



Hotellkonsept er viktig, men økt kundeverdi koster mer enn det smaker

Hvilke faktorer kan forklare lønnsomheten i norske hoteller?

Marte Helene Fritzøe og Vilde Marie Johnstad

Veileder: Associate Professor, dr. oec. Iver Bragelien

Selvstendig masterutredning innen Økonomi og Administrasjon

Hovedprofil: 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 innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Til tross for sterk vekst, har lønnsomheten i hotellbransjen lenge vært under gjennomsnittet sammenliknet med annet norsk næringsliv. Med økende strøm- og råvarepriser, samt ettervirkninger av koronapandemien, er det viktig å forstå hva som driver lønnsomheten i hotellbransjen. I denne utredningen har vi undersøkt faktorer som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner blant norske hoteller.

Vi har innhentet data over to år fra 200 hoteller i Norge. Av disse tilhører 76 hotellkjeden Choice, mens resterende hoteller tilhører mindre kjeder eller er frittstående hoteller. Regnskapstall er hentet fra Proff Forvalt, mens data på faktorer vi undersøker er hentet fra booking.com, hotellenes hjemmeside og sosiale medier.

Basert på teori om kostnadsdrivere, empiri om inntektsdrivere og empiriske funn fra hotellbransjen har vi utviklet hypoteser om lønnsomhetsdrivere. Vi har utforsket hypotesene ved å benytte korrelasjons- og regresjonsanalyser.

Vi konkluderer med at *skala* og *kapasitetsutnyttelse* har positiv lønnsomhetseffekt. Det samme gjelder *konferansefasiliteter*, *strandhotell* og *flyplasshotell*. Imidlertid finner vi at *skihotell* har negativ lønnsomhetseffekt. Da strand- og flyplasshotell er knyttet til omgivelsene, mens konferansefasiliteter og økning av skala krever store investeringer, kan det være vanskelig for eksisterende hoteller å gjøre noe med. Dermed synes strategiske valg knyttet til hotellkonsept og størrelse å være svært viktig ved etablering. Det er også viktig å vurdere potensialet i det lokale markedet, da etterspørselen er viktig for hotellenes kapasitetsutnyttelse.

Vi finner at *antall Instagram følgere*, *kundetilfredshet* og *antall stjerner* har negativ lønnsomhetseffekt. Dermed synes tiltak for å styrke merkevare og øke kunde verdi, gjennom eksempelvis bedre service og kvalitet, å gå på bekostning av lønnsomheten. Avslutningsvis finner vi at *eldre daglige ledere*, trolig grunnet erfaring, drifter mer lønnsomt.

Vi konkluderer med at strategiske valg ved etablering er viktig for hotellenes lønnsomhet, mens det å skape økt kunde verdi koster mer enn det smaker.

Forord

Denne utredningen er skrevet som en del av vår grad i økonomi og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Vi har begge hovedprofil i økonomisk styring, og utredningen er skrevet som en del av denne profilen.

Arbeidet med utredningen har vært en lærerik prosess fra start til slutt. Det har vært spennende å få innsikt i hotellbransjen som i lang tid har slitt med pressede marginer, og i nyere tid også blitt hardt rammet av Covid-19 og smitteverntiltakene. Vi håper utredningen kan bidra til verdi for bransjeaktører.

Vi har fått muligheten til å anvende teori i praksis, og dra nytte av store deler av det vi har lært gjennom fem år med økonomistudier. Gjennom arbeidet har vi fått dypere forståelse og kunnskap om lønnsomhetsdrivere, samt videreutviklet våre analytiske egenskaper. Vi har opplevd at vi utfyller hverandre godt og lært å spille på hverandres styrker.

Avslutningsvis vil vi takke vår veileder, Iver Bragelien, for raske og konstruktive tilbakemeldinger underveis i semesteret. Hans engasjement og gode innspill har vært svært motiverende og bidratt til å styrke kvaliteten på utredningen.

Bergen, desember 2022

Vilde Marie Johnstad

Marte Helene Fritzøe

Innholdsfortegnelse

INNHOLDSFORTEGNELSE	4
1. INNLEDNING.....	10
1.1 BAKGRUNN	10
1.2 PROBLEMSTILLING	11
1.3 AVGRENSNING	12
1.4 UTREDNINGENS STRUKTUR.....	12
2. TEORI.....	13
2.1 INNLEDNING OM TEORIGRUNNLAGET.....	13
2.2 TEORIGRUNNLAG.....	15
2.2.1 <i>Porters kategorisering av kostnadsdrivere</i>	16
2.2.2 <i>Rileys kategorisering av kostnadsdrivere</i>	18
2.2.3 <i>Generell empiri om inntekts- og lønnsomhetsdrivere</i>	20
2.2.4 <i>Oppsummering</i>	22
2.3 LITTERATUR OM LØNNSOMHETSDRIVERE I HOTELLBRANSJEN	23
2.3.1 <i>Oppsummering</i>	28
2.4 DELKONKLUSJON	30
3. METODE.....	31
3.1 FORSKNINGSDESIGN	31
3.1.1 <i>Tilhæring</i>	31
3.1.2 <i>Hensikt</i>	32
3.1.3 <i>Tidshorisont</i>	32
3.1.4 <i>Metode</i>	32
3.1.5 <i>Datainnsamling</i>	34
3.2 EVALUERING AV FORSKNINGSDESIGN.....	36
3.2.1 <i>Reliabilitet</i>	36
3.2.2 <i>Validitet</i>	37
3.3 ANALYSETEKNIKKER	38
3.3.1 <i>Korrelasjonsanalyser</i>	38
3.3.2 <i>Regresjonsanalyser</i>	38
3.4 STUDIENS BEGRENSNINGER	41
3.5 DELKONKLUSJON	41

4.	LØNNSOMHET I HOTELLBRANSJEN	42
4.1	UTFORDRINGER KNYTTET TIL LØNNSOMHETSVURDERINGER I HOTELLBRANSJEN	42
4.2	NØKKELTALL AV SÆRLIG BETYDNING FOR HOTELLBRANSJEN	44
4.3	HOVEDKOMPONENTER I HOTELLREGNSKAPENE.....	47
4.3.1	<i>Resultatregnskapet</i>	47
4.3.2	<i>Balansen</i>	50
4.4	VALG AV LØNNSOMHETSMÅL.....	51
4.5	DELKONKLUSJON.....	52
5.	KORRELASJONSANALYSER AV POTENSIELLE LØNNSOMHETSDRIVERE	54
5.1	POTENSIELLE LØNNSOMHETSDRIVERE.....	54
5.1.1	<i>Skala</i>	55
5.1.2	<i>Kapasitetsutnyttelse, servicenivå og effektivitet</i>	60
5.1.3	<i>Erfaring og læring.....</i>	64
5.1.4	<i>Egenskaper ved daglig leder.....</i>	67
5.1.5	<i>Bærekraft.....</i>	68
5.1.6	<i>Lokalisering.....</i>	69
5.1.7	<i>Kundetilfredshet</i>	71
5.1.8	<i>Fasiliteter.....</i>	74
5.1.9	<i>Strategiske valg</i>	75
5.1.10	<i>Sosiale medier.....</i>	78
5.1.11	<i>Samarbeid.....</i>	79
5.1.12	<i>Tid</i>	80
5.1.13	<i>Korrelasjonsmatrise med utvalgte faktorer</i>	81
5.2	DELKONKLUSJON.....	82
6.	MULTIPLE REGRESJONSANALYSER AV FAKTORENE LØNNSOMHETSEFFEKT	84
6.1	BEGRENSNINGER OG VIKTIGE HENSYN.....	84
6.2	UTFORSKENDE REGRESJONSANALYSER	86
6.3	ANALYSE AV FAKTORENE LØNNSOMHETSEFFEKT	90
6.3.1	<i>Skala</i>	90
6.3.2	<i>Kapasitetsutnyttelse, servicenivå og effektivitet</i>	92
6.3.3	<i>Erfaring og læring.....</i>	93
6.3.4	<i>Egenskaper ved daglig leder.....</i>	94
6.3.5	<i>Lokalisering.....</i>	95
6.3.6	<i>Kundetilfredshet</i>	96
6.3.7	<i>Fasiliteter</i>	97

6.3.8	<i>Strategiske valg</i>	98
6.3.9	<i>Sosiale medier</i>	100
6.3.10	<i>Sammarbeid</i>	101
6.4	DELKONKLUSJON	101
7.	ROBUSTHET OG TESTING AV REGRESJONSFORUTSETNINGENE	103
7.1	ROBUSTHET.....	103
7.2	TESTING AV REGRESJONSFORUTSETNINGENE.....	104
7.2.1	<i>Linearitet</i>	104
7.2.2	<i>Autokorrelasjon</i>	105
7.2.3	<i>Heteroskedastisitet</i>	106
7.2.4	<i>Multikollinearitet</i>	107
7.2.5	<i>Normalitet</i>	107
7.3	DELKONKLUSJON	109
8.	KONKLUSJON	110
8.1	KONKLUSJON PÅ FORSKNINGSSPØRSMÅL.....	110
8.2	KONKLUSJON PÅ PROBLEMSTILLING.....	112
8.3	BEGRENSNINGER OG FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	113
9.	BIBLIOGRAFI.....	114

Tabeller

TABELL 2-1: OVERSIKT OVER KOSTNADSDRIVERE FRA TEORI OG INNTEKTSDRIVERE FRA EMPIRI	22
TABELL 2-2: OVERSIKT OVER EMPIRI OM HOTELLBRANSJEN.....	30
TABELL 3-1: FORSKNINGSSPØRSMÅLENE HENSIKT	32
TABELL 3-2: OVERSIKT OVER KILDER FOR DATAINNSAMLING	33
TABELL 3-3: KRITERIER FOR DATAINNSAMLING.....	34
TABELL 4-1: OCC, ADR OG TREVPAR FOR DE 8 STØRSTE KJEDENE I NORGE FOR 2019 (RODAHL & WIEDERSTRØM, 2020)	46
TABELL 4-2: TREVPAR FOR 2019 OG 2021 FOR VÅRT UTVALG.....	46
TABELL 4-3: COMMON-SIZE ANALYSE FOR HELE UTVALGET (N=400)	48
TABELL 4-4: COMMON-SIZE ANALYSE PÅ TVERS AV ÅR, STØRRELSE OG KJEDE	50
TABELL 5-1: FAKTOR SOM MÅLER SKALA	55
TABELL 5-2: GJENNOMSNIITTLIG ANTALL ROM FOR CHOICE, ANDRE KJEDER OG FRITTSTÅENDE HOTELLER.....	56
TABELL 5-3: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG MINDRE, MELLOMSTORE OG STØRRE HOTELLER	57

TABELL 5-4: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG SKALA FOR HOTELLER I TETTSTED, MINDRE BYER OG STORBYER	60
TABELL 5-5: FAKTORER SOM MÅLER KAPASITETSUTNYTTELSE, EFFEKTIVITET OG SERVICENIVÅ	62
TABELL 5-6: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KAPASITETSUTNYTTELSE OG EFFEKTIVITET/SERVICENIVÅ	63
TABELL 5-7: FAKTOR SOM MÅLER ERFARING OG LÆRING	64
TABELL 5-8: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR ERFARING OG LÆRING	64
TABELL 5-9: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG DUMMYVARIABLENE FOR NYOPPSTARTET, VELETABLERT OG MODENT HOTELL	66
TABELL 5-10: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG DUMMYVARIABLENE FOR NYOPPSTARTET, VELETABLERT OG MODENT HOTELL, BLANT MINDRE HOTELLER	66
TABELL 5-11: FAKTORER SOM MÅLER EGENSKAPER VED DAGLIG LEDER	67
TABELL 5-12: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR ALDER TIL DAGLIG LEDER	67
TABELL 5-13: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG EGENSKAPENE ALDER OG KJØNN	68
TABELL 5-14: FAKTOR SOM MÅLER BÆREKRAFT	68
TABELL 5-15: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG BÆREKRAFT	69
TABELL 5-16: FAKTOR SOM MÅLER LOKALISERING	70
TABELL 5-17: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG LOKASJON	71
TABELL 5-18: FAKTOR SOM MÅLER KUNDETILFREDSHET	72
TABELL 5-19: DESKRIPTIV STATISTIKK AV SAMLET RATING	72
TABELL 5-20: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KUNDETILFREDSHET	73
TABELL 5-21: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KUNDETILFREDSHET I STORBYER, MINDRE BYER OG TETTSTEDER	73
TABELL 5-22: FAKTOR SOM MÅLER FASILITETER	74
TABELL 5-23: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KONFERANSELOKALER	75
TABELL 5-24: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG FASILITETENE BASSENG, VELVÆREAVDELING OG TRENINGSTUDIO	75
TABELL 5-25: FAKTORER SOM MÅLER STRATEGISKE VALG	76
TABELL 5-26: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG HOTELL TYPER	77
TABELL 5-27: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL STJERNER	77
TABELL 5-28: FAKTORER SOM MÅLER SOSIALE MEDIER	78
TABELL 5-29: DESKRIPTIV STATISTIKK FOR SOSIALE MEDIER	78
TABELL 5-30: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG AKTIVITET PÅ SOSIALE MEDIER	79
TABELL 5-31: FAKTORER SOM MÅLER KJEDESAMARBEID	79
TABELL 5-32: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG TILHØRIGHET TIL KJEDE	80
TABELL 5-33: FAKTOR SOM MÅLER TID	80
TABELL 5-34: KORRELASJON MELLOM LØNNSOMHET OG 2021	80
TABELL 5-35: KORRELASJONSMATRISSE AV UTVALGTE FAKTORER	81
TABELL 5-36: OPPSUMMERING AV HYPOTESE OG INDIKASJON PÅ SAMMENHENG FRA KORRELASJONSANALYSER	83
TABELL 6-1: UTFORSKENDE REGRESJONSMODELLER	86

TABELL 6-2: UTFORSKENDE REGRESJONSANALYSER AV MODELL 1.0	87
TABELL 6-3: UTFORSKENDE REGRESJONSANALYSER AV MODELL 2.0	88
TABELL 6-4: REGRESJONSMODELL AV FAKTORER SOM IKKE HAR OPPNÅDD SIGNIFIKANS	89
TABELL 6-5: REGRESJONSMODELLER AV FAKTORER SOM HAR OPPNÅDD SIGNIFIKANS.....	89
TABELL 6-6: FAKTORENE SAMMENHENG MED LØNNSOMHET I KORRELASJONSANALYSEN OG REGRESJONSMODELLENE	90
TABELL 7-1: REGRESJONSMODELLER MED EBITDA-MARGIN	103
TABELL 7-2: VIF-VERDIER FOR FORKLARINGSVARIABLENE I MODELLENE	107
TABELL 7-3: Z-VERDIER FOR SKJEVHET OG KURTOSE	108

Grafer

GRAF 1-1: DRIFTSMARGIN I REISELIVET (NHO REISELIV, 2021).....	10
GRAF 4-1: OCC, ADR OG TREVPAR (RODAHL, 2022)	44
GRAF 5-1: OVERSIKT OVER CHOICE, ANDRE KJEDER OG FRITTSTÅENDE HOTELLER STØRRELSE (N=199).....	56
GRAF 5-2: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL ROM	57
GRAF 5-3: SAMVARIASJON MELLOM DRIFTSINNTEKTER PER ROM OG ANTALL ROM	58
GRAF 5-4: SAMVARIASJON MELLOM DRIFTSKOSTNADER PER ROM OG ANTALL ROM	58
GRAF 5-5: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL ROM I TETTSTED	59
GRAF 5-6: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL ROM I MINDRE BY	59
GRAF 5-7: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL ROM I STORBY	60
GRAF 5-8: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG INNTEKT/ROM	62
GRAF 5-9: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ÅRSVERK/ROM.....	62
GRAF 5-10: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG INNTEKT/ÅRSVERK	62
GRAF 5-11: HOTELLER FORDELT ETTER ANTALL ÅR SIDEN REGISTRERT (N=200)	65
GRAF 5-12: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ANTALL ÅR SIDEN REGISTRERT (N=400)	65
GRAF 5-13: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG ALDER DAGLIG LEDER (N=400).....	68
GRAF 5-14: ANTALL HOTELLER FORDELT PÅ TETTSTED, MINDRE BY OG STORBY (N=200).....	70
GRAF 5-15: LØNNSOMHET I STORBY, MINDRE BY OG TETTSTED (N=400)	71
GRAF 5-16: SAMVARIASJON MELLOM LØNNSOMHET OG KUNDETILFREDSHET I STORBYER (N=156).....	73
GRAF 5-17: ANTALL FLYPLASSHOTELLER, STRANDHOTELLER OG SKIHOTELLER AV DE 200 HOTELLENE I UTVALGET.....	76
GRAF 5-18: ANTALL HOTELLER I HVER KATEGORI AV STJERNE (N=200)	77
GRAF 7-1: LINEARITET MED ULIKE FORKLARINGSVARIABLER	104
GRAF 7-2: ACF-PLOTT FOR MODELLENE	105
GRAF 7-3: FEILLEDDET TIL ULIKE FORKLARINGSVARIABLER	106
GRAF 7-4: HISTOGRAM OG Q-Q PLOTT FOR ULIKE FORKLARINGSVARIABLER	108

Figurer

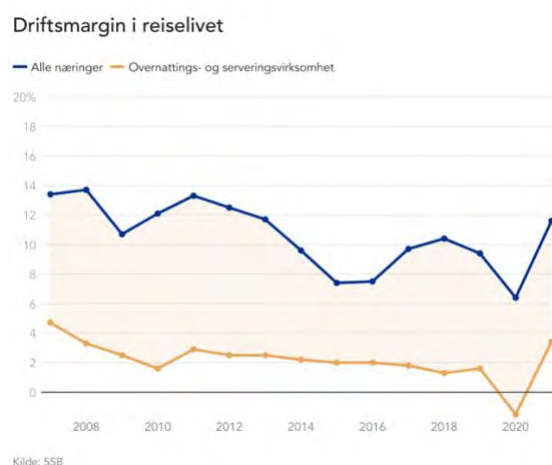
FIGUR 2-1: BEDRIFTENS OMGIVELSER	13
FIGUR 4-1: ORGANISERINGSMODELLER FOR HOTELLER (BRÆND R. , 2007)	43

1. Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere masterutredningens bakgrunn, problemstilling og avgrensning. Avslutningsvis vil vi gjennomgå utredningens struktur.

1.1 Bakgrunn

De siste ti årene har konsumet blant turistene i Norge økt med 62%, og i 2019 tilsvarte konsumet 194 milliarder kroner (Innovasjon Norge, 2021). Dermed utgjorde turisme 4,2% av Norges bruttonasjonalprodukt, og 7 av 100 personer arbeidet i næringen. Administrerende direktør i Nordic Choice Hotels, Torgeir Silseth, omtalte 2019 som kjedens beste år (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Til tross for sterk vekst, har lønnsomheten i hotellbransjen lenge vært under gjennomsnittet, sammenliknet med annet norsk næringsliv (NHO Reiseliv, 2021). Denne utviklingen er illustrert i graf 1-1. De svake marginene kan forklares av at prisen på hotellrom synker i forhold til den generelle prisveksten, og at lønnskostnadene har økt mer enn driftsinntektene.



Graf 1-1: Driftsmargin i reiselivet (NHO Reiseliv, 2021)

Den norske hotellbransjen gikk inn i 2020 med høye forventninger, og opplevde bedre resultater i januar og februar sammenliknet med samme tid i 2019. I mars startet koronapandemien for fullt, og hotellnæringen ble hardt rammet da landet stengte ned. Det resulterte i en kraftig reduksjon av lønnsinntekt i den norske hotellbransjen, og året ble preget av nedstengninger og permitteringer (Rodahl, 2022). Til tross for at overnattings- og

serveringsvirksomhet fikk den høyeste andelen koronastøtte, havnet bransjen på et samlet underskudd på 1 milliard kroner, som tilsvarer -1,5 % i driftsmargin.

Året 2021 var fortsatt preget av restriksjoner, men det ble et rekordår når det kommer til feriereiser i Norge foretatt av nordmenn (Innovasjon Norge, 2021). Til tross for økning i antall overnattinger fra 2020, var samlet driftsresultat for overnattingssegmentet langt under nivået i 2019. Imidlertid tilsvarer samlet driftsmargin 3,4%, som er bedre enn den har vært på lenge.

Globalt er det en økende etterspørsel etter naturbaserte opplevelser, som lover godt for norsk reiseliv. Norges varierte natur, med fjorder, fjell og kystlandskap, kan bli en konkurransefordel (Jakobsen, Iversen, Nerdrum, & Rødal, 2021). Videre har flere hoteller benyttet tiden med nedstengning til vedlikehold og oppgraderinger for å øke kvaliteten på tilbudet. Imidlertid er hotellbransjen også preget av usikkerhet og trender som svekker markedsutsiktene (NHO Reiseliv, 2022). Fremveksten av alternative tilbud som AirBnb har ført til høyere konkurranse og prispress på hotellene. I tillegg rammes hotellene hardt av høye strøm- og råvarepriser. På bakgrunn av denne utviklingen, og allerede pressede marginer i den norske hotellbransjen, vil det være interessant å lære mer om hva som driver lønnsomheten.

1.2 Problemstilling

Hotellbransjen er preget av små marginer, og det er viktig at hotellene forstår hvordan de kan drive mer lønnsomt. Hensikten med denne utredningen er å belyse lønnsomhetsdrivere, slik at aktører kan iverksette tiltak for å bedre lønnsomheten. Utredningens problemstilling er som følger:

Hvilke faktorer kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske hoteller?

For å besvare den overordnede problemstillingen har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom hoteller i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?
2. Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene?
3. Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på hotellenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

For å besvare problemstillingen har vi hentet inn data fra 200 norske hoteller over to år, altså 400 observasjoner totalt. Potensielle lønnsomhetsdrivere er kartlagt ved hjelp av eksisterende teori og empiri fra hotellbransjen. Ved hjelp av korrelasjons- og regresjonsanalyser har vi undersøkt de utvalgte faktorene og deres lønnsomhetseffekt.

1.3 Avgrensning

En viktig avgrensning ved utredningen er at vi ikke undersøker lønnsomhetsvariasjoner som skyldes forhold i de eksterne omgivelsene. Bakgrunnen for at vi undersøker bedriftsspesifikke effekter er at de har langt større betydning for lønnsomhetsvariasjoner, og er noe hotellene selv kan påvirke gjennom strategiske valg (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996).

I utredningen fokuserer vi utelukkende på årene 2019 og 2021. Optimalt sett burde vi hatt data for en lengre tidsperiode for å kunne si noe om utviklingen over tid. Dette ville også ha bidratt til en mer robust analyse i form av flere observasjoner og datapunkter.

1.4 Utredningens struktur

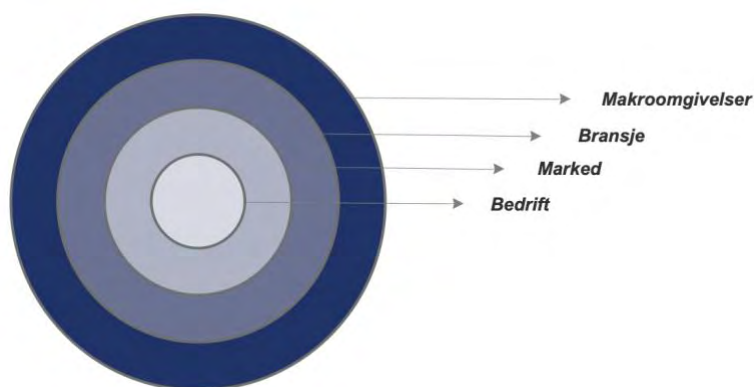
Utredningen er delt inn i syv kapitler. Kapittel 1 tar for seg utredningens bakgrunn, problemstilling, avgrensning og struktur. I kapittel 2 vil vi presentere relevant teori, med utgangspunkt i Porter (1985) og Rileys (1987) rammeverk for kostnadsdrivere, og empiri om inntektsdrivere og lønnsomhetsdrivere i hotellbransjen. I kapittel 3 vil vi gjøre rede for den metodiske tilnærmingen som brukes i utredningen. Deretter vil vi ta for oss de viktigste regnskapspostene, lønnsomheten i hotellbransjen og valg av lønnsomhetsmål i kapittel 4. I kapittel 5 vil vi benytte innsikt fra tidligere kapitler for å kartlegge potensielle lønnsomhetsdrivere, samt utforske sammenhengen mellom faktorene og lønnsomhet. I kapittel 6 bruker vi multiple regresjonsanalyser til å undersøke faktorenes effekt på lønnsomhet. Deretter vil modellenes robusthet og regresjonsforutsetningene gjøres rede for i kapittel 7. Avslutningsvis vil vi i kapittel 8 besvare den overordnede problemstillingen, diskutere begrensninger og komme med forslag til videre forskning.

2. Teori

I dette kapitlet vil vi presentere utredningens teoretiske grunnlag om lønnsomhetsdrivere. Vi vil først gjøre rede for den historiske utviklingen av fagområdet og begrunne valg av rammeverk. Deretter vil vi presentere teori om betydningen av bedriftsspesifikke forhold på lønnsomhet. Vi vil gjennomgå teori om kostnadsdrivere av Porter (1985) og Riley (1987), samt empiri om inntektsdrivere. Videre vil vi gjennomgå empiri knyttet til lønnsomhetsdrivere i hotellbransjen.

2.1 Innledning om teorigrunnlaget

Teori om hva som driver lønnsomhet kan struktureres med utgangspunkt i en bedrifts omgivelser som illustrert i figur 2-1 (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Det ytterste nivået i bedriftens omgivelser er makroomgivelsene. Bransjen og markedssituasjonen er en del av mikroomgivelsene og ligger tettere på bedriften. Det innerste nivået i figur 2-1 er selve bedriften. I dag er det enighet om at lønnsomhetsvariasjoner kan oppstå i alle nivåene, men det har lenge vært uenigheter mellom hvilke nivå i bedriftens omgivelser som har størst betydning (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996). Det er hovedsakelig to motstridende perspektiver som har dominerte debatten. Det ene perspektivet peker på forhold i bedriftens eksterne omgivelser som avgjørende for lønnsomhet. Det andre perspektivet argumenterer for at det er interne forhold, som bedriftens ferdigheter og ressurser, som er den viktigste kilden til lønnsomhetsvariasjoner (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).



Figur 2-1: Bedriftens omgivelser

Det var spesielt forskere innenfor industriell økonomi som argumenterte for at eksterne faktorer er det viktigste for bedriftens lønnsomhet. Ed Masons artikkel fra 1939 hevder at markedsstrukturen setter begrensninger for hvilke strategiske valg en bedrift kan ta (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996). Dette var et deterministisk syn da lønnsomheten ble bestemt av forhold i de eksterne omgivelsene. Dermed blir bedrifter i samme bransjer oppfattet som like, med unntak av skala (Weiss, 1971) (Rumelt, Schendel, & Teece, 1994). På samme tid ble det også publisert artikler fra det andre perspektivet, som i stor grad er basert på strategisk ledelse. Nourse og Drury (1938) argumenterte for at bedriftsspesifikke forhold var avgjørende for lønnsomheten. De la vekt på at strategi ikke er begrenset av omgivelsene og at ledelsens valg dermed kan påvirke lønnsomhet.

De to perspektivene har lenge stått som motsetninger til hverandre. Strategi som fagområde har utviklet seg mye etter at debatten startet, der bidrag har kommet fra både akademia og næringslivet. I slutten av 1950-årene argumenterte Harvard Business Policy professor, Kenneth Andrews, for at begge perspektivene er viktige og utfyller hverandre (Ghemawat, 2010). Akademia begynte da å legge mer vekt på modeller som omfattet alle nivå i bedriftens omgivelser og argumenterte at bedriftsspesifikke forhold burde tilpasses de eksterne omgivelsene. I 1960 og 1970-årene vokste det fram strategiske rådgivningsselskaper, som bygget videre på denne overensstemmelsen med standardiserte rammeverk og konsepter (Ghemawat, 2010).

Uavhengig av perspektiv på hva som driver lønnsomhet er det viktig å ha en nyansert og dynamisk tilnærming (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008). Erkjennelser om at strategi stadig må tilpasses omgivelser i konstant endring ble introdusert av Hamel og Prahalad (1994). De argumenterte for at bedriften må rette strategien mot ferdigheter og ressurser som vil være viktig i framtiden.

Det er gjennomført flere studier som undersøker sammenhengen mellom eksterne omgivelser og bedriftsspesifikke forhold på lønnsomhet (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996). Roquebert et al. (1996) viser til to studier fra hvert perspektiv som har vært viktig i litteraturen. Forsker innen industriell økonomi, Schmalensee (1985), studerte den relative viktigheten av bedrift, marked og markedsandel på bedriftens lønnsomhet. Han fant at bedriftsspesifikke forhold ikke eksisterer, effekten av markedsandeler var ubetydelig og at bransje hadde en

viktig effekt og står for 20% av lønnsomhetsvariasjoner. Det andre bidraget kom fra Rumelt (1991) som målte bedriftsspesifikke effekter på en mer nyansert måte. Mens Schmalensee kun så på selskapseffekter, så Rumelt også på hvilken betydning forhold innad i forretningsenheter hadde på lønnsomhet. Rumelts datagrunnlag var også over en lengre tidsperiode, slik at man kunne skille mellom bedriftsspesifikke effekter som er faste og de som varierer over tid. Han konkluderte med at bedriftsspesifikke effekter forklarte hele 47% av lønnsomhetsvariasjoner. Videre fant han kun små, stabile bransjeeffekter på 8%.

I senere tid er det flere studier som har støttet Rumelts funn om at bedriftsspesifikke effekter virker sterkere på lønnsomhet enn bransjeeffekter. Roqubert et al. (1996) fant i deres studie at 40% av lønnsomhetsvariasjoner kan forklares av bedriftsspesifikke effekter, mens bare 5% kan forklares av bransjeeffekter. Videre har Saeed et al. (2015) i nyere tid gjennomført en metaanalyse av 232 studier, og de finner at bedriftsspesifikke forhold har dobbelt så stor betydning for lønnsomhet som eksterne omgivelser. Forskning viser altså at både bedriftens eksterne og interne forhold kan forklare lønnsomhetsvariasjoner, imidlertid er interne forhold nå ansett som viktigst.

Basert på diskusjonen ovenfor vil vår utredning fokusere på teori om bedriftsspesifikke forhold for å analysere lønnsomhet i hotellbransjen.

2.2 Teorigrunnlag

I dette delkapittelet vil vi presentere teoretisk rammeverk for å analysere bedriftsspesifikke faktorer. Det var først i 1980-årene at man virkelig fikk øynene opp for at andre forhold ved bedriften, enn produksjonsvolum, var viktig for lønnsomhet (Banker & Johnston, 2006). Forståelsen for årsakssammenhenger og kostnadsatferd ble viktig innenfor strategisk ledelse. Porter (1985) og Rileys (1987) rammeverk for kostnadsdrivere er anerkjent i litteraturen, og vi vil derfor ta utgangspunkt i disse. Shields & Shields (2005) peker på at rammeverkene ikke gir et fullstendig virkelighetsbilde, da de kun ser på kostnader. Videre vil vi derfor supplere med empiri om inntektsdrivere for å skape et helhetlig bilde av lønnsomhetsdrivere.

2.2.1 Porters kategorisering av kostnadsdrivere

Porter er en av de første som skrev om konseptet kostnadsdrivere i boken *Competitive Advantage* i 1985. Han argumenterer for at kostnadsatferd påvirkes av en rekke strukturelle faktorer, og det er disse han beskriver som kostnadsdrivere. Porter (1985) påpeker at de ulike kostnadsdriverne ofte henger sammen og at flere drivere kan bestemme kostnadsnivået på en aktivitet. Hvilke kostnadsdrivere som er viktigst, kan variere innad i bransjer avhengig av aktivitetene i bedriftenes verdikjeder. Å kartlegge kostnadsdrivere for aktiviteter vil gi en dypere forståelse for bedriftens relative kostnadsposisjon og hvordan den kan endres. Vi vil videre presentere Porters ti kostnadsdrivere.

Skala viser til hvordan størrelsen på en bedrift eller produksjonsvolum kan påvirke kostnader i både positivt og negativt retning (Porter, 1985). Skalafordeler eller skalaulemper kan for eksempel oppstå dersom bedriftens kostnader ikke vokser proporsjonalt med størrelsen på en aktivitet. Porter (1985) peker på viktigheten av å ikke forveksle skalafordeler med kapasitetsutnyttelse. Kapasitetsutnyttelse handler om at bedriften kan utnytte mer av dagens kapasitet og dermed fordele de faste kostnadene på flere enheter. Skalafordeler antyder at en aktivitet med full kapasitetsutnyttelse blir mer effektiv ved større skala.

Læring kan bidra til å redusere kostnader over tid gjennom økt effektivitet (Porter, 1985). Dette kan skje gjennom ulike mekanismer som mer effektiv arbeidskraft, bedre planlegging eller modifikasjon i produktdesign. Porter vektlegger læring som blir i bedriften fremfor individuell læring hos de ansatte. Læringen vil ofte skje gjennom gradvise forbedringer og tempoet vil variere på tvers av aktiviteter da forbedringspotensialet varierer. Det kan også variere over tid da rolige perioder for eksempel kan skape rom for å fokusere på kostnader fremfor å kun etterkomme etterspørsel.

Læring kan også komme fra de eksterne omgivelsene og påvirke bedrifter gjennom «spillover» effekter (Porter, 1985). Dette kan for eksempel forekomme via leverandører eller konsulenter, eller ved at ansatte bytter bedrift. «Spillover» øker sjansene for at læringen kun bidrar til å redusere kostnader i bransjen som helhet og ikke til at enkelte bedrifter oppnår konkurransefordeler. Porter viser til at læring kan måles ved å se på kumulativt produksjonsnivå i bedriften eller tid i drift.

Kapasitetsutnyttelse vil ha størst effekt på kostnader knyttet til aktiviteter med høy andel faste kostnader (Porter, 1985). Organiseringen av aktiviteter vil også påvirke sensitiviteten til endring i kapasitetsutnyttelse. Porter tydeliggjør at grad av kapasitetsutnyttelse kan variere over tid grunnet sesongvariasjoner og andre svingninger i tilbud og etterspørsel. Videre kan bedriften selv påvirke dette gjennom valg knyttet til for eksempel markedsføring og produktutvalg. Bedrifter med store endringer i kapasitetsutnyttelse gjennom året kan få høyere kostnader grunnet omstilling. Ved å se på mønster i kapasitetsutnyttelse og ikke bare gjennomsnittlig nivå over en periode kan man dermed bedre måle kostnadsdriveren.

Bindeledd beskriver hvordan kostnadsatferd kan påvirkes av hvordan ulike aktiviteter er koblet sammen (Porter, 1985). Dette gjør at kostnaden knyttet til aktiviteter ikke alltid kan forstås ved å se på aktivitetene hver for seg. Porter deler denne kostnadsdriveren i to hovedgrupper som består av bindeledd mellom aktiviteter innad i bedriftens verdikjede og vertikalt mellom bedriftens og leverandørens verdikjeder. For at bindeledd skal bidra til kostnadsbesparelse kreves det koordinering eller optimering av aktivitetene sett under ett. Dette er ofte vanskeligere å oppnå med eksterne parter enn internt i bedriften.

Samarbeid mellom forskjellige enheter internt i en bedrift kan være med på å øke produksjonsvolum og redusere enhetskostnader (Porter, 1985). Dette kan forekomme gjennom at flere aktiviteter slås sammen eller at aktiviteter som markedsføring, distribusjon og økonomi gjøres overordnet og ikke separat i avdelinger. Videre peker Porter på at dette også kan skje gjennom deling av kunnskap og læring. For at dette skal fungere er en avhengig av at aktivitetene likner på hverandre, samt god kommunikasjon mellom enhetene.

Vertikal integrasjon i bedriftens verdikjede kan også påvirke kostnader på ulike måter (Porter, 1985). Ved å utføre prosesser internt i bedriften kan man eksempelvis oppnå kostnadsbesparelse gjennom lavere innkjøps- og transaksjonskostnader. På den andre siden kan det også oppstå høyere kostnader knyttet til redusert fleksibilitet.

Timing kan være en viktig kilde til kostnadsatferd i ulike aktiviteter (Porter, 1985). Det kan være potensiale for lavere kostnader både knyttet til å være first-mover og late-mover. Utviklingskostnader og markedsføringskostnader vil typisk være høyere for en first-mover, mens en kan oppnå lavere råvarekostnader ved produksjon av nye produkter. Det kan også være en fordel å se hvordan produkter slår an i markedet før en selv velger å investere selv.

Avslutningsvis kan timing også handle om markedet, eksempelvis kan større innkjøp i nedgangsperioder gi kostnadsbesparelse.

Strategiske valg omfatter veldig mange forhold ved bedriften og kan eksempelvis være knyttet til valg av produktdesign, kundesegment, markedsføring eller servicenivå. Dette innebærer ofte en avveining mellom kostnader og differensiering (Porter, 1985). For selskaper med differensieringsstrategi kan slike valg være avgjørende da de bestemmer hvilke områder selskapet skal skille seg ut på.

Geografisk *lokalisering* påvirker transportkostnader, råvarekostnader, energikostnader samt kostnader knyttet til infrastruktur (Porter, 1985). I tillegg kan eksempelvis et mindre befolket område gi lavere eiendomspriser som et resultat av lavere etterspørsel. Videre har lokalisering betydning i forhold til tilgjengelig arbeidskraft og lønnsnivå. Flytting av aktiviteter kan eksempelvis føre til reduserte produksjons- og lønnskostnader, men økte transportkostnader. Dermed vil lokalisering være en avveining i form av at enkelte kostnader reduseres mens andre øker.

Institusjonelle forhold består blant annet av reguleringer, skatter og avgifter (Porter, 1985). Institusjonelle forhold ansees ofte for å være utenfor selskapets kontroll, imidlertid påpeker Porter viktigheten av at selskapene følger med på disse for å minimere effekten de har på selskapets kostnadsstruktur.

2.2.2 Rileys kategorisering av kostnadsdrivere

Rileys (1987) kategorisering av kostnadsdrivere tar utgangspunkt i Porters (1985) ti drivere, men deler dem inn i strukturelle og operasjonelle, hvorav de operasjonelle i større grad skiller seg fra Porters drivere. De strukturelle driverne representerer fem strategiske valg som påvirker den økonomiske strukturen, mens de operasjonelle driverne tar utgangspunkt i å utføre den valgte strategien på en vellykket måte. For de strukturelle driverne er det ikke gitt om det er best med en økning eller reduksjon, eksempelvis kan økt skala både gi fordeler og ulemper. På den andre siden følger de operasjonelle driverne prinsippet «mer er alltid bedre», for eksempel vil alltid mer samarbeid være bedre.

Strukturelle drivere

Skala handler om valg av størrelsen på investeringer i innovasjon, produksjon og markedsføring. Rileys (1987) driver for skala inneholder både Porters driver for skala samt horisontal integrasjon ettersom sistnevnte også kan føre til skalafordeler.

Rileys (1987) driver for *operasjonelt omfang* er i samsvar med Porters vertikale integrasjon.

Erfaring tilsvarer Porters læring og Riley (1987) legger vekt på at dette innebærer hvor mange ganger man har gjennomført en aktivitet.

Teknologi handler om valg av de tekniske prosessene som benyttes i hele bedriftens verdikjede. Riley (1987) peker på viktigheten av at valg av teknologi og strategi henger sammen, og at bedriften tar stilling til om den vil posisjonere seg som ledende innen teknologi i markedet eller som en følger etter. Teknologi er ikke en driver i Porter.

Kompleksitet innebærer bredden av produkter og tjenester bedriften tilbyr. Dersom en øker kompleksiteten øker kostnadene, følgende bør dette kompenseres med tilsvarende på inntektssiden (Riley, 1987). I Porter er kompleksitet inkludert i strategiske valg.

Operasjonelle drivere

Riley (1987) peker på *ansattes engasjement* som en viktig operasjonell driver. Dette handler om at grad av engasjement rundt å forbedre driften kan påvirke bedriftens kostnader. I Porters er ansattes engasjement inkludert i strategiske valg.

Kvalitetsledelse er en kostnadsdriver som handler om hvordan bedriften ledes i forhold til tjeneste- og produktkvalitet. Denne driveren inngår ikke i Porters kategorisering.

Kapasitetsutnyttelse tilsvarer Porters kapasitetsutnyttelse, men Riley (1987) legger i større grad vekt på skala som en vesentlig del av bedriftens kapasitetsutnyttelse.

Lokalets utforming er en driver som ikke inngår i Porters kategorisering av kostnadsdrivere. Lokalets utforming baserer seg på hvor effektivt lokalene er utformet med tanke på produksjonsprosessene.

Produktdesign innebærer at kostnadene påvirkes av designet på produktet. Eksempelvis vil kostnader øke dersom det kvaliteten og kompleksiteten ved produktet øker. I likhet med kompleksitet inngår denne driveren i det Porter omtaler som strategiske valg.

Samarbeid dreier seg om bedriftens relasjon til kunder og leverandører. Denne driveren inngår både i samarbeid og bindeledd i Porters kategorisering.

Begrensninger ved teori om kostnadsdrivere

Både Porter (1985) og Riley (1987) har laget rammeverk som kommer med konkrete forslag til hva som driver kostnadene innad i et selskap. En begrensning ved begge teoriene er at de ikke tar hensyn til økning i kunde verdi ved kostnadsøkning.

2.2.3 Generell empiri om inntekts- og lønnsomhetsdrivere

I det følgende vil vi presentere et utvalg av empiriske funn om inntektsdrivere, basert på det vi mener er mest relevant for vår analyse.

Skala og operasjonelt omfang

I en studie av Banker et al. (2003) konkluderes det med at skala er en inntektsdriver. Skala gjør det mulig å tilby produkter og tjenester til større og mer komplekse selskaper. Videre fant Petersen (2011) at operasjonelt omfang driver inntekter og peker på at større operasjonelt omfang gir mulighet til å tilby produkter og tjenester til flere kundesegmenter. Dermed kan skala og operasjonelt omfang drive både kostnader og inntekter (Porter, 1985) (Riley, 1987).

Kundetilfredshet

I kundeperspektivet til balansert målstyring (BSC) er det konsensus om at høyere kundetilfredshet har en positiv effekt på inntektene til en bedrift (Banker & Mashruwala, 2009) (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000) (Behn & Riley, 1999) (Kutcher, Jones, & Widener, 2004) (Ittner & Larcker, 1998). Det er noe uenighet om denne effekten er indirekte eller direkte. Majoriteten hevder at det er en direkte sammenheng mellom kundetilfredshet og inntekter, der inntekter øker lineært med kundetilfredshet (Banker & Mashruwala, 2009) (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000) (Behn & Riley, 1999). Andre mener at det er en indirekte effekt, hvor kundetilfredshet påvirker markedsandeler, som igjen påvirker inntekter (Ittner &

Larcker, 1998), samt at effekten ikke er merkbar før i ettertid. Det argumenteres også for at kundetilfredshet kan ha en avtagende effekt dersom den blir for høy grunnet redusert effektivitet.

For å få et helhetlig bilde av sammenhengen mellom kundetilfredshet og inntekt har Banker og Mashruwala (2009) undersøkt effekten inntekt har på kundetilfredshet. I studien finner de at inntekt både kan ha en positiv og negativ effekt på kundetilfredshet. Den positive effekten forklares ved at høyere inntekt kan indikere at produktet er populært og dermed mer attraktivt, som igjen øker kundetilfredsheten. Den negative effekten skyldes at høyere inntekter som følge av økt kundemasse fører til trangere og mindre rene lokaler, og dermed ha negativ effekt på kundetilfredsheten.

Anderson et al. (1997) finner at kundetilfredshet kan gå på bekostning av produktivitet for bedrifter som leverer tjenester. Med andre ord vil bedrifter som selger produkter oppleve en positiv effekt på lønnsomhet ved økt kundetilfredshet, mens bedrifter som tilbyr tjenester kan oppleve at økt kundetilfredshet går på bekostning av produktivitet, og dermed lønnsomhet.

Merkevare, kundelojalitet og produktmiks

I en studie av Smith og Wright (2004) hevdes det at merkevaren til en bedrift kan drive inntekter. De begrunner dette med at en sterk merkevare bidrar til økt etterspørsel og kundelojalitet, som videre driver inntektene gjennom at bedriftene kan sette høyere pris. Videre kan også produktmiksen bidra til økte inntekter gjennom økt kundelojalitet (Kaplan & Norton, 2001). Sammenhengen mellom produktmiks og inntekt kan ansees som en motsetning til kostnadsdriverne strategiske valg og kompleksitet, ettersom en riktig kombinasjon av tjenester og produkter kan drive inntekter.

Bærekraft

Eccles et al. (2015) undersøkte hvordan bedrifters lønnsomhet ble påvirket av å integrere bærekraft i forretningsmodellen. Studien konkluderer med at bedrifter med en høy bærekraftsprofil hadde høyere lønnsomhet enn bedrifter med lav bærekraftsprofil. Imidlertid viser Kramer og Porter (2011) at bedrifter med høy bærekraftsprofil er mindre konkurransedyktige. Molina et al. (2009) har undersøkt sammenhengen mellom bærekraft og finansielle prestasjoner i 32 empiriske studier. De finner tvetydige funn, men at studier som

finner en positiv sammenheng dominerer. Imidlertid kan man stille spørsmål om endogenitet i studier av bærekraft og lønnsomhet (Soytas, Usar, & Denizel, 2019). Det kan tenkes at det kausale forholdet også går andre veien, da lønnsomme selskaper vil ha mer ressurser til å fokusere på bærekraft.

Begrensninger ved empiri om inntektsdrivere

Den presenterte empirien er bare et utvalg av litteraturen på området og kan dermed anses som lite uttømmende. Studiene er i stor grad gjennomført på enkeltbransjer, og det er dermed usikkert om resultatene kan generaliseres til andre bransjer. Det er også usikkert om de empiriske funnene er gjeldene for Norge, da studiene er gjennomført i forskjellige land. Likevel kan innsikten bidra til å gjøre analysen vår rikere, samt utvide perspektivet til andre inntektsdrivere.

2.2.4 Oppsummering

I dette delkapittelet har presentert teori og empiri som kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom bedrifter i samme bransje. Porters (1985) ti kostnadsdrivere og Rileys (1987) strukturelle og operasjonelle kostnadsdrivere er to anerkjente rammeverk som belyser ulike faktorer som kan drive kostnader. For å beskrive inntektsdrivere har vi tatt utgangspunkt i empiri ettersom det ikke finnes et helhetlig teoretisk rammeverk på dette området. I tabell 2-1 oppsummerer vi kostnads- og inntektsdriverne.

Porter (1985) kategorisering av kostnadsdrivere	Rileys (1987) kategorisering av kostnadsdrivere	Inntektsdrivere fra empiri
Skala Læring og erfaring Kapasitetsutnyttelse Bindeledd Samarbeid Vertikal integrasjon Timing Strategiske valg Lokalisering Institusjonelle faktorer	<i>Strukturelle drivere:</i> Skala Operasjonelt omfang Erfaring Teknologi Kompleksitet <i>Operasjonelle drivere:</i> Ansattes engasjement Kvalitetsledelse Kapasitetsutnyttelse Lokalenes utforming Produktdesign Samarbeid	Skala og operasjonelt omfang Kundetilfredshet Merkevare Kundelojalitet Produktmiks Bærekraft

Tabell 2-1: Oversikt over kostnadsdrivere fra teori og inntektsdrivere fra empiri

2.3 Litteratur om lønnsomhetsdrivere i hotellbransjen

Vi vil nå presentere empiri om lønnsomhetsdrivere i hotellbransjen. Sammen med den generelle teorien og empirien presentert i delkapittel 2.2, danner dette grunnlaget for utredningens hypoteser.

Skala

Det finnes flere studier som undersøker sammenhengen mellom hotellstørrelse og lønnsomhet. En metaanalyse konkluderer med at det er ingen klar konsensus om sammenhengen mellom lønnsomhet og størrelsen på et hotell (Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018). Flere studier finner imidlertid at størrelse har en signifikant effekt på lønnsomhet (Menicucci, 2017) (Israeli, 2002) (Chen & Tseng, 2005) (Barros & Mascarenhas, 2005) (Claver, Andreu, & Quer, 2006) (Rodriguez & Cruz, 2007). Claver et al. (2006) forklarer dette ved at større hoteller oppnår stordriftsfordeler som reduserer de operasjonelle kostnadene, og store og mellomstore hoteller har derfor bedre lønnsomhet enn mindre hoteller. Menicucci (2017) hevder at sammenhengen mellom størrelse og lønnsomhet skyldes at større hoteller tilbyr flere tjenester som eksempelvis svømmebasseng og konferansefasiliteter, som øker salgsinntektene. Dette indikerer at økt kompleksitet kan drive lønnsomhet. Vi finner imidlertid lite empiri om sammenhengen mellom kompleksitet og lønnsomhet i hotellbransjen.

Andre studier finner at hotellens størrelse har en negativ effekt på lønnsomhet (Chen T. , 2009) (Sami & Mohamed, 2014) (Ben Aissa & Goaid, 2016). Dette forklares av at større hoteller tilbyr mer standardiserte produkter og tjenester til lavere priser. Oppsummert er de empiriske funnene om lønnsomhetseffekten av skala i hotellbransjen tvetydige.

Lokalisering

Hoteller kan velge å lokalisere seg urbant, ved en flyplass eller i nærheten av naturomgivelser som eksempelvis fjell eller strender. Flere forskere har prøvd å undersøke hvordan dette påvirker lønnsomheten til hotellene. Tidligere studier finner at det å være lokalisert i urbane områder har en positiv effekt på lønnsomhet, og at dette kan forklares av høyere etterspørsel etter hoteller som ligger i byer (Pan, 2005) (Shoval, McKercher, Ng, & Birenboim, 2011) (Urtasun & Gutierrez, 2006) (Lado-Sestayo, Otero-Gonzalez, & Vivel-Bua, 2016).

På den andre siden finner en studie av Lee og Jang (2012) at hoteller som ligger i urbane områder har lavere lønnsomhet. En studie av Zaki og Qoura (2019) fant ingen forskjell i lønnsomhet mellom hoteller som ligger i urbane områder og de som ligger mer avsides. Milosavljević et al. (2016) undersøkte effekten av lokalisering på lønnsomhet ved å måle hotellenes lokalisering i forhold til avstanden fra bykjerne, busstasjon og flyplass i samme variabel. Denne studien fant ingen signifikante effekter av lokalisering på lønnsomhet. Andre type lokasjoner kan også bidra til økt lønnsomhet. Eksempelvis finner Menicucci (2017) og Sami et al. (2014) at det å være lokalisert ved kysten eller ved naturskjønne omgivelser har en positiv effekt på lønnsomhet.

Oppsummert er det ingen klar konsensus om sammenhengen mellom lokalisering i storby og hotellers lønnsomhet, men empirien antyder at lokalisering ved kysten eller naturskjønne omgivelser kan ha en positiv lønnsomhetseffekt.

Kundetilfredshet

Den generelle empirien var entydig i at kundetilfredshet har positiv effekt på inntekter. Når vi ser nærmere på hotellbransjen, er det flere studier som tyder på at dette fortsatt er gjeldende. Milosavljević et al. (2016) utførte en studie av lønnsomhet i hotellbransjen i Serbia. Gjennom regresjonsanalyser av ulike bedriftsspesifikke effekter, var gjennomsnittlig rating på booking.com den eneste variabelen med signifikant effekt på lønnsomhet. Det bør nevnes at studien er gjennomført på 37 hoteller, som er et relativt lite utvalg.

Den positive effekten støttes av flere studier med hovedfokus på kundetilfredshet og lønnsomhet i hotellbransjen. Felles for disse er at samtlige har valgt å bruke rating fra booking.com for å måle kundetilfredshet. For å kunne legge igjen anmeldelse har booking.com som krav at man må ha gjennomført reservasjon og betalt gjennom deres side (Petroff, 2019). Dette gjør booking.com mer pålitelig enn for eksempel tripadvisor.com, da det reduserer risiko for falske anmeldelser.

Anagnostopoulou et al. (2020) benytter tekstanalyse av skriftlige anmeldelser på booking.com for å kartlegge om de er positivt eller negativt ladet. Videre undersøkes det om anmeldelser påvirker hotellenes lønnsomhet ved hjelp av regresjonsanalyse. De finner en signifikant sammenheng mellom antall positive anmeldelser og økt lønnsomhet, men ingen sammenheng

mellom negative anmeldelser og lønnsomhet. Studiens utvalg besto av 4 668 hoteller i Storbritannia.

Hu og Yang (2019) har studert effekten av kundetilfredshet og prisen hoteller kan ta per rom, både ved å undersøke samlet rating og de ulike underkategoriene av ratingen fra booking.com (metaregresjon). De fant en signifikant effekt av samlet rating på lønnsomhet, og at den var sterkest for «high-end» hoteller. Blant underkategoriene fant de at ratingene for «oppfattet verdi» og «standard på rom» hadde signifikant positiv effekt på pris per hotellrom. Rating av personale og renhold hadde derimot ingen effekt.

Ulike studier peker på ulike potensielle forklaringer for hvordan kundetilfredshet øker lønnsomhet. Anagnostopoulou et al. (2020) peker på at kundetilfredshet har stor betydning for hotellenes omdømme. Effekten av kundeforhold kan ha større effekt på konsumenters atferd, sammenlignet med tradisjonelle markedsføringsstrategier (Phillips, Barnes, Zigan, & Schegg, 2017). Antall reisende som poster anmeldelser på digitale plattformer, har økt over tid, og dette har blitt en viktigere kilde til informasjon enn tradisjonell «word of mouth» (Anderson C. , 2012) (Goldsmith and Horowitz, 2006). Heskett et al. (1997) legger derimot vekt på at kundetilfredshet kan øke lønnsomhet gjennom økt kundelojalitet. Chen (2012) foreslår at denne sammenhengen ikke vil være lineær grunnet kostnadene knyttet til å øke kundetilfredsheten. Oppsummert tyder empiri på at kundetilfredshet har positiv effekt på lønnsomhet.

Bærekraft

En metaanalyse konkluderer med at hoteller som benytter seg av standarder for bærekraft (ISO 14001 eller EMAS), oppnår høyere lønnsomhet (Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018). Ved å implementere standarder for mer bærekraftig drift reduserer hotellene forbruket av råvarer og energi, og utgifter knyttet til avfallshåndtering, som fører til økt lønnsomhet og konkurransevne (Green Book, 2001). Disse funnene bekreftes av en studie av hotelliers lønnsomhet fra Egypt (Zaki & Qoura, 2019). Zaki og Qoura (2019) studerer effekten av bærekraft nærmere ved å dele den inn i ulike kategorier. De undersøker effekten av å redusere avfall, bruk av energi og bruk av vann, og alle tre tiltak viser en signifikant og positiv sammenheng med hotellenes lønnsomhet. Tilsvarende funn er gjort i Kina av Peng, Chan og

Qian (2012), som fant at tiltak for energisparing har direkte sammenheng med økt lønnsomhet i hotellbransjen.

Kjede

Flere studier har konkludert med at å være tilknyttet en kjede har en positiv effekt på lønnsomhet (Chen & Huang, 2001). Dette skyldes at hoteller som er tilknyttet en kjede er mer effektive, da de ofte samarbeider mellom forskjellige enheter. I tillegg har hoteller som er en del av en kjede ofte større forhandlingskraft som bidrar til lavere kostnader og derav høyere lønnsomhet (Chen & Huang, 2001). Dette bekreftes også fra en annen studie fra Tunisia (Sami & Mohamed, 2014). I tillegg finner denne analysen at hoteller som driftes under en franchisekontrakt presterer bedre økonomisk.

Egenskaper ved leder

Xiao et al. (2008) undersøkte sammenhengen mellom daglig leders utdanning og lønnsomhet. Funnene indikerte at hoteller med ledere med høy utdanning (bachelorgrad) var mer lønnsomme. Andre studier har konkludert med at daglig leders intellektuelle nivå (Sami & Mohamed, 2014) og erfaring (Zaki & Qoura, 2019) påvirket lønnsomhet positivt.

Antall driftsår

Både Porter og Riley peker på læring og erfaring som en viktig driver til lønnsomhet og dette henger sammen med antall ganger man har gjennomført aktiviteter. Porter peker på at hva som driver læring trolig variere på tvers av aktiviteter. Han peker på flere mål på læring og erfaring, hvorav tid i drift vil være en av variablene det er enklere å innhente data på.

Metastudien av Campa-Planas et al. (2018) viser til forskning av Sánchez & García (2003) som har funnet et direkte forhold mellom tid i drift og lønnsomhet, hvor effektene er størst hos små bedrifter. Men, de peker på «hull» i empirien når det kommer til forholdet mellom driftsår og lønnsomhet i hotellbransjen, og de etterlyser dette i videre forskning. Fu (2017) har vist at organisatorisk læring kan være viktig for lønnsomhet da det henger sammen med innovasjon i hotellene, men det er ikke konstatert en direkte sammenheng.

Antall stjerner

Det finnes mange ulike typer hoteller og dette kan anses som et strategisk valg innenfor det Riley omtaler som produktdesign. Den vanligste klassifisering av hoteller er basert på antall stjerner, som går fra en skala fra en til fem, basert på etablerte kriterier (Cser & Ohuchi, 2008). Zaki og Qoura (2019) finner signifikant sammenheng mellom antall stjerner og økt lønnsomhet for hoteller. Den samme sammenhengen ble undersøkt i 2016 av Milosavljević et al. i Serbia, men de fant ingen signifikant sammenheng. Det er altså uklart hvorvidt flere stjerner kan bidra til økt lønnsomhet for hoteller.

Konferansefasiliteter

Flere hoteller har fasiliteter som gjør at de kan tilby ulike sekundærtjenester. Dette går inn under kostnadsdriveren Porters omtaler som strategiske valg, som tilsvarer Rileys drivere for kompleksitet og produktdesign. Konferanserom vil i stor grad benyttes av bedriftskunder, men lokalene kan i mange tilfeller også benyttes til private selskap. Hoteller med mye konferansevirksomhet har høyere inntekter knyttet til mat og drikke (Martin, 2020). Medlik og Ingram (2000) viser til at bedriftskunder er mindre prissensitive og har jevnere etterspørsel gjennom året, med unntak av spesielle begivenheter. I Norge kan det eksempelvis tenkes at julebordsesongen bidrar til høyere etterspørsel. Coronapandemien førte til reduksjon i bedriftskunder og restriksjonene førte også til digitalisering og nye måter å arbeide på. Disse endringen kan vedvare og noen mener dette vil gjøre konferanse- og møtelokaler mindre ettertraktet, mens andre mener at B2B markedet for hotellene vil gå tilbake til nivået det var på før pandemien (McNeill & Nienaber, 2021).

Madanoglu og Ozdemir (2016) viser til at det er få studier som har undersøkt effekten av konferanse- og møtelokaler på hotellenes individuelle prestasjoner. De undersøkte derfor hvordan møteromkapasitet kan bidra til lønnsomhet i sin studie av hoteller i USA. De fant at ved lavt nivå av møteromkapasitet har økning i møteromkapasitet en negativt effekt på lønnsomhet, mens ved høyere nivå vil økning i møteromkapasitet ha positiv effekt på lønnsomhet.

Sosiale medier

Det er undersøkt om sosiale medier har en effekt på lønnsomheten til et hotell. Milosavljevic et al. (2016) undersøkte om antall Facebook likes hadde effekt på lønnsomheten til hotellene,

men fant ingen signifikante resultater. Phelan, Chen, og Haney (2013) undersøkte også bruken av Facebook blant hoteller. Studien konkluderte med at enkelte hoteller benyttet Facebook utelukkende for å legge ut kontaktinformasjon som adressen, mens andre hoteller fokuserte på å legge til rette for kundeengasjement.

Empiri fra den norske hotell bransjen

Det synes ikke å være utført studier som undersøker hvordan flere faktorer påvirker lønnsomheten i hotellbransjen i Norge, men det er gjennomført studier som ser på spesifikke faktorer og lønnsomhet. Sandvik et al. (2014) studerer hvordan innovasjon påvirker lønnsomheten. Studien konkluderer med at det er en positiv og signifikant sammenheng mellom innovasjon og lønnsomheten blant norske hoteller.

Det har blitt analysert hvordan hotellenes lønnsomhet påvirkes av sesongvariasjoner (Zhang, Xie, & Sikvel, 2021). De empiriske funnene indikerer at sesongvariasjoner avhenger av markedssegmenter samt etterspørselen for turisme ved det geografiske området, som videre kan påvirke lønnsomheten til hotellene. De viser til at det er større grad av sesongvariasjon for hoteller lokalisert i områder med naturopplevelser. Videre finner de minst sesongvariasjoner på Østlandet, som kan komme av at turister besøker storbyer året rundt. Det er også skrevet master om hvordan økonomiske styringsverktøy påvirker lønnsomheten blant norske hoteller (Rebo & Waagønes, 2015). De konkluderte med styringsverktøyene budsjett, rullerende prognoser og benchmarking hadde en negativ sammenheng med lønnsomhet.

Kritikk til litteraturen

Fra den presenterte empirien legger vi merke vi at flere studier som undersøker det samme, får ulike resultater. Dette indikerer at faktorer som driver lønnsomhet, varierer mellom ulike hoteller. En begrensning ved empirien er at studiene er gjennomført i forskjellige land og dermed er resultatene ikke nødvendigvis ikke representative for Norge. Imidlertid vil empirien bidra til å avdekke og forklare mulige sammenhenger i vår utredning.

2.3.1 Oppsummering

I dette delkapittelet har vi tatt for oss et utvalg empiri om hva som driver lønnsomheten mellom hotellene i bransjen. I tabell 2-2 sammenstilles empirien med hovedfunnene.

Kategori	Forfatter	Hovedfunn
Skala	(Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018)	Det er ingen klar konsensus om sammenhengen mellom lønnsomhet og størrelsen på et hotell
	(Menicucci, 2017) (Israeli, 2002) (Chen & Tseng, 2005) (Barros & Mascarenhas, 2005) (Claver, Andreu, & Quer, 2006) (Rodriguez & Cruz, 2007)	Det er en positiv sammenheng mellom hotellens størrelse og lønnsomhet
	(Chen T. , 2009) (Sami & Mohamed, 2014) (Ben Aissa & Goaid, 2016)	Det er en negativ sammenheng mellom hotellens størrelse og lønnsomhet
Lokalisering	(Pan, 2005) (Shoval, McKercher, Ng, & Birenboim, 2011) (Urtasun & Gutierrez, 2006) (Lado-Sestayo, Otero-Gonzalez, & Vivel-Bua, 2016)	Å være lokalisert i urbane områder har en positiv effekt på hotellens lønnsomhet
	(Lee & Jang, 2012)	Å være lokalisert i urbane områder har en negativ effekt på hotellens lønnsomhet
	(Zaki & Qoura, 2019)	Det er ingen forskjell i lønnsomhet mellom hoteller som ligger i urbane områder og hoteller som ligger mer avsides
	(Milosavljevic, Milanovic, & Benkovic, 2016)	Avstand fra bykjerne, busstasjon og flyplass har ingen effekt på lønnsomheten
	(Menicucci, 2017) (Sami et al. 2014)	Hoteller som er lokalisert ved kysten eller ved naturskjønne omgivelser har positiv effekt på lønnsomheten
Kundetilfredshet	(Milosavljević, Milanović, & Benković, 2016)	Kundetilfredshet har positiv effekt på lønnsomhet
Bærekraft	(Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018)	Hoteller som benytter seg av standarder for bærekraft oppnår høyere lønnsomhet
	(Zaki & Qoura, 2019) (Peng, Chan, & Qian, 2012)	Å redusere avfall, bruk av energi og bruk av vann har en signifikant positiv sammenheng med lønnsomhet
Kjede	(Chen & Huang, 2001) (Sami & Mohamed, 2014)	Hoteller som er tilknyttet en kjede eller driftes under en franchisekontrakt, har bedre lønnsomhet
Egenskaper med daglig leder	(Xiao, O'Neill, & Huiyang, 2008) (Zaki & Qoura, 2019) (Sami & Mohamed, 2014)	Hoteller med ledere som har høy utdanning, høy intelligens og erfaring er mer lønnsomme

Antall driftsår	(Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018)	Det er en positiv sammenheng mellom tid i drift og lønnsomhet, denne effekten er størst hos mindre bedrifter
Antall stjerner	(Zaki & Qoura, 2019)	Det er en signifikant positiv sammenheng mellom antall stjerner og lønnsomhet for hoteller
	(Milosavljević, 2016)	Det er ingen sammenheng mellom antall stjerner og lønnsomhet
Konferanse-fasiliteter	(Madanoglu & Ozdemir, 2016)	Ved lavt nivå er møteromkapasitet har økning i møteromkapasitet en negativ effekt på lønnsomhet, mens ved høyere nivå vil økning i møteromkapasitet ha positiv effekt på lønnsomhet
Sosiale medier	(Milosavljevic, Milanovic, & Benkovic, 2016)	Antall Facebook likes har ingen effekt på lønnsomheten til hotellene

Tabell 2-2: Oversikt over empiri om hotellbransjen

2.4 Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi gjort rede for det teoretiske grunnlaget som skal benyttes gjennom denne utredningen. Vi startet med å vise til den historiske utviklingen av strategi som fagområde, og studier som viser at bedriftsspesifikke effekter er viktigere enn bransjeeffekter når det kommer til å forklare lønnsomhetsvariasjoner. Dette bygger opp under at det i vår utredning er mest relevant å se på hvordan bedriftsspesifikke effekter påvirker lønnsomhet.

Vi har i dette kapitlet presentert teori og empiri som kan forklare årsaker til lønnsomhetsvariasjon mellom bedrifter i samme bransje. Her legges det til grunn Porter (1985) og Rileys (1987) kategorisering av kostnadsdrivere. For å forklare hva som driver inntektene er det tatt utgangspunkt i empiriske studier fra forskjellige bransjer og land. Videre har vi presentert empiri som har undersøkt årsaker til lønnsomhetsvariasjon mellom hoteller i hotellbransjen. Vi ser at flere forhold fra generell teori og empiri, også gjelder for hotellbransjen. Sammen danner dette et godt utgangspunkt for vår analyse, som vi tar med videre i kapittel 5 og 6, hvor vi undersøker ulike faktorer og deres effekt på lønnsomheten i den norske hotellbransjen. Avslutningsvis diskuterer vi våre funn opp mot teorien og empirien fra dette kapitlet.

3. Metode

I dette kapitlet skal vi presentere metode for å undersøke sammenhengen mellom lønnsomhet og ulike faktorer i hotellbransjen. Vi starter med å beskrive valg av forskningsdesign, før vi vil vurdere datagrunnlagets reliabilitet og validitet. Vi vil også presentere de kvantitative analyseteknikkene, korrelasjons- og regresjonsanalyse. Avslutningsvis vil vi gjennomgå begrensninger ved utredningen.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignet beskriver hvordan vi skal besvare forskningsspørsmålene i utredningen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Forskningsdesignet bestemmes av valgene som tas angående tilnærming, hensikt, tidshorisont, metode og datainnsamling. Imidlertid er det nødvendig å tilpasse forskningsdesignet etter utredningens omfang, tilgjengelig tid og data.

3.1.1 Tilnærming

Saunders et al. (2012) skiller mellom deduktiv og induktiv forskningstilnærming. En deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i eksisterende teori og definerer forskningsspørsmål deretter. Hensikten med denne tilnærmingen er å utvikle ny empiri eller foreslå endringer ved allerede eksisterende teori. Tilnærmingen har fått kritikk da forskere i stor grad prøver å bekrefte egne hypoteser, som kan føre til at informasjon blir oversett og at det tas feilaktige konklusjoner (Jakobsen D. , 2015).

En induktiv forskningstilnærming handler om å samle inn data med et åpent sinn, uten forutinntatte forventninger til resultatene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Denne tilnærmingen gjør det mulig å finne nye sammenheng, og dermed formulere ny teori.

Saunders et al. (2012) argumenterer for at det er bra med en kombinasjon av deduktiv og induktiv forskningstilnærming. Denne utredningen er i hovedsak deduktiv, ettersom den tar utgangspunkt i eksisterende teori og empiri fra andre land, for å utforske potensielle lønnsomhetsdrivere i den norske hotellbransjen. Imidlertid bærer den preg av en induktiv tilnærming, da det er lite tidligere empiri fra den norske hotellbransjen og vi utforsker et bredt spekter av faktorer.

3.1.2 Hensikt

Studier kan ha utforskende, beskrivende eller forklarende hensikt. En utforskende studie har som hensikt å tilføre ny kunnskap til et område der det er begrenset kunnskap fra før (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Videre har en beskrivende studie som hensikt å gi en detaljert beskrivelse av bestemte objekter, prosesser eller situasjoner. Slike studier er ofte situasjonsavhengige eller tidsbegrensede. En studie med forklarende hensikt søker å finne kausale årsakssammenhenger.

Hensikten til denne utredningen er i hovedsak utforskende, men bærer også preg av å være beskrivende og forklarende. Forskningsspørsmål 1 har som hensikt å beskrive lønnsomheten i hotellbransjen i dag. Forskningsspørsmål 2 har som hensikt å utforske potensielle lønnsomhetsdrivere. I forskningsspørsmål 3 utforskes og delvis forklares effekten faktorene har på hotellenes lønnsomhet. Tabell 3-1 viser en oversikt over forskningsspørsmål, kapittel og hensikt.

Forskningsspørsmål	Kapittel	Hensikt
Forskningsspørsmål 1	Kapittel 4	Beskrivende
Forskningsspørsmål 2	Kapittel 5	Utforskende
Forskningsspørsmål 3	Kapittel 6	Utforskende og forklarende

Tabell 3-1: Forskningsspørsmålenes hensikt

3.1.3 Tidshorisont

Utredningen tar utgangspunkt i regnskapstall fra 2019 og 2021. Regnskapstall fra 2020 er utelatt, da hotellbransjen var sterkt preget av koronapandemien store deler av året. Ved å benytte to år får vi flere observasjoner og datapunkter. Det kunne vært aktuelt med en lengre tidshorisont for å si noe om lønnsomhetsdriverne over tid. Imidlertid er ikke dette forenelig med studiens omfang og formål.

3.1.4 Metode

Det skilles mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Kvantitativ metode benytter numeriske variabler, og innhentes typisk fra

regnskapsdata, spørreundersøkelser og statistikk. Fordelen med å benytte kvantitativ metode er at en ofte har mulighet til å analysere mange variabler, og deres påvirkning på hverandre. Imidlertid kan denne forskningsmetoden begrense dybden i analysen, ettersom ikke all data naturlig er på numerisk form.

Kvalitativ metode benytter data i tekstlig format, og innsamles ofte ved hjelp av intervjuer (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Fordelen med kvalitativ metode er at man tilegner seg en dypere innsikt. Imidlertid kan denne forskningsmetoden være mer tidkrevende og føre til færre observasjoner. Kvalitativ data er ofte basert på subjektive meninger, og dermed lite generaliserbar. I tillegg er resultatene utsatt for forskerens tolkning, både ved innsamling av data og i analysen. I praksis kombineres ofte kvantitativ og kvalitativ metode.

Denne utredningen benytter i hovedsak kvantitativ data. Regnskapstall er hentet fra Proff Forvalt, mens faktorer er hentet fra Booking.com, hotellenes hjemmeside og sosiale medier. Videre benytter vi også kvalitativ data, i form av rapporter fra hotellbransjen, for å tilegne oss dypere innsikt i hva som kan forklare lønnsomhetsvariasjonene.

Vi skiller mellom to kilder til data: primær- og sekundærdata (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Primærdata er nye data som samles inn av forskere og benyttes i deres analyser, mens sekundærdata er innsamlet tidligere for andre formål. Fordelen med primærdata er at dataene er tilpasset analysenes formål. På den andre siden kan innsamling av primærdata være dyrt og tidkrevende. Sekundærdata er ofte lettere tilgjengelig, men da basert på andre formål, som kan skape usikkerhet rundt reliabilitet og validitet (Saunders, et al., 2012). I denne utredningen var det hensiktsmessig å benytte sekundærdata for å besvare problemstillingen. Tabell 3-2 viser en oversikt over kildene til vår datainnsamling.

	Kvantitativ metode	Kvalitativ metode
Primærdata	-	-
Sekundærdata	Regnskapstall og faktorer fra Proff Forvalt, booking.com, hotellenes hjemmeside og sosiale medier	Rapporter fra hotellbransjen

Tabell 3-2: Oversikt over kilder for datainnsamling

Majoriteten av dataene er kvantitative og sekundære. I neste delkapittel vil vi utdype hvordan vi har samlet inn data.

3.1.5 Datainnsamling

Ifølge Visit Norway (2022) finnes det 1 300 hoteller i Norge, alt fra små familieeide hoteller til hoteller som tilhører store internasjonale kjeder. Noen av de største hotellkjedene i Norge er Nordic Choice Hotels, Scandic Hotels, Thon Hotels og Radisson Blu Hotels. Datagrunnlaget vårt består av 200 hoteller over to år, altså 400 observasjoner totalt. 77 av hotellene er tilknyttet hotellkjeden Choice, 57 er tilknyttet andre kjeder og 66 er frittstående. I andre kjeder inngår blant annet mindre kjeder som De historiske, Classic Hotels og Unike hoteller. Årsaken til at vi ikke har med flere hoteller fra de største hotellkjedene i Norge, skyldes selskapenes organiseringsmodell. Thon, Scandic og Radisson hotellene er ikke organisert som egne juridiske enheter, men som underenheter. Dette gjør at vi ikke har tilgang til regnskapstall for hvert enkelt hotell. Imidlertid er det inkludert et par franchisehoteller fra disse kjedene, da disse er organisert som egne juridiske enheter.

For å komme frem til hotellene i utvalgt vårt har vi benyttet Proff Forvalt. Ved å filtrere på næringskode 55-101 «Drift av hoteller, pensjonater og moteller med restaurant» og over 10 ansatte, fikk vi opp en liste med 814 selskaper. Videre ble det utført manuell kontroll basert på kriterier, for å komme frem til utvalget på 200 hoteller. Inaktive selskaper, pensjonater og moteller ble ekskludert, sammen med selskaper som enten er underavdelinger eller har flere underavdelinger selv. Avslutningsvis ble selskaper med mangelfullt regnskap eller ekstreme marginer ekskludert fra utvalget vårt. Tabell 3-3 oppsummerer kriteriene.

Fremgangsmåte for datainnsamling	
Utgangspunkt: Næringskode 55-101 og over 10 ansatte	814 hoteller
Kriterier for ekskludering:	<ul style="list-style-type: none"> • Inaktive, pensjonater eller moteller • Hoteller utleie av leiligheter utgjør betydelig andel av omsetning • Hoteller som er underavdelinger • Hoteller som har underavdelinger • Hoteller med mangelfullt regnskap • Hoteller med ekstreme marginer
Utvalg etter ekskludering:	200 hoteller

Tabell 3-3: Kriterier for datainnsamling

Kvalitativ innsamling av sekundærdata

For å forklare og forstå sammenhenger i utredningen har vi innhentet informasjon fra rapporter om hotellbransjen. Rapporter er i hovedsak hentet fra Innovasjon Norge, NHO reiseliv, Menon Economics, Wiederstrøm Hotel Consulting og Hotelintel Consulting.

Kvantitativ innsamling av sekundærdata

Vi benytter i hovedsak sekundære kvantitative data. Regnskapstall og annen selskapsinformasjon er som nevnt hentet inn fra Proff Forvalt. Informasjon om blant annet kundetilfredshet, hotelltype og fasiliteter er hentet fra Booking.com. Videre er informasjon om kjedetilhørighet og antall rom hentet inn fra hotellenes hjemmesider. Facebook likes, antall følgere på Instagram og antall innlegg på Instagram er følgelig hentet fra hotellenes Facebook og Instagram side. For å dele hotellene inn i geografiske områder, er det benyttet data fra SSB om innbyggertall i ulike kommuner.

Videre følger en kort beskrivelse av variabler som ikke er selvforklarende

Stjerneklassifisering fastsettes av offisielle organisasjoner for hotellklassifisering eller en annen tredjepart. Booking.com får klassifiseringsinformasjonen fra overnattingsstedet (Booking.com, 2022).

Strandhotell er basert på booking.com sin kategorisering og består av hoteller som ligger på eller like ved stranden.

Flyplasshotell er basert på booking.com sin informasjon om avstand til nærmeste flyplass. For å kategorisere flyplasshotell gikk vi igjennom alle hoteller som ligger 6 km eller nærmere en flyplass. Deretter ble de aktuelle hotellene inkludert dersom lokalisering i nærheten av flyplass synes å være en viktig del av hotellenes strategi.

Skihotell er også basert på booking.com sin informasjon om avstand til nærmeste skiheis. For å kategorisere skihotell gikk vi igjennom alle hoteller som ligger 6 km eller nærmere en skiheis. Deretter ble de aktuelle hotellene inkludert dersom lokalisering i nærheten av skiheis synes å være en viktig del av hotellenes strategi.

3.2 Evaluering av forskningsdesign

Å evaluere kvaliteten av forskningsdesignet er viktig for å redusere sannsynligheten for feilaktige resultater. Saunders et al. (2012) peker på at dette kan oppnås gjennom å rette oppmerksomheten mot to viktige begreper: reliabilitet og validitet. I dette kapittelet vil vi vurdere utredningens reliabilitet, før vi vurderer ulike former for validitet.

3.2.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om målesikkerhet, og referer til kvaliteten ved innsamling av data og analysen fremgangsmåte. Vi har høy reliabilitet dersom resultatene blir de samme om studien gjennomføres ved en annen anledning eller av andre (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012).

Saunders et al. (2012) peker på flere trusler mot reliabilitet. På den ene siden kan deltakere oppgi feil informasjon eller påvirkes av bias. Feil kan oppstå dersom deltakerne for eksempel er trøtt eller distraherert, mens bias handler om faktorer som påvirker hvordan deltakerne svarer. Eksempelvis kan daglig leder ønske å fremstille selskapet sitt positivt og rapportere optimistiske tall, spesielt om undersøkelsen ikke er anonym. På den andre siden kan vi som utfører studier også gjøre feil eller påvirkes av bias. Forskere bør være oppmerksom, da det er viktig å ikke la subjektive meninger påvirke hvordan resultatene tolkes.

Ettersom vi kun benytter sekundære data, har vi ikke vært i direkte kontakt med deltakere. Dette gjør at vi ikke har kontroll på prosedyrer ved innsamlingen. Da variablene vi bruker er numeriske og målbare, antar vi at det er lav sannsynlig for at de er påvirket av bias. Vi kan ikke utelukke at mindre feil har oppstått i prosessen, men vi tror ikke det er risiko for systematiske feil.

Vi har stor grad av tillit til påliteligheten ved den finansielle informasjonen fra Proff Forvalt, da dette er basert på reviderte regnskap. Informasjonen fra Booking.com er ikke kontrollert på samme vis. Men, man må ha booket og betalt igjennom plattformen for å kunne gi anmeldelse av hotellene, som reduserer risiko for falske anmeldelser. Annen informasjon på booking.com er i stor grad viderefremidlet fra hotellene, og endres bare dersom nettsiden blir oppmerksom på feil (Booking.com, 2022).

Vi anser samlet sett datagrunnlaget for å være reliabelt. All data er basert på offentlig informasjon, som sørger for transparens og bidrar til at utredningens resultater kan etterprøves.

3.2.2 Validitet

Reliabilitet er imidlertid ikke nok for å sikre god kvalitet på forskningsdesignet, vi må også ha validitet. Dette handler om i hvilken grad vi kan trekke gyldige slutninger om det studien hadde til formål å undersøke. Validitet kan deles inn i ulike former, og vi vil vurdere begrepsvaliditeten og den interne og eksterne validiteten.

Begrepsvaliditeten sier noe om studien vår måler det den har til formål å måle (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). Utredningen vår har til formål å undersøke hva som driver lønnsomhet i hoteller, og begrepsvaliditeten vil dermed omhandle operasjonalisering av lønnsomhet. I kapittel 4 vil vi begrunne valg av mål på lønnsomhet og i kapittel 7 vil vi teste resultatene for et alternativt lønnsomhetsmål. En potensiell trussel mot begrepsvaliditeten er at vi ikke har tilstrekkelig informasjon til å normalisere regnskapstallene som inngår i lønnsomhetsmålet. Normalisering ville bidratt til at målet bedre fanget opp den underliggende lønnsomheten i selskapene. Valg av faktorer i ulike kategorier av lønnsomhetsdrivere vil beskrives i kapittel 5. Grunnet begrenset tilgang på data, vil det i noen tilfeller finnes bedre mål på faktorene enn det vi bruker. Dette vil påpekes hvor det er en utfordring, og vi vil tolke resultatene med forsiktighet.

Intern validitet handler om hvorvidt statistiske slutninger om kausale sammenhenger er gyldig for utvalget vårt (Hanck, Arnold, Gerber, & Schmelzer, 2021). Dette avhenger i stor grad av valg av metode, som vil diskuteres i neste delkapittel. Ekstern validitet handler om hvorvidt studiens funn kan generaliseres til andre populasjoner og settinger. Dersom vi har ekstern validitet vil funnene være gjeldene for andre hoteller enn bare de vi undersøker. For å kunne si noe om hotelldriften i Norge, må utvalget være representativt, og den største svakheten er at vi mangler data på flere av de store kjedene. Vi har imidlertid betydelig variasjon i forhold til hotelltype, lokalisering, størrelse og tilknytning til andre kjeder. Da utvalget er stort og bredt, mener vi at resultatene kan generaliseres til store deler av hotellbransjen, men med spesiell forsiktighet når det gjelder de store kjedene.

3.3 Analyseteknikker

Vi vil nå presentere de kvantitative analyseteknikkene, som i denne utredningen er gjennomført i programvaren R.

3.3.1 Korrelasjonsanalyser

Korrelasjonskoeffisienten sier noe om samvariasjonen mellom to variabler (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2012). I utredningen benytter vi Pearsons korrelasjonskoeffisient, heretter Pearsons $C.$, når vi analyserer sammenhengen mellom to numeriske variabler. Formelen er som følger:

$$\text{Pearsons } C. = \frac{\text{Cov}(X, Y)}{\sqrt{\text{Var}(X)\text{Var}(Y)}}$$

- $\text{Cov}(X, Y) = \text{Kovarians mellom avhengig variabel, } Y, \text{ og uavhengig variabel, } X$
- $\text{Var}(X) \text{ og } \text{Var}(Y) = \text{Variansen til variablene}$

Korrelasjonskoeffisienten angis i intervallet -1 til 1, der verdi 1 tilsvarer perfekt samvariasjon i samme retning, mens verdi -1 tilsvarer perfekt samvariasjon i motsatt retning. Dersom korrelasjonskoeffisienten er lik 0 er det ingen lineær sammenheng, mens høyere absolutt verdi tilsvarer sterkere samvariasjon mellom variablene. For at Pearson $C.$ kan benyttes må følgende fire forutsetninger være oppfylt:

- I. Begge variabler er numeriske
- II. Ingen av variablene inneholder ekstremverdier av betydning
- III. Begge variabler er tilnærmet normalfordelt
- IV. Det er et lineært forhold mellom variablene

3.3.2 Regresjonsanalyser

Regresjonsanalyser undersøker effekten av en (enkel regresjon) eller flere (multippel regresjon) uavhengige variabler på en avhengig variabel (Stock & Watson, 2020). Formålet med regresjonsanalyser er å avdekke kausale sammenhenger.

En generell paneldatamodelle kan se slik ut:

$$y_{it} = \beta_0 + \beta_x x_{it} + \beta_w w_t + \beta_z z_i + \delta_t + \alpha_i + \varepsilon_{it}$$

Vi kan dele variablene inn i tre ulike kategorier:

- X_{it} : variabler som varierer både på tvers av individ og på tvers av tid
- Z_i : variabler som varierer på tvers av individ, men er konstant over tid
- W_t : variabler som varierer over tid, men er konstant på tvers av individ
- Restleddet er dekomponert i tre deler: δ_t , α_i og ε_{it} , hvor δ_t kun varierer over tid, α_i kun mellom individer og ε_{it} varierer både over tid og på tvers av individer

Vi vil benytte lineær regresjon med utgangspunkt i minste kvadrats metode (OLS). Å bruke vanlig OLS på paneldata kalles Pooled OLS. Metoden baserer seg på mange av de samme forutsetningene som vanlig OLS for tverrsnittsdata. Forutsetningene for OLS er som følger:

- I. Regresjons modellen er lineær i koeffisientene og er korrekt spesifisert
- II. Restleddet har forventning lik null
- III. Forklaringsvariablene korrelerer ikke med restleddet
- IV. Ingen autokorrelasjon, altså er restleddene ukorrelerte med hverandre over tid
- V. Ingen heteroskedastisitet, altså konstant restleddsvarians
- VI. Ingen perfekt multikollinearitet, altså kan ingen av forklaringsvariablene skrives som perfekt lineær funksjon av noen av de andre forklaringsvariablene
- VII. Restleddet er normalfordelt

Dette er basert på Gauss-Markov teoremet, som sier at dersom forutsetningene er oppfylt vil modellens estimater være effisiente og kunne brukes til statistisk inferens (Stock & Watson, 2020). Forventet verdi av regresjonskoeffisientene vil da være lik virkelig verdi, $E(\hat{\beta}) = \beta$.

Grupperte feilledd

Når vi bruker paneldata er det sannsynlig at restleddene for individ over tid kan korrelere med hverandre, altså har vi brudd på den fjerde forutsetningen for OLS. En konsekvens av dette er at standardavvikene kan bli feil, som igjen kan føre til feilaktige konklusjoner ved hypotesetesting. For å unngå dette vil vi benytte grupperte feilledd, dette er justerte standardavvik, som tar hensyn til at individer observeres flere ganger over tid.

Utfordringer med å påvise kausalitet

Nå man søker å påvise kausale sammenhenger ved hjelp av regresjonsanalyser, er det mange krav som må være oppfylt for at OLS metoden skal gi gyldige resultater. Analysen kan fortsatt være nyttig selv om ikke alle antagelsene er oppfylt, men usikkerheten blir større. Følgende forutsetninger må være oppfylt for at regresjonsmodellen kan påvise kausale sammenhenger mellom forklaringsvariablene, X_i , og den avhengige variabelen, Y :

- X_i påvirker Y , men Y påvirker ikke X_i
- Restleddet påvirker Y (uforklart varians i modellen), men det som påvirker restleddene kan ikke påvirke X_i

Dersom modellen kun består av eksogene forklaringsvariabler, vil forutsetningene være oppfylt. At en forklaringsvariabel er eksogen betyr at den ikke påvirkes av andre variabler i modellen. For mange variabler vil imidlertid ikke dette være tilfellet, og det må tas høyde for at resultatene kan være påvirket av endogenitet-bias. Endogene variabler blir bestemt av modellen og korrelerer enten med restleddet eller påvirkes av den avhengige variabelen. I de tilfellene vi mistenker at dette gjelder faktorene i regresjonsmodellene, vil vi tolke resultatene med forsiktighet.

Antall variabler i modellen

Det er også viktig å tenke over hvor mange variabler vi inkluderer i regresjonsanalysene, for å unngå overtilpasning av modellene (Babyak, 2004). Å inkludere variabler som ikke er med på å forklare den avhengige variabelen, kan føre til kunstig høy forklaringskraft. Som en tommelfingerregel peker Babyak (2004) på at vi i lineære modeller bør ha minst 10 til 15 observasjoner per forklaringsvariabel, for å sikre gode estimater. Med et datasett som består av 400 observasjoner, vil dette ikke være en utfordring.

Trinnvis regresjon

Vi vil benytte forlengs og baklengs trinnvis regresjon, der begge er automatiske prosesser for å avdekke viktige forklaringsvariabler. Forlengs regresjon begynner med konstantleddet og legger til én etter én forklaringsvariabel, frem til ingen variabler gir modellforbedringer med hensyn på F-observatoren. Baklengs regresjon begynner med alle forklaringsvariablene og fjerner deretter én etter én, frem til resterende forklaringsvariabler er signifikante med hensyn på F-observatoren.

Metoden har fått kritikk for at den ikke tar hensyn til ulike variablers sammensetninger, da variabler som blir ekskludert ikke kan inkluderes igjen, og omvendt. Dette begrenser metodene, likevel gir de gode indikasjoner for hvilke forklaringsvariabler som er viktig for den avhengige variabelen.

3.4 Studiens begrensninger

Utredningen består av 400 observasjoner som gir et godt grunnlag for å finne signifikante og pålitelige funn. Imidlertid er vi klar over at utvalget vårt kan inkludere observasjoner som burde vært ekskludert, og omvendt. Vi benytter utelukkende regnskapstall fra 2019 og 2021, som fører til at vi ikke kan si noe om lønnsomhetsdrivere over tid. Utredningen er i hovedsak basert på kvantitative data, og mangel på kvalitative data kan gi redusert innsikt når sammenhenger skal forklares.

3.5 Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi presentert metoden vi vil bruke for å undersøke sammenhengen mellom lønnsomhet og ulike faktorer i hotellbransjen. Utredningen har i hovedsak en deduktiv tilnærming, men bærer også preg av å være induktiv. Hensikten er i stor grad utforskende, men også beskrivende og forklarende da forskningsspørsmålene søker å belyse ulike aspekter. Det benyttes sekundære kilder og dataene er i hovedsak kvantitative. Dette har gjort det mulig å samle inn store mengde data, og bidrar til at funnene i stor grad kan generaliseres til hotellbransjen som helhet. Samlet sett vurderer vi forskningsdesignet for å ha tilstrekkelig reliabilitet og validitet. Vi har presentert de kvantitative analyseteknikkene, og vil bruke korrelasjonsanalyser for å undersøke potensielle lønnsomhetsdrivere og regresjonsanalyser for å undersøke kausale effekter.

4. Lønnsomhet i hotellbransjen

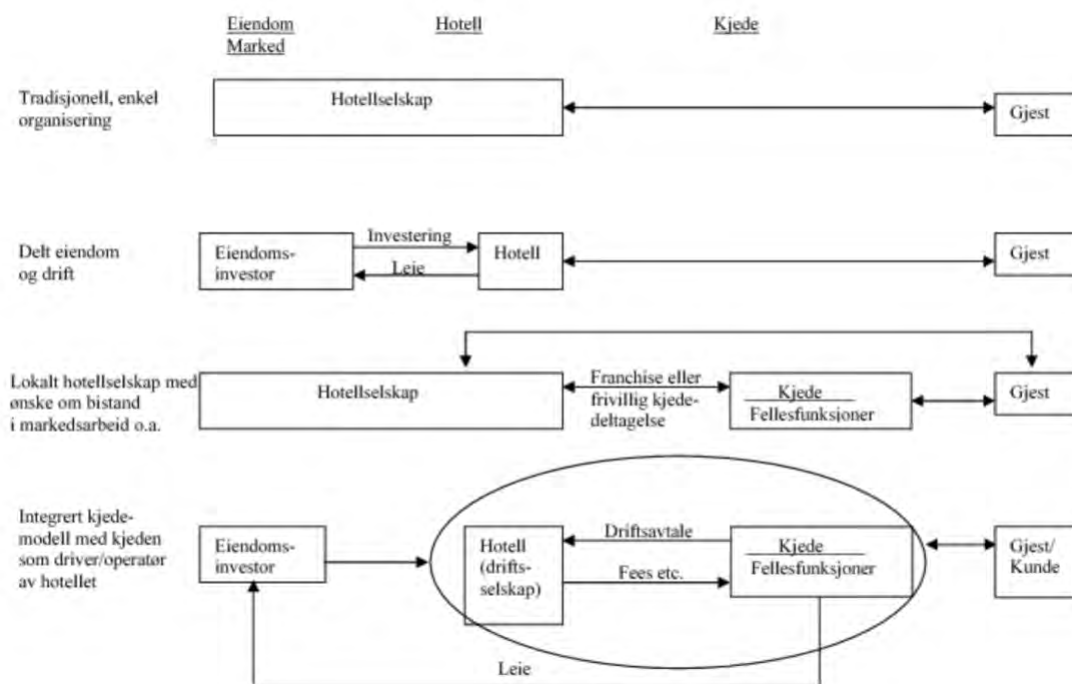
I dette kapitlet skal vi utforske lønnsomheten blant hotellene i utvalget vårt og besvare forskningsspørsmål 1:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom hoteller i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

Vi vil først peke på utfordringer knyttet til lønnsomhetsvurderinger i hotellbransjen. Deretter vil vi gjennomgå nøkkeltall av særlig betydning for bransjen, og sammenlikne våre tall med tidligere rapporter. Videre vil vi analysere regnskapsdataene for utvalget vårt ved hjelp av common-size analyser og trekke frem de viktigste postene i hotellenes resultatregnskap. Balansen vil også gjennomgås for å få forståelse for hotellenes kapitalstruktur. Avslutningsvis vil vi oppsummere kapitlet og besvare forskningsspørsmålet.

4.1 Utfordringer knyttet til lønnsomhetsvurderinger i hotellbransjen

Strukturen i hotellbransjen har vært gjennom store endringer de siste årene. Figur 4-1 viser ulike organiseringsmodeller for hoteller. Den tradisjonelle organiseringsmodellen, hvor hotelleiendom og drift er i samme selskap, har lenge dominert. I senere tid har det blitt mer vanlig at dette deles i to separate juridiske enheter, hvor driftsselskap leier hotelleiendom av investeringsselskap. I de to organiseringsmodellene regnes hotellene som frittstående. Det har imidlertid også vært en utvikling hvor flere hoteller får tilknytning til kjede, slik de to nederste organiseringsmodellene i figur 4-1 illustrerer. Hotellene kan enten ha franchise avtale med kjede eller være organisert i integrert modell, hvor kjeden typisk eier hotellselskapet. Kjeden vil typisk bistå hotellene gjennom fellesfunksjoner for blant annet markedsføring og økonomi.



Figur 4-1: Organiseringsmodeller for hoteller (Brænd R. , 2007)

Med mange organiseringsmodeller vil lønnsomhetsvurderinger i hotellbransjen være kompliserte, og spesielt om man ønsker å si noe om bransjen som helhet. Da må man se både eiendomsselskap, driftsselskap og kjede under ett. Vi har avgrenset vår utredning ved å studere lønnsomheten av hoteldrift. Alle selskapene i vårt utvalg har drift av hotell som hovedaktivitet, imidlertid varierer det hvorvidt de eier eller leier hotelleiendommen. Ved valg av lønnsomhetstall, og i videre analyser vil vi forsøke å ta hensyn til dette.

Måten hotellenes regnskap er ført på kan ha stor betydning for lønnsomhetsvurderinger. I mange tilfeller er man mest interessert i å si noe om lønnsomheten fra den ordinære operasjonelle driften til et selskap. Dette kan være vanskelig dersom det er kilder til støy i regnskapet, som for eksempel endring i regnskapsprinsipper, verdijusteringer og ekstraordinære poster. Da vi bruker regnskapstall fra Proff Forvalt, har vi kun overordnet inndeling av poster, og kan dermed ikke normalisere regnskapene. Hotellbransjen i Norge har en standard kontoplan som følges av mange, men ikke av alle selskapene. Det er også flere hotellkjeder som følger kontoplan basert på amerikansk standard. (Brænd R. , 2007). Hotellene i vårt utvalg, bruker trolig ulike prinsipper for regnskapsføring, men vi har ikke grunnlag for å si noe om dette.

4.2 Nøkkeltall av særlig betydning for hotellbransjen

Før vi analyserer lønnsomheten for hotellene i utvalget vårt, vil vi gjennomgå noen nøkkeltall som er spesielt relevant for hotellbransjen. Dette er måltall som er tett knyttet opp mot hotellenes prestasjoner, men det er ikke rene mål på lønnsomhet. Tallene blir mye brukt i rapportering, men var lite brukt i de empiriske studiene av hotellbransjen, som ble gjennomgått i kapittel 2. Den årlige rapporten «Norsk hotellnæring» ble lenge utarbeidet av Horwath Consulting, men de siste årene har Wiederstrøm Hotel Consulting og Hotelintel Consulting overtatt arbeidet (Bjørshol, 2019). Rapporten utarbeides i samarbeid med blant annet Statistisk sentralbyrå, Benchmarking Alliance og Regnskapstall.no, som bidrar med detaljert statistikk (Rodahl & Wiederstrøm, 2020) (Rodahl, 2022). Vi vil presentere tre nøkkeltall og har hentet tall for bransjen som helhet fra disse rapportene. Grunnet mangel på data, har vi kun mulighet til å regne ut et av nøkkeltallene for å sammenlikne vårt utvalg med bransjetallene.

Graf 4-1 er hentet fra rapporten «Norsk hotellnæring 2021/2022» og viser rombelegg (OCC), gjennomsnittspris (ADR) og total driftsinntekt per tilgjengelige rom (TRevPAR) for 2019, 2020 og 2021 for hotellbransjen i Norge som helhet (Rodahl, 2022). Videre vil vi beskrive nøkkeltallene og utviklingen nærmere.



Graf 4-1: OCC, ADR og TRevPAR (Rodahl, 2022)

Occupancy rate (OCC) eller rombelegg måler antall solgte rom i prosent av antall tilgjengelige rom. Dette er et mål på hotellenes kapasitetsutnyttelse i forhold til rom. I graf 4-1 ser vi en

kraftig nedgang i rombelegg fra 2019 til koronaåret 2020, og gjennomsnittet på 54% falt med 19 prosentpoeng. Året 2021 var også preget at koronarestriksjoner, men gjennomsnittlig rombelegg økte med 4 prosentpoeng, til 39%. Enkelte hoteller kan imidlertid ha opplevd økning i rombelegg under pandemien, men dette gjelder spesielle tilfeller knyttet til karantenehotell eller feriedestinasjoner (Rodahl, 2022). Vi har ikke data på antall solgte rom, og har dermed ikke mulighet til å si noe om rombelegget for hotellene i utvalget vårt.

Average roomrate (ADR) er et mål på gjennomsnittlig rompris. I hotellstatistikken måles dette som losjionsetning eks. MVA og frokost per solgte rom. Graf 4-1 viser at gjennomsnittlig ADR for hotellbransjen var på 984 norske kroner i 2019 og 1 060 kr i 2021. Veksten i 2021 overgikk konsumprisindeksen, og hotellene økte prisene til tross for lavere etterspørsel. Rodahl (2022) viser til at flere hoteller gikk fra konkurransebasert til kostnadsbasert prising under pandemien. Vi har imidlertid ikke data på hotellene i utvalget sine gjennomsnittlige rompriser.

Revenue Per Available Room (RevPAR) har lenge vært det vanligste målet på prestasjoner i hotellbransjen. Mens RevPAR kun ser på losjionsetning, ser *Total Revenues Per Available Room* (TRevPAR) på totale driftsinntekter. TRevPAR inkluderer også inntekt fra eksempelvis konferanse, romservice og restaurant, og det kan argumenteres for at dette gir et mer helhetlig bilde av driften. I 2019 var gjennomsnittlig RevPAR for den norske hotellbransjen på 535 norske kroner og TRevPAR på 991 kr (Rodahl, 2022). TRevPAR sank til 753 kr i 2020, men er på 949 kr i 2021. Rodahl (2022) peker imidlertid på TRevPAR kan være påvirket av koronastøtten hotellene fikk.

Da vi i datasettet vårt har tall på totale driftsinntekter og antall tilgjengelige rom per hotell, kan vi regne ut TRevPAR for vårt utvalg. Før vi gjør dette, vil vi vise tabell 4-1 som er hentet fra rapporten «Norsk hotellnæring 2020», og viser de tre nøkkeltallene for de 8 største kjedene i Norge for 2019 (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Tilsvarende tabell har ikke blitt utarbeidet for 2021, grunnet utfordringene knyttet til koronapandemien. Utvalget vårt består av hoteller fra flere av kjedene i tabell 4-1, men som påpekt i kapittel 3, har vi med flest hoteller som er en del av Choice. Tabell 4-1 viser at Choice ikke er på toppen av rangeringen når det kommer til noen av nøkkeltallene, men holder seg relativt i midten. Rapporten viser også til gjennomsnittlige nøkkeltall for andre hoteller, som ikke er del av de 8 kjedene. I 2019 hadde

disse hotellene i snitt 45,9% i rombelegg, 926 kr i ADR og 873 kr i TRevPAR (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Dette betyr at de store kjedene, basert på de tre nøkkeltallene, i snitt gjør det bedre enn resterende hoteller.

OCC		ADR		TRevPAR	
Radisson Hotel Group	71,8 %	De Historiske Hotell	1242	Radisson Hotel Group	1549
Scandic Hotels	62,5 %	Radisson Hotel Group	1162	De Historiske Hotell	1395
First Hotels	62,4 %	Classic Hotels	1102	Classic Hotels	1286
Thon Hotels	62,0 %	Scandic Hotels	978	Scandic Hotels	1030
Best Western	61,9 %	First Hotels	973	Nordic Choice Hotels	961
Nordic Choice Hotels	59,5 %	Thon Hotels	966	Thon Hotels	920
De Historiske Hotell	50,9 %	Nordic Choice Hotels	965	First Hotels	813
Classic Hotels	43,8 %	Best Western	851	Best Western	771

Tabell 4-1: OCC, ADR og TRevPAR for de 8 største kjedene i Norge for 2019 (Rodahl & Wiederstrøm, 2020)

Rodahl (2022) viser til følgende formel for å regne ut TRevPAR for et år: *alle driftsinntekter / tilgjengelige romdøgn*. Vi bruker dermed *totale driftsinntekter / antall tilgjengelige rom * 365 døgn*, da vi antar at hotellene holder åpent hele året. I tabell 4-2 har vi regnet ut gjennomsnittlig og median TRevPAR for 2019 og 2021, fordelt på Choice, andre kjeder og frittstående hoteller.

Hotell tilhørighet	2019		2021		N
	Gjennomsnitt	Median	Gjennomsnitt	Median	
Choice	881	803	761	772	77
Andre kjeder	1057	848	1046	850	57
Frittstående hoteller	1336	1091	1331	1083	66
Sum	1081	891	1031	878	200

Tabell 4-2: TRevPAR for 2019 og 2021 for vårt utvalg

Vi kan sammenligne TRevPAR for vårt utvalg med statistikken for bransjen som helhet. TRevPAR for bransjen gikk ned fra 2019 til 2021, og vi ser tilsvarende utvikling i TRevPAR også for vårt utvalg. Statistikken fra «Norsk hotellnæring 2020» viser at gjennomsnittet for de 8 hotellkjedenes TRevPAR var på 1091 kr i 2019, mens resterende hoteller i snitt hadde TRevPAR på 873 kr. Vi ser motsatt sammenheng mellom kjedetilhørighet og TRevPAR for vårt utvalg, da det er de frittstående hotellene som gjennomgående har best TRevPAR, etterfulgt av andre kjeder og Choice.

I vårt utvalg hadde Choice hotellene gjennomsnittlig TRevPAR på 881 kr i 2019, mens «Norsk hotellnæring 2020» viser til at tilsvarende tall var 961 kr. Det er en viss grad av samsvar, og forskjellen kan forklare av at vi ikke har med alle Choice-hotellene i utvalget vårt og ikke vet antall døgn hotellene var i åpen. Vi har bare ekstern data og de unormaliserte tallene vil trolig være preget av noe støy. Basert på dette har vi mer tiltro til tallene Choice selv har rapportert.

Det er viktig å påpeke at nøkkeltallet TRevPAR ser bort i fra kostnadene som har gått med til å genere den totale driftsinntekten. Dette gjør at vi ikke har et helhetlig bilde på lønnsomheten. Selv om de frittstående hotellene i utvalget har høyere TRevPAR, kan det tenkes at de også har høyere kostnader. Dette undersøker vi nærmere i neste delkapittel, hvor vi blant annet presenterer common-size analyser for utvalget vårt og inndelt i Choice, andre kjeder og frittstående hoteller.

4.3 Hovedkomponenter i hotellregnskapene

I dette kapitlet vil vi gjøre rede for de viktigste postene i hotellenes resultatregnskap og presentere dem i common-size analyser. Vi vil også gjennomgå de postene fra balansen som vi finner hensiktsmessig.

4.3.1 Resultatregnskapet

I regnskapstallene fra Proff Forvalt er inntektene til hotellene delt inn i salgsinntekter og andre driftsinntekter. Salgsinntekter består typisk av salg av hotellrom, konferanserom, mat og drikke. Andre driftsinntekter består av inntekter som ikke er en del av hovedvirksomheten, og kan for eksempel være knyttet til salg eller utleie av driftsmidler.

De totale driftskostnadene er inndelt i tre overordnede poster: varekostnader, lønnskostnader og andre driftskostnader. Varekostnader består blant annet av mat og drikke til restauranten og hotellrommene. Videre består lønnskostnader av lønn, feriepenger, sykepenger og personalkostnader. Andre driftskostnader vil typisk være kostnader knyttet til leie av hotelleiendom, energi, driftsmateriell, markedsføring, administrative kostnader og innleid arbeidskraft.

Common-size analyser

En common-size analyse gjør det mulig å sammenlikne hotellene til tross for ulik størrelse, ettersom postene framstilles som en andel av driftsinntektene. I analysen inkluderer vi postene som inngår i driftsresultatet, og oppgir gjennomsnittet, og minimums- og maksimumsverdiene for disse. Medianen vil også oppgis for å avdekke om ekstremverdier påvirker gjennomsnittet. Resultatene er vist i tabell 4-3.

	Maks	Gjennomsnitt	Median	Min
Salgsinntekter	102,1 %	64,1 %	93,9 %	0,0 %
Andre driftsinntekter	100,0 %	35,9 %	6,1 %	-2,1 %
Driftsinntekter	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Varekostnader	37,6 %	13,4 %	12,5 %	0,0 %
Lønnskostnader	65,9 %	37,4 %	37,4 %	16,7 %
Andre driftskostnader	108,8 %	44,1 %	44,0 %	16,1 %
EBITDA	37,5 %	4,8 %	4,7 %	-35,4 %
Avskrivinger varige driftsmidler	24,8 %	2,8 %	1,8 %	0,0 %
Driftsresultat	37,1 %	2,1 %	2,6 %	-38,6 %

N = 400

Tabell 4-3: Common-size analyse for hele utvalget (N=400)

Totale driftsinntekter er inndelt i salgsinntekter og andre driftsinntekter. Den store forskjellen mellom medianen (93,9%) og gjennomsnittet (64,1%) for salgsinntekter, forteller oss at hoveddelen av inntekten til de fleste hotellene er ført under salgsinntekter. Imidlertid er hele eller store deler av inntekten til enkelte hoteller ført under andre driftsinntekter. Da inntektene ikke er ført på samme måte for alle selskapene, har vi ikke mulighet til å normalisere hotellenes inntekt, ved skille ut det som ikke er knyttet til hovedvirksomheten. Minimumsverdien på -2% for andre driftsinntekter indikerer at det har vært en reversering på inntektssiden, og tilsvarende får vi en maksimumsverdi for salgsinntekter på 102%.

Fra tabell 4-3 ser vi at andre driftskostnader variere mellom 109% og 16% av totale driftsinntektene. Vi observerer at gjennomsnittet er lik medianen som tilsvarende 44% av totale driftsinntekter. Som nevnt innledningsvis leier de fleste hotellene sine driftslokaler, og denne kostnaden er inkludert i andre driftskostnader. Leiekostnadene er ofte en fast minimumsleie i tillegg til en variabel del. Rapporten «Norsk hotellnæring 2020» viser at leiekostnadene i hotellbransjen vanligvis utgjør mellom 19,2% og 29,7% av driftsinntektene (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Imidlertid har utvalget vårt en minimumsverdi lik 16%, som kan

forklares av at både drift og hotelleiendom kan inngå i selskap. Kostnaden knyttet til å eie vil ikke inngå i andre driftskostnader, men kostnadsføres gjennom avskrivninger.

Videre observerer vi at det er store variasjoner i lønnskostnader, der maksimumsverdien tilsvarer 66% av driftsinntekten, mens minimumsverdien tilsvarer 16% av driftsinntektene. Gjennomsnittet og medianen er lik 37% av driftsinntektene. De store forskjellene i lønnskostnader kan forklares ved at enkelte hoteller benytter innleid arbeidskraft fremfor å ha egne ansatte. Kostnadene knyttet til innleid arbeidskraft føres under andre driftskostnader. Dette kan også være med på å forklare hvorfor andre driftskostnader utgjør svært stor andel av totale driftsinntekter for enkelte hoteller.

Common-size analysen viser at varekostnadene varierer mellom 0% og 38% av driftsinntektene og i gjennomsnitt utgjør 13%. Dette er i samsvar med statistikk rapportert for hotellbransjen som helhet, der gjennomsnittet er 14,6% (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Avskrivninger varierer mellom 0% og 25% av totale driftsinntekter og gjennomsnittet ligger på 2,1%. Også dette er i samsvar med rapporten om hotellbransjen, som finner gjennomsnittlige avskrivninger lik 2,2% (Rodahl & Wiederstrøm, 2020). Hoteller som leier driftslokaler, vil naturlig ha mye lavere avskrivninger enn de som eier.

Vi observerer store lønnsomhetsforskjeller mellom hotellene i utvalget vårt. Den observasjonen med dårligst lønnsomhet har en negativ driftsmargin lik 39%, mens den observasjonen med høyst lønnsomhet har en positiv driftsmargin lik 37%. Gjennomsnittlig driftsmargin for utvalget vårt er 2,1%, mens medianen er 2,6%. Lave marginer indikerer at bransjen er presset, likevel ser vi at de fleste hotellene oppnår lønnsomhet i form av positivt driftsresultat, men dette skal imidlertid dekke lånekostnader. Avslutningsvis kan en årsak til variasjoner være at regelverket for utgifts- og inntektsføring er relativt fleksibelt.

Videre vil vi studere de ulike regnskapspostene på tvers av år, størrelse og tilknytning til kjede, for å avdekke eventuelle lønnsomhetsforskjeller. Resultatene er vist i tabell 4-4.

	Totalt	2019	2021	< 60 rom	60 - 100 rom	> 100 rom	Frittstående	Andre kjeder	Choice
Salgsinntekter (Absolutte tall)	40 544	42 451	38 636	19 543	28 416	56 454	29 423	32 014	56 390
Driftsinntekter	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %
Varekostander	13,4 %	14,3 %	12,5 %	19,1 %	14,1 %	10,2 %	17,7 %	14,1 %	9,3 %
Lønnskostnader	37,4 %	39,8 %	35,0 %	42,3 %	38,6 %	34,4 %	42,3 %	38,7 %	32,3 %
Andre driftskostnader	44,1 %	41,9 %	46,2 %	34,4 %	43,6 %	49,1 %	35,7 %	41,7 %	52,9 %
EBITDA	4,8 %	3,5 %	6,1 %	4,3 %	4,7 %	9,8 %	5,6 %	7,0 %	6,5 %
Avskrivinger varige driftsmidler	2,8 %	2,6 %	2,9 %	2,8 %	1,9 %	3,1 %	3,1 %	2,3 %	2,8 %
Driftsresultat	2,1 %	0,9 %	3,2 %	1,4 %	1,5 %	2,6 %	0,9 %	2,8 %	2,5 %
N	400	200	200	104	90	206	132	114	154

Tabell 4-4: Common-size analyse på tvers av år, størrelse og kjede

Gjennomsnittlig driftsmargin for utvalget vårt er på 0,9% i 2019 og 3,2% i 2021, som stemmer overens med utviklingen i bransjen. Vi observerer at gjennomsnittlig driftsmargin varierer på tvers av gruppene. Vi ser at hoteller som har over 100 rom og har tilknytning til kjede i gjennomsnitt er mer lønnsomme. Høyere marginer kan eksempelvis skyldes skalafordeler, i form av økt forhandlingsmakt, ettersom disse hotellene har lavere varekostnader i forhold til de totale driftsinntektene. Videre har hoteller som har mindre enn 60 rom og er frittstående høyere lønnskostnader i forhold til driftsinntektene, men lavere andre driftskostnader, sammenliknet med større hoteller. En mulig forklaring kan være at større hoteller benytter innleid arbeidskraft mer, sammenliknet med mindre hoteller. Common-size analysene våre samsvarer i stor grad med tall fra «Norsk hotellnæring 2020», dette indikerer at utvalget vårt er relativt representativt for den norske hotellbransjen.

4.3.2 Balansen

Balansen består av eiendeler, egenkapital og gjeld, og gir en oversikt over hvordan eiendelene i et selskap er finansiert. I dette delkapittelet vil vi gjennomgå balansen, og danne en forståelse for kapitalstrukturen i hotellbransjen.

Eiendeler er delt inn i anleggsmidler og omløpsmidler. Førstnevnte er langsiktige midler og består eksempelvis av tomter, maskiner og bygninger. Sistnevnte er kortsiktige midler og består eksempelvis av varelager og kundefordringer. I vårt utvalg er medianen for totale eiendeler ca. 13 millioner. Vi benytter median fremfor gjennomsnittet da gjennomsnitt kan påvirkes av ekstremverdier. Som nevnt tidligere er det få hoteller som eier sine egne driftslokaler. Dette bekreftes av en relativt lav median for andel anleggsmidler av totale eiendeler på 25%. Blant omløpsmidler utgjør varelager, kundefordringer og bankinnskudd en betydelig andel på 57%.

Medianen for egenkapitalandelen er 23%. Imidlertid kan det tenkes at den reelle egenkapitalandelen er høyere, da enkelte hoteller har bygget opp kjente merkevarer og posisjoner i markedet, som kan ha stor verdi.

Ettersom hotellene har en relativ lav egenkapitalandel, betyr det at de i stor grad finansieres av gjeld. Gjeld deles inn i kortsiktig og langsiktig gjeld. Kortsiktig gjeld har en forventet løpetid på under ett år, og består eksempelvis av leverandørgjeld. Langsiktig gjeld er eksempelvis lån fra banken som skal nedbetales over flere år. Imidlertid finansieres majoriteten av hotellene med kortsiktig gjeld. I utvalget vårt er gjennomsnittet for andel kortsiktig gjeld 83%, mens 60% av hotellene opererer med 100% kortsiktig gjeld, altså ingen langsiktig gjeld.

Oppsummert består hotellenes eiendeler i stor grad av omløpsmidler, som varelager, kundefordringer og bankinnskudd. Hotellene har relativ lav egenkapitalandel og finansieres i stor grad av kortsiktig gjeld.

4.4 Valg av lønnsomhetsmål

Lønnsomhet kan måles på flere måter. I vår analyse er vi interessert i den operasjonelle lønnsomheten og ikke hvordan dette fordeles mellom eiere, långivere og staten. Derfor vil det være mest relevant å bruke måltall beregnet før skatt og rentekostnader, da dette er omfordeling av det oppnådde resultatet. Ofte er det mer informativt å se på resultatet i forhold til en annen størrelse for å få et relativt mål, som lettere kan sammenlignes på tvers av ulike bedrifter.

Rentabilitetstall er et relativt mål på lønnsomhet og sier noe om avkastning på investert kapital. Totalkapitalrentabilitet, som måler avkastning på total kapital, og ROACE, som måler avkastning på gjennomsnittlig sysselsatt kapital, er noen av de vanligste rentabilitetstallene. For å kunne si noe om hvor bra en rentabilitet er, ser vi det opp mot avkastningskrav, som gjenspeiler tids- og risikokostnaden for investert kapital. Rentabilitetstall egner seg godt i bransjer som er kapitalintensive, men en svakhet er at levetiden til eiendelene har påvirkning på lønnsomheten. Dersom bedrifter benytter lineære avskrivninger, vil rentabiliteten på starten av eiendelenes levetid være lav og på slutten bli kunstig høy (Bjørnenak, 2019). Som illustrert

i kapittelets innledning, er det forskjeller i hotellenes organiseringsmodeller. Om et hotell eier eller leier hotelleiendommen vil ha stor betydning for størrelsen på eiendelene. Det vil derfor ikke være hensiktsmessig å bruke rentabilitetstall som mål på lønnsomhet i våre analyser.

Resultatmargin sier noe om hvor mye bedriften sitter igjen med per omsatte krone, og kan også benyttes som mål på lønnsomhet. Resultatmarginen varierer mye på tvers av bransjer, og måltallet er derfor best egnet til å analysere bedrifter i samme bransje, slik vi gjør i denne utredningen. Måltallet viser hvordan inntekter og kostnader utvikler seg i forhold til hverandre. Dersom omsetning øker mer enn kostnadene, vil resultatmarginen øke. Som påpekt i common-size analysene, er regnskapstallene fra Proff Forvalt ikke konsekvente i inndelingen av inntekter, og vi vil derfor benytte totale driftsinntekter i nevneren av resultatmarginen.

Videre vil vi bruke resultat før skatt og finansielle poster i telleren, og for vår analyse finner vi det mest hensiktsmessig å inkludere avskrivninger. Vi vil altså bruke driftsmargin (EBIT-margin) fremfor EBITDA-margin. Hovedårsaken til dette er at de selskapene som eier hotelleiendom vil ha høyere avskrivninger og lavere eller ingen leiekostnader, sammenliknet med de som leier. Dermed vil det å fjerne avskrivninger favorisere hoteller med denne organiseringsmodellen. Avskrivninger illustrerer viktige aspekter ved hotellene, og at høyere investeringskostnader kan ha tilhørende fordel i form av økt inntekt er ikke usannsynlig. Eksempelvis vil hoteller som har aktivert kostnader knyttet til oppussing ha mer attraktive lokaler, som kan bidra til økt inntekt. Basert på dette tror vi at å fjerne avskrivninger vil skape større skjevheter enn å beholde dem.

Korrelasjonsanalyse av driftsmargin og EBITDA-margin gir en korrelasjonskoeffisient på 0,97 og er signifikant på 1% nivå (N=400). Dette indikerer at valget om å inkludere avskrivninger ikke vil ha store konsekvenser for analysen. Likevel vil vi teste for dette i kapittel 7.

4.5 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 1:

Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom hoteller i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

Fra common-size analysene finner vi store lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene i utvalget vårt. I gjennomsnitt oppnår hotellene en driftsmargin på 2,1%, som indikerer en presset bransje. Likevel oppnår de fleste hotellene lønnsomhet i form av positivt driftsresultat, men dette må dekke lånekostnadene.

Vi har gjennomgått tre nøkkeltall av særlig betydning for hotellbransjen, og sammenliknet TRevPAR for vårt utvalg opp med statistikk for bransjen. Rapporten «Norsk hotellnæring 2020» viser at hoteller som er tilknyttet store kjeder presterer bedre enn resterende hoteller basert på de tre nøkkeltallene. Imidlertid observerer vi motsatt sammenheng mellom kjedetilhørighet og TRevPAR, da frittstående hoteller gjennomgående har best TRevPAR, etterfulgt av andre kjeder og Choice.

Som nevnt gir ikke TRevPAR et helhetlig bilde på lønnsomheten, da nøkkeltallet ser bort ifra kostnadene som har gått med til å generere den totale driftsinntekten. Fra common-size analysene finner vi at de største hotellene og hoteller som er tilknyttet kjede i gjennomsnitt er mer lønnsomme. Dette indikerer at frittstående hoteller har en høyere inntekt per rom, men også høyere tilhørende kostnader. Større hoteller og hoteller tilknyttet kjede ser ut til å ha lavere inntekt per rom, men også tilhørende lavere kostnader. Dette kan indikere at større hoteller og hoteller som er tilknyttet en kjede oppnår skalafordeler på kostnadssiden og skalaulemper på inntektssiden. Dette er en interessant observasjon som vi vil utforske videre i kapittel 5 og 6.

Lønnskostnader og andre driftskostnader er de regnskapspostene av størst betydning for lønnsomheten. Til tross for at varekostnadene utgjør en relativt liten del av driftsinntekter, viser common-size analysene at det er stor variasjon i varekostnadene mellom de mest og minst lønnsomme hotellene. Forskjeller i varekostnader kan trolig skyldes skalafordeler. Vi vil se nærmere på skala og andre potensielle lønnsomhetsdrivere i neste kapittel.

5. Korrelasjonsanalyser av potensielle lønnsomhetsdrivere

I dette kapittelet skal vi besvare forskningsspørsmål 2:

Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene?

I kapittel 4 avdekket vi store lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene i utvalget vårt. I utgangspunktet finnes det lite forskning på lønnsomhetsdrivere i den norske hotellbransjen, og vi vil derfor undersøke et stort antall faktorer og deres sammenheng med lønnsomhet. De ulike faktorene er hentet fra proff forvalt, booking.com, hotellenes hjemmesider og sosiale medier. Vi har samlet data fra 200 ulike hoteller for årene 2019 og 2021, og analysene er dermed basert på 400 observasjoner. Vi vil undersøke faktorene gjennom korrelasjonsanalyser. Det er først i de multiple regresjonsanalysene i kapittel 6, vi kan si om faktorene har effekt på lønnsomhet, og derav er lønnsomhetsdrivere.

I enkelte kategorier undersøker vi flere faktorer. Det vil være logisk å kun ta med en av faktorene videre dersom de korrelerer sterkt med hverandre. Faktorer på tvers av kategorier kan også korrelerer, følgelig vil vi presentere disse i en korrelasjonsmatrise. I videre analyser vil vi benytte stjerner som notasjon for signifikansnivå: * = 10 % signifikansnivå, ** = 5 % signifikansnivå, *** = 1 % signifikansnivå.

5.1 Potensielle lønnsomhetsdrivere

Vi har delt de potensielle lønnsomhetsdriverne inn i kategorier: skala, kapasitetsutnyttelse, erfaring/læring, egenskaper ved daglig leder, bærekraft, lokalisering, kundetilfredshet, fasiliteter, strategiske valg, sosiale medier og samarbeid. Valg av faktorer og tilhørende hypoteser baseres på relevant teori og empiri fra kapittel 2. Vi vil presentere deskriptiv statistikk for de aktuelle faktorene, samt påpeke forskjeller mellom hotellene. Korrelasjonsanalyser benyttes for å undersøke samvariasjonen mellom faktorene og lønnsomhet. Dette vil ikke være tilstrekkelig for å avdekke kausale sammenhenger, men gir en indikasjon på viktigheten og retningen på potensielle lønnsomhetseffekter.

5.1.1 Skala

Både Porter (1985) og Riley (1987) peker på at skala er en viktig kostnadsdriver, og Banker et al. (2003) konkluderer med at skala også driver inntekt. Skala kan påvirke lønnsomhet både gjennom skalafordeler og ulemper. Empiriske funn knyttet til sammenhengen mellom skala og lønnsomhet i hotellbransjen er tvetydig (Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018). I våre common-size analyser ser vi at de største hotellene i utvalget har høyere gjennomsnittlig driftsmargin. *På bakgrunn av dette er vår hypotese at skala har betydning for lønnsomhet, men retningen er usikker (H1).*

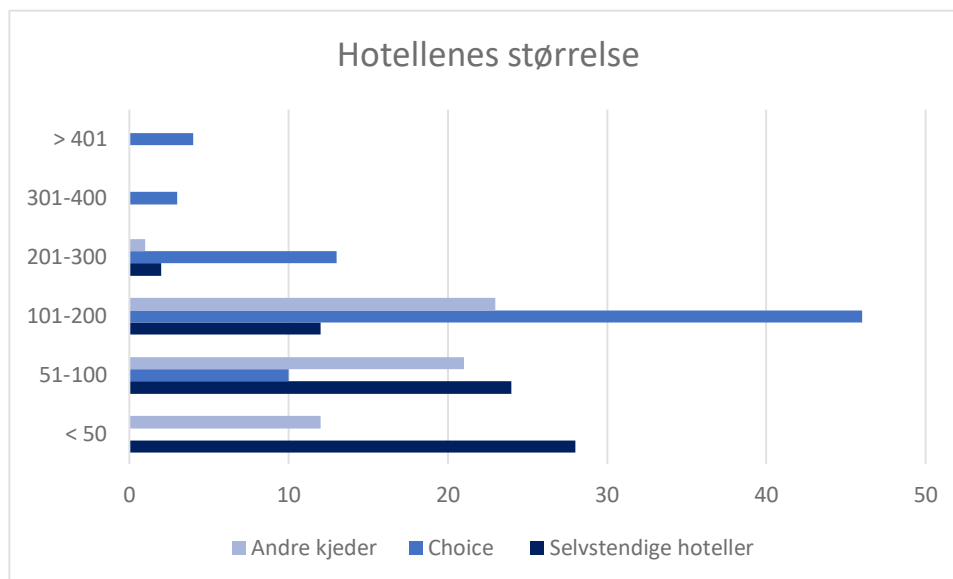
Det er flere variabler som kan benyttes som mål på skala, og vi vil gå igjennom de variablene som er aktuelle i forhold til vårt datagrunnlag. Milosavljević et al. (2016) brukte den naturlige logaritmen av sum eiendeler som mål på skala. Imidlertid er det mye støy knyttet til eiendeler, da hotellenes organiseringsmodell varierer og investeringenes størrelse trolig også påvirkes av andre faktorer, som kvalitet og beliggenhet. Inntekt er en annen regnskapsstørrelse som sier noe om skala. Ved å bruke inntekt undersøker vi om selskapene blir mer lønnsomme dersom inntekten øker. Imidlertid kan det argumenteres for at inntekt er et suksesskriterium, og dermed er endogen variabel.

Årsverk kan si noe om skala i form av kapasitet og hvor mange gjester hotellene kan ha samtidig. Det vil være mindre støy knyttet til årsverk enn antall ansatte, da forholdet mellom deltids- og heltidsansatte kan variere på tvers av hoteller. Hvor mange gjester hotellene kan ha per årsverk vil også variere med effektiviteten til de ansatte. På bakgrunn av dette tror vi tilgjengelige rom bedre fanger opp det vi ønsker å måle. Vi velger derfor antall rom som faktor for skala.

Kategori	Faktor
Skala	Antall rom

Tabell 5-1: Faktor som måler skala

I analysene av skala har vi ekskludert Clarion The Hub som har 810 hotellrom. Vi anser dette som en outlier, da hotellet har nesten dobbelt så mange rom som det nest største hotellet i utvalget, med 455 rom. Det minste hotellet i utvalget vårt har 14 hotellrom. Inndelingen i graf 5-1 viser at de fleste hotellene har mindre enn 200 hotellrom. Ingen av Choice hotellene har under 50 rom, og det er bare Choice hoteller som har mer enn 300 rom.



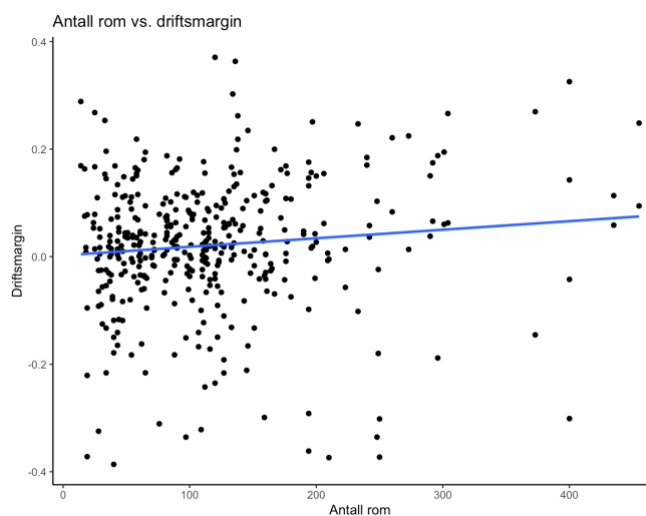
Graf 5-1: Oversikt over Choice, andre kjeder og frittstående hoteller størrelse (N=199)

Vi har oppsummert de tre hotellgruppenes gjennomsnittsstørrelse i tabell 5-2. Vi ser at det er en sammenheng mellom tilhørighet til kjede og antall rom. Men, det er også variasjon innad i de ulike gruppene, som impliserer at størrelse ikke er entydig gitt av tilhørighet til kjede.

Hotellenes gjennomsnittlige størrelse			
	Choice	Andre kjeder	Frittstående hoteller
Gjennomsnittlig antall rom	175 (N=77)	95 (N=57)	67 (N=66)

Tabell 5-2: Gjennomsnittlig antall rom for Choice, andre kjeder og frittstående hoteller

Graf 5-2 illustrerer sammenhengen mellom antall rom og lønnsomhet. Grafen viser stor spredning, som indikerer at skala alene ikke forklarer mye av lønnsomheten. Korrelasjonsanalysen gir en signifikant koeffisient på 0,10 med p-verdi på 0,0376.



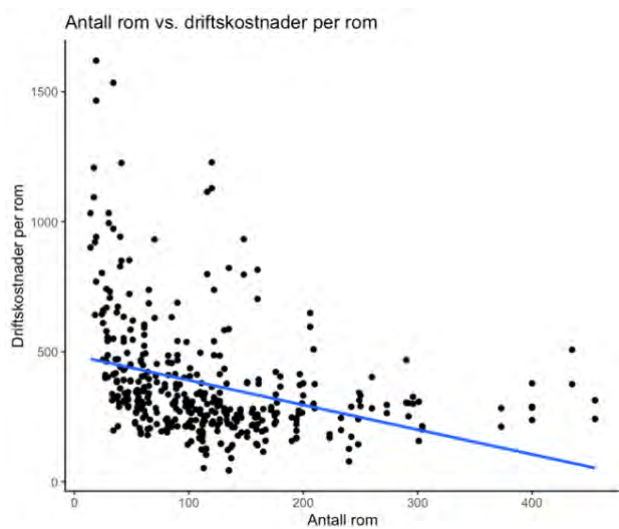
Graf 5-2: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall rom

Vi vil undersøke om det å dele inn antall rom i kategorier kan gi et klarere bilde på sammenhengen mellom skala og lønnsomhet. Store Norske Leksikon viser til at det i Norge er det vanlig å bruke en bestemt inndeling for hotellstørrelse (Jørgensen, 2022). Dette muliggjør sammenligning på tvers av rapporter og studier. Inndelingen sier at mindre hoteller har færre enn 60 rom, mellomstore hoteller har 60-100 rom og større hoteller har flere enn 100 rom. Tabell 5-3 viser sammenhengen mellom kategoriene og lønnsomhet. Mindre og mellomstore hoteller har negative korrelasjonskoeffisienter, mens de største hotellene har positiv koeffisient. Imidlertid blir ingen av sammenhengene signifikante, og å måle antall rom på denne formen gir ikke noe tydeligere bilde av sammenhengen mellom skala og lønnsomhet. Dette kan tyde på at en gradvis økning i størrelse betyr mer for lønnsomheten.

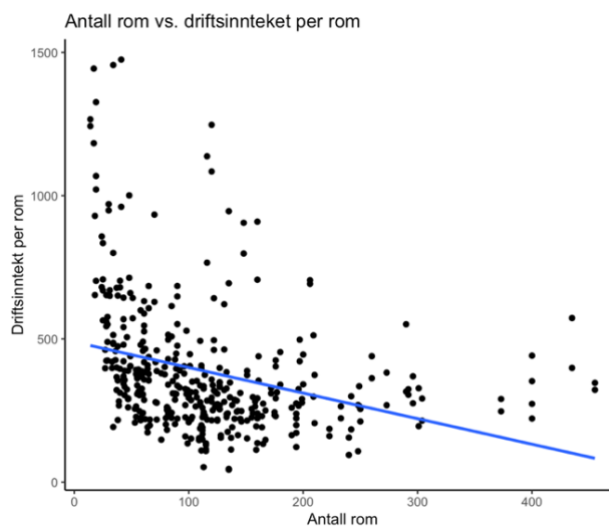
		Skala		
		Mindre hoteller	Mellomstore hoteller	Større hoteller
Driftsmargin	Pearson C.	-0.03	-0.02	0.05
	P-verdi	0,5319	0,6321	0,3426
	N	400	400	400

Tabell 5-3: Korrelasjon mellom lønnsomhet og mindre, mellomstore og større hoteller

Skala kan påvirke kostnader og inntekter i både positiv og negativ retning, og vi vil dekomponere lønnsomhet for å forstå denne sammenhengen bedre. Vi ser videre på antall rom i forhold til størrelsesjustert kostnad og inntekt i graf 5-3 og 5-4.



Graf 5-4: Samvariasjon mellom driftskostnader per rom og antall rom



Graf 5-3: Samvariasjon mellom driftsinntekter per rom og antall rom

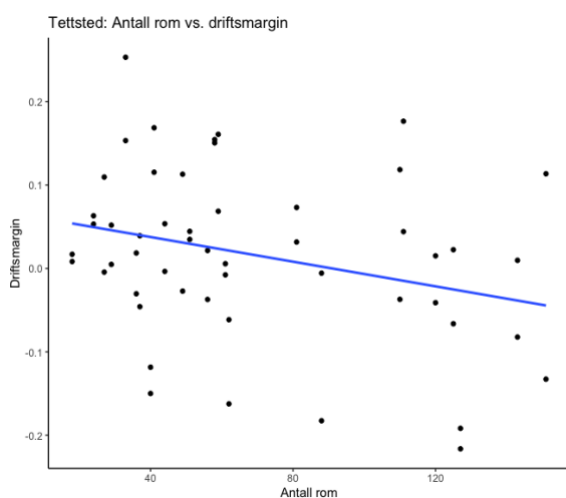
Skala kan påvirke lønnsomheten positivt i form av avtakende grensekostnad, altså at kostnad per enhet går ned. Men skala kan også påvirke lønnsomheten i form av skalaulemper, eksempelvis i form av kostnader knyttet til administrasjon og logistikk. Når skala øker, ser vi at driftskostnader per rom faller. Korrelasjonskoeffisienten er på $-0,33$ og signifikant på 1% nivå. Dette stemmer med teori om skalafordeler og fallende grensekostnad. Vi ser også en negativ sammenheng mellom skala og driftsinntekter per rom. Korrelasjonskoeffisienten er på $-0,31$ og er signifikant på 1% nivå. Vi har ikke data på hotellpriser og antall solgte rom, men dette kan tyde på at større hoteller setter lavere priser for å øke volumet de selger. Dette er i samsvar med analysen av utvalgets TRevPAR¹ i kapittel 4, hvor vi så at hoteller som tilhører kjeder, som igjen henger sammen med økt skala², har lavere TRevPAR. De to effektene balanserer hverandre delvis ut, men kostnad per rom faller mer enn inntekt per rom når skala øker. Dette stemmer overens med den svakt positive sammenhengen mellom antall rom og lønnsomhet.

¹ TRevPAR = totale driftsinntekter per tilgjengelige romdøgn

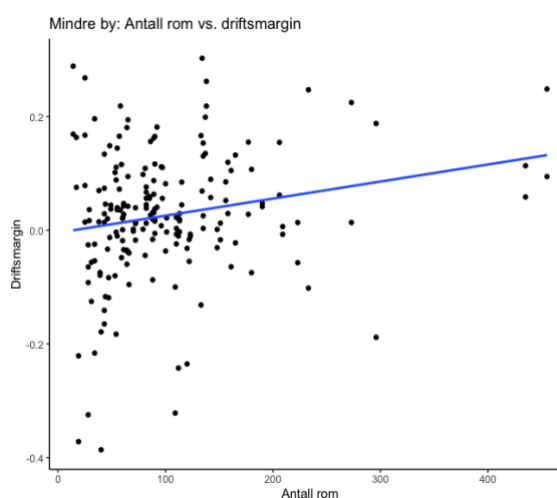
² Persons C. Antall rom og tilhørighet til kjede = $0,43^{***}$ (N = 398)

Videre kan det tenkes at sammenhengen mellom skala og lønnsomhet varierer på tvers av hvilken type område hotellene er lokalisert i. Det kan for eksempel tenkes at leie- og lønnskostnader er høyere i byer enn i mindre befolkede områder. For å undersøke dette deler vi hotellene inn i kategorier basert på lokalisering i tettsted, mindre by eller storby. Inndelingen er basert på Store Norske Leksikons inndeling, (Thorsnæs & Solerød, 2018). Storby defineres som kommuner som har over 50 000 innbyggere, mindre byer defineres som kommuner som har et innbyggertall mellom 5 000 og 50 000, mens tettsteder defineres som kommunene med mindre enn 5 000 innbyggere.

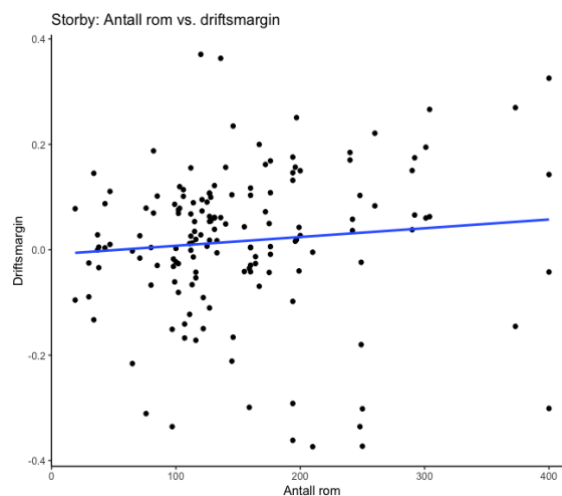
Graf 5-5 viser en negativ sammenheng mellom antall rom og lønnsomhet for hoteller som er lokalisert i tettsteder. I graf 5-6 og 5-7 ser vi derimot en positiv sammenheng mellom antall rom og lønnsomhet både i storbyer og mindre byer. Resultatene fra korrelasjonsanalysene i de ulike kategoriene er oppsummert i tabell 5-4, hvor vi ser at sammenhengene er signifikant for tettsted og mindre by. Lokalisering trekker i ulik retning, dette kan forklare hvorfor sammenhengen mellom antall rom og lønnsomhet i helhet ikke er så sterk.



Graf 5-5: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall rom i tettsted



Graf 5-6: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall rom i mindre by



Graf 5-7: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall rom i storby

		Skala		
		Tettsted	Mindre by	Storby
Driftsmargin	Pearson C.	-0,29**	0,20***	0,10
	P-verdi	0,0373	0,0053	0,2322
	N	52	192	154

Tabell 5-4: Korrelasjon mellom lønnsomhet og skala for hoteller i tettsted, mindre byer og storbyer

Oppsummert finner vi en svak positiv sammenheng mellom antall rom og lønnsomhet. Vi ser tendenser til skalafordeler på kostnadssiden og ulemper på inntektssiden. I tillegg finner vi en negativ sammenheng mellom antall rom og lønnsomhet i tettsteder og en positiv sammenheng i mindre og større byer. Det kan tyde på at noen av sammenhengene delvis balanserer hverandre ut. Effekten av antall rom på lønnsomhet vil undersøkes videre i kapittel 6. Vi vil bruke den naturlige logaritmen av variabelen, da vi anser det som mer logisk å tolke prosentvis fremfor absolutt endring i antall rom.

5.1.2 Kapasitetsutnyttelse, servicenivå og effektivitet

Porter (1985) og Riley (1987) viser til at kapasitetsutnyttelse er en viktig kostnadsdriver, som har størst påvirkning på aktiviteter med høy andel faste kostnader. Kapasitetsutnyttelse kan variere over tid grunnet for eksempel sesongvariasjoner, og dette vil være tilfellet for mange hoteller. Skihoteller vil ha høyere kapasitetsutnyttelse om vinteren, og strandhoteller ha høyere om sommeren. Hoteller lokalisert i storbyer og ved flyplasser vil derimot ha mer stabil

kapasitetsutnyttelse (Zhang, Xie, & Sikvel, 2021). Porter (1985) peker imidlertid på at hoteller kan påvirke kapasitetsutnyttelse gjennom ulike strategier. Vi vil presentere våre hypoteser etter videre diskusjon av faktorer knyttet til kapasitetsutnyttelse.

Som nevnt er rombelegg et mye brukt mål for å si noe om kapasitetsutnyttelse i forhold til hotellrom. Vi vet kun antall tilgjengelige rom per hotell og ikke antall rom solgt over tidsperioder, som gjør at vi ikke kan bruke dette som mål på kapasitetsutnyttelse i vår analyse. Som en tilnærming til dette, kan man se på inntekt delt på antall tilgjengelige rom, da hotellenes inntekt trolig korrelerer sterkt med antall solgte rom. Imidlertid er inntekt også et suksesskriterium, som betyr at det ikke er en fullstendig uavhengig variabel. Denne problematikken vil diskuteres nærmere i kapittel 6.

Vi finner det interessant å dekomponere inntekt/antall rom i to effekter:

$$\frac{\text{Inntekt}}{\text{Antall rom}} = \frac{\text{Inntekt}}{\text{Antall årsverk}} * \frac{\text{Antall årsverk}}{\text{Antall rom}}$$

Inntekt/årsverk sier noe om kapasitetsutnyttelse knyttet til arbeidskraft. Common-size analysene viser at lønnskostnader utgjør en stor andel av hotellenes omsetning, og faktoren vil trolig være viktig for lønnsomhet. Jakobsen et al. (2021) finner at det har vært lavere vekst i antall årsverk sammenlignet med omsetningsveksten i hotellbransjen de siste årene.

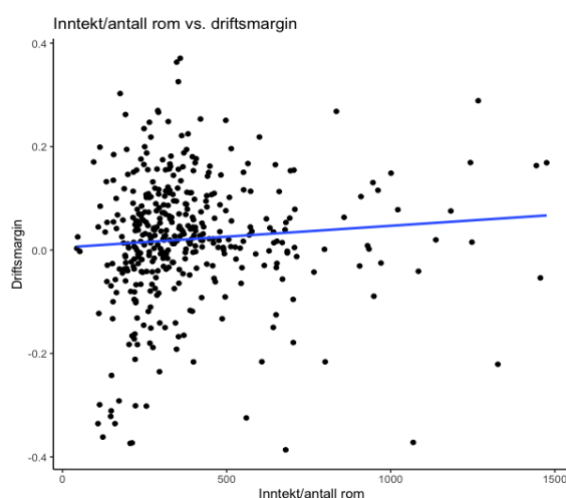
Antall årsverk i forhold til antall rom sier noe om både effektivitet og servicenivå på hotellene. Brænd (2007) peker på at det har vært en effektivisering i hotellbransjen, da statistikk viser at årsverk/rom i 1997 utgjorde 0,47 og tilsvarende i 2005 var på 0,25. Han peker samtidig på at det er viktig å finne en balanse, da et lavere forholdstall ikke nødvendigvis er bedre. Dersom nøkkeltallet blir for lavt, kan det indikere et høyt effektivitetsnivå, men dette kan føre til redusert lønnsomheten grunnet dårligere servicenivå. I gjennomsnitt ligger årsverk/rom på 0,26 for hotellene i vårt utvalg. Dette er på samme nivå som i 2005, som kan indikere at bransjen har nådd et nivå hvor videre reduksjon i forholdstallet ikke lønner seg.

Basert på teori om kapasitetsutnyttelse og diskusjonen over er vår hypotese at inntekt/årsverk har en positiv lønnsomhetseffekt (H2a). Videre tror vi at årsverk/rom har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H2b).

Kategori	Faktor
Kapasitetsutnyttelse og servicenivå/effektivitet	Inntekt/Årsverk Årsverk/Rom

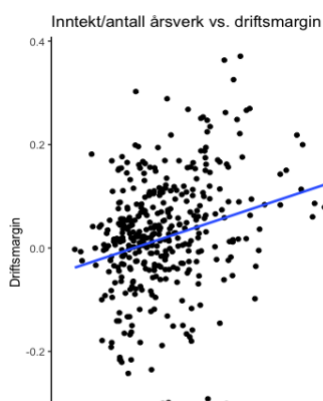
Tabell 5-5: Faktorer som måler kapasitetsutnyttelse, effektivitet og servicenivå

Vi starter med å undersøke den overordnede samvariasjonen mellom inntekt/rom og lønnsomhet i graf 5-8. Grafen indikerer en positiv sammenheng og dette er i samsvar med Porter (1985) og Rileys (1987) antagelser om at enhetskostnader reduseres ved økt kapasitetsutnyttelse.

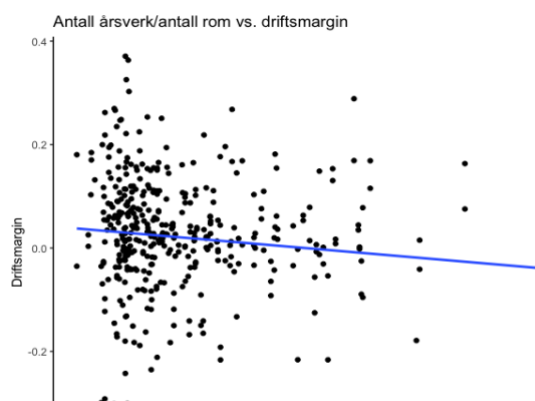


Graf 5-8: Samvariasjon mellom lønnsomhet og inntekt/rom

Vi undersøker videre hvordan inntekt/årsverk og årsverk/rom henger sammen med lønnsomhet i graf 5-9 og 5-10. Det er en positiv samvariasjon mellom inntekt/årsverk og lønnsomhet, mens det er en negativ samvariasjon mellom årsverk/rom og lønnsomhet.



Graf 5-10: Samvariasjon mellom lønnsomhet og inntekt/årsverk



Graf 5-9: Samvariasjon mellom lønnsomhet og årsverk/rom

Tabell 5-6 viser resultatene fra korrelasjonsanalysene av faktorenes sammenheng med lønnsomhet. Inntekt/rom har positiv og nesten signifikant korrelasjonskoeffisient. Vi ser en signifikant sammenheng for de dekomponerte effektene. Den positive sammenheng mellom inntekt/årsverk og lønnsomhet er i samsvar med teorien om kapasitetsutnyttelse. Videre ser vi en negativ sammenheng mellom årsverk/rom. Dette indikerer at flere årsverk per rom reduserer lønnsomhet. Til tross for at økt servicenivå typisk bidrar til høyere inntekter, kan dette forklares av at de tilhørende kostnadene er høyere. Videre indikerer dette at den inverse av faktoren, rom/årsverk, som er et mål på effektivitet, har en positiv sammenheng med lønnsomhet. Altså vil økt effektivitet redusere kostnader mer enn tilhørende reduksjon i inntekt. Dette tyder på at ved det nivået som er i bransjen, dominerer kostnadseffekten over innteksteffekten ved endring i årsverk/rom.

		Kapasitet, effektivitet og servicenivå		
		Inntekt/rom	Inntekt/årsverk	Årsverk/rom
Driftsmargin	Pearson C.	0,08	0,27***	-0,10**
	P-verdi	0,1114	0,0000	0,0365
	N	398	398	398

Det ser ut til at de dekomponerte effektene delvis balanserer hverandre ut når vi ser på inntekt/

Tabell 5-6: Korrelasjon mellom lønnsomhet og kapasitetsutnyttelse og effektivitet/servicenivå

rom, og basert på denne innsikten vil vi analysere både inntekt/ årsverk og årsverk/ rom videre i regresjonsanalysene. De to faktorene korrelerer signifikant med hverandre³, og må tolkes med forsiktighet dersom de inngår i samme regresjonsmodell. I tillegg er inntekt/årsverk ikke en fullstendig uavhengig variabel og kan forstyrre resultatene i regresjonsanalyser. Dette vil kontrolleres for i kapittel 6 ved å utføre regresjonsanalyser både med og uten variabelen.

Avslutningsvis vil vi påpeke at faktorene har sterk sammenheng med skala. Dette er ikke overraskende da faktorene er basert på inntekt, årsverk og rom, som alle ble nevnt som potensielle mål på skala i 5.1.1. Inntekt/årsverk og ln antall rom har korrelasjonskoeffisient på 0,45***. Årsverk/rom og ln antall rom har korrelasjonskoeffisient på -0,58***. Dette indikerer

³ Persons C. Inntekt/årsverk og årsverk/rom = -0,49*** (N = 396)

at større hoteller har bedre kapasitetsutnyttelse og er mer effektive. Disse sammenhengene vil diskuteres videre i kapittel 6 når vi analyserer faktorene i samme regresjonsmodeller.

5.1.3 Erfaring og læring

Både Porter (1985) og Riley (1987) mener læring og erfaring bidrar til å redusere kostnader. En metastudie viser at det finnes et direkte forhold mellom tid i drift og lønnsomhet, der effekten er størst hos mindre bedrifter (Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018). I vår analyse vil vi benytte antall år siden registrert som et mål på erfaring og læring. *På bakgrunn av teori og empiri er vår hypotese at år siden registrert har en positiv effekt på lønnsomhet (H3).*

Kategori	Faktor
Erfaring og læring	Antall år siden registrert

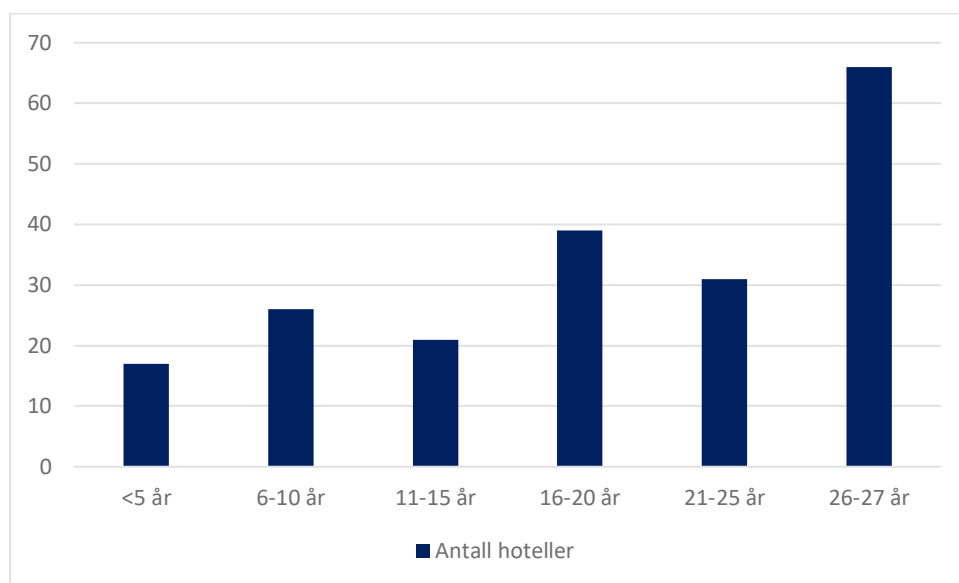
Tabell 5-7: Faktor som måler erfaring og læring

Antall år siden registrert måler hvor lenge hotellene har vært etablert i sitt geografiske område og påvirkes ikke av eierskifte. Tabell 5-8 viser at hotellene i gjennomsnitt har vært registrert i 18 år. Videre observerer vi stor variasjon i utvalget, ettersom enkelte hoteller har vært registrert i 3 år mens andre har vært registrert i 27 år. Registreringsdato er dato for når selskapet ble registrert i enhetsregisteret. Det er viktig å påpeke at enhetsregisteret ble etablert i 1995 (Brønnøysundregistrene, 2020), med andre ord kan det tenkes at flere av hotellene som har vært registrert i 27 år egentlig er eldre.

	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum
Antall år siden registrert	27	18	20	3

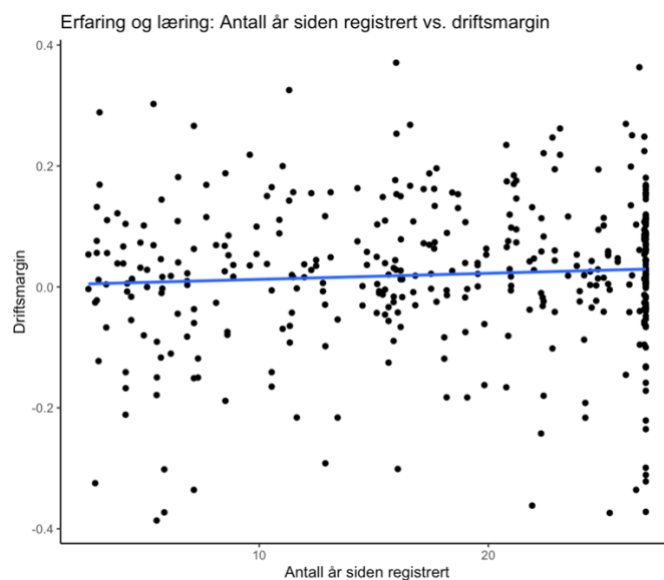
Tabell 5-8: Deskriptiv statistikk for erfaring og læring

Vi deler antall år siden registrert inn i 5-års intervaller. Graf 5-11 viser at de fleste hotellene har vært registrert i over 26 år, dette indikerer at godt etablert og har flere år med erfaring.



Graf 5-11: Hoteller fordelt etter antall år siden registrert (N=200)

Graf 5-12 indikerer en positiv sammenheng mellom år siden registrert og lønnsomhet, imidlertid er ikke sammenhengen signifikant. Korrelasjonskoeffisienten er på 0,07 og p-verdi er lik 0,1838. Videre kan det tenkes at sammenhengen er sterkere, men at vi ikke klarer å observere det grunnet at enhetsregisteret ikke går mer enn 27 år tilbake i tid.



Graf 5-12: Samvariasjon mellom lønnsomhet og antall år siden registrert (N=400)

Videre er det interessant å undersøke om det er forskjell mellom hoteller i ulike stadier av livssyklusen. Vi skiller mellom hoteller som er nyoppstartede (≤ 5 år), veletablerte (6-16 år)

og modne (≥ 16 år). Ved denne inndelingen unngår vi utfordringer knyttet til at enkelte hoteller kan være eldre enn 27 år. Korrelasjonsanalysen i tabell 5-9 viser at hoteller som er modne har signifikant og positiv sammenheng med lønnsomhet. Dette indikerer at hotellene oppnår erfaring- og læringseffekter som videre påvirker lønnsomheten positivt. Videre er det verdt å nevne at resultatene kan være preget av utvalgsskjevhet i form av at det bare er de lønnsomme hotellene som overlever over tid.

Erfaring og læring				
		Nyoppstartet	Veletablert	Modent
Driftsmargin	Pearson C.	-0,03	-0,08	0,09*
	P-verdi	0,5773	0,1258	0,0844
	N	400	400	400

Tabell 5-9: Korrelasjon mellom lønnsomhet og dummyvariablene for nyoppstartet, veletablert og modent hotell

Som nevnt finner Campa-Planas et al. (2018) et direkte forhold mellom tid i drift og lønnsomhet, hvor effektene er størst blant små bedrifter. Vi ønsker derfor å undersøke om vi finner tilsvarende effekt hos hoteller med færre enn 60 rom. Korrelasjonsanalysen i tabell 5-10 viser en sterkere sammenheng mellom lønnsomhet og modne hoteller, imidlertid er ikke sammenhengene signifikant når vi bare ser på mindre hoteller. Dermed kan vi ikke bekrefte at våre resultater stemmer overens med Campa-Planas et al. (2018) sine funn. Imidlertid viser korrelasjonsanalysen i tabell 5-10 en negativ signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og veletablerte hoteller. Denne sammenheng har altså både blitt sterkere og signifikant sammenliknet med korrelasjonsanalysen i tabell 5-9 (over) da vi benyttet hele utvalget.

Erfaring og læring blant mindre hoteller				
		Nyoppstartet	Veletablert	Modent
Driftsmargin	Pearson C.	0,02	-0,16*	0,14
	P-verdi	0,8457	0,0950	0,1443
	N	104	104	104

Tabell 5-10: Korrelasjon mellom lønnsomhet og dummyvariablene for nyoppstartet, veletablert og modent hotell, blant mindre hoteller

Basert på våre foreløpige resultater har modne hoteller en positiv signifikant sammenheng med lønnsomhet. Faktoren vil analyseres videre i regresjonsanalysene i kapittel 6, mens faktorene nyoppstartet og veletablert vil være referansekategoriene.

5.1.4 Egenskaper ved daglig leder

Det er naturlig å tenke seg at egenskaper som kommunikasjonsferdigheter, tilstedeværelse og lederstil hos daglig leder påvirker hotellenes lønnsomhet. Flere studier har undersøkt sammenhengen mellom lønnsomhet og egenskaper til daglig leder. Studiene har konkludert med at hoteller som driftes av ledere med høyere utdanning, høy intelligens samt erfaring er mer lønnsomme (Zaki & Qoura, 2019)(Sami & Mohamed, 2014) (Xiao, O'Neill, & Huiyang, 2008). Imidlertid er dette egenskaper som kan være komplisert å operasjonalisere og få tilgang til data på, dermed vil vi studere faktorene daglig leders kjønn og alder. *Våre hypoteser er at kjønn på daglig leder har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H4a), samt at alder har en positiv lønnsomhetseffekt (H4b).*

Kategori	Faktor
Egenskaper ved daglig leder	Kjønn (dummyvariabel=1 for kvinne) Alder

Tabell 5-11: Faktorer som måler egenskaper ved daglig leder

Vi har tatt utgangspunkt i kjønn og alder på daglig leder per 1. januar 2021. I 2021 var 37% av lederne i utvalget vårt kvinner. Tabell 5-12 viser at gjennomsnittlig alder er 48 år. Videre viser tabellen at den eldste lederen er 74 år, mens den yngste er 27 år.

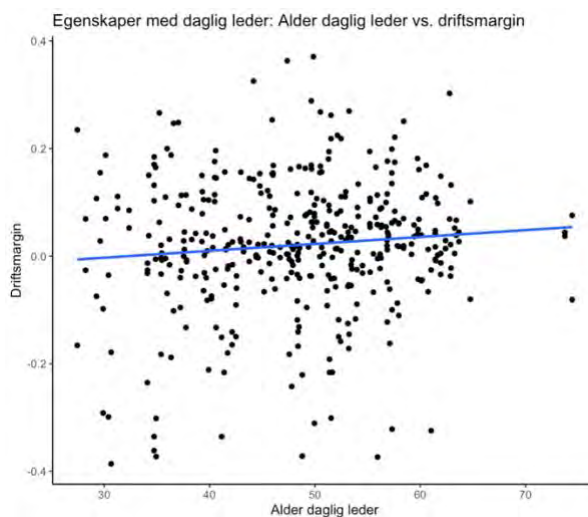
Kategori	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum
Alder	74	48	49	27

Tabell 5-12: Deskriptiv statistikk for alder til daglig leder

Korrelasjonsanalysen i tabell 5-13 viser ingen signifikant sammenheng mellom kvinnelige ledere og lønnsomhet, men retningen indikerer at mannlige ledere drifter mer lønnsomt. Når vi undersøker sammenhengen mellom alder og lønnsomhet finner vi en positiv signifikant samvariasjon. Dette indikerer at eldre ledere drifter mer lønnsomt. Imidlertid kan det også tenkes at dersom hoteller driftes godt, vil lederen bli lengre i sin stilling og dermed bli eldre. I tillegg kan lønnsomme hoteller tiltrekke seg mer erfarne ledere. Sammenhengen mellom alder og lønnsomhet er illustrert i graf 5-13 og viser en stor spredning i utvalget vårt.

Egenskaper ved daglig leder			
		Kjønn - Kvinner	Alder
Driftsmargin	Pearson C.	-0,02	0,10*
	P-verdi	0,6408	0,0517
	N	400	400

Tabell 5-13: Korrelasjon mellom lønnsomhet og egenskapene alder og kjønn



Graf 5-13: Samvariasjon mellom lønnsomhet og alder daglig leder (N=400)

Samlet sett indikerer funnene at sammenhengen mellom lønnsomhet og kjønn på daglig leder er uklar, mens hoteller som driftes av eldre ledere er mer lønnsomme. Vi vil analysere begge faktorene videre i kapittel 6.

5.1.5 Bærekraft

Empiri om inntektsdrivere og lønnsomhet i hotellbransjen peker på bærekraft som en faktor som kan bidra positivt. Eccles et al. (2015) konkluderte med at bedrifter med høy bærekraftsprofil er mer lønnsomme enn bedrifter med lav bærekraftsprofil. Andre studier har konkludert med at en mer bærekraftig drift av hoteller redusere avfall, bruk av energi og vann som videre redusere kostnader og øker lønnsomheten (Green Book, 2001) (Zaki & Qoura, 2019) (Peng, Chan, & Qian, 2012). *Basert på teori og empiri ovenfor er vår hypotese at bærekraft har en positiv lønnsomhetseffekt.*

Kategori	Faktor
Bærekraft	Bærekraftig alternativ

Tabell 5-14: Faktor som måler bærekraft

Vi har benyttet booking.com sin kvalifisering på bærekraft i analysen av sammenhengen mellom lønnsomhet og bærekraft. For å bli merket som «bærekraftig alternativ» må hotellene oppfylle krav til blant annet avfallssortering, vann- og energiforbruk. I vårt utvalg er 51% av hotellene regnet som bærekraftige. Korrelasjonsanalysen i tabell 5-15 viser ingen signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og bærekraft, men indikerer en positiv retning.

Bærekraft		
		Bærekraftig alternativ
Driftsmargin	Pearson C.	0,06
	P-verdi	0,2624
	N	400

Tabell 5-15: Korrelasjon mellom lønnsomhet og bærekraft

Da resultatet fra korrelasjonsanalysen ikke er signifikant, får vi ingen støtte for hypotesen vår om at bærekraft har en positiv effekt på lønnsomhet. Videre korrelerer bærekraft i stor grad med andre variabler og spesielt med dummy for tilhørighet til Choice. De to faktorene korrelerer signifikant med 0,75. Vi er derfor bekymret for hvorvidt faktoren fanger opp det vi ønsker å måle, eller om den i for stor grad bestemmes av om hotellene tilhører Choice. Samtidig kan det, som pekt på i kapittel 2, stilles spørsmål ved den kausale retningen mellom bærekraft og lønnsomhet (Soytas, Usar, & Denizel, 2019). På bakgrunn av dette vil bærekraft ikke tas med videre til regresjonsanalysene i kapittel 6, dette vil redusere multikollinearitet i regresjonsmodeller hvor Choice inngår.

5.1.6 Lokalisering

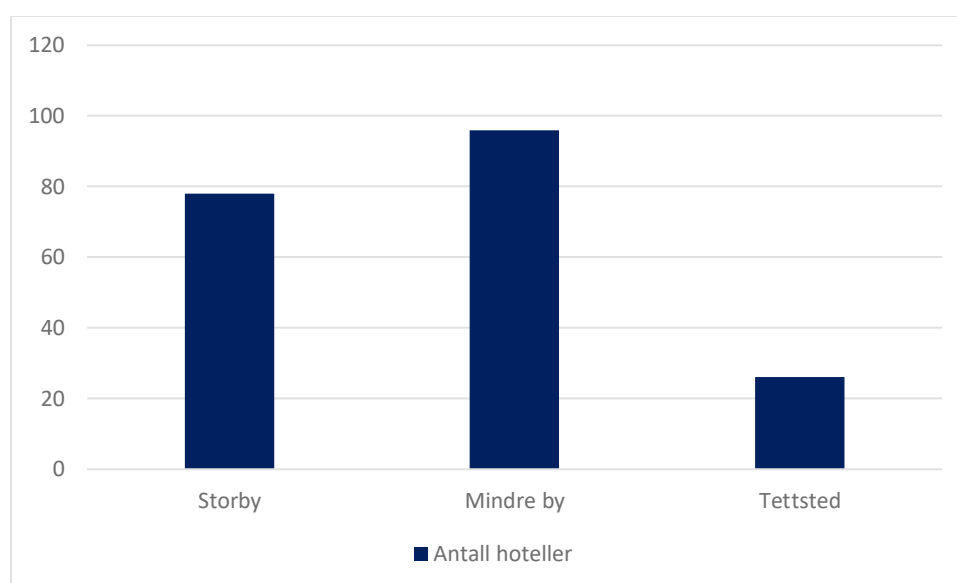
Ifølge Porter (1985) og Riley (1987) er lokalisering en kostnadsdriver, som påvirker blant annet priser på eiendom, arbeidskraft og transport. I empiri om hotellbransjen er det ikke konsensus om sammenhengen mellom lønnsomhet og lokalisering. Enkelte studier finner positiv sammenheng mellom lønnsomhet og lokalisering i urbane områder (Pan, 2005) (Shoval, McKercher, Ng, & Birenboim, 2011) (Urtasun & Gutierrez, 2006) (Lado-Sestayo, Otero-Gonzalez, & Vivel-Bua, 2016), mens andre finner negativ sammenheng (Lee & Jang, 2012). Flere studier finner også at det ikke er forskjell i lønnsomhet mellom hoteller som ligger i urbane områder og hoteller som ligger mer avsides (Zaki & Qoura, 2019) (Milosavljevic, Milanovic, & Benkovic, 2016). *Basert på tidligere empiri er vår hypotese at hotellere lokaliserer har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H5).*

For å undersøke om lokalisering har en sammenheng med lønnsomhet, er utvalget delt inn i tre geografiske områder. Inndelingen er basert på definisjoner fra Store Norske Leksikon (Thorsnæs & Solerød, 2018). Storbyer defineres som kommuner med over 50 000 innbyggere, mindre byer defineres som kommuner med et innbyggertall mellom 5 000 og 50 000, mens tettsteder defineres som kommuner med mindre enn 5 000 innbyggere.

Kategori	Faktor
Lokalisering	Storby Mindre by Tettsted

Tabell 5-16: Faktor som måler lokalisering

Graf 5-14 viser at majoriteten av hotellene i utvalget vårt befinner seg i storbyer og mindre byer, mens det kun er 26 hoteller som er lokalisert i tettsteder.



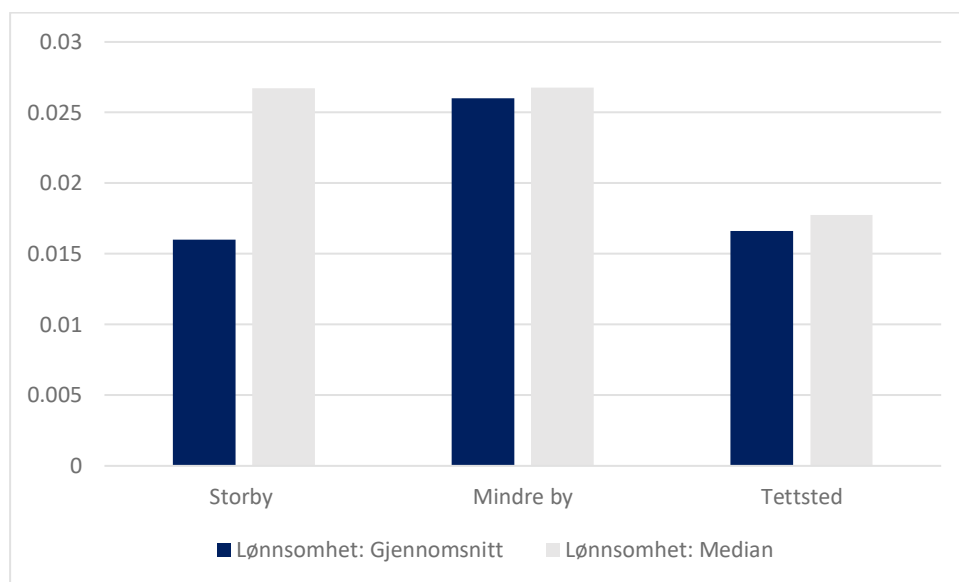
Graf 5-14: Antall hoteller fordelt på tettsted, mindre by og storby (N=200)

Korrelasjonsanalysen mellom lønnsomhet og geografisk område i tabell 5-17 viser ingen signifikante funn. Med andre ord ser det ikke ut til at lokalisering har betydning for lønnsomhet. Imidlertid indikerer storby og tettsted negativ retning, mens mindre by viser en positiv retning. Retningen kan forklares av at det er høyere leiepriser i storbyer, og det kan tenkes å være lavere etterspørsel i tettsteder.

Lokalisering				
		Storby	Mindre by	Tettsted
Driftsmargin	Pearson C.	-0,03	0,04	-0,01
	P-verdi	0,5120	0,4178	0,8007
	N	400	400	400

Tabell 5-17: Korrelasjon mellom lønnsomhet og lokasjon

Likevel er det interessant å se på den gjennomsnittlige lønnsomheten i de tre gruppene. Graf 5-15 viser at hoteller som er lokalisert i mindre byer i gjennomsnitt har bedre lønnsomhet. Imidlertid har hoteller i storbyer samme median som de i mindre byer. Den lave gjennomsnittlige lønnsomheten for hoteller lokalisert i storby, skyldes trolig at enkelte hoteller har spesielt lav lønnsomhet.



Graf 5-15: Lønnsomhet i storby, mindre by og tettsted (N=400)

Ingen av korrelasjonsanalysens funn ble signifikante, men vi vil undersøke sammenhengene ytterligere i regresjonsanalysene. Imidlertid fokuserer teorien og empirien i størst grad på sammenhengen i urbane områder versus andre områder. Vi velger derfor å kun ta med dummyvariabel for storby videre, dette betyr at referansekategoriene består av både mindre by og tettsted.

5.1.7 Kundetilfredshet

Majoriteten av eksisterende empiri finner at kundetilfredshet har en positiv effekt på lønnsomhet, imidlertid diskuteres det om effekten er indirekte framfor direkte (Banker &

Mashruwala, 2009) (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000) (Behn & Riley, 1999) (Kutcher, Jones, & Widener, 2004) (Ittner & Larcker, 1998). Når vi ser på empiri fra hotellbransjen, er det også enighet om at kundetilfredshet har positiv effekt på lønnsomhet, men at effekten kan være avtagende dersom kundetilfredsheten blir for høy (Ittner & Larcker, 1998) (Milosavljević, Milanović, & Benković, 2016). *Basert på empiri er vår hypotese at kundetilfredshet har en positiv lønnsomhetseffekt (H6).*

I likhet med tidligere empiri benytter vi rating fra booking.com for å analysere sammenhengen mellom kundetilfredshet og lønnsomhet. Vi har samlet inn data på samlet rating, men også på de ulike underkategoriene: personal, komfort, fasiliteter, valuta for pengene, renhold og beliggenhet. Imidlertid finner vi at de ulike ratingene korrelerer signifikant med hverandre⁴ og vi vil derfor bare benytte samlet rating (heretter kundetilfredshet) videre i vår analyse.

Kategori	Faktor
Kundetilfredshet	Samlet rating (kundetilfredshet)

Tabell 5-18: Faktor som måler kundetilfredshet

Tabell 5-19 viser at hotellene i gjennomsnitt har en relativ høy kundetilfredshet på 8,0. Videre variere utvalget mellom en minimumsverdi på 6,2 og en maksimumsverdi på 9,5.

	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum
Samlet rating	9,5	8,0	8,0	6,2

Tabell 5-19: Deskriptiv statistikk av samlet rating

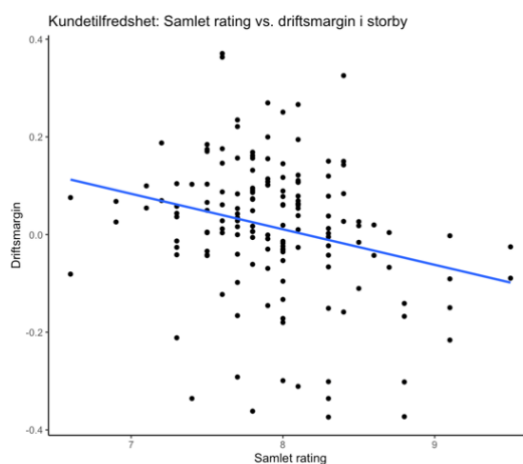
Korrelasjonsanalysen i tabell 5-20 viser en signifikant negativ sammenheng mellom lønnsomhet og kundetilfredshet, dette avviker fra vår hypotese. Imidlertid er resultatene våre i samsvar med studien av Ittner og Larkers (1998), som finner at effekten av kundetilfredshet kan være avtagende dersom den blir for høy.

⁴ Pearson C. Samlet rating og personal =0,83 (p-verdi: 0,00), N=400
 Pearson C. Samlet rating og komfort =0,96 (p-verdi: 0,00), N=400
 Pearson C. Samlet rating og renhold =0,96 (p-verdi: 0,00), N=400
 Pearson C. Samlet rating og valuta for pengene =0,88 (p-verdi: 0,00), N=400
 Pearson C. Samlet rating og fasiliteter =0,94 (p-verdi: 0,00), N=400
 Pearson C. Samlet rating og beliggenhet =0,53 (p-verdi: 0,00), N=400

Kundetilfredshet		
		Samlet rating
Driftsmargin	Pearson C.	-0,11**
	P-verdi	0,0235
	N	400

Tabell 5-20: Korrelasjon mellom lønnsomhet og kundetilfredshet

Milosavljević et al. (2016) avdekket at kundetilfredshet hadde en sterkere effekt på hoteller som er lokalisert i storbyer, vi ønsker å undersøke om vi finner tilsvarende effekt. Graf 5-16 viser en sterk negativ sammenheng mellom lønnsomhet og kundetilfredshet i storbyer. Korrelasjonsanalysen i tabell 5-21 finner at denne sammenhengen er dobbelt så sterk og mer signifikant, sammenliknet med sammenhengen for hele utvalget. Sammenhengen er ikke signifikant for hoteller som er lokalisert i mindre byer eller tettsteder. Dette kan bety at hoteller i storbyer er mer preget av konkurranse og dermed mer avhengig av å opprettholde høy kundetilfredshet, som er kostbart.



Graf 5-16: Samvariasjon mellom lønnsomhet og kundetilfredshet i storbyer (N=156)

Kundetilfredshet				
		Storby	Mindre by	Tettsted
Driftsmargin	Pearson C.	-0,25***	-0,02	0,03
	P-verdi	0,0013	0,79	0,84
	N	156	192	53

Tabell 5-21: Korrelasjon mellom lønnsomhet og kundetilfredshet i storbyer, mindre byer og tettsteder

Basert på våre foreløpige resultater har kundetilfredshet en negativ sammenheng med lønnsomhet, denne sammenhengen er dobbelt så sterk blant hoteller som er lokalisert i storbyer. Effekten av kundetilfredshet vil analyseres videre i kapittel 6.

5.1.8 Fasiliteter

Porter (1985) peker på at strategiske valg kan drive kostnader. I denne kostnadsdriveren inngår to av Rileys (1987) drivere: kompleksitet (bredde i produkt- og tjenestelinjen) og produktdesign. Mange hoteller har fasiliteter som gjør at de kan tilby flere sekundærtjenester, og en av de vanligste er servering i restaurant eller bar. Da vi kun har valgt hoteller med næringskode 55.101, har alle hotellene en form for serveringstilbud. Dette gjør at vi ikke kan studere sammenhengen mellom det å tilby servering og lønnsomhet. Videre er det interessant å se på sammenhengen mellom lønnsomhet og konferansefasiliteter. Det er lite empiri om dette, men Madanoglu og Ozdemir (2016) finner at sammenhengen kommer an på nivået på hotellenes konferansekapasitet. Flere hoteller har også treningsrom, basseng og velværeavdeling, og vi vil undersøke sammenhengen mellom disse fasilitetene og lønnsomhet. Porter (1985) og Riley (1987) viser til at økt differensiering eller kompleksitet vil øke kostnadene, følgende bør dette kompenseres med tilsvarende på inntektssiden. *Vår hypotese er at konferanse-, velvære-, basseng- og treningsfasiliteter har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker (H7).*

Kategori	Faktor
Fasiliteter	Konferansefasiliteter Basseng Velværeavdeling Treningsstudio

Tabell 5-22: Faktor som måler fasiliteter

Vi undersøker først sammenhengen mellom konferansefasiliteter og lønnsomhet. Hele 174 av 200 hoteller i utvalget har konferansefasiliteter. Det er stor variasjon i hvor mange deltakere hotellene kan ha i konferanselokalene sine, men dette har vi ikke data på. Tabell 5-23 viser at det er en positiv signifikant sammenheng mellom konferansefasiliteter og lønnsomhet. Dette kan tyde på at det å satse på bedriftskunder er mer lønnsomt sammenliknet med privatkunder. Vi vil imidlertid påpeke at det er få hoteller som ikke har noe form for konferansefasiliteter, dette gjør at enkeltobservasjoner kan få store utslag, og de statistiske resultatene bør derfor tolkes med forsiktighet.

Fasiliteter		
		Konferanse
Driftsmargin	Pearsons C.	0,12**
	P-verdi	0,0209
	N	400

Tabell 5-23: Korrelasjon mellom lønnsomhet og konferanselokaler

I utvalget vårt har 27 av hotellene basseng, 46 velværeaddeling og 111 treningsstudio. Tabell 5-24 viser sammenhengen mellom lønnsomhet og de ulike fasilitetene. Vi ser at korrelasjonskoeffisientene blir relativt små og ikke signifikante.

Fasiliteter				
		Basseng	Velværeaddeling	Treningsstudio
Driftsmargin	Pearsons C.	-0,01	-0,04	0,04
	P-verdi	0,9127	0,3848	0,4021
	N	400	400	400

Tabell 5-24: Korrelasjon mellom lønnsomhet og fasilitetene basseng, velværeaddeling og treningsstudio

Velværeaddeling og basseng korrelerer signifikant med hverandre⁵, dette kan skape problemer knyttet til multikollinearitet i regresjonsanalyser. Vi velger derfor å ikke analysere basseng videre i kapittel 6, da denne faktoren hadde svakest korrelasjonskoeffisient og signifikans i korrelasjonsanalysen. Vi vil analysere faktorene konferansefasiliteter, velværeaddeling og treningsstudio videre.

5.1.9 Strategiske valg

Hotellkonsept inngår i Porters (1985) strategiske valg og Rileys (1987) produktdesign. Vi vil undersøke sammenhengen mellom lønnsomhet og flyplass-, strand- og skihotell. Alle konseptene bygger på omgivelsene, og tidligere empiri viser at hoteller som er lokalisert ved kysten eller naturskjønne omgivelser har høyere lønnsomhet (Menicucci, 2017) (Sami et al. (2014). Stjerneklassifisering er også et viktig strategisk valg for hoteller. Zaki og Qoura (2019) finner en positiv signifikant sammenheng mellom antall stjerner og lønnsomhet, mens Milosavljevic et al. (2016) finner ingen sammenheng. *Basert på teori og tidligere empiri er*

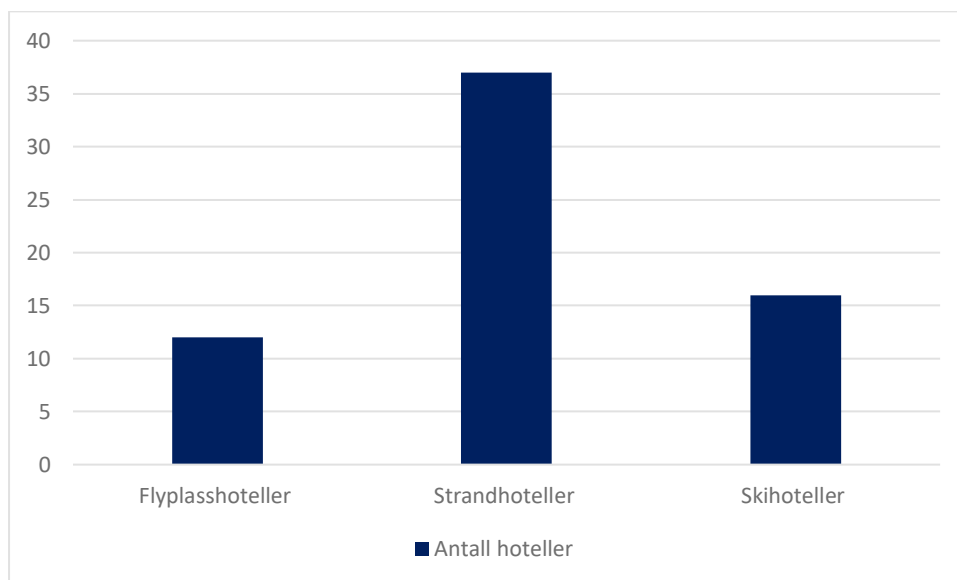
⁵ Pearson C. Velværeaddeling og basseng =0,57*** (N=400)

våre hypoteser er at flyplasshotell (H8a), strandhotell (H8b), skihotell (H8c) og antall stjerner (H8d) har en positiv lønnsomhetseffekt.

Kategori	Faktor
Strategiske valg	Flyplasshotell
	Strandhotell
	Skihotell
	Stjerner

Tabell 5-25: Faktorer som måler strategiske valg

Utvalget vårt består av flest strandhoteller, etterfulgt av ski- og flyplasshoteller. Ettersom vi har relativt få hoteller i hver kategori, må vi være forsiktig med tolkningen av resultatene, da funnene kan være mindre pålitelige.



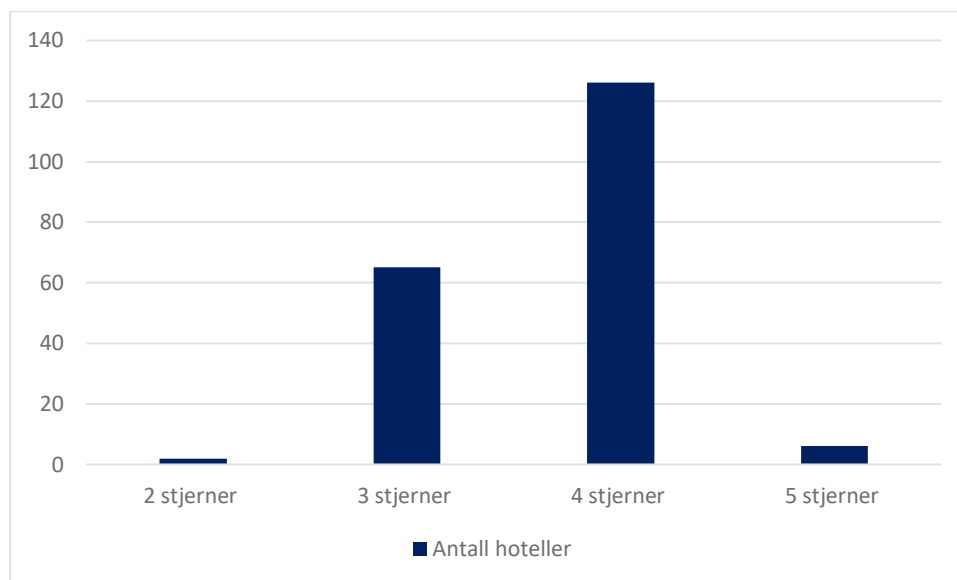
Graf 5-17: Antall flyplasshoteller, strandhoteller og skihoteller av de 200 hotellene i utvalget

Korrelasjonsanalysen i tabell 5-26 viser en signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og flyplasshoteller. Dette kan eksempelvis skyldes at flyplasshotellene kan prise høyere, da gjestene bor der i forbindelse med reise, og ofte ikke har mange alternativer. Skihoteller har derimot en signifikant negativ sammenheng mellom lønnsomhet. En mulig forklaring på dette er at skihotellene i stor grad påvirkes av sesongvariasjoner, og at salget i høysesongen ikke kompenserer for den lave etterspørselen resten av året. Videre er sammenhengen mellom lønnsomhet og strandhoteller nært signifikant og indikerer en positiv retning. Dette kan skyldes at strandhoteller kan ta mer betalt grunnet naturskjønne omgivelser og sjøutsikt.

Strategiske valg				
		Flyplasshotell	Strandhotell	Skihotell
Driftsmargin	Pearson C.	0,15***	0,08	-0,10*
	P-verdi	0,0035	0,1214	0,0534
	N	400	400	400

Tabell 5-26: Korrelasjon mellom lønnsomhet og hotell typer

Vi vil analysere sammenhengen mellom lønnsomhet og hvor mange stjerner hotellene har. I gjennomsnitt har hotellene 3,7 stjerner og hotellet med færrest stjerner har 2, mens hotellet med flest stjerner har 5. Som vi ser i graf 5-18 er det svært få hoteller i utvalget som har enten 2 eller 5 stjerner.



Graf 5-18: Antall hoteller i hver kategori av stjerne (N=200)

Korrelasjonsanalysen i tabell 5-27 viser en negativ sammenheng mellom lønnsomhet og antall stjerner, denne sammenhengen er signifikant. Dette kan skyldes at det er dyrt for hotellene å opprettholde standardene som kreves for å være et hotell med mange stjerner, og at den økte inntekten ikke kompenserer for dette.

Strategiske valg		
		Antall stjerner
Driftsmargin	Pearson C.	-0,10*
	P-verdi	0,0515
	N	400

Tabell 5-27: Korrelasjon mellom lønnsomhet og antall stjerner

Våre analyser antyder en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og flyplass- og strandhoteller. Videre finner vi en negativ signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og skihoteller, samt lønnsomhet og antall stjerner. Vi vil analysere alle faktorene videre i kapittel 6.

5.1.10 Sosiale medier

Sosiale medier brukes av mange bedrifter for å styrke merkevare, og Smith og Wright (2004) viser til at merkevare kan drive inntekter. Tidligere empiri fra hotellbransjen finner imidlertid ingen sammenheng mellom lønnsomhet og antall likes på Facebook (Milosavljevic, Milanovic, & Benkovic, 2016). Vi vil studere sammenhengen mellom aktivitet på sosiale medier og lønnsomhet for vårt utvalg. Aktivitet på sosiale medier vil måles i form av antall likes på Facebook, samt antall følgere og innlegg på Instagram. *Vår hypotese er at aktivitet på sosiale medier har en positiv effekt på lønnsomheten (H9).*

Kategori	Faktor
Sosiale medier	Likes Facebook Følgere Instagram Innlegg Instagram

Tabell 5-28: Faktorer som måler sosiale medier

Tabell 5-29 viser store forskjeller når det kommer til hotellenes aktivitet på sosiale medier. Enkelte hoteller er svært aktive med over 60 000 følgere eller likes, mens andre er lite aktiv og har under 100. I utvalget vårt er det 3 hoteller som ikke har Facebook og 27 som ikke har Instagram, følgelig utgår disse i analyser som inneholder variabler for sosiale medier.

	Maksimum	Gjennomsnitt	Median	Minimum
Likes Facebook	64 143	6 045	3 700	23
Følgere Instagram	62 300	2 457	1 157	73
Innlegg Instagram	4 882	393	281	2

Tabell 5-29: Deskriptiv statistikk for sosiale medier

Korrelasjonsanalysen i tabell 5-30 viser en negativ sammenheng mellom lønnsomhet og de tre faktorene. Videre er det bare antall følgere på Instagram som er signifikant. En mulig forklaring er at det er ressurskrevende å fokusere på sosiale medier, og dermed koster hotellene mer enn de tjener.

		Strategiske valg		
		Likes Facebook	Følgere Instagram	Innlegg Instagram
Driftsmargin	Pearson C.	-0,06	-0,09*	-0,06
	P-verdi	0,2653	0,0932	0,2895
	N	394	346	346

Tabell 5-30: Korrelasjon mellom lønnsomhet og aktivitet på sosiale medier

Basert på foreløpige resultater er det en negativ sammenheng mellom aktivitet på sosiale medier og lønnsomhet, og sammenhengen er bare er signifikant for antall følgere på Instagram. Ettersom faktorene for sosiale medier korrelerer sterkt med hverandre⁶, vil vi kun analysere antall følgere på Instagram videre. Vi vil bruke naturlig logaritme av variabelen da vi ser det mer logisk å tolke en prosentvis enn en absolutt økning i antall følgere på Instagram.

5.1.11 Samarbeid

Porter (1985) og Riley (1987) viser til samarbeid som en viktig kostnadsdriver. Tidligere empiri fra hotellbransjen finner at hoteller som er tilknyttet en kjede er mer lønnsomme enn andre hoteller (Chen & Huang, 2001) (Sami & Mohamed, 2014). Bakgrunnen for dette er at disse hotellene ofte operere mer effektivt og har høyere forhandlingsmakt. Vi vil undersøke om det er en sammenheng mellom kjedetilhørighet og lønnsomhet, nærmere bestemt det å være del av kjeden Choice og andre kjeder. *Vår hypotese er det å være tilknyttet en hotellkjede har en positiv lønnsomhetseffekt (H10).*

Kategori	Faktor
Kjede	Choice
	Andre kjeder
	Frittstående

Tabell 5-31: Faktorer som måler kjedesamarbeid

I vårt utvalg er 77 av hotellene en del av kjeden Choice, 57 er del av andre kjeder som eksempelvis De historiske og Unike hoteller, mens 66 av hotellene er frittstående. Korrelasjonsanalysen i tabell 5-32 viser ingen signifikante sammenhenger, men indikerer en positiv retning mellom lønnsomhet og hoteller som har tilknytning til en kjede, samt en negativ retning mellom lønnsomhet og frittstående hoteller.

⁶ Pearson C. Følgere Instagram og Likes Facebook = 0,75***, N = 344
 Pearson C. Følgere Instagram og Innlegg Instagram = 0,32***, N = 346

		Kjede		
		Choice	Andre kjeder	Frittstående
Driftsmargin	Pearson C.	0,03	0,04	-0,07
	P-verdi	0,5323	0,4795	0,1848
	N	400	400	400

Tabell 5-32: Korrelasjon mellom lønnsomhet og tilhørighet til kjede

Basert på våre foreløpige resultater har vi en indikasjon på at hoteller som er tilknyttet en kjede er mer lønnsomme, imidlertid er ikke resultatene signifikante. I videre analyser vil vi inkludere dummyvariabler for tilhørighet til Choice og andre kjeder. Dermed blir frittstående hoteller, altså det å ikke være del av en kjede, referansegruppen.

5.1.12 Tid

Tid er noe som er viktig å kontrollere for i videre regresjonsanalyser, men også interessant å undersøke da vi er interessert i hvordan lønnsomheten har utviklet seg fra 2019 til 2021.

I kapittel 1 påpekte vi at lønnsomheten i absolutt størrelse var best i 2019, men at driftsmarginen var best i 2021, til tross for at året delvis var preget av nedstengning. Vi får tilsvarende resultater i common-size analysene i kapittel 4, her er driftsmarginen i snitt 0,9% i 2019 og 3,2% i 2021. *Basert på dette er vår hypotese at hotellene hadde bedre lønnsomhet i 2021 enn i 2019 (H11).*

Kategori	Faktor
Tid	År dummy (1=2021)

Tabell 5-33: Faktor som måler tid

Tabell 5-34 viser resultatene fra korrelasjonsanalyse mellom dummy for tid, som er lik 0 for 2019 og 1 for 2021, og lønnsomhet. Vi får en positiv og signifikant korrelasjonskoeffisient på 0,09.

		Tid
		Dummy 2021
Driftsmargin	Pearson C.	0,09*
	P-verdi	0.0621
	N	400

Tabell 5-34: Korrelasjon mellom lønnsomhet og 2021

Dummy for 2021 er ikke en lønnsomhetsdriver slik de andre faktorene er. Vi tar den likevel med videre, både fordi den beskriver lønnsomheten i bransjen, og fordi vi ønsker å kontrollere for effekten av tid.

5.1.13 Korrelasjonsmatrise med utvalgte faktorer

I dette delkapittelet vil vi presentere en korrelasjonsmatrise av de utvalgte faktorene som korrelerer sterkt med hverandre. Vi anser en korrelasjon på over 0,40 mellom to faktorer for å være problematisk, grunnet multikollinearitet i regresjonsmodellene. Tabell 5-35 viser de faktorene som korrelerer over den definerte grensen med andre faktorer.

Inntekt/Årsverk	1,00						
Årsverk/Rom	-0,49***	1,00					
LN Antall Rom	0,45***	-0,58***	1,00				
Dummy Storby	0,43***	-0,32***	0,32***	1,00			
Samlet Rating	-0,13**	0,38***	-0,14***	-0,05	1,00		
LN Insta-følgere	-0,05	0,35***	0,05	0,06	0,41***	1,00	
Dummy Choice	0,48***	-0,43***	0,48***	0,44***	-0,06	0,00	1,00
	Inntekt/ Årsverk	Årsverk/ Rom	LN Antall Rom	Dummy Storby	Samlet Rating	LN Insta- følgere	Dummy Choice

Tabell 5-35: Korrelasjonsmatrise av utvalgte faktorer

Vi ser at det er høy grad av korrelasjon mellom faktorene inntekt/årsverk, årsverk/rom og ln antall rom. Disse sammenhengene ble også kommentert i slutten av 5.1.2 og vil diskuteres i kapittel 6. Choice korrelerer med alle de tre nevnte variablene, i tillegg til dummy for storby. Det er også sterk positiv sammenheng mellom ln antall følgere på Instagram og samlet rating, som virker logisk da kunder i større grad ønsker å følge hoteller de er fornøyde med på sosiale medier.

Da alle faktorene belyser viktige perspektiver vil vi til tross for sterke korrelasjoner analysere alle videre. I kapittel 6 benyttes ulike utgangspunkt og fremgangsmåter for å undersøke

sammensetninger av variablene, og vi vil være spesielt forsiktig med tolkning av modeller hvor variabler som korrelerer med mer enn 0,4 er inkludert samtidig.

5.2 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 2:

Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene?

Med utgangspunkt i teori og empiri fra kapittel 2 har vi undersøkt potensielle faktorer som kan påvirke lønnsomheten i hotellbransjen. Vi har benyttet korrelasjonsanalyser for å studere sammenhengen mellom lønnsomhet og de ulike faktorene. Basert på våre undersøkelser og analyser har vi dannet oss et godt bilde av hvilke faktorer som kan være potensielle lønnsomhetsdrivere for hoteller.

Tabell 5-36 oppsummerer hypotesene for de utvalgte faktorene. Tabellen viser retningen på faktorenes korrelasjon med lønnsomhet, og vi har markert signifikante samvariasjoner på 10% nivå og lavere med grått. Resultatene våre indikerer at antall rom, kapasitetsutnyttelse og tilhørighet til hotellkjeder har positiv sammenheng med lønnsomhet. Dette kan tenkes å henge sammen med skalafordeler. Både individuell læring og læring som blir i bedriften kan se ut til å være viktig, da eldre daglig leder og modne hoteller har positiv sammenheng med lønnsomhet. Strategiske valg knyttet til hotellkonsept synes også å være viktig. Mens flyplass- og strandhoteller korrelerer positivt med lønnsomhet, har skihotell en negativ sammenheng med lønnsomhet. Av sekundærtjenester har konferansefasiliteter og treningsstudio en positiv sammenheng med lønnsomhet, mens det å ha velværeaddeling kan se ut til å ikke lønne seg. Videre ser det ut til at flere strategiske valg knyttet til å øke den opplevde verdien for kundene, ikke lønner seg. Både økt servicenivå, kundetilfredshet, antall stjerner og antall følgere på sosiale medier korrelerer negativt med lønnsomhet.

Hva som er årsaken til de observerte lønnsomhetsvariasjonene mellom hotellene er et sammensatt og komplisert bilde, og det er tydelig at det er flere faktorer som har betydning. Videre er det nødvendig å poengtere at potensielle drivere er undersøkt kapittel 5, men vi har ikke avdekket kausale sammenhenger. Dette vil vi undersøke nærmere ved å benytte multiple regresjonsanalyser i kapittel 6.

	Hypotese	Retning	P-verdi
H1	Antall rom har betydning for lønnsomhet, retningen er usikker	+	0,0376
H2a	Kapasitetsutnyttelse (inntekt/årsverk) har positiv lønnsomhetseffekt	+	0,0000
H2b	Servicenivå/effektivitet (årsverk/rom) har lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker	-	0,0365
H3	Antall år siden registrert har en positiv effekt på lønnsomhet	+	0,0844
H4a	Kvinnelige ledere har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker	-	0,6408
H4b	Daglig leders alder har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,0518
H5	Lokalisering i storby har en lønnsomhetseffekt, men retningen er usikker	-	0,512
H6	Kundetilfredshet har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,0235
H7a	Å tilby konferansefasiliteter har en effekt på lønnsomheten, retningen er usikker	+	0,0209
H7b	Å tilby velværefasiliteter har en effekt på lønnsomheten, retningen er usikker	-	0,3848
H7c	Å tilby treningsfasiliteter har en effekt på lønnsomheten, retningen er usikker	+	0,4021
H8a	Flyplasshotell har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,0035
H8b	Strandhotell har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,1214
H8c	Skihotell har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,0534
H8d	Antall stjerner har en positiv lønnsomhetseffekt	-	0,0515
H9	Aktivitet på sosiale medier har en positiv effekt på lønnsomhet	-	0,0932
H10a	Å være tilknyttet Choice hotellkjede har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,5323
H10b	Å være tilknyttet andre hotellkjeder har en positiv lønnsomhetseffekt	+	0,4795
H11	Hotellene hadde bedre lønnsomhet i 2021 enn i 2019.	+	0,0621

Tabell 5-36: Oppsummering av hypotese og indikasjon på sammenheng fra korrelasjonsanalyser

6. Multiple regresjonsanalyser av faktorenes lønnsomhetseffekt

I dette kapittelet vil vi besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på hotellenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

I kapittel 4 avdekket vi store variasjoner i hotellenes lønnsomhet. I kapittel 5 ble det gjennomført utforskende korrelasjonsanalyser og utarbeidet hypoteser om faktorenes lønnsomhetseffekt. I dette kapittelet vil vi gjennom regresjonsanalyser studerer effekten av flere faktorer samtidig. Videre vil vi gjennom drøfting av resultatene søke å identifisere hvilke av faktorene fra kapittel 5 som er viktige lønnsomhetsdrivere i hotellbransjen.

Vi vil starte med å beskrive begrensninger og forhold vi vil ta spesielt hensyn til i regresjonsanalysene. Videre har vi utarbeidet flere multiple regresjonsanalyser, blant annet basert på trinnvis regresjon, for å studere ulike kombinasjoner av faktorene. Vi vil vurdere hver faktors lønnsomhetseffekt basert på funn fra både de utforskende multiple regresjonsanalysene og korrelasjonsanalysene i kapittel 5. Vi vil deretter drøfte potensielle forklaring på resultatene våre, og konkludere for hver faktorhypotese.

6.1 Begrensninger og viktige hensyn

I dette delkapittelet vil vi gjøre rede for forhold vi mener er spesielt viktig å belyse eller ta hensyn til i videre analyser.

Utfordringer med endogenitet

I kapittel 3 ble endogene variabler pekt på som en potensiell utfordring i utredningen. Endogene variabler blir bestemt av modellen, og korrelerer enten med restleddet eller påvirkes av den avhengige variabelen. Det kan stilles spørsmål om endogenitet ved flere av faktorene gjennomgått i kapittel 5. Dette gir utfordringer knyttet til å påvise kausale sammenhenger og stiller spørsmålstegn ved analysens interne validitet. Vi vil kommentere endogenitet og være

forsiktig i tolkning av resultatene for de variablene hvor dette synes å være spesielt utfordrende.

Kapasitetsutnyttelse (inntekt/årsverk) er den variabelen hvor endogenitet synes å være mest problematisk. Dette er ikke en fullstendig uavhengig variabel, og kan dermed forstyrre resultatene i regresjonsanalysene og føre til inkonsistente og skjeve estimater. Vi har derfor valgt å benytte to modeller som utgangspunkt til utforskende regresjonsanalyser, hvor bare en inneholder variabelen inntekt/årsverk.

Tidseffekter

Når vi har paneldata kan det være forhold knyttet til bestemte tidsperioder som påvirker den avhengige variabelen, men som vi ikke får kontrollert for grunnet manglende data. Ved å bruke tidsdummyer i regresjonsanalysene kontrollerer vi for uobserverbar heterogenitet knyttet til dette. En tidsdummy fanger eksempelvis opp svingninger i økonomien som kan ha stor påvirkning på lønnsomhetsnivået i hotellbransjen. Dette bidrar til mer presise estimater, da vi reduserer feilleddet og utelatt variabel bias.

I 5.2.12 avdekket vi en signifikant korrelasjon mellom tid og lønnsomhet, og dummyvariabel for tid blir også signifikant i regresjonsmodellene, som vi vil se i 6.2. Vi kan dermed si at tid har en direkte effekt på lønnsomhet. Imidlertid skiller tid seg fra de andre faktorene vi undersøker, da tidsspesifikke effekter kan sies å være utenfor bedriftenes kontroll. Det er altså ikke en lønnsomhetsdriver, slik de resterende bedriftsspesifikke variablene er. Det er interessant å se på effekten da den sier noe om utviklingen av lønnsomheten i bransjen, men det viktigste er å kontrollere for tid i regresjonsmodellene.

Lav forklaringskraft

Regresjonsmodellenes forklaringskraft beskriver hvor mange prosent av variasjonen i den avhengige variabelen som forklares av modellen (Stock & Watson, 2020). Det er hensiktsmessig å bruke justert R^2 som mål på forklaringskraft, da dette tallet tar hensyn til antall forklaringsvariabler inkludert i modellen. I regresjonsmodellene får vi signifikante regresjonskoeffisienter, men relativt lav justert R^2 . Hvor opptatt man er av modellens forklaringskraft vil være avhengig av formål, og noen fagområder vil naturlig ha større andel uforklarlig variasjon. I kapittel 2 begrunnes valg av teoretisk rammeverk, og det vises til

empiriske studier som avdekker at bedriftsspesifikke forhold forklarer rundt 40% av lønnsomhetsvariasjoner (Roquebert, Phillips, & Westfall, 1996) (Saeed, Yousafzai, Paladino, & De Luca, 2015). Dersom modellene våre eksempelvis oppnår en forklaringskraft på rundt 10%, kan det indikere at vi har klart å fange opp en betydelig andel av de bedriftsspesifikke effektene.

6.2 Utforskende regresjonsanalyser

Formålet med dette delkapittelet er å undersøke hvilke av faktorene som har en effekt på hotellenes lønnsomhet. Dette vil gjøres gjennom ulike multiple regresjonsmodeller. For å få bedre innsikt i viktigheten til faktorene vil vi gjennomføre forlengs og baklengs trinnvis regresjonsanalyse av ulike modeller. Avslutningsvis vil vi oppsummere funnene fra alle analysene i en tabell, da dette gir oversikt over i retningen og signifikansnivå på de ulike faktorenes lønnsomhetseffekt.

Som tabell 6-1 viser har vi i hovedsak fire regresjonsmodeller. Modell 1.0 inkluderer alle de aktuelle faktorene, mens modell 2.0 inkluderer alle faktorene utenom inntekt/årsverk. Vi tar forlengs og baklengs regresjon av de to modellene. Modell 3.0 inkluderer kun de variablene som ikke ble signifikant i de seks regresjonsmodellene, mens modell 4.0 tar utgangspunkt i de som ble signifikant.

Utforskende regresjonsmodeller	
Modell 1.0 (M-1.0)	Modell med alle utvalgte faktorer fra kapittel 5
Modell 2.0 (M-2.0)	Modell med alle utvalgte faktorer fra kapittel 5, utenom inntekt/årsverk
Modell 3.0 (M-3.0)	Modell med alle faktorer som ikke ble signifikant
Modell 4.0 (M-4.0)	Modell med alle faktorer som ble signifikant

Tabell 6-1: Utforskende regresjonsmodeller

Utforskende regresjonsanalyser av modell 1.0

Som påpekt i delkapittel 3.3 vil vi benytte grupperte feilledd i regresjonsanalysene. I tabell 6-2 ser vi at modell 1.0 består av alle de aktuelle faktorene. Modell 1.1 og 1.2. viser resultatene fra forlengs og baklengs regresjon.

Modell 1.0 (M-1.0): Alle potensielle forklaringsvariabler				Modell 1.1 (M-1.1): Forlengs				Modell 1.2 (M-1.2): Baklengs			
Avhengig variabel		Driftsmargin		Avhengig variabel		Driftsmargin		Avhengig variabel		Driftsmargin	
R ²		0,2		R ²		0,175		R ²		0,175	
Justert R ²		0,153		Justert R ²		0,163		Justert R ²		0,163	
P-verdi		0,00		P-verdi		0,00		P-verdi		0,00	
n		340		n		398		n		398	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	-0,110	0,176		Konstant	-0,223	0,039	***	Konstant	-0,223	0,039	***
Inntekt/årsverk	0,0001	0,00001	***	Inntekt/årsverk	0,0001	0,00001	***	Inntekt/årsverk	0,0001	0,00001	***
Årsverk/rom	0,082	0,081		År 2021	0,035	0,011	***	År 2021	0,035	0,011	***
Modent	0,006	0,017		Alder daglig leder	0,002	0,001	***	Alder daglig leder	0,002	0,001	***
År 2021	0,037	0,011	***	Storby	-0,055	0,013	***	Storby	-0,055	0,013	***
Ln rom	0,008	0,020		Konferansefasiliteter	0,061	0,017	***	Konferansefasiliteter	0,061	0,017	***
Alder daglig leder	0,001	0,001		Skihotell	-0,046	0,021	**	Skihotell	-0,046	0,021	**
Daglig leder er kvinne	0,003	0,015									
Storby	-0,041	0,014	***								
Kundetilfredshet	-0,010	0,019									
Treningsstudio	-0,008	0,016									
Velværedeling	-0,003	0,018									
Konferansefasiliteter	0,072	0,032	**								
Flyplasshotell	0,027	0,028									
Skihotell	-0,019	0,023									
Strandhotell	0,031	0,017	*								
Sjerner	-0,006	0,016									
Ln Instagram følgere	-0,008	0,007									
Tilhører andre kjeder	0,024	0,018									
Tilhører Choice	0,007	0,022									

Tabell 6-2: Utforskende regresjonsanalyser av modell 1.0

I modell 1.0 er alle faktorene med og resultatene vil trolig påvirkes av multikollinearitet. Multikollinearitet øker sannsynligheten for å feilaktig konkludere med at en variabel er signifikant. Videre er det generelt ikke ønskelig å ha med irrelevante forklaringsvariabler i en regresjonsmodell da dette drar opp variansen på estimer og gjør modellen mindre presis. Vi tolker derfor resultatene fra denne modellen med forsiktighet. Modell 1.0 har justert R^2 på 0,153, dette indikerer at modellen forklarer 15,3% av variasjonen i hotellenes lønnsomhet. Modellen som helhet er signifikant på 1 % nivå. Av de 19 faktorene er det fem som blir signifikant på 10% nivå eller lavere: *inntekt/årsverk*, *år 2021*, *storby*, *konferansefasiliteter* og *strandhotell*.

Trinnvis forlengs og baklengs regresjon av modell 1.0 gir nøyaktig samme regresjonsmodeller. Modell 1.1 og 1.2 har justert R^2 på 0,163, altså øker forklaringskraften med ett prosentpoeng fra modell 1.0. Det er seks variabler som tas med videre og blir signifikante: *inntekt/årsverk*, *år 2021*, *alder daglig leder*, *storby*, *konferansefasiliteter* og *skihotell*. Variabelen med størst risiko for endogenitetsproblemer, *inntekt/årsverk*, kommer altså med i alle modellene. Det er derfor interessant å se hvilke variabler som blir signifikante og tas med i trinnvis regresjon av modell 2.0, hvor denne variabelen ikke er med.

Utforskende regresjonsanalyser av modell 2.0

Tabell 6-3 viser regresjonsmodell 2.0, med forlengs og baklengs trinnvis regresjon.

Modell 2.0 (M-2.0): Alle potensielle forklaringsvariabler			Modell 2.1 (M-2.1): Forlengs			Modell 2.2 (M-2.2): Baklengs			
Avhengig variabel	Driftsmargin		Avhengig variabel	Driftsmargin		Avhengig variabel	Driftsmargin		
R ²	0,098		R ²	0,068		R ²	0,069		
Justert R ²	0,047		Justert R ²	0,057		Justert R ²	0,058		
P-verdi	0,013		P-verdi	0,00		P-verdi	0,00		
n	342		n	346		n	344		
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.	Koeffisient	Std.avvik	Sig.	Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	0,014	0,182		Konstant	0,056	0,050	Konstant	-0,036	0,073
Årsverk/rom	-0,007	0,068		Konferansefasiliteter	0,050	0,025 **	Ln rom	0,024	0,013 *
Modert	0,014	0,016		Flyplasshotell	0,064	0,020 ***	Konferansefasiliteter	0,046	0,025 *
År 2021	0,023	0,012 **		Strandhotell	0,041	0,016 **	Strandhotell	0,043	0,015 ***
Ln rom	0,015	0,020		Ln Instagram følgere	-0,013	0,006 **	Ln Instagram følgere	-0,015	0,006 **
Alder daglig leder	0,0005	0,001							
Daglig leder er kvinne	-0,0002	0,016							
Storby	-0,016	0,014							
Kundetilfredshet	-0,005	0,019							
Treningsstudio	-0,005	0,015							
Velværcavdeling	-0,006	0,018							
Konferansefasiliteter	0,047	0,027 *							
Flyplasshotell	0,047	0,028 *							
Skihotell	-0,016	0,023							
Strandhotell	0,041	0,018 **							
Sjerner	-0,017	0,016							
Ln Instagram følgere	-0,008	0,006							
Tilhører andre kjeder	0,020	0,018							
Tilhører Choice	0,023	0,022							

Tabell 6-3: Utforskende regresjonsanalyser av modell 2.0

Modell 2.0 har justert R^2 på 0,047, som er relativt lavt. Dette viser at variabelen *inntekt/årsverk* er viktig for modellenes forklaringskraft. I modell 2.0 blir fire variabler signifikante: *år 2021*, *konferansefasiliteter*, *flyplasshotell* og *strandhotell*. *Ln antall rom*, *flyplasshotell* og *Ln Instagram følgere* ble ikke signifikant i noen av de tre tidligere modellene, men kommer nå videre og blir signifikant i enten forlengs eller baklengs trinnvis regresjon. Imidlertid blir ikke lengre *alder daglig leder*, *storby* og *skihotell* med i de trinnvise modellene. Vi merker oss at *konferansefasiliteter* og *strandhotell* synes å være viktig, da variablene blir signifikant både modell 1.0 og 2.0.

Variablene *årsverk/rom* og *kjønn daglig leder* bytter fortegn når vi går fra modell 1.0 til 2.0, og er ikke signifikant i noen av modellene. Til tross for at *inntekt/årsverk* ikke er en fullstendig uavhengig variabel som kan forstyrre resultatene, kan dette tyde på at disse faktorene er mindre viktig for hotellenes lønnsomhet.

Utforskende regresjonsanalyser av modell 3.0

I modell 3.0 tester vi alle variablene som ikke har blitt signifikant tidligere regresjonsmodeller, med kontroll for år og antall rom. Vi gjør dette for å se om variablene kan bli signifikante i en modell med mindre støy fra andre variabler. Resultatene fra modell 3.0 med forlengs og baklengs trinnvis regresjon er presentert i tabell 6-4.

Modell 3.0 (M-3.0): Ingen signifikante med kontrollvariabler				Modell 3.1 (M-3.1): Forlengs			Modell 3.2 (M-3.2): Baklengs				
Avhengig variabel		Driftsmargin		Avhengig variabel		Driftsmargin		Avhengig variabel		Driftsmargin	
R ²		0,041		R ²		0,013		R ²		0,02	
Justert R ²		0,013		Justert R ²		0,01		Justert R ²		0,015	
P-verdi		0,133		P-verdi		0,023		P-verdi		0,020	
n		396		n		400		n		398	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	0,133	0,153		Konstant	0,239	0,112 **		Konstant	0,093	0,045 **	
Årsverk/rom	0,014	0,069		Kundetilfredshet	-0,027	0,014 *		Stjerner	-0,022	0,012 *	
Modent	0,015	0,002						År 2021	0,024	0,010 **	
Daglig leder er kvinne	-0,009	0,014									
Kundetilfredshet	-0,015	0,018									
Treningsstudio	0,002	0,014									
Velværevdeling	-0,016	0,017									
Stjerner	-0,022	0,013 *									
Tilhører andre kjeder	0,015	0,017									
Tilhører Choice	0,006	0,021									
Ln antall rom	0,014	0,016									
År 2021	0,025	0,010 **									

Tabell 6-4: Regresjonsmodell av faktorer som ikke har oppnådd signifikans

I modell 3.0 blir *antall stjerner* signifikant. I modell 3.2 er også denne variabelen tatt med videre. I modell 3.1 kommer *kundetilfredshet* videre og blir signifikant. Dette trekker i retning av at *antall stjerner* og *kundetilfredshet* kan være viktigere enn hva tidligere modeller har indikert. Retningen på begge regresjonskoeffisientene er negativ. Dette vil diskuteres nærmere i delkapittel 6.3, i sammenheng med resultatene fra de andre regresjonsmodellene og korrelasjonsanalysene.

Modell 4.0 og 4.1

Avslutningsvis inkluderer modell 4.0 alle variabler som ble signifikant i de utforskende regresjonsanalysene av modell 1.0 og 2.0. Det er interessant å se hvilke variabler som fortsatt blir signifikante i denne sammensetningen, og om resultatene endres når *inntekt/årsverk* ekskluderes i modell 4.1. Resultatene fra modell 4.0 og 4.1 er presentert i tabell 6-5.

Modell 4.0 (M-4.0): Bare signifikante med inntekt/årsverk				Modell 4.1 (M-4.1): Bare signifikante uten inntekt/årsverk			
Avhengig variabel		Driftsmargin		Avhengig variabel		Driftsmargin	
R ²		0,196		R ²		0,095	
Justert R ²		0,172		Justert R ²		0,07	
P-verdi		0,00		P-verdi		0,00	
n		342		n		344	
	Koeffisient	Std.avvik	Sig.		Koeffisient	Std.avvik	Sig.
Konstant	-0,165	0,087 *		Konstant	-0,091	0,089	
Inntekt/årsverk	0,0001	0,00001 ***		År 2021	0,022	0,012 *	
År 2021	0,034	0,034 ***		Ln rom	0,024	0,014 *	
Ln rom	-0,001	0,014		Alder daglig leder	0,001	0,001	
Alder daglig leder	0,001	0,001		Storby	-0,013	0,014	
Storby	-0,043	0,015 ***		Konferansefasiliteter	0,043	0,026 *	
Konferansefasiliteter	0,073	0,029 **		Flyplasshotell	0,040	0,025	
Flyplasshotell	0,027	0,025		Skihotell	-0,039	0,027	
Skihotell	-0,034	0,026		Strandhotell	0,035	0,017 **	
Strandhotell	0,031	0,016 *		Ln Instagram følgere	-0,012	0,006 **	
Ln Instagram følgere	-0,007	0,005					

Tabell 6-5: Regresjonsmodeller av faktorer som har oppnådd signifikans

Justert R^2 er på 0,196 i modell 4.0 og 0,095 i modell 4.1. Fem variabler blir signifikant i hver av modellene, og av disse er *strandhotell* og *konferansefasiliteter* signifikant i begge. *Storby* og *inntekt/årsverk* er signifikant i modell 4.0, mens *ln Instagram følgere* og *ln antall rom* er signifikant i modell 4.1.

Oppsummering

Tabell 6-6 oppsummerer hypotesene og funnene knyttet til hver aktuell faktor, både fra korrelasjons- og regresjonsanalysene. Dette legger grunnlaget for diskusjon av faktorenes effekt på lønnsomhet i neste delkapittel. Faktorenes konsistens i de ulike modellene indikerer funnene er relativt robust, dette vil diskuteres ytterligere i kapittel 7.

Faktor	Hypotese	Korrelasjon	Modell 1.0	Modell 1.1	Modell 1.2	Modell 2.0	Modell 2.1	Modell 2.2	Modell 3.0	Modell 3.1	Modell 3.2	Modell 4.0	Modell 4.1
Inntekt/årsverk	+	0,270***	0,0001***	0,0001***	0,0001***	-	-	-	-	-	-	0,0001***	-
Årsverk/rom	?	-0,100*	0,082	-	-	-0,007	-	-	0,014	-	-	-	-
Modent	+	0,090*	0,006	-	-	0,014	-	-	0,015	-	-	-	-
År 2021	+	0,090*	0,037***	0,035***	0,035***	0,023**	-	-	0,025**	-	0,024**	0,034***	0,022*
Ln rom	?	0,100**	0,008	-	-	0,015	-	0,024*	0,014	-	-	-0,001	0,024*
Alder daglig leder	+	0,100*	0,001	0,002***	0,002***	0,0005	-	-	-	-	-	0,001	0,001
Daglig leder er kvinne	?	-0,02	0,003	-	-	-0,0002	-	-	-0,009	-	-	-	-
Storby	?	-0,03	-0,041***	-0,055***	-0,055***	-0,016	-	-	-	-	-	-0,043***	-0,013
Kundentilfredshet	+	-0,110**	-0,010	-	-	-0,005	-	-	-0,015	-0,027*	-	-	-
Treningsstudio	?	0,04	-0,008	-	-	-0,005	-	-	0,002	-	-	-	-
Velværsavdeling	?	-0,04	-0,003	-	-	-0,006	-	-	-0,016	-	-	-	-
Konferanserom	?	0,120**	0,072**	0,061***	0,061***	0,047*	0,050**	0,046*	-	-	-	0,073**	0,043*
Flyplasshotell	+	0,150***	0,027	-	-	0,047*	0,064**	-	-	-	-	0,027	0,040
Skihottell	+	-0,100**	-0,019	-0,046**	-0,046**	-0,016	-	-	-	-	-	-0,034	-0,039
Strandhotell	+	0,080	0,031*	-	-	0,041**	0,041**	0,043***	-	-	-	0,031	0,035**
Sjerner	+	-0,100*	-0,006	-	-	-0,017	-	-	-0,022*	-	-0,022*	-	-
Ln Instagram følgere	+	-0,150***	-0,008	-	-	-0,008	-0,013**	-0,015**	-	-	-	-0,007	-0,012**
Tilhører andre kjeder	+	0,040	0,024	-	-	0,020	-	-	0,015	-	-	-	-
Tilhører Choice	+	0,030	0,007	-	-	0,023	-	-	0,006	-	-	-	-

Tabell 6-6: Faktorenes sammenheng med lønnsomhet i korrelasjonsanalysen og regresjonsmodellene

6.3 Analyse av faktorenes lønnsomhetseffekt

I dette delkapittelet vil vi diskutere våre funn av faktorenes lønnsomhetseffekt opp mot den presenterte teorien og empirien, og drøfte mulige forklaringer. Vi vil gjennomgå alle faktorene hver for seg og konkludere opp mot hypotesene. I delkonklusjonen vil vi diskutere funnene opp mot hverandre.

6.3.1 Skala

Ifølge teori kan skala påvirke kostnader gjennom både skalafordeler og ulemper (Porter, 1985) (Riley, 1987). Empiri viser til mangel på konsensus om sammenhengen mellom lønnsomhet og hotellstørrelse (Campa-Planas, Gonzales-Bustos, & Alvarez-Ferrer, 2018). Vi har brukt

antall rom som mål på skala, og variabelen har i hovedsak hatt en positiv sammenheng med lønnsomhet, både i korrelasjonsanalysen og i regresjonsanalysene. Funnene er signifikant i korrelasjonsanalysen og regresjonsmodell 2.2 og 4.1. Imidlertid indikerer regresjonsmodell 4.0 en svak negativ effekt av antall rom på lønnsomhet, men den er ikke signifikant.

Den positive sammenhengen mellom hotellstørrelse og lønnsomhet kan forklares ved at større hoteller oppnår skalafordeler, som reduserer de operasjonelle kostandene (Claver, Andreu, & Quer, 2006). Som påpekt i kapittel 5, indikerer den sterke korrelasjonen mellom ln antall rom og inntekt/årsverk⁷ at større hoteller har bedre kapasitetsutnyttelse i forhold til arbeidskraft. Dermed synes skalafordeler på kostnadssiden å komme i form av bedre kapasitetsutnyttelse. I analysene blir antall rom kun signifikant i modeller hvor inntekt/antall årsverk ikke inngår, og dette tyder på at skalafordelene tas opp av denne variabelen. Dermed kan vi argumentere for at antall rom har en indirekte positiv lønnsomhetseffekt, og at hotellene oppnår skalafordeler i form av bedre kapasitetsutnyttelse.

I kapittel 5 studerte vi antall rom i sammenheng med driftsinntekter og driftskostnader per rom. Vi fant tendenser til skalafordeler på kostnadssiden og skalaulemper på inntektssiden. Skalaulemper på inntektssiden kan skyldes at større hoteller tilbyr mer standardiserte produkter og tjenester til lavere priser (Chen T. , 2009) (Sami & Mohamed, 2014) (Ben Aissa & Goaid, 2016). At ln antall rom ikke alltid er signifikant, kan dermed også tenkes å være fordi effekten på kostnads- og inntektssiden delvis balansere hverandre ut. Kapasitetsutnyttelse, i form av inntekt/årsverk, er derimot signifikant hele veien, da variabelen kun fanger opp fordelene ved å øke skala.

Våre funn støtter opp under hypotesen om at antall rom har en lønnsomhetseffekt (H1). Vi har avdekket en positiv retning, og det ser ut til skalafordeler på kostnadssiden veier tyngre enn skalaulemper på inntektssiden. Videre har vi avdekket at kapasitetsutnyttelse i form av variabelen inntekt/årsverk trolig fanger opp mye av skalafordelene knyttet til flere hotellrom.

⁷ Pearson C. Ln antall rom og inntekt/årsverk = 0,45*** (N=396)

6.3.2 Kapasitetsutnyttelse, servicenivå og effektivitet

Inntekt/årsverk

Som påpekt i kapittel 5 er inntekt/årsverk den beste tilnærmingen vi har på kapasitetsutnyttelse. Variabelen kan føre til endogenitetsproblemer, og vi vil tolke funnene med forsiktighet.

Vi finner at inntekt/årsverk har en positiv lønnsomhetseffekt og er signifikant på 1% nivå i alle regresjonsmodellene. Funnene er i samsvar med Porter (1985) og Rileys (1987) teori om at økt kapasitetsutnyttelse bidrar til reduserte enhetskostnader. Hotellbransjen er preget av høye faste kostnader, som henger sammen med økt sensitivitet for endringer i kapasitetsutnyttelse. Eksempelvis vil kostnader knyttet til å leie eller eie hotelleiendom påløpe uavhengig av antall rom solgt. Som påpekt ser inntekt/årsverk ut til å fange opp effekten av ln antall rom i regresjonsanalysene, og kapasitetsutnyttelse knyttet til arbeidskraft synes å være en form for skalafordel. Dette virker logisk da de fleste hoteller, uavhengig av antall solgte rom, alltid har en ansatt i resepsjonen. Større hoteller vil i travle tider gjerne ha flere i resepsjonen, men vil generelt kunne betjene flere gjester per ansatt enn små hoteller.

Å øke kapasitetsutnyttelsen kan imidlertid være krevende. Det kan enten oppnås ved å øke telleren eller redusere nevneren i forholdstallet. Altså ved å øke inntekt gjennom antall solgte rom eller redusere kapasitet, som vi har målt i form av antall årsverk. Førstnevnte henger sammen med etterspørsel, og hotellene kan innføre tiltak for å øke salg av hotellrom. Ulike former for lojalitetsprogrammer eller kampanjer kan være en måte å oppnå dette. Lav kapasitetsutnyttelse kan også være et resultat av at hoteller ikke er tilpasset etterspørselspotensialet i det lokale markedet. Det kan være vanskelig å forutse fremtidig verdiskapning på etableringstidspunkt, da dette blant annet påvirkes av nye konkurrenter. Videre vil reduisering av kapasitet for å øke kapasitetsutnyttelsen være vanskelig, spesielt i forhold til antall rom. Antall årsverk kan i større grad tilpasses, og dette vil være viktig for hoteller som er utsatt for store sesongvariasjoner.

Resultatene fra våre analyser støtter opp under hypotesen om at kapasitetsutnyttelse (inntekt/årsverk) har positiv lønnsomhetseffekt (H2a). Videre har vi avdekket at dette i stor

grad henger sammen med hotellenes skala, som indikerer at økt kapasitetsutnyttelse er en form for skalafordel.

Årsverk/rom

Årsverk i forhold til rom sier noe om både servicenivå og effektivitet på hotellene. Fra korrelasjonsanalysen finner vi en signifikant negativ samvariasjon mellom lønnsomhet og årsverk/rom. Dette kan forklares av at mange hoteller er i en situasjon hvor kostnadsbesparelsen ved å bli mer effektiv er større enn inntektstapet grunnet tilhørende reduisering av servicenivå. Dette kan indikere at det lønner seg å redusere bemanningsnivå per rom, eksempelvis ved å tilby lavpriskonsept. I likhet med kapasitetsutnyttelse, korrelerer også denne variabelen sterkt med ln antall rom⁸. Økt skala henger sammen med lavere årsverk/rom, dette kan indikere at større hoteller har lavere servicenivå eller er mer effektive.

Årsverk/rom blir imidlertid ikke signifikant i regresjonsmodellene 1.0, 2.0 eller 3.0 og blir ikke valgt ut i noen av de trinnvise regresjonsanalysene. Regresjonsmodell 1.0 og 3.0 viser antydninger til at variabelen har en positiv effekt på lønnsomhet, mens effekten i regresjonsmodell 2.0. er negativ. *Basert på de tvetydige og ikke signifikante resultatene fra regresjonsanalysene, har vi ingen støtte for hypotesen om at årsverk/rom har en lønnsomhetseffekt (H2b).*

6.3.3 Erfaring og læring

For å analysere lønnsomhetseffekten av erfaring og læring har vi benyttet variabelen modent, som representerer hoteller som har vært registrert i over 16 år. Korrelasjonsanalysen indikerer en positiv signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og modne hoteller. Regresjonsmodellene 1.0, 2.0 og 3.0 indikerer en positiv effekt på lønnsomhet. Imidlertid er ikke resultatene fra regresjonsanalysene signifikante. Den positive effekten indikerer at hotellene lærer hvordan de kan redusere kostnader gjennom økt effektivitet, og dermed oppnår høyere lønnsomhet over tid (Porter M. , 1985). Det kan tenkes at modne hoteller er bedre på å planlegge når det er nødvendig med ekstra bemanning, og omvendt. Videre kan

⁸ Pearson C. Ln antall rom og antall årsverk/antall rom = -0,58*** (N=396)

modne hoteller være flinkere å rekruttere med hensyn på riktige kvalifikasjoner. På den andre siden kan driftsår ha en avtakende effekt på lønnsomheten gjennom økte vedlikeholdskostnader grunnet eldre hotelleiendom. Dette kan forklare hvorfor vi ikke finner signifikante funn i regresjonsanalysene.

Videre er det verdt å nevne at resultatene våre kan være preget av utvalgsskjevhet. Ettersom det bare er de lønnsomme hotellene som overlever over tid, vil det naturlig være flere yngre hoteller som er mindre lønnsomme.

Oppsummert får vi ingen støtte for hypotesen om at år siden registrert har en positiv lønnsomhetseffekt, grunnet mangel på signifikante resultater (H3). Vi har imidlertid funnet en indikasjon på en positiv samvariasjon med lønnsomhet. Dette er i samsvar med metastudien av Campa-Planas et al. (2018) som finner et direkte forhold mellom tid i drift og lønnsomhet.

6.3.4 Egenskaper ved daglig leder

Bakgrunnen for å analysere kjønn og alder ved daglig leder baserer seg på at andre egenskaper, som utdanning, intelligens og erfaring til daglig leder, kan ha en sammenheng med lønnsomhet (Zaki & Qoura, 2019)(Sami & Mohamed, 2014) (Xiao, O'Neill, & Huiyang, 2008).

Kjønn

Korrelasjonsanalysen finner ingen signifikant sammenheng mellom lønnsomhet og kjønn, men retningen på koeffisienten indikerer at mannlige ledere drifter mer lønnsomt. Videre gir ikke regresjonsanalysene noen klare indikasjoner på at kjønn har en effekt, da regresjonskoeffisienten ikke blir signifikant og endrer fortegn i modellene. I tillegg velges ikke faktoren ut i noen av de trinnvise regresjonene. Med andre ord har kjønn på daglig leder ikke betydning for lønnsomheten til hotellene. *Vi har dermed ingen støtte for hypotesen om at kjønn på daglig leder har en lønnsomhetseffekt (H4a).*

Alder

Alder på daglig leder har hatt en gjennomgående positiv sammenheng med lønnsomhet. Faktoren er signifikant i korrelasjonsanalysen, samt i de trinnvise regresjonsmodellene 1.1 og 1.2. Den positive sammenhengen kan forklares ved at eldre leder oftere har mer erfaring, som

har er positiv effekt på lønnsomhet (Zaki & Qoura, 2019). Det kan tenkes at erfaring bidrar til bedre strategiske valg og forbedring av prosesser. Imidlertid må vi tolke resultatene våre med forsiktighet grunnet to årsaker. For det første er det sannsynlig at resultatene forstyrres av utelatt variabel bias, ved at vi ikke har en variabel som måler daglig leders erfaring. For det andre kan det tenkes at resultatene påvirkes av toveis kausalitet. Det kan argumenteres for at lønnsomme hoteller har eldre ledere, ettersom lederne blir værende lengere i sin stilling, og dermed blir eldre. Det kan også argumenteres for at lønnsomme hoteller tiltrekker seg ledere med mer erfaring. *Samlet sett styrker resultatene våre hypotesen om at alder på daglig leder har en positiv lønnsomhetseffekt (H4b).*

6.3.5 Lokalisering

Storby har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet, både i korrelasjons- og regresjonsanalysene. Regresjonsanalysene indikerer at hoteller som er lokalisert i storbyer er mindre lønnsomme enn hoteller lokalisert i mindre byer og tettsteder. Faktoren er ikke signifikant i korrelasjonsanalysen, og vi legger merke til at den utelukkende er signifikant i regresjonsmodeller hvor også kapasitetsutnyttelse inngår. Ettersom variablene storby og kapasitetsutnyttelse korrelerer⁹, er modellene trolig preget av multikollinearitet. Vi må derfor tolke resultatene med forsiktighet.

Retningen på våre funn er i samsvar med tidligere empiri, som konkluderer med at hoteller som ligger i urbane områder har lavere lønnsomhet (Lee & Jang, 2012). Det kan argumenteres den negative retningen skyldes høyere eiendomspriser i storbyer. Andre studier finner imidlertid en positiv sammenheng mellom lønnsomhet og hoteller lokalisert i urbane områder (Pan, 2005) (Shoval, McKercher, Ng, & Birenboim, 2011) (Urtasun & Gutierrez, 2006) (Lado-Sestayo, Otero-Gonzalez, & Vivel-Bua, 2016). En positiv sammenheng kan forklares av høyere etterspørsel i storbyer. Imidlertid synes effekten av høyere kostnader å dominere i våre funn. *Oppsummert har lite støtte for vår hypotese om at hoteller som er lokalisert i storby har en negativ lønnsomhetseffekt (H5).*

⁹ Pearson C. storby og kapasitetsutnyttelse (inntekt/årsverk) = 0,43***, N = 398

6.3.6 Kundetilfredshet

Kundetilfredshet har vist en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet. Resultatene er signifikante i korrelasjonsanalysen, samt i regresjonsmodell 3.1, som er et resultat av forlengs regresjon basert på ikke-signifikante faktorer. Samlet sett antyder resultatene våre at økt kundetilfredshet bidrar til lavere lønnsomhet, dette er ikke i samsvar med empiri (Milosavljević, Milanović, & Benkovic, 2016) (Anagnostopoulou, Buhalis, Kountouri, Manousakis, & Tsekrekos, 2020) (Hu & Yang, 2019). Videre kan det argumenteres for at kundetilfredsheten er høy blant hotellene i utvalget vårt, ettersom gjennomsnittlig kundetilfredshet er på 8 av 10. Den negative sammenhengen vi observerer, kan være et resultat av at høy kundetilfredshet har avtagende lønnsomhetseffekt, slik Ittner og Lareker (1998) finner. En avtakende effekt kan forklares av at det er ressurskrevende å opprettholde høy kundetilfredshet, gjennom eksempelvis god service og høy kvalitet på renhold.

Videre kan det argumenteres for at kundetilfredshet ikke har en direkte effekt på lønnsomhet. Tidligere empiri finner at kundetilfredshet kan øke lønnsomhet gjennom økt kundelojalitet. (Heskett, Sasser Jr, & Schlesinger, 1997). Med andre ord kan regresjonsanalysene med kundetilfredshet påvirkes av utelatt variabel bias, ettersom vi ikke har med en variabel som måler kundelojalitet. Samtidig kan vi stille spørsmål ved den kausale retningen, da Banker og Mashruwala (2009) peker på at inntekt kan ha effekt på kundetilfredshet. Høyere inntekter som følge av salg av flere hotellrom bidrar til at personalet får mer å gjøre. Dette kan føre til at kvaliteten reduseres, som igjen reduserer kundetilfredsheten. På den andre siden kan økt salg av hotellrom bidra til økt popularitet, som igjen kan ha positiv effekt på kundetilfredsheten.

Til tross for at studier peker på utfordringer knyttet til kausalitet mellom kundetilfredshet og lønnsomhet, viser empiri i stor grad til positive sammenhenger og effekter. *Imidlertid har vi ingen støtte for vår hypotese om at kundetilfredshet har en positiv lønnsomhetseffekt (H5). Våre resultater indikerer derimot at kundetilfredshet har en negativ effekt på lønnsomhet.*

6.3.7 Fasiliteter

Ved å tilby ulike tjenester øker hotellene bredden på tilbudet sitt. Økt kompleksitet kan både øke kostnader og inntekter (Riley, 1987) (Kaplan & Norton, 2001). Vi skal nå se på lønnsomhetseffekten av å tilby konferanse-, velvære- og treningsfasiliteter.

Konferansefasiliteter

Konferansefasiliteter har hatt en gjennomgående signifikant positiv sammenheng med lønnsomhet. Å tilby konferanselokaler driver inntekter, og fører blant annet til økt salg av mat og drikke. Medlik og Ingram (2000) viser til at bedriftskunder ofte er mindre prissensitive og har jevnere etterspørsel gjennom året, sammenliknet med privatkunder. Dette kan være med å forklare den observerte positive lønnsomhetseffekten. Videre vil konferanselokaler kreve økt bemanning, men kun i tidene de benyttes. Det kan dermed tenkes at driftskostnadene ikke vil påvirkes i like stor grad. Funnene våres er til en viss grad i samsvar med Madanoglu og Ozdemirs (2016), som studerte effekten av å øke konferanse- og møteromskapasitet. De fant imidlertid kun en positiv sammenheng ved å øke konferansekapasitet for hoteller som i utgangspunktet hadde et relativt høyt nivå.

Videre må det nevnes at 87% av hotellene i utvalget tilbyr konferansefasiliteter. Med andre ord kan hoteller som ikke tilbyr konferansefasiliteter få store utslag. *Samlet sett styrker resultatene våre hypotesen om at konferansefasiliteter har en positiv lønnsomhetseffekt (H7a).*

Velvære- og treningsfasiliteter

Velværeavdeling har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet, både i korrelasjons- og regresjonsanalysene. Treningsstudio har en positiv sammenheng med lønnsomhet i korrelasjonsanalysen og regresjonsmodell 3.0, mens sammenhengen er negativ i regresjonsmodell 1.0 og 2.0. Ingen av funnene er signifikante.

Den negative sammenhengen mellom fasilitetene og lønnsomhet kan skyldes at fasilitetene driver kostnader i større grad enn inntekter, grunnet eksempelvis store investerings- og vedlikeholdskostnader. Imidlertid kan den positive sammenhengen mellom treningsstudio og lønnsomhet forklares ved at det tiltrekker flere gjester eller gjør at hotellene kan ta høyere pris per rom. *Ettersom sammenhengen mellom faktorene og lønnsomhet ikke er signifikant i noen*

analyser, har vi ingen støtte for vår hypotese om at velvære- og treningsfasiliteter har en lønnsomhetseffekt (H7b og H7c).

6.3.8 Strategiske valg

For å undersøke hvordan strategiske valg påvirker lønnsomheten i hotellbransjen har vi studert ulike hotellkonsept og antall stjerner. Dette er en form for differensieringsstrategi, hvor gevinsten av differensiering må veie opp for de tilhørende kostandene (Porter M., 1985).

Flylasshotell

Flylasshotell har hatt en gjennomgående positiv sammenheng med lønnsomhet, både i korrelasjons- og regresjonsanalyser. I tillegg velges variabelen ut og blir signifikant i den trinnvise regresjonsmodellen 2.1. Den positive effekten kan forklares av at hotellene har mulighet til å sette en høyere rompris enn andre hoteller. Dette skyldes at konkurransen er lavere i områder der hotellene befinner seg, sammenliknet med eksempelvis storbyer. Videre har flylasshoteller generelt høyere belegg, da mange ofte må overnatte i forbindelse med reise. Det vil trolig være en stor andel bedriftskunder på flylasshotell grunnet forretningsreise. Som påpekt tidligere vil bedriftskunder typisk være mindre prissensitive, som også taler for høyere priser.

Det er få hoteller som er kategorisert som flylasshotell, dette medfører at resultatene må tolkes med forsiktighet. Imidlertid viser det også til lavere konkurranse, som kan bidra til at differensieringsstrategien er en suksess. *Samlet sett styrker resultatene våre hypotesen om at flylasshotell har en positiv lønnsomhetseffekt (H8a).*

Strandhotell

I våre analyser har strandhotell hatt en gjennomgående positiv signifikant sammenheng med lønnsomhet. Den positive sammenhengen kan forklares av at gjester finner strandhoteller mer eksklusive, grunnet eksempelvis sjøutsikt og muligheter for aktiviteter i området, og er dermed villig til å betale mer. Det kan tenkes at noen strandhoteller er mer populære om sommeren grunnet muligheter for aktiviteter på strand og i vann. Imidlertid vil sjøutsikt være viktig for gjestene hele året. Effekten vi finner er i samsvar med tidligere empiri som bekrefter at hoteller

lokalisert ved kysten eller naturskjønne omgivelser er mer lønnsom (Sami et al., 2014) (Menicucci, 2017).

På den andre siden kan det tenkes at strandhoteller har høyere eiendomspriser. Likevel indikerer våre analyser at prisen på hotellrommene overgår kostnaden, å differensiere seg som strandhotell kan dermed gi et konkurransefortrinn. I likhet med flyplass- eller skihotell, er strandhotell et strategisk valg som må tas ved etablering. Det er vanskelig å endre i ettertid da konseptet er knyttet til en spesifikk beliggenhet. Videre har det også blitt vanskeligere å få byggetillatelse i nærheten av strand (Gursli-Berg & Reusch, 2017), som gjør at det kan være vanskelig for nye hoteller å etterlikne differensieringsstrategien.

Av hotellene i utvalget er det 37 som er kategorisert som strandhotell, dermed kan enkeltobservasjoner få stor betydning. *Oppsummert styrker resultatene våre hypotese om at strandhoteller har en positiv lønnsomhetseffekt (H8b).*

Skihotell

Skihoteller har hatt en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet i analysene. Denne variabelen velges også ut i både forlengs og baklengs regresjon av modell 1.0. Funnene er signifikante i korrelasjonsanalysen og i de trinnvise regresjonsmodellene. Med andre ord antyder våre resultater at skihoteller er mindre lønnsomme.

Den negative sammenhengen mellom skihoteller og lønnsomhet kan forklares av at skihoteller i stor grad er påvirket av sesongvariasjon (Zhang, Xie, & Sikvel, 2021). Ettersom skisesongen er relativt kort, kan dette bety at lønnsomheten i høysesongen ikke kompenserer for lavere lønnsomhet resten av året. Dette strider imidlertid mot tidligere forskning som tilsier at hoteller lokalisert i naturskjønne omgivelser er mer lønnsomheten (Sami et al., 2014) (Menicucci, 2017). I dag er det få rene skihoteller igjen i Norge, da det har blitt mer vanlig at hotellselskapene leier ut hytter og leiligheter fremfor hotellrom. En av grunnene til dette er trolig den negative lønnsomhetseffekten vi har observert.

Det er få observasjoner for skihotell i vårt utvalg, dette kan gjøre at enkeltobservasjoner får store utslag. *Resultatene våre gir ingen støtte for vår hypotese om at skihoteller har en positiv lønnsomhetseffekt (H8c), men indikerer at skihoteller har en negativ lønnsomhetseffekt.*

Antall stjerner

Antall stjerner ansees også som en differensieringsstrategi. Vi finner at stjerner har en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet. Resultatene er signifikante i regresjonsmodell 3.0 og 3.2, hvor vi testet faktorer som ikke hadde blitt signifikant i tidligere modeller. Funnene våre kan forklares av at antall stjerner et hotell oppnår er basert på etablerte kriterier (Cser & Ohuchi, 2008). Eksempler på slike kriterier kan være room-service og bemannet resepsjon 24 timer i døgnet, som øker lønnskostnader. Det kan tenkes at det koster mer enn tilsvarende økning i inntekt å opprettholde standardene som kreves for å bli et 4- eller 5-stjerners hotell. Våre funn er ikke i samsvar med tidligere empiri, som finner at antall stjerner har signifikant positiv effekt på lønnsomhet (Zaki & Qoura, 2019). *Oppsummert har vi ingen støtte for vår hypotese om at antall stjerner har en positiv lønnsomhetseffekt, men resultatene våre indikerer en negativ lønnsomhetseffekt (H8d).*

6.3.9 Sosiale medier

For å undersøke om aktivitet på sosiale medier har en effekt på lønnsomhet har vi benyttet antall følgere på Instagram som faktor. Korrelasjons- og regresjonsanalysene viser en gjennomgående negativ sammenheng med lønnsomhet. Sammenhengen er signifikant i korrelasjonsanalysen og i regresjonsmodellene 2.1, 2.2 og 4.1. Våre funn indikerer at flere følgere på Instagram fører til dårlige lønnsomhet for hotellene.

Den negative sammenhengen kan forklares ved at flere hoteller bruker mye ressurser på å øke antall følgere på Instagram. Det kan tenkes at ansatte bruker mye tid på å skape innhold som kan publiseres og lansere konkurranser med premier som for eksempel gratis overnatting. Det ser ut til at innsatsen som legges i å øke antall følgere, i håp om å bygge merkevare og øke etterspørsel, ikke lønner seg. Våre funn er ikke i samsvar med tidligere empiri fra hotellbransjen, som ikke finner en sammenheng mellom lønnsomhet og aktivitet på sosiale medier (Milosavljevic, Milanovic, & Benkovic, 2016). *Resultatene våre gir ingen støtte for vår hypotese om at antall følgere på Instagram har en positiv lønnsomhetseffekt (H9), men indikerer at antall følgere på Instagram har en negativ lønnsomhetseffekt.*

6.3.10 Sammarbeid

Vi har delt hotellene inn i tre kategorier basert på om de er den del av Choice, andre hotellkjeder eller er frittstående. I både korrelasjons- og regresjonsanalysene har det å tilhøre Choice og andre kjeder gjennomgående positiv sammenheng med lønnsomhet, mens frittstående hoteller har en negativ sammenheng med lønnsomhet. Selv om resultatene ikke er signifikante antyder de, i liket med tidligere teori og empiri, at hoteller som er tilknyttet en kjede er mer lønnsomme enn frittstående hoteller (Chen & Huang, 2001).

Hoteller som er en del av en kjede kan være mer effektiv gjennom samarbeid mellom forskjellige enheter (Chen & Huang, 2001) (Porter M. , 1985). Eksempelvis kan man ha en markedsføringsavdeling for alle hoteller i samme kjede, fremfor at hvert enkelt hotell har ansvar for egen markedsføring. Den positive effekten kan også skyldes deling av kunnskap og erfaring mellom hoteller i samme kjede. Avslutningsvis har hoteller med tilknytning til en kjede ofte større forhandlingskraft (Chen & Huang, 2001). *Imidlertid har vi ingen signifikante resultater i analysene, men de positive sammenhengene er i samsvar med hypotesen vår om at kjedetilhørighet har en positiv lønnsomhetseffekt (H10).*

6.4 Delkonklusjon

I kapittel 6 har vi forsøkt å besvare forskningsspørsmål 3:

Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på hotellenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

For å identifisere om faktorene fra kapittel 5 har en effekt på hotellenes lønnsomhet, og dermed er lønnsomhetsdriverne, har vi benyttet utforskende multiple regresjonsanalyser. Flere av faktorene synes å være viktige lønnsomhetsdriverne og vi finner interessante fellestrekk mellom enkelte.

Funnene våre indikerer at skala, i form av antall rom, har en positiv lønnsomhetseffekt. Skalafordeler på kostnadssiden synes å veie tyngre enn skalaulemper på inntektssiden. Kapasitetsutnyttelse (inntekt/årsverk) korrelerer sterkt med skala, og fanger i stor grad opp effekten av skala i de multiple regresjonsanalysene. Dermed kan vi konkludere med at skala

har en indirekte lønnsomhetseffekt gjennom økt kapasitetsutnyttelse. Da kapasitetsutnyttelse er avhengig av etterspørselen i det lokale markedet hotellene befinner seg i og valg av kapasitet, vil dette i stor grad påvirkes av strategiske valg som tas ved etablering.

Faktorene konferansefasiliteter, flyplasshotell og strandhotell er tett knyttet til hotellers differensieringsstrategi. Vi finner at alle disse konseptene bidrar til å øke lønnsomheten til hotellene. Skihotell ser imidlertid ut til å ha negativ effekt på lønnsomhet. Felles for disse faktorene er at de inngår i strategiske valg ved etablering. Det kan imidlertid være mulig å utvide eller bygge om hoteller for å kunne tilby konferansefasiliteter i etterkant av etablering, men det samme kan ikke sies for konseptene knyttet til omgivelsene. Dette indikerer at valg av hotellkonsept ved etablering er viktig for den fremtidige lønnsomheten. Videre ser vi tendenser til at det å etablere hotell i storbyer er mindre lønnsomt, men funnene er ikke tilstrekkelig til å støtte opp under hypotesen om lønnsomhetseffekt.

Økt kundetilfredshet, antall stjerner og antall følgere på Instagram har negativ effekt på lønnsomheten til hotellene. Dette indikerer at tiltak for å øke kundenes verdi, eksempelvis gjennom økt service og kvalitet, ikke lønner seg. Dette stemmer også overens med den negative sammenhengen mellom årsverk/rom og lønnsomhet. Aktivitet på sosiale medier har som hensikt å styrke hotellenes merkevare og dermed også etterspørsel. Imidlertid ser det ut til at kostnadene ved å øke disse faktorene er høyere enn inntektene som generes. Altså koster det mer enn det smaker. Videre finner vi at fasiliteter som treningsstudio og velværeavdeling ikke har noe effekt på lønnsomhet.

Vi finner støtte for at alder på daglig leder har positiv lønnsomhetseffekt. Vi tror effekten er indirekte, da faktoren i stor grad henger sammen med daglig leders erfaring. Videre finner vi ikke støtte for at antall år siden registrert, som også henger sammen med læring og erfaring, har effekt på lønnsomhet. Avslutningsvis ble vi overrasket over at funnene ikke støtter opp under at tilhørighet til kjede har positiv lønnsomhetseffekt. Dette handler om samarbeid, som eksempelvis kan gi økt forhandlingsmakt og deling av læring og erfaring på tvers av hoteller.

7. Robusthet og testing av regresjonsforutsetningene

I dette kapittelet vil vi teste om funnene våre er robust ved å benytte EBITDA-margin. Vi vil også undersøke om modellene oppfyller forutsetningene for regresjonsmodeller, og vil dermed teste for linearitet, autokorrelasjon, heteroskedastisitet, multikollinearitet og normalitet. Hensikten med testene er å vurdere hvor pålitelig modellene er.

7.1 Robusthet

Ettersom majoriteten av variablene holder seg konsistent på tvers av de ulike regresjonsmodellene i kapittel 6, har vi allerede fått en indikasjon på at funnene er robuste. For å vurdere dette ytterligere vil vi benytte EBITDA-margin fremfor driftsmargin i alle modellene, som vist i tabell 7-1. Driftsmargin og EBITDA-margin korrelerer med 0,97 og er signifikant på 1% nivå. På bakgrunn av dette konkluderte vi med at inkludering av avskrivninger ikke ville få store konsekvenser for analysen. I tabell 7-1 ser vi ingen av koeffisientene endrer retning, og det er kun marginale forskjeller i absoluttverdi. I tabellen har vi valgt å markere koeffisientene som er signifikante i modellene med driftsmargin i grå, mens de som er signifikant med EBITDA-margin er merket med stjerner. Oppsummert synes funnene våre å være robuste.

Faktor	Modell 1.0	Modell 1.1	Modell 1.2	Modell 2.0	Modell 2.1	Modell 2.2	Modell 3.0	Modell 3.1	Modell 3.2	Modell 4.0	Modell 4.1
Inntekt/antall årsverk	0,0001***	0,0001***	0,0001***	-	-	-	-	-	-	0,0001***	-
Antall årsverk/antall rom	0,055	-	-	-0,025	-	-	0,002	-	-	-	-
Modent	0,017	-	-	0,025	-	-	0,026*	-	-	-	-
År 2021	0,039***	0,038***	0,038***	0,026**	-	-	0,028***	-	0,027***	0,037***	0,025**
Ln antall rom	0,02	-	-	0,027	-	0,029**	0,026	-	-	0,003	0,027*
Alder daglig leder	0,001	0,002**	0,002**	0,0005	-	-	-	-	-	0,001	0,001
Daglig leder er kvinne	0,004	-	-	0,001	-	-	-0,009	-	-	-	-
Storby	-0,034**	-0,049***	-0,049***	-0,01	-	-	-	-	-	-0,038**	-0,01
Kundetilfredshet	0,007	-	-	0,012	-	-	0,002	-0,017	-	-	-
Treningsstudio	-0,014	-	-	-0,01	-	-	-0,002	-	-	-	-
Velværeavdeling	0,001	-	-	-0,001	-	-	-0,016	-	-	-	-
Konferanserom	0,068**	0,053**	0,053**	0,044	0,046*	0,041	-	-	-	0,068**	0,039
Flyplasshotell	0,024	-	-	0,043	0,070***	-	-	-	-	0,03	0,043*
Skihotell	-0,028	-0,048**	-0,048**	-0,026	-	-	-	-	-	-0,041*	-0,045*
Strandhotell	0,032*	-	-	0,041**	0,040**	0,043**	-	-	-	0,033*	0,036*
Stjerner	-0,01	-	-	-0,021	-	-	-0,024*	-	-0,020	-	-
Ln Instagram følgere	-0,006	-	-	-0,005	-0,008	-0,01	-	-	-	-0,002	-0,007
Tilhører andre kjede	0,008	-	-	0,005	-	-	-0,001	-	-	-	-
Tilhører Choice	-0,011	-	-	0,005	-	-	-0,01	-	-	-	-
R ²	0,192	0,169	0,169	0,103	0,058	0,063	0,05	0,005	0,02	0,187	0,094
Justert R ²	0,144	0,156	0,156	0,053	0,047	0,052	0,023	0,002	0,015	0,163	0,069
n	340	398	398	342	346	344	396	400	398	342	344

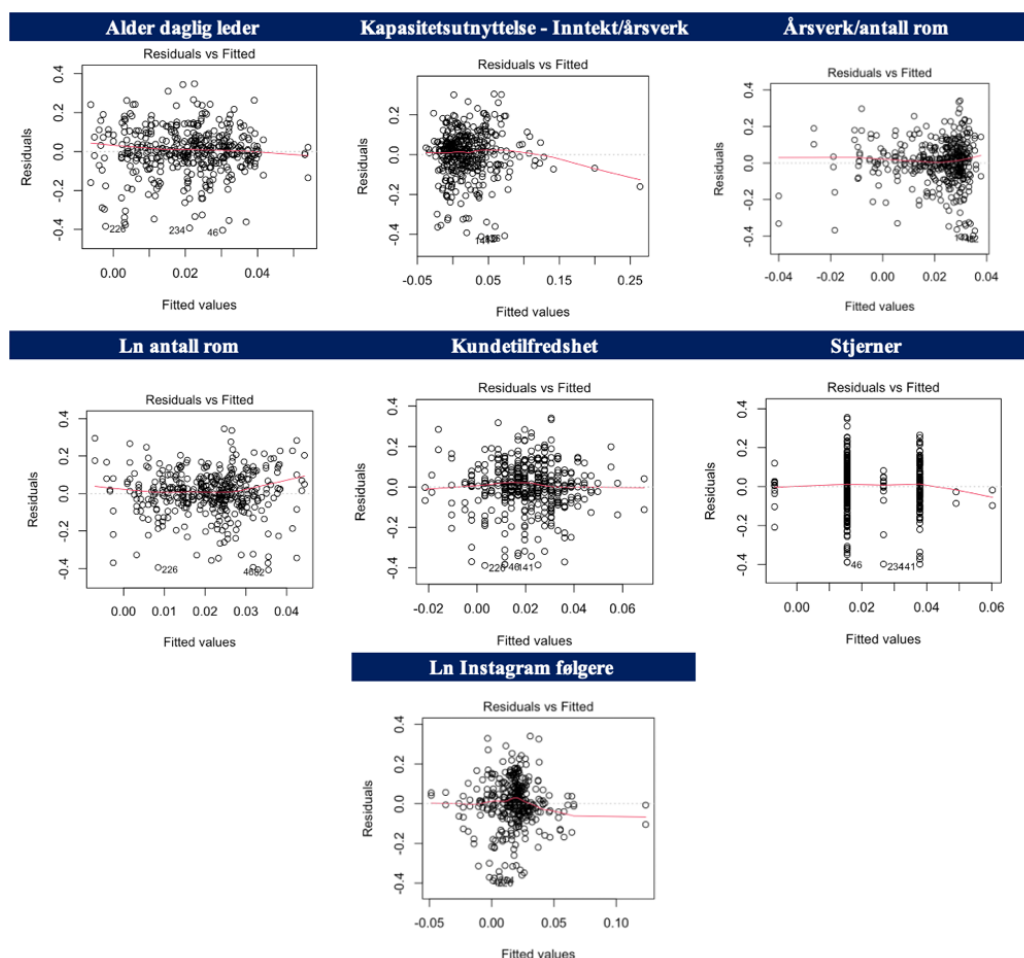
Tabell 7-1: Regresjonsmodeller med EBITDA-margin

7.2 Testing av regresjonsforutsetningene

I dette delkapittelet vil vi teste for linearitet, autokorrelasjon, heteroskedastisitet, multikollinearitet og normalitet.

7.2.1 Linearitet

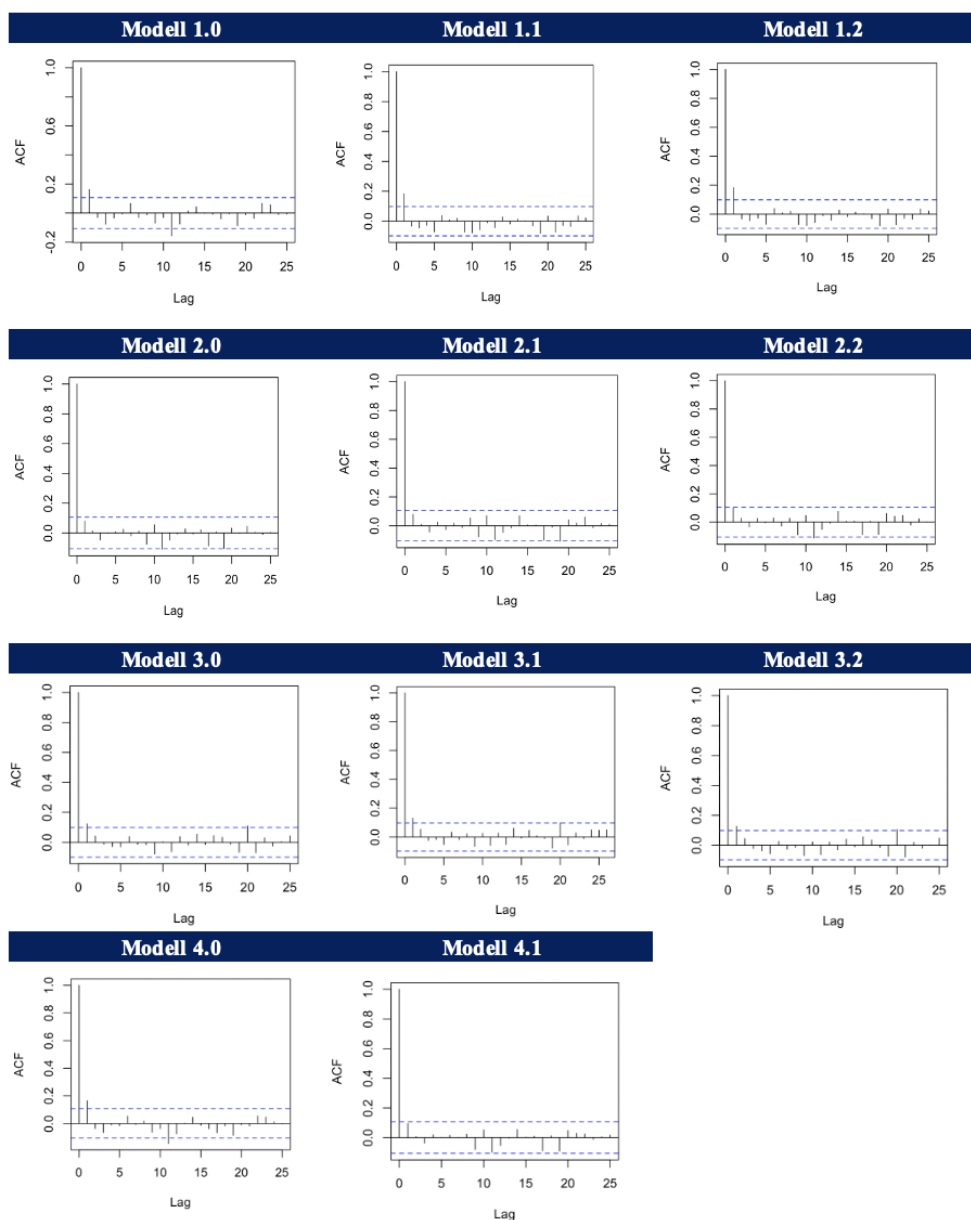
For at forutsetningen om linearitet skal være oppfylt må det være et tilnærmet lineært forhold mellom forklaringsvariabelen og den avhengige variabelen. Dersom denne forutsetningen ikke holder, kan estimatene være misvisende. Dummyvariabler har et lineært forhold til den avhengige variabelen og vil derfor ikke undersøkes. Graf 7-1 viser at forholdet mellom variablene og lønnsomhet tenderer mot linearitet, men at flere av fordelingene minner noe om en skyformasjon.



Graf 7-1: Linearitet med ulike forklaringsvariabler

7.2.2 Autokorrelasjon

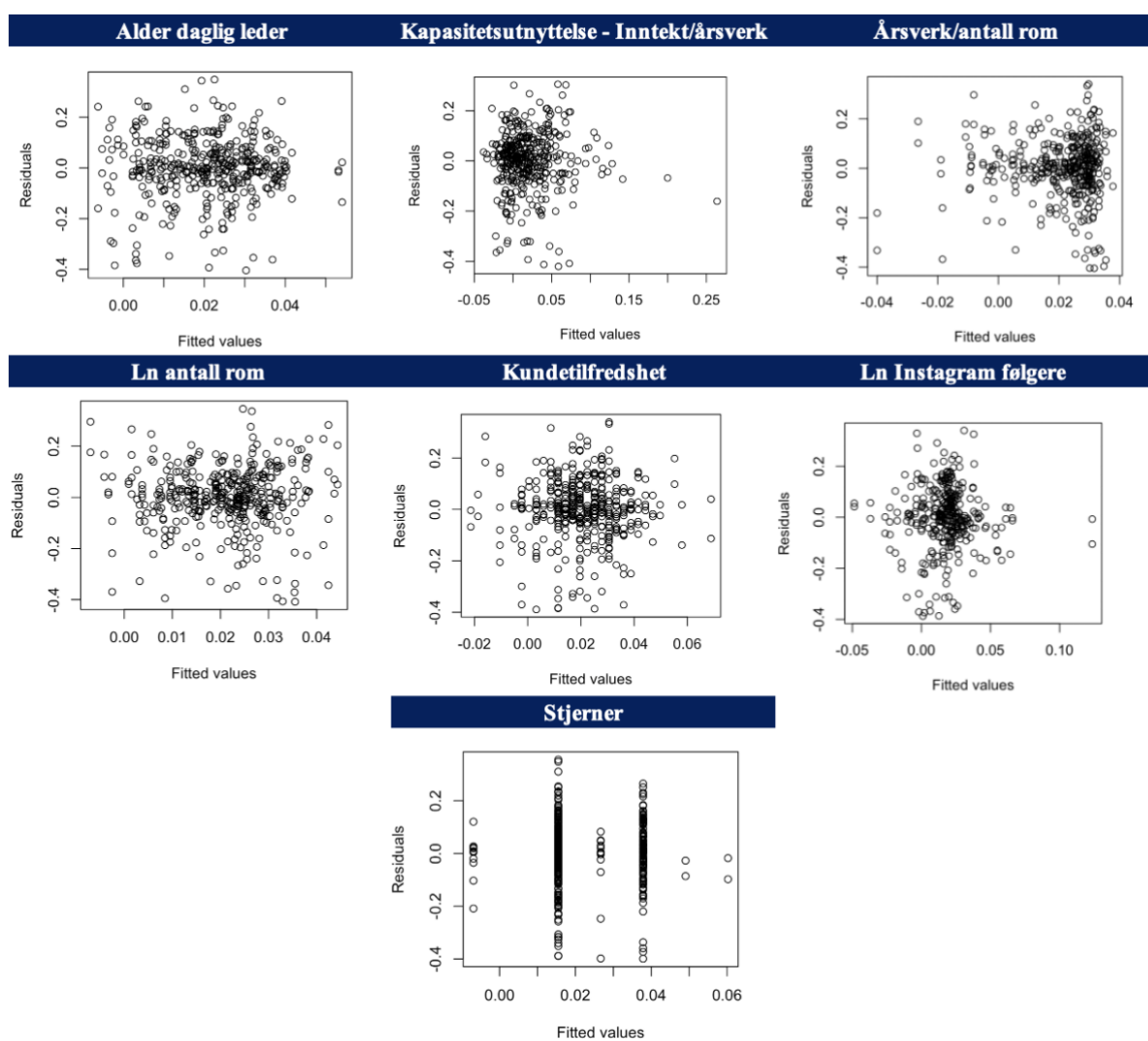
Ettersom vi har paneldata, kan estimatene være utsatt for autokorrelasjon. Autokorrelasjon oppstår når feilleddene korrelerer med hverandre. ACF-plottet i graf 7-2 indikerer at feilleddene ikke er autokorrelert. Imidlertid valgte vi å benytte grupperte feilledd i modellene, i tilfelle autokorrelasjon.



Graf 7-2: ACF-plott for modellene

7.2.3 Heteroskedastisitet

Dersom variansen til feilleddet er konstant, har vi ikke heteroskedastisitet. Vi benytter spredningsdiagrammer for å undersøke om det forekommer heteroskedastisitet i våre modeller. I praksis vil feilleddet sjeldent være konstant for hver observasjon, men det viktigste er at det ikke er tendenser i feilleddet. Graf 7-3 viser ingen tydelige tegn til heteroskedastisitet. Imidlertid er det noe tendens til at variansen ikke er konstant for kapasitetsutnyttelse, ln Instagram følgere og stjerner.



Graf 7-3: Feilleddet til ulike forklaringsvariabler

7.2.4 Multikollinearitet

Multikollinearitet oppstår når forklaringsvariablene korrelerer med hverandre på et høyt nivå, dette forstyrrer estimatene i regresjonsmodellene. For å teste for multikollinearitet vil vi benytte en VIF-test (variance inflation factor-test). Testen undersøker hvor mye av variansen i forklaringsvariablene som kan forklares av kollinearitet med andre variabler. Formelen for å beregne VIF er:

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

VIF-verdier under 10 er ikke problematisk (Kutner, Nachtsheim, Neter, & Li, 1995), og tabell 7-2 viser at samtlige variabler har en tilfredsstillende VIF-verdi. Dermed kan vi konkludere med at modellene våre ikke er påvirket av multikollinearitet.

Faktor	Modell 1.0	Modell 1.1/1.2	Modell 2.0	Modell 2.1	Modell 2.2	Modell 3.0	Modell 3.2	Modell 4.0	Modell 4.1
Inntekt/antall årsverk	1,836	1,308	-	-	-	-	-	1,578	-
Antall årsverk/antall rom	2,413	-	2,178	-	-	1,941	-	-	-
Modent	1,076	-	1,064	-	-	1,041	-	-	-
År 2021	1,036	1,023	1,000	-	-	1,000	1,000	1,029	1,000
Ln antall rom	3,134	-	3,123	-	1,061	2,504	-	1,625	1,435
Alder daglig leder	1,141	1,031	1,136	-	-	-	-	1,075	1,068
Daglig leder er kvinne	1,102	-	1,099	-	-	1,043	-	-	-
Storby	1,663	1,278	1,563	-	-	-	-	1,534	1,401
Kundetilfredshet	1,639	-	1,624	-	-	1,364	-	-	-
Treningsstudio	1,311	-	1,315	-	-	1,318	-	-	-
Velværeavdeling	1,415	-	1,417	-	-	1,157	-	-	-
Konferanserom	1,190	1,024	1,144	1,036	1,057	-	-	1,150	1,088
Flyplasshotell	1,307	-	1,292	1,031	-	-	-	1,227	1,220
Skihotell	1,303	1,055	1,303	-	-	-	-	1,158	1,157
Strandhotell	1,338	-	1,345	1,019	1,034	-	-	1,190	1,195
Stjerner	1,329	-	1,307	-	-	1,251	1,000	-	-
Ln Instagram følgere	1,622	-	1,619	1,034	1,036	-	-	1,094	1,070
Tilhører andre kjeder	1,621	-	1,597	-	-	1,597	-	-	-
Tilhører Choice	2,900	-	2,838	-	-	2,456	-	-	-

Tabell 7-2: VIF-verdier for forklaringsvariablene i modellene

7.2.5 Normalitet

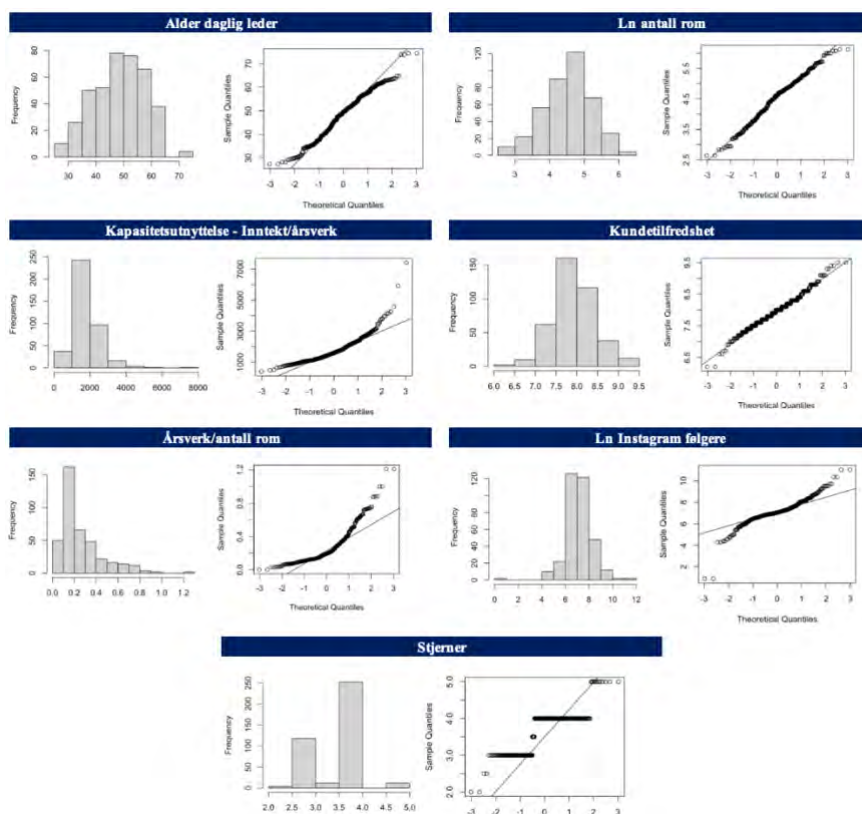
Videre vil vi undersøke om feilleddet er tilnærmet normalfordelt. Ifølge sentralgrenseteoremet vil summen av uavhengige og identisk fordelte tilfeldige variabler gå mot en normalfordeling, når antall observasjoner går mot uendelig (Keller, 2017). For å teste for normalitet vil vi vurdere skjevhet- og kurtoseverdiene, samt undersøke observasjonene ved bruk av histogram og q-q plott.

Forklaringsvariablenes skjevhet- og kurtoseverdier bør være tilnærmet null, men det er ikke problematisk dersom de avviker noe. Tabell 7-3 viser at flere verdier avviker fra null, men det er bare kurtoseverdien for inntekt/årsverk, årsverk/rom og ln Instagram følgere som avviker vesentlig.

Forklaringsvariabel	Z-verdi skjevhet	Z-verdi kurtose
Alder daglig leder	-0,104	2,530
Inntekt/årsverk	2,112	12,243
Årsverk/rom	1,704	6,262
Ln antall rom	-0,266	2,762
Kundetilfredshet	0,071	3,815
Stjerner	-0,364	2,820
Ln Instagram følgere	-0,702	9,462

Tabell 7-3: Z-verdier for skjevhet og kurtose

Graf 7-4 viser at inntekt/årsverk, årsverk/rom og ln Instagram følgere avviker relativt mye fra normalfordelingen. Q-q plottet viser at endepunktene avviker betydelig fra den rette diagonale linjen, som tyder på tunghalefordeling. Resterende variabler ser bra ut.



Graf 7-4: Histogram og q-q plott for ulike forklaringsvariabler

7.3 Delkonklusjon

I dette kapitlet har vi fått bekreftet at funnene våre er robuste, da resultatene i stor grad er konsistente når vi kontrollerer for EBITDA-margin. Videre ser det ikke ut til å være et problem med multikollinearitet, heteroskedastisitet og autokorrelasjon i våre modeller. Det imidlertid noe usikkerhet knyttet til om forutsetningen om linearitet og normalitet er oppfylt. Vi tar hensyn til dette ved å tolke retningen på koeffisienten framfor absoluttverdien. Samlet sett konkluderer vi med at modellene våre er robuste med hensyn på å kartlegge viktige drivere for lønnsomhet.

8. Konklusjon

I dette kapittelet vil vi oppsummere utredningens hovedfunn ved å gjennomgå de tre forskningsspørsmålene og problemstillingen. Vi vil også ta for oss utredningens begrensninger og forslag til videre forskning.

Det finnes lite empiri om bedriftsspesifikke lønnsomhetsdrivere i den norske hotellbransjen. På bakgrunn av dette har utredningen en utforskende hensikt og vi har undersøkt en rekke faktorer. Utvalget vårt består av 200 hoteller i Norge, og vi har hentet inn data fra Proff Forvalt, booking.com, sosiale medier og hotellenes hjemmesider. Med utgangspunkt i data fra 2019 og 2021 har vi undersøkt faktorenes sammenheng med lønnsomhet, ved hjelp av korrelasjons- og regresjonsanalyser. Vi har drøftet mulige forklaringer på våre funn, og sett de i sammenheng med teori og empiri fra liknende studier i andre land. Utredningens problemstilling er som følger:

Hvilke faktorer kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske hoteller?

8.1 Konklusjon på forskningsspørsmål

For å besvare den overordnede problemstillingen ble det utarbeidet tre forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålene vil nå oppsummeres, før vi legger frem en samlet konklusjon.

Forskingsspørsmål 1: Hvilke lønnsomhetsvariasjoner finnes mellom hoteller i dag, og hvilke regnskapsposter er av størst betydning for lønnsomheten?

I kapittel 4 avdekket vi store lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene. Til tross for koronarestriksjoner, hadde hotellene bedre driftsmarginer i 2021 enn i 2019, imidlertid var den absolutte lønnsomheten dårligere. Common-size analysene viste at utvalget vårt har en gjennomsnittlig driftsmargin på 0,9% i 2019 og 3,2% i 2021. Dette stemmer overens med statistikk for bransjen, som indikerer at vi har et relativt representativt utvalg. I tillegg viste common-size analysene høyere gjennomsnittlig lønnsomhet for store hoteller og hoteller som tilhører en kjede. Kostnader knyttet til lønn og hotelleiendom er trolig de viktigste regnskapspostene for hoteller. Analysen av balansene viste at hotellbransjen er relativt skjør, ettersom den i hovedsak finansieres av kortsiktig gjeld. Vi benyttet driftsmargin som

lønnsomhetsmål, da avskrivninger bør inkluderes for at hoteller som leier og eier hotelleiendommen skal være sammenlignbare.

Forskningsspørsmål 2: Hvilke faktorer kan påvirke lønnsomhetsvariasjoner mellom hotellene?

Basert på teori og empiri fra kapittel 2 har vi utarbeidet hypoteser om faktorenes potensielle lønnsomhetseffekt. I kapittel 5 undersøkte vi, ved hjelp av korrelasjonsanalyser, samvariasjonen mellom lønnsomhet og de ulike faktorene. Analysene våre indikerte at hoteller som er *større, eldre, har høyere kapasitetsutnyttelse og driftes av eldre ledere* generelt er mer lønnsomme. Det samme gjelder for *flyplasshotell, strandhotell* og hoteller som tilbyr *konferansefasiliteter*. Videre indikerte analysene at hoteller som har høyere *servicenivå, kundetilfredshet* og *aktivitet på sosiale medier* er mindre lønnsomme. I tillegg antydte analysene at *skihoteller* og hoteller med flere *stjerner* også er mindre lønnsomme. Avslutningsvis påpekes det at korrelasjonsanalysene avdekker sammenhenger, men ikke kausalitet.

Forskningsspørsmål 3: Hvilke av de identifiserte faktorene har en effekt på hotellenes lønnsomhet, og hvilke er de viktigste lønnsomhetsdriverne?

I kapittel 6 benyttet vi multiple regresjonsanalyser til å undersøke faktorenes effekt på lønnsomhet. Vi utarbeidet flere utforskende regresjonsmodeller, med trinnvis regresjon som hjelpemiddel, og vurderte funnene våre for å være robuste. Vi har gjennomgått funnene knyttet til alle faktorene og konkludert opp mot hypotesene.

Kapasitetsutnyttelse er den faktoren som bidrar mest til modellenes forklaringskraft. Vi benyttet inntekt/årsverk som en tilnærming til kapasitetsutnyttelse i forhold til arbeidskraft. Til tross for endogenitetsproblemer knyttet til variabelen, konkluderte vi med at kapasitetsutnyttelse har en positiv lønnsomhetseffekt. Videre har vi avdekket at inntekt/årsverk i stor grad fanger opp effekten av skala i de multiple regresjonsanalysene. Basert på dette konkluderte vi med at *skala* har en indirekte lønnsomhetseffekt, og at økt kapasitetsutnyttelse er en form for skalafordel. Kapasitetsutnyttelse avhenger av etterspørselen i det lokale markedet hotellene befinner seg i, dermed vil strategiske valg ved etablering være viktig.

Strategiske valg knyttet til hotellkonsept synes også å være viktig for lønnsomheten, og det er avgjørende at inntektene overgår de tilhørende kostnadene. Vi har funnet at *strand- og flyplasshotell* har positiv effekt på hotellers lønnsomhet. Effekten kan forsterkes av at det er få tilbydere av denne typen differensieringsstrategi. Videre indikerer funnene våre at *skihotell* har en negativ lønnsomhetseffekt, som kan forklares av at økt salg i skisesongen ikke kompensere for den lave etterspørselen resten av året. Strand- og flyplasshotell er tett knyttet til lokalisering, og vil dermed ikke være mulig å endre i etterkant av etablering. *Konferansefasiliteter* har en signifikant positiv effekt på lønnsomhet, som tyder på at det er lønnsomt å rette seg mot bedriftskunder. Hoteller kan ekspandere eller bygge om for å tilby konferansefasiliteter, men det vil kreve store investeringer. Basert på dette konkluderte vi med at strategiske valg ved etablering, knyttet til konsept og differensieringsstrategi, kan være avgjørende for lønnsomheten til hotellene.

Funnene våre viste videre at *antall Instagram følgere*, *kundetilfredshet* og *antall stjerner* har negativ effekt på lønnsomheten til hotellene. Dette indikerer at tiltak for å styrke merkevare og øke kunde verdi, eksempelvis gjennom økt service og kvalitet, går på bekostning av lønnsomheten. Vi fant også støtte for at *alder på daglig leder* har positiv lønnsomhetseffekt. Vi tror effekten er indirekte, da faktoren i stor grad henger sammen med daglig leders erfaring.

8.2 Konklusjon på problemstilling

Hvilke faktorer kan forklare lønnsomhetsvariasjoner mellom norske hoteller?

Det konkluderes med at skala (*kapasitetsutnyttelse* og *antall rom*), differensieringsstrategier (*konferansefasiliteter*, *flyplass-*, *strand-* og *skihotell*), tiltak for å styrke merkevare og øke kunde verdi (*antall følgere på Instagram*, *kundetilfredshet* og *antall stjerner*) og daglig leders erfaring (*alder daglig leder*) driver lønnsomhet i hotellene. Altså er strategiske valg ved etablering viktig for lønnsomheten, mens å skape økt verdi for kundene koster trolig mer enn det smaker. På bakgrunn av at utvalget vårt består av 200 hoteller, mener vi at resultatene kan generaliseres til store deler av hotellbransjen i Norge.

8.3 Begrensninger og forslag til videre forskning

Vi har gjennomført en eksternanalyse og dette har muliggjort et stort datasett med flere ulike typer hoteller. Dette bidrar til at funnene i stor grad kan generaliseres til bransjen som helhet. Imidlertid mangler vi data for to av de tre store hotellkjedene i Norge, da regnskapstall ikke var tilgjengelig grunnet organisasjonsform. Dette gjør at vi er usikre på om funnene er overførbare til disse hotellene. Videre ville en internanalyse gitt tilgang til mer detaljert og omfattende informasjon om hotellene. Dette kunne bidratt til dypere innsikt i faktorene og mulighet til å undersøke andre bedriftsspesifikke forhold. Eksempelvis ville data på antall solgte rom muliggjort et bedre mål på faktoren for kapasitetsutnyttelse. Internanalyser kunne også gitt data på ledelses- og styringsform. Felles for flere av faktorene vi har undersøkt er at de er relativt rigide, det kunne vært spennende å undersøke faktorer som er enklere for hotellene å gjøre noe med på kort sikt.

I tillegg hadde det vært interessant å undersøke bransjen som helhet ved å analysere makro- og konkurranseomgivelser, da dette også kan forklare lønnsomhetsvariasjoner. Herunder kan det være aktuelt å benytte PESTEL-rammeverket for å analysere makroomgivelsene og Porters fem konkurransekrefter for å analysere konkurranseomgivelsene.

Datasettet vårt går over to år og dette gjør at vi får kontrollert for tidsfaste effekter. Imidlertid var 2021 delvis preget av koronarestriksjoner og kan derfor regnes som et år utenom normalen for hotellbransjen. Data på flere år ville bidratt til større sikkerhet knyttet til om funnene våre vedvarer over tid. For videre forskning kunne det også vært interessant å analysere hoteller innenfor ulike områder eller kategorier. Eksempelvis kan man undersøke hva som er viktigst for lønnsomheten til flyplass-, konferanse- eller strandhoteller.

9. Bibliografi

- Anagnostopoulou, S. C., Buhalis, D., Kountouri, I., Manousakis, E., & Tsekrekos, A. (2020). The impact of online reputation on hotel profitability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 20-39.
- Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality Report*, 12(15), 6-11.
- Anderson, E., Fornell, C., & Rust, R. (1997). Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*.
- Antonakis, J., Bendahan, S., Jacquart, P., & Lalive, R. (2014). *Causality and endogeneity: Problems and solutions*. New York: Oxford University Press: The Oxford Handbook of Leadership and Organizations.
- Babyak, M. (2004). *What you see may not be what you get: A brief, nontechnical introduction to overfitting in regression-type models*. (Vol. 66). Psychosomatic Medicine.
- Banker, R., & Mashruwala, R. (2009). Simultaneity in the Relationship between Sales Performance and Components of Customer Satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction*, ss. 88-106.
- Banker, R., Chang, H., & Cunningham, R. (2003). The public accounting industry production function. *Journal of Accounting and Economics* 35, ss. 255–281.
- Banker, R., Potter, G., & Srinivasan, D. (2000). An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review* , ss. 65-92.
- Barros, C., & Mascarenhas, M. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 24 No. 3, ss. 415-436.
- Behn , B., & Riley, R. (1999, April). Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, ss. 29-55.

- Ben Aissa, S., & Goaid, M. (2014). Determinants of tourism hotel profitability in Tunisia. *Tourism and Hospitality Research, Vol. 14 No. 4*, ss. 163-175.
- Ben Aissa, S., & Goaid, M. (2016). Determinants of tourism hotel market efficiency. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, Vol. 10 No. 2*, ss. 173-190.
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* 6th Edition.
- Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske lønnsomhetsanalyser*. Fagbokforlaget.
- Bjørshol, E. (2019, 09 05). *Wiederstrøm utgir «Norsk Hotellnæring»*. Hentet fra Hotellmagasinet.no: <https://www.hotellmagasinet.no/hotell-wiederstrom-hotel-consulting/wiederstrom-utgir-norsk-hotellnaering/150746>
- Booking.com. (2022). *How we work*. Hentet November 2022 fra Booking.com: https://www.booking.com/content/how_we_work.en-gb.html?aid=356980&label=gog235jc-1DCBQoggJCC2hvd193ZV93b3JrSDNYA2hGiAEBmAEJuAEHyAEM2AED6AEBiAIBqAIDuALjz5ecBsACAdICJDkyNGMzZDA3LTA1ZGItNGI1Mi04OWM0LT FkOTA2ZWU1NTlhONgCBOACAQ&sid=5da659a96746e8a4de38d95850d01
- Brønnøysundregistrene. (2020). *Om Enhetsregisteret*. Hentet fra Brønnøysundregistrene: <https://www.brreg.no/om-oss/registrene-vare/om-enhetsregisteret/>
- Brænd, R. M. (2007, Juli 6). Vurdering av lønnsomhet i hotellnæringen. *Idunn - Praktisk økonomi & finans*, ss. 49-57.
- Campa-Planas, F., Gonzales-Bustos, J. P., & Alvarez-Ferrer, A. (2018). Identification of the key factors for success in the hotel sector. *Intangible Capital*, ss. 74-98.
- Chen, C., & Huang, C. (2001). Measuring efficiencies of international tourist hotels, in Taipei area. *Tourism Management Research, Vol. 1 No. 23*, ss. 1400-1407.

- Chen, H., & Tseng, C. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management, Vol. 26 No. 1*, ss. 15-24.
- Chen, M. C., & Lin, Y. C. (2012). Does better service induce higher profitability? Evidence from Taiwanese Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management, 31(4)*, 1330-1332.
- Chen, T. (2009). "Performance measurement of an enterprise and business units with an application to a Taiwanese hotel chain. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 28 No. 3*, ss. 415-422.
- Claver, E., Andreu, R., & Quer, D. (2006). Growth strategies in the Spanish hotel sector: determining factors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18 No. 3*, ss. 188-205.
- Cser, K., & Ohuchi, A. (2008). World Practices of Hotel Classification Systems. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 379-398*.
- Dagens perspektiv . (2008). Flyplasshoteller er lønnsomme . *Hell Hotell*.
- Dulebohn, J., Bommer, W., Liden, R., Brouer, R., & Ferris, G. (2012). A MetaAnalysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past with an Eye Toward the Future. *Journal of Management, 38(6)*, 1715-1759.
- Eccles, R., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2015). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, ss. 2835-2857.
- Gerstner, C., & Day, D. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *82(6)*, 827- 844.
- Ghemawat, P. (2010). Strategy and the Business Landscape. *New Jersey: Pearson Education*.
- Green Book. (2001). Fomentar un marc europeu per la responsabilitat social de las empreses. *Comissió de les Comunitats Europees*.

- Gursli-Berg, G., & Reusch, M. (2017). *Strandsonen* . Hentet Desember 2022 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/strandsonen>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. *Harvard Business School Press*.
- Hanck, C., Arnold, M., Gerber, A., & Schmelzer, M. (2021). *Introduction to Econometrics with R*. Essen, Germany: Chair of Econometrics, Department of Business Administration and Economics, University of Duisburg-Essen.
- Heskett, J., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain*. *Free Press, New York*.
- Hu, X., & Yang, Y. (2019). A meta-regression on the effect of online ratings on hotel room rates. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(12), 4438-4461.
- Innovasjon Norge. (2021). *Nøkkeltall om norsk turisme 2021*. Innovasjon Norge. Innovasjon Norge.
- Israeli, A. A. (2002). Star rating and corporate affiliation: their influence on room performance of hotels in Israel . *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21 No. 4, ss. 405-424.
- Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, ss. 1-35.
- Jakobsen, D. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelsen? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*.
- Jakobsen, E., Iversen, E., Nerdrum, L., & Rødal, M. (2021). *Norsk reiseliv før, under og etter pandemien*. Menon-publikasjon nr. 121/2021.
- Jørgensen, H. (2022). *Hotell*. Hentet November 2022 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/hotell>
- Johnson, G. (2013). *Exploring Strategy*. *Pearson Education*. 10. utgave.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy. . *Pearson Education Limited 8th ed.*
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring corporate strategy 8th edition.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Boston: Harvard Business School Press.*
- Keller. (2017). *Statistics for management & economics, 2. utgave.*
- Klassifisering.no. (2022). *Klassifiseringskriterier hoteller.* Hentet fra <https://www.klassifisering.no/hotellkriterier/>
- Kramer, M., & Porter, M. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, ss. 1-17.
- Kutcher, L., Jones , D., & Widener, S. (2004, Desember). Managing Value Creation Within the Firm: An Examination of Multiple Performance Measures. *Journal of Management Accounting Research 16*, ss. 107-131 .
- Kutner, M., Nachtsheim, C., Neter, J., & Li, W. (1995). Applied Linear Statistical Models. McGraw-Hill.
- Lado-Sestayo, R., Otero-Gonzalez, L., & Vivel-Bua, M. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management, Vol. 52*, ss. 405-415.
- Lee, S., & Jang, S. (2012). Premium or discount in hotel room rates? The dual effects of a Central downtown location. *Cornell Hospitality Quarterly, Vol. 53 No. 2*, ss. 165-173.
- Lee, S., Pan, B., & Park, S. (2019). RevPAR vs. GOPPAR: Property- and firm-level analysis. *Annals of Tourism Research, 76*, 180-190.
- Lien, L., & Jakobsen, E. (2015). Ekspansjon og konsernstrategi. Gyldendal .
- Madanoglu, M., & Ozdemir, O. (2016). Is more better? The relationship between meeting space capacity and hotel operating performance. *Tourism Management, 52*, 74-81.

- Martin, A. (2020). *The practical guide to understanding and raising hotel profitability*. Routledge.
- McNeill, R., & Nienaber, H. (2021). Oscillating Hotel Business-to-Business (B2B) Sales: A Hegelian Dialectic Approach to Understanding the Post-Covid-19 Next Normal. *ICTR 2021 4th (International Conference on Tourism Research)*, 360-368.
- Medlik, S., & Ingram, H. (2000). *The business of hotels, 4. utgave*. Butterworth-Heinemann publications.
- Menicucci, E. (2017). The influence of firm characteristics on profitability Evidence from Italian hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality*.
- Milosavljević, M., Milanović, N., & Benković, S. (2016). Antecedents of Hotel Profitability: Empirical Evidence from Belgrade. *Management*.
- Molina, J., Claver, A., López, C., & Tarí, G. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- NHO Reiseliv. (2021). *Oppdaterte tall og fakta om norsk reiseliv: lønnsomhet*. Hentet November 2022 fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv/#lonnsomhet>
- NHO Reiseliv. (2022, November). *Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*. Hentet November 2022 fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/medlemsundersokelse/>
- Nourse, E. (1938). Industrial price policies and economic progress. *Washington: The Brookings Institution*.
- Pan, C. (2005). Market structure and profitability in the international tourist hotel industry. *Tourism Management, Vol. 26 No. 6*, ss. 845-850.
- Peng, X. P., Chan, E., & Qian, Q. (2012). Key performance indicators (KPI) for the sustainability of building energy efficiency retrofit (BEER) in hotel buildings in China. *Facilities*, 30(9/10), 432-448.

- Petersen, M. (2011, Juni). Structural and executional drivers of downstream revenue. *Advances in Accounting*, ss. 54-61.
- Petroff, A. (2019). *Fake hotel reviews? Never on Booking.com, says CEO*. Hentet 11 2022 fra Yahoo Finance: <https://news.yahoo.com/fake-hotel-reviews-never-booking-com-says-ceo-173948451.html>
- Phelan, K., Chen, H.-T., & Haney, M. (2013). “Like” and “Check-in”: How hotels utilize Facebook as an effective marketing tool. *Journal of Hospitality & Tourism Technology*.
- Phillips, P., Barnes, S., Zigan, K., & Schegg, R. (2017). Understanding the impact of online reviews on hotel performance: an empirical analysis. *Journal of Travel Research*, 56 No. 2, 235-249.
- Porter (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Rebo, A., & Waagønes, A. (2015). Styringsverktøy og lønnsomhet ved norske hoteller. *Universitetet i Agder*.
- Riley, D. (1987). Competitive Cost-Based Investment Strategies for Industrial Companies. . *Manufacturing Issues*.
- Rodahl, T. (2022). *Norsk hotellnæring 2021/2022*. Hotelintel.
- Rodahl, T., & Wiederstrøm, P. (2020). *Norsk hotellnæring 2020*. Hotelintel og Wiederstrøm Hotel Consulting.
- Rodriguez, F., & Cruz, Y. (2007). Relation between social-environmental responsibility and performance in hotel firms. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 26 No. 4, ss. 824-839.
- Roquebert, J., Phillips, R., & Westfall, P. (1996). Markets vs. management: What drives profitability? *Strategic Management Journal*, 17(8), 653-664.

- Rumelt , R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). Fundamental issues in strategy. *Harvard Business School Press*. .
- Rumelt, R. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121-133.
- Sami , B., & Mohamed, G. (2014). Determinants of tourism hotel profitability in Tunisia. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 14 No. 4, ss. 163-175.
- Sandvik, I., Arnett, D., & Sandvik, K. (2011). The Effects of New Product Development Proficiency on Product Advantage and Tourism Business Performance: Evidence from the Norwegian Hotel Industry. *Journal of Travel Research*.
- Sandvik, I., Duhan, D., & Sandvik, K. (2014). Innovativeness and Profitability: An Empirical Investigation in the Norwegian Hotel Industry. *Sage*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). Research Methods for Business Students, 6th edition. *Pearson*.
- Schmalensee, R. (1985). Do markets differ much? *The American Economic Review*, 75(3), 341-351.
- Shields, J., & Shields, M. (2005). Revenue Drivers: Reviewing and Extending the Accounting Literature i M. J. Epstein & J. Y. Lee (Red.). *Advances in Management Accounting*, 14, 33-60.
- Shoval, N., McKercher, B., Ng, E., & Birenboim, A. (2011). Hotel location and tourism activity in cities. *Journal Annals of Tourism Research*, Vol. 38 No. 4, ss. 1594-1612.
- Smith, R., & Wright, W. (2004). Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance . *Journal of Management Accounting Research* , ss. 183-205.

- Soytas, M., Usar, D., & Denizel, M. (2019). Addressing Endogeneity in the Causal Relationship between Sustainability and Financial Performance. *International Journal of Production Economics*.
- Stock, J., & Watson, M. (2020). *Introduction to Econometrics, 4. utgave*. Pearson Education.
- Thorsnæs, G., & Solerød, H. (2018). *By*. Hentet November 2022 fra Store norske leksikon: <https://snl.no/by>
- Urtasun, A., & Gutierrez, I. (2006). Hotel location in tourism cities: Madrid 1936-1998. *Annals Tourism Research, Vol. 33 No. 2*, ss. 382-402.
- Visit Norway. (2022). *Overnatting*. Hentet fra Norge må oppleves: <https://www.visitnorway.no/overnatting/>
- Weiss, L. W. (1971). Quantitative Studies of Industrial Organization. i M. Intriligator (Red.), *Frontiers of Quantitative Economics. M. Intriligator (Red.), Frontiers of Quantitative Economics. Amsterdam: North Holland Publishing Co.*
- Xiao, Q., O'Neill, J., & Huiyang, W. (2008). International hotel development: a study of potential franchisees in China. *International Journal of Hospitality Management, Vol. 27 No. 3*, ss. 325-336.
- Zaki, K., & Qoura, O. (2019). Profitability in Egyptian hotels: business model and sustainability impact. *Research in Hospitality Management*, ss. 89-98.
- Zhang, D., Xie, J., & Sikvel, M. (2021). Tourism seasonality and hotel firms' financial performance: evidence from Norway. *Current Issues in Tourism , Volume 24*.