travel industry.* Hentet fra Koddi:

https://koddi.com/how-ai-is-changing-the-travel-industry/?hsCtaTracking=2cd01bef-f601-46ed-9544-d43a231fe9d2|78f35114-955c-419e-860a-e0c8b74440fb&utm_campaign=net-new_nurture&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=70365256&_hsenc=p2ANqtz-

Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ss. 736-757.

Lange, O. R. (2016, April 2). *Slik velger hotellet hvem som får det beste rommet.* Hentet fra

Dagbladet: <https://www.dagbladet.no/tema/slik-velger-hotellet-hvem-som-far-det-beste-rommet/60444756>

Law, R., Leung, R., Lo, A., Leung, D., & Fong, L. H. (2015). Distribution channel in hospitality and tourism: Revisiting disintermediation from the perspectives of hotels

- and travel agencies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*(3), ss. 431-452.
- Lee, H. A., Guillet, B. D., & Law, R. (2012, August 1). An Examination of the Relationship between Online Travel Agents and Hotels: A Case Study of Choice Hotels International and Expedia.com. *Cornell Hospitality Quarterly*, ss. 95-107.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine Platform Crowd*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- NHO. (2018). *Digitalisering*. Hentet fra NHO:
<https://www.nho.no/publikasjoner/p/naringslivets-perspektivmelding/digitalisering/>
- NHO Reiseliv. (2017a). *Nøkkeltall for norsk reiseliv*. Hentet fra NHO reiseliv:
<https://www.nhoreiseliv.no/om-oss/arsrapport/arsrapport-2017/nokkeltall-for-norsk-reiseliv/>
- NHO Reiseliv. (2017b). *Stortingsmeldingen om reiseliv 2017*. Hentet fra NHO Reiseliv:
<https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/stortingsmelding-reiseliv/>
- NHO Reiseliv. (2018, August 13). *Professor: Prisparitet kan forbys i Norge*. Hentet fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/ota/nyhet/2018/prisparitet-kan-forbys-i-norge/>
- NHO Reiseliv. (u.d.). *Online travel agents (OTA) og bookingselskaper*. Hentet fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/ota/>
- Olav Thon Gruppen. (2017). *Årsrapport 2016*. Hentet fra Olav Thon Gruppen:
<http://www.olavthon.no/Rapporter/Arsrapport-2016/thon-hotels-2016/thon-hotels/index.html>
- Olav Thon Gruppen. (2017). *Årsrapport 2017*. Hentet fra Olav Thon:
<http://www.olavthon.no/Rapporter/Arsrapport-2017/index.html>
- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform Revolution*. New York: Norton & Company, Inc.
- Radisson BLU. (2018). *Personalpolitikk for Radisson Hotel Group* . Hentet fra Radisson BLU: <https://www.radissonblu.com/no/personvern>
- Radisson BLU. (u.d.). *Radisson Rewards*. Hentet fra Radisson BLU:
<https://www.radissonblu.com/no/radissonrewards>
- Radisson BLU. (u.d.). *Vilkår og betingelser for beste prisgaranti* . Hentet fra Radisson BLU:
<https://www.radissonblu.com/no/beste-online-prisgaranti>

- Radisson Hospitality AB . (2019). *Annual Report 2018*. Hentet fra [www.radissonhospitalityab.com](https://www.radissonhospitalityab.com/static-files/7135730d-098c-497b-9991-96dc126982ff): <https://www.radissonhospitalityab.com/static-files/7135730d-098c-497b-9991-96dc126982ff>
- Radisson Hotel Group. (2019). *About us*. Hentet fra Radisson Hotel Group: <https://www.radissonhotelgroup.com/rewards>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Scandic. (u.d.). *About Us*. Hentet fra Scandic Hotels Group: <https://www.scandichotelsgroup.com/en/category/about-us/>
- Scandic Hotels. (u.d.). *Få 20 % rabatt som medlem* . Hentet fra Scandic Hotels: <https://www.scandichotels.no/hotelltilbud/scandic-friends-20-rabatt>
- Scandic Hotels Group. (2019). *Scandic Annual Report 2018*. Hentet fra Scandic Hotels Group: <https://www.scandichotelsgroup.com/annualreports/2018/en/pdf/full.58e08c2.pdf>
- Schaal, D. (2018, Desember 6). *Expedia CEO: Google Is Our Biggest Competitor*. Hentet fra Skift: <https://skift.com/2018/12/06/expedia-ceo-google-is-our-biggest-competitor/>
- Schaal, D. (2019, Mai 18). *Amazon Confirms Flight-Booking Launch as Part of a Superapp Strategy*. Hentet fra Skift: <https://skift.com/2019/05/18/amazon-confirms-flight-booking-launch-as-part-of-a-superapp-strategy/>
- Sena, K., McNellis, A., & McDade, C. (2014). *Google's Travel Plans in a Post-Atomic Era*. New York: Evercore.
- Shalavi, G. (2018, November). *3 viewer behaviors we saw play out on YouTube in 2018*. Hentet fra Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/video/2018-youtube-viewing-behavior/>
- Sheivachman, A. (2017, Juni 21). *Mobile Travel Bookings Will Reach 40 Percent of Online Sales in 2017*. Hentet fra Skift : <https://skift.com/2017/06/21/mobile-travel-bookings-to-reach-40-percent-of-online-sales-in-2017/>
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016, Juni). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive* , ss. 105-121.
- Skift & Epsilon. (2019, Januar 31). *Loyalty 2.0: From Incentivizing Transactions to Creating Value*. Hentet fra Skift: <https://skift.com/2019/01/31/loyalty-2-0-from-incentivizing-transactions-to-creating-value/>

- Skift & Tinyclues. (2019, Februar 4). *How to Win at Travel Marketing in the Age of Google and Expedia*. Hentet fra Skift: <https://skift.com/2019/02/04/how-to-win-at-travel-marketing-in-the-age-of-google-and-expedia/>
- Skift & Turkish Airlines. (2018). *The 2018 Skift Global business traveler report*. Skift & Turkish Airlines.
- SSB. (2019, Januar 14). *Overnattinger*. Hentet fra SSB: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/statistikker/overnatting/maaned>
- Stangl, B., Inversini, A., & Schegg, R. (2016, Januar). Hotels' dependency on online intermediaries and their chosen distribution channel portfolios: Three country insights. *International Journal of Hospitality Management*, ss. 87-96.
- Thon Hotels. (2019). *Om Thon Hotels*. Hentet fra Thon Hotels: <https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/>
- Thon Hotels. (u.d.). *Det skal lønne seg å bestille hos oss*. Hentet fra Thon Hotels: <https://www.thonhotels.no/om-thon-hotels/prisgaranti/>
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010, Desember). Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda. *Information Systems Research*, ss. 748-759.
- Ting, D. (2019, Mars 4). *Who's Really Winning the Direct Booking Wars Between Hotels and Online Travel Agencies?* Hentet fra Skift: <https://skift.com/2019/03/04/whos-really-winning-the-direct-booking-wars-between-hotels-and-online-travel-agencies/>
- Tiwana, A. (2013). *Platform Ecosystems : Aligning Architecture, Governance, and Strategy*. Waltham: Elsevier Science & Technology.
- Toh, R. S., Raven, P., & DeKay, F. (2011, Mars 10). Selling Rooms: Hotels vs. Third-Party Websites. *Cornell Hospitality Quarterly*, ss. 181-189.
- Tolentino, C. (2018, Juni). *Here's how much money OTAs are spending for paid search advertising*. Hentet fra Travel Daily Media: <https://www.traveldailymedia.com/ota-paid-search-advertising/>
- Van Alstyne, M. W., Parker, G. G., & Choudary, P. (2016, April). Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy . *Harvard Business Review* , s. 6.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015, Summer). Thriving in an Increasingly Digital Ecosystem. *MIT Sloan Management Review*, 2015(56, No. 4), ss. 26-35.
- World Hotels. (2018, August 8). *Chatbots: The Impact on the Hotel Industry*. Hentet fra worldhotels.com: <https://www.worldhotels.com/articles/chatbots-the-impact-on-the-hotel-industry>

Yu-Wei, C., Ping-Yu, H., & Yi-Chen, L. (2018, August 8). Cooperation and competition between online travel agencies and hotels. *Tourism Management*, ss. 187-196.

Vedlegg

Intervjuguide: Kjedeleder Scandic

Innledende: Kan du forteller litt om hotellkjeden og kundesegmentet?

Konkurransesituasjonen

1. Hvordan har forholdet til OTAene utviklet seg over tid?
2. Hvem samarbeider dere med i forhold til distribusjonskanaler?
3. Hva innebærer avtalene med OTAene?
4. Hvilke positive virkninger har samarbeidet med OTAene?
5. Hvilke negative virkninger har samarbeidet med OTAene?
6. Praksisen med prisklausuler er mye omdiskutert, hva er deres syn på dette?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktige

7. Hvilke tiltak gjør Scandic for holde seg konkurransedyktig i markedet med OTAene?
8. Hvor mye investeres det i de ulike tiltakene?
9. I følge litteratur har lojalitetsprogram gått fra å være et insentiv til å bli strategisk viktig i konkurranse, hva er ditt syn på denne påstanden?
10. Arbeider dere med personalisering av informasjon som sendes ut til kunder, kan du i så fall fortelle om dette?
11. I en artikkel i Dagens Næringsliv for noen uker siden fortalte direktøren i Nordic Choice at de brukte nesten 100 millioner på søkeord hos Google. Hva innebærer investering i søkeord for dere?

Effekter av tiltakene

12. Hvordan påvirker tiltakene salget?
13. Har tiltakene som er igangsatt ført til endringer i Scandic sin organisasjonsstruktur, hva innebærer i så fall disse?
14. Hvordan har tiltakene påvirket forholdet til OTAene?

Fremtiden

15. Hva er dere tanker om hvordan distribusjon vil utvikle seg fremover?
16. Hva skal dere gjøre for å holde dere konkurransedyktig i fremtiden?

Intervjuguide: Kjedeleder Scandic oppfølging

1. Du nevner to hovedstrategier som Scandic bruker for å konkurrere mot OTAene, pris og tilgjengelighet, kan du utdype hva dette går ut på?
2. Videre nevnte du at det investeres en del i personalisering og Channel Management, kan du utdype hva dette går ut på?
3. Kan du fortelle mer om pilotprosjektet med Airbnb?
4. Foretar tiltak på hotellnivå for å generere mer direkte salg til kunder?
5. Litteratur tilsier at OTAene kan «belønne» de hotellene som genererer mer overskudd til plattformen ved å gi dem høyere rangering. Hvordan opplever Scandic dette?

Intervjuguide: Hotelldirektør Scandic

Innledende: Kan du fortelle litt om hotellet og kundesegmentet deres?

Konkurransesituasjonen

1. Hva er ditt syn på OTAene?
2. Hvordan har bestilling fra kunder utviklet seg gjennom de siste årene?
3. OTAene fungerer som et mellomledd mellom kundene og hotellet. Har dere opplevd noen utfordring i henhold til dette i praksis, i så fall hvilke?
4. Hvordan håndterer dere situasjonen om den oppstår?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktige

5. Hvilke tiltak gjør dere på hotellet for at kunder skal booke mer direkte?
6. Hvordan fungerer appen til Scandic?
7. Hvordan arbeider dere med prising og tilgjengelighet av hotellrom?
8. Kjedelederen fortalte om Scandic sitt pilotprosjekt med Airbnb, hva er dine tanker om dette prosjektet?

Effekter av tiltakene

9. Hvilke effekter ser dere som følge av tiltakene som er igangsatt?
10. Hvordan har tiltakene påvirket arbeidshverdagen deres?
11. Hvordan har tiltakene påvirket ansatte og opplæring av ansatte?
12. Vi fikk informasjon om at Scandic har samlet all distribusjon i en avdeling, hvilke effekter ser dere av dette?
13. Hvordan er kommunikasjonen til de som sitter på hovedkontoret i henhold til tiltak som igangsettes?

Fremtiden

14. Har du noen tanker om hvordan distribusjon vil utvikle seg fremover?
15. Hvilke tiltak mener du kommer til å bli viktig fremover for å generere direkte booking fra kunder?

Intervjuguide: Resepsjonist Scandic

Innledende: Hvor lenge har du arbeidet for Scandic? Kan du fortelle litt om arbeidshverdagen din?

Konkurransesituasjonen

1. OTAene fungerer som et mellomledd mellom kundene og hotellet. Har dere opplevd noen utfordring i henhold til dette i praksis, i så fall hvilke?
2. Hvordan håndterer dere situasjonen om den oppstår?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktig

3. Hvilke tiltak gjør dere i resepsjonen for sikre at kundene booker direkte hos hotellet neste gang?
4. Hvordan er opplæringen i forbindelse med lojalitetsprogram og verving av kunder?
5. Hvordan opplever du at appen til Scandic fungerer?
6. Hvordan er det for ansatte å komme med tilbakemelding på tiltak, og forslag til forbedringer?

Effekter av tiltakene

7. Hvordan reagerer kunder på informasjonen dere gir for å få dem til å booke direkte?
8. Hvilke effekter ser dere av informasjonen som gis?
9. Hvordan har de digitale tiltakene påvirket arbeidshverdagen din?

Intervjuguide: Kjedeleder Thon

Innledende: Kan du fortelle litt om hotellkjeden og kundesegmentet?

Konkurransesituasjonen

1. Hvordan har forholdet til OTAene utviklet seg over tid?
2. Hvem samarbeider dere med ift. distribusjonskanaler?
3. Hva innebærer avtalene?
4. Hvilke positive virkninger har samarbeidet med OTAene?
5. Hvilke negative virkninger har samarbeidet med OTAene?
6. Praksisen med prisklausuler er mye omdiskutert, hva er deres syn på dette?

7. Hvordan opplever dere rangeringen av hotellene på OTAenes hjemmeside?

Tiltak å møte konkurransen

8. Hvilke tiltak har Thon igangsatt for å holde seg konkurransedyktige i markedet med OTAene?
9. Hvor mye ressurser legges i de ulike tiltakene?
10. Hvilke tiltak foretar dere på hotellnivå for å øke andelen direkte salg?
11. Ifølge litteratur har lojalitetsprogram gått fra å være et insentiv til å bli strategisk viktig i konkurranse, hva er ditt syn på denne påstanden?
12. Vi har meldt oss på lojalitetsprogrammet deres, og har inntrykk av at reklame som sendes ut er standard. Arbeider dere med personalisering av informasjon som sendes ut til kunder, kan du i så fall fortelle om dette?
13. I en artikkel i Dagens Næringsliv for noen uker siden fortalte direktøren i Nordic Choice at de brukte nesten 100 millioner på søkeord hos Google. Hva innebærer investering i søkeord for dere?

Effekter av tiltakene

14. Hvordan påvirker tiltakene salget?
15. Har tiltakene som er igangsatt ført til endringer i Thon sin organisasjonsstruktur, hva innebærer i så fall disse?
16. Hvordan har tiltakene påvirket forholdet til OTAene?

Fremtiden

17. Har dere noen tanker om hvordan distribusjon vil utvikle seg fremover?
18. Hva skal dere gjøre for å holde dere konkurransedyktig i fremtiden?

Intervjuguide: Hotelldirektør Thon

Innledende spørsmål: Kan dere fortelle litt om hotellet deres og kundesegmentet?

Konkurransesituasjonen

1. Hva er ditt syn på OTAene?
2. Hvordan har bestilling fra kunder utviklet seg gjennom de siste årene?
3. OTAene fungerer som et mellomledd mellom kundene og hotellet. Har dere opplevd noen utfordring i henhold til dette i praksis, i så fall hvilke?
4. Hvordan håndterer dere situasjonen dersom den oppstår?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktig

5. Hvilke tiltak gjør dere på hotellet for at kunder skal booke mer direkte?

6. Hvordan fungerer appen til Thon?
7. Vi har fått informasjon om at Thon sender ut meldinger for å sikre opplæring av ansatte, slik at de skal sikre direkte bookinger fra kunder. Hvordan fungerer dette?
8. Kjedelederen i Thon fortalte om hvordan CRM systemet er koblet opp mot hotellsystemet, slik at kunder får personaliserte meldinger før og etter oppholdet. Hvordan har dette fungert?

Effekter av tiltakene

9. Hvilke effekter ser dere som følge av tiltakene som er igangsatt?
10. Hvordan har tiltakene påvirket arbeidshverdagen deres?
11. Hvordan har tiltakene påvirket ansatte og opplæringen av ansatte?
12. Hvordan er kommunikasjonen til de som sitter på hovedkontoret i henhold til tiltak som igangsettes?

Fremtiden

13. Har dere noen tanker om hvordan distribusjon vil utvikle seg fremover?
14. Hvilke tiltak mener du kommer til å bli viktig fremover for å generere direkte booking fra kunder?

Intervjuguide: Resepsjonist Thon

Innledende: Hvor lenge har du arbeidet for Thon? Kan du fortelle litt om arbeidshverdagen din?

Konkurransesituasjonen

1. OTAene fungerer som et mellomledd mellom kundene og hotellet. Har dere opplevd noen utfordring i henhold til dette i praksis, i så fall hvilke?
2. Hvordan håndterer dere situasjonen om den oppstår?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktig

3. Hvilke tiltak gjør dere i resepsjonen for sikre at kundene booker direkte hos hotellet neste gang?
4. Vi har fått informasjon om at Thon sender ut meldinger for å sikre opplæring av kunder, slik at de skal sikre direkte bookinger fra kunder. Hva innebærer dette for dere?
5. Hvordan opplever du at appen til Thon fungerer?
6. Hvordan er det for ansatte å komme med tilbakemelding på tiltak, og forslag til forbedringer?

Effekter av tiltakene

7. Hvordan reagerer kunder på informasjonen dere gir for å få dem til å booke direkte?
8. Hvilke effekter ser dere av informasjonen som gis?
9. Hvilke effekter ser dere av chatbotten til Thon?
10. Hvordan har de digitale tiltakene påvirket arbeidshverdagen din?

Intervjuguide: Hotelldirektør Radisson

Innledende: Kan du fortelle litt om hotellet og kundesegmentet?

Konkurransesituasjonen

1. Hva er Radisson sitt forhold til OTAene?
2. Hvordan har forholdet til OTAene utviklet seg over tid? ?
3. Hvem samarbeider Radisson med ift distribusjonskanaler?
4. Hva innebærer avtalen?
5. Hvilke positive virkninger har samarbeidet med OTAene?
6. Hvilke negative virkninger har samarbeidet med OTAene?
7. Praksisen med prisklausuler er mye omdiskutert, hva er Radisson sitt syn på dette?
8. Hvordan opplever dere rangeringen av hotellene på OTAenes hjemmeside?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktig

9. Hva er Radisson sine tiltak for å holde seg konkurransedyktig i markedet med OTAene?
10. Hvilke tiltak foretar dere på hotellnivå for å generere mer direkte salg til kunder?
11. Vi ser at Radisson har flere apper ute i markedet. Kan du fortelle litt om disse?
12. I følge litteratur har lojalitetsprogram gått fra å være et insentiv til å bli strategisk viktig i konkurranse, hva er ditt syn på denne påstanden?
17. Arbeider dere med personalisering av informasjon som sendes ut til kunder, kan du i så fall fortelle om dette?
13. I en artikkel i Dagens Næringsliv for noen uker siden fortalte direktøren i Nordic Choice at de brukte nesten 100 millioner på søkeord hos Google. Hva innebærer investering i søkeord for dere?

Effekter av tiltakene

14. Hvilke effekter ser dere som følge av tiltakene som er igangsatt?
15. Har det skjedd endringer i Radisson sin organisasjonsstruktur som følge av tiltakene som er igangsatt, hva innebærer i så fall disse?

16. Hvordan har tiltakene påvirket arbeidshverdagen din?
17. Hvordan har tiltakene påvirket ansatte og opplæring av ansatte?
18. Hvordan er kommunikasjonen til de som sitter på hovedkontoret i henhold til tiltak som igangsettes?

Fremtiden

19. Hva er dine tanker om hvordan distribusjon vil utvikle seg fremover?
20. Hva er dine tanker om hvordan forholdet til OTAene vil utvikle seg fremover?

Intervjuguide: Resepsjonist Radisson

Innledende: Hvor lenge har du arbeidet for Radisson? Kan du fortelle litt om arbeidshverdagen din?

Konkurransesituasjonen

1. OTAene fungerer som et mellomledd mellom kundene og hotellet. Har dere opplevd noen utfordring i henhold til dette i praksis, i så fall hvilke?
2. Hvordan håndterer dere situasjonen om den oppstår?

Tiltak for å holde seg konkurransedyktig

3. Hvilke tiltak gjør dere i resepsjonen for sikre at kundene booker direkte hos hotellet neste gang?
4. Kan du fortelle om opplæringen i forbindelse med lojalitetsprogram og verving av kunder?
5. Hvordan opplever dere at appene til Radisson fungerer?
6. Hvordan er det for ansatte å komme med tilbakemelding på tiltak, og forslag til forbedringer?

Effekter av tiltakene

7. Hvordan reagerer kunder på informasjonen dere gir for å få dem til å booke direkte?
8. Hvilke effekter ser dere av informasjonen som gis?
9. Hvordan har de digitale tiltakene påvirket arbeidshverdagen din?