

984418

983950

983650

BCR3100

Bacheloroppgave

Markedshøyskolen 2015

Revenue Management og lojalitet

VÅR 2015

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave på Markedshøyskolen årskull 2012-2015. Underveis har vi hatt flere spennende fag, men det var særlig et fag som skilte seg, Sales and Revenue Management, som vi har hatt gjennom alle tre årene.

Gjennom dette faget har vi fått en bredere forståelse av hva som kreves for å drifte et hotell. Vi ser at det finnes mange utfordringer og det kreves at man er oppmerksom på hva som skjer rundt seg, men det er også veldig spennende og et fag som stadig er i utvikling.

Vi hadde ikke klart å gjennomføre denne oppgaven om det ikke hadde vært for fantastiske veileder Hennig Friberg. Han har et utrolig engasjement og sitter med mye kunnskap som har vært til nytte for oss underveis. Tusen takk! Vi vil også takke andre bidragsytere som har gjort denne oppgaven mulig:

Lauma Turnele, resepsjonssjef og Revenue Manager på Thon Hotell Ullevål.

Benjamin Hundestad, Account Manager på Thon Hotell Ullevål.

Betine Thale Engø, Revenue Manager på Comfort Hotell Børsparken (Nordic Choice).

Marianne Bergseng, Salgs og Markedsdirektør på Hotell Continental.

Venke Vennerød, KAM på Scandic Sjølyst.

Pierre Jansson, Assisterende daglig leder på Frogner House Apartments.

Oslo, 2015

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG.....	6
1.0 INNLEDNING.....	7
1.1 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling.....	7
1.4 Avgrensninger.....	7-8
1.5 Forskningsprosess.....	8
1.6 Hypoteser.....	8
1.6.1 Hypotese 1: KAM og kundelojalitet.....	8
1.6.2 Hypotese 2: Verdi og pris.....	8
1.6.3 Hypotese 3: Revenue Managemet.....	8
1.7 Hotellutvalget.....	9
1.7.1 Thon Hotell Ullevål.....	9
1.7.2 Comfort Hotell Børsparken (Nordic Choice).....	9-10
1.7.3 Hotell Continental.....	10
1.7.4 Scandic Sjølyst.....	10
1.7.5 Frogner House Apartments.....	10
2.0 METODE.....	11
2.1 Valg av metode.....	11
2.2 Valg av forskningsdesign.....	11-12
2.3 Utvalgsprosedyre.....	12
2.4 Primær og sekundærdata.....	12
2.5 Datainnsamlingsmetode.....	13
2.5.1 Intervju.....	13
2.5.2 Intervjutype.....	13-14
2.5.3 Transkribering.....	14

3.0 TEORI.....	14
3.1 Bakgrunn for valg av teori.....	14-15
3.2 Bakgrunn for Revenue Management.....	15
3.3 Hva er Revenue Management?.....	15-16
3.4 Verktøy for en Revenue Manager.....	16
3.4.1 Konkurrenter.....	16-17
3.4.2 Distribusjon.....	17
3.4.3 Transparens.....	17-18
3.4.4 Segmentering.....	18
3.4.5 Bundling.....	18-19
3.5 Lojalitet.....	19-21
3.6 Pris.....	21
3.6.1 Kostbasert prising eller verdibasert prising?.....	22
3.7 The Strategic Pricing Pyramide.....	22-23
3.7.1 Verdiskapning.....	23-24
3.7.2 Kommunikasjon av pris og verdi.....	24-25
3.7.3 Willingness-to-pay.....	25-26
3.8 KAM.....	26-27
3.9 Ansatte i møte med kunden.....	27-29
3.10 Samarbeid.....	29-31
4.0 ANALYSE OG DRØFTING.....	31
4.1 KAM.....	31-32
4.1.1 Nøkkelt kunder.....	32-33
4.2 Pris og verdi.....	33-34
4.2.1 Segmentering.....	35
4.2.2 Distribusjon.....	35
4.3 Revenue Management.....	35-36
5.0 VERIFISERING OG VALIDITET AV DATAINNSAMLING.....	37
5.1 Relabilitet.....	37

5.2 Validitet.....	38
6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER.....	39
6.1 Konklusjon.....	39-43
6.2 Anbefalinger.....	43
7.0 LITTERATURLISTE.....	44-46

INNHOLDSFORTEGNELSE FOR FIGURER:

3.1 The Strategic Pricing Pyramide.....	23
3.2 Service Profit Chain.....	28
3.3 Revenue Circle.....	29

VEDLEGG:

Vedlegg 1 – Intervjuguide

Vedlegg 2 – Transkribering

Antall ord: 15581

SAMMENDRAG

Vi har gjennom denne oppgaven forsket på hvordan Revenue Management kan fremme kundelojalitet. Lojale kunder er viktig for hotellene, da dette kan bidra til høyere gjenkjøpsintensjon og dessuten danne en kundebase.

Vi har benyttet oss av kvalitativ forskningsmetode, med fokus på semistrukturerte dybdeintervjuer som vår datainnsamlingsmetode. Vårt strategiske utvalg har bestått av ansatte som er kvalifiserte til å svare de spørsmålene vi har stilt. Dette har fortrinnsvis bestått av stillinger som Revenue Manager (videre omtalt som RM), KAM, resepsjonssjef, assisterende daglig leder og salgs – og markedssjef, på disse hotellene: Thon, Nordic Choice, Scandic, Continental og Frogner House Apartments.

Vår problemstilling er som følger: *Hvordan kan Revenue Management fremme kundelojalitet?*

Etter endt forskning kom vi fram til at det er mange faktorer som må på plass for å fremme kundelojalitet. RM har som ansvar å regulere pris med tanke på etterspørsel, og det må tas hensyn til historisk data. Klarer man å ha dette i bakhodet vil det være lettere å sette en pris som kundene anser som rettferdig. Prisen må også reflektere verdien, og det er i mange tilfeller verdien som er viktigere enn prisen. Ved å skape en høy verdioppfattelse for kunden kan man bidra til mer fornøyde kunder og dermed også bidra til å fremme kundelojalitet. En RM må også være ærlig i sin kommunikasjon av pris og verdi.

KAM kunder vil også være viktig for hotellene, da dette bidrar til å danne et grunnbelegg. Likevel er ikke nødvendigvis disse kundene lojale, da dette gjerne er store bedrifter som har flere avtaler med flere hoteller. Det er likevel viktig at man tar vare på disse kundene, og klarer å skape gode relasjoner og ikke minst et godt tillitsforhold.

De ansatte kan bidra til verdioppfattelsen, ved at de tilbyr en god og personlig service, som skaper en godt atmosfære for gjesten. Her er det viktig at samarbeidet innad på hotellet er bra, slik at man til enhver tid kjenner til hotellets mål. Gjør man dette kan man lettere forklare kunden hvorfor man tar den prisen man tar. Dette spiller også på transparens. RM har derfor en finger med i spillet i alle ledd, og legger grunnlaget for hvordan man kan fremme kundelojalitet.

1.0 INNLEDNING

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Gjennom våre tre år på Markedshøyskolen så har faget Sales and Revenue Management vært sentralt gjennom alle årene, og dette var raskt et fag alle tre i gruppen syntes var veldig interessant. Det å praktisere god RM er ikke bare viktig i hotellbransjen, men det begynner også å bli mer og mer aktuelt for andre bransjer. Vi må også få trekke fram Henning Friberg, vår høgskole lektor innenfor RM som en stor inspirasjonskilde. Sjeldent har vi vært borti en som viser så stort engasjement og interesse for et emne som han gjør.

Verdi og pris er noe som fokuseres mye på i hotellbransjen. Kunden er det man lever av, og derfor er det også viktig at man har fornøyde kunder. I en bransje som er preget av høy konkurranse og stadig mer kresne og verdensvante kunder, har det blitt mer viktig enn noensinne å klare å kytte kundene til seg. Dette kan blant annet gjøres med lojalitetsprogrammer og ikke minst, riktig pris, til riktig kunde, til riktig tid. Det er her det dukker opp et interessant tema for vår oppgave, nettopp samspillet mellom revenue management og lojale kunder.

1.2 Problemstilling

Hvordan kan Revenue Management fremme kundelojalitet?

1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling

Bakgrunnen for problemstillingen var at vi i hovedsak ville skrive en oppgave om RM. Dette utviklet seg så til et ønske om å fokusere på hvordan norske hoteller jobber mot kundene sine, og hva som faktisk kreves for å sikre lojale kunder. Vi vet jo at det i dag finnes omfattende lojalitetsprogrammer for å lokke kundene til seg, men hva slags rolle spiller egentlig RM i alt dette. Ved hjelp av vår problemstilling ønsker vi derfor å belyse dette, og muligens få en klarhet i hva som ligger i begrepet lojale kunder og om det faktisk er mulig å påvirke en kunde til å bli lojal.

1.4 Avgrensninger

Avgrensningene i denne oppgaven vil forholde seg til å fokusere på de prosessene som vi mener må til for å fremme kundelojalitet. Det vil også bli gjort beskrivelser av en Revenue Managers arbeidsoppgaver, men vi vil ikke gå i detalj om optimale arbeidsprosesser. Vi vil

dessuten benytte oss av informanter som vi ser er riktige i forhold til teorien vår, og det vil være en blanding av kjedehoteller og enkeltstående. Selv om oppgavens hovedfokus ikke er å se på ulikheter mellom kjede – og enkeltstående hoteller, vil det likevel bli nevnt, ettersom det kan være interessant for videre forskning. Teorien vi bruker vil vektlegge hva som trengs for et hotell å kommunisere med kunden, og det vil spesielt fokuseres på verdi og verdiskapning og hvordan en RM kan bidra med dette, da i form av pris.

1.5 Forskningsprosess

For å gå fram i denne oppgaven har vi valgt å sette oss tre hypoteser, som gjør at vi kan undersøke visse aspekter av problemstillingen vår mer nøye. Vår første hypotese tar for seg at KAM arbeidet kan bidra til å fremme kundelojalitet blant business to business kunder. Dette er gjerne små eller store bedrifter som har avtaler med hotellene om bruk av rom på hotellet. Vi antar at ettersom det er avtaler i bunn, så vil KAM kunder være kunder som er mer lojale og derfor være til stor fordel for de ulike hotellene.

I vår andre hypotese påstår vi at verdi kan være et nyttig verktøy for å fremme kundelojalitet. Med verdi så mener vi hva kunden føler de får igjen for den prisen de betaler. Om kunden føler at de har fått mer enn de har betalt får, så kan dette føre til et bedre inntrykk av hotellet og da igjen sørge for gjenkjøp.

Den tredje og siste hypotesen påstår at RM er viktig for å fremme kundelojalitet. RM handler om å sette den rette prisen, til riktig tid og til riktig kunde. Pris vil være det første en kunde ser i møte med et hotell. Ettersom varen hotellene selger ikke kan testes på forhånd, så er det viktig at prisen reflekterer verdien og hva kunden kan forvente. Vi mener derfor at en dyktig RM og riktig pris, vil kunne bidra til å fremme kundelojalitet.

1.6 Hypoteser

1.6.1 Hypotese 1: KAM og kundelojalitet

Hotellene bruker KAM for å fremme kundelojalitet.

1.6.2 Hypotese 2: Verdi og pris

Verdi vil være viktigere enn pris for å fremme kundelojalitet.

1.6.3 Hypotese 3: Revenue Management

RM er viktig i arbeidet for å fremme kundelojalitet.

1.7 Hotellutvalget

Under følger litt informasjon om de hotellene vi har brukt i våre intervjuer, og hvorvidt de har lojalitetsprogrammer eller ikke. Navn og stilling på våre informanter blir også nevnt her.

1.7.1 Thon Hotell Ullevål

Konferansehotell med kurs- og møte fasiliteter. Direkte tilknytning til Ullevål stadion i samarbeid med Ullevaal Business Class (UBC). Har 144 rom, med 4 ulike romtyper.

Hotellet har to restauranter, Egon og en frokostrestaurant hvor det serveres lunsj og middag til konferansegjester. UBC har møterom for 2-800 personer. Offentlig transport er lett tilgjengelig som gjør det enkelt å komme seg til Oslo sentrum. Hotellet benyttes for kurs og ved fotballkamper på stadion, leisure og familie i sommerlavseseongen.

Lojalitetsprogram: Thon Discovery, hvor man får bonuspoeng og fordeler på alle Thon hotellene og på 450 hoteller over hele verden. Har ulike medlemsnivåer; Gold, Platinum og Black, hvor man kvalifiserer seg utifra hvor mange romnetter man har per år. Platinum og Black gir 10% på hotellopphold, og man får "Local Experiences" på hver destinasjon, hvor man får lokale opplevelser som er tilpasset stedet man besøker. Samarbeider med SAS, hvor man får EuroBonus - poeng ved overnatting. Bonuspoengene kan benyttes til gratis overnatting, gavekort som kan benyttes på Thon hotellene, på Thon- og Amfi kjøpesentre eller leiebil (Thon Hotell Ullevål sin hjemmeside).

Informant 1: Lauma Turnele, Resepsjonssjef og Revenue Manager.

Informant 2: Benjamin Hundestad, Account Manager.

1.7.2 Comfort Hotell Børsparken (Nordic Choice)

Har 248 rom med 6 ulike romkategorier. Ligger i nærheten av Oslo S. Tilbyr sen utsjekk på søndager. For kr 200 kan man oppgradere til andre tilgjengelige romtyper. Tilbyr gratis treningsrom. Har egen frokostrestaurant, lobbyshop, gratis kaffe og te

Lojalitetsprogram: Nordic Choice Club med fire ulike nivåer; Blue, Silver, Gold, Platinum, hvor man kan velge individuelle fordeler ved de tre sistnevnte nivåene. Dette er blant annet doble bonuspoeng og oppgradering av rom ved bonusuttak. Opptjente bonuspoeng kan benyttes på gratis overnatting, leiebil, gavekort på Nordic Choice hotellene, veldedighet, Unicef eller Regnskogfondet. Poengene kan også benyttes på kjedens egne restauranter (Comfort Hotell Børsparken sin hjemmeside).

Informant 3: Betine Thale Engø, Revenue Manager

1.7.3 Hotell Continental

Tilbyr 7 ulike romtyper og ulike suiter. Midt i Oslo Sentrum. 155 rom totalt. Tilbyr møte- og selskapslokaler, både for forretning og til privatpersoner. Har egen lobbybar, frokostrestaurant, fortauskafe og Theatercafeen.

Lojalitetsprogram: Benytter ikke dette (Hotell Continental sin hjemmeside).

Informant 4: Marianne Bergseng, Salgs og markedsdirektør.

1.7.2 Scandic Sjølyst

Målgruppen er både leisure og business. Tilbyr 217 rom, med 4 ulike romkategorier. Hotellet har en restaurant med tilhørende lounge område, og et eget treningsrom. Familievennlig hotell med eget lekerom for barn. Fokuserer på å være miljøvennlige. Tilbyr ikke møte- og konferansefasiliteter. Har 11 ulike hoteller i Oslo sentrum.

Lojalitetsprogram: Scandic Friends med 4 medlemsnivåer; 1st floor, 2nd floor, 3rd floor, top floor, hvor man kvalifiserer seg utifra antall netter man overnatter, desto høyere nivå, desto flere fordeler. Man får ulike fordeler og rabatter på hvert nivå, blant annet 20% helgerabatt på mat i restauranten, spesialpriser på overnatting og bonusnetter. Oppsparte poeng kan man blant annet bruke til å bestille vouchere hos partnere som Ving, Wallmans restauranter og Lapland Hotels, eller gratis overnatting (Scandic Sjølyst sin hjemmeside).

Informant: Venke Vennerød, Key Account Manager.

1.7.5 Frogner House Apartments

Har 12 ulike leilighetskomplekser, som er møblert med arbeidsbord, kjøkken, soverom og ulike servicetilbud. Åpen resepsjon 24 timer i døgnet, med mulighet til å bestille frokost. Samarbeider med blant annet Highland Lodge med konferansesenter og Nordic Car service som tilbyr persontransport i Oslo- området. Tilbyr overnatting fra 1 døgn til ett år. Tilbyr sommerpakker for leisure og familiesegemter ved lavsesong, sommer.

Lojalitetsprogram: Benyttes ikke (Frogner House Apartments).

Informant: Pierre Jansson, Assisterende daglig leder.

2.0 METODE

Vi vil i dette kapitlet forklare hva slags forskningsmetode vi har valgt, og hvorfor dette vil være hensiktsmessig for oppgaven.

2.1 Valg av metode

Metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller med andre ord, data om virkeligheten (Jacobsen 2013). Ideelt sett skal problemstillingen man velger legge grunnlaget for hvilken metode man velger. Som den danske samfunnsviteren Jette Fog sier: «Som så meget andet her i verden, er spørsmålet om metodevalg et konkret spørsmål, som ikke kan avgjøres i all abstrakthet og på forhånd: før jeg ved, hva jeg skal undersøge» (Jette Fog 1981, i Askheim og Grennes 2014, 81). Man kan derfor ikke avvise en kvantitativ metode framfor en kvalitativ metode, basert på hva man ønsker. Metode er ikke noe man velger, og skulle man la seg styre av dette, kan konsekvensene være at metoden styrer problemstillingen og at forskeren prøver å gjennomføre en undersøkelse som rett og slett ikke er egnet til den valgte metoden.

Som nevnt er det da to metoder man kan velge mellom, kvalitativ og kvantitativ. Den kvantitative metoden sikter seg inn på å forklare et fenomen, mens den kvalitative metoden ønsker å forstå fenomenet (Askheim og Grennes 2014). I denne oppgaven vil vi benytte oss av en kvalitativ metode, som lar oss bruke dybdeintervjuer. Dette lar oss skape en relasjon med våre informanter, og dermed kunne hjelpe oss med å få en mer fyldig og detaljert beskrivelse av det vi ønsker å forske på.

2.2 Valg av forskningsdesign

I vårt valg av forskningsdesign så ser vi at casedesign er det mest hensiktsmessige for vår oppgave. Formålet med et case er å kunne undersøke og forstå et eller flere spesifikke fenomener, enten om de er komplekse eller enkle (Berg og Lune 2012). Dette designet er brukt mye innenfor kvalitativ metode og har som formål å kunne innhente mye informasjon (Askheim og Grenness 2014), noe som er ideelt for vår problemstilling om revenue management og hvorvidt dette kan framme kundelojalitet.

Innenfor kvalitativ metode kan man benytte seg av tre innsamlingsmetoder, dybdeintervjuer, gruppeintervjuer eller fokusgrupper. Vi har som nevnt valgt å ta i bruk dybdeintervjuer, dette fordi man kan utføre intervjuer med enkeltpersoner på en mer personlig og utforskende måte. Med et slik intervju vil man bedre kunne følge opp informantene, både med spørsmål og

observasjoner. Det gjør det også lettere å kunne fjerne tvil om hva informanten egentlig mener (Aksheim og Grenness 2014, 88-89).

2.3 Utvalgsprosess

Da vi skulle velge hvem vi ville bruke som informanter, var hovedkriteriene at de holdt til i Oslo og de hadde stillinger som kvalifiserte seg til å besvare spørsmålene våre på en god måte. Det finnes to ulike måter å gjøre et utvalg på, enten kan utvalget være representativt for populasjonen eller man kan velge ut få caser, som da vil være et mer strategisk utvalg (Ringdal 2013, 27). Vårt utvalg er ikke representativt, men det er strategisk, og det hjelper oss med å se på ulikheter mellom hotellene. Vi utførte 6 intervjuer, hvor to av intervjuene var informanter fra samme hotell. Vi ønsket å gjøre intervjuer fra ulike kjeder, da vi følte dette kunne bidra til å få et mer nyansert svar på problemstillingen vår. Et av intervjuene ble avtalt på bakgrunn av at en i gruppen jobbet på et hotell, og dermed var det lett å få tilgang til en aktuell informant. Vi var også så heldige å få et uplanlagt intervju på samme sted, initiert av informanten vi intervjuet. Videre sendte vi mail til de vi mente kunne være riktige for å hjelpe oss med å besvare oppgaven vår på en best mulig måte. Vi opplyste også informantene på forhånd om hvilke kategorier vi ville spørre dem om, dette fordi de ulike informantene hadde ulike utgangspunkt for stilling og dermed også kunnskap. På denne måten fikk de også mulighet til å forberede seg. Vi fikk dessverre ikke tilbakemelding på alle forespørselen vi sendte ut, men de vi snakket med var veldig positive og hadde ingen motforestillinger mot å bidra. Det utviklet seg senere til å bli interessant å se på ulikheter mellom kjedehotellene og enkeltstående hoteller, men dette var ikke noe vi gikk i dybden på. Det er som nevnt grunnleggende viktig at man velger informanter som er kvalifiserte til å svare på man ønsker å studere (Askheim og Grenness 2014), og det føler vi at vi har gjort.

2.4 Primær og sekundærdata

Når man skal samle inn data til en undersøkelse, så kan man samle inn enten primær eller sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren selv, for eksempel da gjennom intervjuer eller observasjoner. Med sekundærdata så mener man alt som er skrevet av andre, om det er bøker, artikler, dokumenter eller statistikker (Ringdal 2013). I denne oppgaven vil sekundærdata være det vi bruker mest, men ved hjelp av primærdata, som vi da samler inn ved hjelp av intervjuer vi utfører selv, håper vi at dette kan underbygge teorien og skape interessante funn.

2.5 Datainnsamlingsmetode

Når man som forsker står ovenfor det å samle inn selve dataen, så er det flere metoder som melder seg. I hovedsak burde metoden man velger bli styrt av problemstillingen, men man må også ta hensyn til ressurser og den tid man har tilgjengelig. Vanligste datainnsamlingsmetodene innenfor kvalitativ metode er intervjuer og observasjoner (Ringdal 2013, 117-120). Dybdeintervjuer som vi benytter oss av, vil være mer tidskrevende, men vi vil også få flere detaljerte beskrivelser av våre informanter.

2.5.1 Intervju

Et intervju kan defineres som en samtale med en mening (Berg og Lune 2012, 105). Hvordan gjennomføre et godt intervju er et stort tema, og kan diskuteres i det vide og brede. Det legges ofte fokus på forskerens evner, spesielt når det kommer til kvalitativ metode. Forskeren burde ha god kunnskap om fenomenet som undersøkes, da dette kan bidra til å lettere stille oppfølgingsspørsmål og ikke minst er det avgjørende at forskeren har en genuin interesse for informantene, som igjen kan skape en bedre dialog og relasjoner (Askheim og Grenness 2014, 116-117). Intervjuene som ble gjort, ble utført på tur av gruppemedlemmene, dette for at alle skulle være en aktiv del av prosessen. Alle tre var med på alle intervjuer, og de som ikke gjorde selve intervjuet, gjorde notater basert på observasjoner og bidro også med oppfølgingsspørsmål når det trengtes.

Når et intervju skal gjennomføres kan det ofte virke betryggende for informanten å gjøre intervjuet i et lokale hvor informanten føler seg komfortabel. Om man klarer å skape en trygg atmosfære, kan det også bidra til å bryte isen og gjøre intervjuet mindre formelt (Askheim og Grenness 2014, 121). Vi gjorde som nevnt 6 intervjuer, og alle ble gjort på informantens arbeidsplass.

2.5.2 Intervjutype

Når man endelig skal utføre et intervju og skrive en intervjuguide, må man på forhånd bestemme seg for hvordan man ønsker å gjennomføre intervjuet. Det finnes tre typer: strukturert, semi-strukturert og ustrukturert intervju. (Berg og Lune 2012, 108). Våre intervjuer vil bli gjennomført på en semi-strukturert måte, dette fordi vi ønsker å ha en mal og faste spørsmål, men vi ønsker også at våre informanter skal få snakke så fritt som mulig, dette for å få mest mulig ut av hvert enkelt intervju. Fordelen med et semi-strukturert intervju er at vi kan tilpasse spørsmålene for de ulike informantene, og hvis det skulle vise seg at

spørsmålene ikke er gode nok, så kan vi forandre på dette til neste intervju. På denne måten blir også spørsmålene vi stiller mer presise og vi kan dermed sørge for å få ut mest mulig riktig informasjon av våre informanter.

Andre fordeler er at vi kan stille oppfølgingsspørsmål eller rett og slett vike fra intervjuguiden om intervjuet plutselig tar en annen vending (Berg og Lune 2012, 114). Ettersom formålet med problemstillingen vår er å undersøke og forstå, er det nettopp dette vi håper å oppnå med et semi-strukturert intervju.

For å lettere transkribere, analysere og drøfte intervjuet i etterkant vil vi benytte oss av lydopptak, da med en Iphone.

2.5.3 Intervjuguide

I intervjuguiden vår så delte vi den inn i tre emner, KAM, pris og verdi og RM. Dette for å gjøre det lettere for informantene, men også for oss selv når vi skal analysere datamaterialet. Se vedlegg 1 for intervjuguiden.

Vi gjorde også noen forandringer på spørsmålene underveis, da det ble lettere for våre informanter å forstå hva det var vi spurte om. Ikke alle spørsmålene ble stilt, da noen av disse ble besvart under andre spørsmål.

2.5.4 Transkribering

Etter at intervjuene har blitt gjennomført, transkriberete vi dem. Med dette så mener vi å skrive ned ordrett hva informantene har sagt, for deretter å lettere kunne analysere dataen og dermed knytte den opp mot teori. Et av gruppe medlemmet hadde ansvar for transkriberingen, men analysen ble gjennomført av alle. Transkriberingen vil også bli lagt ved i denne oppgaven.

3.0 TEORI

3.1 Bakgrunn for valg av teori

For å skrive denne oppgaven anser vi det som viktig at leser forstå hva Revenue Management går ut på, og hvor dette faget først oppstod. Vi vil bruke bøker fra alle våre tre år på Markedshøyskolen, men med spesielt vekt på pensum innenfor RM. De emnene vi har valgt å skrive om, er de emnene vi mener en RM må ta til hensyn til når vedkommende skal praktisere dette faget, og ikke minst hva som må tas hensyn til i forhold til kunder, og hvordan man kan fremme kundelojalitet. Ettersom RM er et bredt fag, vil vi kun skrape på overflaten.

Vi vil derfor forholde oss til hva som må til for å nå ut til kunden, og hva man kan gjøre for å imøtekomme kundens krav og ønsker på en tilfredsstillende måte. Det vil bli lagt spesielt vekt på verdi og verdiskapelse, men også om samarbeidet som må til på et hotell for at de riktige signaler blir sendt ut til kunden. Den røde tråden i oppgaven er lojalitet, men vi vil ikke gå i dybden på lojalitetsprogrammer. Det vil bli nevnt, ettersom det er viktig at man forstår hva slags verktøy som brukes av hotellene i søken på lojale kunder, men i forhold til denne oppgaven, vil det ikke være det verktøyet vi fokuserer sterkest på.

3.2 Bakgrunn for Revenue Management

Først er det viktig å forstå at begrepet Revenue Management, ikke stammer fra hotellbransjen. Faget har blitt utviklet på bakgrunn av begrepet Yield Management. Dette er et begrep som stammer fra flyindustrien i USA på slutten av 1970 – tallet, og referer til omsetning per tilgjengelige sete- mile (Ingold McMahon-Beattie og Yeoman 2012).

Før denne perioden var industrien svært preget av restriksjoner og reguleringer, men etter dereguleringen åpnet markedet seg for lavprisselskaper, hvor blant annet People´s Express entret markedet. Selskapet tilbød reiser til en svært lav pris uten inkludering av ekstra fasiliteter i prisen. De møtte likevel stor konkurranse fra andre selskaper som solgte enda billigere billetter for et bestemt antall seter. Dette førte til at prissensitive kunder kunne kjøpe svært billige seter, mens kundene som var mindre påvirket av pris kunne betale mer.

3.3 Hva er Revenue Management?

RM benyttes i stor grad innenfor reiselivsnæringen, men også i andre bransjer. De som kan dra nytte av å benytte RM har følgende karakteristikk; etterspørselen kan segmenteres, de har relativt fast kapasiteten, produktet kan selges/bestilles før bruk, produktet kan ikke lagres, det eksisterer store etterspørselsvariasjoner, variable kostnader er vesentlig lavere enn faste kostnader og det er behov for historiske data på etterspørsel og bookingmønstre (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2012, 4).

Ved bruk av RM oppretter man en pris basert på forventet etterspørsel, slik at prissensitive kunder kan kjøpe når pris og etterspørsel er lav, og kundegrupper som ikke påvirkes så mye av pris, kan kjøpe ved høy etterspørsel (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2012, 4). Det handler om å styre inntektskildene som i stor grad påvirkes av pris og tilgjengelighet, som igjen avhenger av kapasitet, tilbud og etterspørsel (Tranter, Stuart- Hill og Parker 2008, 9). For å kunne gjøre dette optimalt må man ha en evne til å forutse hva som skjer i fremtiden,

både på kort - og langsikt slik at man kan lage mer presise prognoser basert på historiske data. Disse dataene inneholder blant annet informasjon om etterspørsel, bookingmønstre, tilbud og pris. Store hendelser eller arrangementer vil også kunne påvirke disse faktorene, og er svært viktig å ta hensyn til for å kunne ta bedre fremtidige beslutninger (Hayes og Miller 2011, 165-167).

3.4 Verktøy for en Revenue Manager

En Revenue Manager må ta hensyn til mange faktorer, både internt og eksternt. Å tiltrekke seg, og holde på kunder er en stor utfordring, og det er viktig at man alltid er på alerten. Vi har under trukket fram det vi anser som noe av det viktigste for en RM å fokusere på. Det skal også nevnes at dette er verktøy som alle avdelinger på hotellet har nytte av, og et samarbeid vil være nødvendig.

3.4.1 Konkurrenter

Markedet forandrer seg stadig og utvikling av teknologi har ført til at man har flere konkurrenter enn tidligere, både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Internettet har endret markedet hvor både kunder og bedrifter er et klikk unna. Det er ikke bare viktig å ha kunnskaper om sine kunder, men også sine konkurrenter. Man bør kjenne sine konkurrenter like godt som man kjenner seg selv. I følge Tranter, Stuart- Hill og Parker (2009, 60) defineres en konkurrent som en rival man konkurrerer mot. Vanligvis har man både direkte og indirekte konkurrenter. Det vil si at man som hotell ikke bare konkurrerer mot sin argeste konkurrent, men alle som har det samme tilbudet til kunden, altså overnatting.

Competitive set er en bedrifts nærmeste og direkte konkurrenter som baserer seg på faktorer som pris, lokalisering, fasiliteter, spesifikasjoner og kundeservice. Dersom hotellet er utsolgt for rom vil den direkte konkurrenten være det hotellet gjesten velger som sitt andre valg. Det er viktig å være realistisk når man velger ut sine konkurrenter, man bør ikke velge en konkurrent man skulle ønske man selv var, eller en som er lett å vinne over, dette er ikke realistisk, man må sammenligne seg med de man faktisk konkurrerer mot. Ved bruk av SWOT- analyse kan man evaluere sine styrker, svakheter, muligheter og trusler i forhold til sine konkurrenter. På denne måten kan man finne sine fordeler og ikke minst ha evne til å opprettholde disse. En fordel er ofte en kjernekompetanse man er svært dyktig på, og som differensierer seg fra andre. Det er viktig at man ikke bare har fokus på sine interne styrker og svakheter, men også eksterne muligheter og ikke minst trusler. Dersom man ikke gjør dette

kan man fort miste sine kunder fordi dine konkurrenter ligger et hakk foran deg (Tranter, Stuart- Hill og Parker).

3.4.2 Distribusjon

Distribusjonskanaler er en svært viktig og kompleks del av en RMs hverdag. Det er gjennom disse kanalene man kommuniserer pris og verdi til kunden. Distribusjonskanalene kan både være elektroniske og ikke- elektroniske. Elektroniske kanaler som ofte benyttes er tredjepartskanaler som Expedia, booking.com, og egne hjemmesider. Fordelen med å benytte seg av egen hjemmeside er at det ikke er kostbart i forhold til avgifter som betales til tredjepart, og man har mulighet til å tilpasse og endre innhold på egenhånd. På hjemmesiden kan man også være linket opp til Facebook som har egen side for hotellet, hvor gjestene kan se oppdatert informasjon om ulike tilbud og aktiviteter. Det kan også være hensiktsmessig å vise hva andre kunder mener om hotellet gjennom Tripadvisor, her kan potensielle kunder lese anmeldelser fra tidligere gjester om deres opplevelser på hotellet. Denne informasjonen oppleves ofte som svært troverdig fordi det er andre kunder som har skrevet det, og kan gi hotellet gratis og positiv omtale.

Selv om man har egen hjemmeside kan det være risikabelt å kun benytte seg av denne, da man ofte kan miste potensielle kunder som søker etter et hotell, men ikke vet at ditt eksisterer. Det vil derfor ofte være en fordel å benytte seg av tredjepartskanaler hvor man kan treffe en bredere målgruppe, samtidig som man også henvender seg til kundegrupper som ofte er mer prissensitive og er på jakt etter gode tilbud. Ved bruk av tredjepartskanaler er det svært viktig at det er kontinuerlig kommunikasjon mellom hotellets reservasjonssystemer. Etersom kundene kan bestille rom over internettet hele døgnet, må for eksempel Expedia ha oppdatert informasjon om hvor mange rom som er tilgjengelig og hvor mange rom som er utsolgt, eller lukket for salg. Det er svært uheldig dersom en kunde booker et rom som fremstår som ledig, men egentlig ikke er det fordi informasjonen ikke har blitt oppdatert. Dette vil kunne føre til misfornøyde kunder som i verste fall ikke føler at hotellet er til å stole på og dermed ikke ønsker å komme tilbake (Hayes og Miller 2011).

3.4.3 Transparens

Uavhengig av om man benytter elektronisk eller ikke- elektroniske distribusjonskanaler må kommunikasjonen ut til kunden være transparent. Det vil si at kunden får tilstrekkelig informasjon om hva produktet eller tjenesten koster, om det eventuelt er tilbud og for hvilken periode disse prisene gjelder. Det er svært viktig at denne informasjonen viser kunden hvorfor

ulike produkter og tjenester prises ulikt. Dette kan man gjøre ved for eksempel å tillegge noen rom ekstra verdi ved at de har større og mykere senger, eller at noen av rommene har utsikt til sjøen. Det er da viktig at denne ekstra verdien er synlig i markedsføringen, slik at kunden vet hva de får og ikke har urealistiske forventninger som ikke blir innfridd av hotellet, på grunn av misvisende informasjon (Nagle, Hogan og Zale 2014).

3.4.4 Segmentering

Ulike kundegrupper vil være preget av ulik prissensitivitet. Det er derfor nødvendig å segmentere kundene hvor man skiller prissensitive kunder fra de som er mindre prissensitive (Ingold, McMahon-Beattie og Yeoman 2012, 9).

Ved bruk av segmenteringsmodeller som baserer seg på kundens oppfattelse av verdi og betalingsvilje, kan man sette en optimal pris for hvert segment, slik at lønnsomheten kan optimeres. Ved å gjøre dette kan man sikre at hvert enkelt segment betaler den mest lønnsomme prisen markedet kan ta. Dersom man velger å bruke den samme prisen på hele markedet kan man risikere at kunder som ikke er prissensitive betaler en lavere pris enn de egentlig er villig til, samtidig som prissensitive kunder kan oppfatte prisen som høy og velger heller å kjøpe et tilsvarende alternativ hos en konkurrent. Resultatet av begge utfallene vil være tap av potensiell inntekt (Nagel, Hogan og Zale 2014, 39).

3.4.5 Bundling

Ved bruk av bundling kan man redusere kundens tidsbruk på informasjonsinnhenting ved at man tilbyr pakkeløsninger som kan inneholde både produkter og tjenester. Et eksempel på dette kan være charterferie bestående av flyreise, hotellovernatting, bilutleie, spa og liknende. Innholdet i pakkene må varieres og tilpasses til den enkeltes kundes ønsker og behov (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2008, 31).

Ved ulik verdioppfatting hos ulike segmenter i forbindelse med produkt, service eller begge deler kan man tilby ulike pakker som kan tilpasses hvert segment. Fordelen ved å benytte seg av bundling er at både kjøper og tilbyder vil kunne redusere sine transaksjonskostnader. Kundene er ofte mindre prissensitive ovenfor pakkeløsninger i motsetning til enkeltstående produkter. For å kunne bundle effektivt er det viktig at det er en sammenheng mellom produktene, slik at kunden ser verdien i selve pakken. Det vil også kunne øke potensielle inntekter dersom man pakker produkter og tjenester som skaper høy verdi for noen kundesegmenter, og mer moderat verdi for andre. Enkeltstående produkter kan være

hensiktsmessig for noen segmenter, men det kan føre til over- eller underprising hos andre kundegrupper (Nagle, Hogan og Zale 2014, 51-52).

Bundling brukes ofte på bakgrunn av kundenes prissensitivitet for et kjerneprodukt, som for eksempel overnatting eller et populært feriested. Når det eksisterer produkter eller tjenester med høy verdioppfattelse hos et segment, som for eksempel tilgang til en golfbane av høy kvalitet for profesjonelle golfspillere, eller trygge omgivelser med aktiviteter for barn, vil man forholdsvis enkelt opprette segmentspesifikke priser i form av bundling. Golferen vil regne ut kostnadene for ferien basert på prisen på rom og bruk av golfbane. Dersom denne personen oppfatter verdien på overnatting på kr 1000 mer enn familien, er han villig til å betale opptil kr 1000 mer per dag for golfbane enn på liknende steder med en mindre attraktiv plassering. Hvis man antar at andre billigere baner med samme kvalitet ikke er tilgjengelig. Ettersom familien ikke er på ferie for å spille golf blir de ikke påvirket av høye avgifter for å benytte golfbanen (Nagle, Hogan og Zale 2014, 53-54).

3.5 Lojalitet

Hotellbransjen opererer i et svært konkurransepreget marked som har ført til at det stadig blir viktigere å beholde eksisterende kunder, dette har ført til økt bruk av lojalitetsprogrammer. Det hevdes at lojale kunder på sikt vil foreta flere og hyppigere kjøp, enn ikke- lojale kunder, og det er en lavere sannsynlighet for at disse kundene velger å bytte leverandør på bakgrunn av prisreduksjoner eller spesielle kampanjer (Yoo og Bai 2007, 46). Gjenkjøp ses på som en viktig faktor som må være til stede for at en kunde skal kunne oppfattes som lojal, men det er ikke nødvendigvis slik at kunder som kjøper igjen er lojale (Valenzuela og Vásquez- Párraga 2006).

I dagens samfunn står forbrukerne ovenfor svært mange valg og muligheter. Internettet har gjort det svært lett å innhente nødvendig informasjon. Her kan man finne de beste produktene til ulike priser gjennom ulike distribusjonskanaler hele døgnet. Man kan også lese anbefalinger fra andre kunder og sammenligne ulike tjenester/produkter med hverandre. Resultatet av dette er at kundene i dag har makten, det blir derfor stadig viktigere å tilby kundene riktig verdi og fordeler (Schiffman, Kanuk og Hansen 2012, 11).

For å forså hva lojalitet innebærer er det nødvendig å forstå variablene holdning og atferd. Atferdslojalitet handler om kundens oppførsel ovenfor et bestemt varemerke i form av gjentatte kjøpsmønstre. Dette kan måles i form av antall besøk, tid som er tilbrakt på hotellet, anbefalinger til andre og word- of- mouth. Holdningsvariabelen anses som å være det

viktigste elementet for å fremme lojalitet. Det handler om kundens tillit, følelsesmessige tilknytning og forpliktelse ovenfor et spesifikt produkt eller tjeneste. For å oppnå tillit hos kunden må hotellet opptre som pålitelig og kunden må ha en tro på at virksomhetens handlinger er i kundens beste interesse.

Det er svært vanlig at hotellbransjen benytter seg av bonus- og opptjeningsprogrammer hvor kundene får økonomiske fordeler i form av rabatter og tilbud (Jones, Mak og Sim 2007,). Det har også oppstått en nye trend ved at man etablerer partnerskap og samarbeidsavtaler mellom andre bedrifter og merkevarer hvor hensikten er å tilføre en ekstra verdi til kunden. Eksempler på dette er at hoteller inngår samarbeid med flyselskaper, bilutleie, restauranter og kredittkortselskaper hvor man tilbyr såkalte lojale kunder flere muligheter til å opptjene poeng og fordeler (Yoo og Billy 2007). I følge Jones, Mak og Sim (2007), vil ikke økonomiske fordeler alene føre til lojalitet, for å fremme virkelig kundelojalitet bør man opprette strategier som fokuserer på tilpasset kundeservice og individuell anerkjennelse av kunden. Det må også opprettes et bånd mellom kunde og tilbyder som er bygget på tillit og forpliktelse. Gjester som er ekstremt lojale føler en så høy grad av tilhørighet til hotellet de er lojale ovenfor, at de er villige til å endre tidspunktet for besøket sitt for å sikre at de får mulighet til å overnatte hos sin favoritt. Disse kundene er svært lite prissensitive og er villige til å betale mer for å bo på det foretrukne hotellet, enn å betale en lavere pris et annet sted.

For å kunne fremme og opprettholde lojalitet må man ha evne til å forstå kundens behov og ønsker og opprette et system som takler å utføre og administrere dette (Yoo og Bai 2007, 46). I følge Jones, Mak og Sim (2007), er kundetilfredshet et grunnleggende element som må være tilstede for å kunne opprette et lojalitetsforhold. Det handler om å imøtekomme kundens forventninger og levere en service og/eller et produkt som går over kundens forventninger. Det omhandler variabler som pris, servicekvalitet, produktkvalitet, håndgripelige og ikke-håndgripelige elementer.

Kundetilfredshet og lojalitet henger dermed tett sammen, dersom kundene ikke er tilfredse og fornøyde er heller ikke forutsetningen for lojalitet til stede. For å forstå hva som gjør kunden tilfreds er det viktig å ha en forståelse for hvilke elementer som påvirker kundenes oppfatning av servicekvalitet og verdi. Det handler både om håndgripelige elementer som fysiske gjenstander, selve bygningen og hotellets fasiliteter og ikke- håndgripelige elementer som mellommenneskelige relasjoner. Den sistnevnte faktoren anses å være den viktigste faktoren som påvirker tilfredsheten.

Hotellets ansatte spiller dermed en svært viktig rolle da de fungerer som hotellets representanter og er svært involvert i serviceleveransen. For å skape en god opplevelse for kunden må de ansatte få riktig opplæring og i møtet med kunden må de opptre som vennlige og imøtekommende. Dersom dette ikke er tilstede vil dette kunne påvirke kunden negativt ved at deres forventninger ikke blir innfridd. Dette kan føre til at kundene heller velger en konkurrent hvor de kan få mer verdi for pengene sine (Jones, Mak og Sim 2007).

Kundelojalitet vil på sikt kunne ha en positiv økonomisk effekt på en virksomhet, fordi det er lettere og mindre kostbart å betjene eksisterende kunder, de kjøper ofte et bredere utvalg av hotellets produktet og foretar hyppigere kjøp. De kan også fungere som uoffisielle talspersoner ved at de gir positiv omtale og anbefalinger til andre potensielle kunder som kan påvirke dem til å prøve hotellet (Valenzuela og Vásquez- Párraga 2006, 19).

3.6 Pris

Å forholde seg til prising vil være noe av det viktigste, men også det mest kompliserte et hotell og spesielt en RM gjør. Mange vil gjerne definere pris som mengden penger man vil kunne tjene på et solgt produkt, men fra perspektivet til hotellbransjen så vil man definere det som verdien man ilegger et produkt og service, og hvor mye penger man kan ta for dette (Hayes og Miller 2011, 37). Her er både selger og kunde en del av prosessen som kalles prising. Det er mye man skal tenke på når man skal bestemme en pris, har man tatt hensyn til egne kostnader? Hva med kunden, hvordan vil prisen påvirke dem? Har man tatt i betraktning etterspørselen, konkurrentene og hva som eventuelt skjer hvis en gjest skulle avbestille? Som man ser, det er mye man skal forholde seg til når man skal bestemme en pris for et produkt eller en tjeneste på et hotell. Det er derfor viktig at man har en strategi for hvordan man skal prise. I et marked som stadig forandrer seg, hvor konkurrentene blir flere og større og hvor kundene krever mer, så er det viktig at man tør å bryte noen regler og tenke nytt når det gjelder prising og prissetting.

Videre kan et hotell velge å bruke enten statisk eller dynamisk prising som verktøy. Som nevnt skal pris settes med kunden som hovedfokus, og pris skal reflektere den verdien kunden oppfatter om produktet eller tjenesten, dette kalles verdibasertprising. Men det vil også være enkelte som tvholder på kostbasertprising.

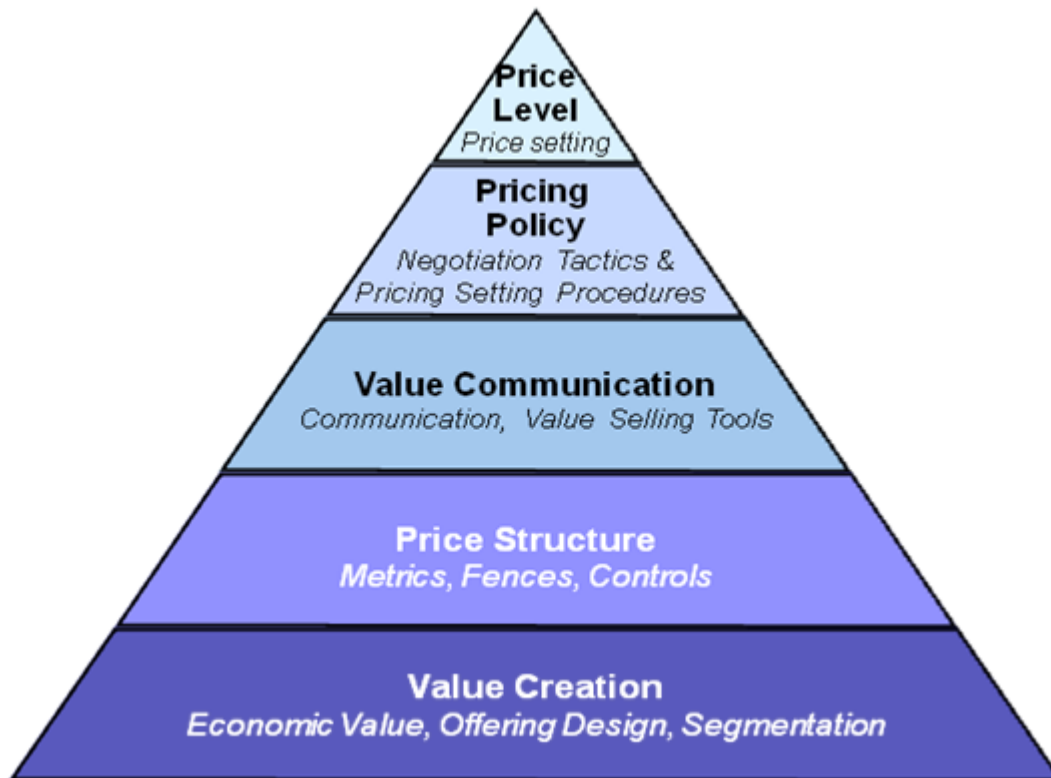
3.6.1 Kostbasert prising eller verdibasert prising?

En kostbasert prising metode er nok den vanligste prismetoden brukt. I korte trekk handler det om å finne ut hva slags kostnader man har, og dermed sette en pris som dekker disse. Likevel er dette også en mindre praktisk og til og med vanskelig prismetode å bruke, nettopp fordi det ikke er så lett som man tror å bestemme en vare eller tjenestes kostnader før man setter en pris (Nagle, Hogan og Zale 2014, 2-3). Prising er derfor mer komplisert enn å bare fokusere på å dekke sine kostnader. Skulle man bestemme seg for å prise for høyt, kan dette virke avskrekkende for kunder. Men om man setter prisen for lavt kan man selv risikere å tape på det, og det vil bli vanskelig å sette opp prisen igjen, da kunden forventer en lav pris.

Det har derfor blitt mer vanlig at denne type prismodeller blir byttet ut mot nye, som dynamisk prising. Dynamisk prising er en modell som ikke bare forandrer pris fra produkt til produkt, men også fra kunde til kunde (Kasavana og Singh 2002). For hotellene vil denne prisingen basere seg på hva kunden mener et hotellrom er verdt og hva de faktisk er villige til å betale. Dette er selvfølgelig ikke en revolusjonerende måte å tenke pris på, da dette har blitt praktisert i flybransjen i mange tiår allerede. Kasavana og Singh (2002) trekker fram at etter at internett ble en stor del av kundenes hverdag, så kan man se på priser på nettet som en slags auksjon. Hoteller konkurrer seg imellom om å tiltrekke riktige kunder og å tilby dem riktig pris. Ettersom transparensen er høyere enn før, vil kunden være en stor del av prisprosessen. Dynamisk prising vil ikke være noe som vil passe for alle type bransjer. Dette vil for eksempel være varer som allerede koster lite eller er varer som man til daglig kjøper mye av (Kasavan og Singh 2002). Likevel, for de bransjene som kan og bør bruke dynamisk prising, spesielt hotellbransjen, så kan slik prising føre til en høyere effektivitet i markedet. Man kan dessuten få mer ut av produktet sitt og ikke minst vil man få et klarer bilde på hva produktet man ønsker å selge, faktisk er verdt for kundene sine (Kasavana og Singh 2002, 137).

3.7 The Strategic Pricing Pyramid

Da hovedmålet med denne oppgaven er å skape en forståelse for hvordan man kan oppnå lojale kunder ved bruk av RM, ser vi det som essensielt å ta i bruk «The Strategic Pricing Pyramide» Denne skaper fundamentet for hvordan man skal bygge opp en god strategi for prising og vi vil under trekke fram noe av det viktigste for vår oppgave.



Figur 3.1: The Strategic Pricing Pyramide (Hogan, Nagle og Zale 2014).

3.7.1 Verdiskapning

Først og fremst må man begynne med å skape en verdi for kunden. Det er viktig at man skjønner hvorfor og hvordan man kan skape den verdien som ikke bare vil være lønnsomt for hotellet, men også kunden. Her er det viktig at man har en god oppfatning av hva slags kundebase man har, og segmentering vil derfor være nøkkelen. Ved å ha en god oppfatning av dette kan man også designe og utvikle produktet og tjenesten sin tilpasset de ulike kundegruppene. Videre må de ansatte og ikke minst ledelsen være klare på hva de kommuniserer til kunden. Det må være et forhold mellom hva de lover kunden og hva man faktisk leverer. Om man har en forståelse av dette kan man lettere oppnå en profitt (Nagle, Hogan og Zale 2014).

Hva den enkelte kunden legger i verdi er også viktig å forstå, og derfor er som nevnt segmentering essensielt. En pensjonist vil for eksempel ikke ilegge samme verdi i gratis wifi og moderne omgivelser slik som en av generasjon X vil. I tillegg til alder vil også inntekt spille en større rolle. Har man høyere inntekt, har man også mulighet til å bruke mer penger på et produkt og vil muligens derfor også forvente mer for pengene. For å oppnå maksimal effekt av verdioppfattelse, så er bundling et viktig verktøy. Ved å tilby et hotellopphold som inkluderer middag og billetter til et show, kan kunden lettere føle at man har fått mer enn man

har betalt for. Det er derfor viktig at hoteller og bedrifter generelt, fokuserer mer på kundens oppfattede verdi, enn pris. Da bundling er et nyttig verktøy, kan det også være med på å skifte etterspørselen. Om for eksempel det er få gjester i ukedagene, kan man tilby noe som bare er mulig i ukedagene, og da spre kundeaktiviteten og etterspørselen utover hele uka (Tranter, Stuart-Hill og Parker 2008).

Det er ikke alltid at verdien man føler man har oppnådd ved kjøp av et produkt eller en tjeneste, er det som er det viktigste, men det som kalles economic value. Dette baserer seg på hva slags alternativer kunden har til å tilfredsstille det samme behovet og deres willingness – to – pay. Hvorvidt man er villig til å kjøpe en kald cola på en varm dag på stranda for 50 kr eller å gå til nærmeste butikk og kjøpe den for 20 kr, kommer an på om man ønsker å betale mer for at noe er lettvin og mer tilgjengelig. Da ikke alle er villige til å betale mer for en vare eller tjeneste bare fordi det er lettvin, så er det viktig å tilby alternativer, slik at man da når ut til flere kunder (Nagle, Hogan og Zale 2014).

En annen måte å oppnå verdi på for kunden er bruk av lojalitetsprogrammer, som har blitt veldig vanlig å bruke i alle type bedrifter. Det vil være naturlig å tenke at lojale kunder vil være mer villige til å bruke dine tjenester eller kjøpe dine produkter enn ikke-lojale kunder. Her kommer også bundling inn igjen, da det har blitt vanlig å tilby et differensiert produkt til kundene. For eksempel i hotellbransjen så vil man oppleve at hotellene samarbeider med flyselskaper, reiseselskaper, restauranter og kredittkort selskaper. Man tilbyr som regel lojale kunder å bygge opp poeng som fører til visse fordeler, som for eksempel gratis overnatting. Ved å tilby kundene disse ekstra mulighetene og tjenestene, får kunden også en høyere oppfattelse av serviceverdi, noe som er viktig for å skape lojale kunder. Om man ønsker lojale kunder er det viktig å forstå hva kundenes behov er, og prøve å gjøre det man kan for å imøtekomme dette (Myongjee og Bai 2007)

3.7.2 Kommunikasjon av pris og verdi

Verdi er ikke bare viktig for kundene, men også for bedriften. Man må selv vite hva slags verdi produktet eller tjenesten man ønsker å selge har, for lettere å kunne kommunisere dette til kundene. Om det er en misforståelse mellom bedrift og kunde når det gjelder oppfatning av verdi, så vil dette kunne skape et negativt utslag på en bedrift.

Det er flere faktorer man må ta hensyn til når det gjelder å kommunisere verdi til kunden, blant annet må man tenke på hva slags produkt eller tjeneste man har, er det noe nytt eller noe som har vært på markedet over lengre tid? Hvor erfaren er kunden innenfor ditt marked? En

kunde som har lite kjennskap til markedet eller om det er et produkt eller tjeneste som er helt nytt, så vil det være større sjans for at kunden ikke vil kjenne igjen verdien av dette. Man må kunne tilpasse budskapet sitt om verdi i forhold til kundens kunnskap. En kunde vil kanskje ikke kjenne behovet for et produkt eller en tjeneste, før det uttrykkelig har blitt fortalt dem at dette er noe de trenger. Det må også bli gjort klart hvorfor akkurat denne tjenesten eller produktet har en høyere verdi enn konkurrentenes (Nagle, Hogan og Zale 2014)

Det er mye snakk om at pris og verdi skal stå i forhold til hverandre, men det er ikke alltid tilfelle. Det finnes noe som heter perceived fairness, altså oppfattet rettferdig. Hva er egentlig en rettferdig pris? I hotellbransjen vet vi at prisene vil variere, ikke bare fra hotell til hotell, men også fra rom til rom. Vi vet at et rom på et fem-stjernes hotell vil være dyrere enn på et tre-stjernes rom, men er dette egentlig rettferdig? En kunde baserer gjerne sin oppfatning av rettferdig pris basert på hva de syns er riktig og galt, men også erfaringer. Har man bodd på et hotell før og vet hva man kan forvente, vil prisen være lettere å vurdere som rettferdig eller urettferdig, dette kan og kalles reference price (Wirtz og Kimes 2007). Likevel, om man skulle oppleve at en annen kunde fikk en lavere pris på akkurat samme rom, ville man oppfatte dette som rettferdig, og det vil gjerne oppstå misnøye, spesielt da kunden ikke vet hvorfor prisen er lavere. Her kommer da spørsmålet inn om hotellene derfor burde oppgi informasjon om sin pris politikk, slik at kunden da lettere kan forstå hvorfor prisene er differensierte. Om man opplever at man blir behandlet rettferdig, så kan det skape større sjanser for at kunden ønsker å bo på hotellet (Mattila og Choi 2005). Svaret vil uansett være at ja. Man vil være tjent med at kundene er informert om hvorfor prisene er varierende. Dette kan man gjøre ved å dele ut brosjyrer, ha informasjon om det på sine hjemmesider eller at de i resepsjonen informerer kunden om dette (Wirtz og Kimes 2007). Igjen ser vi hvordan kommunikasjon er nøkkelen til å skape verdi og forståelse til et produkt eller tjeneste. Ved å ha en åpen dialog med kunde, vil det skape mindre negative reaksjoner mot hvorfor prisene er som de er, og det kan igjen skape mer lojale og fornøyde kunder. Utfordringen med å skulle sette priser fra en RMs perspektiv er mange, blant annet som nevnt, så går det mye på hva kundene forventer og hva slags erfaringer de har. Det er viktig at man klarer å få de kundene som er villige til å betale mer for et produkt, nettopp til å gjøre dette, og hindre dem mest mulig i å benytte seg av billigere alternativer (Wirtz og Kimes 2007).

3.7.3 Willingness-to pay

Som nevnt er det viktig at kundene er villige til å betale den prisen som du krever av produktet eller tjenesten. Om det skulle være sånn at kundene ikke lenger er villige til å betale

den prisen som er satt, kan dette ha tre årsaker: at produktet eller tjenesten er for dyr i forhold til verdien, at kunden ikke skjønner verdien eller at det ikke tilbys like høy verdi som lovet (Nagle, Hogan og Zale 2014). Det å skulle drive en prispolitikk kan være vanskelig, da kundene nå har mer kunnskap og de er mer utstyrt til å lure selgeren.

Hotellbransjen og generelt alle bransjer kjenner i dag viktigheten av lojale kunder.

Markedsundersøkelser viser at det er en sammenheng mellom lojale kunder og en suksessfull bedrift (Wieseke, Alavi og Habel 2014). Ved å ha en lojal kunde kan man oppnå fordeler som gjenkjøp, lettere å holde på kunder og positive word of mouth, som igjen da vil føre til en bedre revenue. Lojale kunder vil også muligens være mindre prissensitive, som gjør det lettere å kunne ta en høyere pris for en vare eller tjeneste, likevel er det ikke helt uten problemer å ha lojale kunder. Om det skal forhandles om pris med en lojal kunde, vil selgeren være villige til å ta en høyere pris, eller vil man føle seg bundet til å ta den prisen man alltid har tatt?

(Wieseke, Alavi og Habel 2014). Etersom lojale kunder er mindre prissensitive, vil det være rimelig å anta at det ikke vil være vanskelig for en selger å be om en høyere pris, likevel, er det også kjent at lojale kunder som regel krever en lavere pris eller rabatter. Grunnen til dette kan være at de føler at bedriften skylder dem noe, nettopp for at de er lojale. Det vil derfor være høyt sannsynlig at en selger er mer villig til å tilby en lavere pris til lojale kunder, nettopp for å unngå å ødelegge et lojalt kundeforhold, og dermed holde på kunden. Hvorvidt dette er lønnsomt vil variere fra kunde til kunde, spesielt hvis vi tenker KAM. Lojale kunder er derfor villige til å betale mer, men helst mindre (Wieseke, Alavi og Habel 2014).

3.8 KAM

Det legges mye fokus på den individuelle kunde, men i hotellbransjen er business to business kunder også en viktig kundebase. Forbi er den tiden hvor selgere bare var en sleip fyr som satt foten i døra når du ikke ville slippe han inn. I dag har tilnærmingen til salg blitt mer avansert og personlig. Bedrifter har innsett at det er viktig å skape en relasjon til sine kunder og bygge seg opp en solid og lojal kundebase. Derfor har det blitt mer vanlig, og ikke minst viktig med en key account manager og key accounts i business to business markedet (Jobber og Lancaster 2012). Denne strategien blir brukt for å sikre seg nøkkelkunder som er villige til å legge igjen mye penger i bedriften. Disse nøkkelkundene skal i hovedsak kunne stå for rundt 70-80% av omsetningen din, men de trenger ikke å utgjøre mer enn 20 % av kundebasen din, dette kalles paretoprinsippet og er utarbeidet av Italieneren Vilfredo Pareto (Ivančić 2014 633).

En KAM skal sørge for at kunden får spesialbehandling, ved å blant annet tilby dem bedre priser og vilkår, samt bedre service. Ved skape gode relasjoner med kunden, vil det være mer sannsynlig at man klarer å holde på kunden over lengre tid, og en lojal key account vil kunne være avgjørende for god revenue.

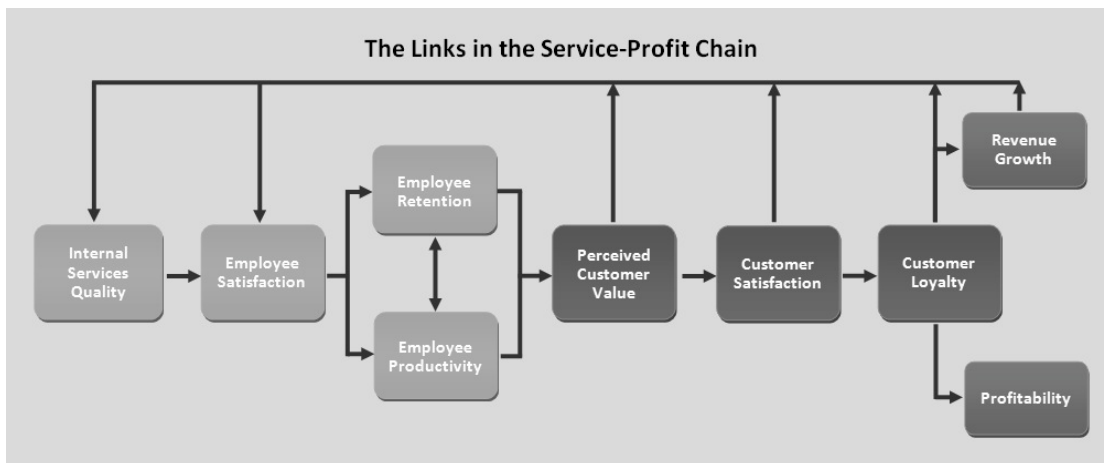
Andre fordeler ved en key account er at man som selger vil få en bedre forståelse og innblikk i hvordan kunden foretar sine beslutninger. Man vil kunne påvirke beslutningstakere i bedriften til å kjøpe det man ønsker å selge. Videre kan man lettere følge opp kunden og gi dem den spesifikke servicen de ønsker. Likevel finnes det også ulemper, blant annet som at hvis man har få, men store kunder, så kan det knytte seg en risiko til at man fort blir avhengig av en kunde, og man blir mer sårbar. Enkelte kunder kan utnytte sin key account på en negativ måte, og dermed koste selgeren penger. Kravene til kunden kan bli for høye, og selgeren vil ikke ha mulighet til å møte dem. Om man også bare skal forholde seg til 80-20 prinsippet, så kan man risikere å neglisjere mange av de små kundene, som potensielt kunne ha utviklet seg til å bli en større og viktigere kunde (Jobber og Lancaster 2012)

Fordeler for kunden kan være at det da får en bedre og mer tett service og oppfølging. Det vil også være lettere for kunden å kontakte selger, da man som regel har en man skal forholde seg til, og dermed gjøre det lettere å foreta kjøp. Man får også bedre priser og vilkår, og man får muligheten til mer skreddersydde pakker og tilbud (Jobber og Lancaster 2012).

3.9 Ansatte i møte med kunden.

De ansattes kunnskaper og ferdigheter er en viktig ressurs i enhver bedrift og for å opprettholde disse er det nødvendig for bedriften å ha fokus på kontinuerlig læring. Stadig framgang i teknologi, og endringer i kundens atferdsmønster gjør læring til en prosess som trenger kontinuerlig oppfølging og fornyelse for at bedriften skal kunne beholde sine komparative fortrinn (Brochs-Haukedal 2012).

Det finnes mange modeller som sier noe om hvor viktig det er å fokusere på denne type læring, og en av disse er Service - Profit Chain.



Figur 3.2: The Links in the Service-Profit Chain (Feedback systems)

Dette er en modell som viser hvordan verdier skapes av mennesker i tjenesteytende organisasjoner. Den tar for seg både interne og eksterne forhold, samtidig som den knytter kundens opplevelse av verdi til bedriftens servicekonsept.

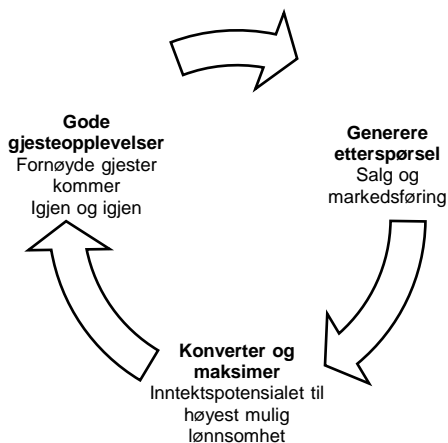
Bedriften må ha en klar intern drift - og leveringsstrategi for å kunne danne grunnlaget for de ansattes produktivitet og leveranse kvalitet. Disse strategiene skal legge til rette for at de ansatte skal kunne arbeide mest mulig effektivt, og samtidig yte god service ut mot kundene. Planlegging i forkant av kundemøtet og gode rutiner er med på å gjøre den ansatte tryggere i forhold til arbeidet sitt, i tillegg til at det sikrer at bedriftens målsetninger blir møtt. Det må også tas stilling til hvor stor grad av beslutningsmyndighet den ansatte skal ha, dess større grad av myndighet, jo mer fleksibel kan den enkelte ansatte være i henhold til å kunne gi kunden det de ønsker. I hotellindustrien kan dette være prissetting, rabatter eller oppgraderinger. Det er imidlertid viktig at dersom resepsjonistene skal ha mulighet til å gi rabatter på pris, og oppgraderinger må de ha kunnskaper om hvordan RM fungerer, slik at de gir riktig pris til riktig kunde. I tillegg vil det være viktig å kunne forklare for kundene hvorfor hotellet bruker RM og opererer med fleksible priser som er forskjellig fra dag til dag. Dette vil kunne skape transparens, noe som vil gi tilfredse kunder, ved at de forstår hvorfor de må betale forskjellige priser. Dessuten vil de mest prissensitive kundene lære at de får bedre priser og betingelser dersom de bestiller på forhånd (Andreassen 2008).

Når de organisatoriske faktorene er lagt til rette for, vil dette kunne skape mer fornøyde og trygge ansatte. Dette vil kunne føre til at de bruker kunnskapen sin for å møte kundens behov i større grad, noe som vil føre til fornøyde gjester. Dersom gjestene er fornøyd vil det være større sannsynlighet for at de vil være lojale. Fornøyde gjester vil også ha en påvirkning på de

ansatte gjennom positive tilbakemeldinger, noe som igjen kan øke den ansattes trivsel, læringsvillighet og ønske om å yte god service. Dette vil igjen ha påvirkning på revenue vekst og hvor stor fortjeneste bedriften vil få. Man kan altså si at Service Profit Chain er en evigvarende sirkel, som det er viktig å holde fokus på (Andreassen 2008).

3.10 Samarbeid

Samarbeidet i en organisasjon har stor påvirkning på hvorvidt implementeringen av RM blir vellykket, samt hvor stor grad av kundetilfredshet man oppnår.



Figur 3.3: Revenue Circle (Friberg 2012).

For å fremme kundetilfredshet, og gjenkjøp, er det viktig med et godt samarbeid mellom de ulike avdelingene. Dette kan man se av Revenue Circle, der det vil være et evig samspill mellom revenue-avdelingen, salg/markedsføring og drift for å skape størst mulig grad av kundetilfredshet, samtidig som man øker bedriftens revenue.

RM-avdelingen har til hensikt å maksimere revenue, de må ha oversikt over hotellets historikk, konkurrenter, endringer i markedet, arrangementer i nærområdet, og utvikle prisstrategier for å nevne noe. Prisene som blir fastsatt for hotellet er dermed nøye analysert, og tilpasset både segment og markedsituasjon sett i forhold til kundens oppfattede verdi. Det er dermed nødvendig å sørge for at de andre avdelingene kommuniserer denne verdien ut til kundene, slik at man skaper forventninger i forhold til det man evner å levere (Hayes og Miller 2011).

Det er mulig å skape kundenes forventninger ved å anvende den kunnskapen revenue-avdelingen har tilegnet seg til å kommunisere verdien ut til kundene. Dermed er det viktig at

salg/markedsføring har et godt samarbeid med revenue-avdelingen og vet hvilke verdier de skal fremme i markedsføringen. Takket være informasjonen de får fra revenue-avdelingen har de muligheten til å tilpasse markedsføringen til de ulike segmentene. Ved bruk av direkte markedsføring slik som mail og telefonsalg, kan man gi tilbud basert på gjestenes historikk. Det er viktig at all informasjon som sendes ut er i tråd med bedriftens målsettinger, og evner å levere formidlet verdi (Jobber og Lancaster 2012).

Det er de ansatte som står i front som skal sørge for at den verdien som revenue-avdelingen har skapt, og det salg/markedsføring har formidlet, kommer tydelig fram i møte med gjesten. Det er derfor viktig at også disse har en grunnleggende kunnskap om RM, og kan synliggjøre verdien for kundene. I sannhetens øyeblikk skal serviceløftet leveres, og det er viktig å kvalitetssikre dette samspillet mellom den ansatte og gjest gjennom tilrettelegging, gode rutiner, opplæring, og ikke minst samarbeid og god kommunikasjon. Dersom verdiskapningsprosessen blir gjort på riktig måte, vil dette ikke bare være positivt for bedriftens revenue, men det vil også ha påvirkning på den ansattes tilfredshet, noe man kan se av figur 3.2, som er nevnt tidligere, den viser hvordan service kan skape revenue (Andreassen 2008).

Dersom man kommuniserer for høy verdi i forhold til det man klarer å levere vil dette kunne føre til misfornøyde kunder og i verste tilfelle gjøre at man mister kunder. Dersom dette er tilfellet, kan det være mange mulige årsaker, og det er viktig å finne årsaken til problemet, slik at man kan sette i gang tiltak for å forbedre kundetilfredsheten. Det er mulig at det er en feil i kommunikasjonen mellom RM-avdelingen, salg/marked eller drift. En annen årsak kan være at salg/marked ikke har klart å formidle verdien i stor nok grad, eller at RM-avdelingen har feiltolket segmentet til hotellet. Det er imidlertid heller ikke nødvendigvis utelukkende positivt dersom man leverer en høyere verdi i forhold til forventningene heller, da dette kan skape enda høyere forventninger til neste besøk som man da ikke klarer å innfri. Dersom man feiltolker den verdien som kunden setter på produktet, vil dette kunne føre til tapt revenue, både dersom man setter en for høy verdi som skaper kundemisnøye, men også gjennom tapt revenue ved at man priser seg lavere enn det kunden faktisk er villig til å betale for tjenesten (Jobber og Lancaster 2012).

Det er ikke bare viktig med riktig kommunikasjon ut mot kundene, men også mellom avdelingene, dersom kommunikasjonen svikter, vil dette vanskeliggjøre verdiskapningsprosessen.

Intern kommunikasjon anses som nøkkelen til organisatorisk effektivitet og produktivitet, det er ikke mulig for bedriften å fungere som en helhet dersom det ikke eksisterer god kommunikasjon mellom avdelingene. Det vil kunne være en fordel å bruke både formell og uformell kommunikasjon, noen eksempler på ulike måter å kommunisere på er gjennom offisielle skriv, møter, email, messenger, telefon, og ansikt til ansikt. Det er viktig at kommunikasjonsmetodene som blir valgt er tilpasset den enkelte bedrift og at den blir tilrettelagt på best mulig måte slik at den har en positiv påvirkning på bedriften. Det er viktig å unngå barrierer som hindrer kommunikasjonen da disse kan skade verdiskapningsprosessen.

Noen av disse barrierene er dårlig organisering, dersom en avdeling gir kunden et tilbud, må det kunne følges opp av de andre avdelingene. Manglende ansvar er et annet problemområde, dersom en kunde tar kontakt med et problem som ikke nødvendigvis er ditt hovedområde er det viktig å forsøke å hjelpe kunden på best mulig måte, eventuelt forsøke å henvise til noen som kan hjelpe istedenfor å si at dette ikke er din jobb. Det er imidlertid viktig å vite hvor man skal henvise kunden, dersom kunden blir sendt til forskjellige avdelinger uten at problemet blir løst vil dette kunne hemme kundetilfredsheten. I tillegg vil det være viktig å sørge for at interne konflikter blir løst så fort som mulig slik at disse ikke hindrer kommunikasjonsflyten. Det er viktig å legge til rette for at de ansatte identifiserer seg med organisasjonen, da dette kan være med på å skape tilhørighet og øke sjansen for at man ønsker å samarbeide for å skape best mulig resultat (Walker 2011).

4.0 ANALYSE OG DRØFTING

I denne delen av oppgaven ønsker vi å analysere dataen vi har samlet inn opp mot teorien. For å best gå fram med analyseringen, så lagde vi et sammendrag av hvert enkelt intervju og dermed fylte vi inn de ulike hovedtrekkene innenfor hvert emne og hvert hotell i et selvlaget kolonneskjema.

4.1. KAM

I denne oppgaven har vi valgt å trekke fram KAM som et hjelpemiddel for å fremme lojale business to business kunder. Vi så det derfor nødvendig å intervju en som hadde key account ansvar. I tillegg har vi også spurt de andre informantene om KAM arbeidet på sine respektive hoteller, dette for å finne ut hvordan de opplever arbeidet med KAM og hvordan samarbeidet er på tvers av avdelingene.

I teorien påstår vi at KAM er viktig for å skape relasjoner og for å bygge opp en solid og lojal kundebase. Alle informantene mente at det å skape relasjoner var en KAMs viktigste oppgave, og jobben med KAM er krevende, og at man alltid måtte være oppmerksom og oppdatert på kundens behov og ønsker. Vi opplevde også at innenfor kjedehotellene så var KAM arbeidet desentralisert, som betyr at de hadde hovedkontor som tok seg av de store kundene. De ansatte hadde lite å gjøre med KAM kunder, og skulle man få en forespørsel så ville denne bli henvist videre til hovedkontoret. Det kom også fram fra flere av informantene, at det var viktig at både selger og kunde holdt sin del av avtalen. Og at man som selger måtte legge press på kunden om man ikke fikk det som var lovet. Dette bunnet også i at de ulike KAM kundene har avtaler med flere hoteller, som igjen vil være en utfordring og kan hemme lojalitet. Det er viktig at man finner en balansegang slik at avtalen man inngår blir en fordel for begge parter.

Etter at intervjuet 2 var gjennomført, ble det ganske klart at KAM kunder egentlig ikke er lojale kunder. En bedriftskunde vil alltid være på jakt etter best mulig pris og hva hotellet kan tilby for å dekke deres behov. På grunn av at prissensitiviteten er høy hos bedriftskunder, så kan man enkelt stjele kunder fra andre hotell, noe som informant 2 opplyste at han nylig hadde gjort. Det er derfor som nevnt viktig å bygge relasjoner og tillit.

Informant 6 mente at personlig dialog med kunden var viktig, og han trakk spesielt fram dette med å møte kunden på et personlig nivå. Dette gjorde de blant annet gjennom frokostmøter, de arrangerte også kundearrangementer og sommerfester. Likevel kan man se utfordringene med dette, da mange av de største konsernene har mange avdelinger og det er vanskelig å få oversikt over dem, som informant 2 også nevnte.

Et interessant tema dukket også opp under intervjuet med informant 6, nettopp dette med fare for priskrig. I dag så er man mye mer prisbevisst enn før, og det kan by på utfordringer for KAM arbeidet. Det er enkelt å kunne snakke seg til en god pris, men som informant 6 sa: «Og det er vanskelig å jobbe med, for det bygger en ukultur, det skader hotellene og driften av hotell i hele Norge».

4.1.1 Nøkkelt kunder

I teorien så skriver vi at nøkkelt kunder er de som følger Pareto prinsippet, altså at 20 % av kundene står for 80 % av omsetningen. Som informant 3 sier, så er nøkkelt kunder en base og det er viktig at man alltid er oppmerksom ovenfor disse, da dette bidrar til et grunnbelegg. Selv om KAM kunder kan være store bedrifter og krever mye, så er det likevel viktig å ikke

glemme de individuelle kundene og de små bedriftene. De små bedriftene kan være mer lojale, da de store konsernene gjerne har avtaler med flere hoteller, og de er mer opptatt av pris. Informant 4 svarer på spørsmålet om hvem de anser som nøkkelkunder, at de mener at alle er nøkkelkunder, enten om det er store bedrifter eller individuelle kunder.

Det kan dessuten være vanskelig for KAM arbeidet å ha mange avtaler, spesielt i høysesongene, som informant 6 nevner. Man må være i stand til å si nei til enkelte kunder og tenke på at KAM kundene ikke må ta en for stor prosent av belegget. Dette kan skade prisen, ved at den presses ned i forhold til avtalene de enkelte KAM kundene har.

4.2 Pris og verdi

Pris og spesielt verdi har vært grunnleggende for teorien i denne oppgaven. Prispyramiden legger grunnlaget for hvordan et hotell burde forholde seg til pris. Det er viktig at man tenker strategier og at man har fokus på verdibasert prising. Det er kunden som bestemmer prisen, og det vil sjeldent være lurt å sette en pris kunden ikke er villig til å betale for. Hotellene må ha fokus på riktig pris, til riktig tid, til riktig kunde. Det er viktig å finne riktig prispunkt, sier informant 5.

Selv om pris er viktig, må det være en balanse mellom pris og verdi. Informant 5 sier at det er viktig å kunne sette pris og verdi sammen, og at man klarer å levere det man lover. Skulle man sette en for høy pris, kan man risikere å tape kundene til konkurrentene, men setter man en for lav pris, da taper man revenue. Og derfor blir som nevnt, verdibasert prising viktig, da verdien reflekteres i prisen. En utfordring er likevel at ikke alltid pris og verdi henger sammen, noe som informant 5 fortalte om etter at intervjuet var utført. Hun dro fram et eksempel om at russere ofte ble skuffet når de kom for å bo på hotell i Norge. Dette fordi de betaler en høy pris hjemme i Russland som ikke reflekterer hva de får når de kommer fram til destinasjonene. Pengene skal gjennom mange ledd og selv om prisen er høy, står ikke verdien i forhold til dette.

Informant 4 sier blant annet at pris ikke alltid er det som betyr noe, men verdien av det som oppleves og forventningene. Forventninger er som kjent en stor del av kundens opplevelse og møte med hotellet. Et hotellrom er et produkt som ikke kan oppleves eller testes før bruk, det er derfor viktig at man leverer det kunden forventer. Informant 4 tekker også fram at det som loves når man booker rommet, også må være det man får når man kommer. Hun sier: «Vi er ganske sårbare med feil markedsføring, som kan true etterspørselen vår». Det kan være viktig å trekke fram at dette er et enkeltstående hotell, som i større grad er avhengige av å være mest

mulig ufeilbare. Ettersom de ikke har noe drahjelp fra andre hoteller, er det viktig at de skiller seg ut fra konkurrentene basert på hva slags verdi de kan tilby kundene sine. Informant 6 jobber også på et enkeltstående hotell, men det som er unikt med dem, er at de er et leilighetshotell, som opererer med slagordet: «Home when you`re not». De legger mye fokus på å skape en god og personlig atmosfære, som vil være et ledd i verdiskapningen. Alle våre informantene presiserer at god service er viktig, og det er det som trekker kunden tilbake. Likevel må det nevnes, at hos informant 4, så opplevdes atmosfæren og servicenivået som noe enestående.

Det må også trekkes fram, at dette med god service og å få gjesten til å føle seg velkommen, ikke er noe som koster noe ekstra. Et smil eller litt ekstra oppmerksomhet fra resepsjonisten kan være det som gjør at gjesten føler at besøket var tilfredsstillende. Det handler derfor om å skape det lille ekstra og leve opp til de forventinger kunden har til hotellet. Informant 4 forteller at hotellet deres en del av Leading Hotels Of The World, som kun tar inn femstjerners hotell. Det legger føring for hotellet, da de har en bok med kriterier og krav som må følges. Hun forteller at selv om denne boken skal fungere som retningslinjer, så må man plukke ut det man anser som viktigst for sitt hotell, og gjøre det til sitt eget. Man må være ekte og genuin.

Verdiskapningen handler også mye om kommunikasjon. Dette gjelder ikke bare det man kommuniserer ut til kunden gjennom hjemmesider og andre distribusjonskanaler, men også å få tilbakemelding etter at gjesten har bodd der. Spesielt informant 1 legger vekt på at de ringer opp gjesten, spesielt kurs og konferanse gjester, for å høre om de var fornøyd med oppholdet og om deres behov ble møtt. Likevel sier hun også at det er viktig med kommunikasjon under oppholdet, og at gjesten kommer med problemet med engang, slik at man kan rette opp i eventuelle problemer. Dette er også et ledd i å skape verdi og sørge for fornøyde gjester. Informant 5 nevner også dette med tilbakemeldinger fra kunden, og legger spesielt vekt på at kunden må føle seg trygg nok til å si fra hvis det er noe ikke er fornøyd med. Her kan man trekke inn at det er viktig med et personale som er profesjonelle og er flinke til å lytte til kunden.

Gjennom alle intervjuene kommer det sterkt fram at pris egentlig ikke er det viktigste, men selve verdiskapningen. Dette underbygger teorien vår, om at hoteller gjør seg best tjent med å benytte seg av en verdibasert prising. På denne måten kan man lettere sette riktig pris for kunden, noe som dessuten kan være mer lønnsomt for hotellet.

4.2.1 Segmentering

Det er viktig at man kjenner til kundene sine, og hvilke segmenter man har. Kjedehotellene har forskjellige type hoteller som passer til de ulike segmentene. Dette kan blant annet være et budget hotell eller et kurs og konferanse hotell. Ved å ha slike klassifiseringer løper man en mindre risiko for å skuffe kunden, da de vet hva de kan forvente seg. Man må også ta hensyn til at de ulike segmentene er mer prissensitive enn andre. Informant 1 og 3 legger mye vekt på leisure og corporate kunder, og at man må ta hensyn til deres prissensitivitet. Informant 5 forteller også at man må kunne fylle opp hotellet hver dag, men med riktig segment. Enkeltstående hotell har i mindre grad mulighet til å sende kunden til forskjellige hotelltyper, og må derfor spille mer på en høy grad av service, verdi og opplevelser

4.2.3 Distribusjon

I teorien har vi lagt mye vekt på at verdi er viktig for kunden, og at man må levere det man lover. En verdibasert prising vil derfor være veldig aktuell for hotellene, og vi ser på bakgrunn av intervjuene våre, at alle hotellene praktiserer dette. Informant 5 sier at man må fokusere på å finne riktig prispunkt, noe som er utfordrende ettersom markedet stadig er i forandring. Viktige hjelpemidler vil derfor være reisebyråer og hjemmesider for å nå ut til kunde. Her ser man da viktigheten av kommunikasjon og bruk av riktige distribusjonskanaler. Informant 4 fortalte blant annet at de arbeidet med å oppgradere sine hjemmesider, slik at de kunne nås på flere format og også ha informasjon lettere tilgjengelig, som igjen ville gjøre det lettere for kunden å booke rom hos dem. Dette underbygger teorien vår om at det er viktig med transparens, både innenfor informasjon og pris. På denne måten vil kunden lettere få tilgang til de enkelte hoteller, noe som igjen kan bidra til å fremme kundelojalitet. Man må kunne være åpen og ærlig i markedsføringen sin, sier to av informantene.

Det er viktig at man har oversikt over hvilke distribusjonskanaler man bruker, og på den måten kan man lettere styre kundene mot hotellet. To av våre informanter nevnte at de jobber aktivt med adwords som et ledd i å være mer synlig for kunden. Aktuelle distribusjonskanaler begrenser seg ikke bare til egne hjemmesider, men gjelder også aviser, flytoget, reklameskilt, mail og over telefon, som informant 1 og 2 bruker.

4.3 Revenue management

RM er en stor del av hoteldriften og det er viktigere enn noen gang å praktisere dette på en profesjonell og oversiktlig måte. Informant 1 sier blant annet at RM ikke er noe som kan

læres, men er noe som kommer med erfaring. Det er viktig at man ikke bare kjenner til sitt eget hotell, men også til situasjonen i markedet. Man må ha en oversikt over sitt kompetitive set, om man ønsker å treffe de kundene man ønsker og gi den rette prisen.

RM arbeidet blir som regel utført av et hovedkontor, hvertfall i kjedehotellene, som da legger de største strategiene. Det er likevel en RM ansvarlig på de enkelte hotellene, som styrer prisene i hverdagen. I hovedsak må man være i stand til å tilby den rette prisen til de rette kundene. Da hotellene til stadig benytter seg av lojalitetsprogrammer, er det viktig at de tilbyr kunden noe de vil anse som verdifullt. Her ser vi at alle kjedehotellene benytter seg av kampanjer og spesialtilbud, rettet mot sine mest lojale kunder, altså de som er medlem av lojalitetsprogrammene deres. Et eksempel som informant 1 trekker fram, var at under Holmenkollstaffetten så sendte de ut mail til sine stamgjester, og tilbydde dem rom. På bakgrunn av historisk data, så visste de at disse kunden kom til å bestille rom i siste liten og de ville forvente å få rom. Ved å komme dem i forkjøpet, så sørget ikke hotellet bare for å dekke sitt grunnbelegg, men de fikk også mer fornøyde stamgjester. Dette er en effektiv måte å drive RM på, da man ikke bare får fornøyde kunder, men hotellet får også det de ønsker, og man får dekket grunnbelegget. På bakgrunn av dette kan hotellet da ta en høyere pris for de resterende rommene, fordi verdien av rommet vil bli såpass høy under et slikt event, at kundene vil være villige til å betale en høyere pris.

Informant 1 sa at de mest sannsynlig ville få fullbooket hotell uansett, men ved å bruke denne strategien sikret man seg fornøyde stamgjester, som vil være avgjørende for alle de andre dagene i året når det ikke er slike store eventer i sving. På denne måten skaper man tillit i forhold til gjesten, og gjesten vil føle seg viktigere og mer satt pris på.

Men på den andre siden, så ser vi at de to enkeltstående hotellene vi intervjuet ikke benytter seg av noen form for lojalitetsprogrammer. De fokuserer på pris og verdi, og spesielt informant 4 mener at et slikt program ikke vil fremme kundelojalitet. Hun sier: «Det er nok å trives, det er nok å bli gjenkjent, det er nok å få være i flotte omgivelser. Man må ikke alltid ha et klippekort for å komme tilbake igjen. Det er da servicenivået vårt som betyr mye for at gjestene våre kommer tilbake». Hun sier også at et stempel i hjertet er viktigere enn et stempel på et kort. Fordi det skaper mer nærhet og tilknytning til gjestene. Det blir mer personlig.

Alle informantene trekker fram at den jobben en RM gjør, må være framstilt på en ærlig måte. Prisen som kommuniseres må stå i forhold til verdien, og at kunden vet prisen før det inngås en avtale, også kjent som pristransparens.

5.0 VERIFISERING OG VALIDITET AV DATAINNSAMLING

5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om i hvilken grad undersøkelsens resultater er til å stole på. Det handler også om hvordan tilfeldige forhold kan ha påvirkning på resultatene, dette kan for eksempel være forhold ved omgivelsene som virker forstyrrende under selve intervjuet, eller det kan være forhold ved undersøkelsesinstrumentet hvor intervjuguide for eksempel består av spørsmål som er tvetydige (Askheim og Grenness 2014, 44).

Samtlige informanter fikk selv velge sted hvor intervjuet skulle foregå, på denne måten var alle i kjente omgivelser. Fem av seks intervjuer (intervju 1-6) ble utført på fellesområder på hotellet som loungebar og i nærheten av hotellets restaurant. Dette førte til at omgivelsene ikke var helt optimale da det til tider kunne være mye støy fra forbipasserende, og andre i nærheten. Spesielt under intervju 5 var det veldig mye støy og vanskelig å høre både for moderator og informant. Informanten opplyste også at hun hadde svært dårlig tid på grunn av et møte, som førte til en dårlig start på intervjuet da det ikke ble like utfyllende som vi hadde håpet på. Midt under selve intervjuet møtte også informanten kollegaer som hun holdt av en lengre prat med. Dette opplevdes som forstyrrende og vi måtte bruke tid på å finne veien tilbake til selve intervjuet.

Ved intervju av informant 2 var informant 1 tilstede under store deler av intervjuet. Vi opplevde at informanten ikke følte dette så komfortabelt, da noen av spørsmålene vi stilte var en del av jobben til informant 1. Dette så vi ved at han ofte henvendte seg til henne, og følte seg usikker i forbindelse med sine egne svar og om svarene var «riktige». Det intervjuet som foregikk i stille omgivelser uten åpenbare påvirkningsfaktorer var av informant 6, hvor intervjuet foregikk på et møterom.

Intersubjektivitet er også en viktig faktor for å øke undersøkelsens reliabilitet. Det handler om at flere uavhengig av hverandre kan være enig i at resultatene gir et pålitelig uttrykk av den virkeligheten som er blitt undersøkt, ved at flere forskere kan komme frem til tilnærmet likt resultat ved bruk av det samme undersøkelsesopplegget (Askheim og Grenness 2014). Vi har oppnådd dette ved å beskrive undersøkelsen fra begynnelse til slutt og vi har lagt ved både transkribering og vår intervjuguide slik at det er lettere å se for andre forskere hvilke spørsmål vi har stilt og hva vi har innhentet av empiri. Ved å ha en transparent dokumentasjon vil det være lettere for andre forskere å utføre samme undersøkelse, og sannsynligheten for samme resultat vil dermed også være svært stor.

5.1 Validitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige resultatene av en undersøkelse er, mens validitet har å gjøre med hvorvidt undersøkelsen gir svar på det den er ment å gi svar på. Innenfor kvantitativ forskning evalueres validiteten på bakgrunn av om man har målt det man ønsker å måle, hvor man måler holdninger og atferd i form av talluttrykk. I kvalitativ metode måles hverken atferd eller holdning, det blir derfor ikke aktuelt å måle validiteten på denne måten. Det handler derimot om i hvor stor grad våre data faktisk avspeiler de fenomener eller variabler vi er interessert i. Funnene eller resultatene man har kommet frem til må dermed reflektere formålet med undersøkelsen og den virkeligheten man er ute etter å fange. For å vurdere undersøkelsen validitet har vi benyttet face validity, som handler om hvor tillitvekkende en undersøkelse virker. Dette gjør man ved å evaluere hele undersøkelsesprosessen og se på sammenhengen mellom problemstilling, valgt metode, selve gjennomføringen og resultatene man har kommet frem til (Askheim og Grenness 2014).

Ettersom man innenfor kvalitativ forskning ikke har mulighet til å undersøke om man har målt det man ønsker å måle, blir det desto viktigere å operasjonalisere begreper man ønsker å forklare. Dette vil si at man definerer et begrep med utgangspunkt i den teoretiske definisjonen av begrepet. Det betyr som oftest at man stiller spørsmål som er nødvendige for å fange inn begrepet, og validiteten blir dermed et resultat av hvor godt man lykkes med dette (Askheim og Grenness 2014).

Før vi laget intervjuguide skrev vi teorien, og operasjonaliserte begreper, hvor blant annet lojalitet var viktig. Dersom man ikke har en teoretisk forankring på begrepet vil det være vanskelig å definere spørsmål slik at begrepet blir fanget opp. Det vil også være vanskelig å vite hva man leter etter hos informanten, og det blir vanskeligere å stille oppfølgingsspørsmål. For å øke graden av validitet har vi tatt opp eventuelle misforståelser med informanten under selve intervjuet og benyttet oppfølgingsspørsmål for å undersøke om informanten har forstått spørsmålet og moderator har oppfattet svaret riktig. Ved utføring av intervjuene har vi også benyttet oss av observasjon, da kroppsspråk kan fortelle mye om informanten, som vi har nevnt tidligere fra intervju 2. Vi har også benyttet oss av metodetriangulering, som betyr at man benytter seg av flere datainnsamlingsmetoder under feltarbeidet. Vi har benyttet oss både av intervju og observasjon, i tillegg har vi benyttet oss av ulike typer kilder.

6.0 KONKLUSJON OG ANBEFALINGER

Som avslutning på denne oppgaven ønsker vi å skrive en konklusjon over våre funn. Vi vil også svare på problemstillingen vår, og dermed komme med videre anbefalinger av emner som vi ikke fikk gått i dybden av i denne oppgaven.

6.1 Konklusjon

Etter å ha analysert og drøftet funnene våre, kan vi trekke en konklusjon opp mot hypotesene våre.

Hypotese 1 tar for seg KAM og kundelojalitet, og om hvorvidt dette står i forhold til hverandre. Fra teorien kan vi se at KAM kunder gjerne er store kunder, basert på Pareto-prinsippet. Likevel skal man være forsiktig med å overse de mindre kundene, da disse kan utvikle seg til å bli en potensielt stor kunde. Som KAM må man kunne være åpen for alle typer kunder, og ikke avfeie noen før man har vurdert fordeler og ulemper.

Hovedansvaret til en KAM er å bygge relasjoner og skape tillit til bedriftskunder. Ved å gjøre dette kan det ikke bare bidra til å holde på kundene, men det kan også skape muligheter for mer lojale forhold. Basert på intervjuene vi har gjort ser vi at KAM kunder gjerne utgjør en kundebase for hotellene, altså de dekker grunnbelegget sitt med disse kundene. En KAM må dessuten alltid være oppdatert og oppmerksom på kundene sine. Om man skulle være dårlig på å følge opp, kan man risikere at kunden ikke får det de ønsker, og dermed kan man risikere å miste dem. Relasjoner og tillit er nevnt ofte av våre informanter, og måter dette kan oppnås på er å møte kunden direkte. Man kan arrangere frokostmøter og sommerfester, altså noe utenom typiske kontortider. Dette kan gjøre at man skaper en relasjon på et mer personlig nivå, som igjen kan skape en tillit. Selv om man skulle utvikle et godt forhold til kunde, er det viktig at fokuset ikke bare ligger på hva kunden ønsker seg, men også hva hotellet trenger fra kunden.

I hovedsak har de fleste store KAM kunder avtaler med flere hoteller, og ettersom disse kundene er veldig prissensitive, kan man lett risikere å miste dem til konkurrentene om man ikke følger med. Det er likevel viktig at man ikke havner en prisrig. Ofte sitter kundene med mye av makten, og de presser prisene ned fordi de vet at det er høy konkurranse. Hotellene møter derfor på utfordringer der, og det er derfor viktig at man ikke lar seg presse.

På bakgrunn av dette kan vi derfor konkludere med at en KAMs rolle på et hotell er viktig, spesielt for å dekke grunnbelegget, men at KAM kunder i hovedsak ikke er lojale. Pris vil være viktigst, og verdi vil komme lenger ned på listen.

I vår andre hypotese som handler om pris og verdi, påstår vi at verdi vil være viktigere enn pris for å fremme kundelojalitet.

I hotellbransjen vil det være viktig å benytte seg av strategisk prising. Spesielt burde man ha en dynamisk pris, som forandrer seg i forhold til etterspørsel, romtyper og kunder. Når man skal bestemme prisen burde man ta mindre hensyn til hotellets kostnader og utgifter, og heller tenke mer på hva gjesten ønsker. Det er tross alt gjestene man lever av og det er viktig at de føler at de får den verdien de mener prisen er verdt.

Med verdi så tenker gjesten på hva man får for den prisen man betaler. Først må man ta hensyn til segmenter, ettersom alle gjester oppfatter verdi ulikt. Dette er noe hotellene kan takle ved å ha differensierte produkter. Dette kan være at man har flere typer kategorier på hotellene, om det for eksempel er et budget hotell, kurs og konferanse eller om det er et femstjerners hotell. Ved å være tydelig på hvilke segmenter man ønsker til sitt hotell, vil man løpe en mindre risiko for å bomme på hva gjestene sine ønsker og oppfatter som verdifullt for dem. Ved å ha denne kommunikasjonen vil man også kunne sørge for at gjesten opplever urettferdighet når det gjelder pris. Om hotellet er tydelig på hva som kan forventes når gjesten bor hos dem, så vil det være lettere for dem å godta at et rom er dyrere eller billigere enn andre. Dette går også på transparens, at hotellet burde være transparente når det gjelder pris og generell informasjon.

For å være mest mulig transparente vil det være viktig å benytte seg av egne hjemmesider. Her kan man formidle informasjon om både pris, og hva slags verdi de ulike rommene har. Priser burde også være tydelig oppgitt, og det er mange hoteller i dag som benytter seg av den såkalt «lavpris kalenderen», ikke ulike den flybransjen opererer med. Dette gjør at gjesten kan se prisen for de enkelte dager og de ulike type rommene, og dermed bestemme selv hva de er villige til å betale.

Likevel er det også mange hoteller som benytter seg av eksterne distribusjonskanaler, som Expedia og booking.com. Det er da viktig at man passer på at det som framstilles og loves der, faktisk vil være det gjesten får når de bor på hotellet. Ved å ikke møte den oppfattede verdien som gjesten har, kan man risikere å få misfornøyde gjester, som mest sannsynlig ikke vil gjøre det samme kjøpet igjen.

Her kommer også viktigheten av samarbeid innad hotellet fram. Om ikke de som jobber med salg/marked, og revenue samarbeider om hva som kommuniserer ut til kunden vil det lett kunne oppstå feilkommunikasjon. Dette kan for eksempel være at RM setter en pris, mens salgssavdelingen reklamerer en helt annen verdi enn hva prisen representerer. Dette vil kunne skape misfornøyde kunder og det vil ikke kunne fremme lojalitet.

Det er også viktig at de ansatte bidrar til verdiskapningen, i form av en god service opplevelse. Det er viktig at man får alle gjester til å føle seg velkomne, og behandle dem på en måte som gjør at de føler seg hjemme. For å kunne oppnå dette må det legges vekt på opplæring og at de ansatte kjenner til hotellet, og hva hotellets mål er. På denne måten kan de ansatte bidra til transparens når det gjelder pris, men man vil også forså verdien som ligger bak prisen.

Mange hoteller i dag benytter seg av lojalitetsprogrammer, som tilbyr fordeler for kunden om de bruker hotellet ofte. Slike programmer kan bidra til å ilegge mer verdi i oppholde for kunde, da de kan føle at de får noe ekstra igjen for at de bor på hotellet. Etersom konkurransen i dag er høy, er alle hoteller på utkikk etter lojale kunder. Framgangsmåten er derimot ulikt fra hotell til hotell, spesielt om man sammenligner kjedehotell og enkeltstående.

I forhold til intervjuene ser vi at det må være en balanse mellom verdi og pris. Man må ta hensyn til konkurrentene sine og ikke sette en for høy pris, men heller ikke for lav. Det å møte forventningene til kundene vil være avgjørende for å skape fornøyde kunder som vil være villige til å gjøre en gjenkjøp. Man må ha fokus på riktig markedsføring og at man bruker de riktige distribusjonskanalene. Flere av våre hoteller benytter seg av lojalitetsprogrammer, spesielt kjedehotellene. De to enkeltstående benyttet seg ikke av dette, men mente heller ikke at det var nødvendig for å fremme kundelojalitet. Her ble det lagt mye vekt på god atmosfære og personlig service. Selve produktet mente de også var såpass bra at gjestene ville komme tilbake selv om de ikke fikk noen ekstra fordeler utover det. For å sikre høyt grad av kundetilfredshet så benyttet flere av hotellene seg også av questbacks, altså tilbakemeldinger fra gjestene. De ønsker i stor grad at kunden fortalte om problemet der og da, slik at man kunne rette opp i det med engang. Ellers så ringte de også opp kunder, spesielt kurs og konferanse for å høre hvordan alt hadde vært. Dette er en god måte å følge opp kunden og vise at deres mening er viktig for hotellet. Ved å vise en ekstra interesse for kunden kan dette bidra til verdioppfattelsen og også mulighet for gjenkjøp. Hvorvidt pris eller verdi var viktigst for å fremme kundelojalitet, kom det fram fra våre informanter at det måtte være en kombinasjon, men at verdi som regel var det viktigste.

Vi kan derfor konkludere med at verdi vil være viktig i arbeidet for å fremme kundelojalitet. Klarer man å levere det man lover, til den prisen man lover, så vil det være mer sannsynlig at en gjest vil være lojal. Det er likevel litt som med KAM kunder, at de fleste gjester har lojalitetskort hos flere hoteller. Alle hoteller vil ha stamkunder og det er som regel disse som er mest lojale, det betyr likevel ikke at man ikke skal jobbe for å utvide denne basen.

I den tredje og siste hypotesen påstår vi at RM er viktig i arbeidet for å fremme kundelojalitet.

Som vi vet er Revenue Management et uttrykk som har blitt utviklet av ordet YIELD, som stammer fra flybransjen. Det var her man først begynte med dynamisk prising, som har vist seg å være en fordelaktig måte å prise på for hoteller. En RM har derfor som hovedoppgave å regulere og bestemme priser for hotellet, basert på historisk data, konkurrenter og ulike typer analyse.

Selv om rom er det viktigste på et hotell, må man også ta hensyn til de andre aspektene av hotellet. Mange hoteller har for eksempel restauranter, barer, spa-avdeling med mer. For å få kunden til å utnytte store deler av hotellet, og dermed skape positiv revenue for hotellet kan bundling brukes som et nyttig verktøy. Med bundling så mener man å sette sammen pakker til en god pris. Dette kan være kombinasjoner av overnatting og middag, eller man kan benytte seg av samarbeid med aktører utenfor hotellet som tilbyr konserter, sightseeing og lignende. Ved å bundle kan man tiltrekke seg de segmentene man ønsker, men også bidra til å fylle hotellet i lavsesonger.

Som RM må man derfor være oppmerksom på forandringer i markedet og alltid jobbe med pris og prisoptimalisering.

Av våre intervjuer ser vi at RM praktiserer på alle hoteller, i enkelte tilfeller er det en RM avdeling, som ikke befinner seg på hotellet, som tar de største avgjørelsene. En person har likevel som regel ansvaret for det dagligdagse RM arbeidet. For å kunne holde på de lojale kundene sier flere av hotellene at de benytter seg av kampanjer og tilbud for å fylle opp hotellet. Som oftest blir de beste tilbudene sendt på mail til de mest lojale kundene, og det er ofte disse som får muligheten til å booke først, som vi så i eksempelet om Holmenkollenstafetten. Likevel trenger det ikke nødvendigvis være et lojalitetsprogram i bunn for at kunden skal anses som lojal. Alle kunder er like viktige, og alle kunder burde motta samme oppmerksomhet og gode muligheter. Det vil selvfølgelig være enkelte kunder som bor oftere enn andre, og disse må man kunne komme i forkjøpet.

En RM må alltid følge med på hva som skjer i markedet og klare å tilpasse seg både i forhold til stor og lav etterspørsel. RM er dessuten noe man ikke kan lære seg, men det kommer av erfaring. Man må være ærlig med kundene sine, når det gjelder pris, og klarer man dette vil det øke sjansen for å fremme kundelojalitet.

Vi kan derfor konkludere med at den jobben en RM gjør vil danne bakteppet for å fremme kundelojalitet, da med tanke på riktig pris og kommunikasjon. Likevel vil de bare være en del av et stort samarbeid, og det er mange faktorer som skal tas hensyn til for at en kunde skal bli lojal. Bruk av lojalitetsprogrammer er et viktig verktøy, men det er som nevnt tidligere med KAM kunder, stor sjanse for at gjestene har flere lojalitetskort på flere hoteller. Det er en kontinuerlig jobb å skulle holde på gjestene, og den jobben RM gjør, er essensielt for å i det hele tatt kunne tiltrekke seg de riktige gjestene.

På grunnlag av dette kommer vi fram til at det å skulle bruke RM for fremme kundelojalitet er både komplekst og varierende fra hotell til hotell, spesielt innenfor kjede - og enkeltstående hoteller. Det er mange faktorer man skal ta hensyn til, og selv om pris er avgjørende for enkelte, må man også fokusere på verdien som ilegges et hotellopphold.

6.2 Videre forskning

Gjennom denne oppgaven har vi fokusert mest på hvordan bedriften legger forholdene til rette for hvordan man kan fremme kundelojalitet. Vi har fokusert lite på hvordan kundene på sin side oppfatter situasjonen, noe som kan være interessant for videre forskning. Her kan man ta i bruk kvantitativ forskning for å undersøke holdninger kundene har til lojalitet. Videre var vi så vidt innom tematikken med kjede – og enkeltstående hoteller. Vi så i løpet av våre intervjuer at det er ulike praktiseringer mot lojalitetsforhold. Det kunne vært interessant for videre forskning å gå mer i dybden på dette, og undersøke hvilken metode som best egnet seg for å fremme kundelojalitet. Selv om vi har nevnt lojalitetsprogrammer, så har vi ikke sett på hvor stor effekt det faktisk har på kunden og lojalitetsforholdet. Noe som kunne vært interessant å se på videre.

7.0 LITTERATURLISTE

Bøker:

Andreassen, Tor Wallin. 2008. Serviceledelse, planlegging og styring av sannhetens øyeblikk, 5. Utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Askheim, Ola Gaute Aas og Thor Grenness. 2008. Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjoner. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. Qualitative Research Methods for the Social Sciences. 8. utg. Boston: Pearson Education

Brochs-Haukedal, William. 2012. Arbeids - og lederpsykologi. 8.utg. Oslo: Cappelen Damm AS.

Jobber, David og Geoff Lancaster. 2012. Selling and sales management. 9.utg. Essex: Pearson Education.

Ingold, Anthony, Una McMahon-Beattie og Ian Yeoman. 2012. Yield management: Strategies for the service industries. 2. utg. London: Cengage learning.

K. Hayes, David og Allisha A. Miller. 2011. Revenue management for the hospitality industry. New Jersey: Wiley

Nagle, Thomas T., John E. Hogan og Joseph Zale. 2014. The strategy and tactics og pricing a guide to growing more profitably. 5. utg. Harlow: Pearson education.

Schiffman Leon G., Leslie Lazar Kanuk og Håvard Hansen. 2012. Consumer behavior: A european outlook. 2. utg. New Jersey: Prentice Hall.

Ringdal, Kristen. 2013. Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill og Jason Parker. 2008. An introduction to revenue management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world. 1. utg. New Jersey: Pearson prentice hall.

Walker, Robyn. 2011. Strategic management communication for leaders. 2. Utg. USA: South Western Cengage Learning.

Tidsskrifter:

- Ivančić, Valentina, 2014. "Improving the decision making process through the pareto principle application", *Ekonomiska Misao i Praksa*, 23(2). EconLit with Full Text (EP100053650)
- Jones, David L., Brenda Mak og Janet Sim. 2007. «A new look at the antecedents and consequences of relationship quality in the hotel service environment». *Services Marketing Quarterly*, 28(3): 15-31. Business Source Complete (24824156)
- Kasavana, Michael L. og A.J Singh. 2002. «Online Auctions: Dynamic Pricing and the Lodging Industry». *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 9(3&4):127-141. Hospitality & Tourism Complete (27649103)
- Mattila, Anna S. og Sunmee Choi, 2005. «The Impact of Hotel Pricing Policies on Perceived Fairness and Satisfaction with the Reservation Process». *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 13(1):25-39. Hospitality & Tourism Complete (20008633)
- Myongjee, Yoo og Billy Bay, 2007. "Value Creation: The Impact Of Strategic Alliance On Customer Loyalty". *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 8(6):45-65. Hospitality & Tourism Complete (36157171)
- Valenzuela, Fredy A. og Arturo Vásquez- Párraga. 2006. "Trust and commitment as mediating variables in the relationship between satisfaction and hotel guest loyalty". *Panorama Socioeconómico*, 24(32): 18-23. Business Source Complete (21546958)
- Wieske, Jan, Sascha Alavi og Johannes Abel, 2014. «Willing To Pay More, Eager To Pay Less: The Role of Customer Loyalty In Price Negotiations». *Journal Of Marketing*, 78(6):17-37. Business Source Complete (99329189)
- Wirtz, Jochen og Sheryl E. Kimes, 2007. "The Moderating Role Of Familiarity In Fairness Perceptions Of Revenue Management Pricing". *Journal Of Service Research*, 9(3):229-240. Hospitality & Tourism Complete (23838910)

Nettsider:

Frogner House Apartments. Om oss. Lesedato: 24.mai 2015: <http://www.frognerhouse.no/om-oss/>

Hotell Continental. Om Continental. Lesedato: 24. mai 2015:
http://www.hotelcontinental.no/om_continental.aspx

Nordic Choice. Comfort Hotell Børsparken. Lesedato: 24. mai 2015:
<https://www.nordicchoicehotels.no/comfort/comfort-hotel-borsparken/>

Scandic. Scandic Hotell Sjølyst. Lesedato: 24. mai 2015:
<http://www.scandichotels.no/Hotels/Norge/Oslo/Scandic-Sjolyst/#.VWQ6hEYeCTY>

Thon Hotell. Thon Hotell Ullevaal Stadion. Lesedato: 24. mai 2015:
<http://www.thonhotels.com/hotels/countrys/norway/oslo/thon-hotel-ullevaal-stadion/>

Vedlegg 1:

Intervjuguide

KAM

- KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?
- Hva er en nøkkelperson for dere?
- Hva gjør dere for å holde på det dere anser som lojale kunder?
- Hva slags utfordringer er det med KAM arbeidet?
- Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet en lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?
- I hvilken grad er det viktig for dere å ha lojale kunder?
- Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?

PRIS/VERDI

- Pris og verdi går som regel hånd i hånd, har du noen formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres kundesegment når de velger å være kunde hos dere?
- Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener er viktigst for deres kundesegment?
- Hvordan kan de ansatte bidra til å kommunisere den verdien dere ønsker at kunden skal forstå?
- Vil pris eller verdi være avgjørende for å skape lojale kunder?

RM

- Arbeidet med Revenue Management er viktig for hotelldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere jobber med dette?
- Hva slags utfordringer knyttes til RM arbeidet?
- Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hva gjør dere for å øke etterspørselen?
- Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?
- Hvordan mener du at arbeidet med Revenue Management kan fremme kundelojalitet?

Vedlegg 2:

Transkribering

Intervju 1

Kan du først si navnet ditt, hvilken stilling du har og arbeidsoppgaver.

Resepsjonssjef og Revenue Manager.

Arbeidsoppgaver: ansvar for resepsjonene og prisoptimalisering og justering, selge rom for beste pris.

KAM

- **KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?**

Med KAM kunder tenker du? Vi har vår egen KAM avdeling på hovedkontoret, hvor det er ti stykker som ansvaret for våre største KAM kunder. Det med lojalitet, hvordan skal jeg forklare det. Det er sånn rett og slett jo mer de bruker oss, jo bedre priser får de. Så lenge de er våre kunder jo bedre priser får de. Så de fleste er interessert i å forlenge den avtalen de har og justere regler og alt det der. Men, jeg kan ikke si så mye om KAM kunder fordi vi på hotellet vi har ikke så mye å gjøre med de.

- **Hva er en nøkkelperson for dere?**

Minimum overnattingsdøgn må være over 4000, men jeg kan ikke så mye om de reglene. Fordi KAM kunder det er så stort, det er ikke bare for det ene hotellet, det er for 70 hoteller. En selger har ansvar for bare den ene kunden, og all kommunikasjon går gjennom bare den ene selgeren. Vi tar ikke kontakt en gang, er det noe så er det selgeren som fikser det.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet en lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Vi har jo lojalitetsprogram, Thon member. Så det er jo sånn at alle kunder som er lojale hos oss er jo også Thon member, så her kan vi få ut alle statistikker og se hvor mye gjestene bor hos oss, og selvfølgelig, jo mer man bor her, jo bedre pris man får, eller alle fordeler. Det er jo også det at vi kjenner våre stamgjester og de setter kjempestor pris på det, og jeg tror også det er derfor gjestene velger oss, eller det hotellet, fordi de blir gjenkjent, og alle vil jo det. Jeg tror det er det viktigste egentlig, og gjesten får det som de vil ha. Og vi, vi setter selvfølgelig

pris på det fordi det er rett og slett gratis reklame for oss. Når en gjest er så fornøyd med oss forteller dem det til sine venner og kollegaer. Det fungerer.

- **Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?**

Nei, egentlig ikke. Det er bare å gi den beste servicen vi har, og de får jo alle de fordelene som medlem, som gratis vannflaske ved innsjekking, gratis oppgradering, sen utsjekk, tidlig innsjekk, alt mulig. Så det er jo vanlig Thon standard

PRIS/VERDI

- **Pris og verdi går som regel hånd i hånd, har du noen formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres kundesegment når de velger å være kunde hos dere?**

Ja, det er et godt spørsmål. Vi har for det meste individuelle business kunder, som har sine avtalte priser. Andre store bølgen er kurs og konferansekunder, gjester som velger oss på grunn av at de skal ha konferanser her. Så for dem er det veldig viktig at vi klarer å levere det som de vil ha. Og det er ikke alltid at det er pris som er det viktigste.

KK gjester setter pris på mat, fine møterom – at alle er lyse med utsikt, at man slipper å sitte nede i kjelleren. At alle får like bra rom. Individuelle gjester, jeg tror de velger oss på grunn av beliggenhet, at vi ligger på et bra sted. Eller at de har en bra avtale pris eller bare fordi de liker oss, rett og slett. Vi har en del gjester som velger å komme hit enn å bo i sentrum, mens de jobber i sentrum. Det betyr bare at vi klarer å levere den servicen som de vil ha. Og det er rolig og stille her, også.. ja, det er ikke alle som vil bo i sentrum rett og slett. Så jeg tror ikke alltid at det pris er det som er viktigst.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener er viktigst for deres kundesegment?**

Til det har vi vår egen markedsavdeling i Thon hotels som gjør alt det der. Og våre selgere som sitter med det. Her på hotellet gjør vi ikke så mye markedsføring, vi bare selger direkte på alle de forespørslene vi får. Det er ikke sånn at vi personlig går etter kunden. Til det har vi egne avdelinger som sitter med det, fordi Thon hotels er så stort, det går ikke an å gjøre alt selv, dessverre. Vil veldig gjerne reise rundt å gå etter kunder, men det går ikke. Men, vi har vår egen selger Benjamin, og det er det han gjør.

- **Hvordan kan de ansatte bidra til å kommunisere den verdien dere ønsker at kunden skal forstå?**

I resepsjonene? Jeg tror det er rett og slett det at hvis man kjenner sitt eget hus, der man jobber, så er det mye enklere og selge det. Hvis du virkelig tror at du har et bra produkt, hvis du vet alle fordeler som gjestene får, da er det null stress å selge det. Du kan selge for hvilken som helst pris, så lenge man klarer å forklare det riktig. Det er rett og slett et salgsmoment, hvor bra selgere er de som står i resepsjonene fordi alt er salg på telefon, på mail. Men hvorfor de får frem akkurat alle fordeler det er rett og slett å kjenne produktet, og høre etter hva gjesten vil og prøve å tilpasse produktet til gjestens behov. Er det noen som vil ha badekar, så må man selge dem det. Eller, er det en gjest som vil ha et stille og rolig rom så har vi en større mulighet for å selge det enn et sentrumshotell for eksempel. Det er rett og slett å høre på hva gjesten vil og har ikke vi det, så har vi 15 andre Thon hotels i byen som vi kan selge inn. Så sånn sett så finner vi alltid en løsning. Da er det kjempe viktig for oss å ikke bare si nei, det kan vi ikke hjelpe deg med, men vi setter over til servicesenteret, så vi finner en løsning. Vi sier aldri nei.

- **Vil pris eller verdi være avgjørende for å skape lojale kunder?**

Verdi fremmer kundelojalitet.. tenker du hvordan kunder ser på oss? Hva tenkte dere med spørsmålet?

- **Vi tenkte, hva kan dere tilby av verdi som gjør at kundene vil komme tilbake?**

Ja det er jo det at vi har et godt produkt og servicenivå, bra tilbud, lojalitetsprogram. Hvis det er individuelle kunder eller bedriftskunder, så er det mye større ting. Som å få dem fornøyd med kurs og konferanse. Så folk vil komme tilbake automatisk. Det handler om å finne ut hva kunden er etter, klarer vi å levere det, ja da kommer kunden tilbake. Bommer vi på kundeanalysen, blir de misfornøyd, det kan være småting, treffer vi ikke, så forsvinner de et annet sted. Og da går det ikke på pris. Pris er det siste kunden tenker på, de tenker på at de vil ha en opplevelse når de kommer hit. De vil at vi leverer mye mer enn de hadde forventet.

- **Har dere en måte å kvalitetssikre at de er fornøyde?**

Vi har questback, som alle kunder fyller ut. Vanligvis kommer de med tilbakemelding med engang, også ringer vi opp etter at konferansen er ferdig eller neste dag for å høre hvordan det gikk. Eller bare snakker med dem når de er her. Så du hører jo tilbakemelding, du får dem overalt. Så det er ikke noe problem å finne ut hva kunden faktisk syntes. Og om det er noe de

er misfornøyd med, så vil vi at de kommer tilbake til oss med engang, så kanskje vi klarer å fikse det der og da. Kommer de med det til oss, 2-3 dager etterpå da er det for seint.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er viktig for hoteldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere jobber med dette?**

Det er jo det som vi gjør hver eneste dag egentlig, å sitte med revenue management, det er for å optimalisere priser, for å prise oss riktig. Vi må gjøre det hver dag, det er såne ting som vi bruker en time på hver eneste dag. Fordi hvis vi bommer på pris, hvis konkurrenter treffer mye bedre på pris, mister vi belegg og det går rett og slett dårlig. Så det er rutinejobb med RM, og man må ha en slags feeling og kjenne hotellet.

Om man begynner på et nytt hotell kan det gå et halvt år før man kommer inn og før man vet at, i dag selger vi 15 rom, du kan godt gå opp i pris. Men noen ganger kan man ikke gjøre det, men det er såne ting som du nesten ikke kan lære, du må bare føle det. Så det tar tid før man kjenner sitt eget hus og vet hvordan den reagerer på alt som skjer rundt på huset, altså hvilke gjester som kommer.

- **Hvor lenge har du jobbet med det?**

Jeg har jobbet på forskjellige hoteller, nå er det 3 år, 3 og et halvt, tror jeg.

- **Hva slags utfordringer knyttes til RM arbeidet?**

Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hva gjør dere for å øke etterspørselen?

For å øke etterspørsel? Vi kan jo styre forespørsler med priser. Hvis vi priser for høyt stopper det. Så du må treffe akkurat, du må øke prisene fem minutter før konkurrentene dine gjør det. Da er du allerede ute med prisen, og du mister ikke 20 booking på 10 minutter, for noen ganger skjer ting så fort. Og da er det også viktig å ikke overprise seg, men vi bruker kampanjer, hvis vi trenger det. Det er ikke ofte at vi gjør det, fordi vi selger ganske bra uansett. Men du kan styre ganske mye ved å se på hva slags priser man legger ut. Legger du ut en 20 % kampanje på en tirsdag, da blir sikkert hotellet utsolgt på 10 minutter. Så det er såne ting man helst ikke gjør, men det er en sånn type kampanje vi bruker i helger, da det er litt vanskeligere å selge rom noen ganger.

Ellers har vi noen superbra tilbud noen ganger, som black Friday sale for eksempel, der hvor rom gikk for 500 kr. Men det er sånne tilbud som våre medlemmer får, så du må være medlem hos oss, Thon medlem, for å få de beste tilbudene. Det går også på lojalitet, og vi opplyser om medlemsfordelene både når vi melder dem inn, og det står på våre hjemmesider. Vi hadde et 17. mai tilbud for to år siden, da det var 200 års jubileum, rom for 200 pr pers, så det forsvant på under to timer. Men det var bare Thon medlemmer som fikk det, alle andre fikk ikke det.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?**

Nei, mesteparten er for eksempel sommerkampanjer. 20,30,40 % kampanjer. Vi har spesialtilbud hvis det skjer noe i byen. Vi har juniortilbud i sommer. For familie med barn. Ellers er det ikke så mye man får gjort i lavsesonger, for de gjestene som kommer, kommer likevel. Og de som for eksempel ikke skal til Oslo i påsken, vil ikke komme til Oslo uansett hvilke pris vil tilbyr. Så da er det også viktig å ikke dumpe priser altfor mye, for du får faktisk solgt et rom for den prisen det er verdt. For de som kommer, de trenger rom likevel. Så du må treffe og se på hva dine konkurrenter gjør. Vi har jo også analyser som ser på hva våre konkurrenter gjør og hvordan vi bør jobbe mot dem. Hvordan jobber vi mot hele Oslo også, da ser vi kanskje at, okay, her har vi kanskje bommet på pris, men vi har økt belegg fordi vi har alt for lav pris. Så da er det bare å klare å få opp prisen og ikke miste belegg, og det er det som alltid er vanskeligst.

- **Hvordan mener du at arbeidet med Revenue Management kan fremme kundelojalitet?**

Jeg tenker at det er å kjøre de beste tilbudene bare mot våre kunder, sånn at kundene faktisk setter stor pris på det, at de bruker det, og at det ikke bare går i spam-mailen, for det er jo en ting å være medlem, og en annen ting er at den personen fortsetter å bruke oss. Fordi vi vet jo, jeg er jo også medlem i fire-fem forskjellige hotellkjeder, men det betyr ikke at jeg bruker dem. Men, hvis de klarer å sende meg en mail om jeg faktisk leser, hvor det står at, du, takk for at du er medlem, du får det og det, bare fordi du har bodd hos oss, og sånn. Da føler jeg at de setter stor pris på meg, og da velger jeg kanskje den kjeden i stedet for en som bare har sendt meg et vanlig tilbud som vi får hver dag fra hundre andre. Man leser ikke dem, så da er det å klare å komme med et eller annet som ikke trenger å være en kjempe bra pris, bare det er noe gjesten vil ha, for at de skal føle seg verdsatt. Og da kan jeg godt betale 500 kr ekstra for et fint rom, så lenge jeg føler at jeg fikk noe igjen.

- **Men hvordan er det med de mailene dere sender, er de standard eller unike?**

Vi har sånne standard som går automatisk, vi har hver andre uke. Også en gang i måneden sender vi ut til våre Thon medlemmer. Da er det vår markedsavdeling som kjører det fra hovedkontoret. Men, vi er de som gir dem eksempel på tilbud. For eksempel hvis jeg kommer på et tilbud med fotballkamp og overnatting, som ikke er det mest populære tilbudet, men vi ser at folk plutselig vil ha det, så kjører vi det via vår markedsavdeling. Men vi har også gjort sånn at, vi har en liste med våre stamgjester, vi ser jo folk som bor veldig ofte, vi har dems e-postadresser. Og dette gjorde vi på Terminus for to år siden, da var det Holmenkollen stafetten, eller noe sånn stort arrangement, så vi visste det ville bli fullbooket. Men, vi vil jo fortsatt at våre stamgjester er de første som får rom, men det er jo de som booker sist. De forventer at de får rom dagen før. Ikke alltid vi får til det, så da sendte vi ut en mail til alle våre stamgjester. Vi fikk ca. 60 som booket faktisk. Så da fikk de det som de ville ha og vi var kjempe fornøyde, da slapp vi det problemet etterpå, med en sur stamgjest i resepsjonene som vil ha rom, men som ikke får rom. Og samtidig fikk vi inn ti bookinger, så sånn sett var det veldig greit. Da kunne vi også øke pris for de vanlige gjestene, for vi hadde allerede et grunnbelegg med våre stamgjester. Så, det burde vi gjøre her og faktisk.

Intervju 2

Kan du oppgi navn, stilling og arbeidsoppgaver?

Benjamin Hundestad og jobber som account manager i Thon hotels. Arbeidsoppgaver er å utvikle min egen kundeportefølje, få mer ut av de største kundene, som samtidig hele tiden fine nye kunder, og hovedfokus er salg av store kurs og konferanser.

KAM

- **KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?**

Hovedsakelig i Thon så har vi jo en egen KAM avdeling som er ansatt av hovedkontoret, på ca. 6 personer, som totalt sitter med de aller største kundene våre i Thon, si topp 20,30,40 kunder. Men det er jo veldig store konsern da, som Telenor og Statoil osv. så det vi har gjort i Thon er at i KAM avdelingen vår, er det alltid en KAM ansvarlig for de forskjellige avtalene, men så har vi i tillegg KAM team da, som består av selgere. Som også hjelper KAM'en med

forskjellige aktiviteter, ringe og booke møter til de forskjellige avdelingene, få avtaler ut til forskjellige avdelingene og avdelingskontor osv. Så det er egentlig sånn samspill mellom både selgere og KAM på hovedkontoret.

- **Hvilke kriterier legger dere til grunn for at en kunde skal være en nøkkelkunde?**

Det er vel ikke helt skrevet i svart/hvitt, men du må jo et ganske stort volum av hotellnetter da. Vi har vet satt grensen i Thon på, du skal vel ha hvertfall over 1500 døgn i året. Stort sett sitter de vel på avtaler som er fra 2000 til 4000 døgn eller flere.

- **For å kunne holde på lojalitetsforhold vil det være viktig å gi incentiver, hva kan du fortelle om dette?**

Ja, vi har jo sånn lojalitetsprogrammer tenker du da ikke sant? Vi har jo da noe som heter Thon members, som vi har hatt ganske lenge, men som nå også innebærer at vi er medlem av global hotell alliance, som gjør at man kan spare poeng, både når man bor i vår kjede her, men også utover i 20 forskjellige hotellkjeder i hele verden, hvor man kan spare opp poeng på kryss og tvers da. Samtidig som man også tjener SASeuro bonuspoeng også. Det er på en måte hovedelementet, men så er mange småting også som man får etter hvert jo mer man bor her. de forskjellige gradene av lojalitetsprogrammet. Black er vel det høyeste, er det ikke det? Gold, platinum og black er de nivåene da. Det innebærer selvfølgelig, etter hvert som du får fler og fler goder, så får du tidlig innsjekking, sen utsjekk og en del sånne ting som kommer da. Men hovedsakelig så er dert at man sparer opp poeng, som man igjen kan bruke på overnatting. Fordelen i Thon er at vi også har masse kjøpesentere som man også kan veksle inn poengene i gavekort, og rett og slett bare shoppe da. Du må ikke bruke det på nye hotellovernattinger. Det er det som skiller oss litt ut kanskje, også det at vi har den internasjonale biten da. Hvis man reiser mye i utlandet.

- **Ser du noen utfordringer med KAM arbeidet?**

Det er jo alltid utfordringer med store konsern, i forhold til å få det, det er alltid store forhandlingssaker i forhold til å få betingelsene litt som vi vil og at også kunde skal være fornøyde. Den store utfordringen er å rekke over alt også, mange av de største konsernene har ekstremt mange avdelingskontorer. Og avdelinger generelt over alt, så en person har ikke sjans til å få oversikten over hele firmaet, så utfordringen er rett å slett å få kunne kartlegge de godt nok da, til å kunne hente ut potensiale.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Vi tenker vel i Thon at en lojal kunde er en person som har Thon i pannebrasken først når man skal ut å reise uansett. Det er jo det vi også ønsker med det nyutviklede bonusprogrammet, det at folk skal se fordelene med å bruke den samme kjeden og da knytte seg til oss. Bruke oss på alle de destinasjonene som er mulig hvertfall.

- **Har dere kriterier for lojale kunder?**

Jeg er litt usikker (henvender seg til Lauma). Hvem som helst kan jo melde seg inn for å bli medlem, så vi stiller ikke noe krav, hvis det er det du tenker på, til privatpersoner. Nei, eneste er hvis de skal opp på en viss nivå. De må ha en viss antall overnattinger. Så det styres etter hvor mye du bor, men for det laveste, eller gold medlemmer så kan hvem som helst, om du bare bor en natt i året, så kan du ha det.

- **Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?**

Det er jo mye med å prøve å skreddersy kampanjer, som passer det fritidsmarkedet. Du tenker på fritidsgjestene nå? Mye av det er å skreddersy kampanjer som er i nyhetsbrev og på nettsider osv, slik at det passer den målgruppen. Med fritidsmarkedet blir det mye helger og de store feriene, påske, sommer. Fritidsgjestene er delt inn i mange segment igjen, jeg har egentlig veldig lite med det, så jeg har ikke helt oversikten på det. Men jeg vet jo for eksempel at, det varierer jo fra hotell til hotell, men her på Ullevål så vet jeg jo at de som skal bo her i forbindelse med en fotballkamp er menn som er litt oppi alderen, men så er det sikkert helt annerledes for et hotell vi har i Trondheim, så det er litt hvilket konsept hotellet har og hvilket marked man retter seg mot. Men, en ting vi gjør, er jo at mange av hotellene våre forandrer seg jo blant annet til å bli Thon junior hotell om sommeren, fordi det er veldig lite business gjester for eksempel i Oslo og Norge generelt om sommeren. Og da blir mange av hotellene veldig barnevennlige, for da på en måte, direkte retter man seg mot familiemarkedet og privatmarkedet.

- **Hva gjør dere for at det skal være barnevennlig?**

Det kan være litt forskjellig fra sted til sted, men det kan være så banale ting som at de som jobber kler seg ut og er litt sånn barnehageaktig, og at det er egne lekerom, spill og gadgets, småtteri som barn synes er gøy da.

PRIS

- **Verdi = hva som er viktig for kunden ift. kjøp og bruk av bedriftens tjenester. Har dere en klar formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres ulike kundesegmenter når de velger å være kunder hos dere?**

Det varierer jo ganske mye, man må liksom se på hva slags type bedrift det er og hva slags behov de har, for det finnes mange ulike produkter og konsepter i Thon. Så får et firma så kan jo hotell Bristol være riktig hotell, mens vi har jo budget hotell som er det absolutt billigste hvis man bare tenker å spare penger. Så det gjelder da å finne riktig hotell, til riktig pris til riktig kunde. For å si det på en veldig grei måte. For hvis det er kun det aller billigste som gjelder, så er det bare å anbefale budget hotellene våre, som er veldig bra hoteller, men de har ikke alle de samme fasilitetene som kurs og konferanse hotell for eksempel. Man vil jo helst prøve å kartlegge en kunde, finne ut hvor mange netter det er snakk om og, lit hvilken prissjikte de er etter.

Det er litt forskjell på privat stort konsern eller om det er en forening for eksempel i forhold til om de er veldig prissensitive eller ikke. Men vi har jo på en måte forskjellige hoteller, de som er ekstremt billige i pris og ligger litt usentralt til, eller er litt enklere. Til de fullservice flaggskip hotellene som er de største. Så det gjelder å finne det riktige hotellet til den riktige kunde, for noen, alle har jo forskjellige budsjetter og forskjellige behov. Så da er det prøve å finne noe som passer da, men ettersom vi har så mange hotell, på østlandet har vi vel 15-20 hoteller, så da har vi ganske, altså vi klarer å dekke de aller fleste gruppene, på en eller annen måte. Men det er selvfølgelig veldig mange faktorer som spiller inn. Men det er jo sånn at de som er mest prissensitive, så ser vi jo ofte på budget hoteller i forhold til overnatting og man ser på litt mer usentrale konferanse hotell, fordi de ofte kan gi en bedre pris. For andre firmaer som ligger midt i sentrum som bare må ha et møte uansett, så blir ikke pris så viktig. Da gjelder det bare å finne riktig møterom. Så det handler mest bare om å kartlegge hva det er de har behov for, også prøve å tilpasse tilbudet vårt. For det er ikke noe vits i at jeg sender et tilbud fra hotell Bristol til en forening som er kjempe prissensitive på en svær konferanse, når det blir for dyrt uansett. Da er det bedre at man foreslår noe som ikke nødvendigvis gir noe mindre, men bare et annet hotell.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener og forstår er viktigst for de ulike segmentene?**

Vi har jo forskjellige kanaler selvfølgelig, det kan være alt fra aviser til Flytoget, spesielt nettsidene våre, bruker vi veldig mye og det er en stor kanal for tilbud da. Ellers har vi også nyhetsbrev som vi sender til alle som er medlem av lojalitetsprogrammet for eksempel. Der kan vi også segmentere litt i forhold til alder og diverse grupper og spesifikt markedsføre hva som passer den enkelte der. Og vi har jo også nyhetsbrev for bedriftskundene, så det er jo litt forskjell der. Så vi prøver jo å kjøre de separat. Også er det selvfølgelig alle de som jobber med salg som er ute å snakker med kundene på bedriftssiden da.

- **Siden dere jobber med SAS, markedsfører de noe for dere og omvendt?**

Nei, det er ikke et markedsføringssamarbeid. Ikke per nå hvertfall.

- **Hvilken rolle spiller de ansatte i front når dere kommuniserer verdi til kundene?**

De ansatte i front? Tenker du på upselling?

- **De som møter kunden når de kommer.**

Vi vil jo at alle skal tenke full service selvfølgelig og at kunden får en opplevelse som gjør at man føler at det er verdt pengene. At man blir godt tatt imot er selvfølgelig ekstremt viktig, synes jeg selv hvertfall. Når jeg kommer inne på et hotell så har det mye å si hvordan man blir ønsket velkommen og, det er sånne småting som har mye å si. Og måten vi gjør det, sånn rent praktisk så har vi på en måte en måling på det med tilbakemelding fra kunder. Og vi har jo klare mål i forhold til hvor vi vil at alle hotell skal være. I forhold til å gjøre det ytterste for å få kunden til å få en så bra som mulig opplevelse og ønsker å komme tilbake.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er som kjent viktig for hoteldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere praktiserer dette?**

Vi har jo en revenue avdeling på hovedkontoret, så det er jo på en måte de i hovedsak som setter de forskjellige prisene for året, for kjeden, i samarbeid med hotellene. Så det er ikke sånn at de gjør det sånn helt ut av lufta, men de gjør det med direktør og bookingsjef. Det er da revenue avdelingen på hovedkontoret som på en måte legger de litt større strategiene, og er ofte involvert hvis det er veldig store kunder hvor man må se litt på å være fleksible i forhold

til løsninger og sånt. Men så er det vel hovedsakelig bookingsjef og med litt hjelp av direktør som på en måte styrer prisene i hverdagen på hotellet, som forandrer prisene fra dag til dag.

- **Hvor stor frihet har de enkelte hotellene til å forandre på prisene?**

De har nok en ganske stor pris fortsatt, ettersom det er dynamiske priser så varierer prisene våre veldig mye allerede. Og man kan gi en skreddersydd pris ettersom det er nødvendig, men dette er en vurderingssak hotellene selv må ta. Men det er stort sett fullt mulig, så lenge det ikke er helt galskap selvfølgelig. Men, så er det jo, revenue avdelingen er litt som en støttefunksjon og de kan også overstyre hotellene. Hvis det for eksempel er snakk om en veldig stor avtale, og man må involvere, si, 15 hotell, og man skal ha veldig gode priser, også er det forskjellig volum, også er det et hotell som ikke får så mye volum, også hvis det da skulle være noen som setter seg veldig på bakbeina og ikke skulle gi en pris, så går det ann å skjønne det fra hotellet sin siden, hvis det er en kontrakt som involverer 14 andre hoteller, hvor det blir veldig mye business, så hender det jo da at vi noen ganger gir ting utenfor kontrakten til enkelte pga det store bildet da. Og da kommer ofte revenue avdelingen inn i bildet, for det er de som har det overordna bildet over kundene og over alle hotellene. Mens i det daglige og enkelt forespørsler, så er det hotellene selv som styrer det.

- **Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hvordan jobber dere for å øke etterspørselen?**

Vi prøver jo mye forskjellige ting, det er kundearrangement og spesifikke aktiviteter rettet mot businessmarkedet. Det er mye kampanjer, vi fokuserer hvertfall aller mest, det jeg kjenner til ettersom jeg er mye på salgssiden, er jo at vi prøver å følge med i timen og rett og slett være på, spesielt på de destinasjonene hvor vi er store. Det blir bare viktigere og viktigere med tanke på at Scandic har kjøpt Rica og Choice er en stor aktør, og det kommer opp store hoteller ganske radig, både i Trondheim og Bergen, Oslo. Alle de største byene har en stor utvikling, og det blir mer og mer konkurranse. Så det er ingen grunn til å slappe av. Så det vi prøver, vi er med i alle anbudsprosessene og har en finger med i spillet på alle de store konsernavtalene på KAM nivå, også er det jo det å ha et aktiv salgsteam som er mye ute, i samarbeid med kampanjer og de ulike tiltakene på forskjellige hoteller selvfølgelig. Men, siden jeg ikke jobber for et spesifikt hotell, men for hovedkontoret så kjenner jeg ikke til så mye i hvilken grad man gjør det på de ulike hotellene. De har jo sine egne stamkunder og

kundemasser som de selv tar vare på, samtidig som salg gjør det også på bedriftssiden, forhåpentligvis kan man utfylle hverandre ganske godt da.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?**

Det går litt over på det ferie og fritidsmarkedet igjen, hvor vi blant annet gjør om til Thon junior. På sommeren og sikkert i noen andre ferier og, så pleier vi å ha at du kan bo en natt til 10 %, to netter 20 %, 3 netter 30%, 4 netter 40 %, altså det er masse sånne type kampanjer. Også har vi jo også en egen show og scene avdeling som jobber med billettservice for eksempel for å selge pakker. Konserter, teater, stand-up, som julebord, Top Gear. Alt mulig sånne ting. Så det er litt spennende, det blir også sånn mot ferie og fritid.

Men vi jobber veldig med å samle det som skjer utenfor bedriftsmarkedet. Akkurat her er det jo mye fotball. Vi håper jo også å kunne bruke stadion til masse andre ting og, som konserter for eksempel. Problemet er vel at de er litt bekymret for å ha konserter her med tanke på gresset. Men, ja, så det blir litt individuelt fra hotell til hotell hvordan de satser på å nå markedet. En ting jeg glemte å nevne, sånn med forhold til lavsesongene og helg og ferier og sånt, så har vi også i det siste satser mye på idrett. Så vi har egne personer som jobber mot idrettsmarkedet, som har egne avtaler for idretten. Så lenge man er medlem av Norges idrettsforbund, så får man ekstremt gode priser i helger og sånt, for da er det ofte at de bor flere om gangen og flere på samme rom sov. Det er et helt annerledes marked enn bedrift og sånt, så da er det gjerne enklere mat og billigere priser og det er litt mer tilrettelagt for at det skal funke for de, og koste minst mulig. Samtidig som vi får fylt opp når det vanligvis står nesten tomt.

- **Problemstillingen vår handler som kjent om kundelojalitet, hvordan føler du at RM kan fremme kundelojalitet?**

Si det, nå må jeg tenke litt. Det handler hvertfall veldig mye om å ha riktig pris i markedet da. Folk må føle at, selv om de ikke får noe på supersalg, så i hvert fall at det er en god markedspris som gjenspeiler resten av markedet. Men, hva man kan gjøre utover det, for det er jo nesten litt sånn tatt for gitt da at kunder tenker at man skal få en god pris som ikke er mye høyere enn hos konkurrenten. Også er det litt igjen med det hva man får, vi har jo noen nye hoteller med nye konsepter som blant annet har kveldsmat og en del ekstra ting som er

inkludert i romprisen. Når man gjør sånne ting så er det veldig å få det kommunisert ut, sånn at hvertfall folk skjønner at de får noe mer igjen, og at det ikke er akkurat det samme, eller at man må sammenligne en spade med en spade da. Men, sørge for at man ligger rett i markedet til riktig pris er veldig viktig, men hva man kan gjøre utover på revenue management siden for å beholde kundelojalitet.. Jeg vet ikke, jeg tenker at det handler egentlig mest om å ha en god/riktig pris. Jeg føler at det er en riktig faktor, men man må bare være på plass og klare å knytte kundene til seg.

Men, i og med at hotell bransjen har blitt mer som flybransjen, med revenue management, at pris forandrer seg hele tiden, så gjør det jo at man må følge med om man ikke ligger riktig ute, for da booker folk andre steder. Så man merker hvis prisingen ikke fungerer. Men det jeg tror de kan gjøre mest er å overvåke mønstre og priser, og rett og slett analysere det som skjer for å hjelpe hotellene, for jeg tenker at de har hvertfall muligheten til å få et overordnet blikk, og kanskje klarer å finne ut av ting hvis det går enten dårlig eller veldig bra.

- **Hvis prisene er høye her, men lave på et annet hotell, hvor lojale vil kundene egentlig være da?**

Det kommer jo litt an på om det er en bedriftskunde eller en privatkunde. Bedriftsmarkedet er lettere å styre selvfølgelig, da det settes litt retningslinjer, hvis man har et stort samarbeid. På privatmarkedet så tror jeg, for å være helt ærlig så tenker jeg litt sånn hvordan jeg føler det selv. Jeg er ikke en typisk lojal kunde, jeg bryr meg ikke så mye om lojalitetsprogrammer stort sett. Men, det er veldig forskjellig, jeg tror det er for mange en viktig del. Og for mange så, hvis du for eksempel reier mye i jobbsammenheng, så har du ikke mye å tape på å ha et lojalitetsprogram som da gjør at du sparer opp mye personlig, enn i for eksempel bedriftssammenheng. Har du da gode opplevelser på de hotellene, så vil jo det ligge høyt opp neste gang du skal velge hotell, selv om det kanskje en og annen gang skjer at man velger et annet hotell fordi det er stor forskjell i pris.

Du føler deg kanskje litt mer viktig hver gang du kommer, du får noen greier når du kommer og hilst på en annen måte, spare opp poeng. Så jeg tror det ligger der at, er man flink så tror jeg de fleste kommer tilbake. Men, man vil alltid gjøre noen unntak hvis det er veldig store forskjeller på destinasjonene. Jeg tror det vil være veldig vanskelig å knytte kunder til seg hvis det er store forskjeller i pris, spesielt i fritidsmarkedet. Det får man ikke gjort noe med, men hvis man prøver å forme et lojalitetsprogram som interesserer de fleste, og at de får noe

igjen det, så får man den trafikken man trenger fra det. Personer man ikke klarer å styre, de vil man ikke klare å styre uansett.

Intervju 3

Kan du oppgi navn, stilling og arbeidsoppgaver?

Betina Thale Enge og er Revenue manager

KAM

- **KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?**

Nå sitter jo ikke jeg med KAM, men vi har selvfølgelig samarbeide med de som sitter med det. Og får vår del handler det bare om prissettingen, for oss ser vi veldig at salg og revenue et litt som hund og katt, men hvis vi ikke samarbeider, så blir det ikke noe godt resultat. Så egentlig så ser vi veldig mye på hvordan de produserer, om de lover oss å produsere 4000 netter, men bare leverer 1000 på et halvt år, så blir vi nødt til å legge press på kunden for å vite hva vi får. Hvis vi går såpass langt ned på pris for det at de lover at de skal øke romnetter med så så mange prosent, eller at de skal gi oss så så mye tilbake. Så er det også viktig for oss at vi følger opp hele tiden, slik at vi ser at de leverer hva de faktisk lover. Eller kanskje vi må gjøre nye forhandlinger og gå inn og gi en ny pris.

- **Hvilke kriterier legger dere til grunn for at en kunde skal være en nøkkelkunde?**

Det er jo selvfølgelig mye, men en nøkkelkunde for oss er jo den, er jo nesten som en base. De som lover å produsere, spesielt da, det kan være alt fra midtuke til helg. Så kanskje en corporate kunde kan være en nøkkelkunde fordi at de produserer mye på våre konferansehoteller for eksempel. Nøkkelkundene er jo de som produserer mest hos oss, det er de som er våre store kunder.

- **For å kunne holde på lojalitetsforhold vil det være viktig å gi incentiver, hva kan du fortelle om dette?**

Akkurat det vet jeg faktisk ingenting om, for det sitter ikke vi med, rett og slett.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Det kan være så mangt, nå sitter vi jo ikke med det, vi driver egentlig bare med prisingen av hotellene men vi er nødt til å se det store bildet, og for oss er det for eksempel, vi har medlemsprogrammer, og det er lojale kunder for oss. Og det er viktig at vi også viser dem lojalitet tilbake, og at de også får en annen pris enn en vanlig kunde som ikke er medlem i det lojalitetsprogrammet. En lojal kunde er også for oss stamkunder, passe på å gi dem gode priser som hele tiden øker med indexen og passer på at vi får det vi skal ha, men samtidig at vi dekker kundens behov. Så det er jo mye som kan være lojale kunder hos oss, det kan være corporate kunder som har avtaler som er viktig for det. Det kan for eksempel være en stor kunde som krever en kjempe stor avtale i hele Norge, kanskje i både Norge og Sverige. Men så produserer de kanskje bare i Bergen, men så vil de også ha lave priser i Oslo, i og med at de er lojale mot oss da, så må vi kanskje bøye oss litt her i Oslo, selv om de ikke produserer etter det vi ønsker og til de prisene som de har. Men så må vi møte de prisene de ønsker, på grunn av at de produserer såpass bra i Bergen for eksempel.

PRIS

- **Verdi = hva som er viktig for kunden ift. kjøp og bruk av bedriftens tjenester. Har dere en klar formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres ulike kundesegmenter når de velger å være kunder hos dere?**

Vi har jo veldig mange kundesegmenter. Vi har, vi deler det opp i tredjepartskanaler, altså det er jo leisure og corporate som er de to hovedsegmentene, men så deler vi også de opp i grupper og individuelle. Så, vi ser jo på en måte at leisure kundene de kan jo være noe som vi kaller leisure high, som er individuell reisene som reiser kanskje i helgene for å se en konsert, som er villig til å betale mye penger for den konserten. Også har vi leisure low, som kanskje ikke da er i en periode som påvirkes av etterspørsel, men kanskje motsatte, at det er veldig stille perioder, derfor er vi nødt til å prise oss lavt, og da fylle hotellet til en lavere pris. Mens corporate kundene kan jo, de er jo villig til å betale, det er jo ikke de som betaler som regel. Men nå ser vi, for eksempel alt som skjer med oljebransjen, så er det kjempestore kutt overalt og det er kjempe viktig for arbeidstaker å på en måte følge de restriksjoner som er satt, og da booke de hotellene som er for eksempel prefered, sånn at man opprettholder sine avtaler og at de alltid har den billigste prisen. Vi ser jo det at Choice gjør det bra. Alle taper, men vi taper

minst. Og det å gjøre det bra i nedgangstider er viktig. Derfor er det også viktig å ha en så stor kundebase da, med corporate kunder.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener og forstår er viktigst for de ulike segmentene?**

Vi har jo forskjellige brand på alle våre hoteller, så det er jo selvfølgelig markedsavdelingen som går ut med alle kampanjer og alt sånt. Men så gir vi de de prisene som vi på en måte kan leve med, også er det selvfølgelig en krig, hund og katt, vi har lyst til å gi det billigste billigste til våre kunder, men vi er nødt til å tjene på det. Så derfor har vi delt opp i brands som Clarion, Quality resort, Comfort og Clarion collection og alle Nordic hotellene våre. Og det gjør det enklere for oss å spille på flere strenger, det å kunne være tilgjengelig i alle kundegrupper og alle segmenter. Det er viktig for oss å være tydelige og vi har kanskje ikke alltid vært det. For oss som jobber i firmaet og jobber med det hver eneste dag, er det enkelt. Men når det er leisure i storbyer for eksempel, bussgrupper og sånne ting, så har vi muligheter til å gi et knalltilbud på alle Comfort hotellene våre, for det er et type budget hotell i city, så har man mulighet til å gå 5-600 kr lavere enn store maskiner som det her da, som Clarion. Så vi bruker egentlig branding vår veldig til å på en måte, gå ut til kunden da. Det er veldig mange som kommer til oss nå, og vi bare, vi er nødt til å gå ned i pris, vi er nødt til å gå ned i pris. Alle har lyst til å bo på de store hotellene og fine fullservice hotellene våre, og da gir vi den prisen vi føler at vi kan på de. Og vil de fortsatt ned i pris så har vi da andre ting å spille på, som Comfort hoteller eller Quality hoteller som kan gå lavere ned. Så, vi bruker den branding vår veldig mye.

- **Hvilken rolle spiller de ansatte i front når dere kommuniserer verdi til kundene?**

Vi driver jo med noe som heter kanalvridning. Det er jo ikke noe vi, vi er jo ikke i noe kontakt med verken kunden eller gjester. Vi sitter på en måte bare i systemet og priser etter hvordan markedet beveger seg og følger med på historikk analyse. Utifra hva de på gulvet kan gjøre og som ansatte generelt, er vel egentlig å hjelpe til med branding. Og jeg vet at de i resepsjonen kanskje driver med den kanalvridningen som jeg nevnte, at de, hvis du ikke har en avtale hos oss for eksempel, så kan de melde deg inn i medlemsprogrammet vårt. Og hvis du bor hos oss så så mange netter så får du dynamisk rabatt, som de igjen kan bruke hos andre hotell og ikke bare her, men de kan bruke det i Norge og Sverige. Også får de bonus poeng, så de kan ta ut gratis netter og at man kanskje selger det sånn. Men det er vanskelig da, som kanskje en ansatt å føre alt videre. Men jeg føler at vi har det litt sånn i marg og bein i Nordic

Choice, at alle er en selger uansett. Så vi merker jo at hver eneste personer som bidrar har veldig mye å si.

- **På hvilken måte mener du at verdi fremmer kundelojalitet?**

Det kommer helt an på kunden. Altså, om du kanskje har lyst på et kjempeflott og luksus hotell, så er det kanskje ikke dyrt for deg å betale 3000 kr natta. Mens du skal kanskje bare på et møte og skal bare ha et sted å sove, og betaler kanskje av egen lomme, så du trenger bare en seng og kanskje bare et sted å sette kofferten, så du er ikke villig til å betale mer enn 800. så det er helt opp til kunden, og på en måte, ser man et marked i vekst, så klarer man på en måte også å ta ut høyere priser.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er som kjent viktig for hoteldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere praktiserer dette?**

Det blir jo sikkert som de fleste andre, vi sitter jo å monitorer alle våre kanaler manuelt. Så, hvordan vi håndterer det, altså vi ser jo på et marked, vi ser på pick-upen, på hvordan folk booker på, altså booker folk tidlig, booker de 3 måneder før, booker det et år før, booker de bare to uker før? Og hvilke segmenter er det som booker tidlig og hvilke er det som booker sent. Som regel så er det de som er prissensitive som booker tidlig, og de vil alltid få en god pris, fordi de er tidlig ute, og det er jo hele tanken bak revenue management også. De som booker sent er veldig lite prissensitive, ofte har de kanskje en avtale, og får den prisen uansett som de skal ha. Og de, ellers er det ikke de som betaler. Men vi har jo priser som vi forholder oss til underveis, og vi følger våre restriksjoner og vi skal aldri, for eksempel et budget hotell skal aldri prise seg høyere enn et fullservicehotell osv.

- **Så dere har tak på hvor høy og hvor lavt dere kan prise dere?**

Ja, men det er selvfølgelig alltid noe som holder oss igjen. Vi følger alltid med på markedet, hvor priser konkurrentene seg. Vi ser om prisene deres går opp, om det går ned, om de har stengt hotellet, om det er fullbooket. Og vi ser på historikken selvfølgelig, og vi følger veldig mye med på konkurrentene som sagt. Er det hoteller som har stengt så kan man gå inn og se det, kanskje det er flere rom har blitt booket. Og da kan man for eksempel gjøre noe med det, man kan endre romtyper, sette opp prisen. Man kan stenge ut noen kanaler for eksempel, slik at de bare booker gjennom vår web, som gjør at vi også tjener mer. Så det er egentlig sånn vi gjør det.

- **Er det noen utfordringer med RM arbeidet?**

Så klart, ellers hadde jeg ikke trengt å gjøre det jeg gjør. Vi bestiller rapporter som gjør at vi hele tiden følger med på hvordan markedet gjør det, og hvordan vi gjør det i forhold til markedet. Også peker vi oss ut noen konkurrenter, som vi måler oss mot hele tiden.

- **Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hvordan jobber dere for å øke etterspørselen?**

Det er vanskelig for oss å øke etterspørsel, men da blir det eventuelt på pris eller kampanjer. Større ting kan ikke vi påvirke, altså vi kan ikke arrangere en kongress eller få i gang en konsert eller sånne ting. Så etterspørselen er det på en måte ikke vi som påvirker. Ettersom den kommer dit folk egentlig trenger å reise.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?**

Da flytter man litt marked, egentlig. Sånn som, ja hva blir det, kanskje fra februar til kanskje mai, faktisk også juni er jo høysesong i Oslo. Mange corporate og mye kongresser og mye konferanser og slike ting som påvirker markedet. Jo flere som kommer inn til byen, altså, kapasiteten øker ikke, så kapasiteten blir jo på en måte mindre ettersom etterspørselen øker, og da har vi også mulighet til å ta ut bedre priser. Mens Oslo er ikke den store hiten om sommeren, vi har veldig mange turbusser og sånt som kommer, og det er klart at de er vi avhengig av, men sommeren er absolutt en lavsesong. Og vi jobber selvfølgelig med pris, fordi det er det vi kan påvirke, egentlig. Så vi har jo avtaler med turbussene, og de har priser de kan tilby sine kunder, og dermed kan tilby sine kunder en pakkepris. Vi prøver å gi dem en god pris vi kan leve med, ikke som vi kanskje alltid tjener på, men vi møtes på halvveien.

- **Problemstillingen vår handler som kjent om kundelojalitet, hvordan føler du at RM kan fremme kundelojalitet?**

Viktigste for en jo at en kunde og en gjest vet hva de kommer til, det skal være lite overraskelser. Og før en kunde inngår en avtale med oss, så sender vi også prisene våre over til kunden, slik at de vet hva den høyeste prisen vi kan komme til er og hva er den laveste prisen vi kan komme til. Altså, det spørs helt hva kunden vil ha, jeg føler at det er veldig mange ting som kan påvirke det. Som sagt er du en kunde ønsker å ha gratis internett og ha restaurant tilbud, så lenge du klarer å dekke kundens behov, så er du veldig godt på vei. Og om det er en prissensitiv kunde, så kanskje man kan bygge lojalitet på det, men det finnes så

mange faktorer som påvirker lojalitet, merker vi. Noen går dit kanskje for de er medlemmer av et kundeprogram, noen går dit kun fordi de har restaurant, noen går dit fordi at de ligger nære der de skal. Så det å på en måte gi den servicen som dekker kundens behov er jo egentlig det enkleste for å skape lojalitet. Også går det jo også på pris, det er viktig. Det er mange som har faste priser også er det mange som har dynamiske priser.

Intervju 4

Kan du oppgi navn, stilling og arbeidsoppgaver?

Mitt navn er Marianne Bergseng, og jeg er salgs og markedsdirektør på hotell Continental. Jeg har veldig varierte arbeidsoppgaver, men om jeg skal ramse opp, så vil jeg si starte dagen med å være tett på tallene, sjekke

KAM

- **KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?**

KAM`ene er jo de som skal være tette på husets faste gjester, eller husets faste corporate klienter, definerer vi det som her. De har jo sin egen kunde portefølje, og den er de dedikert. Den er hans eller hennes ansvar og se til at den kundeporteføljen har til enhver tid priser riktig tilgjengelig, de er tett på kontaktpersonene sine, de som slutter og de som starter. De skal følge opp statistikker, være hovedkontaktpersoner. Kontorer finnes kanskje bare ikke i Oslo, men kanskje et i London, et i Munchen også finnes det et i New York. Så du skal være tett på alle kundene dine hvor enn de sitter. Og kommer det spørsmål om dine kunder, burde du vite hva som skjer, og du bør vite hva skje hos kunden. Hvorfor kom de lite første kvartal, hvorfor kom det mer i andre, hva kan vi forvente av dem. Det er rett og slett nærmest pulsen på de som kommer inn og ut av dørene her vi sjekker.

- **Hva er en nøkkelperson for dere?**

Det kan både være de som kommer en gang i året og har et kjempe arrangement, men det kan også være hun og han som kommer inn fire ganger i løpet av en uke. Så nøkkelpersoner er egentlig alle, de som har lyst til å komme. Også er det vår jobb å se til at de har lyst til å komme en gang til

- **Gjør dere noe spesifikt for å få kundene tilbake?**

Vi er litt unike, sammenlikner du med kjedene, så jobber de jo tett med sånn frequencee card, altså gjestekort, lojalitetskort. Sånn at hvis du har bodd åtte ganger så rykker du opp til sølv for eksempel, du får aviser og rabatter i restauranter. Vi har ikke noe sånt, men vi har fortsatt gjester som kommer fast til oss hele tiden. Så det demeterer egentlig det at de ikke alltid trenger et insentiv for å komme, det er nok å trives, det er nok å bli gjenkjent, det er nok å få være i flotte omgivelser. Man må ikke alltid ha et klippekort for å komme tilbake igjen. Det er da servicenivået vårt som betyr mye for at gjestene våre kommer tilbake.

- **Hva gjør dere for å holde på det dere anser som lojale kunder?**

Vi har et lang over gjennomsnitt fokus på service. Hotell Continental er medlem av noe som heter The Leading Hotels Of The World, som er en fem stjernes konsultasjon, som tar inn kun fem stjernes hoteller. Vi har en bok, fra herfra til evighetene med kriterier og krav som vi skal gjøre. Det er dermed ikke sagt at du må gjøre alt hele tiden, det blir fryktelig slitsomt, men du må plukke ut det viktigste fragmentene, også må du gjøre det til ditt eget. Også må det være ekte og genuint, hvis ikke så blir det veldig teknisk. Og mange av disse tingene er jo det gjestene våre liker, og som gjør at de kommer tilbake igjen. Så hvis vi greier å være konsekvente og lojale og ekte og genuine, så tror jeg det er nok til at kunden kommer tilbake igjen. Ikke alltid det har med pris å gjøre, eller klippekort eller kampanjer. Det kan tiltrekkes med kampanjer, men det er ikke dermed sagt at du kommer tilbake igjen, det er helt opp til din opplevelse der du har vært.

- **Hva slags utfordringer er det med KAM arbeidet?**

En storkunde har jo mange KAM'er å forholde seg til, du er jo en av seks, kanskje. Tar du en storkunde i dag i Norge, i et stort selskap så har de aller fleste hotellene hotellavtale med den kunden. Og den hovedkontakt personene din i selskapet, skal ført, skal de treffe Thon, så skal de treffe Scandic, så skal de treffe Nordic Choice, så skal de treffe first, så skal de treffe hotell Continental. Så utfordringen hele tiden er å være så sikker på at du blir sett og hørt, og at du får den tiden du skal. Rett og slett sin markedshare hos kunden din. Både i tid og det du på en måte kan kreve å få, eller det som har blitt avtalt at kunden skal levere.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet en lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Det med lojalitet, det kan jo googles. Personlig vil jeg si at en lojal kunde er en som kommer tilbake igjen av egen fri vilje, ikke fordi man er påkrevd, for det finnes jo også. Det er reisepolicyer rundt omkring, men både en lojal kunde er også en som er lojal mot de reisepolicyene som selskapet ditt har, men som har lyst til å komme og være og bo på vårt sted.

- **Har dere noen kriterier til hva som er en lojal kunde?**

Nei, vi har ikke satt noen frekvens eller på når de skal komme tilbake igjen. Men, det er jo raskt å se, det er jo det jeg blant annet sjekker hver dag. Hvem kommer tilbake igjen, og vi har jo en, og det er jo klart, det har jo alle hoteller, en liste over sine stamgjester. Hvem bor her hyppigst, vi vet sånn ca når de kommer, Asbjørn som stod i resepsjonen i dag morres er vår guest relation manager, og er vår utstrakte hånd her. Han vet eksakt når gjesen kommer. Han vet når gjesten kommer selv før de har rukket å booke.

- **I hvilken grad er det viktig for dere å ha lojale kunder?**

Det er kjempeviktig. Vi lever jo av de.

- **Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?**

Hadde jeg nå sittet i en av kjedene så ville jeg blant annet ha sagt at vi har disse freequenze cards, som skal være så forlokkende at du har lyst til å utnytte fordelene med et kort. Vi har jo ikke det, så vi må trykke på andre knapper. Vi må trykke på følelser, vi må trykke på opplevelser. Opplevelser er både emosjonelt og det kan være smakelig i forhold til hva du får spise og drikke. Og vi må spille på forventingene. Vi kan ikke levere lavere enn forventingene. Det kan vi ikke gjøre. Fordi de får ikke noe klipp av oss, når de går ut. Men, de må ha et stempel her inne, det må ligge innendørs, i hjertet. Og hvis du har fått en stempel innendørs som kommer de også tilbake igjen.

PRIS/VERDI

- **Pris og verdi går som regel hånd i hånd, har du noen formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres kundesegment når de velger å være kunde hos dere?**

Hotell Continental er kanskje eksempelet på at pris ikke alltid betyr noen ting. Vi er jo et av de mest prisledende hotellene i byen. Og ligger, når vi sammenlikner både på bench og kompossettet vårt, vi ligger som en av byens dyreste hoteller. Men vi har jo fortsatt gjester, så

pris behøver ikke alltid å bety noen ting. Jeg tror verdien av hva du opplever og forventingen du har når du kommer, betyr mer enn pris.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener er viktigst for deres kundesegment?**

Det er jo med omhu vilje markedskanaler vi går i, og vi er jo ingen stor kjede. Så vi kan ikke få noe drahjelp av nabohotellet. Vi må dra lasset selv, også handler jo dette også om budsjett, hvor mye kan vi bruke for å gå ut. Men vi prøver å velge de største kanalene, med stor bredde. Og vi velger også den del andre kanaler, som kanskje ikke de typisk nordiske kjedehotellene har, hvor vi vet at vi treffer vår kundegruppe. Vi har et stort marked i UK og US, så vi velger en del som, som for eksempel ikke Thon ville gjort, fordi de har ikke sin kundemasse der. Vi har facebook og instagramkonto. Vi har selvfølgelig websiden våres. Den er veldig viktig. Vi jobber nå med å forny nettsiden vår, litt fordi trender og tid og hvordan vi oppfatter informasjon forandrer seg hele tiden.

Før var websiden stedets leksikon. Det var derfor folk laget en veldig omfattende og stor, med masse informasjon, for det var virkelig der utenforstående skulle kunne lese mest mulig om deg. Så har jo dette endret seg, jeg skal vite alt mulig. Nå skjer jo 90 % av dette gjennom mobilen, så nå vil siden vår bli mer responsiv, slik at den tilpasser seg enten du er på telefon, om du er på ipad eller om du er på skjerm. Og skjermen på PC viser selvfølgelig mer, men du må likevel ha med den viktigste informasjonen når du sitter og scroller på tbanene. Og noen booker jo rom mens de løper på tredemølla på trening, og ser på tv2 nyheter. Så derfor så må informasjonen bare snevres helt inn, og det er vårt web prosjekt. Så all tekst er gått igjennom, all tekst må være tilpasset til google. Så vi jobber tett på adwords, vi jobber tett med søkeoptimalisering, kjører kampanjer. Og kampanjen kan være linket opp mot facebook.

- **Vil pris eller verdi være avgjørende for å skape lojale kunder?**

Pris eller verdi? Da vil jeg egentlig si verdien.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er viktig for hotelldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere jobber med dette?**

Vi har en egen revenue manager på hotellet, revenue/booking manager, som jobber tett på alle våre systemer. Og som daglig, flere ganger om dagen er rett og slett inne og sjekker alle blodårene inne fra hotellet. Revenue manager er også med på å prøve å yelde best mulig, ikke

bare utfra romsiden, men også fra eventsiden. Og skal være den ekstra ressursen som ser til at vi klarer å pakke og rett og slett optimalisere best mulig. Så har vi ulike verktøy for hvordan vi gjøre, og ulike strategier utfra hvilke ulike kanaler. Hvordan forholder vi oss til GDS`en, hvordan forholder vi oss ut mot leisure og fritidsmarkedet, hvordan er vi sammenliknet med andre hoteller. Det er tett på, det er hands on til en hvertid.

- **Hva slags utfordringer knyttes til RM arbeidet?**

Det vet jeg ikke om jeg er helt rett person til å svare på, men de har sikkert sine utfordringer. Utfordringen er jo da å ligge riktig, du vet jo ikke hva de andre har. Du må hele tiden sjekke kompossetet ditt. Også er det hele tiden å sette litt sånn, fingeren i lufta og kjenne pulsen på byen, hvor skal jeg ligge. Det er alltid, man vet jo aldri om man ligger riktig på pris. Ligger jeg for lavt, ligger jeg for dyrt, hvordan ligger jeg i forhold til mine argeste konkurrenter. Hvordan ligger jeg sammenlikner med byen, har jeg tatt pulsen på byen riktig. Har vi priset feil eller har vi priset riktig, det er jo den største utfordringen til revenue management hele tiden, som skal leve opp til forventningene til en ledelse, som selvfølgelig hele tiden vil ha mest mulig.

- **Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hva gjør dere for å øke etterspørselen?**

For å øke etterspørselen, vi har jo et salgsteam som selvfølgelig skal gjøre alt det de kan for å få inn flest mulig kunder, hente mest mulig forespørsler, være tett på. Vi må jo ha de riktige verktøyene og de riktige kanalene. Det er ikke noe vits i å ha en kanal åpen hvis den viser feil pris, eller om det er noe teknisk feil. Eller den gir en kunde innrykk av å skulle få noen ting, og når de kontakter oss så er det feil. Da daler etterspørselen. Går vi ut med noe, så må vi love at vi skal kunne gi det. Hvis jeg tror at jeg kan få en god deal fordi det har jeg sett på mange flater, så kan de ikke ringe meg og jeg si beklager det er fullt, det er fullt det er fullt. Da må jeg faktisk ha noen. Så vi prøver å være ærlige i markedsføringen vår. Det er viktig, for vi har ikke så mye å spille på. Vi er ganske sårbare med feil markedsføring, som kan true etterspørselen vår.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?**

Før så snakket man om lavsesong i hotellbransjen, og det kan godt hende at de andre fire store kjedene opplever at de har en lavsesong, her på hotell Continental vil jeg ikke si at vi har en

typisk lavsesong. Vi har en sammensetning på segmentene våre som gjør at vi stortsett har et helt greit belegg. Vi stenger over jul, men det trenger de som jobber her. Ellers er vi åpent hele tiden. Vi er også åpent under påsken for eksempel selv om Oslo er stengt. I år hadde vi en fantastisk påske. Så lavsesong, det er masse som skjer på vinteren, det er superpress på våren. Vi har stor trafikk om sommeren, mange internasjonale gjester som kommer til oss. Og høsten da begynner julebord, jul og alle møter skal avholdes og alle jubileer skal være. Vi er jo et hus som har mye forretning, men også veldig mye privat. Så de som har kvartalspresentasjonene sin her på en tirsdag, kan også ha femtiårs jubileum her på en lørdag. Så jeg vil ikke si at vi har en typisk lavsesong. Vi kan ha det vi kaller for skulderperioder, at søndag i Oslo, det flommer ikke jo ikke over. Men, da får man prøve å leke litt og trikse litt med pris da, eller hvordan man markedsfører seg.

- **Hvordan mener du at arbeidet med Revenue Management kan fremme kundelojalitet?**

Da trekker jeg fram igjen det jeg sa om å drive ærlig markedsføring. Hvis revenue management fronter, jeg går ut i markedsføringen min og sier et eller annet, så må revenue management følge etter. Hvis vi ikke samarbeider, så vil det oppleves som om du har blitt lurt. Og det fremmer ikke lojalitet.

Intervju 5

Kan du oppgi navn, stilling og arbeidsoppgaver?

Mitt navn er Venke Vennerød og jeg sitter som Key Account Manager for de største kundene og har en portefølje med de. Og jeg følger opp alt mulig, forhandler kontrakter, tar klagesaker. Alt mulig.

KAM

- **KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?**

Vi bygger relasjoner, det er veldig veldig viktig. Hovedoppgaven til en key account manager, det er å bygge relasjoner med innkjøpsavdelingen, ikke minst til firmaet, og få et forhold til de, slik at de stoler på oss. Og at man søker en vinn vinn situasjon, hvor det skal være til fordel både for kunden og for Scandic.

- **Hva er en nøkkelukunde for dere?**

En nøkkelukunde er en kunde som har ulike segmenter, som bor ikke bare tirsdag og onsdag, men også mandag, torsdag og fredag. Og det er skulderdager.

- **Hva gjør dere for å holde på det dere anser som lojale kunder?**

Vi behandler dem nesten som en venn, følger dem opp, prøver å finne ut hva de trenger. Og er raske med å besvare på alle spørsmålene.

- **Hva slags utfordringer er det med KAM arbeidet?**

Hele tiden. Det er en jobb hvor man kan jobbe 24 timer i døgnet hvis man vil. Det er stadig nye utfordringer. Man må på en måte møte de forskjellige kundene med ulike hatter. Noen ønsker lange møter, og mye sosialt. Andre ønsker korte konsise møter. Så det er viktig å lære å kjenne kunden og hva er behovet til kunden.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet en lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Det er en kunde som trives hos oss, og som snakker varmt om produktet vårt. Anbefaler oss til andre, og gir tilbakemelding hvis ting ikke fungerer. Det er veldig viktig at vi får tilbakemeldinger hvis det er dårlig mat eller, et rom ikke er i orden eller noe sånt. Så det er veldig viktig at den kunden er så trygg at den kan komme tilbake å gi beskjed om det.

- **Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?**

Vi har kundeprogram, hvor man kan skrive opp hvordan man har hatt det, på hotellene og lever det inn. Og det tar vi alvorlig. Det er veldig viktig for direktørene våre, de følger det nøye.

PRIS/VERDI

- **Pris og verdi går som regel hånd i hånd, har du noen formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres kundesegment når de velger å være kunde hos dere?**

Det er jo å finne en pris som ikke er for høy, for hvis den er for høy, så bor de ikke hos oss. Da velger de konkurrentene. Og den må heller ikke være for lav, fordi da taper vi penger i forhold til hva vi ville ha fått av andre. Så kunsten er å finne riktig prispunkt. Og det er ofte en stor jobb. For markedet forandrer seg hele tiden. Om man ser på Stavanger for eksempel, så har jo det vært et veldig godt marked. Det har jo, folk har jo lagt ut private hjem til tider for at

andre skal få bo i byen. Nå har det snudd veldig, så da er det viktig at vi forstå markedet og hva som skjer.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener er viktigst for deres kundesegment?**

Vi har en aktiv nettsiden, der legger vi ut mye informasjon. Vi har et kundeprogram som heter Scandic Friends, som er et stamgjestprogram (AVBRUTT). Hvor var vi igjen? Hvordan vi kommuniserer verdi? Vi prater mye, vi snakker mye. Vi er ikke så veldig aktive på massekommunikasjon. Vi har masse boards på Gardermoen som vi bruker og ikke så mye tv reklame og sånt, fordi det er veldig kostbart. Prøver å kommunisere mye via nettsiden vår og i de kanaler hvor det er mye, sånn som gjennom reisebyråer for eksempel. Der har vi egne selgere som snakker og følger opp de. Vi ønsker jo at de skal være våre formidlere ut til kunden. Facebook er vi veldig aktive på, og der har vi en side som gjelder for hele landet og en for hvert enkelt hotell.

- **Hva slags segmenter har dere?**

Det er mange forskjellige. Det er syv dager i uka, og bedriftskundene våre skal gjerne bo på tirsdag og onsdag. Vi trenger leisure segmentet for å fylle helgene og det er jo barnefamilier, eldre, studenter, idrettslag, vi har alt av segmenter. Det som er viktig for å få en god revenue management, det er jo å fylle et hotell hver dag, med riktig segment.

- **Hvordan kan de ansatte bidra til å kommunisere den verdien dere ønsker at kunden skal forstå?**

De må forstå segmentering, også må de være stolte av produktet sitt, og prate varmt om Scandic. Alle ansatte har jo en krets, det er jo mange ansatte på et hotell. Så hvis alle ansatte prater varmt om et hotell, så får vi mye ekstra.

- **Vil pris eller verdi være avgjørende for å skape lojale kunder?**

En kombinasjon, riktig pris og verdi. Fordi hvis du har bare pris, så blir du forlatt den dagen konkurrentene kommer med en bedre pris. Hvis du har verdien, så kan du beholde kundene.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er viktig for hotelldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere jobber med dette?**

Vi er på en måte litt, sånn som i salg da, vi snakker med kunden og hører hva de vil ha, også tar vi med dette tilbake til revenue management, også må vi gjøre en forhandling der også. For revenue management er jo opptatt av optimalisere den segmenteringen hotellet har. Og se på hva som er best pris for mitt hotell. Også må vi prøve å sammenfatte det behovet med det behovet som kunden har. Også forhandlet oss fram, også internt til en best mulig pris. Og da blir ofte den prisen riktig, hvis man gjør det. For hvis det er en av partene som ikke forhandler noe særlig, så blir den ofte feil.

- **Hva slags utfordringer knyttes til RM arbeidet?**

Ja, det er jo litt skummelt hvis man ikke følger med på markedet. Setter pris uten å vite. For da kan man bomme enten opp eller ned.

Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hva gjør dere for å øke etterspørselen? Prater mye. Og fremmer alle positive ting. Scandic er jo veldig framme på miljø, og det er litt fordi vi er en svensk hotellkjede, og svenskene var tidligere ute med å begynne å jobbe med miljø, enn det nordmennene var. Så før jeg begynte å jobbe i Scandic, jobbet jeg i reisebyrå. Og da trodde jeg Rica var best på miljø, fordi de prata mest om det. Scandic var ikke så flink til å kommunisere det ut, men når jeg kom hit så skjønnte jeg at de har rapporteringssystemer for hvor mye de kaster av avfall, hvor mye energi de bruker på hotellet, som alt ligger på nettsiden, så man kan gå inn på scandic sine nettsiden. Og miljø blir bare viktigere og viktigere. For nå vinner vi faktisk en del anbud, fordi vi er så god på miljø.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene?**

Da prøver vi å reklamere mot ferie og fritidssegmentet. Pakker inne tilbud med at du får med deg barn gratis for eksempel. Man kan gjøre, vi har jo en figur som heter Sigge, og den er alltid på hotellet, også har vi lekerom. Så vi endrer litt konsept på hotellet på sommeren.

- **Hvordan mener du at arbeidet med Revenue Management kan fremme kundelojalitet?**

Hvis du bruker det på riktig måte så kan det absolutt fremme kundelojalitet. Men hvis det brukes feil, så kan det gå motsatt vei. Så det er veldig viktig at man er god på revenue management.

Ble etter intervjuet nevnt at de har mange bussgruppe kunder, for eksempel kommer fra Russland. Og noen av utfordringene med dette var at russerne fikk en pris av sitt reisebyrå der hjemme, gjerne en høy pris, men så er det så mange ledd som skal ha pengene sine, at produktet de egentlig kjøper ikke er så bra, eller at det rett og slett ikke lever opp til forventningene, da prisen de betalte var så høy. Også pekt ut som en utfordring når det kommer til pris, verdi og revenue management.

Intervju 6

Kan du oppgi navn, stilling og arbeidsoppgaver?

Pierre Jansson heter jeg, og jeg jobber som assisterende daglig leder for Frogner House. Mitt hovedfokus er på salg med corporate kunder, altså store bedrifter. Vi er et team på tre i dag i salgsteamet og vi har også fire stykker på bookingavdelingen. Og mitt ansvar er å ha aksept kontinuerlig med salgsteamet og håndtere våre største kunder, det er mitt fokusområdet per i dag. Så jobber jeg mye med prosjektstyring, om vi skal åpne en ny adresse så er også det mitt fokus som assisterende daglig leder å ansvar for det.

- Åpning av helt nye leilighetskompleks?

Ja, en helt ny bygård, når vi tok over dette kontoret så var det jeg som hadde ansvar for at alt gikk som det skulle og at flyttingen fungerte som det skulle.

- Hvor mange komplekser er det dere har per i dag?

Totalt så har vi tolv adresser og firehundre leiligheter sammenlagt.

- Det er mye å holde styr på.

Ja, det er det, vi har vekst fra i 2012 så hadde vi 170 leiligheter ca. Så i løpet av tre år så har vi vokst med en dobling i leiligheter. Så det har vært en sterk vekst.

KAM

- KAM ansees som å være et viktig verktøy for å fremme lojalitet, kan du si noe om hvordan dere jobber med dette?

Vi jobber jo veldig sterkt business to business, altså vi henvender oss direkte til store foretak og sier hva vi kan tilby dem i forhold til både avtaler og, hvilke produkter vi tilbyr, hvilke tjenester vi kan gjøre for dem, og gjøre deres hverdag enklere. Så vårt hovedfokus er å snakke med HR- avdelingen, for det er egentlig der våre kontaktpersoner sitter og det er sånn at vi tilbyr leiligheter for både korte og lengre perioder, så det kan være sånn at HR- avdelingen har nyansatt personell som kommer fra utlandet eller fra andre deler av Norge og dem behøver et midlertidig sted å bo til de finner et permanent sted å bo. Da kommer Frogner Apartments inn i bildet at vi kan tilrettelegge dette for dem og gjøre det enkelt i oppstartsperioden. Så vi jobber jo veldig mye med bedriftskunder og jeg vil si at 90% av kundene vi har i dag er fra større internasjonale og i nordiske foretak.

- **Hvor lang periode leier de?**

Standard og gjennomsnittslengde på opphold er 17 dager i dag. I 2014 var det 17 dager. Det blir kortere perioder faktisk, vi har et mer fokus på å kunne tilby opphold for en til syv netter, akkurat som et vanlig hotell, og da ser vi at pendlere som kanskje har hundre netter i døgnet opptil 200 netter i døgnet, de trives bedre å bo i en leilighet der du kan lage din egen mat, og kunne invitere en kollega på en kanskje litt enklere middag.

- **Det blir jo mer personlig.**

Ja, det blir det absolutt, men også det at du har resepsjonen 24 timer i døgnet, du har mulighet til å bestille frokost, altså enkelhet med hotell finnes jo også hos oss, absolutt.

- **Hva er en nøkkelkunde for dere?**

Nøkkelkunde...vanskelig å si. Men vi har jo store konsulentselskaper og IT og oljesektoren er våre største kundebaser i dag. Men altså en referansekunde er jo typ Capgemini og Mckinsey, de store konsulentselskapene. Så det vil jeg si er en nøkkelkunde for oss.

- **Har dere kriterier for det?**

Kriterier for å være nøkkelkunde det er at vi har delt inn våre kunder i tre nivåer som er A, B og C kunde. Så A regner vi som en sånn stor kunde som har generert høy omsetning hos oss og en B kunde er også en kunde vi har fokus med og jobber for å etablere en enda bedre avtale med så den kunden velger oss når de trenger opphold for sitt personale. Og C kunde er såkalt prospekt kunde som vi jobber med, vi har vært i dialog med kunden, vi vil veldig gjerne starte arbeidet med kunden sånn tenker vi når vi deler inn kundene.

- **Hva gjør dere for å holde på de dere anser som lojale kunder?**

Vi gjør veldig mye. Kravet for våre KAMer er at de skal være i dialog med kunden minst fire ganger i året, og da skal dem møte kunden minst to ganger i de fire tilfellene, møte kunden, snakke med kunden, kanskje invitere på visning så dem får sett på et par nye adresser. Kanskje frokostmøter, lunsj etc. Vi jobber mye med å få treffe kunden, altså i dagens samfunn er det ofte sånn at alt ting går via nett, IT, pc, vi tror fortsatt at denne personlige kontakten er nøkkelen til suksess, spesielt med konseptet vi jobber med, at det er ganske nytt i Norge, med service apartments og det er ikke alle som helt forstår hva det innebærer, og da tror jeg det er viktig å møte kunden ansikt til ansikt.

- **Hva slags utfordringer et det med KAM arbeidet?**

Det er hele tiden utfordringer med KAM arbeidet, men det jeg kan vi er det vanskeligste er selvsakt pris. Det er hele tiden diskusjon om pris og alle er veldig, veldig prisbevisste i dag og det er enkelt i Norge i dag å få ned prisen. Det er ingen fast..., altså det er enkelt for meg å gå til Continental å få den prisen jeg vil ha, så jeg som privatperson kan snakke meg til en bedre pris hos egentlig hvem som helst i dag. Og det er vanskelig å jobbe med for det bygger en ukultur og det er egentlig, det skader hotellene og driften av hotell i hele Norge. Jeg tror det her prispresset er spesielt i de større stedene, konkurransen er enormt stor, absolutt. Så det er det vanskeligste med KAM arbeidet i dag.

- **Kan du fortelle litt om hva dere legger i begrepet en lojal kunde, som ikke er en bedriftskunde?**

Altså vi bygger jo våre avtaler på lojalitet. Når vi ser at en kunde er lojal og benytter seg av avtalen i den grad det er mulig og er åpen og ærlige mot oss, det er en lojal kunde. Selv om man bruker oss tusen døgn eller bare hundre døgn, det har ingen ting å si egentlig for kunden som bruker tusen døgn hos oss har 90 000 et annet sted da vet vi at den kunden ikke er så lojal faktisk. Men en kunden som kanskje bruker hundre netter hos oss og bruker ti netter et annet sted da vet vi at den kunden er faktisk mer lojal enn den som bruker tusen netter hos oss. Det er sånn vi ser på lojale kunder.

- **I hvilken grad er det viktig for dere å ha lojale kunder?**

Det er jo grunnen til at vi skal lykkes, så det er veldig, veldig viktig. Det er jo superviktig. Det viktigste jeg skulle si, en person som jobber med slag er å bygge lojale kunder, så det er det viktigste som finnes.

- **Hvilke virkemidler benytter dere bevisst for å oppnå høy kundelojalitet?**

Det er jo dette med at vi møter kunden og bygger en relasjon, og at vi har kundearrangementer to ganger i året med julelunsj og sommerfest for kundene våre. Og det er de mest lojale kundene. Så absolutt.

PRIS/VERDI

- **Pris og verdi går som regel hånd i hånd, har du noen formening om hvilke kriterier som er viktigst for deres kundesegment når de velger å være kunde hos dere?**

Det viktigste, pris er alltid en viktig del, og det er det for nesten alle kundene som henvender seg til oss. Men det er også viktig at det fungerer enkelt og at alt skal gå veldig smidig både fra at de henvender seg til oss, at de da får raskt svar og at det ikke skjer noen problemer fra gjestene sjekker inn hos oss til gjestene har sjekket ut hos oss. Alt skal gå veldig enkelt. Så det handler vel om pris og verdi vil jeg si.

- **Hvordan kommuniserer dere ut til markedet den verdien dere mener er viktigst for deres kundesegment?**

Det kommuniserer vi mye med ved at vi lever på et konsept som vi kaller for «home when youre not» og det konseptet forsøker vi å leve opp til. Altså når du henvender deg til oss og du er gjest hos oss så skal du kjenne det godt mottatt, at du har kommet til et sted hvor menneskene du møter og som jobber i Frogner Apartments virkelig vil ta hånd om deg og bryr seg om deg som person. Vi vil ikke ha et språk, et avansert språk, vi vil snakke ditt språk og gjøre saker enkelt og udemokratisk. Det er våre verdier og vi sier aldri nei, det er en veldig stor verdi vi har satt som er standard, prøver alltid å løse saker.

- **Hvordan kan de ansatte bidra til å kommunisere den verdien dere ønsker at kunden skal forstå?**

Jeg tror at personalet som jobber i Frogner Apartments, det er jo det viktigste vi har om ikke de formidler budskapet så spiller det ingen rolle hva vi viser på nett og hva vi viser ut i media

etc. Det har ingen verdi om ikke personalet håndterer gjestene på en viss måte og forsøker å vise verdien som vi ønsker å formidle til våre gjester. Det er det viktigste.

- **Vil pris eller verdi være avgjørende for å skape lojale kunder?**

Nei, det tror jeg ikke. Er en av de avgjørende eller sammen, eller...selvsagt, verdien vi gir til kunden må jo være verdt å betale den prisen vi gir, selvsagt. Men det jeg mener er at om kunden etterspør det vi kan tilby så tror jeg i sluttenden, om kunden virkelig ønsker produktet så kanskje ikke pris har alt, at det alltid har å gjøre med pris. Det tror jeg i flere tilfeller, hva har vi å tilby kunden.

RM

- **Arbeidet med Revenue Management er viktig for hotelldriften, kan du fortelle meg litt om hvordan dere jobber med dette?**

Det..dere så jo Lene her inne, hun er vår booking og revenue manager, så hun jobber mye med priser og hun gjør jo markedsanalyser, hvordan prisene går opp og ned i markedet kontinuerlig. Hun følger med på det hele tiden og vårt mål er jo at Frogner Apartments er et kvalitetsprodukt. Som jeg snakket om tidligere så er det prisdumping i Oslo og vi prøver jo selvfølgelig å få betalt som vi mener er riktig pris for Frogner Apartments. I blandt blir det sånn at man må presse prisene på grunn av den konkurransen som finnes i markedet i dag. Når jeg mener at vi jobber med revenue management hele tiden, vi jobber strategisk med dynamiske priser for å ha en til hver tid riktig pris ut til gjestene. Og det bygges jo på, dels på hendelser generelt i Oslo og også vår beleggprosent dag til dag. Det er der det styres ut i fra.

- **Hva slags utfordringer knyttes til RM arbeidet?**

Utfordringer, det var et vanskelig spørsmål... altså det er jo, det er jo ganske enkelt å følge med på hvordan det beveger seg opp og ned, altså det finnes jo systemet for det her. Men det er vanskelig å styre det i forhold til at vi har mye avtalekunder som kanskje har gode avtalepriser og så finnes det perioder når det er ekstremt høy etterspørsel. Hvor vanskelig det er å styre, ok, vi kan jo si nei til noen avtalekunder som får en veldig god pris, så det kan være vanskelig iblant. For vi må jo holde et visst prisnivå og det kan være vanskelig når vi får mye avtalepriser som går inn og tar opp mye prosentandel av vårt belegg som gjør at prisen hos oss synker mer enn det hadde vært behov for, så det er vanskelig.

- **Etterspørsel vil jo være en faktor som påvirker RM arbeidet, hva gjør dere for å øke etterspørselen?**

Det er jo alltid på markedsføring naturligvis, det er google, jobber vi veldig mye mer, altså adwords og alt dette og også at vi, prøver å ha høy vekt på sosiale medier, og også selvsagt høy aktivitet ut mot kundene. Det jeg snakket om med KAM rollen tidligere. Og selvsagt at vi er på alle kanaler som booking.com, expedia og masse ulike reisebyråer.

- **Gjør dere noe spesielt i lavsesongene? Har dere lavsesonger?**

Ja, i påsken, juli og i juletider, det er lavsesonger for oss. Da har vi kanskje et grunnbelegg på grunn av at vi har så mange langtidsboende og da kanskje vi har grunnbelegg, men resterende beleggsprosent er vanskelig å få inn og da har vi ofte tilbud , sommerkampanje for familier eksempelvis for leilighet passer veldig godt inn, passer familier veldig, veldig bra og da har vi et fokus på det.

- **Så da har dere egentlig et annet segment da, eller på familie og fritid?**

Absolutt, leisure- markedet har vi et sterkt fokus på i disse periodene, absolutt for å fylle opp belegget.

- **Hvordan mener du at arbeidet med Revenue Management kan fremme kundelojalitet?**

Hm..det er jo selvsagt, vi er ærlige mot kunden. Altså når jeg snakker om at vi har avtaler med kunder så får jo de en prosentrabatt, om vi hadde dratt på og presset prisen enda lengre ned, men ikke avtaleprisene som vi har synlig til kundene, ikke synker i likt nivå, da tror jeg vi komme til å få, miste lojalitet hos kundene. Men om de ser at det er ærlige nivåer, at vi holder prisene kontinuerlig, så mener jeg at det bygger lojalitet, ved at dem ser at Frogner Apartments er en ærlig bedrift som jobber strukturert med dette, og det tror jeg bygger lojaliteten, absolutt. Mer enn det er vanskelig å svare på, i forhold til å bygge lojalitet med revenue management, det kunne kanskje Lene ha svart bedre på.