



Stjernemerking og strategisk suksess i norsk hotellnæring

Bacheloroppgave ved Markedshøyskolen, Campus
Kristiania

Skrevet av: 979519 og 979560

01.06.2012

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

FORORD

Det går mot slutten av vår studietid på Markedshøyskolen, Campus Kristiania, og det er med denne oppgaven vi avslutter vårt bachelorstudium. Vi har hatt tre flotte år og har skrevet alle oppgaver sammen siden dag én. På grunn av dette mener vi det har vært effektiv jobbing, med en god, gjensidig kommunikasjon. Vi ser en helhetlig oppgave foran oss som vi begge står inne for og leverer med god samvittighet.

Vi vil gjerne takke vår veileder, Arvid Flagestad, for god veiledning og motiverende ord i løpet av vår mest utfordrende fase på Markedshøyskolen. Hver gang vi har hatt veiledning, har vi blitt enda mer motiverte for å skrive en god oppgave.

Vi ønsker også å rette en stor takk til Anita Blomberg-Nygård, prosjektleder for stjernemerkingen i Norsk Akkreditering, for hjelpsomhet fra første møte og frem til i dag.

Videre takker vi Best Western Hotell Bondeheimen og Rica Grand Hotel, for både inspirasjon, motivasjon og fleksibilitet. Det er flott å kunne jobbe på et hotell samtidig som man skriver en dagsaktuell oppgave slik at vi har kunnet bruke vår lærdom i praksis.

Til slutt takk til våre venner og familie som har støttet oss med oppgaven med ros, hygge og lyttende ører!

Våre medstudenter har også gitt oss hyggelige stunder, et godt sosialt samvær og støtte under en intensiv skriveprosess. Takk for hjelpen.

Oslo, 01.06.2012

Kandidatnummer:

979519

979560

SAMMENDRAG

Gjennom hele vår tid på Markedshøyskolen har diskusjonen i forelesningene vært preget av den nye norske stjernemerkingen. Da vi fikk vite at den skulle bli lansert våren 2012. Synes vi dette virket som et spennende tema. Gjennom kontakt med Norsk Akkreditering som implementerer stjernemerkingen har vi fått innsikt i prosessen og hvilke hoteller som skulle stjernemerkes. Vi har forsket på hvordan og om stjernemerking kan brukes som et verktøy for å oppnå strategisk suksess.

Vi har forsket på problemstillingen: *Strategisk suksess = f (Stjernemerking)*

Det er blitt benyttet en kvalitativ metode i form av semi-strukturerte dybdeintervjuer som datainnsamling. Vårt strategiske utvalg har bestått av hotelldirektører eller ledere med beslutningsgrunnlag i selvstendige hoteller, geografisk fordelt over 4 landsdeler i Norge. Ut i fra eksisterende teori og innledende intervju med prosjektleder i Norsk Akkreditering, utarbeidet vi fire antagelser som vi ville besvare ved hjelp av en intervjuguide.

Etter endt forskningsprosess sitter vi forskere igjen med en oppfatning at hotellene synes det er vanskelig å se helt hva stjernemerkingen kan brukes til, da det den enda er i ett tidlig stadium. Dermed har vi kun bekreftet to av fire antagelser, at stjernemerking kan bruke til posisjonering og markedsføring av hoteller. Samt at stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder. Vi har også laget en modell for å vise hvordan stjernemerking kan brukes for å oppnå suksess. Denne modellen forutsetter bruk av posisjonering, markedsføring eller rettferdiggjøring av pris via stjernemerking. Om strategisk suksess skal kunne være en funksjon av stjernemerkingen, må kommunikasjonen forbedres – både fra Norsk Akkreditering og for klassifiserte hoteller, slik at kunden forstår verdien av merkingen.

Våre anbefalinger til norske hoteller er å søke om stjernemerking, da vi mener at dette kan brukes for å oppnå strategisk suksess, ut fra innsamlet data vil det være et nyttig verktøy for å markedsføre og posisjonere hotellet, og dermed kunne rettferdiggjøre prissetting ovenfor kunder.

INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Innledning.....	7
1.1	Struktur på oppgaven.....	8
1.2	Avgrensninger	9
1.3	Problemområder	9
1.4	Fokusområder	9
2	Begrepsavklaring.....	9
2.1	Hva er suksess?.....	9
2.2	Strategisk suksess	10
2.3	Stjernemerking.....	10
3	Bakgrunn	11
3.1	Notasjoner.....	13
3.2	Utsettelse av stjernemerking.....	14
3.3	Stjernemerking – en realitet.....	15
3.4	Europeisk stjernemerking – Hotelstars Union.....	16
3.5	Dansk stjernemerking	16
3.6	Uoffisiell klassifisering av norske hoteller	17
4	Teori	17
4.1	Litteraturgjennomgang	17
4.2	Måleenheter for suksess i hotellnæringen	18
4.3	Kundetilfredshet	19
4.4	Strategi og planlegging	21
4.5	Markedsposisjonering.....	23
4.6	Prissetting og prisstrategi.....	23
4.6.1	Priselastisitet.....	24
5	Antagelser.....	25
5.1	Begrunnelse antagelse 1	25

5.2	Begrunnelse antagelse 2	25
5.3	Begrunnelse antagelse 3	26
5.4	Begrunnelse antagelse 4	26
6	Metode.....	27
6.1	Metodevalg	27
6.2	Tverrsnittundersøkelse	28
6.3	Semi-strukturert intervju.....	29
6.4	Strategisk utvalg	30
6.5	Gjennomføring.....	31
6.6	Validitet	34
6.7	Reliabilitet	35
7	Analyse og funn	35
7.1	Introduksjon og generelle spørsmål.....	37
7.2	Funn	38
8	Diskusjon av funn.....	46
8.1	Diskusjon av Antagelse 1	46
8.2	Diskusjon av antagelse 2	47
8.3	Diskusjon av Antagelse 3	49
8.4	Diskusjon av antagelse 4	50
9	Konklusjoner	51
9.1	Konklusjon av antagelse 1	51
9.2	Diskusjon av antagelse 2	52
9.3	Konklusjon av Antagelse 3.....	52
9.4	Konklusjon av antagelse 4.....	53
10	Hovedkonklusjon	54
11	Anbefalinger og videre forskning	55
12	Litteraturliste	57

MODELLER

1.1 Thesis forskningsprosess.....	8
3.1 Makrokart for klassifiseringen	11
4.1 Tre-komponentsmodell for servicekvalitet	20
4.2 Modell for strategisk planleggingsprosess	22
7.1 Components of Data Analysis: Flow Model	37
9.1 Verktøy for suksess ved bruk av stjernemerking	53

TABELLER

3.1 Kortfattet beskrivelse og innhold av de ulike nivåene for kvalitetssikring av hoteller.....	12
3.2 Hva betyr de ulike stjernene?	13
3.3 Notasjonenes betydning	14
7.1 Funn presentert i tabell - Posisjonering og markedsføring	39
7.2 Funn presentert i tabell - Rettferdig prissetting.....	41
7.3 Funn presentert i tabell - Suksess og stjernemerking	43
7.4 Funn presentert i tabell - Verdiskapning og investering	45

VEDLEGG

1. Vedlegg - Intervju med Anita Blomberg-Nygård, Prosjektleder i Norsk Akkreditering
2. Vedlegg - Intervjuguide
3. Vedlegg - Semi-transkriberte intervjuer
4. Vedlegg - Funn presentert i tabell
5. Vedlegg - Intervjuopptak på cd

Antall ord: 15 618

1 INNLEDNING

Nesten alle land i Europa har stjernemerking, men Norge er fortsatt et av landene som ikke har et offisielt klassifiseringssystem (Mikalsen 2011b). I løpet av 2012, skal Norsk Akkreditering innføre og drifte den nye stjernemerkingen i Norge. Nærings- og handelsminister Trond Giske stiller seg positiv til klassifiseringen og kaller den banebrytende. ”Det gledelige med det norske systemet er at kundene selv måler servicenivået, og at hotellene må være gode på miljø for å nå opp i stjerneskalaen” (Kaspersen 2010).

Hotellnæringen har kranglet i mange år om grunnlaget for og nødvendigheten av å innføre stjerner i Norge. Motstandere mener det er for dyrt, overflødig og et tilbaketrukket studium, nå som forbrukerne vurderer hotellene selv på nettsidene til hotellet og i sosiale medier (Feltman 2011).

Under utviklingen av den nye norske stjernemerkingen var det mye motgang i hotellnæringen. Både First Hotels og Nordic Choice Hotels var motstandere av klassifikasjonen og mente at dette ikke ville være en bra ordning. Torgeir Silseth, Adm. Direktør i Nordic Choice Hotels mener ”Ordningsen vil ikke bare gjøre hotellrommene dyrere, men er framfor alt avleggs fordi det allerede finnes internettløsninger, som for eksempel Tripadvisor, som ivaretar publikums behov for å finne ut om det enkelte hotells kvaliteter på en bedre måte.” (Kaspersen 2010)

Selv om Nordic Choice Hotels var motstandere av hotellstjernene fra starten av, har de nå valgt å sette stjerner på sine hoteller på en ny, norsk bookingside (Mikalsen 2011b). Adm. dir. i NHO Reiseliv, Knut Almquist, som har jobbet i flere år for å få på plass ordningen, sier han respekterer Petter Stordalens motstand til å innføre nasjonale stjerner, men at det er helt feil av Nordic Choice Hotels å kommunisere med markedet på en nasjonal bookingside med stjerner de har satt selv. ”Når vi snart får på plass en nasjonal stjerneordning, vil den være det beste for forbrukerne. Folk får da en nøytral bedømming av standarden på det enkelte hotell. At hotellene setter sine egne stjerner, slik Choice gjør, er jo ikke objektivt.” (Mikalsen 2011b) Adm. dir. i Thon Hotels forteller at uten et felles klassifiseringssystem som alle kjeder og hoteller enes om, kan det være vanskelig å sammenligne på tvers av kjedene (Mikalsen 2011a). Her er det stor uenighet mellom de ulike kjedene i hotellnæringen. Om dette er det beste for forbrukerne. Hvordan er det da for hotellene? Det vil være interessant å se på hvordan og om stjernemerkingen er, eller kan brukes som, en del av strategisk suksess i den norske hotellnæringen.

Mange bedrifter har en regel i sin reisepolicy om at ansatte ikke har anledning til å bo på 5-stjerners hoteller, når de er på forretningsreise. Disse bedriftene mener det gir feil signal å la ansatte bo på hoteller som oppfattes som eksklusive og luksuriøse. De har derfor gitt beskjed til sine ansatte og reisebyråer at de ikke kan bestille annet enn 3- og 4-stjerners hoteller. Å inneha 5 stjerner vil på den annen side være en markedsføringseffekt, spesielt rettet mot enkelte kundesegmenter på det internasjonale marked (Feltman 2011).

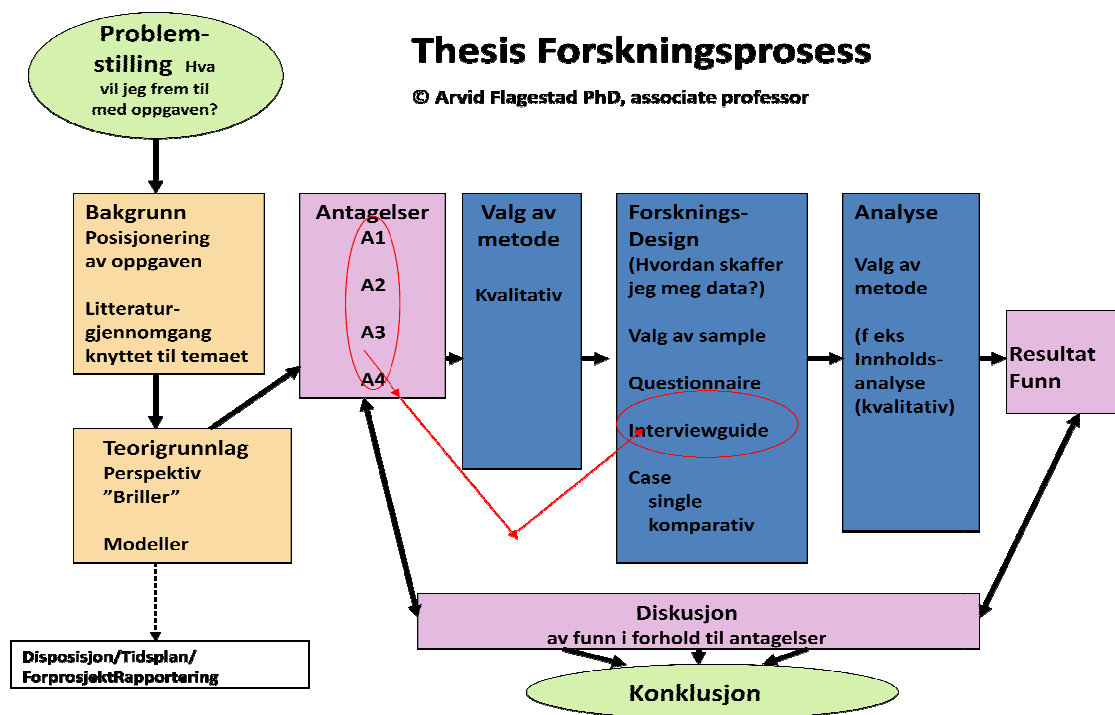
Vi har valgt å se på om strategisk planlegging kan være en funksjon av stjernemerking. Kan stjernemerking brukes i planlegging, målsettinger og for å oppnå suksess? Vi vil bruke følgende problemstilling i vår forskningsprosess:

Strategisk suksess = f (Stjernemerking)

1.1 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN

Modell 1.1 viser hvordan forskningsprosessen har foregått og hvordan strukturen i oppgaven vil være.

1.1 THESIS FORSKNINGSPROSESS



Kilde: Utarbeidet etter modell av Arvid Flagestad PhD, associate professor ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania.

I innledningen har vi allerede presentert problemstillingen. Videre vil vi se på bakgrunn, litteraturgjennomgang, relevant teori og hvilke ”forskningsbriller” vi vil ta på oss. Ut fra teorigrunnlaget har vi utviklet fire antagelser som vi deretter har brukt til å utvikle intervjuguiden. Etter dette følger den naturlige gangen med metode, forskningsdesign, analyse og resultat. Så vil vi diskutere hvordan forskningen er i forhold til våre antagelser og foreta en konklusjon.

1.2 AVGRENSNINGER

Denne oppgaven vil avgrenses til den norske hotellnæringen, da den nye stjernemerkingen vil gjelde i Norge. Det vil være nødvendig å redegjøre for situasjonen i Europa, samt bruke internasjonal forskning i teoridelen. Da de største kjedene har vært motstandere av den nye stjernemerkingen fra starten av, ønsker vi å se på hoteller uten kjedetilknypning.

1.3 PROBLEMOMRÅDER

Vi ønsker å undersøke om og hvordan stjernemerking kan brukes i planlegging mot strategisk suksess. I tillegg vil vi undersøke hva som legges i begrepet strategisk suksess og hvilke suksessfaktorer en trenger for å oppnå dette.

1.4 FOKUSOMRÅDER

Når det gjelder fokusområder, vil oppgaven ta for seg områdene kundetilfredshet, markedsføring, posisjonering, strategisk planlegging, suksess og verdiskapning opp i mot hvordan dette kan sammenfalle med stjernemerking av hoteller.

2 BEGREPSAVKLARING

2.1 HVA ER SUKSESS?

Suksess beskrives i Store norske leksikon som å ha fremgang og gjøre lykke (Store norske leksikon). I denne oppgaven vil vi fokusere på suksess i norske hoteller.

2.2 STRATEGISK SUKSESS

I Arvid Flagestads (2001, 4-12) doktoravhandling om strategisk suksess på vinterdestinasjoner, beskriver han strategisk suksess slik; strategisk suksess er karakterisert av en posisjon med vedvarende verdiskaping, oppnådd gjennom konkurranse som resulterer i forbedret økonomisk velstand, velvære og optimal tilfredsstillelse av kundenes krav, uten ødeleggelse av det kulturelle og naturlige miljø.

Et annet viktig poeng Flagestad (2001, 4-12) har, er suksessfaktorer sett fra et konkurransemessig perspektiv. Han henviser videre til Robert M. Grant som sier at kritiske suksessfaktorer er "...muligheter for konkurransemessige fordeler." (Grant 54, 1995) En suksessfaktor kan konsekvent være hva som helst, så lenge det innfrir gjesters/ forbrukers/ kunders ønsker og på samme tid styrker konkurransefortrinnet, argumenterer han videre. En annen og anerkjent finansiell metode, er å se på bunnlinjen (O'Fallon og Rutherford 2011, 336). En bunnlinje, i hotellsammenheng, vil si hotellets årlige driftsresultat. Dette er en effektiv fremgangsmåte som er både pålagt, men også meget hensiktsmessig i form av at en kan se hvordan det er gått tidligere år – økonomisk sett. Dette er ofte det første en ser på for å få bedre innsikt i om man går i overskudd og ut fra dette se en sammenlikning til suksess.

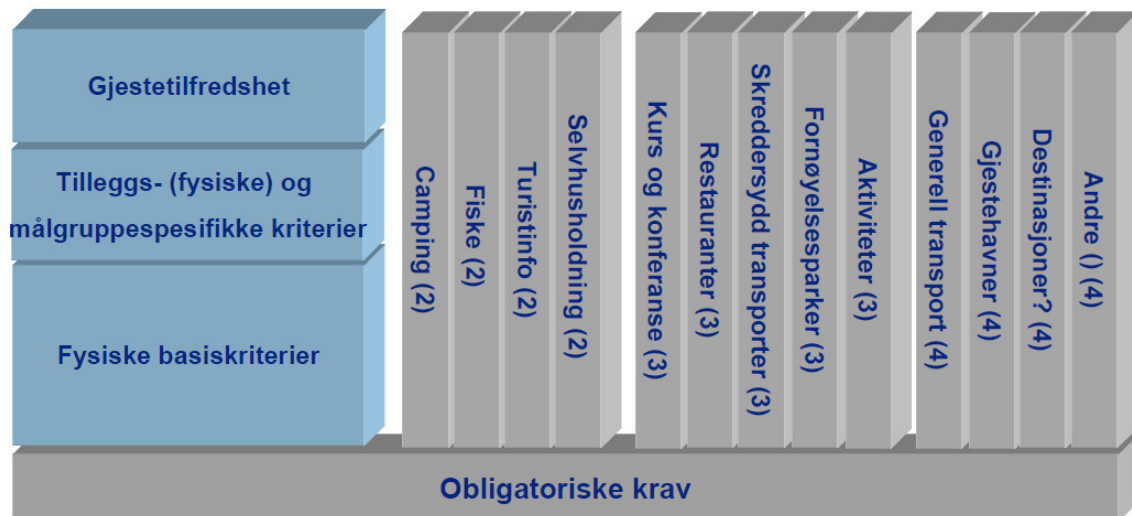
2.3 STJERNEMERKING

Stjernemerking er klassifisering, gradering og kvalitetssikring av overnattingsbedrifter (Det Norske Veritas 2010). En klassifisering skiller hoteller i henhold til visse fysiske funksjoner som fasiliteter, anlegg, service og pris. Et eksempel er antall rom med eget bad. En gradering derimot identifiserer hotellene basert på visse etterprøvbart målte funksjoner i tjenesten som tilbys, f.eks. om 24-timers service er tilgjengelig (Holloway 1998).

3 BAKGRUNN

Den norske stjernemerkingen er utviklet av Det Norske Veritas for NHO Reiseliv og skal implementeres av Norsk Akkreditering. Klassifiseringen er utviklet ut i fra HOTRECs anbefalinger for etablering av et nasjonalt klassifikasjonssystem, samt at det ivaretar hovedlinjene i "European Hospitality Quality Scheme" (Det Norske Veritas 2010). Ordningen består av 500 elementer som til sammen skal gi en vurdering av objektiv hotellkvalitet. Hotellene sender en egenmelding på hvilke krav de mener de oppfyller og deretter besøker Norsk Akkreditering hotellet for å bekrefte egenmeldingen. I tillegg vil tilbakemeldinger fra kunder være med å bestemme den helhetlige vurderingen. Denne vurderingen fører til merking ved hjelp av stjerner for kvalitet og tilleggsmerking for andre egenskaper (Norsk Akkreditering).

3.1 MAKROKART FOR KLASSIFISERINGEN



Kilde: (Det Norske Veritas 2010)

I følge NHO Reiseliv er hensikten med ordningen å sørge for at forbrukerne får den kvaliteten de forventer, når de besøker et hotell. I utviklingen av kvalitetssikringssystemet ble det satt sammen en styringsgruppe bestående av representanter for store og små hoteller, forbrukersiden, arbeidstagersiden og Innovasjon Norge. Styringsgruppen besto av følgende medlemmer (NHO Reiseliv):

- Knut Almquist, NHO Reiseliv, leder
- Christian Gartmann og Tarje Hellebust, Rezidor
- Pål Semb-Johansson og Ole Jacob Wold, Rica Hotels
- Marianne Wang Polden, Thon Hotels
- Geir Lundkvist, Scandic Hotels
- Roar Øien, Welle Gruppen
- Hans E. Utne, Hotel Ullensvang
- Simen Haare, First Hotels
- Per-Arne Tuftin og Audun Pettersen, Innovasjon Norge
- Tor Sannerud, Visit Oslo
- Erik Lund-Isaksen, Forbrukerrådet
- Jens Petter Hagen og Clas Delph, Fellesforbundet
- Elisabeth Heyerdahl-Jensen og Per Ødegaard, BiT Reiseliv

3.1 KORTFATTET BESKRIVELSE OG INNHOLD AV DE ULIKE NIVÅENE FOR KVALITETSSIKRING AV HOTELLER.

Inndeling	Innhold	Hensikt	Gjelder for
Nivå 0	Obligatorisk	Må innfris for i det hele tatt å kunne søke ordningen. Her er de viktigste elementene for kvalitetssikringen lagt inn.	Hoteller og andre Reiselivssegmenter
Nivå 1	Basiskriterier	Her gis fysiske krav som må oppfylles for å kvalifisere til å kunne bruke kvalitetsmerker. Mye av det nordiske grunnlaget er inkludert her.	Hoteller
Nivå 2	Tileggskriterier	Både innenfor ekstratilbud og –ytelser og fasiliteter, samt målgruppespesifikke kriterier, samt kriterier for miljø og allmenn tilkomst, scorer ekstra.	Hoteller
Nivå 3	Gjestetilfredshet	Måler gjestenes tilfredshet med opplevd hotell. Kan gi både pluss- og minusscore, kommer på toppen av nivå 1+2.	Hoteller
Notasjon	Notasjoner	Prosentvis oppfyllelse av målgruppespesifikke kriterier som angitt i nivå 2.	Ferie/fritid Business Kurs/konferanse Miljø Tilgjengelighet

Kilde: (Det Norske Veritas 2010)

Nedenfor vises en oversikt over hva de ulike stjernegraderingene betyr fra den nye norske stjernemerkingen driftet av Norsk Akkreditering og presentert på nettsiden Qualitymark.no.

3.2 HVA BETYR DE ULIKE STJERNENE?









	<p>Hoteller som oppfyller de enkleste krav til innredning og størrelse på hotellrommene. Sanitære fasiliteter er ofte i fellesområder. Hotellet tilbyr frokostservering og evt. enkel bespisning. Få eller ingen fasiliteter utenom seng og bespisning. Enkelt og rent.</p>
	<p>Hoteller med et enklere tilbud for overnatting og frokost i økonomiklassen. Kan være mindre hoteller, eller hoteller med standardiserte løsninger. Noen få fasiliteter utenom seng og bespisning. Enkelt og rent. Tv på rommet kan inngå. Sanitære fasiliteter i fellesområder kan forekomme. Hotellene tilbyr separate spiserom på hotellet, alternativt i en restaurant eller lignende i nærheten. Mulighet for servering/salg av forfriskninger kan eksistere.</p>
	<p>Disse hotellene tilbyr god innkvartering, og har greit utstyrte rom med blant annet tv. Hotellene har som regel en restaurant der gjester kan spise frokost og middag. Hotelltilbudet omfatter vanligvis et greit utvalg, med noen tilbud innen enkelte områder og tilhørende service. Room service og serveringstilbud kan variere.</p>
	<p>Hoteller som tilbyr gode bekvemmeligheter og gode gjesteopplevelser. Suiteer kan være tilgjengelig. Hotellet ligger gjerne i nærheten av sentrum og/eller attraksjoner. Hotelltilbudet omfatter vanligvis et utvalg over middels, der tilbud innen ulike områder og god service inngår. Room service eller annen servering tilgjengelig, men med noe begrenset åpningstid.</p>
	<p>Hoteller som tilbyr spesielt gode bekvemmeligheter og gode gjesteopplevelser. Suiteer er tilgjengelig. Hotellet ligger gjerne praktisk til i nærheten av sentrum eller attraksjoner. Hotelltilbudet omfatter vanligvis et bredt utvalg, der tilbud innen flere ulike områder og god service inngår. Hotellene har room service.</p>

Kilde: (QualityMark Norway)

3.1 NOTASJONER

Notasjoner er en måte å vise hva hotellet tilbyr og hvilke krav de oppfyller (QualityMark Norway). Følgende notasjoner kan brukes som tilleggsinformasjon for å informere kunden ved bestilling eller besøk av et hotell:

3.3 NOTASJONENES BETYDNING

	Businesshotell
	Kurs- og konferansehotell
	Ferie- og fritidshotell
	Miljøhotell
	Hotellet er tilrettelagt for rullestolbrukere
	Hotellet er tilrettelagt for allergikere og astmatikere
	Hotellet er tilrettelagt for synshemmede
	Hotellet er tilrettelagt for hørselshemmede

Kilde: (QualityMark Norway)

3.2 UTSETTELSE AV STJERNEMERKING

I HRRs februarutgave er det skrevet at stjernemerkingen er utsatt og ikke lenger vil være i gang allerede i månedsskifte februar/mars (Kristiansen 2012). Dette forklarer prosjektleder for stjernemerkingen i Norsk Akkreditering, Anita Blomberg-Nygård, er på grunn av pilothotellenes resultater etter å ha fylt ut nettskjemaet med kvalitetsindikatorer. Flere av hotellene har falt mellom to stjerner, og de må derfor få tid på å vurdere om de skal investere videre for å få den høyeste kategorien, eller om de skal la det bli med den laveste. En annen grunn, forteller Blomberg-Nygård, er gjesteundersøkelsers tidsmessige aspekt – at tilbakemeldingene ikke er tilstrekkelige. Søknaden hotellene sender inn via qualitymark.no, kan dermed ikke behandles før disse to elementene er fullført. Det kan da gjøres en endelig vurdering. Blomberg-Nygård viser til en undersøkelse gjennomført av EU-kommisjonen av

alle medlemslandene, som viser til at det er fire hovedkriterier for valg av hotell. Disse er følgende; pris, beliggenhet, hva venner og bekjente sier om hotellet og om hotellet har en offisiell stjernemerking. Hun mener derfor at både kjeder og hoteller på mindre strategiske lokasjoner kan få mye igjen ved å synliggjøre seg gjennom stjernemerking.

3.3 STJERNEMERKING – EN REALITET

7. mai 2012 ble Hankø Fjordhotell og Spa tildelt den første stjernemerkingen. (Johansen 2012) Hankø Hotell ble tildelt fire stjerner. Blomberg-Nygård forteller at hotellet var nødt til å foreta en del investeringer for å gjøre seg fortjent til fire stjerner og at de måtte jobbe hardt for å beholde statusen. De investerte i nye flatskjermer, radioer, gjeste-pc'er og doble putesett. Utdelingen av stjernene til Hankø Hotell markerer dermed starten for QualityMark Norway, og den etterlengtede norske klassifiseringen er nå en realitet.



Kilde: Johansen 2012

Gjennom vår kontakt med Blomberg-Nygård fikk vi informasjon om flere hoteller som skal merkes. Vi har hatt kontakt med flere av disse hotellene og har intervjuet hotelldirektører ved noen av dem.

3.4 EUROPEISK STJERNEMERKING – HOTELSTARS UNION

Hotelstars Union er en felles stjernemerlingsordning opprettet av HOTREC – Hotels, Restaurant and Cafe in Europe, i samarbeid med hotellorganisasjonene i Østerrike, Tsjekkia, Tyskland, Ungarn, Nederland, Sverige og Sveits (Hotelstars). I 2011 ble også Estland, Latvia, Litauen og Luxemburg medlemmer. I følge Hotelstars Union gir partnerskapet en harmonisert hotellklassifisering med felles kriterier og prosedyrer i de deltakende landene. Det skaper åpenhet og trygghet for gjestene, samt gjør det enklere for hotellene å markedsføre seg. De siste oppdateringene sier at tre nye land er på vei til å bli medlem. Dette vil gjøre at stjernemerkingen blir enda mer anerkjent i Europa, som igjen vil være positivt i forhold til turister som besøker Norge og etterspør stjernemerking.

3.5 DANSK STJERNEMERKING



Kilde: HORESTA

Mer enn halvparten av hotellene i Danmark er medlem av den danske bransjeorganisasjonen HORESTA - Hotel-, restaurant- og turisterhervets landsdækkende brancheorganisation (VisitDenmark). Alle medlemshoteller med over 40 rom må klassifiseres, de under 40 er det valgfritt for. Klassifiseringen er basert på de samme kriteriene som Hotelstars, men forskjellen er at hotellene må være medlem av HORESTA for å kunne bli klassifisert (HORESTA). Om man sammenlikner med det norske merket, ser man en klar likhet – noe som kan være positivt for danske og internasjonale turister, som allerede er kjent med det danske systemet.

Gjennom e-postkorrespondanse med Finn Jensen, klassifiseringssjef i HORESTA, har vi fått mer informasjon om betydningen av klassifikasjonen. Den danske stjerneklassifisering har medført at hotellene har investert betydelige beløp for å øke antall stjerner og kvaliteten. Derfor har investeringene i hotellsektoren vokst markant siden klassifikasjonen ble innført i 1997. De fleste større hoteller i Danmark er brukere av klassifikasjonen. En del mindre hoteller har erfart at de ikke fikk nok ut av det og har kunnet melde seg ut av klassifiseringen uten å forlate HORESTA, hvis de har mindre enn 40 senger.

”Det er vores indtryk, at hotellerne generelt er meget tilfredse idet klassifiseringen giver en bedre markedsføring, og at man ved det årlige besøg får rådgivning og vejledning til eventuelle moderniseringer og forbedringer.” skriver Finn Jensen i sin e-post.

3.6 UOFFISIELL KLASSIFISERING AV NORSKE HOTELLER

Norsk Hotellklassifisering har drevet med stjernemerking av hoteller siden 2007, og regnes som et uoffisielt system, da det baserer seg på andre kriterier enn HOTREC (Norsk Hotellklassifisering). Systemet baserer seg på egenrapportering og stikkprøvekontroller. Det er kun 16 hoteller som er klassifisert for 2012. Noe av grunnen til den lave oppslutningen kan være at NHO Reiseliv gikk ut i media og anbefalte sine medlemmer å vente på det nye offisielle systemet, allerede i 2008 (Travel&Business). Av hotellene som er klassifisert, er det kun ett 5-stjerners hotell, tre 4-stjerners hoteller og resten 3-stjerners hoteller (Norsk Hotellklassifisering). Det at hotellene selv rapporterer inn, kan virke som en upålitelig metode, da det er vanskelig å sikre at alle hoteller faktisk rapporterer riktig. Imidlertid vil nok ikke stikkprøvekontroller kunne forhindre dette.

Vi ser denne klassifiseringen som et forstyrrende element i vår forskningsprosess og vil derfor konsentrere oss om den nye stjernemerkingen som vil være mer aktuell.

4 TEORI

4.1 LITTERATURGJENNOMGANG

Tidligere, når forfattere har skrevet om klassifisering, har de sett hvordan forbrukeren velger hoteller, sammenlignet dem og sett dette opp mot hvordan ledelsens forventninger og oppfatninger er i forhold til kunden. M. Concepción López Fernández og Ana M. Serrano Bedia (2004) konkluderer med at en høy stjernegradering ikke nødvendigvis er en god indikator for kvalitet. Videre diskuterte de at kvalitet i denne konteksten viser til det å kunne møte kundens forventninger i serviceleveransen. Katalin Cser og Azuma Ohuchi (2008) sammenligner de ulike hotellklassifiseringssystemene i verden og Basak Denizci Guillet og Rob Law (2010) ser på hvordan hotellene graderes på de ulike tredjeparts bookingnettsteder. Sistnevnte viser at kun 24 % av de undersøkte hotellene hadde en konsistent stjernegradering

over alle bookingkanalene og at det blir vanskeligere for hotellet å kontrollere sin stjernemerking, jo flere distribusjonskanaler de anvender. De mener at dette kan føre til misnøye og frustrasjon hos gjestene, da de faktisk kan bestille et 4-stjerners hotell, men bli vist en 3-stjerners behandling. Det kan også føre til at hotellet mister potensielle gjester ved å tilby en 4-stjerners pris, men med 3-stjerners markedsføring.

I følge en undersøkelse av Harris/VFM Consulting Firm er stjernegraderingen blant de viktigste faktorene når kundene velger et hotell over et annet (Boni). Via Travel forteller i sitt nyhetsbrev om en undersøkelse de har gjennomført blant sine kunder, der nesten 70 % synes stjerneklassifisering til en viss grad er viktig for sitt valg av hotell (Feltman 2011). Det er derfor av høy verdi for et hotell å sikre at deres stjernegradering stemmer i samtlige anvendte distribusjonskanaler. Cser og Ohuchi (2008) mener klassifiseringssystemer er en slags reklame for hotellet, sett fra hotellsjefens øyne, som gir hotellet mulighet til å posisjonere seg selv i markedet. Kaye Chon og Thomas Maier (2010) mener at et graderingssystem kan brukes som rettferdiggjøring av prisen på rommene overfor kunder. ”A rating system, whether government run, as in France and Italy, or customer driven, as in the United States is a means by which hotels justify the rates they set for their rooms.” (Chon og Maier 2010, 182)

Hulisi Ögüt og Bedri Kamil Onur Tas (2012) fant ut at en høyere kundevurdering signifikant øker online salg av hotellene som er undersøkt. Resultatene fra denne undersøkelsen viser at en 1 % økning i online kundevurdering øker salget per rom opp til 2,68 % i Paris og opp til 2,62 % i London. I motsetning til forventningene, trenger ikke høyere stjerner å øke salget. Det er også vist at økte kundevurderinger resulterer i høyere prissetting på hotellet, og at hoteller med flere stjerner er mer følsomme for kundevurderinger. Dette viser at jo flere stjerner eller høyere gradering hotellet har, jo mer må de fokusere på kundetilfredshet og gode kundevurderinger.

4.2 MÅLEENHETER FOR SUKSESS I HOTELLNÆRINGEN

Det viktigste kriteriet for suksess i en hver bedrift, inkludert i hotellbransjen, er profitt – fortjenesten (O’Fallon og Rutherford 2011, 336). Det finnes flere parametere å måle suksess på i hotellsammenheng. Vi har valgt å se på RevPAR, Belegg og kundetilfredshet. RevPAR er revenue per available room; omsetning per tilgjengelige rom (Walker 2004, 176). RevPAR regnes ut ved å dele total omsetning på totalt antall tilgjengelige rom, noe som vanligvis

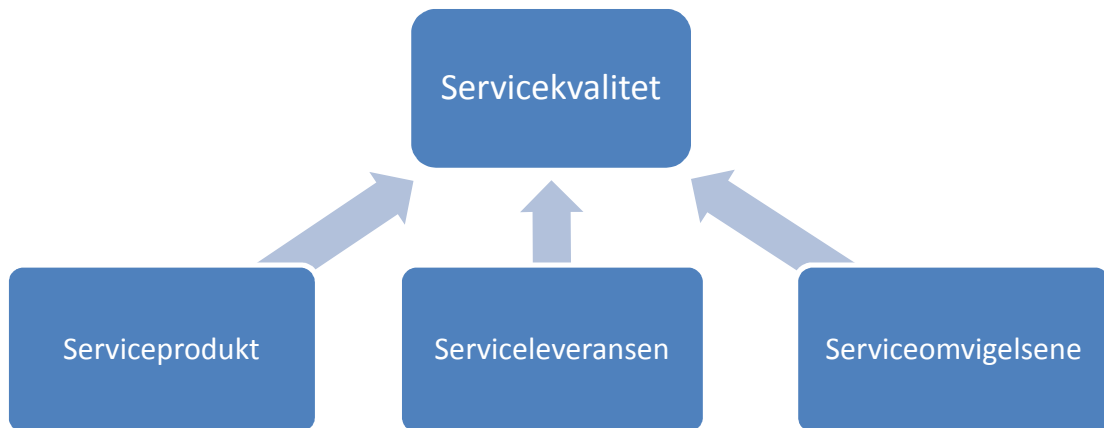
utføres daglig. Har man et hotell med 125 rom og har total omsetning på kr 100.000, deler man kr 100 000 på 125, RevPAR vil da bli kr 800. Fordelen med å dele på tilgjengelige rom framfor solgte rom, slik ved gjennomsnittspris, er at man får et mer helhetlig bilde av inntjeningen. Vi kan derfor si at RevPAR er den viktigste måleenheten innad i hotellet, både for å se hvordan hotellet presterer sett i forhold til konkurrentene, og for å se hvor god jobb hotelldirektøren gjør. Belegg er prosentvis utnyttelse av antall rom hotellet har. Det sier noe om hvor dyktig hotellet er til å utnytte etterspørselen i markedet.

4.3 KUNDETILFREDSHET

Servicekvalitet eller kundetilfredshet blir ofte forklart med forventninger og opplevd service (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985). Man måler servicen man opplever opp i mot det man forventet av service før servicemøtet. Om den opplevde servicen ikke møter forventningene, oppleves servicen som dårlig.

Uolevi Lehtinen og Jarmo R. Lehtinen skrev i *Service Quality: A Study of Quality Dimensions*, fra 1982 (Nevnt i Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985) at det er en grunnleggende premiss at servicekvalitet blir produsert i møtet mellom kunden og elementene i servicebedriften. De brukte tre kvalitetsdimensjoner; fysisk kvalitet, som inkluderer de fysiske aspektene av servicen som bygninger, møbler og lignende; bedriftens kvalitet, som involverer bedriftens profil eller image; og interaktiv kvalitet, som er interaksjonen mellom ansatte og kunder, samt mellom kunder og kunder. De skiller også mellom kvalitet assosiert med serviceleveransen og kvalitet assosiert med utfallet av en tjeneste. Ut i fra denne teorien vil man kunne se at stjernemerkingen berører to av disse dimensjonene. Spesielt den fysiske kvaliteten, da det er den som legger basisgrunlaget for stjerneklassifiseringen.

4.1 TRE-KOMPONENTSMODELL FOR SERVICEKVALITET



Kilde: (Kandampully 2007, 90, egen oversettelse)

R. T. Rust og R. L. Oliver foreslo i *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*, fra 1994 (sitert i Kandampully 2007, 89) en enkel tre-komponentsmodell. De mente at opplevelsen av servicekvalitet er basert på kundens evaluering av tre dimensjoner av servicen; serviceproduktet, serviceleveransen og serviceomgivelsene. Jay Kandampully (2007, 90) skriver at flere studier har indikert at serviceomgivelsene påvirker oppfatningen av servicekvalitet. Denne modellen er spesielt interessant for hotell- og reiselivsnæringen, da serviceomgivelsene spiller en så viktig rolle i leveransen av produktet i disse næringene. Både atmosfæren og det fysiske miljøet rundt produktet har innvirkning, slik som bygningen, møbler, beliggenhet og lignende.

Det er vanskelig å separere servicekonseptet fra andre komponenter av et serviceledelsessystem. Siden en gjest generelt deltar aktivt i en serviceleveranse, vil han eller hun evaluere opplevelsen ut av hele leveransen (Normann 2002, 87), mens leveransen pågår. Også i den norske stjernemerkingssystemet, vil gjesteopplevelsen være en viktig komponent for merking av hvert enkelt hotell. Dette vil være med å bestemme det endelige stjerneantallet. Det er ikke verdt en hel stjerne fra eller til, men vil kunne ha innvirkning på hoteller som faller mellom to stjerner. Jo flere stjerner, jo mer vektlagt er gjesteundersøkelsen og servicemålingen (Det Norske Veritas 2010).

4.4 STRATEGI OG PLANLEGGING

Det hevdes at begrepet strategi stammer fra det militære. Grunnen til at dette er relevant bruk til en begrepsavklaring, er assosiasjonene man kan lage seg rundt hvordan man anvendte strategi tidligere og i dag (Løvendahl og Wenstøp 2011, 23). Man tenker seg at selve ordet oppsto mot de lokale herskerne i Athen, opprettet av Kleinstenes en helt ny motstandsform, hvor man ble ledet av en strategos, som krevde både forståelse og hvordan troppene skulle utplasseres, stratos, og hvordan de skulle ledes, agein. Grunnen til at dette er så tidsmessig riktig, er at det fortsatt – den dag i dag – handler om posisjonering, det å forstå og være smartere, komme i forkjøpet av konkurrenten, ledelse ved å få ting gjort i praksis og dyktige personer som er flinke til å motivere, delegere og mobilisere (Løwendahl og Wenstøp 2011, 23). Bengt Karlöf (1986, 26) har en annen og en kanskje mer relevant begrepsavklaring for den tiden vi lever i nå, der han sier at strategi er et integrert handlingsmønster for å oppnå oppsatte mål. Uansett definisjon dreier det seg om hvordan man handler for å oppnå et spesifikt mål.

Strategisk planlegging blir neste steg for å få en full forståelse av hva vi mener med strategisk suksess. Allerede på 1970-tallet ble strategisk planlegging anvendt i vokabularet til hotellnæringen (Nykiel 2005, 17). Det dreier seg om hvordan man skal planlegge strategisk for å nå målene man har satt seg. Allerede før man har satt sine mål, er det viktig å se på både det eksterne miljøet og det interne miljøet, sett ut fra et konkurransemessig syn. Dette er det fase 1 består av – man må vite hvor man står i forhold til sine konkurrenter. Det kan være lurt å gjennomføre en SWOT-analyse, som består av å analysere sine styrker og svakheter, sine muligheter og trusler (Barney og Hesterly 2010, 8). I fase to, ser man videre på formuleringer av strategien – altså scenarier med "hva hvis"-fortegn og alternative scenarier som gjenspeiler fremtidsutsiktene sett fra bedriftens eget ståsted. Neste fase, fase tre, er det selve strategiene som blir utviklet og planlagt så godt det lar seg gjøre. De valgte strategiene kan deles opp og kategoriseres relatert til tidligere benyttede strategier og nye strategier (Nykiel 2005, 353).

Før eller siden må strategien settes ut i praksis, de må implementeres inn i ledelsen av bedriften for å få et best mulig resultat, samt milepæler og delmål satt på veien. Dette blir fase fire og fem i prosessen. Fase seks, og siste fase i den strategiske planleggingsprosessen, er justeringer og vurderinger i forhold til valg og planlegging gjort på forhånd. Noe må kanskje gjøres om på for å få et enda bedre resultat, etter å ha begynt anvendingen av strategiene. I

noen tilfeller kan det også hende at man innser at fristene/milepælene satt, er for tidlig i prosessen og at disse da må justeres (Nykiel 2005, 354).

4.2 MODELL FOR STRATEGISK PLANLEGGINGSPROSESS



Kilde: (Nykiel 2005)

I hotell- og restaurantbransjen er flere innfallsvinkler brukt for å organisere denne prosessen. Noen bruker formelle, organisasjonelle tilnæringer ved å ha egne team som i sin helhet jobber mot det strategiske. Andre anvender en fra utsiden- og inntilnærming, ved å ha en formell funksjon eller et internt team som arbeider med eksterne konsulenter til å utvikle en strategisk plan. En siste og mye brukt tilnærming, er å samle ledere i samme organisasjon som sammen lager en plan, med eller uten intern og ekstern hjelp. Uansett innfallsmåte vil toppleren være en nøkkelperson i en slik prosess (Nykiel 2005, 355).

En bedrifts strategi er definert ut fra hvordan man gagnar konkurransedyktige fordeler. En god strategi er en strategi som faktisk genererer disse fordelene (Barney og Hesterly 2010, 4).

I Flagestads (2001, 4-8) doktoravhandling på strategisk suksess i vintersportsdestinasjoner, ser vi en klar definisjon linket til hotellbransjen. Det er vanskelig å komme utenom det

økonomiske aspektet som handler om at strategisk suksess er relatert til økonomisk utvikling og avkastning deretter.

Stabilitet og ut fra konkurranse sett med tilbydernes øyne, vil si at strategisk sett vil det være ønskelig å kjøpe fra tilbydere som opprettholder eller forbedrer sitt produkt og service i forhold til sin konkurranseposisjon (Porter 1998, 123). Bedrifters strategier for å konkurrere i en industri, kan skille seg ut på en bred og varierende måte. Det gjelder å se konkurrenters strategier, sette de inn i forskjellige grupper etter hvilke strategier de anvender – og deretter analysere sin egen posisjon sett i forhold til disse, for å opprettholde sin egen konkurranseposisjon (Porter 1998, 129-131).

4.5 MARKEDSPOSISJONERING

R. C Lewis skriver i *Consumer Promotions in Service Marketing*, fra 1983 (siteret i Jones og Lockwood 2004, 88) at posisjonering relateres til en eiendoms subjektive særpreg, og hvordan de stiller seg annerledes til sine konkurrenters subjektive særpreg. Sett fra et hotells perspektiv, vil dette være karakteristikk som rom, priser, anlegg og fasiliteter blant annet – karakteristikk hvor konkurrerende anlegg er generelt ganske like. Posisjonering og reposisjonering er nøkkelen til suksessfull losjimarkedsføring (Chon og Maier 2010, 113). Posisjonering er med andre ord hvordan et hotell selv vil posisjonere seg i markedet, sett i forhold til sine konkurrenter. En velger hva man vil hotellet skal være på markedet, og videre hvordan man vil at markedet skal oppfatte hotellet. Reposisjonering blir i neste omgang å velge en ny posisjonering, om den posisjonen en allerede har i markedet for eksempel ikke blir oppfattet slik man hadde ønsket.

Markedsstrategier er knyttet til produktstrategiene og omhandler til hvem og hvilke markeder produktet skal selges. Det vil igjen påvirke valg av markedsføringsvirkemidler, herunder valg av prispolitikk (Hoff 2010, 41). En produktstrategi vil si det bedriften ønsker å selge. Disse to sammen fører til et vedvarende konkurransefortrinn – tatt i betraktning at det gjøres riktig.

4.6 PRISSETTING OG PRISSTRATEGI

Som skrevet i kapitlet ovenfor, er det viktig å posisjonere seg riktig i forhold til sine konkurrenter. Dette gjelder også hvordan man priser seg i markedet – det skal være godt

gjennomtenkt og med en riktig posisjonering, også prismessig sett skal man ha klart for seg hvor man står i markedet. Peter Jones og Andrew Lockwood (2004, 101) viser til diverse teknikker innen prissetting. To av disse, salgsoverorientert prissetting og konkurransebasert prissetting, er av relevans innen posisjonering. I den salgsoverorienterte teknikken, er det listet opp blant annet disse punktene; markedsorientert prising, prestisjeprising, og psykologisk prising. For en markedsorientert prising, vil det si at organisasjonen muliggjør for dette å etablere en produktposisjon hensiktsmessig fra et konkurransemessig perspektiv og sette for eksempel rompriser komplementært til denne produktposisjoneringen. Prestisjeprising vil si at man baserer seg på at konseptet, i motsetning til de økonomiske lover, vil øke etterspørselen i takt med en eventuell prisøkning. Psykologisk prising på sin side, vil si at man prissetter på bakgrunn av hva kunder oppfatter av bedriften og hva de deretter er villige til å betale. I den konkurransebaserte prisingen gjelder det å følge den som leder. Sistnevnte er en mye brukt teknikk i hotellbransjen. Dette betyr at man prissetter seg etter hvordan ens konkurrenter har prissatt seg. ”If a three-star chain hotel has a tariff of £32.50 for a single room, an independent hotelier would set his prices 10 per cent lower – £29.25” (Jones og Lockwood 2004, 101). Da har hotelldriveren fordel av at han er konkurransedyktig innen pris og kan enkelt kalkulere seg frem til hva han selv skal ta per rom. Imidlertid kan dette være en risikabel tilnærming, da den ikke tar høyde for den spesifikke kapitalstruktur, operasjonelle kostnader eller de profittmessige aspektene ved en bedrift.

4.6.1 PRISELASTISITET

Uansett prissettingsteknikk, vil det være av fordelsmessige årsaker høyst relevant å kartlegge hvilken priselastisitet ditt produkt erindrer (Hoff 2010, 84). Dette vil med andre ord si at man må undersøke hvor følsom etterspørselen er for prisendringer på ens produkt. Dette er nyttig av den grunn at man da kan ta en høyere pris om etterspørselen er stor og priselastisiteten lav.

”Priselastisitet (ep) defineres som relativ mengdeendring dividert med relativ prisendring.” (Hoff 2010, 84) Priselastisiteten er en prissettingsteori som sier at man bør senke prisen på varen eller tjenesten dersom elastisiteten er høy, for da vil salgsinntektene øke til tross for pristapet. Dersom prissensitiviteten er lav, bør prisen heves, fordi salgsinntektene vil øke til tross for at man får færre kunder.

En faktor verdt å nevne, sett med hotellindustriens øyne, er i likhet med prestisjeteknikken, at dersom produktet representerer en unik verdi for kunder, er priselastisiteten vanligvis lav. Et eksempel kan være forretningsreisende som bestiller hotellrom gjennom firma, og må bo på hotell. Her er priselastisiteten lav, da forretningsreisende vil være mer villige til å betale for et hotellrom – de er avhengige av å bo på et hotell av forretningsmessige årsaker (Hoff 2010, 87).

5 ANTAGELSER

Antagelse 1: Stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

Antagelse 2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting overfor kunder.

Antagelse 3: Stjernemerking er et verktøy for suksess.

Antagelse 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

5.1 BEGRUNNELSE ANTAGELSE 1

Som Cser og Ohuchi (2008) mente, er klassifiseringssystemer en slags reklame for hotellet og gir bedre muligheter for å posisjonere seg i markedet. Da stjernegradering også er en av de viktigste faktorene kunder vurderer, når de velger et hotell over et annet (Boni), kan en riktig klassifisering skaffe flere kunder. Derfor mener vi at en klassifisering/ stjernemerking kan brukes som et verktøy for å posisjonere hotellet i markedet og brukes positivt i markedsføring. Blomberg-Nygård (Vedlegg 1) var enig i at stjernemerkingen kan brukes til å posisjonere hotellet eller for å skille hoteller fra hverandre. Finn Jensen i HORESTA fortalte at hotellene i Danmark var tilfredse med klassifiseringen, da det ga en bedre markedsføring for hotellet. Dette leder oss til å anta at stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

5.2 BEGRUNNELSE ANTAGELSE 2

Stjernemerking kan rettferdiggjøre prissetting overfor kunder. Enten det er ment som en høy eller en lav pris, vil en stjerne påvirke synet på prisen. Chon og Maier (2010) skriver at et

hotell kan rettferdiggjøre prisen de setter på rommene ved hjelp av klassifiseringssystemer. Sammen med kundevurderinger som øker online salg av hoteller (Ögüt og Tas 2012), vil det også kunne forsvare prisen. Da de viser at høyere kundevurderinger resulterer i høyere priser på hoteller, ledet dette oss til å anta at stjernemerking rettferdiggjør prissetting overfor kunden.

5.3 BEGRUNNELSE ANTAGELSE 3

Da kundetilfredshet er et resultat av suksess, vil det å vite forventningene til kundene være vesentlig og viktig for hotellet. Om de kan vite mer nøyaktig hva kunden forventer, er det enklere å møte disse forventningene. Dette fordi servicekvalitet eller kundetilfredshet er et resultat av opplevd service målt opp mot forventinger (Parasuraman, Zeithaml og Berry 1985). Om vi også tar med Lehtinen og Lehtinens grunnleggende premisser, kan det å tilpasse den fysiske kvaliteten til det kunden forventer, være en suksessfaktor sett fra bedriftens perspektiv. Blomberg-Nygård (Vedlegg 1) mente også at distriktshoteller ville være de hotellene som vil tjene mest på merkingen. De kan bruke merkingen aktivt i markedsføring mot utlandet, for å øke interessen for hotellet. Stjernemerking er utbredt i hele verden og forhåpentligvis vil også Norges nye stjernemerking være lik de internasjonale. Ut fra dette kan man anta at stjernemerking kan brukes som et verktøy i strategisk suksess.

5.4 BEGRUNNELSE ANTAGELSE 4

Finn Jensen, klassifiseringssjef i HORESTA, fortalte at hotellene har investert betydelige beløp for å øke kvaliteten på hotellet, for dermed å oppnå flere stjerner. Dette har ført til en markant økning i investeringer i hotellsektoren i Danmark, noe som er en betydningsfull verdiskapning for reiselivsnæringen. I den norske stjernemerkingen vil hotellene som blir klassifisert og som mangler et par poeng til neste trinn, motta en detaljert liste som beskriver hvordan de kan oppnå dette (Vedlegg 1). Dette leder oss til å anta at stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

6 METODE

I dette kapitlet skal vi se på hvilken metode vi har valgt og hvorfor vi har gjort disse valgene. Samfunnsvitenskapen har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten, både i den lille og i den store verden, ser ut, og hvor vi må gå metodisk til verks – ved å gå en bestemt vei mot målet (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 33). Dette er også den opprinnelige betydningen av begrepet metode; veien mot målet (Kvale og Brinkmann 2009, 199). Det er med disse ordene vi begynner vårt kapittel innen metode – dette fordi det både er vesentlig og nyttig å ha i baktanke, når en skal velge metode og argumentere for hvorfor valgene en har tatt er tatt, og hvordan vi er kommet frem til dette. Alt i alt handler det om å samle inn, analysere og tolke data – en sentral del av empirisk forskning, skrives det av Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2010).

6.1 METODEVALG

Det første og mest kritiske valget en forsker må ta, er om forskningen skal være av kvalitativ eller kvantitativ art. Da stjernemerkingen av norske hoteller er i ferd med å inntre i store deler av landet, ville det vært vanskelig å skulle gjøre en kvantitativ undersøkelse basert på hva gjester, hotelledere og medarbeidere mener om innføringen av systemet. Det vi synes blir mer hensiktsmessig, er å undersøke hva de aktuelle informantene tror stjernemerking kan brukes til i forhold til suksess.

Med dette vil vi få argumentere for den kvalitative metode i vårt tilfelle, da det vi er ute etter er hva de forskjellige mener og tenker i forhold til sin posisjon, hvordan de vil handle og anvende stjernemerkingen som et virkemiddel mot strategisk suksess.

Problemstillingen bestemmer fremgangsmetoden, skriver Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2010, 103). I vårt tilfelle blir dette en bekreftelse på det vi argumentert for ovenfor, nemlig at vi er ute etter hva informantene mener er suksessfaktorer innen stjernemerking og hva de mener er det motsatte.

Den kvalitative metode dreier seg om å skape et bilde av om noe er eller ikke er, ut i fra hva og hvordan mennesker handler og tenker. Dette er enklere å undersøke gjennom kvalitativ metode, da den tar utgangspunkt i hva de eventuelle respondenter forteller i et intervju. Det blir da et fleksibelt opplegg og en åpen interaksjon, når man benytter kommunikasjon for å

skaffe kvalitative data, hevder Geir Gripsrud, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset (2010, 79).

”Qualitative data are sexy. They are a source of well grounded, rich descriptions and explanations of processes in identifiable local contexts.” (Miles og Huberman 1994, 1) Man kan se hvilke konsekvenser som fører til hva og hvordan dette skjedde. Kvalitativ forskning kan føre til nye overraskende funn og hjelpe forskerne å komme forbi de innledende antagelsene, samt å utfordre eller revidere rammeverk. Funn fra kvalitative studier har en unektelig sannhetskvalitet. Ord, spesielt organisert i hendelser eller historier, har en konkret, levende, meningsfylt smak, som ofte viser seg å være mer overbevisende for en leser eller forsker, enn sider av oppsummert statistiske tall (Miles og Huberman 1994, 1).

For oss ble det tidlig klart at vi ville ha en kvalitativ forskningsmetode. Dette av flere grunner. For det første er temaet relativt nytt og det er derfor svært viktig at vi får vite hva og hvorfor våre informanter mener det de mener. Det var vesentlig å komme i dybden på holdningene rundt om i hotellbransjen og hvordan nyheten om en frivillig stjernemerking ble mottatt på markedet.

6.2 TVERRSNITTSUNDERSØKELSE

En tverrsnittsundersøkelse vil si en undersøkelse utført på et bestemt tidspunkt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 74). Denne typen undersøkelse kan gi informasjon om variasjoner – alt ut i fra demografi, alder og det generelle skillet det er i alle mennesker – vi er alle forskjellige, med egne meninger og verdier.

I en tverrsnittsundersøkelse skiller vi mellom to effekter en må ta med i betraktning, når en skal analysere innsamlete data. Disse effektene kalles livsløpseffekt og generasjonseffekt (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 74). Førstnevnte omhandler tema som at man forandrer meninger i løpet av livet. En seksti år gammel mann vil sannsynligvis ha et ganske annet syn enn hva han hadde, da han var tjue. I hotellsammenheng kan man se forskjellen på preferanser en aldrende mann har på et hotellrom sammenlignet med en på tjue år. Her kan det mest sannsynlig sprike fra et konservativt hotell med historiske møbler og atmosfære til et nytt og hipt image, som en gutt i tjueårene trolig vil preferere, med dockingstasjon, flatskjerm og minibar.

Den andre effekten, generasjonseffekten, dreier seg om at generasjonene er vokst opp på forskjellig tid og dermed fått forskjellige syn og tanker etter hva de har lært og tatt med seg fra sin generasjon. Dette kan, som i avsnittet over, ses på med samme eksempler; en mann på femti år og en gutt på tjuve år. En mann i femtiårene vil antageligvis sette pris på det gamle og ærverdige, pene og klassiske møbler – som et eksempel på hva en femti år gammel mann vil se på som riktig møblement – til forskjell fra han som er født sent på åttitallet, som vil ønske oppdaterte teknologiske løsninger og nymoderne interiør, slik han er vant til (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 74).

Vi har kommet frem til at en tverrsnittundersøkelse ble riktig valg av forskningsdesign. En tverrsnittundersøkelse er passende i vår situasjon, da vi har knapt med tid og knapt med informanter å intervju. Det viktigste og mest relevante i vår situasjon, som skrevet over – var å komme i dybden og virkelig forstå hva våre informanter fortalte, og alltid å stille seg selv spørsmålet hvorfor. Hvorfor mener han/ hun dette?

6.3 SEMI-STRUKTURERT INTERVJU

Vi har valgt et semi-strukturert intervju, der det er utarbeidet en intervjuguide, som man skal forholde seg til, dog ikke slavisk. Dette er ikke et spørreskjema, men en liste over temaer og generelle spørsmål som skal gjennomgås i løpet av intervjuet. Dette kalles et semi-strukturert intervju av akkurat denne grunn – en kan gå frem og tilbake i intervjuet, samt stille spørsmål ikke på forhånd skrevet ned, om det er noe som skulle dukke opp som man vil ha mer informasjon om. Dette er en positiv effekt, verdt å merke seg, både før, etter og underveis i intervjuet, slik at man får mest mulig relevant informasjon fra informantene. En semi-strukturert intervjuguide kan også kalles en delvis strukturert intervjuguide (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 145).

Grunnen til at vi valgte å ha et semi-strukturert intervju, var at vi ønsket å kunne stå litt fritt i vårt intervju, ved å kunne hoppe frem og tilbake i intervjuguiden, men også det å kunne stille tilleggsspørsmål, når det er noe vi ønsker å komme mer i dybden på, som for eksempel informantene selv ikke velger å utdype.

Ut fra våre fire antagelser utformet vi vår intervjuguide (Vedlegg 2). Spørsmålene vi utarbeidet var konstruert for både å belyse og bekrefte eller avkrefte antagelsene.

Dokumentering av intervjuene er gjort med digitalt opptak med unntak av tre intervjuer som er gjort via e-post.

6.4 STRATEGISK UTVALG

Et forskningsprosjekt ønsker ofte å kunne si noe om en populasjon som omfatter mange personer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 135). I vårt tilfelle, er utvalget basert på mennesker vi mener kan sitte på informasjon og meninger vesentlig relevante for vår problemstilling – samt å kunne belyse visse områder vi ønsker flere tanker omkring, kanskje ikke en gang tenkt på. Det som er vanskelig med dette temaet, er at den norske befolkning ikke er godt nok kjent med stjernemerking. Ikke alle hotellene vet riktig hva det går ut på, og de fleste har forutinntatte fordommer mot klassifiseringen. Det er derfor viktig å finne et utvalg som har kjennskap til klassifiseringen.

I praksis er det ingen begrensning på hvor mange intervjuer man skal foreta i kvalitativ forskning. Det er derimot vanlig at et utvalg kan bestå av 10-15 informanter. Noen undersøkelser er selvfølgelig langt mer krevende. Det er ofte vanskelig å stille seg spørsmålet på forhånd, om hvor mange intervjuer som er tilfredsstillende. Mange forskere hevder at man bør gjennomføre kvalitative intervjuer helt til forskeren ikke lenger får noe ny informasjon. Da snakker man om en grenseverdi, der det ikke lenger er mulig eller hensiktsmessig å hente inn mer informasjon. Et spørsmål er imidlertid hvor mange intervjuer det er praktisk mulig å gjennomføre. Om man har begrenset tid til rådighet, slik som ved studentoppgaver, er det anbefalt å begrense seg til 5-10 intervjuer (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 106).

Som innledningen sier, er det verdt å nevne at man enten kan være ute etter informasjon fra det man vil kalle hele befolkningen, eller som vil si et representativt utvalg. Da velger man en del av befolkningen som skal kunne representere hele befolkningen (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2010, 135).

I vår forskning har det vært viktig å få informasjon fra de som forhåpentligvis har relevant kunnskap om vårt tema, stjernemerking av norske hoteller og Hotell- og Reiselivs-Norge generelt. Vi har forsøkt å gjøre utvalget så strategisk og hensiktsmessig som mulig ved å velge informanter fra forskjellige typer hotell, men også fra diverse steder rundt om i landet, slik at vi får et bredere utvalg, med informanter i forskjellige situasjoner – både demografisk

og sett i forhold til hotelltype; kurs og konferanse, ferie og fritid, byhotell og distriktshotell. Hvem og hvor mange informanter som velges ut, er avhengig av forskningsspørsmålene. Utvelgning er viktig i all forskning, da prosessen har stor innflytelse på analysen av dataene (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 109). Strategisk utvelgning vil si at forskeren har bestemt seg for hvem som skal være i målgruppen, som er nødvendig for innhenting av data. Forskjellen på dette, fra representativitet nevnt over, er den at her baseres det på hensiktsmessighet. Dette kalles strategisk utvalg. Det var nødvendig å velge dette for å innsamle relevant data for vår problemstilling. Man kan si at utvelgelsesmetoden er strategisk, mens resultatet av utvelgelsen har vært tilnærmet representativt utvalg, da vi har fått en jevn geografisk spredning av våre informanter. Selvfølgelig er ikke dette et konkret representativt utvalg, da vi har kun frittstående hoteller i vår undersøkelse.

Innenfor strategisk utvelgning, finnes det tre forskjellige typer utvalg. Ekstreme og/ eller avvikende, intensive eller heuristiske utvalg. Førstnevnte kjennetegnes ved at informantene er ekstreme, spesielle eller avvikende, den andre de som er rike på informasjon og sterkt preget av dette kjennetegnet på det ekstreme - og sistnevnte, de som er eksperter/ spesialister og som definerer brukerproblemer i et brukergrensesnitt med utgangspunkt i på forhånd definerte prinsipper for brukervennlighet. Disse er spesielt utvalgte eksperter (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 110).

Vi mener våre informanter representerer alle de tre forskjellige typene utvalg. Vi har de spesielle eller avvikende, de som har sterke meninger og de som er spesielt negative til den nye stjernemerkingen, de meget positive og de som ikke vil forholde seg til det. Også ekspertene/spesialistene har vi fått innspill av – både igjennom Blomberg-Nygård, Norsk Akkrediterings prosjektleder for stjernemerkingen og andre hotelledere som ikke er i direkte kontakt med ordningen.

6.5 GJENNOMFØRING

I vår forskningsprosess valgte vi å kontakte personer som vi mente hadde kunnskap om temaet. Den første informanten vår var Anita Blomberg-Nygård, prosjektleder for stjernemerkingen i Norsk Akkreditering. Hun ledet oss videre til flere informanter. Blomberg-Nygård mente at distriktshoteller og hoteller som ikke var kjedetilknyttet, var de som var den største målgruppen for stjernemerkingen.

Den originale utvalgsplanen var for å intervju hoteller som var i prosessen med å bli stjernemerket, da vi mente disse hadde kunnskap og meninger om hvordan man best kunne bruke stjernemerkingen til fordel for hotellet. Det var også interessant å få vite hvordan prosessen hadde foregått og hvordan de ser på klassifisering. Som nevnt i et tidligere kapittel, ble prosessen med stjernemerkingen betraktelig utsatt, hvilket hadde som følger at informasjonen om hvem disse hotellene faktisk var, ble forsinket. Vi hadde hatt kontakt med Norsk Akkreditering om å få tilgang til disse hotellene i startene av vår forskningsprosess. Dette skulle bli vanskeligere enn først antatt, da det oppsto forsinkelser.

Da vår opprinnelige plan ikke var gjennomførbar, valgte vi å kontakte distriktshoteller og individuelle hoteller for et eventuelt intervju. Vi fokuserte på å få en geografisk spredning av informantene.

Informantene vi ønsket å intervju var helst hotelldirektører, hotellsjefer, markedsdirektører eller salgssjefer. Dette for å intervju ledere med beslutningsansvar, da disse er mest relevante i forhold til de temaene vi valgte. En annen grunn til at vi ikke valgte å intervju kjedetilknyttede hoteller, var på grunn av den store motstanden de har hatt til merkingen. En kjedetilknyttet hotelldirektør vil sannsynligvis være lojal mot sine ledere og dermed ikke ha nok relevant informasjon eller meninger for undersøkelsen.

På slutten av vår forskningsprosess fikk vi tilgang til et par hoteller som hadde vært med på stjernemerkingen. Da vi fortsatt var usikre på om vi hadde nok informanter og gode nok data, valgte vi å intervju disse i tillegg. Dette mener vi styrker vår forskning betraktelig, da vi da får to sider av samme sak, samt at informantene har mer kunnskap om selve klassifiseringen noe som gir forskningen en større helhet.

Vi gjennomførte flere av intervjuene ved hjelp av personlig intervju. På grunn av geografisk avstand og mangel på tid, har vi gjennomført noen av intervjuene via e-post og telefon. Hadde vi hatt mulighet, hadde det vært mest fordelaktig for forskningsprosessen å gjennomføre alle intervjuene personlig. Vi ser i etterkant at intervjuene foretatt over e-post, er de som mangler mest dybde og ser dette som en svakhet i forskningen. Oppfølgingsspørsmål ble oversendt til informantene på e-post der dette var nødvendig, som ga noe mer utfyllende svar.

På grunn av negativiteten rundt stjernemerkingen, har vi opplevd det som vanskelig å innhente data om dette temaet, da flere av kontaktene vi oppsøkte, takket nei til intervjuforespørsel. Vi ser det også som at temaet har vært ømfintlig i forhold til kjedenes

posisjon og derfor har flere ikke ønsket å uttrykke sin mening. Dette har selvfølgelig vært en stor utfordring under innhenting av data og rekrutteringen av informanter. Tross disse utfordringene har vi gjennomført totalt 8 intervjuer, ekskludert intervjuet med Blomberg-Nygård.

Informantene har vi valgt å karakterisere i ulike kategorier, da informantene jobber for ulike hoteller med forskjellig beliggenhet, tjenester og posisjon, som kan ha innvirkning på svaret. Noen hoteller vil kunne gå under flere kategorier, da disse tilbyr flere tjenester og derfor kan falle under både by- og distriktskategorien. Dette gjøres også for å anonymisere våre informanter, da dette var ønskelig fra både vår og deres side.

De ulike kategoriene er som følger:

1. Distriktshotell
2. Byhotell
3. Konferansehotell
4. Ferie- og fritidshotell

Vi har valgt ikke å inkludere forretningshotell som en egen kategori, da vi ser at de fleste byhoteller er konferansehoteller i tillegg til forretningshoteller.

Videre har vi delt inn informantene etter landsdeler, for å vise at vi har en geografisk spredning. Når vi presenterer funnene vil dette gjøres ved å vise hvilken kategori og hvilken landsdel hotellet befinner seg i. Et eksempel er: Distriktshotell på Østlandet. Dette viser til et hotell som ligger utenfor store byer og på Østlandet. Våre informanter befinner seg i 4 av 5 av Norges landsdeler, med Nord-Norge som manglende representant. Dette ser vi på som en svakhet i vår forskning, da en geografisk spredning er viktig for relevant forskning. Derimot mener vi at 4 av 5 landsdeler er et representativt utvalg av Norges hoteller. Den tabellariske framstillingen av funn vil bli presentert i neste hovedkapittel. Henvisning til informantene vil være fra vedlegg 3 og er følgende informanter:

- | |
|---|
| R1. Hotelldirektør ved et distriktshotell på Østlandet – Konferanse |
| R2. Hotelldirektør ved et distriktshotell på Østlandet – Konferanse |
| R3. Hotelldirektør ved et byhotell på Vestlandet – Konferanse, ferie og fritid |
| R4. Markedsdirektør ved et byhotell på Østlandet - Ferie og fritid |
| R5. Hotellsjef ved et byhotell i Trøndelag, Konferanse –Konferanse, ferie og fritid |

R6. Hotellsjef ved et distriktshotell på Østlandet – Ferie og fritid

R7. Resort Manager ved et distriktshotell på Sørlandet – Konferanse, ferie og fritid

R8. Hotelldirektør ved et byhotell på Vestlandet – Konferanse

6.6 VALIDITET

”Måler vi det vi tror vi måler?” (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 228). Dette er en av de vanligste definisjonene på validitet. Hvor troverdig er forskningen? Validitet i kvalitative studier handler om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med forskningen og representerer virkeligheten. Det mest seriøse og sentralt vanskelige i bruken av kvalitativ data, er at metoden for analysering ikke er godt nok formulert (Miles og Huberman 1994, 2). De aller fleste vil være enige med oss, når vi ser at det er høyst viktig at oppgaven og gjennomføringsprosessen er troverdig. Da vi kun har hatt et halvt år på forskningsprosessen, var det ikke tid til annet enn en tverrsnittundersøkelse. Med denne typen undersøkelse er det usikkert om dette er valid forskning, også fordi den er foretatt på et tidspunkt og er vanskelig å etterprøve. Derfor vil det være nødvendig å gjøre videre forskning rundt temaet stjernemerking.

Det finnes to teknikker for å øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: vedvarende observasjon og triangulering (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 228). Vedvarende observasjon innebærer å investere nok tid til å bli kjent med konteksten, slik at man kan skille mellom relevant og ikke relevant informasjon og bygge opp tillit. Det kan være vanskelig å forstå fenomenet uten å kjenne til konteksten. Metodetriangulering vil si at forskeren bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju. Dette kan styrke troverdigheten. Troverdighet kan også styrkes ved å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet eller avkreftet resultatet. I vår forskningsprosess har kontakten med Norsk Akkreditering, samt samtaler med kollegaer og medstudenter hjulpet oss å bli kjent med konteksten rundt hotell og stjernemerking. Dette mener vi har økt vår forståelse for temaet og kan ha hatt innvirkning på troverdigheten.

Vi føler selv vi har valgt strategisk riktige informanter, da vi har valgt ut forskjellige hotellere direktører og salgssjefer. Det at vi også har trukket inn andre undersøkelser, gir oppgaven en større helhet og at vi har informanter både for og i mot stjernemerkingen.

I kvalitativ forskning vises det til at validitet og reliabilitet varierer i stor grad etter hvor strukturert forskeren er (Miles og Huberman 1994, 38). Man observerer, intervjuer og tar opptak av en person – det er altså helheten som må frem, og dette er vel så viktig som bare ord. Grunnen til at dette nevnes i denne sammenheng, er at det er viktig å observere helheten av hva våre informanter meddeler, både ved kroppsspråk og meningen med hva de sier og hvorfor de sier akkurat dette. I vårt tilfelle, blir det et skille mellom skeptikeren og optimisten – vi må fange opp hva de prøver å fortelle oss og anvende dette for alt det er verdt i egen analyse senere i oppgaven.

6.7 RELIABILITET

Reliabilitet knytter seg til forskningens data: hvilke data som brukes, hvordan innsamlingen foregår og hvordan det hele bearbeides (Johannessen, Kristoffersen og Tufte 2004, 227-228). Reliabilitet er uunnværlig i kvantitativ forskning og det finnes forskjellige måter å teste dataenes reliabilitet på. Innenfor kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessige. Det benyttes ikke-strukturerte datainnsamlingsmetoder, hvor samtalen ofte styrer innsamlingen. Observasjoner er klart kontekstavhengige. Det vil nærmest være umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. Man bruker seg selv som instrument og det er ingen andre som har lik erfaringsbakgrunn som forskeren og kan dermed ikke sette seg inn i tolkningsprosessen. Forskeren kan derimot styrke påliteligheten ved å gi leseren en grundig beskrivelse av konteksten og en detaljert fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen.

Det er selvfølgelig veldig vanskelig å etterprøve denne forskningen, da meninger og ytringer vil endre seg med tiden. Samt at det vil være vanskelig å finne det eksakt samme utvalget.

7 ANALYSE OG FUNN

I denne delen er vi ute etter å organisere og presentere dataene vi har innhentet i de kvalitative intervjuene, hvor vi henviser til vedlegg 3 og 4. Vi har som mål å finne sammenhenger og trekke frem informasjon som kan være relevant fra intervjuene. Selve analysen er meget viktig, da dette temaet er lite beskrevet i norsk sammenheng fra før av. Det er ønskelig å finne

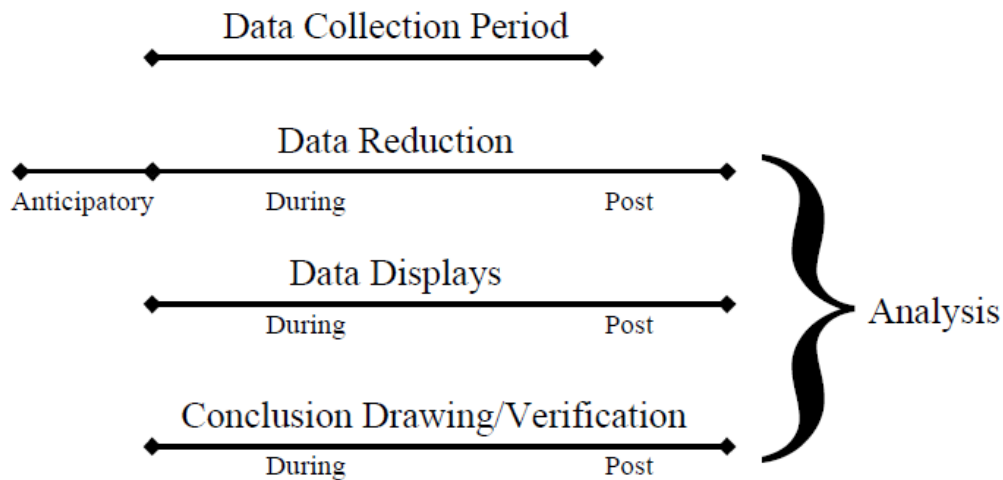
nye tankemønstre og logikker, slik at vi bedre kan forstå hva som skal til for å kunne besvare våre spørsmål om strategisk suksess.

I følge Matthew B. Miles og A. Michael Huberman (1994, 10) finnes det tre steg i analyse av kvalitativ data. Disse er datareduksjon, datapresentasjon og konklusjon/verifisering. Datareduksjon refererer til prosessen å velge, fokusere, forenkle, lage sammendrag og transformere data som vil vises i feltnotater eller transkripsjoner. Som de ser det, foregår datareduksjonen konstant gjennom hele livssyklusen i en kvalitativ forskning. Datareduksjon er ikke separat fra analysen, det er en del av analysen. Forskerens valg, deriblant hvilke data han skal kode og hvilke han skal trekke ut, hvilke mønstre som best oppsummerer flere deler, hvilken historie han vil fortelle – er alle analytiske valg. Datareduksjon er en analyse som fokuserer, sorterer, forkaster, forsterker og organiserer data på en måte så den endelige konklusjonen kan fremgå.

Datafremvisning er det andre steget i analysen. Generelt er en fremvisning en organisert, komprimert sammensetning av informasjon som gjør konklusjon mulig (Miles og Huberman 1994, 11). Den tidligere metoden av fremvisning av kvalitative data har vært i form av store mengder råtekst. Ved å bruke kun tekst, som transkriberte intervjuer er, kan dette føre til at forskeren finner frem til forhastede konklusjoner. Menneskers hjerne er ikke utviklet for å takle store mengder informasjon; vår kognitive tendens er å redusere kompleks informasjon i forståelige og forenklede figurer eller enkelt forståtte konfigurasjoner.

Konklusjonen er det avgjørende og siste steget i analysen. Fra starten av datainnsamlingen, vil den kvalitative forskeren begynne å gjøre seg opp en mening om hva ting betyr (Miles og Huberman 1994). Den kompetente forskeren holder disse konklusjonene forsiktig og opprettholder en jevn åpenhet og skepsis. De endelige konklusjonene er vanligvis ikke klare før datainnsamlingen er over, selv om forskeren er påvirket helt fra starten, av sin egen oppfatning av hva konklusjonen vil være.

7.1 COMPONENTS OF DATA ANALYSIS: FLOW MODEL



Kilde: (Miles og Huberman 1994, 10)

I modell 7.1 vil anticipatory, i direkte oversettelse bety foregripende eller forutinntatt. Altså det å la noe skje tidligere, enn det ville gjort seg naturlig. Dette vil i vår situasjon si at vi allerede før datainnsamlingen begynner å forme oppgaven mot de svar og antagelser vi er på jakt etter. Dette kalles også en forutinntatt mening (Miles og Huberman 1994, 10).

7.1 INTRODUKSJON OG GENERELLE SPØRSMÅL

I intervjuguiden vi utformet ble våre antagelser forankret i at vi valgte å stille noen generelle spørsmål. En av disse var hva informanten mente om stjernemerking. Med dette spørsmålet ønsket vi å se hvordan meningene til informantene var sett i forhold til den sterke motgangen nevnt i media. Her var det både positive og negative meninger til ordningen.

”Vi har takket nei til å bli merket, fordi vi er et kurs- og konferansehotell, da de ikke stjernemerkes enda. Vi har ingen individuelle gjester. Det har ingen hensikt å stjernemerke...i denne omgang. Skal det være noen hensikt å ha stjernemerking, så må alle hoteller være representert. Som forbruker kan det virke useriøst om alle de store kjedene ikke skal merkes. Det har jeg ikke noe tro på. Og kjedene vil ikke.” R2 (Vedlegg 3).

”Stjernemarkering av hoteller er en grei måte å kategorisere hotellstandard etter gitte kriterier. En felles forståelse av standard skal gi gjesten et godt grunnlag for valg av hotell og opplevd

standard skal stemme overens med forventninger. Samtidig ser jeg mange utfordringer i gjennomføringen av stjernemarkering, da det ikke er rom for avvik i forhold til krav. Gjesteopplevelsen og følelsen av høy kvalitet kan være til stede selv om enkelte faste standarder ikke er det.” R5 (Vedlegg 3)

”Jeg forstår de som har behov for det. De som driver et forretningshotell eller byhotell med mer utenlandske gjester. Ellers er jo strukturen på veldig mye hoteller i Norge vært mer merkenavn man bygger opp under enn at man bruker stjernesystem. Så for konferansehoteller og frittstående hoteller slik som...er det ikke det store poenget.” R1 (Vedlegg 3).

Vi merket at det er flere som er usikre i forhold til den nye merkingen og tviler dermed på om den kommer til å fungere optimalt. Disse meningene har selvfølgelig gjort det vanskeligere å rekruttere informanter og skaffe relevante intervjuer. Det har også gjort det til en interessant prosess som har utviklet seg underveis.

7.2 FUNN

Generelt er vi av den oppfatning at den nye stjernemerlingsordningen er mottatt med en viss skepsis rundt i Norge. Når det kommer til de selvstendige hotellene, har vi fått en forståelse av at det er ulike meninger om ordningen, men at de fleste i bunn og grunn synes det er unødvendig eller lite hensiktsmessig vedrørende eget hotell. Andre synes ordningen ikke er rettet mot konferansehotell og ønsker dermed ikke å delta ennå. Flere mener også at det ikke er hensiktsmessig om ikke alle hotellene i landet deltar. Flere hoteller har stjernemerket seg selv, ut fra egne kriterier eller rett og slett tatt ut fra luften uten noen spesiell bakgrunn. Dette fordi de mener at de mer eller mindre vet eller tror hva hotellet ville fått i en nasjonal ordning eller ut i fra bookingsider som Expedia, Booking.com og kundevurderingssider som blant annet Tripadvisor.

En annen begrunnelse vi har funnet, er at informantene mener at merkingen ikke er rettferdig i forhold til deres produkt. Det handler om de spesielle hotellene, der hvor opplevelsen og det lille ekstra er i fokus, hvor det ikke finnes minibar, tv på rommet og liknende, men til gjengjeld historiske bygninger og vakre omgivelser.

Antagelse1: Stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

7.1 FUNN PRESENTERT I TABELL - POSISJONERING OG MARKEDSFØRING

		Beliggenhet	
		Byhotell	Distriktshotell
Type hotell	Ferie og Fritid	<ul style="list-style-type: none"> • ”Ja det kan det være.” (R3) • ”Så det er som et ekstra navn på et hotell.” (R4) • ”Så det er en form for posisjonering” (R4) • ”Ja” (R5) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Om det posisjonerer hotellet noe bedre for våre gjester, det vet jeg faktisk ikke.” (R6) • Vi vet jo ikke effekten av dette per i dag.” (R6) • ”Det er et verktøy for å orientere seg mellom de riktige produktene.” (R7)
	Kurs og Konferanse	<ul style="list-style-type: none"> • ”Hotellets standard kan kommuniseres tydelig ut i markedet.” (R5) • ”Stjernerangering vil i utgangspunktet ha størst uttelling hvor det allerede er overkapasitet av hotellrom.” (R8) • ”Stjernerangeringen vil være en retningslinje for gjestene over hva/hvilke tjenester/servicenivå som er på de hotellene med forskjellig antall stjerner.” (R8) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Det er klart det kan være en posisjonering” (R1) • ”Det kan brukes til kommunisere med kunden” (R1) • ”Ja det tror jeg” (R6)

De fleste av informantene mener stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring. Dette er relativt positivt i sammenlikning med skepsisen nevnt over. Dette kan komme av realitetene på temaet, uavhengig av om det er nødvendig for spesifikke hoteller eller ikke, samt at de fleste hoteller i dag er merket med stjerner ett eller annet sted i sin eksterne kommunikasjon, spesielt på internasjonale reiseagenters sider eller bookingnettsider.

Sett i forhold til beliggenhet og type hotell, ser vi at de fleste hadde de samme meningene. I tabell 8.1 kan man se en litt mer skepsis hos distriktshoteller, med ferie og fritid som marked.

Det bemerkes i et intervju at selv om stjernemerkingen kan være til stor hjelp for posisjonering av et hotell, kan dette slå begge veier. En kan bli merket med et antall stjerner som ikke står i forhold til det enten hotellet selv mener de er, eller hva kundene mener de bør

kategoriseres som. Det kan med andre ord bli et gap mellom gjestenes forventninger eller hotellets eget syn på seg selv. Dette kan gå ut over den opplevde kvaliteten på hotellet.

Videre finner vi fort ut at det er flere som nevner at det er gjester som ikke ønsker eller ikke kan bo på hoteller av en viss standard, dette også sett fra et 2-stjerners hotells perspektiv og et 5-stjerners hotell. En forretningsmann som skal gi hotellregningen videre til en regnskapsavdeling i firmaet han arbeider for, og kan føle det ukomfortabelt å stå opp for avgjørelsen å bo på et 5-stjerners hotell. Nevnt tidligere i oppgaven er det retningslinjer på hva slags hoteller forretningsreisende bestiller, og flere bedrifter har policy på at for eksempel fire stjerner er maksimum, uansett pris. Sett fra et hotells side som kanskje ville ha endt opp med to stjerner, ville det sannsynligvis ha blitt utfordrende å attraktere gjester til hotellet, de ville i noen tilfeller mistet gjester – i verste fall.

Vi finner også ut i våre intervjuer at det presiseres av flere at om en slik ordning skal fungere, også sett i samråd med posisjonering, må stjernemerlingsordningen kommuniseres til forbrukerne på en bedre måte enn per dags dato – dette da de mener det ikke er informert hva ordningen innebærer og hvilke kriterier som er blitt lagt til grunn ved et slikt klassifiseringstiltak.

Ser man på svar vi har fått fra Norsk Akkreditering selv, har de en formening om at folket selv har talt, ved å ha laget egne stjerneordninger gjennom søkemotorer. De mener at det settes egendefinerte stjerner i tredjepartskanaler og forbrukersider som Tripadvisor, som viser at allmennheten ønsker å forholde seg til stjerner – at dette er kriterier de ønsker å stole på, og ut i fra det skaper de seg forventninger (Vedlegg 1).

Antagelse2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder

Rettferdiggjøring av pris er en viktig pekepinn i både vår oppgave og for hoteller generelt. Også her sprikes det i meninger om viktigheten og om det er noe samråd mellom rettferdiggjøring av pris og stjernemerking, eller om det rett og slett er andre elementer som har en desto viktigere rolle. Er det stjernene eller merkenavn/ kjedenavn gjester allerede er kjent med? Forskjellen skjer muligens i spriket mellom byhoteller og distriktshoteller, hvor det er merkenavn, beliggenhet og omdømme som er viktigere enn stjernene.

7.2 FUNN PRESENTERT I TABELL - RETTFERDIG PRISSETTING

		Beliggenhet	
		Byhotell	Distriktshotell
Type hotell	Ferie og Fritid	<ul style="list-style-type: none"> • Stjerner kan rettferdiggjøre en pris.” (R4) • ”Jeg vil si prisen sammenfaller med kvaliteten” (R4) • ”Det er et spenn som går opp for hver stjerne.” (R4) • ”Pris som står i forhold til produktet og totalopplevelsen kunden får.” (R5) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Rett pris for rett kvalitet” (R3) • ”Riktig kvalitet i totalopplevelsen inkludert gjestfrihet og særpreg” (R3) • ”Jeg tror det kan rettferdiggjøre prisen via antall stjerner.” (R6) • ”Man har et bedre grunnlag for å sette prisen” (R6) • ”Det tror jeg praktisk talt ikke” (R7) • ”Det kan rettferdiggjøres, men det kommer an på opplevelsen” (R7) • Så jeg er ikke sikker på at det har så mye å si for en rettferdig pris eller muligheten for å ta ut rettferdig pris.” (R7)
	Kurs og Konferanse	<ul style="list-style-type: none"> • ”Til en vis grad rettferdiggjør og veileder stjernerangeringen kundene i hva de kan forvente seg i kvalitet og i pris” (R8) • ”Det ligger i Stjernerangeringssystem et. Høy stjerne = høy pris.” (R7) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Jeg vet ikke om stjerner har noe å si i forhold til prissetting egentlig. Jeg tror beliggenhet, omdømme og andre årsaker er viktigere.” R1 • ”Så pris og stjerne er ikke alltid et likhetstegn mellom” (R2)

Andre argumenterer for kvalitetsprinsippet. Er kvaliteten på produktet godt nok, kan en sette prisen deretter. En leverer det produktet kunden vil ha. Det skal være rett pris til rett kvalitet. Informanter mener at man kan si at et hotell med en høy særpregsfaktor, kan ta en høy pris – da det koster å vedlikeholde særpregene ved slike hoteller. Hotellet tar med andre ord betalt for servicen, beliggenheten og omdømme, kanskje mer enn for de fysiske kvalitetene.

Vi ser at det er forskjeller mellom byhoteller og distriktshoteller. Tabell 8.2 viser at kurs- og konferansehoteller i distriktene er de som er mest uenige i at stjernemerking kan rettferdiggjøre pris. Dette kan forklares med at de er mer avhengige av faste konferansegjester og har mindre etterspørsel.

Videre blir spørsmålet om hvordan man skal kunne rettferdiggjøre prisen overfor kunden. Vi har funnet frem til at det er flere som mener at det handler om hvordan man kommuniserer med markedet, hva man kan forvente seg og dermed er villig til å betale. Man må være klar på hva man tilbyr, slik at gjestenes forventninger innfris. Dette kan gjøres gjennom markedsføring og beskrivelse av hotellets tilbud – gjennom egen hjemmeside og liknende.

Antagelse3: Stjernemerking er et verktøy for suksess

Noe vi personlig var meget interesserte i å finne mer ut av, var hvordan de enkelte informantene så på måling av hotellets suksess. Det finnes liten teori på emnet, og det var særdeles viktig å få kartlagt hvordan de selv målte en eventuell suksess. Ikke overraskende var bunnlinjen nevnt i samtlige intervjuer. Det er driftsresultatet som til syvende og sist viser hvordan det går med hotellet, enten i positiv eller negativ retning. Etterspørsel og omdømme var også målingsparametere. En av informantene svarer at det enten ikke vil ha noe å si, eller at det hadde kunnet bli krevende for konferansegjester, hvor stjernene kan gi en signaleffekt. Enkelte faktorer som omsetning per gjest, RevPAR, omsetning og gjenkjøp ble også nevnt av flere. Det at en gjest er henholdsvis fornøyd og velger å bo på et hotell igjen, viser at forventninger er innfridd.

Det er spennende å se nærmere på hva informantene mener er fordelene ved å bruke stjernemerkingen. Kommunikasjon blir en pekepinn, etter hva vi ser av innsamlet data – forutsett at kunden vet hva som ligger i stjernemerkingen. Gjennom kommunikasjon vises det videre til markedsføring – informasjonen hotellet selv gir ut til sine gjester. Det kan hende det kan bli lettere for potensielle kjøpere å velge mellom forskjellige produkter på markedet. Det blir med andre ord forventningsavklarende.

7.3 FUNN PRESENTERT I TABELL - SUKSESS OG STJERNEMERKING

		Beliggenhet	
		Byhotell	Distriktshotell
Type hotell	Ferie og Fritid	<ul style="list-style-type: none"> • ”Ja jeg mener det er enklere for hotellet å forutsi forventningene til gjesten” (R3) • ”Gjestens opplevelse er vel så viktig som at alle punkter er oppfylt i forhold til antall stjerner.” (R5) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Det kan sette en regel for hva som er minimum servicenivå og kvalitetsnivå” (R6) • ”Om man er i konkurranse med andre hoteller om avtaler i store arrangement, kan man bruke stjernen som en avgjørende faktor og fordel. (R6)” • ”Suksessen til hoteller tror jeg avhenger lite av hvordan det blir stjernemerket.” (R7) • ”Vi er overbevist at det er bra ting med tilfredshet. Vår grad av gjenkjøp og grad av suksess. Om det hadde vært mer eller mindre i dette systemet det vet jeg ikke.” (R7)
	Kurs og Konferanse	<ul style="list-style-type: none"> • ”Salgsargument. Mulighet for å sette opp pris, avhengig av hva pris med tilsvarende stjerner har.” (R8) • ”Ja, fordi Stjernerangeringen klart og tydelig sier noe om hva/hvilke tjenester/servicenivå som skal være på ett hotell for å ha sin rangering” (R8) 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Det er klart det kan indikere forventningene. Men det fordrer at kunden vet hva som ligger i stjernene.” (R1) • ”Gjestevurderingene er det viktigste i den nye merkingen” (R2)

På bakgrunn av hva Norsk Akkreditering selv tenker, vil det bli en klarere forutsigbarhet som vil gjelde hoteller – uansett hvor i landet. Det vil gi en trygghet til gjester, noe Norsk Akkreditering ser på som en fordel. Det at hotellene selv har noe å forholde seg til, gjør at det blir enklere å innfri forventningene, da de selv vet hva forventningene vil være – ut fra stjerne kriterier og notasjoner. (Vedlegg 1) De mener videre at det kan være positivt at stjernemerkingen er frivillig, slik at det viser et engasjement for hotellene som velger å søke –

de vil kanskje kunne vise omverdenen at de ikke er redde for å bli stjernemerket, at de er stolte av sitt produkt.

I forhold til antagelsen ville vi se om informantene mener stjernemerkingen medfører økt tilfredshet, forventingsavklaring, kommunikasjon og bedre markedsføring som igjen kan lede til suksess. Her ser vi at flere mener at man kan forutsi forventingene til en gjest bedre med stjernemerking.

Antagelse 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen

Verdiskapning ser vi på som en vesentlig faktor i vår forskning, da det dreier seg om hva hotellets ledelse selv tenker om hvordan de vil forholde seg til en eventuell verdiskapning. Vil det være et riktig valg å investere i for eksempel oppussing eller nytt inventar/møblement for å øke stjerneantallet? Vil dette være et strategisk steg mot verdiskapning?

I tabell 8.4 ser man tydelig at det er en viss enighet i at, om det er ønskelig å få et visst antall stjerner – og gjennom stjernemerkingen faller mellom to stjerner, vil det være gode muligheter for at samtlige hoteller ville investert for en økt verdiskapning. Man ser at distriktshotellene heller mer mot ikke å investere for å øke stjerner, men de fleste er enige at vedlikehold er nødvendig. Distriktshotellene er mer avhengig av natur, særpreg og service, enn investeringer i fysiske kvaliteter. Det flere påpeker er derimot at det ikke i alle tilfeller er maks antall stjerner som vil være lønnsomt i det lange løp. Som et distriktshotell på Østlandet konstaterer, har de en klar strategi om å være et 3-stjerners hotell. De hadde ikke villet investere for å nå fire stjerner, men om det hadde vært slik at de hadde blitt tildelt 2,5 stjerner, ville de ha gjort det for å forbli i sin kvalitetsstrategi. De vil beholde sine tre stjerner de tenker at de har i dag.

7.4 FUNN PRESENTERT I TABELL - VERDISKAPNING OG INVESTERING

		Beliggenhet	
		Byhotell	Distriktshotell
Type hotell	Ferie og Fritid	<ul style="list-style-type: none"> ”Så om vi hadde fått 2,5 stjerne ville vi ha pusset opp. Slik vi gjorde for tre år siden, da vi følte at vi var nederst på trestjernes nivå og valgte å pusse opp” (R4) ”Ja det er klart vi ville gjort. Det er jo alltid noen som vil vippe, da må de bestemme seg hva de vil være.” (R4) 	<ul style="list-style-type: none"> ”Dette hadde vi kanskje vurdert.” (R3) ”Nei. Vi har valgt å ikke være med på stjernemerkingen” (R5) ”Når vi eventuelt velger å øke standarden vår og øke antall stjerner, så vil det være et investerings spørsmål” (R6) ”Det er klart vi må vedlikeholde hotellet for å holde stjernene, men det krever ikke de store investeringene” (R6) ”Vi forholder oss til hva gjesten mener, og ville ikke investert for å flere stjerner eller mindre.” (R7)
	Kurs og Konferanse	<ul style="list-style-type: none"> ”Ja. Vi har leid ut næringslokalene som vi har i 1. etg. av hotellet til restaurant for å møte forventningene om in-house bar/resaurant. Samt room service. Dette er utelukkende positivt for å få en høy stjeranerangering.” (R8) 	<ul style="list-style-type: none"> ”For vårt vedkommende vet jeg ikke om vi ville gjort det” (R1) ”Det kommer litt an på. Jeg vet hva som skal få oss opp på fire stjerner. Ja, jeg kunne gjort det” (R2) ”Men om det er viktig for hotellet, så tror jeg de fleste ville gjort det” (R2)

Et distriktshotell på Sørlandet sier kort og greit at de ikke vil forholde seg til stjernemerkingen, men at det er hva gjesten mener som de vil forholde seg til. Dette mener vi i og for seg er en god tankegang, men ser realiteten i stjernemerkingen – gjestenes vurderinger vil få sin plass i merkingsprosessen. Det kan tenke seg at dette hotellet på sin side, allerede er såpass trygge i sin posisjon som hotell, at de vet hva hotellets gjester vil ha og vet hvordan de skal innfri disse forventningene. Da blir det på sin måte ikke snakk om verdiskapning i den

forstand, men heller dette å bevare den verdien de allerede har og opprettholde kvaliteten satt på hotellet.

Vi kan også merke oss en viss forvirring i hva den norske stjernemerkingen faktisk går ut på og hvilke kriterier som vurderes. Som hotelldirektøren formidler, ved å si at De Historiske Hoteller ikke vil bli merket slik de fortjener å bli merket – ut fra spesielle opplevelser og høy kvalitet, ikke vil kunne nå opp på stjernestigen. Dette blir et spørsmål om hva som blir vektlagt og hva som i realiteten er den nye, norske stjernemerkingen.

8 DISKUSJON AV FUNN

8.1 DISKUSJON AV ANTAGELSE 1

Antagelse 1: Stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

Vi har i de foregående kapitler skrevet både teori og om funn relatert til posisjonering og markedsføring i sammenheng med stjernemerking. Her vil vi nå diskutere videre hva dette vil si og om dette samsvarer med vår antagelse. Kan stjernemerking brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller? Dette vil med andre ord si at det i praksis vil posisjoneres og markedsføres automatisk ved å få stjernemerket sitt hotell.

Flertallet av respondentene mener at stjernemerking er en form for posisjonering i seg selv. Flere mener også at det kan brukes som et verktøy i markedsføringen og at det i seg selv vil være en markedsføring for hotellet å inneha klassifiseringen. De hotellene som er minst enige dette er distriktshoteller som fokuserer på ferie- og fritidssegmentet. Her ser vi at de er skeptiske til om merkingen posisjonere hotellet deres sett i forhold til andre. Dette er også grunnet mangel på resultater, at man ikke vet effekten av merkingen per i dag. Vi kan også trekke linjen tilbake til andre utsagn i intervjuene. En direktør nevner at det kan brukes til konkurransefordel i anbudsforhandling ved større kurs- og konferansearrangementer, at stjernene da kan være til fordel for hotellet. Dette ser vi som posisjonering av produktet, da det skiller hotellet fra konkurrentene. Flere mener også at forretningsreisende vil velge å bo på 3- og 4-stjerners hoteller på grunn av retningslinjer fra bedriften. Hotellene ser det derfor nødvendig å inneha et nivå som ikke er for høyt eller lavt for forretningsreisende.

Ser man tilbake på teorien om posisjonering i kapittel 4.5, viser den at posisjonering er nettopp det å skille seg fra konkurrentene, å velge et sted i markedet man vil være. Chon og Maier (2010, 113) mener at nøkkelen til suksessfull losjemarkedsføring er posisjonering. De mener dermed at om man posisjonerer seg riktig, har du større suksessgrad i markedsføringen.

8.2 DISKUSJON AV ANTAGELSE 2

Antagelse 2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder.

Vi har nå sett på hva våre informanter mener om rettferdiggjøring av pris overfor kunder med en stjernemerking som begrunnelse. Vil dette la seg gjennomføre og er dette en riktig antagelse? Nedenfor vil vi se nærmere på hva våre innsamlede data sier og om det samsvarer med teorien på dette tema.

Ser vi først på ferie- og fritidshotellene i byene, ser man at det er en viss enighet rundt dette emnet. De mener en stjernemerking kan rettferdiggjøre pris. På den ene side kan man se at en av våre respondenter mener at hver stjerne har et visst spenn som trår i takt med hver stjerne. Her mener han kanskje at hver stjernekategori har en viss sum de kan ta for hvert rom, og at det vil øke etter hvor mange stjerner man har. Dette samsvarer godt med vår antagelse om at stjernemerkingen kan rettferdiggjøre pris. På den andre siden, har Blomberg-Nygård uttalt at stjernene ikke alltid vil ha noe å si på prisen, da det kommer helt an på hvor mange stjerner man ender opp med og hva man velger å ta utgangspunkt i – med andre ord, hvordan man vil posisjonere seg. Man kan selv bestemme hvor man velger å prissette seg, det kan være ut i fra sine konkurrenters priser, sin målgruppes forventninger eller andre faktorer som kan utspille seg i et hotells situasjon.

Prisen sammenfaller med kvaliteten, uttaler et annet byhotell med fokus på ferie- og fritidsreisende. Kvalitet er også en påstand flere av distriktshotellene nevner, når de skal svare på akkurat dette, om stjernemerking kan rettferdiggjøre prissetting. Vil dette si at stjernene forteller hva slags pris man kan ta? Eller er det kvaliteten som bestemmer dette og er da en stjernekategori lik kvalitet?

Et annet distriktshotell har ikke noen tro på at dette har noe å si, at man ikke kan rettferdiggjøre pris gjennom antall stjerner. Det er med andre ord et høyere flertall som tror dette vil kunne rettferdiggjøre for pris, men allikevel ikke absolutt flertall. Det vil da være

interessant å stille seg selv spørsmålet om dette er noe som vil utpeke seg i en hver undersøkelse, alle kan ikke være enige – dog noe er mer sannsynlig enn annet.

De fleste kommer inn på dette at prisen må stå i forhold til produktet og totalopplevelsen kunden får, de tenker at pris og kvalitet sammenfaller – men da gjennom totalopplevelse og produkt. Det lar seg da gjøre å anta at kvalitet og produkt går opp i stjerner, og dermed kan rettferdiggjøre pris.

Det er et visst sprik mellom de som mener at det kan rettferdiggjøre pris, til de som mener det kan gi et grunnlag for eventuell videre prissetting og de som ikke tror dette vil ha noen innvirkning. Det kan da tenkes at dette har noe å si på hva slags hotell de er og hvor mange stjerner de eventuelt ville blitt merket med, ut i fra hva de synes om rettferdigjøringen.

I kapitel 4.6 har vi skrevet om posisjonering og prissetting, dens teknikker og elasticitet. Dette må også inn i vår diskusjon på temaet. Posisjonering relateres til en eiendoms subjektive preg, har vi skrevet. Om vi ser på dette opp mot det vi har fått av innsamlet data – kan man trekke linjen mellom kvalitet og pris, altså posisjonering. Eiendommens subjektive preg, vet vi er en del av stjernemerkingens kriterier, og dermed blir det vi mener styrket deretter.

Neste spørsmål verdt å stille seg tenker vi er at hvis det er slik at man velger hva man vil hotellet skal være på markedet, og videre hvordan man skal oppfatte hotellet – kan man da velge hvilken stjernekategori man vil falle under og dermed ha posisjonert seg igjennom stjernene? Vi vil komme tilbake til dette i diskusjonen av antagelse 4, som gjelder verdiskapning – hvor vi skal se nærmere på om man skal velge å investere for å øke antall stjerner, eller om man skal bli der man er. Etter hva vi har hørt våre informanter si, blir jo dette det samme som å bestemme seg for hvilken stjerne man vil ha og deretter har man automatisk både posisjonert seg der man vil være på markedet og samtidig valgt seg en pris.

Ser man på to av pristeknikkene beskrevet i kapitel 4.6, psykologisk prising og prestisjeprising, kan man se at dette også hører til noe av det våre informanter nevner. Ser man på prestisjeprising, kan man tenke seg at et hotell som blir merket med fem stjerner i prinsippet kan ta en høyere pris fordi stjernene rettferdiggjør for den høye prisen. Som en informant ved et kurs- og konferansehotell i en by uttrykker; ”Det ligger i Stjernerangeringssystemet. Høy stjerne er lik høy pris.”

I kapitel 4.6, har vi skrevet om at psykologisk prising omhandler kundenes oppfatning og hva de er villige til å betale. Et annet kurs- og konferansehotells informant uttaler at ”Til en viss grad rettfærdiggjør og veileder stjerneringene kundene i hva de kan forvente seg i kvalitet og i pris”. Dette bekrefter noe av det vi prøver å belyse i denne oppgaven, i bunn og grunn er det hva gjesten forventer og om disse forventningene blir innfridd som gir en suksessfaktor. Vårt argument blir da at om forventningene blir utformet gjennom å se på antall stjerner et hotell har, så vil dette samsvare med at pris dermed kan rettfærdiggjøres gjennom kvalitet/forventninger/stjerner.

8.3 DISKUSJON AV ANTAGELSE 3

Antagelse 3: Stjernemerking er et verktøy for suksess.

Flere av informantene fra kurs- og konferansehotellene i Distrikts-Norge nevner gjestenes forventninger, i spørsmål om stjernemerking kan være et verktøy for suksess. Stjernemerkingen kan indikere forventningene, men at det fordrer at kunden vet hva som ligger i stjernene. Det at det vil være et eget kriterium for gjestevurdering i stjernemerkinsordningen, tror en respondent at er det viktigste i den nye merkingen. En annen informant fra et byhotell med ferie- og fritidsreisende som målgruppe, sier at gjestenes opplevelse er vel så viktig som stjernemerkingen. Dette sier oss noe om at enkelte kanskje ikke har satt seg godt nok inn i den nye stjernemerkinsordningen, da kundevurderinger er et eget kriterium i ordningen.

I kapitel 1.1 står det skrevet at det viktigste kriteriet for suksess i hotellbransjen er fortjenesten. Som Flagestad (2001. 4-12) skriver i sin doktoravhandling, kan man ikke unngå det økonomiske aspektet når man beskriver strategisk suksess. En av parameterne vi nevner er kundetilfredshet, noe vi ser samsvarer med data innsamlet. De aller fleste mener at suksess kan måles gjennom dette. De færreste nevner RevPAR og belegg – to andre viktige parametere for å måle suksess.

I kapitel 1.2 om kundetilfredshet har vi skrevet at kundetilfredshet ofte blir forklart med forventninger og opplevd service. De tre kvalitetsdimensjonene diktert, gir oss en pekepinn på at Norsk Akkreditering har gjort noe riktig, ved å ha kriterier som går i samråd med disse, nemlig fysisk kvalitet, bedriftens kvalitet – som i hotellsammenheng kan ses på som

omdømme, og interaktiv kvalitet som blir gjesteopplevelsen, møtet mellom ansatte og kunden.

Videre har vi skrevet om strategisk planlegging i vårt strategikapitel, 1.3. Her fordres det at man skal planlegge strategisk for å nå målene man har satt seg. Velger man dermed å søke om å bli stjernemerket, er det viktig å ha et mål og en plan på hvordan man skal bruke stjernene til sin fordel. ”Salgsargument. Mulighet for å sette opp pris, avhengig av hva pris med tilsvarende stjerner har” (Vedlegg 3), uttaler en informant fra et kurs- og konferansehotell i by. Dette er en prisstrategi, et mål om suksess. Hvis man velger å søke om stjernemerking for å kunne ha mulighet for å sette opp prisen, vil dette være et avgjørende punkt i deres planlegging. Det kan også legges på flere punkter i planene, som dreier seg om andre aspekter. Vi har allerede nevnt kundetilfredsheten, som sammen med prisstrategien kan være to viktige argumenter for et hotells suksess ved å stjernemerke seg.

Vi finner ingen direkte svar på om det kan brukes for å oppnå suksess. Det vi kan se på er antagelse 1 og antagelse 2, som viser at stjernemerking kan brukes for posisjonering, markedsføring og rettferdiggjøring av pris. Dette er to antagelser som kan medføre suksess for hotellet om de blir riktig brukt.

8.4 DISKUSJON AV ANTAGELSE 4

Antagelse 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

I Danmark har stjernemerkingen ført til økt verdiskapning og investering i hotellene. Totalt sett har det vært en markant økning i hotellsektoren i Danmark. Hvordan vil en stjernemerking ha innvirkning på investeringer og vedlikehold? Og vil dette føre til økt verdiskapning i den norske hotellnæringen?

Vi har tatt utgangspunkt i at hoteller som stjernemerkes må inneha en viss standard, som må vedlikeholdes og krever investeringer for å få riktig stjerne. Hankø hotell som var det første stjernemerkede hotellet måtte blant annet gjøre en del investeringer for å gjøre seg fortjent til fire stjerner. De må også vedlikeholde hotellet til denne standarden. De fleste er enige at vedlikehold av hotellet er nødvendig for å opprettholde standard, selv uten stjernemerking. De hotellene vi har snakket med som har vurdert stjernemerking har måtte investert små og store

beløp for å treffe riktig standard. En hotellbedrift på Østlandet fortalte at de etter å ha kjøpt opp et hotell, måtte investere et betydelig beløp for å beholde en 4-stjerners standard.

Byhotellene er de som er mest positive til investeringer for å opprettholde standard. Vi ser at disse har et større behov for å holde seg oppdatert på både teknologi og design, da de sannsynligvis har mer krevende gjester og i tillegg legger mer vekt på forretningsreisende.

Noen av hotellene vi intervjuet var medlem av De Historiske Hoteller, som er hoteller med en spesiell historisk bakgrunn og særpreg. Blant disse hotellene er de fleste distriktshoteller, og vi ser et mønster at distriktshoteller er mer fokusert på historie og særpreg enn byhotellene. De er dermed også ikke så fokusert på å ha den mest oppdaterte teknologien og de nyeste møblene. Selvfølgelig koster det mye å vedlikeholde historiske hoteller, men direktørene ser dette som en nødvendighet og ikke som et resultat av stjernemerkinskrav.

9 KONKLUSJONER

9.1 KONKLUSJON AV ANTAGELSE 1

Antagelse 1: Stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

Det vises en klar holdning til at stjernemerking faktisk kan brukes som verktøy for markedsføring og posisjonering. De fleste informanters svar samsvarer med Cser og Ohuchi (2008), at klassifiseringssystemer er en slags reklame for hotellet og gir en bedre mulighet for å posisjonere seg i markedet.

Danmarks hoteller ligger foran oss i løpet, når det gjelder å stjernemerke sine hoteller. Som Finn Jensen i HORESTA uttalte, at hotellene i Danmark var tilfredse med stjernemerkingen, og at dette ga en bedre markedsføring av hotellet.

Flere informanter nevner at forretningsreisende kan ha retningslinjer for hvor mange stjerner hotellet de kan bo på, skal ha. VIA Travel (Feltman 2011) forteller i en pressemelding at dette ofte ligger på mellom tre og fire stjerner. Det er derfor viktig verken å ligge for høyt eller for lavt, alt ut fra hvilket kundesegment man har valgt å strekke seg mot. Dette blir da en posisjonering i seg selv.

Dette leder oss til å bekrefte vår antagelse om at stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

9.2 DISKUSJON AV ANTAGELSE 2

Antagelse 2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting overfor kunder.

Vi ser en klar holdning blant våre informanter til at Chon og Maiers (2010) utsagn om at rompriser ved et hotell kan rettferdiggjøres ved hjelp av klassifiseringssystemer.

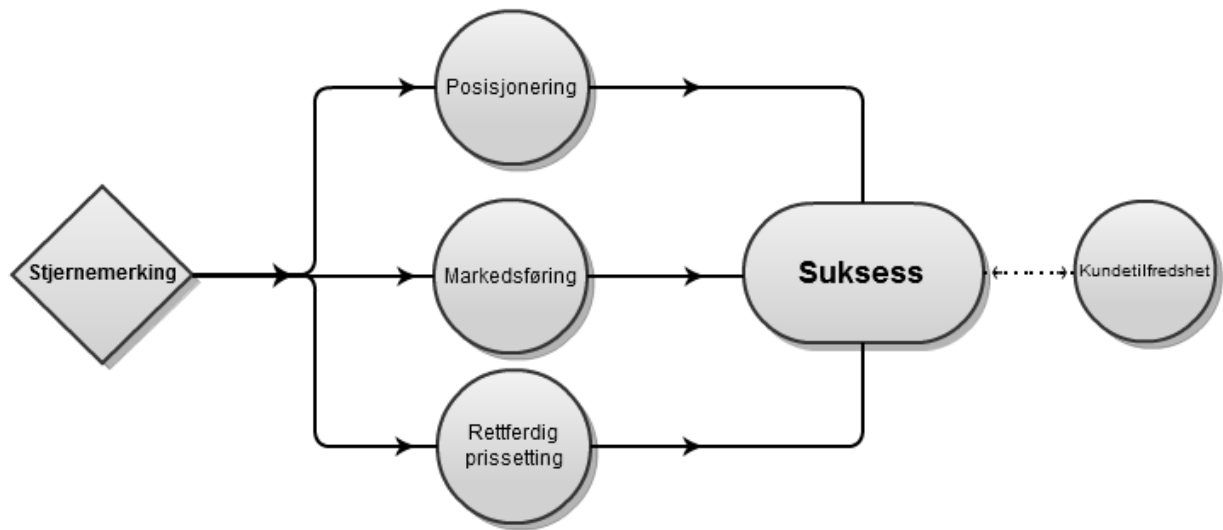
Det er blitt lagt stor vekt på kundevurderinger og deres tilfredshet i funnene våre. Ögüt og Tas (2012) fant ut at jo høyere kundevurderinger, jo høyere pris var det på hotellet. Dette viser at kunder som er fornøyde også er villige til å betale mer. Vi mener kundevurderingene har en klar sammenheng med hvor mye en kunde er villig til å betale. Da kundevurdering er en viktig del av det nye, norske klassifiseringssystemet – et eget kriterium – mener vi dette vil være i samsvar med både våre informanters, Ögüt og Tas (2012) og vår egen antagelse. Vi kan derfor bekrefte vår antagelse; stjernemerking rettferdiggjør prissetting overfor kunder.

9.3 KONKLUSJON AV ANTAGELSE 3

Antagelse 3: Stjernemerking er et verktøy for suksess.

De fleste av våre informanter mente at stjernemerkingen kunne hjelpe hotellet å forutse gjestenes forventninger. Som Parasuraman, Zeithaml og Berry (1985) konstaterer, er kundetilfredshet et resultat av opplevd service målt opp mot forventninger. Forutsatt at hotellet og Norsk Akkreditering kommuniserer betydningen av stjernene, vil dette kunne føre til at hotellet kan forutse gjestenes forventninger bedre. Dette kan dermed medføre at den opplevde servicen møter forventningene, som vil øke den totale kundetilfredsheten.

9.1 VERKTØY FOR SUKSESS VED BRUK AV STJERNEMERKING



Notat: Stjernemerking kan brukes i posisjonering, markedsføring og rettferdig prissetting for å oppnå suksess. Om kundetilfredshet kan brukes er ikke konstatert.

Vi har utviklet en modell gjennom våre funn, antagelser og ved hjelp av teori på feltet. Her ser vi at ved stjernemerking kan en bruke posisjonering, markedsføring og rettferdig prissetting for å oppnå suksess. Vi har valgt å sette kundetilfredshet på andre siden av suksess med en stiplet linje, da vi mener dette ikke kan bekreftes som et verktøy, enn så lenge. Et av disse verktøyene må være til stede, posisjonering, markedsføring eller rettferdig prissetting.

Derfor mener vi at stjernemerking ikke er et direkte verktøy for suksess, men ved hjelp av posisjonering, markedsføring og retteferdig prissetting kan dette brukes som et verktøy. Vi bekrefter dermed ingenting, men konkluderer med denne modellen at hvis kommunikasjonen forbedres og verktøy anvendes, kan det sannsynligvis medføre suksess.

9.4 KONKLUSJON AV ANTAGELSE 4

Antagelse 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

Som vi innledningsvis refererer til Finn Jensen i begrunnelse av antagelse 4, forteller han at Danmarks hoteller investerte betydelige beløp for å øke kvaliteten på hotellene. Dette førte til en høyere merking. Når det gjelder Norge og innføringen av stjernemerkinsordningen, som henholdsvis skal likne mye på den danske ordningen, er det grunn til å tro at det er alt for

tidlig å kunne verken bekrefte eller avkrefte denne antagelsen, at stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

Selv om flere av våre informanter mener at dette vil være grunn til investering, og på sikt vil gi en økt verdiskapning, er det for tidlig å anta dette.

10 HOVEDKONKLUSJON

Vår problemstilling var om strategisk suksess kan være en funksjon av stjernemerking. Gjennom vår forskningsprosess har vi ønsket å få et helhetlig bilde av holdninger og meninger hotelledere mener om dette og om de stiller seg positive til ordningen, om de vurderer selv å søke om å bli stjernemerket – eventuelt hvorfor ikke. Et annet viktig forskningsspørsmål har vært hva de mener den strategiske suksessen kan bunne ut i om man velger å stjernemerke seg.

Vi ser helheten i klassifiseringen, og må først og fremst påpeke viktigheten av at om strategisk suksess skal være en funksjon av stjernemerking, ligger hemmeligheten i på forhånd å lage et mål og en plan på hvordan en skal anvende stjernemerkingen til det positive. Vi mener selvfølgelig at våre tre verktøy, med kundetilfredshet som fjerde fokus er relevant for å oppnå den suksessen en ønsker. Vi anbefaler at det blir gjort en grundig analyse på forhånd av den eventuelle søknaden om stjernemerking, slik at en er forberedt og målrettet og dermed får et resultat man blir fornøyd med.

Vi kan med disse ord svare på vår problemstilling med et positivt fortegn, så lenge våre argumenter om forberedning og kommunikasjon blir ivaretatt og effektivt fulgt opp.

For at strategisk suksess skal kunne være en funksjon av stjernemerking, må kommunikasjonen forbedres – både fra Norsk Akkreditering side, men også for klassifiserte hoteller. Videre må, som vist i vår modell 10.1, et av disse verktøyene være til stede – posisjonering, markedsføring eller rettfærdig prissetting.

Våre innsamlede data viser en klar holdning til betydningen av antall stjerner man blir merket med – hvor viktig dette er, å være seg bevisst antallet og selv være inneforstått med hvorfor hotellet har fått dette antallet. Et annet viktig poeng som flere av våre informanter har, er at det er viktig å ha verken for få eller for mange stjerner. Som spesielt et hotell opplyste, disse

med fem stjerner standard, ble potensielle kunder unnvikende i budrunder hvor flertallet mente det ble for luksuriøst for sine bedrifter. De har i senere tid unngått å markedsføre sin høye standard.

Det ble også understreket av samtlige at stjernemerkingen kan forbedre nåværende situasjon ved hoteller, dette gjennom verdiskaping utført gjennom investeringer som høyer kvalitet og service.

Vi ser at hvis Norsk Akkreditering forbedrer kommunikasjonen og får formidlet godt hva stjernene står for, vil gjester få riktige forventninger til hoteller de skal besøke. Det blir da enklere å skulle innfri forventningene og man vil da kunne øke kundetilfredsheten betraktelig.

Den danske stjerneordningen, som vi har sett på – tror vi er en fin markør innen en viss forutelse om hvordan den norske stjerneklassifiseringen kan utarte seg i norsk hotellnæring. Vi viser til Finn Jensen og HORESTA som forteller hvor suksessfullt dette har vært for den danske hotellnæringen.

Vi vil konkludere med at det er godt mulig å oppnå strategisk suksess gjennom stjernemerking. Det er fortsatt tidlig i prosessen, og vi ser realiteten i at en egentlig ikke kan vite hva dette vil resultere i, før flere hoteller har blitt stjernemerket. Per dags dato er det offisielt to hoteller som er stjernemerket (QualityMark Norway) – Rica Ishavshotell og Hankø Fjordhotell.

11 ANBEFALINGER OG VIDERE FORSKNING

Denne forskningen kan brukes som grunnlag for å måle hvordan stjernemerkingen har fungert. Enten ved en kvalitativ undersøkelse med hoteller som informanter, for å se om det har påvirket etterspørsel, forventninger eller suksess. Eller ved bruk av en kvantitativ undersøkelse i sammenheng med en videreutviklet kvalitativ undersøkelse, da det vil være interessant å se hvordan kunder vurderer stjernemerkingen,

Videre viser vi til viktigheten av å forske videre på det vi og andre har forsket på, til nå. Vi tror våre funn vil ha ekspandert og sprikt i løpet av få år, da stjernemerkingen vil sette sine røtter i samfunnet og at den generelle skepsisen vil minke. Forhåpentligvis vil flere hoteller

benytte seg av muligheten til å bli stjernemerket, og det vil derfor være mulig å gjøre en mer omfattende forskning på hoteller som har blitt stjernemerket og skal bli stjernemerket.

Av anbefalinger til norske hoteller som ikke enda er blitt stjernemerket, anbefaler vi å søke om å bli en del av den nasjonale stjernemerkingen. Til syvende og sist mener vi det vil være til fordel for et hvert hotell, uansett målgruppe, standard og beliggenhet, sett ut fra våre konklusjoner om posisjonering, markedsføring og rettferdiggjøring av pris.

12 LITTERATURLISTE

- Barney, B. Jay og Hesterly, S. William. 2010. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education, Inc., publishing as
- Boni, Paolo. *The Distance Between a Hotel's Keywords and Bookings*. VFM Interactive Inc.
http://www.vfmii.com/media_content/howtoclose.pdf
- Chon, Kaye og Thomas Maier. 2010. *Welcome to Hospitality: An Introduction*. 3. utg. New York: Delmar
- Cser, Katalin og Azuma Ohuchi. 2008. "World Practices of Hotel Classification Systems." *Asia Pacific Journal of Tourism Research* 13 (4) (December): 379-398.
- Det Norske Veritas. 2010. *Innstilling – Kvalitetssikring av norske overnattingsbedrifter*. NHO Reiseliv rapport.
http://www.regjeringen.no/upload/NHD/Vedlegg/rapporter_2010/stjernerapport.pdf
- Feltman, Rune. 2011. Via Nytt nr 14 – 20.09.11. VIA NYTT
http://www.viatravel.no/ikbViewer/spage/via/newsletter?p_document_id=42650&p_ountry=231287 (Lesedato: 14. mai 2012)
- Fernández, M. Concepción López og Ana M. Serrano Bedia. 2004. "Is the hotel classification system a good indicator of hotel quality? An application in Spain." *Tourism Management* 25 (6) (December): 771-775.
- Flagestad, Arvid. 2001. *Strategic Success and Organisational Structure in Winter Sports Destinations*. Bradford: University of Bradford
- Grant, Robert M. 1995. *Contemporary Strategy Analysis. Concept, Techniques, Applications*. Blackwell: Cambridge, Mass.
- Gripsrud, Geir, Ulf Henning Olsson og Ragnhild Silkoset. 2010. *Metode og Dataanalyse: Beslutningsstøtte for Bedrifter Ved Bruk Av JMP*. Kristiansand: Høyskoleforl.

- Guillet, Basak Denizci og Rob Law. 2010. "Analyzing hotel star ratings on third-party distribution websites." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22 (6) (October): 797-813.
- Hoff, Kjell G. 2010. *Bedriftens Økonomi*. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Holloway, J. Christopher. 1998. *The business of tourism*. Harlow: Longman.
- HORESTA. Stjerneklassifisering - Horesta.
http://www.horesta.dk/Medlemsfordele/Synlige_maerker/Stjerneklassifisering
(Lesedato: 06. mars 2012)
- Hotelstars. HOTELSTARS UNION - About Us (English).
<http://www.hotelstars.eu/en/index.php?open=About> (Lesedato: 06. mars 2012)
- Johannessen, Asbjørn, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte. 2004. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag
- . 2010. *Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode*. Oslo: Abstrakt.
- Johansen, John. 2012. "Her deler staten ut Norges første hotellstjerner" *Fredrikssstad Blad*
<http://www.f-b.no/nyheter/her-deler-staten-ut-norges-forste-hotellstjerner-1.7221733>
(Lesedato: 08 mai 2012)
- Jones, Peter og Lockwood, Andrew. 2004. *The Management of Hotel Operations*. London: Thomson Learning
- Kandampully, Jay A. 2007. *Services Management: The New Paradigm in Hospitality*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Karlöf, Bengt. 1986. *Bedriftsstrategier*. Oslo: J.W. Cappelens Forlag a.s

- Kaspersen, Line. 2010. "Hotelltopper gjør stjerneopprør." *Dagens Næringsliv*, 23 Mars.
<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1864863.ece#>.
- Kristiansen, Hans. 2012. "Tilbakemeldinger fra gjestene forsinker hotellstjerner" *HRR - Hotell, Restaurant & Reiseliv*, 2/2012:16
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. utg. Oslo: Gyldendahl Norsk Forlag AS
- Løwendahl, R. Bente og Wenstøp, E. Fred. 2011. *Grunnbok i strategi*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Mikalsen, Knut-Erik. 2011a. "Er disse hotellene like gode?" *Aftenposten Morgen*, 9. August.
- . 2011b. "Strør om seg med stjerner." *Aftenposten Morgen*, 18. September.
- Miles, Matthew B. og A. Michael Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- NHO Reiseliv. Norge Innfører Hotellstjerner. <http://www.nhoreiseliv.no/overnatting-og-servering/norge-innfoerer-hotellstjerner-article1412-669.html>.
- Normann, Richard. 2002. *Service Management – Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd
- Norsk Akkreditering. Anita Blomberg Nygård skal stjernemerke hoteller.
http://www.akkreditert.no/no/Alle_nyheter/Anita_Blomberg_Nygrd_skal_stjernemerke_hoteller/ (lesedato: 01. februar 2012)
- Norsk Hotellklassifisering. Norsk Hotellklassifisering I - Stjerner Siden 2007.
<http://www.klassifisering.no/> (lesedato: 06. Mars 2012)

- Nykiel, A. Ronald. 2005. *Hospitality Management Strategies*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- O'Fallon, Michael J. og Rutherford, Denney G. 2011. *Hotel Management and Operations*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ögüt, Hulisi og Bedri Kamil Onur Taş. 2012. "The influence of internet customer reviews on the online sales and prices in hotel industry." *Service Industries Journal* 32 (2) (February): 197-214.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml og Leonard L. Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 49(4):41.
- Porter, E. Michael. 1998. *Competitive Strategy*. New York: Free Press
- QualityMark Norway. Om ordningen. <http://www.qualitymark.no/omordningen.aspx>
(Lesedato: 30.april 2012)
- Store Norske Leksikon. Suksess. <http://snl.no/suksess> (lesedato: 31. januar 2012)
- Travel&Business. Hotellstjernene fyller 5 år. <http://www.travelbusiness.no/?p=1675>.
(lesedato: 30. april 2012)
- VisitDenmark. Hoteller i Danmark - Danmark - VisitDenmark: Den Offisielle Danske Reiseguide Fra VisitDenmark Med Info Danmark.
<http://www.visitdenmark.com/norge/nb-no/menu/turist/inspiration/overnatting/hoteller-i-danmark.htm> (Lesedato: 06. mars 2012)
- Walker, John R. 2004. *Introduction to Hospitality Management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

VEDLEGG 1: INTERVJU MED ANITA BLOMBERG-NYGÅRD

Prosjektleder i Norsk Akkreditering. Dato: 29.02.2012

FORSKER: Kan du fortelle litt om hvordan det vil foregå?

INFORMANT: Hva tenker du på? Hele prosessen?

FORSKER: Ja, hvordan et hotell blir stjernemerket.

INFORMANT: Det finnes, eh, vi har jo i disse dager – eller, vi lanserer eller publiserer nettsiden man skal søke på. Det vil si at det er hotellene selv som tar initiativ til å søke, og da fyller de ut et sett med kriterier og det er totalt fem hundre og atten kriterier som de svarer på. Noen av disse er helt obligatoriske, for eksempel er det registrert i Brønnøysundregisteret, følger dere HMS-standarder og liknende. Der er det kun to skiller, enten så er det inntil to stjerner eller så er det fem stjerner. Tyve spørsmål, ca. Så har vi en del basiskrav, først de obligatoriske, så er det basiskrav som definerer stjernene. Og da er det definert 200 ulike kriterier – ca 200 – som da kvalifiserer til alt fra en til fem stjerner. Og utover det så har vi noe som heter tilleggsspørsmål, som går på alt som er ekstra, utover det obligatoriske. Som de kan få ekstra poeng på.

INFORMANT: Skal jeg fortsette? Selv om nå nærmer jeg meg noe som egentlig har med hvordan det er bygget opp? Ja, jeg fortsetter, jeg.

FORSKER 2: Ja.

INFORMANT: På disse, utover de ekstra, så har man noen tilleggskriterier, fordi at i Norge – helt ulikt andre land, så kan man få notasjoner for hvilken retning man velger å gå. Disse notasjonene er innen ferie/fritid, de er innen kurs og konferanse, forretningshotell, hvorvidt hotellet er miljøbevisst eller i hvilken grad, og også på tilgjengelighet i henhold til norsk standard 11010. Sånn at totalt sett, så er det åtte notasjoner som man kan få i tillegg etter de stjernene man får. Noen av disse notasjonene er varierende i forhold til hvis du er et tostjerners hotell, så må enkelte av notasjonene være på plass, mens hvis du er et firestjerners hotell så må enda flere av notasjonskravene være på plass for at man får fire stjerner og notasjoner. Så det henger i og for seg sammen.

Videre så er det en del av kriteriene, unnskyld, alle disse notasjonsspørsmålene innen de ulike gruppene forretningshotell, kurs og konferanse, ferie/fritid, tilgjengelighet og miljø – de gir også ekstrapoeng. Så du får et kommatall, med antall stjerner, basert på de første to – obligatorisk og basis, og så får du et kommatall bak, som gir.. ja, la oss si et gitt hotell kan få 3,6 poeng. Det vil si de får tre stjerner, og så har de oppnådd 60% av alle mulige ekstrapoeng.

FORSKER 2: Man får ikke da tre og en halv stjerne?

INFORMANT: Nei, det gjør de ikke. Uten å utelate en mulighet i fremtiden på at kanskje de skal ha superior som de har i ulike land, plus som de opererer med i enkelte land, fordi at en skala fra en til fem kan være litt mager, fordi at det gjelder noe veldig viktig her. Veldig mange vil jo befinne seg mellom tre og fire, to og tre, eller rett og slett to til fem, for det er medianen på det. Det er klart at

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

når hovedgruppen er mellom to og fem, så blir det veldig konsentrert – og hva er egentlig forskjellen da? Hvor mye er det en gjest kan differensiere to produkter? Så det er en veldig interessant problemstilling du får der. Saken er jo at ulikt andre land, så har vi i tillegg også gjesteundersøkelser som kan påvirke poenggivingen og – jeg kan tegne, selv om dere ikke kan ta opp det jeg tegner (se notatark), men dere kan tegne av.

Vi har da en spørsmålsrekke fra en til ti, hvor en er svært dårlig og ti er det beste et hotell kan få, så har vi da syv spørsmål som gjestene til hotellet skal svare på. Og da har vi satt en median i og for seg, et gjennomsnitt på det vi forventer at gjestene kommer til å svare og det er basert på en rekke kundeundersøkelser totalt sett, innen reiselivet. Gjennomsnittet vil være 8,5. Sånn at hvis gjestene på to hundre gjesteundersøkelser får 8,5 så vil ikke det påvirke stjernene i noen retning, men alt mellom – som er positivt – mellom 8,5 og 10 kan gi inntil en halv stjerne. I pluss. Alt mellom 8,5 og nedad til 0, kan gi minus en halv stjerne. Sånn at dette hotellet som jeg nevnte, som har i utgangspunktet 3,6 poeng, det kan aldri bli mindre enn tre stjerner, men det kan definitivt bli fire stjerner. Forutsatt at de er veldig høyt her oppe da (viser på arket).

FORSKER 2: Vil det gå på service da?

INFORMANT: Det er jo på gjesteopplevelsen, og det er jo akkurat det som er unikt og kanskje også etterspurt, at det... Hva med de myke verdiene? Det er jo så å si umulig basert på kriterier, å bedømme myke verdier fordi at en opplevelse er jo personlig, det har med preferanser å gjøre. På lik linje med at jeg liker store puter, og du liker harde, små puter – nei, men det er store puter som gjelder, eller det er store puter som gjelder. Man har ulik preferanse og det kan ikke du sette i kriteriesett, det er vi nødt til å høre med gjestene om, og da får de lov til å påvirke at vi er enige, eller vi er uenige i gjesteopplevelsen – for den er myk, det kan vi ikke ta på, det kan ikke måles annet enn å spørre gjestene selv.

FORSKER 2: Men tror du da at under den testperioden at hotellet vil ta seg sammen? Vil det være en jevnlig test som vil gå, sånn at det blir regulert, eller vil det være en engangsundersøkelse?

INFORMANT: Du kan si at stjernemerking er for å vise den konstante kvaliteten på et hotell. Sånn at gjesteundersøkelsen må gå over tid, og selvfølgelig – hvis hotellet ønsker å skjerpe seg som du sier, fordi de føler de er behov for det, så er jo det positivt for gjesten. Og la oss håpe at det er vedvarende, for om et år kommer vi tilbake og inspiserer. Og også hvis at hotellet ønsker å gjøre noen investeringer, sånn at de går opp, så er det jo selvfølgelig da nødvendig å gjøre den nye undersøkelsen, fordi gjester, det er jo en sannhet. Hvis du, som gjest, drar til et hotell som har to stjerner, så har du en viss grad av forventninger, og vil gi tilbakemeldinger i forhold til de forventningene. Hvis du derimot drar på et femstjerners hotell, så har du et helt annet sett med verdier du forventer at de skal innfri og muligheten for å ikke innfri de er jo mye høyere, jo høyere standarden er satt. Det var veldig mye rundt, utover de første spørsmålene, men jeg håper at det er nyttig.

FORSKER 2: Det er veldig nyttig.

INFORMANT: Man kan... regneark.

FORSKER 2: Ja, det er det!

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

FORSKER: Det neste spørsmålet, det er, men det kan du kanskje ikke si så mye om, men det er..

INFORMANT: Det er jo NHO Reiseliv, ledet av Knut Almquist, som leder styringsgruppen og det er nok heller han som dere skal spørre om dette. Jeg kan kun referere til hva som er stått i media, og det kan dere finne selv.

FORSKER: Ja, helt i orden.

FORSKER: Har du noen formening om hva det kan gjøre for hotellet, kvalitetssikringen?

INFORMANT: Ja. Det gir jo helt klart et grunnlag for å kunne løfte seg selv, i forhold til hvor man ønsker å være, eller eventuelt også at det viser seg at merkene har en høyere kvalifisering av hotellet, så er det kanskje ønskelig å tone det ned, nettopp fordi at det er enkelte grupperinger i samfunnet som kjøper hotelltjenester, ikke er tjent med bli assosiert med å bare bo på luksushoteller for eksempel. Så det er klart at det vil sikre de som ønsker å benytte visse hoteller, og så vil det skjerpe de som ønsker å levere noe mer.

FORSKER: Det blir som en posisjonering av hotellet? Det merket.

INFORMANT: Mhm, du kan si at sånn som jeg ser det da, så har jo allerede markedet talt, de ønsker jo å stjernemerke, fordi at uansett hvilke søkemotorer dere går på, så referer det til stjerner. Enten basert på at det er et publikum som har gitt tilbakemeldinger, som for eksempel TripAdvisor, eller hotels.com, booknorway, finn, som operer med enten en gjennomsnittlig tilbakemelding eller hvor selv hotellene har måttet vurdere seg selv. Hvor de mener selv at de hører til, og det er klart det at det viser jo bare at markedet vil forholde seg til stjerner, de vil ha noe å henge på reiseregningen sin holdt jeg på å si, eller på reiseopplevelsen sin. Det er klart at da mener jo jeg at det er det minste vi kan gjøre, er å gjøre den merkingen troverdig, Det er klart at det som selger, om det er et reisebyrå eller om det er en søkemotor for hotelltjenester, så ønsker jo de å ha en høy kredibilitet hos sine kjøpere, og per nå, så vil jeg påstå at det vil være vanskelig å være fullstendig rak i ryggen, og føle at man har en sterk integritet, om man skal selge hotelltjenester fra Norge fordi at det alle hoteller har rangert seg selv. Så spesielt for eksport av hotelltjenester, tror jeg at det er kritisk og samtidig fordi at alle har valgt å uttrykke kvaliteten på hotellene sine med stjerner, gjennom alle søkemotorer, så har publikum talt.

FORSKER: Hvordan tror du det vil påvirke forventningene til gjestene?

INFORMANT: Litt av det jeg var inne på, dette med at vi liker jo å være forutsigbare, vi like forutsigbarhet, vi liker å føle oss trygge på – okay, spesielt når vi skal på ferie, så ønsker vi ikke å oppdage at dette er noe helt annet. Det er de historiene vi ser på forbrukerinspektørerne eller tv2 hjelper deg og så videre. Fordi at vi har blitt solgt et produkt og så stemmer ikke det overens med forventningene. Det kan hende at det ikke var noe annerledes, men forventningene mine, fordi at skulle med familien min et sted det var barnebasseng, og fire stjerner, da har jeg allerede laget noen assosiasjoner til hva er fire stjerner? Jo, jeg skal ha god mat, barnebasseng, det skal ha så så mange grader, ikke sant? Og hvis da hotellene selv har satt sine egne stjerner, så kan du ikke ta det for gitt, men dersom jeg vet at det her er den nasjonale ordningen, det vil si at det landet jeg drar til, eller i Norge når jeg skal på ferie i Norge, så vet jeg at et trestjernes hotell i Oslo er sammenlignbart med et trestjernes hotell i Kautokeino. Det er forutsigbarhet, trygghet for alle kjøpere av hotelltjenester. Det tror jeg er en stor fordel, og jeg tror også at hotellene lettere kan innfri fordi at vi har fortalt de

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

hva de skal forholde seg til. Det er jo ikke sånn at man blir wow-et fordi at jeg trodde det var et tostjerners hotell, eller... Så selvfølgelig er det en mulighet der, men enda verre, de som setter seg ned og bruker tid på å skrive en klage til hotellet, er jo de som har blitt forulempet på en eller annen måte, de har forventet noe og så har de kommet og så har ikke det blitt innfridd. Fordi at de har trodd at, det står jo her at det er fem stjerner. Så trygghet skaper nok.

FORSKER: Har du noen informasjon om hvilke hotell som skal være først ut?

INFORMANT: Generelt så kan jeg si noe om det. Vi har valgt ti pilothoteller, som har en geografisk spredning og som er ulike innen for type hotell og størrelse, ikke minst. Jeg har så langt vært på åtte av de, det er en rekke avklaringer som skal til, til dels at dette her ønsker hotellet når de har 3,6 – ønsker de å være firestjerner? Eller ønsker de faktisk å være et trestjerners fordi at det er det kundene ser for seg at det skal være? Det er noe som er under avklaring hos flere av de, og så er det også en del individuelle hoteller som ønsker å ha et styremøte for å klarlegge skal vi være de første, tør vi det? Skal vi bruke det som en fordel? Og så er det også kjedehotell som er, som vil bruke det som et forsøk og så se om det spiller en rolle, om det faktisk er positivt for gjestene våre eller ikke. Så hvem som er først ut, ønsker jeg ikke å si noe om, fordi at jeg har rett og slett ikke navn. Noen av de kjemper om det, men det er ingen per nå som har gjesteundersøkelsen klar, eller et klart svar på om hvorvidt de som kvalifiserer, de som faktisk kan velge da, hvis vi tar bort dette, så vil vi være tre stjerner, og hvis vi legger til dette, så vil vi være fire stjerner. Uavhengig om dette er tre til fire, eller fire til fem, men i hvert fall for å gi dere et bilde da, og derfor så må vi vente. Når er det dere skal levere oppgaven?

FORSKER 2: 1. juni.

INFORMANT: Da har vi svar. Min målsetning er at vi skal ha det klart innen 15.mars. Så bare ta kontakt, så kan jeg guide dere videre, men akkurat nå så har jeg ikke noe svar.

FORSKER 2: Jeg skjønner. Det er veldig fint.

INFORMANT: Neste spørsmål, må dere fortelle meg hva dere mener?

FORSKER 2: I forhold til distriktshoteller som.. Jeg jobber selv på et hotell som heter Østerdalen hotell, ved Rena – og det er jo et typisk hotell som jeg ser fra min side at kan komme litt rart ut av det hele, fordi det, nå har det jo akkurat begynt å pusse opp, men det er jo et eller to rom, det er veldig mye som er veldig veldig gammelt, og slitt – og ikke mye tilbud. Mer enn, ja altså – man får jo mat og sånn, men da tenkte jeg at – eller jeg er så spent på hvor mange stjerner de eventuelt vil få, og hvordan man skal bruke det til en fordel? Eller, ja, jeg var bare egentlig interessert i hele problemstillingen der, på disse hotellene som kan skåre veldig lavt, men nå har det jo i og for seg

INFORMANT: Da er jo mitt spørsmål hvorfor du tror at distriktshoteller skal stille lavt?

FORSKER 2: Av disse små...

INFORMANT: Fordi at nå har jeg vært litt land og strand rundt, og jeg opplever vel at det er gjerne distriktshotellene som har mulighet til å å gjøre en forskjell. Jeg er et stjerneeksempel på at jeg tror på distriktene, jeg insisterer på å bo lengst mulig unna jobben og tar gjerne hoteller som lengst unna også, jeg vil gjerne at de lykkes. Fordi at de er så utrolig verdifulle for Norge, og når det er sagt, så har

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

vi likevel det som er positivt med den norske ordningen, at hvis du bare kvalifiserer til et nivå, for eksempel to da, jeg vet ikke om dere hadde vært misfornøyde med to, eller om dere hadde vært fornøyd med to? Hva tror du?

FORSKER 2: Det er et godt spørsmål.

INFORMANT: La oss si, at dere får to, så er dere ikke helt fornøyde med det. Dere vil helst være tre. Fire er muligens ikke, altså, hvis vi er realister så må vi se at hvilke typer fasiliteter finnes på hotellet og i nærmiljøet, for det er klart at det er nok en... hva er det gjesten forventer på et firestjerners hotell? Hvis du ser på deg selv, hva forventer du når du skal ut og reise og du bestemmer deg for et firestjerners hotell? Hva ønsker dere dere?

FORSKER 2: Det må jo være fine omgivelser, både rundt og inne på hotellet, og hotellrom. God service og mat.

INFORMANT: Ja. Hva tenker du på?

FORSKER: At det er restaurant og at det er frokost. Men ikke nødvendigvis room-service,

FORSKER 2: Og rent.

INFORMANT: Ikke sant renhold er viktig.

FORSKER: At det er bra standard på rommet.

INFORMANT: Hva tenker du på når det er bra standard? Har det med størrelsen å gjøre, har det med tilbud på rommet?

FORSKER: Både størrelsen og kanskje hvor nytt alt er. At det er oppgradert eller...

INFORMANT: At det er tidsriktig?

FORSKER: Ja.

INFORMANT: Men gjør det noe om, hvis det er rent – og i og for seg eksklusive møbler, spiller det noen rolle fra hvilken tidsperiode møblene er fra?

FORSKER: Nei, så lenge det er ser bra ut. At det passer sammen. At det er samme tidsperiode, da kanskje.

INFORMANT: Da tror jeg vi sitter med svaret. Kriteriene er egentlig bygget opp sånn at det ikke har noe å si, hvorvidt det er et designhotell eller om det er et norsk produkt, så lenge man har standardene inne. Vi bedømmer ikke hvorvidt de har en god smak i interiør. Det er ikke med på kriterielisten, og kriteriene ligger i og for seg under den tekniske rapporten til DNV. Hvis ikke dere har den, kan jeg sende den til dere?

FORSKER: Vi har den.

INFORMANT: Det er klart det at jeg har hoteller som lander på to stjerner, fordi de har, de når ikke målene i kritiske kriterier, som skiller et tostjerners hotell fra et firestjerners hotell. Og det er litt med rettferdigheten overfor gjestene også. Det finnes grep vi kan gjøre, når de har søkt, så vil de få en

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

liste opp etter at de har sendt inn søknaden sin – vi kaller den en deltaliste, som er i og for seg ”hvilke krav kan dere utbedre for å nå neste nivå?” og innimellom så viser det seg at bare ved å fylle ut disse kravene så koster det kanskje i underkant av 10.000 kroner, det handler om først og fremst informasjon til gjestene, for det oppleves som service. Det at jeg informerer om hvilke tjenester vi har, er også service. Da viser det seg at et tostjerners hotell kan faktisk nå opp til å bli et trestjerners hotell og da virker det jo mer motiverende enn at markedet har satt en verdi på hotellet ditt. Så er det jo opp til dere; vil dere det, eller vil dere ikke det? Er det ønskelig for oss å bli et firestjerners, er det det Østerdalen Hotell vil, eller vil vi være her fordi det gjenspeiler det produktet vi faktisk leverer og det gjenspeiler den prisen vi tar. Sånn sett er det rettferdig, dere kan få et kommatall, dere får antall stjerner – og hvis det kommatallet er høyt, så kan dere jo faktisk vippe opp til neste, ved å ha fornøyde gjester. Det er jo ren serviceopplevelse. Jeg tror ikke nødvendigvis at det er sånn at distriktshotellene faller utenom, jeg tror nok at mange vil bli overrasket over at byhoteller ikke vil oppnå det de tror, fordi at det er mye enklere for Østerdalen Hotell å ha store, gode rom fordi at huset var opprinnelig tenkt at her vil vi ha det kosete, enn for et modulbasert hotell som skal utnytte hver eneste kvadratmeter til noe, og kunne skåre på hvert enkelt – sånn at alt er størrelsen på rommet og størrelsen på sengen. Det tror jeg ikke de faller utenom. Hvis dette er interessant for dere, så setter jeg gjerne av en ny tid etter at vi er kommet igjennom til 15.mars, jeg har veldig tett program med alt som skal være på plass om et kvarter. Men etter 15 mars, etter serviceforum i stavanger, så har jeg bedre tid og hvis dette er interessant for dere, kan vi godt sette av et par timer hvor vi går igjennom hele og for eksempel bruker Østerdalen som hotell i et testskjema som vi har laget i excell, for da vil du se hvordan det påvirker. Eller et annet gitt hotell, spiller ingen rolle for meg, men det kan være en god øvelse for å se logikken bak hele skjemaet. Jeg kan trekke inn hva som er felles med for eksempel sverige og danmark.

FORSKER 2: Hvor mange, vil de fleste benytte seg av ordningen?

INFORMANT: Hvor mange overnattingssteder er det i Norge? 950. Dette er en frivillig ordning, som vil ta tid før vi har en overvekt. Vi kommer aldri til å ha alle, det er det ingen som har. Det er enkelte land som har tvang holdt jeg på å si, hvor det er i ulik grad i og for seg. Hvor medlemmene av den nasjonale hotellorganisasjonen, de må stjernemerke seg – og andre varianter hvor det er kun medlemmene av nasjonal hotellorganisasjon som kan stjernemerke seg, til at alle hoteller må faktisk – det er påbudt. Norge er fullstendig frivillig, fordelten med det er jo at alt som er frivillig blir opplevd som mer positivt, og da vet vi også at de som faktisk søker er oppriktig engasjerte, og interessert i det, ulempene er at ting tar lenger tid å etablere, vi må komme på et tipping-point, hvor det er bærekraftig, i den forstand at det skal være forsvarlig å holde på med det. Det er jo en kostnad. Ikke nødvendigvis bare for oss som forvaltningsorgan, men også for hotellene og vi vet at hotellene har små marginer, så tilbake til distriktshotellene, må finne en prisstruktur som er rettferdig. Ulempen med at det er frivillig er jo det motsatte – jo lenger de venter, enhetlig kategorisering til gjestene, jo mer kan skje. De kan jo faktisk velge et annet land, fordi de ikke klarer å forholde seg til vår stjernemerkeordning eller mangel på sådan. Det er uheldig i et land som allerede har på landsbasis 70% nasjonal trafikk – kun 30% internasjonal i motsetning til Danmark, som har motsatte tall. Så hvis vi vil sette Norge på kartet, tror jeg definitivt vi må gjøre dette. De tallene må dere for øvrig sjekke opp, jeg har ikke oppdatert meg på dem. Men bildet er det samme, vi har hovedsakelig norsk trafikk kontra Danmark som har hovedsakelig internasjonal trafikk. Hvilke hoteller som vil få mest ut av en slik ordning, det er akkurat det jeg var inne på – de som ønsker å tiltrekke seg mer internasjonal

Vedlegg 1: Intervju med Anita Blomberg-Nygård

trafikk, som ønsker å synliggjøre produktet sitt, de vil få mest ut av det. Akkurat på samme måte som de som har skrytt på seg mest, vil få minst ut av det.

FORSKER: Jeg jobber i Best Western, og der har de en sånn merking internt – for dem så vil det kanskje bli litt lettere å oppfylle flere krav fordi det er ganske like krav, tror jeg.

INFORMANT: De har et system på det allerede. Det er flere hotellkjeder som har en slags konseptmanual, som styrer deres egen kvalitetssikring og det er jo klart at det vil være lett for dem å fylle ut skjema først og fremst, men også veldig lett å forstå logikken bak det og kunne levere, fordi de allerede har et bevisst forhold på hva er det vi leverer, ikke som jeg tenker hotell, men som Best Western er jo den største hotellkjeden på verdensbasis, så det er klart at de har gode systemer på det.

FORSKER: Det som er problemet der er at de ofte endrer ting fra år til år, og så kommer de på kontroll og så har de endret en liten ting som gjør at de mister poeng.

INFORMANT: Det må jo vi også i og for seg, for nå har vi fått et sett med kriterier, fra NHO reiseliv til departementet – og det er klart at det er fire år siden disse kriteriene ble stilt, og det er jo klart at de må være dagsaktuelle. Så vi har engasjert et fagråd med bredde i fra hele hotellbransjen, fra individuelle hoteller og også fra kjedehoteller, hotellierer som er tett på driften, for å kunne holde oss oppdatert på trendene – for å se hva som skjer i markedet, og se om behovet hos gjestene har endret seg, slik at vi må endre kravene der etter. Tilføre noe, muligens ta bort noe eller endre noe, det skal være usagt, men at vi må være dynamiske med kriteriene, det må vi nok. Det har vi tatt høyde for.

VEDLEGG 2: INTERVJUGUIDE

Strategisk suksess= f(stjernemerking)

Om oppgaven, sensur og relevans

Bacheloroppgave som gjennomføres ved Markedshøyskolen, Campus Kristiania.

Skal ikke publiseres – anonymitet

Begrepsavklaring: Stjernemerking er en klassifisering av fysiske og ikke fysiske elementer i overnattingsbedrifter.

Forskningens formål er å forstå hvordan man kan bruke stjernemerking som verktøy til strategisk suksess.

I dette intervjuet skal vi gå igjennom 6 temaer

- Stjernemerking
- Posisjonering
- Markedsføring
- Rettferdiggjøring av pris
- Strategisk suksess
- Kundetilfredshet og forventinger

Estimert tid 20-40 minutter.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Hypotese 1: Stjernemerkingen kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

- 1) Hva mener du om stjernemerking av hoteller?
- 2) Er stjernemerking en form for posisjonering for et hotell?

Hypotese 2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder.

- 3) Hva mener du er rettferdig prissetting?
- 4) Hvordan kan man rettferdiggjøre prissettingen ovenfor kunden?

Hypotese 3: Stjernemerking er et verktøy for suksess.

- 5) Hvordan kan man måle suksess for hoteller?
- 6) Hvordan kan stjernemerking brukes til fordel for hotellet?
- 7) Kan en klassifisering gjøre det enklere for hotellet å kunne forutsi forventningene en gjest har?
- 8) Den nye stjernemerkingen bruker kundetilfredshet som en tilleggsvurdering for antall stjerner, 0,5 stjerne opp eller ned. Hvordan ser du på dette?

Hypotese 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

- 9) Har dere eller kommer dere til å investerte penger for å øke antall poeng/stjerner?
- 10) Om dere hadde manglet noen par poeng til neste stjerne, ville det være fornuftig å forbedre dette?
- 11) Har du noe å tilføye?

VEDLEGG 3: SEMI-TRANSKRIBERTE INTERVJUER

Vi har valgt å transkribere kun det nødvendigste av intervjuene for tidsbesparelse. R står for respondent eller informant. Digitalt opptak er vedlagt av intervjuene av R1, R2, R4, R6 og R7. De resterende er innsamlet via e-post og kan ses nedenfor. Ved forespørsel kan e-post utskrift fremlegges.

R1. Distriktshotell på Østlandet,

R2. Distriktshotell på Østlandet

R3. Byhotell på Vestlandet

R4. Byhotell på Østlandet

R5. Byhotell i Trøndelag

R6. Distriktshotell på Østlandet

R7. Distriktshotell på Sørlandet

R8. Byhotell på Vestlandet.

Hypotese 1: Stjernemerkingen kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.

1) Hva mener du om stjernemerking av hoteller?

R1. Jeg forstår de som har behov for det. De som driver et forretningshotell eller byhotell med mer utenlandske gjester. Ellers er jo strukturen på veldig mye hoteller i Norge vært mer merkenavn man bygger opp under enn at man bruker stjernesystem. Så for konferansehoteller og frittstående hoteller slik som Thorbjørnrud er det ikke det store poenget.

R2. Vi har takket nei til å bli merket, fordi vi er et kurs og konferansehotell, da de ikke stjernemerkes enda. Vi har ingen individuelle gjester. Det har ingen hensikt å ha stjernemerke Sem Gjestegård i denne omgang. Skal det være noen hensikt å ha stjernemerking, så må alle hoteller være representert. Som forbruker kan det virke usæriøst om alle de store kjedene ikke skal merkes. Det har jeg ikke noe tro på. Og kjedene vil ikke.

R3. Gammeldags og utdatert måte å kategorisere hoteller på. Tar ikke hensyn til gjestfrihet og særpreg.

- R4. Stjernemerking har alltid vært der. Så uansett om det har vært en formell klassifisering eller ikke så har det jo alltid vært der for å hjelpe gjesten. Det finnes og det har vært der, og det kommer til å finnes. Så det er som et ekstra navn på et hotell. Alle vet at Anker Hotel er et tre-stjernes hotell. Det er så tydelig, det er ikke i nærheten av to og ikke i nærheten av fire. Det er bare sånn det er. Det er ikke ut i fra noen spesielle kriterier, det er ut i fra at gjennom at hotellindustrien har vært der i mange mange år, så har det etablert seg en viss internasjonal uskreven klassifisering. Sånn som vi har jo partner, som er expedia, booking.com og massevis av forskjellige turoperatører. Og de sier med en gang de kommer at dette er et trestjernes hotell og da kaller vi det trestjernes i vår katalog. Så har vi selvfølgelig lest en del formelle klassifiseringsregler, så vi har en ide hvor vi befinner oss. Vi vet at det forventes minibar på et firestjernes hotell og på trestjernes trenger man ikke det. At man skal ha privat bad på trestjernes, mens på to kan man ha det på gangen. Det er så stor forskjell mellom to og tre, og tre og fire, at vi trenger ikke å fylle ut et skjema for å finne ut at vi er et trestjernes, vi bare vet det.*
- R5. Stjernemarkering av hoteller er en grei måte å kategorisere hotellstandard etter gitte kriterier. En felles forståelse av standard skal gi gjesten et godt grunnlag for valg av hotell og opplevd standard skal stemme overens med forventninger. Samtidig ser jeg mange utfordringer i gjennomføringen av stjernemarkering, da det ikke er rom for avvik i forhold til krav. Gjesteopplevelsen og følelsen av høy kvalitet kan være til stede selv om enkelte faste standarder ikke er det.*
- R6. Jeg tror det er en ting som vil komme mer og mer. Men om det er en viktig faktor for å velge hotell, det vet jeg ikke. Men sånn det er per i dag, så ser jeg at flere utenlandske gjester bryr seg om stjernemerking enn det faktisk norske gjester gjør. De er mer vant til det i utlandet.*
- R7. Det er et verktøy for å orientere seg mellom de riktige produktene. Om det er stjernemerking som bransjen gjør eller om det er kundene som gjør det ut i fra egne kriterier, så har det jo en funksjon. Begge deler. Det har litt å si hva man har tradisjon for og hva en ønsker å oppnå med merkingen. Vi har jo en del gamle klassifiseringer som ikke lengre er i drift, EEA eller annet, som hadde helt krystallklare kriterier for hva man ønsker. De fungerte veldig bra da, Da var forventningene til gjesten lettere å lese og lettere å forstå. Da var forventningene mer om produktet og ikke om gjestens ønsker. Det er noe som er veldig*

Vedlegg 3: Semi-transkriberte intervjuer

avgjørende, med om hvor mye arbeid man skal legge ned. Vi er litt skeptiske i hvor mye arbeid man skal gjøre i en egenvurdering av produktet, snarere enn å la gjesten vurdere produktet.

R8. Det burde bli tvunget igjennom at i Norge må ha det dersom det skal ha sin hensikt. Stjernerangering vil i utgangspunktet ha størst uttelling hvor det allerede er overkapasitet av hotellrom.

2) Er stjernemerking en form for posisjonering for et hotell?

R1. Til en viss grad så er det jo det. I Sveits så går man for helt klare kriterier. Der var det flere hoteller som var 5 stjerner, som kanskje ikke jeg synes var det. De hadde de riktige fasilitetene. Det er klart det kan være en posisjonering, men det kan slå begge veier. Det er slett ikke alle som ønsker å bo på 2-stjernes hoteller og ikke alle som ønsker å bo på 5-stjernes hoteller. Det blir en ny måte å kommunisere med kunden på.

R2. Ja det tror jeg, om alle ville tatt dette mer på alvor, og om alle ble stjernemerkes. Da vil forbrukeren ha en troverdighet i forhold til de valgene han tar. Men folk har jo erfaring med stjerner fra utlandet, og det er litt som å stikke fingeren i lufta for å sjekke vindretningen. Det må tydelig kommuniseres i media mot forbruker om dette skal bli vellykket. Informasjon må gjøres på forhånd.

R3. Ja det kan det være.

R4. Da må jeg svare todelt. For det er jo en posisjonering, som forteller hvor på kvalitetskalaen du er. Om du spør meg om den nye stjernemerkingen er en form for posisjonering, så har den ingen ting å si for oss, siden vi allerede har det. Selv om det kommer et byrå å setter et stempel på døra vår, så kommer vi fortsatt til å være et trestjernes hotell, som vi alltid har vært. Så det er en form for posisjonering, men vi trenger ingen som forteller oss det.

R5. Ja

R6. Både og, egentlig. Som jeg nevte tidligere, tror jeg at stjernemerking vil bli etterspurt mer. Man kan ikke unngå å bli med. Jeg tror også at norske hoteller holder en høy standard i forhold til resten av europa. Om det posisjonerer hotellet noe bedre for våre gjester, det vet jeg faktisk ikke. Vi vet jo ikke effekten av dette per i dag.

- R7. Det har alltid vært en form for posisjonering for hotell, fordi at man kan for eksempel se på en kjede som Scandic kjeden inn i en tre eller fire stjernes merker. Og si at der hører de til i akkurat dette markedet. Det er klart man kan posisjonere hotellet ved hjelp av stjerner, men det kommer på om det er nødvendig å gjøre dette. Noen ganger kan det være man har et produkt som henvender seg til en annen markedsgruppe, enn den man er posisjonert til. Da er det veldig avhengig av hva faktisk markedssegmentet ønsker.*
- R8. Ja. Stjernerangeringen vil være en retningslinje for gjestene over hva/hvilke tjenester/servicenivå som er på de hotellene med forskjellig antall stjerner. Pr dags dato setter hotell i Norge antall stjerner subjektivt.*

Hypotese 2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder.

3) Hva mener du er rettferdig prissetting?

- R1. Jeg vet ikke om stjerner har noe å si i forhold til prissetting egentlig. Jeg tror beliggenhet, omdømme og andre årsaker er viktigere. Våre norske kunder er ikke vant med stjerner, de er mer vant med kjedenavn og merkenavn. Jeg tror det er mer aktuelt for byhoteller og forretningshoteller.*
- R2. Om produktet du tilbyr er godt nok, spiller det ingen rolle om det er tre eller fem stjerner. Fordi du leverer det produktet som kunden vil ha. Vi har en beliggenhet, historie og omgivelser som gjør at gjester velger dette produktet framfor et hypermoderne sted, med mange flere tilbud; roomservice 24 timer osv. Det er ikke dermed sagt at vi tar mindre betalt. Fordi det er mer krevende å drive et sted som dette. Rent logistikkmessig så er det mange bygg og tungvindt å drive. Så pris og stjerne er ikke alltid et likhetstegn mellom. Jeg tror ikke et fem stjerner er mye dyrere enn ett tre eller fire stjerners hotell.*
- R3. Rett pris for rett kvalitet.*
- R4. Helt grovt så er jo det å sette en pris som kunden er villig til å betale. Og ideelt sett så er det en pris som kunden føler verdt det han betalte for. I bransjen så er det jo sånn at man tar så mange kroner man klarer, uten at kunden lar være å kjøpe det. Sånn er det jo egentlig med alle produkter. Om det er få rom ledig i byen, så tar man en høy pris. Om det var riktig pris? Kunden vil jo ikke føle det, men det vil vi. Stjerner kan rettferdiggjøre en pris. Jeg vil si prisen sammenfaller*

Vedlegg 3: Semi-transkriberte intervjuer

med kvaliteten. Man kan være heldig eller uheldig. Det er et spenn som går opp for hver stjerne.

R5. Pris som står i forhold til produktet og totalopplevelsen kunden får.

R6. Ja det tror jeg nok. Jeg som hotellgjest, ville skjønt at jeg måtte betale mer for et femstjernes hotell enn et firestjernes hotell. Man har et bedre grunnlag for å sette prisen.

R7. Det tror jeg praktisk talt ikke. Det er så mange andre elementer som gjør at stjernemerkinga ikke holder helt tett. Selv om man gjør en skjult eller åpen undersøkelse av hotellet, så er det først å fremst de harde kriteriene som teller mest. Så kan man enten være veldig heldig eller uheldig når man skal gi karakter på hotellet. Og i mange sammenhenger er ikke det samstemt med hva for eksempel tripadvisor viser at gjestene synes om hotellet. Du kan ha et veldig flott 4-5stjernes produkt og leverer en service fra et personale med feil holdning som ligger på 2-3 stjernes nivå. Så det kommer ann på hvordan gjesten opplever det. Det kan rettferdiggjøres, men det kommer ann på opplevelsen. Så jeg er ikke sikker på at det har så mye å si for en rettferdig pris eller muligheten for å ta ut rettferdig pris.

R8. Til en vis grad rettferdiggjør og veileder stjeranerangeringen kundene i hva de kan forvente seg i kvalitet og i pris. Noen flotte boutique hoteller faller gjerne igjennom her fordi de mangler alle servicegradene som kreves for å ha 4 eller 5 stjerner.

4) Hvordan kan man rettferdiggjøre prissettingen overfor kunden?

R1.

R2.

R3. Riktig kvalitet i totalopplevelsen inkludert gjestfrihet og særpreg.

R4. Man må underbygge der man selger hotellrommet, hva den inkluderer. På Anker inkluderer det trådløs internett, frokost, moms, eget bad og lignende. Det bygger opp under det nivået vi sier at vi er.

R5. Sørge for at kunden får det produktet som er bestilt og være tydelig på hva som inngår i prisen. Produktet må samsvare med markedsføringen.

R6. Ja informasjonen er veldig viktig. Men hotellprisene i Norge er veldig jevne. Spesielt her oppe i bygda. Jeg tror det kan rettferdiggjøre prisen via antall stjerner.

R7. Det ligger i Stjeranerangeringssystemet. Høy stjerne = høy pris. Pga. flere service tilbud og bedre tilbakemeldinger/kvalitet enn hotell med færre stjerner.

R8.

Hypotese 3: Stjernemerking er et verktøy for suksess.

5) Hvordan kan man måle suksess for hoteller?

- R1. Se på bunnlinja(resultatet). En måte å måle suksess på er å se på samfunnsregnskapsmodellen, hva genererer man i det samfunnet man er i. Det kan være en del av å definere en suksess. Så er det etterspørsel, omdømme med mer. Jeg tror ikke stjerner vil ha noe å si der. For Thorbjørnrud vil det bli krevende i forhold til konferansegjester om vi er uheldige med stjernemerkingen. Stjernene gir en signaleffekt. Omsetning per gjest. Gjenkjøp, bunnlinje.*
- R2. Det er jo veldig ofte på bunnlinjen og med gjenkjøp. Jeg tror at det er de suksesskriteriene man kan måle. Det at folk kommer tilbake, er jo den beste garantien man kan si at man er suksessfull på. At de er fornøyde, så fornøyde at de kommer tilbake. Til syvende og sist er det bunnlinjen som teller.*
- R3. Belegg og omsetning.*
- R4. Økonomisk resultat kombinert med gjestetilfredshet og ansattes tilfredshet. Om man klarer de tre, er man lykkelig. Vi sammenligner vårt resultat med andre hoteller. Alle har lyst at gjesten skal komme tilbake. Men noen er mer bygd opp for å ha faste kunder, som for eksempel konferanse hoteller. Mens turismehoteller ikke har det samme.*
- R5. Suksess for hoteller måles i lønnsom drift og resultater. Dette henger naturlig nok tett sammen med produkt og gjestetilfredshet.*
- R6. Det er jo mange kriterier man kan måle mot. Det kan være bunnlinje på regnskap, tilbakemeldinger fra gjester og trivsel blant ansatte. Men det er klart at økning i belegg og økning i omsetning er de to man gjerne målet mot. Og ha en fast og god stab selvfølgelig.*
- R7. Å måle antall reserverte gjester i forhold til hva man forventer. Tripadvisor, facebook aktivitet og selvfølgelig egen vurdering av gjestenes tilfredshet. De elementene til sammen er et sikkert orienteringsverktøy både for de som driver hotellet og for de som skal besøke det. Suksessen til hoteller tror jeg avhenger lite av hvordan det blir stjernemerket.*

Vedlegg 3: Semi-transkriberte intervjuer

R8. Bunnlinjen. Og tilbakemeldinger fra gjestene (tripadvisor e.l.)

6) Hvordan kan stjernemerking brukes til fordel for hotellet?

R1. Det kan brukes til kommunisere med kunden, som forutsetter at kunden vet om konseptet med stjernemerking. Vi må da også kommunisere hva som ligger i stjernene. Det er en stor jobb. Om det hadde fungert. Kan man fortelle kundene hvilke fasiliteter og kvaliteter man har.

R2. Så fremt dette blir publisert og markedsført. Er jo dette en god informasjonskanal og avklaring av forventninger og kriterier for gjester. Det blir lettere for kjøper å velge.

R3. På sitt beste kan det være forventingsavklarende. Gjestene får det de forventer.

R4. Stjerner er veldig overvurdert.

R5. Hotellets standard kan kommuniseres tydelig ut i markedet.

R6. Det kan sette en regel for hva som er minimum servicenivå og kvalitetsnivå. Om man er i konkurranse med andre hoteller om avtaler i store arrangement, kan man bruke stjernen som en avgjørende faktor og fordel.

R7. Det er klart at om du har et femstjernes produkt, så skiller du deg selvfølgelig ut. Problemet er at 80% av norske hoteller vil havne på mellom 3,5 og 4 stjerner. De som blir klassifisert som fire opplever kanskje å få et annet markedssegment den de som får tre. Selv om kvaliteten kanskje er lik. Det er veldig usikkert.

R8. Salgsargument. Mulighet for å sette opp pris, avhengig av hva pris med tilsvarende stjerner har.

7) Kan en klassifisering gjøre det enklere for hotellet å kunne forutsi forventningene en gjest har?

R1. Det er klart det kan indikere forventningene. Men det fordrer at kunden vet hva som ligger i stjernene.

R2. Ja det kan det jo selvfølgelig. Det kommer an på om man vet hvordan de booker.

R3. Ja jeg mener det er enklere for hotellet å forutsi forventningene til gjesten.

R4. Det er klart at om man kombinerer det med pris. Om jeg tenker som gjest og har betalt mye for et firestjernes hotell, så forventer jeg mye. Og de vet hotellet også. De som betaler lavest pris, vil få tildelt de dårligste rommene. Det er klart at det påvirker forventningene.

Vedlegg 3: Semi-transkriberte intervjuer

R5. Ja

R6. Ja det tror jeg. For du har en minimumskrav til det stjerneantallet man har og et minimumskrav til hva man skal oppfylle, og det e jo ganske enkelt å forholde seg til.

R7. Ja i forhold til hardware, så gjør det jo det. Om du velger et 4-stjernes hotell så at det er tv, minibar og kanskje room service. Men forventningen til selve opplevelsen til å være en destinasjon, det tror jeg er kun er 50% av hvordan man opplever selve atmosfæren og servicen fra personalet. Så om du har et 25 år gammelt hotell så vet du at du drar til et 25 år gammelt hotell. Om det har 4 eller 2 stjerner, så er det helt andre faktorer en klassifiseringen som stiller forventningene.

R8. Ja, fordi Stjernerangeringen klart og tydelig sier noe om hva/hvilke tjenester/servicenivå som skal være på ett hotell for å ha sin rangering.

8) Den nye stjernemerkingen bruker kundetilfredshet som en tilleggsvurdering for antall stjerner, 0,5 stjerne opp eller ned. Hvordan ser du på dette?

R1. Jeg er alltid skeptisk til kundeundersøkelser, da man kan være selektiv ovenfor hvem man deler det ut til.

R2. Det synes jeg er bra. Det er jo hva kunden synes er viktig. Det har med forventninger å gjøre. Jeg vil heller ha et bra tre stjernes, framfor et dårlig fire stjernes. Så lenge kunden blir positivt overrasket ovenfor forventningene. Det er nok der problemet ligger. At det finnes hoteller som ikke vil nedstjerne hotellet, selv om det kunne stilt stjernene i forhold til forventningene til kunden.

Gjestevurderingene er det viktigste i den nye merkingen.

R3. Dette ser jeg som positivt.

R4. Det ser jeg veldig logikken i. Det er jo alltid mange som vipper mellom tre og fire. Spesielt i Norge. Da er det greit å vite hvor fornøyd gjestene er. Å vippe opp de med mest fornøyde og vippe ned de med minst fornøyde gjester. Dette kan man også se i dag, ved å se på kundetilfredshet på nettbooking, expedia og tirpdavisor.

R5. Det synes jeg er positivt. Gjestens opplevelse er vel så viktig som at alle punkter er oppfylt i forhold til antall stjerner.

R6. *Det er jo en ærlig sak. Både på godt og vondt. Vi blir jo et trestjernes hotell selvfølgelig. Men hvordan en gjest oppfatter et trestjernes hotell, det vil alltid variere. Bare for å ta et eksempel; en frokost, hva en gjest forventer av en frokost kan være veldig varierende.*

R7. *Vi er overbevist at det er bra ting med tilfredshet. Vår grad av gjenkjøp og grad av suksess. Om det hadde vært mer eller mindre i dette systemet det vet jeg ikke. Det er litt klassisk markedsføring, å gå bort i fra produktorientering og orientere seg i forhold til hva markedet sier. Selv om markedet sier at det bør være det, så er det så varierende grad av hvordan folk velger høyfjellshotell i forhold til om de har badebasseng eller ikke. Da er det veldig få som bruker det. Men gjestetilfredshet er noe som hele tiden kan måles, hvis man har gode systemer. Det er med å klassifiserer.*

Hypotese 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen.

9) Har dere eller kommer dere til å investerte penger for å øke antall poeng/stjerner?

R1. *For vårt vedkommende vet jeg ikke om vi ville gjort det. Våre kunder bryr seg ikke så mye om pris. Men signaleffekten er viktigere. De hadde ikke bodd her om det hadde vært fem stjerner.*

R2. *Det kommer litt an på. Jeg vet hva som skal få oss opp på fire stjerner. Ja, jeg kunne gjort det. Men om det er noe poeng vet jeg ikke. For meg er det viktigst at gjestene har det bra. Men om det er viktig for hotellet, så tror jeg de fleste ville gjort det. Om de har kun to og vil ha tre, så tror jeg det vil gjøre det.*

R3. *Lite trolig at vi hadde gjort dette.*

R4. *Der igjen er jo strategien vår, at vi vil være et trestjernes hotell. Så om vi hadde fått 2,5 stjerne ville vi ha pusset opp. Slik vi gjorde for tre år siden, da vi følte at vi var nederst på trestjernes nivået og valgte å pusse opp. Men vi har ikke lyst å investere for å bli et firestjernes hotell. For det er ikke strategien vår. Samme i Drammen, der var det et slitent firestjernes hotell, som vi overtok for en måned siden. Vi kommer til å investere for å beholde fire stjerner, men ikke for å bli fem stjerner.*

R5. *Nei. Vi har valgt å ikke være med på stjernemerkingen. Vi er medlem av De Historiske og i denne medlemsorganisasjonen er det mange "hotell-perler" som*

Vedlegg 3: Semi-transkriberte intervjuer

har svært høy kvalitet og byr på helt spesielle opplevelser, men som ikke har noen mulighet til å nå opp på "stjerne-stigen".

R6. Ikke for å få en stjerne ekstra. Vi er ikke der per i dag. Vi er et trestjernes hotell, og det har vi lyst å være. Når vi eventuelt velger å øke standarden vår og øke antall stjerner, så vil det være et investeringsspørsmål. I tillegg til andre spørsmål vi må stille oss. Det krever mer jo flere stjerner du har. Det krever mer til daglig. Det er klart vi må vedlikeholde hotellet for å holde stjernene, men det krever ikke de store investeringene. Da vår standard er godt innenfor trestjerner i dag.

R7. Vi forholder oss til hva gjesten mener, og ville ikke investert for å flere stjerner eller mindre.

R8. Ja. Vi har leid ut næringslokalene som vi har i 1. etg. av hotellet til restaurant for å møte forventningene om in-house bar/resaurant. Samt room service. Dette er utelukkende positivt for å få en høy stjernerangering.

10) Om dere hadde manglet noen par poeng til neste stjerne, ville det være fornuftig å forbedre dette?

R1.

R2.

R3. Dette hadde vi kanskje vurdert.

R4. Ja det er klart vi ville gjort. Det er jo alltid noen som vil vippe, da må de bestemme seg hva de vil være.

R5.

R6. Ja, så fremt den daglige driften hadde forsvarliggjort det å ligge på det nivået. Og om det kun hadde vært et par ting.

R7.

R8. Ja

f. Har du noe å tilføye?

a. Byhoteller er de som vil kunne bruke dette best. Den største utfordringen er å lære opp kundene. Det med synet på 5-stjernes hoteller. For spa og opplevelseshoteller kan dette være noe.

Opplevelsesbaserte hoteller. Kurs og konferanse tror jeg ikke kunne bruke dette.

- b. Segmentene vil ha forskjellige preferanser i forhold til stjerner og kvalitet. Personlige preferanser ville spille en stor rolle. De fleste firmaer har avtaler og bruker dette for å finne den beste prisen. Individuelle er nok mer fokusert på prisen.*
- c. Nei*
- d. En forretningsperson vil ofte tenke at man skal bo på fire i forhold til trestjernes. Mange bedrifter har retningslinjer på dette, med for eksempel maks fire stjerner. Det er mer prisen man leverer, man skal ha god samvittighet for. – De som blir glade for det er de som reiser rundt og skal klassifisere. Selvfølgelig vil det være noen som vil bruke dette som en strategisk plan.*
- e. Jeg ønsker å tilføye at det også i noen sammenhenger kan være negativt med stjernemarkering. Vi opplevde som 5 stjerners hotell å ikke bli valgt i anbudsrunder og i forhandlinger om firmaavtaler med begrunnelse i at det ville gi feil signaler å velge et hotell i den klassen.*
- f. Prosessen har vært veldig grei. Tidskrevende, men det er noe man går igjen der og da.*
- g.*
- h.*

VEDLEGG 4: FUNN PRESENTERT I TABELL

Tabellarisk framstilling av funn, med kategorisering under hver antagelse.

Antagelse1: Stjernemerking kan brukes som posisjonering og markedsføring av hoteller.	
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Til en viss grad så er det jo det.”</p> <p>”Det er klart det kan være en posisjonering, men det kan slå begge veier. Det er slett ikke alle som ønsker å bo på 2-stjernes hoteller og ikke alle som ønsker å bo på 5-stjernes hoteller. Det blir en ny måte å kommunisere med kunden på.”</p> <p>”Det kan brukes til kommunisere med kunden, som forutsetter at kunden vet om konseptet med stjernemerking. Vi må da også kommunisere hva som ligger i stjernene. Det er en stor jobb. Om det hadde fungert. Kan man fortelle kundene hvilke fasiliteter og kvaliteter man har.”</p> <p>” Så fremt dette blir publisert og markedsført. Er jo dette en god informasjonskanal og avklaring av forventninger og kriterier for gjester. Det blir lettere for kjøper å velge.”</p>
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Ja det tror jeg, om alle ville tatt dette mer på alvor, og om alle ble stjernemerkes. Da vil forbrukeren ha en troverdighet i forhold til de valgene han tar.”</p> <p>”Det må tydelig kommuniseres i media mot forbruker om dette skal bli vellykket. Informasjon må gjøres på forhånd.”</p>
Byhotell på Veslandet	<p>”Ja det kan det være.”</p>
Byhotell på Østlandet	<p>”Stjernemerking har alltid vært der. Så uansett om det har vært en formell klassifisering eller ikke så har det jo alltid vært der for å hjelpe gjesten.”</p> <p>”Så det er som et ekstra navn på et hotell.”</p> <p>”Om du spør meg om den nye stjernemerkingen er en form for posisjonering, så har den ingen ting å si for oss, siden vi allerede har det. Selv om det kommer et byrå å setter et stempel på døra vår, så kommer vi fortsatt til å være et trestjernes hotell, som vi alltid har vært. Så det er en form for posisjonering, men vi trenger ingen som forteller oss det.”</p>

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

	<p>”En forretningsperson vil ofte tenke at man skal bo på fire i forhold til trestjernes. Mange bedrifter har retningslinjer på dette, med for eksempel maks fire stjerner. Det er mer prisen man leverer, man skal ha god samvittighet for. – De som blir glade for det er de som reiser rundt og skal klassifisere. Selvfølgelig vil det være noen som vil bruke dette som en strategisk plan.”</p>
Byhotell i Trøndelag	<p>”Ja”</p> <p>”Stjernemarkering av hoteller er en grei måte å kategorisere hotellstandard etter gitte kriterier. En felles forståelse av standard skal gi gjesten et godt grunnlag for valg av hotell og opplevd standard skal stemme overens med forventninger. ”</p> <p>”Hotellets standard kan kommuniseres tydelig ut i markedet. ”</p> <p>”Jeg ønsker å tilføye at det også i noen sammenhenger kan være negativt med stjernemarkering. Vi opplevde som 5 stjernes hotell å ikke bli valgt i anbudsrunder og i forhandlinger om firmaavtaler med begrunnelse i at det ville gi feil signaler å velge et hotell i den klassen.”</p>
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Men sånn det er per i dag, så ser jeg at flere utenlandske gjester bryr seg om stjernemerking enn det faktisk norske gjester gjør. De er mer vant til det i utlandet.”</p> <p>”Både og, egentlig. Som jeg nevte tidligere, tror jeg at stjernemerking vil bli etterspurt mer. Man kan ikke unngå å bli med. Jeg tror også at norske hoteller holder en høy standard i forhold til resten av europa. Om det posisjonerer hotellet noe bedre for våre gjester, det vet jeg faktisk ikke. Vi vet jo ikke effekten av dette per i dag.”</p> <p>” Det kan sette en regel for hva som er minimum servicenivå og kvalitetsnivå. Om man er i konkurranse med andre hoteller om avtaler i store arrangement, kan man bruke stjernen som en avgjørende faktor og fordel.”</p>
Distriktshotell på Sørlandet	<p>”Det er et verktøy for å orientere seg mellom de riktige produktene.”</p> <p>” Det har alltid vært en form for posisjonering for hotell, fordi at man kan for eksempel se på en kjede som Scandic kjeden inn i en tre eller fire stjernes</p>

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

	<p>merker. Og si at der hører de til i akkurat dette markedet. Det er klart man kan posisjonere hotellet ved hjelp av stjerner, men det kommer på om det er nødvendig å gjøre dette. Noen ganger kan det være man har et produkt som henvender seg til en annen markedsgruppe, enn den man er posisjonert til. Da er det veldig avhengig av hva faktisk markedssegmentet ønsker. ”</p>
<p>Byhotell på Vestlandet</p>	<p>”Ja”</p> <p>”Stjernerangering vil i utgangspunktet ha størst uttelling hvor det allerede er overkapasitet av hotellrom.”</p> <p>”Stjernerangeringen vil være en retningslinje for gjestene over hva/hvilke tjenester/servicenivå som er på de hotellene med forskjellig antall stjerner. Pr dags dato setter hotell i Norge antall stjerner subjektivt”</p>

Antagelse2: Stjernemerking rettferdiggjør prissetting ovenfor kunder	
<p>Distriktshotell på Østlandet</p>	<p>”Jeg vet ikke om stjerner har noe å si i forhold til prissetting egentlig. Jeg tror beliggenhet, omdømme og andre årsaker er viktigere.”</p>
<p>Distriktshotell på Østlandet</p>	<p>”Så pris og stjerne er ikke alltid et likhetstegn mellom. Jeg tror ikke et fem stjerner er mye dyrere enn ett tre eller fire stjerners hotell.”</p>
<p>Byhotell på Vestlandet</p>	<p>”Rett pris for rett kvalitet.”</p> <p>”Riktig kvalitet i totalopplevelsen inkludert gjestfrihet og særpreg.”</p>
<p>Byhotell på Østlandet</p>	<p>” Om det var riktig pris? Kunden vil jo ikke føle det, men det vil vi. Stjerner kan rettferdiggjøre en pris. Jeg vil si prisen sammenfaller med kvaliteten. Man kan være heldig eller uheldig. Det er et spenn som går opp for hver stjerne.”</p>
<p>Byhotell i Trøndelag</p>	<p>”Pris som står i forhold til produktet og totalopplevelsen kunden får.”</p>
<p>Distriktshotell på Østlandet</p>	<p>”Ja det tror jeg nok. Jeg som hotellgjest, ville skjønt at jeg måtte betale mer for et femstjernes hotell enn et firestjernes hotell. Man har et bedre grunnlag</p>

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

	<p>for å sette prisen.”</p> <p>”Jeg tror det kan rettferdiggjøre prisen via antall stjerner.”</p>
Distriktshotell på Sørlandet	<p>”Det tror jeg praktisk talt ikke. Det er så mange andre elementer som gjør at stjernemerkinga ikke holder helt tett. Selv om man gjør en skjult eller åpen undersøkelse av hotellet, så er det først å fremst de harde kriteriene som teller mest.”</p> <p>”Det kan rettferdiggjøres, men det kommer an på opplevelsen. Så jeg er ikke sikker på at det har så mye å si for en rettferdig pris eller muligheten for å ta ut rettferdig pris.”</p>
Byhotell på Vestlandet	<p>”Til en vis grad rettferdiggjør og veileder stjerneringene kundene i hva de kan forvente seg i kvalitet og i pris. Noen flotte boutique hoteller faller gjerne igjennom her fordi de mangler alle servicegradene som kreves for å ha 4 eller 5 stjerner. ”</p> <p>”Det ligger i Stjerneringssystemet. Høy stjerne = høy pris. Pga. flere service tilbud og bedre tilbakemeldinger/kvalitet enn hotell med færre stjerner.”</p>

Antagelse3: Stjernemerking er et verktøy for suksess

Distriktshotell på Østlandet	<p>”Det kan brukes til kommunisere med kunden, som forutsetter at kunden vet om konseptet med stjernemerking. Vi må da også kommunisere hva som ligger i stjernene. Det er en stor jobb. Om det hadde fungert. Kan man fortelle kundene hvilke fasiliteter og kvaliteter man har.”</p> <p>”Det er klart det kan indikere forventningene. Men det fordrer at kunden vet hva som ligger i stjernene.”</p>
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Jeg vil heller ha et bra tre stjernes, framfor et dårlig fire stjernes. Så lenge kunden blir positivt overrasket ovenfor forventningene. Det er nok der problemet ligger. At det finnes hoteller som ikke vil nedstjerne hotellet, selv om det kunne stilt stjernene i forhold til forventningene til kunden. Gjeste vurderingene er det viktigste i den nye merkingen.”</p>
Byhotell på	<p>”Ja jeg mener det er enklere for hotellet å forutsi forventningene til gjesten”</p>

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

Veslandet	
Byhotell på Østlandet	<p>”Om jeg tenker som gjest og har betalt mye for et firestjernes hotell, så forventer jeg mye. Og de vet hotellet også. De som betaler lavest pris, vil få tildelt de dårligste rommene. Det er klart at det påvirker forventningene.”</p> <p>” Det er jo alltid mange som vipper mellom tre og fire. Spesielt i Norge. Da er det greit å vite hvor fornøyd gjestene er. Å vippe opp de med mest fornøyde og vippe ned de med minst fornøyde gjester. Dette kan man også se i dag, ved å se på kundetilfredshet på nettbooking, expedia og tirpdavisor.”</p>
Byhotell i Trøndelag	<p>”Gjestens opplevelse er vel så viktig som at alle punkter er oppfylt i forhold til antall stjerner.”</p>
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Det kan sette en regel for hva som er minimum servicenivå og kvalitetsnivå. Om man er i konkurranse med andre hoteller om avtaler i store arrangement, kan man bruke stjernen som en avgjørende faktor og fordel.”</p> <p>”For du har en minimumskrav til det stjerneantallet man har og et minimumskrav til hva man skal oppfylle, og det e jo ganske enkelt å forholde seg til.”</p> <p>”Vi blir jo et trestjernes hotell selvfølgelig. Men hvordan en gjest oppfatter et trestjernes hotell, det vil alltid variere”</p>
Distriktshotell på Sørlandet	<p>”Suksessen til hoteller tror jeg avhenger lite av hvordan det blir stjernemerket.”</p> <p>” Det er klart at om du har et femstjernes produkt, så skiller du deg selvfølgelig ut. Problemet er at 80% av norske hoteller vil havne på mellom 3,5 og 4 stjerner. De som blir klassifisert som fire opplever kanskje å få et annet markedssegment den de som får tre. Selv om kvaliteten kanskje er lik. Det er veldig usikkert.”</p> <p>”Om det har 4 eller 2 stjerner, så er det helt andre faktorer en klassifiseringen som stiller forventningene”</p> <p>”Vi er overbevist at det er bra ting med tilfredshet. Vår grad av gjenkjøp og grad av suksess. Om det hadde vært mer eller mindre i dette systemet det vet jeg ikke.”</p>

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

	”Men gjestetilfredshet er noe som hele tiden kan måles, hvis man har gode systemer. Det er med å klassifiserer.”
Byhotell på Vestlandet	”Salgsargument. Mulighet for å sette opp pris, avhengig av hva pris med tilsvarende stjerner har.” ”Stjernerangering vil i utgangspunktet ha størst uttelling hvor det allerede er overkapasitet av hotellrom.” ”Ja, fordi Stjernerangeringen klart og tydelig sier noe om hva/hvilke tjenester/servicenivå som skal være på ett hotell for å ha sin rangering.”

Antagelse 4: Stjernemerking fører til økt verdiskapning i hotellnæringen	
Distriktshotell på Østlandet	”For vårt vedkommende vet jeg ikke om vi ville gjort det. Våre kunder bryr seg ikke så mye om pris. Men signaleffekten er viktigere. De hadde ikke bodd her om det hadde vært fem stjerner.”
Distriktshotell på Østlandet	”Det kommer litt an på. Jeg vet hva som skal få oss opp på fire stjerner. Ja, jeg kunne gjort det. Men om det er noe poeng vet jeg ikke. For meg er det viktigst at gjestene har det bra. Men om det er viktig for hotellet, så tror jeg de fleste ville gjort det. Om de har kun to og vil ha tre, så tror jeg det vil gjøre det”
Byhotell på Vestlandet	”Dette hadde vi kanskje vurdert.”
Byhotell på Østlandet	”Der igjen er jo strategien vår, at vi vil være et trestjernes hotell. Så om vi hadde fått 2,5 stjerne ville vi ha pusset opp. Slik vi gjorde for tre år siden, da vi følte at vi var nederst på trestjernes nivået og valgte å pusse opp. Men vi har ikke lyst å investere for å bli et firestjernes hotell. For det er ikke strategien vår. Samme i Drammen, der var det et slitent firestjernes hotell, som vi overtok for en måned siden. Vi kommer til å investere for å beholde fire stjerner, men ikke for å bli fem stjerner.” ” Ja det er klart vi ville gjort. Det er jo alltid noen som vil vippe, da må de bestemme seg hva de vil være.”
Byhotell i	”Nei. Vi har valgt å ikke være med på stjernemerkingen. Vi er medlem av

Vedlegg 4: Funn presentert i tabell

Trøndelag	De Historiske og i denne medlemsorganisasjonen er det mange “hotell-perler” som har svært høy kvalitet og byr på helt spesielle opplevelser, men som ikke har noen mulighet til å nå opp på stjerne-stigen”
Distriktshotell på Østlandet	<p>”Ikke for å få en stjerne ekstra. Vi er ikke der per i dag. Vi er et trestjernes hotell, og det har vi lyst å være. Når vi eventuelt velger å øke standarden vår og øke antall stjerner, så vil det være et investeringsspørsmål. I tillegg til andre spørsmål vi må stille oss. Det krever mer jo flere stjerner du har. Det krever mer til daglig. Det er klart vi må vedlikeholde hotellet for å holde stjernene, men det krever ikke de store investeringene. Da vår standard er godt innenfor trestjerner i dag.”</p> <p>”Ja, så fremt den daglige driften hadde forsvarliggjort det å ligge på det nivået. Og om det kun hadde vært et par ting.”</p>
Distriktshotell på Sørlandet	”Vi forholder oss til hva gjesten mener, og ville ikke investert for å flere stjerner eller mindre. ”
Byhotell på Vestlandet	”Ja. Vi har leid ut næringslokalene som vi har i 1. etg. av hotellet til restaurant for å møte forventningene om in-house bar/resaurant. Samt room service. Dette er utelukkende positivt for å få en høy stjernerangering.”