

BCR3102 1 Bacheloroppgave
Bachelor i hotelledelse
6. semester
Vår 2017

Kand.nr:
748091
747834

«Hvordan bør kjedeuavhengige hoteller i Norge forholde seg til OTA-ene?»



Denne oppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.

Ord: 13333

Forord

Dette er vår avsluttende oppgave i forbindelse med en treårig utdanning innen hotelledelse ved Høyskolen Kristiania. Oppgaven er skrevet med bakgrunn i de fagene vi har funnet mest interessante gjennom studieløpet, blant annet Salgsledelse og Channel Management og Revenue Management. Fagene har vært interessante av flere årsaker enn bare temaene de tar for seg, høyskolelektor Henning Friberg har uten tvil bidratt med tanker og diskusjoner som har fått oss til å bli engasjerte i fagområdet. Det er derfor ikke uten grunn han får en egen spesiell takk fra oss. Du startet første forelesning med å si at vi en dag skulle bli en verdifull ressurs innen hotellbransjen. Ditt engasjement og dine forelesninger er en god del av årsaken til at vi nå føler at vi har noe å bidra med.

Takk til Caroline, som lærte oss verdien av sosiale medier gjennom stålull og mikrobølgeovn.

Videre vil vi gi en stor takk til alle våre seks informanter som tok seg tid til å prate med oss og dele sine erfaringer fra kjedeuavhengige hotell i Norge. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt til.

Innhold

Forord	2
1.0 Innledning.....	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Oppgavens formål	6
1.3 Problemstilling	6
1.3.1 Hypoteser	6
1.3.2 Avgrensning	6
1.3.3 Begrunnelse for hypotese 1	7
1.3.4 Begrunnelse for hypotese 2	7
1.3.5 Begrunnelse for hypotese 3	8
1.3.6 Oppgavens struktur	8
2.0 Metode.....	8
2.1 Valg av metode.....	8
2.2 Oppgavens svakheter.....	9
2.3 Oppgavens forskningsdesign.....	10
2.4 Oppgavens hypoteser	11
2.5 Oppgavens utvalgsstrategi.....	11
2.6 Datainnsamling.....	12
2.7 Våre data	12
2.7 Våre resultater	13
2.8 Begreper	13
3.0 Hypotese 1: OTA-ene kan brukes som et verktøy for hotellene	15
3.1 OTA-ene.....	15
3.2 utfordringer med OTA-ene.....	16
3.3 Hvordan brukes OTA-ene?	19
3.4 Hvordan ønsker hotellene å bruke OTA-ene?	20
3.4 Hva tilbyr OTA-ene?.....	24
4.0 Hypotese 2: «Samarbeidet med OTA-ene er ikke optimalt på grunn av rate parity og høye provisjoner».....	25
4.1 Rate parity	25
4.2 Provisjon.....	26
4.3 De kjedeavhengige hotellenes syn	27
4.4 Samarbeid med OTA-ene.....	28
5.0 Hypotese 3: Kjedeavhengige hoteller i Norge er avhengig av OTA-ene.....	30

5.1 Nøkkelforvaltning.....	30
5.2 Brukervennlighet.....	31
5.3 Avhengighet.....	33
6.0 Avslutning.....	34
6.1 Konklusjon hypotese 1.....	34
6.2 Konklusjon hypotese 2.....	35
6.3 Konklusjon hypotese 3.....	36
6.4 Konklusjon problemstilling.....	37
6.4.1 Anbefalinger.....	38
6.4.2 Forslag til videre forskning.....	39
7.0 Litteraturliste.....	40

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Transkribert intervju informant H6

1.0 Innledning

1.1 Bakgrunn

Med utbredelsen av internett fikk forbrukerne en helt ny mulighet til å undersøke og bestille reiser, hoteller og flybilletter selv. Her fant noen gründere en ny forretningsidé: Et reisebyrå uten egne fly eller hotellrom, som kunne selge reiser billig til forbrukeren ved å hente provisjon fra tradisjonelle hoteller og flyselskaper. Dette la grunnlaget for det vi nå kjenner som tredjepartskanaler – online travel agents (OTA-er).

I dag skjer hver fjerde hotellbooking i Europa, og mer enn halvparten av nordmenns bookinger, gjennom en av de store tredjepartskanalene på nett (Dagsavisen 2016).

Da OTA-ene kom for fullt på tidlig 2000-tallet genererte de mange bookinger, og hotellene så trafikken fra disse sidene øke. Samtidig ble hotellenes kontroll over egen gjest mindre, og med høye provisjoner var det vanskelig for mange kjedeuavhengige hoteller å holde seg unna røde tall på bunnlinjen. Likevel fortsetter de fleste samarbeidet, da de mangler kapitalen som trengs for å markedsføre sitt produkt på samme måte som OTA-ene klarer.

«Bruken av hotellportaler vil bli enda større i fremtiden ettersom at andelen bestillinger gjort online vil øke til fordel for offline bestillinger de neste årene. Derfor er det avgjørende at til tross for de enorme forskjellene mellom aktørene blir mer rettferdige og balanserte markedsforhold, sa Markus Luthe, CEO of HOTREC Distribution Task Force and chief executive of the IHA» (Seekda 2016, egen oversettelse) Med andre ord vil OTA-enes posisjon bli større i årene som kommer, dersom ikke hotellene klarer å tiltrekke flere kunder til sine egne nettsider. Det er avgjørende at hotellene og OTA-ene får et bedre og mer rettferdig samarbeid.

Gjennom faget Salgsledelse og Channel Management oppdaget vi vår interesse for tredjepartskanaler og hvordan disse påvirker hotellene. Derfor har vi i denne oppgaven valgt å se nærmere på samarbeidet mellom OTA-ene og de kjedeuavhengige hotellene i Norge. Vi har gjennom utdannelsen lært at distribusjon i hotellbransjen er dynamisk og at det stadig vil komme nye aktører og kanaler som ikke eksisterer i dag. Da distribusjon påvirker omsetningen til hotellene har vi også kunnet jobbe med denne problematikken med teori fra Revenue Management fagene vi har hatt.

1.2 Oppgavens formål

Formålet med vår oppgave er å finne ut hvordan samarbeidet mellom de kjedeuavhengige hotellene i Norge og OTA-ene foregår samt hvordan de kjedeuavhengige hotellene bør forholde seg til OTA-ene. Vi vil undersøke tre hypoteser og komme med anbefalinger for hva hotellene bør gjøre for å kunne få til et godt samarbeid med OTA-ene i fremtiden.

1.3 Problemstilling

“Hvordan bør kjedeuavhengige hoteller i Norge forholde seg til OTA-ene?”

Vi ønsker å finne svar på hvordan kjedeuavhengige hoteller i Norge kan forholde seg til tredjepartskanellene på en fornuftig måte. Dette finnes det lite forskning på, men gjennom teori om tredjepartskanaler, revenue management og markedsledelse samt intervjuer med kjedeuavhengige hoteller i Norge ønsker vi å se nærmere på samarbeidet og finne svar på dette.

1.3.1 Hypoteser

Ettersom det finnes lite forskning på forholdet mellom kjedeuavhengige hoteller i Norge og tredjepartskanellene har vi valgt å utarbeide tre hypoteser som vil kunne hjelpe oss å svare på problemstillingen.

Hypotese 1: «OTA-ene kan brukes som et verktøy for hotellene»

Hypotese 2: «Samarbeidet med OTA-ene er ikke optimalt på grunn av rate parity og høye provisjoner.»

Hypotese 3: «Kjedeuavhengige hoteller i Norge er avhengig av OTA-ene»

1.3.2 Avgrensning

Analyseenheter er en avgrensning av problemstillingen. Analyseenhetene kan være et individ, et program, en institusjon, en hendelse, en gruppe eller et begrep. Man definerer enhetene ut ifra problemstillingen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 209). Vi har valgt å avgrense oppgaven til kun å gjelde kjedeuavhengige hoteller i Norge gjennom problemstillingen vår. Grunnen til at vi har valgt kjedeuavhengige hoteller er at de styrer seg selv, i motsetning til kjedehotellene som ofte styrer avtaler med tredjeparter, som OTA-ene, sentralt. Ettersom lederen av et kjedeuavhengig hotell i stor grad selv kan bestemme om hotellet skal ha samarbeid med OTA-ene eller ikke synes vi de var mest relevante og spennende for vår oppgave.

I forbindelse med denne oppgaven kunne vi ha valgt, i tillegg til OTA-ene, å inkludere noen av de store metakanalene, som Trivago og Momondo. Av hensyn til tid og omfang i denne oppgaven valgte vi å ikke ta med metakanalene. Vi mener også at samarbeidet mellom disse og hotellene ikke er av samme natur som samarbeidet mellom OTA-ene og hotellene, og ettersom samarbeid er det vi ser mest på i denne oppgaven valgte vi å ekskludere metakanalene. Dette er også i tråd med det Jacobsen skriver om kvalitativ metode, at man inkluderer få enheter (Jacobsen 2016, 90).

1.3.3 Begrunnelse for hypotese 1

«OTA-ene kan brukes som et verktøy for hotellene.»

Vi ønsker å se nærmere på hvordan samarbeidet mellom de kjedeuavhengige hotellene i Norge og OTA-ene foregår i dag, samt hvilke utfordringer hotellene opplever i samarbeidet. I problemstillingen vår har vi valgt kjedeuavhengige hoteller, og dette er en viktig faktor for denne hypotesen. Kjedetilknyttede hoteller har ofte standardiserte måter å bruke OTA-ene på, mens de kjedeuavhengige hotellene står mer fritt til å utvikle samarbeidet. De kan altså ha større mulighet til å bruke OTA-ene som et verktøy.

Gjennom å undersøke denne hypotesen ønsker vi å finne ut av hvilke fordeler og ulemper hotellene mener samarbeidet med OTA-ene har, samt se om det finnes andre måter hotellene kan bruke OTA-ene som et verktøy på.

1.3.4 Begrunnelse for hypotese 2

«Samarbeidet med OTA-ene er ikke optimalt på grunn av rate parity og høye provisjoner.»

Rate parity er en juridisk avtale mellom et hotell og en OTA, som går ut på å gi de samme prisene for det samme rommet i alle distribusjonskanalene hotellet anvender. Det betyr at hotellet må ha den samme prisen for et rom, uavhengig av hvor kunden bestiller fra og hvor mye provisjon hotellet betaler til OTA-ene (Ehotelier 2016). Hotellene kan med andre ord ikke ha en lavere pris i sine egne kanaler enn OTA-enes, for på den måten å trekke trafikk fra OTA-ene til sine egne kanaler og unngå provisjon.

Rate parity avtalen til OTA-ene ble i 2015 dømt av den tyske domstolen for å være ulovlig. Ifølge European Tourism Association er det stor enighet om at den tyske avgjørelsen vil bli fulgt i andre land. Rate parity skal også være den største grunnen til uenigheter mellom hotellene og OTA-ene (HRRnett 2015).

Rate parity og provisjoner er to viktige faktorer i samarbeidet mellom OTA-ene og hotellene. Vi ønsker å se nærmere på hva kjedeuavhengige hoteller i Norge mener om disse

forpliktelsene overfor OTA-ene og komme med forslag til hvordan samarbeidet kan bli mer optimalt.

1.3.5 Begrunnelse for hypotese 3

«Kjedeuavhengige hoteller i Norge er avhengig av OTA-ene»

Gjennom bachelorløpet i hotelledelse ved Høyskolen Kristiania har vi hatt gjesteforelesere som representerer flere av de største hotellkjedene i landet. Alle har snakket om forholdet deres kjede har hatt til OTA-ene og fremstilt samarbeidet som noe de er avhengige av. Vi vil derfor undersøke hvorvidt det samme gjelder for de kjedeuavhengige hotellene i Norge.

1.3.6 Oppgavens struktur

Rapportering i casestudier går ut på hvordan man strukturerer funnene gjort i undersøkelsen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 214 – 215). I vår oppgave har vi valgt å strukturere oppgaven slik at relevant teori kommer inn sammen med data fra informantene fremfor å ha et eget kapittel om teori. Dette har vi gjort fordi det ikke finnes så mye teori spesifikt knyttet til vår problemstilling, og vi mener i tillegg det gir leseren mulighet til å se informantenes svar i sammenheng med den teorien som finnes. Dette anser vi som mest hensiktsmessig da det gir leseren mulighet til å se teorien i sammenheng med funnene våre i større grad enn dersom teorien hadde vært skilt ut.

2.0 Metode

2.1 Valg av metode

«Hensikten med forskning er å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å klare dette må forskeren ha en strategi for hvordan han eller hun skal gå fram. Denne strategien er metoden» (Jacobsen 2016, 15). I vår oppgave har vi valgt å bruke kvalitativ metode, også kalt intensivt opplegg, for å undersøke problemstillingen. «*Intensive* opplegg går i dybden på et fenomen eller en hendelse. Slike undersøkelsesopplegg retter seg mot å få en detaljert og grundig forståelse, både av hvordan virkeligheten er og oppfattes, og av hvordan ting henger sammen. Intensive opplegg studerer *mange nyanser* (variabler), men relativt få enheter. Slike studier er «virkelighetsnære» Thomassen 2012 (Jacobsen 2016, 90). Vi mener denne metoden er bedre enn kvantitativ metode ettersom denne metoden går mer i dybden. «En kvantitativ tilnærming har som et grunnleggende utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelpa av metoder og instrumenter som kan gi oss informasjon i form av tall.» (Jacobsen 2016, 24). Vi ønsket ikke å få informasjon i form av tall, men heller i form av ord som er mer åpen for nyanserikdom (Jacobsen 2016, 24).

Vi har valgt å intervju seks informanter, som alle er hotelldirektører på kjedeuavhengige hoteller i Norge. For å enkelt kunne skille de ulike informantene har vi derfor gitt de navnene H1-H6 i oppgaven. Vi hadde ikke bestemt oss på forhånd for hvor mange informanter vi skulle intervju, ettersom det var umulig å vite hvor mye data vi ville få fra hver informant. Vi merket at det ikke kom frem ny informasjon etter fire intervjuer, men vi valgte likevel å gjennomføre to intervjuer til for å få bedre geografisk spredning på informantene. Vi mener at vi med seks informanter nådde metningspunktet, og at flere intervjuer dermed ikke ville tilført ny informasjon (Anderssen og Kvale 2009, 129).

2.2 Oppgavens svakheter

En av svakhetene med oppgaven er at vi ikke intervjuet informantene ansikt til ansikt. Vi fikk dermed ikke muligheten til metodetriangulering. «Metodetriangulering vil si at forskeren under feltarbeidet bruker ulike metoder – for eksempel både observasjon og intervju.» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2015, 232). I vårt arbeid måtte vi av praktiske årsaker velge mellom intervjuer ansikt til ansikt med muligheter for metodetriangulering eller geografisk spredning på informantene. Vi valgte geografisk spredning da vi mener at det er en viktigere faktor for å svare på problemstillingen enn observasjon av informantene.

I oppgaven har vi valgt å anonymisere informantene. Dette har vi gjort til tross for at dataene vi har fått ikke inneholder sensitive personopplysninger. Anonymisering av kilder i forskningssammenheng fører til at det oppstår etiske problemstillinger. Etikk handler om prinsipper, regler og retningslinjer og om hva som er rett og galt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 83). Det kan oppstå etiske problemstillinger når forskningen innebærer mennesker, dette skjer da gjerne ved datainnsamling enten det er intervjuer, eller eksperimenter (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 84). Grunnen til at vi har valgt å anonymisere er at informasjonen ikke skal kunne spores tilbake til enkeltpersoner – blant annet på grunn av konkurranse og andre forhold. Dersom vi ikke hadde anonymisert ville informasjonen kunne blitt tilbakeført til enkeltpersoner, dette er dermed ifølge forvaltningsloven taushetsbelagt (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 91). Fordelen med å anonymisere mener vi er at informantene kan føle seg friere til å svare sant på spørsmål knyttet til samarbeidet med OTA-ene, ettersom OTA-ene ikke vil finne ut av hvem som har deltatt i undersøkelsen og svarene vil dermed ikke få konsekvenser for informanten.

Ulempene med å anonymisere mener vi er at funnene blir vanskelig å etterprøve.

En annen svakhet med oppgaven er at vi ikke fikk noe intervju med OTA-ene. Det hadde styrket oppgaven å ha med et intervju med en representant fra en OTA ettersom de kan

fortelle mer om hvilke muligheter de tilbyr hotellene og hvordan de ønsker å utvikle samarbeidet i fremtiden. Vi fikk likevel med noe fra OTA-ene ettersom en av forskerne bak denne oppgaven registrerte familiebedriften hos både booking.com og expedia.no, og i etterkant av dette har hatt samtaler med begge per telefon og e-post. Vedkommende er nå tilknyttet begge OTA-ene, og vi har dermed tilegnet oss noe kunnskap om hvordan det er å samarbeide med OTA-ene. Vi har etter samtale med veileder valgt å ta med noe av denne informasjonen, selv om den ikke ble gitt i intervjusituasjon. Grunnen til dette er at det ikke er sensitiv informasjon som ble gitt til forskeren, og vi mener oppgaven styrkes av at OTA-enes side i noe grad blir belyst.

2.3 Oppgavens forskningsdesign

I vår tid referer design til formgivning på mange områder, blant annet klær, møbler og biler. Designeren har en idé som skisseres før det lages, dette gjelder også innen forskning. Forskeren har en idé som han så skisserer før fenomenet undersøkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). I vår oppgave har vi valgt casedesign som vårt forskningsdesign.

Casedesign som forskningsdesign har opprinnelig fem komponenter, mens Johannessen, Tufte og Christoffersen har lagt til en sjette komponent. De fem opprinnelige er: problemstilling som er hentet fra praksis, teoretiske antagelser, analyseenheter, utvalgsstrategi og logisk sammenheng mellom data og antagelsene. Den sjette er rapportering (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 208 - 211). Kvalitative casestudier starter ofte med problemstilling hentet fra praksis. Problemstillingen er som regel knyttet til prosesser, hvorfor eller hvordan noe skjer og spørsmål knyttet til forståelse som hva, hvorfor og hvordan (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 208). I vår oppgave er problemstillingen «Hvordan bør kjedeuavhengige hoteller i Norge forholde seg til OTA-ene?». Denne er hentet fra praksisen mellom OTA-ene og hotellene hvor vi er ute etter å finne ut hvordan samarbeidet mellom dem kan forbedres.

Vi har forsøkt å ha høy validitet i oppgaven. «Validitet i kvalitative undersøker dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekter formålet med studien og representerer virkeligheten.» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232). Johannessen, Tufte og Christoffersen viser til Lincoln og Guba (1985) som mener to teknikker kan øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater: Vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon «innebærer at forskeren investerer nok tid til å bli kjent med felten, slik at man kan skille mellom relevant

og ikke relevant informasjon og for å bygge opp tillitt.» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232) I vår oppgave har vi valgt å ikke bruke vedvarende observasjon eller triangulering. Dette begrunner vi med at forholdet mellom OTA-ene og hotellene ikke kan observeres. Johannessen, Tufte og Christoffersen mener at en annen måte å styrke troverdigheten til et forskningsprosjekt på er å tilbakeføre resultatene til informantene for å få bekreftet resultatene (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 232) Vi har ikke tilbakeført resultatene til våre informanter, men vi mener at ettersom vi har stilt samme spørsmål til alle seks, og svarene deres i liten grad har avvikt fra hverandre, styrker dette troverdigheten til svarene vi har fått.

2.4 Oppgavens hypoteser

Teoretiske antagelser, eller hypoteser, er antagelser forskeren kommer med etter å ha tenkt over spørsmålene problemstillingen består av. Antagelsene er grunnleggende for den videre forskningen (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 209). Våre hypoteser er utformet som tre sentrale påstander som vi mener må bekreftes eller avkreftes for å kunne svare på problemstillingen. Hypotesene er blant annet antagelser om hvordan samarbeidet mellom OTA-ene og de kjedeuavhengige hotellene foregår, samt hvorfor samarbeidet ikke fungerer optimalt.

2.5 Oppgavens utvalgsstrategi

Utvalgsstrategi er personer forskeren har valgt ut begrunnet i deres kunnskap om fenomenet som undersøkes. Forskeren kan sette kriterier for hva som skal til for å kunne være en informant i undersøkelsen og antall informanter som skal intervjues. Antall informanter styres av formålet, er formålet å maksimere informasjon stopper datainnsamlingen når det ikke er noen ny informasjon å få fra informantene. Rekruttering av informanter foregår på ulike måter, eksempelvis kan man legge ut informasjon på relevante forum og etterspørre frivillige, deretter kan man bruke snøballmetoden som vil si at man spør en informant om de vet om en annen informant som kan være relevant for undersøkelsen og som mulig kunne være interessert i å delta. Tidsperspektiv er det siste punktet i utvalgsstrategi, tidsperspektivet går ut på om rekrutteringen skjer fortløpende eller ikke (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 210 – 211). I vår oppgave har vi satt kriteriene om at informantene skal være ledere ved kjedeuavhengige hoteller i Norge med mer enn 30 rom og ha kjennskap til hotellets distribusjon og samarbeid med OTA-ene. Antallet har vi satt etter formålet om å maksimere informasjon, datainnsamlingen stoppet derfor etter seks informanter da det sluttet å komme ny informasjon fra informantene etter informant nummer fire. Vi har rekruttert fortløpende og jobbet aktivt for å få informanter i form av direkte epost til informanter spredt over hele

landet og snøballmetoden etter intervju med informanter. Dessverre ville ikke informantene vi fikk ut fra snøballmetoden la seg intervju.

Vi har i oppgaven valgt å fokusere på to OTA-er, Expedias hotels.com og Priceline Groups booking.com. Vi har valgt disse to da det er de to OTA-ene informantene våre snakket mest om, i tillegg til at det er de to største aktørene på markedet.

2.6 Datainnsamling

I vår oppgave ønsket vi å ha en logisk sammenheng mellom dataene vi samlet inn og antakelsene våre. Dette gjorde vi ved å velge ut spørsmål til intervjuguiden som ville gi svar på eller belyse hypotesene.

Datainnsamlingsmetode fungerer på ulike måter innen kvalitativt forskningsdesign, de vanligste er observasjon, intervju og gruppeintervjuer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 29). I vår oppgave så vi det som mest hensiktsmessig å velge intervju som vår datainnsamlingsmetode. Årsaken til dette er at informantene var såpass geografisk spredt at de ikke kunne intervjues sammen som gruppe, i tillegg ønsket vi hver enkelt sine svar fremfor svar fra en samlet gruppe. Observasjon var også utelukket med midlene vi hadde tilgjengelig da dette ville medført høye reisekostnader og bruk av tid. Datainnsamlingen ble derfor gjort over telefon hvorav enkelte av informantene samtykket til lydopptak.

For at gjengivelsen av intervjuene skulle bli så korrekt som mulig, valgte vi å bruke transkripsjon. Transkripsjon vil si å overføre tale til skrift og gjøres for å forenkle analysearbeidet. Skulle man brukt lydfilene i analysen ville man måttet spole frem og tilbake og brukt mye unødvendig tid på å lete seg frem til riktig sted i intervjuet. Ved å transkribere lydopptak vil man kunne jobbe raskere enn tempoet til selve intervjuet (Jacobsen 2015, 201). I vår oppgave ble transkriberingen gjort av begge forskerne og begge forskerne var med på samtlige av intervjuene. Vi delte opp informantene i to og transkriberte hver våre informanter for så å diskutere hvorvidt vi hadde fått med alt. Noen av informantene ønsket ikke at vi skulle ta lydopptak av intervjuet med dem. I disse tilfellene var det spesielt viktig at vi hadde to forskere som noterte svarene i intervjuet, ettersom det hos disse informantene var våre notater fra intervjuet som var utgangspunkt for transkriberingen. Transkriberingene med lydopptak var enklere da det i disse ble skrevet ned ordrett hva informantene sa i intervjuet.

2.7 Våre data

Vi mener dataene vi har samlet inn i oppgaven er pålitelige. «Et grunnleggende spørsmål i all forskning er datas pålitelighet... Relabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens

data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på og hvordan de bearbeides.» (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). For å styrke vår oppgaves reliabilitet har vi valgt å stille de samme spørsmålene til alle informantene og intervjuer de på samme måte. I tillegg har vi valgt å ha stor geografisk spredning på informantene for å unngå at dataene blir et geografisk begrenset fenomen. Vi mener det vil kunne være forskjellig på et hotell i en storby som har mange forretningsreisende og et fjordhotell som gjerne har mange turister. Derfor mener vi geografisk spredning var viktig for oppgavens reliabilitet. Videre for å styrke oppgavens reliabilitet har vi i bearbeidelsen av dataene vært opptatt av å vise forskjeller hos informantene der det finnes, fremfor å forsøke å generalisere det flest har svart.

Etter at dataene var samlet inn kategoriserte vi dataene. Det finnes flere måter å dele inn dataene på, og vi valgte en form for tverrsnittbasert inndeling – også kjent som kategorisk inndeling. Tverrsnittbasert inndeling av data vil si at man lager et system i datamaterialet. Dette gjøres ved å sette merkelapper på setninger og avsnitt for å finne temaer i dataene. Denne prosessen kalles gjerne kategorisk inndeling fordi den gjerne fører til en type kategorisering. Kategorisering bør foregå slik at forskeren systematisk og konsekvent bruker kategorier på datamaterialet som er samlet inn fra informantene. Man kan gjerne bruke intervjuguiden som utgangspunktet for kategoriseringen ved å sortere dataene etter hovedtemaer eller for hvert spørsmål i intervjuguiden (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 164 – 165). I vår oppgave valgte vi å kategorisere etter spørsmålene i intervjuguiden for deretter å sette dataene sammen til temaer.

2.7 Våre resultater

Gjennom å velge kvalitativ metode har vi gått i dybden på forholdet mellom kjedeuavhengige hoteller i Norge og OTA-ene. Selv om oppgaven har svakheter i form av at den mangler intervju med OTA-ene, ikke inneholder metodetriangulering og har anonymiserte informanter, mener vi at den har høy validitet ettersom dataene er samlet inn på samme måte, gjennom telefonintervju, og samme spørsmål er stilt til alle informantene. Vi mener at dataene vi har samlet inn reflekterer formålet med studien, og i oppgaven har vi vært opptatt av å vise forskjellene mellom svarene til informantene der de finnes.

2.8 Begreper

Marked: I følge Kotler defineres et marked slik «Et marked er summen av alle nåværende og potensielle kjøpere av et produkt. Et markeds størrelse bestemmes av hvor mange kjøpere som muligens finnes til et bestemt tilbud» (Kotler 2014, 119). Det vil i tilfellet med Bergen si at markedet består av kjøperne som allerede bruker hoteller i Bergen og de som potensielt kan

gjøre det. Kotler har tre underdefinisjoner av marked, den ene definisjonen tar for seg det tilgjengelige markedet «Det tilgjengelige markedet er det antallet forbrukere som har interesse for, råd til og tilgang til det bestemte tilbudet» (Kotler 2014, 119).

Markedsandel: Ifølge Kotler er en markedsandel bedriftens andel av det totale markedet. For å kunne vite hva bedriftens markedsandel er, må man vite størrelsen på det totale markedet. Kotler bruker eksempelet at om din bedrift øker salget med 5 prosent og det totale markedet vokser med 10 prosent taper du egentlig markedsandeler (Kotler 2014, 125).

OTA: OTA er en forkortelse for «Online Travel Agency» som betyr nettbasert reisebyrå. Expedia og booking.com er blant OTA-ene som finnes. OTA-ene er for det meste automatisert, produktene som selges hentes direkte fra andre bookingsystemer hvor tilbyderne av produktene har gjort de tilgjengelig for OTA-en (Niederhauser 2015)

Revenue management: Revenue Management er et verktøy bedrifter kan ta i bruk for å øke lønnsomhet og omsetning. Målet med Revenue Management er å optimalisere omsetning ut ifra de ressursene virksomheten har tilgjengelig (Rouse Maguire 2010, 1-2).

Segment/Segmentering: I følge Store Norske Leksikon er segmentering «Inndeling av et marked i segmenter basert på fellestrekk ved kunder og forbrukere. Markedsinndelingen kan skje etter demografiske kriterier som geografi, etnisitet, kjønn, alder, utdanning, yrke eller inntekt, men ofte sier denne informasjonen lite om kundene. Segmentering i forbrukermarkeder baseres derfor oftere på psykografiske kriterier som holdninger, personlighet og livsstil eller atferdsmessige kriterier som brukshyppighet, merkeloyalitet» (SNL 2013).

3.0 Hypotese 1: OTA-ene kan brukes som et verktøy for hotellene

3.1 OTA-ene

Blant de største OTA-ene på markedet er Expedia Inc, The Priceline Group, og Odigeo Group. Under disse selskapene ligger flere kjente merkenavn, som hotels.com, booking.com og travellink (Wikipedia 2017). OTA-ene gir kunden muligheten til å booke hotellrom over hele verden med bare noen tastetrykk, og gir hotellene mulighet til å nå et stort antall kunder over hele verden. Expedia Inc. har for eksempel i gjennomsnitt 53 millioner reisende innom sine salgskanaler hver måned (Expedia udatert a). Selskapet driver mer enn 150 bestillingsnettsteder, i mer enn 70 land og på 35 språk. Hvert sekund bestilles seks romnetter på et nettsted tilknyttet Expedia-gruppen (Expedia udatert b).

Ifølge Kotler kan markedsføreren bruke distribusjonskanaler for å vise frem, selge eller levere et produkt eller en tjeneste til kjøperne eller brukerne (Kotler 2014, 15). OTA-ene fungerer som distribusjonskanaler for hotellene, ettersom de både viser frem og selger produktet til kundene. I tillegg mener vi OTA-ene fungerer som kommunikasjonskanaler.

«Kommunikasjonskanaler gir og mottar budskap fra målgrupper» (Kotler 2014, 15). OTA-ene selger ikke bare hotelltjenester, men er også en plattform der kundene legger igjen anmeldelser av hotelltjenester de har benyttet og ser på hva hotellene har å tilby.

Booking.com inneholder for eksempel over 112 millioner anmeldelser fra brukerne (Pricelinegroup udatert) og Expedia Inc. tilbyr hotellene «feedback i sanntid fra gjestene» (Expedia udatert b).

OTA-ene tilbyr fordelsprogrammer til gjester som booker via dem. Et bonusprogram eller kundefordelsprogram består av økonomiske fordeler der målet er å belønne kunder som handler ofte og mye. Kundefordelsprogrammene kom som et resultat av 80-20 reglen. 80-20 regelen tilsier at så mye som 80 prosent av omsetningen til en bedrift kommer fra 20 prosent av kundene til bedriften. Det er derfor viktig å ta vare på de mest lønnsomme kundene. Først ute med denne typen kundefordelsprogrammer var American Airlines og hotellkjeden Marriott (Kotler 2014, 51). Det er slik vi forstår Kotler, rent logisk å få viktige kunder inn i kundefordelsprogrammer for å forsøke å få kundene til å bli lojale. Kotler trekker likevel frem at det i dag er slik at de fleste kjeder har et medlemsprogram, og i bransjer hvor dette ikke eksisterer er det bedriften som er først ute med et slikt program som tjener mest på det. Når alle konkurrenter også har dette er det kostbart og det er kun de som klarer å være effektive og kreative som virkelig tjener på det (Kotler 2014, 51). Begge OTA-ene vi har tatt for oss i

denne oppgaven har fordelsprogrammer. «Vår bonusordning Hotels.com™ Rewards har nå mer enn 10 millioner medlemmer som kan få en bonusovernatting* for hver 10. overnatting de har bestilt, så lenge betingelsene og vilkårene for Hotels.com™ Rewards som er oppført på www.hotels.com, er oppfylt.» (Hotels udatert). Gjennom dette fordelsprogrammet har altså kundene mulighet til å samle bonusovernattinger i et land for så bruke bonusovernattingene helt andre steder i verden.

3.2 utfordringer med OTA-ene

I artikkelen «Hotellene har gjort en for dårlig jobb der OTA-ene har gjort det bra» kommer det frem at det er lite konkurranse mellom OTA-ene, og at årsaken til dette er at når en nyetablert OTA begynner å ta markedsandeler blir de kjøpt opp av de store OTA-ene. Videre i artikkelen utaler Torgeir Silseth konsernsjef Nordic Choice at «Globalt er det i praksis et duopol når det gjelder OTA-er, med Expedia og Priceline Group. Monopol eller duopol er aldri bra. Vi vil gjerne knytte oss til så mange som mulig, for den dagen det er 10, 15 eller 20 gode OTA-er innenfor hvert sitt segment, da vil også transaksjonskostnadene gå ned, fordi da blir det kamp om at vi skal legge ut rommene hos dem.» Slik vi forstår Silseth fører for stor makt blant få aktører på OTA-markedet til at det blir vanskeligere for hotellbransjen (HRRnett 2017).

Michael Porter har utviklet en oversikt over fem krefter som påvirker hvorvidt markeder eller segmenter er lønnsomme over tid. De fem kreftene består av eksisterende konkurrenter, potensielle inntrengere, leverandører, og kunder (Kotler 2014, 198).



Eksisterende konkurrenter: Konkurransen i samme marked er lite attraktivt når markedet er stabilt uten særlig vekst, kapasitetsveksten til bedriften foregår i store kvantum, de faste kostnadene er høye, det er store hindringer ved nedleggelse av virksomheten eller konkurrentene satser mye på å bli værende i markedet. Dette sammen med konkurransen fra sterke konkurrenter kan føre til priskrig og innføring av nye produkter som gjør det dyrt å konkurrere (Kotler 2014, 198).

Ser man eksisterende konkurrenter blant OTA-ene er det Expedia Inc, Priceline Group, og Odigeo Group som er størst. Disse jobber alle hardt for å bli værende i markedet, men vi vil anta at de faste kostnadene og eventuelle hindringer for nedleggelse er lave. Likevel kan man si at det i OTA-markedet er tegn til priskrig.

Potensielle inntrengere: Hvor stor faren er for nye aktører er avhengig av hvor høye etablerings- og avviklingshindringene er i det aktuelle markedet. Når hindringene for etablering er høye og hindringene for avvikling er lave er markedet mest attraktivt. Dette er fordi det da er vanskelig å komme seg inn i markedet, og de bedriftene som gjør det dårlig kan lett avvikle driften (Kotler 2014, 198).

Potensielle inntrengere i OTA-markedet er slik vi ser det egentlig truffet av lave hindringer både for etablering og avvikling, men på grunn av den sterke konkurransen og at de største

aktørene kjøper opp nye aktører som gjør det bra slik Silseth uttalte til HRRnett vil vi likevel si at hindringene for at nye aktører skal komme til i realiteten er høye. Det er derfor lukrativt å drive i OTA-markedet.

Substitutter: Et marked er mindre attraktivt når de finnes alternativer for kundene til det aktuelle produktet. Substitutter kan få følger for prisene man setter på det aktuelle produktet og fortjenesten (Kotler 2014, 198).

Substitutter for OTA-ene er blant annet Airbnb, destinasjonsselskaper og direkte bookinger gjort hos hotellene.

Airbnb er en type «crowdsourcing» som går ut på at «alle» kan legge ut sine tjenester eller produkter, Airbnb tilbyr en plattform hvor selgere og kjøpere kan treffes og provisjonen til Airbnb blir betalt av både selger og kjøper (Niederhauser 2015)).

«Et destinasjonsselskap er et aksjeselskap eller stiftelse hvor flere kommunale, lokale reiselivslag og bedrifter går sammen innen et naturlig område som ikke er avgrenset av kommune- eller fylkesgrenser.» (NHO udatert) Destinasjonsselskapenes oppgave er blant annet å drive markedsføring reiselivsbedrifter i området som destinasjonsselskapet er laget for. Destinasjonsselskap eies av bedriftene som er med og betaler årsavgiften (NHO udatert).

Direkte bookinger gjort hos hotellene er i dette tilfellet bookinger som er gjort av kundene enten via hotellenes egne nettsider, via hotellenes mail eller telefon.

Verken destinasjonsselskaper eller direkte bookinger hos hotellene gjør etter vår mening OTA-ene mindre attraktive, og de påvirker heller ikke prisen OTA-ene kan sette på produktet. Airbnb kan være med på å drive romprisene ned, og selskapet er en mer direkte substitutt til OTA-ene enn destinasjonsselskaper og direkte bookinger, ettersom det har en sterk merkevare og tilbyr rom som ikke finnes på OTA-ene.

Kundenes forhandlingsmakt: Kundene har forhandlingsmakt til å presse prisene når kundene er organiserte, når produktet er en viktig del av kostnadene til kunden, når kostnaden for å bytte leverandør er lav, når produktet er udifferensiert eller når kundene er prissensitive. Dette kan motarbeides gjennom å utvikle gode tilbud tilpasset kunden slik at det er vanskeligere for kunden å avslå tilbudet (Kotler 2014, 198-199).

Leverandørens forhandlingsmakt: «Leverandører blir gjerne sterke når de er konsentrert eller organisert, når det er få substituttprodukter, når det produktet de leverer utgjør en viktig komponent, når kostnadene ved å skifte leverandør er høye, og når leverandørene kan integrere fremover. Det beste forsvaret er å bygge opp et vinn-vinn forhold til leverandørene eller å bruke flere leveranseklider» (Kotler 2014, 199).

Kundenes og leverandørens forhandlingsmakt med OTA-ene er slik vi ser det to sider av samme sak. For hotellene er ikke bare kunder som kjøper OTA-enes markedsføringstjenester men også leverandører av hotellrom OTA-ene er avhengig av å ha for å ha noe å selge til forbrukerne. Hotellene som kunder av OTA-ene oppfyller ifølge Porter visse av kriteriene for å kunne sitte med forhandlingsmakt fordi kostnaden knyttet til OTA-ene utgjør en stor nok kostnad til at de stadig ser etter alternativer. Problemet er at alternativene er få slik vi har nevnt tidligere i oppgaven, i tillegg leverer OTA-ene tjenester hotellene har blitt vant til å bruke. Hotellene som leverandør til OTA-ene er en viktig komponent for produktet OTA-ene selger ut til forbrukerne, uten hotellenes hotellrom på en destinasjon har ikke OTA-ene hotellrom å selge. Her mener vi OTA-ene har gjort slik Porter anbefaler, de har skapt et vinn-vinn forhold til hotellene slik at hotellene får kunder de antageligvis ikke ville fått ellers. I tillegg har de mange leveranseklider da de bruker hotellrom både fra kjedetilknyttede og kjedeuavhengige hoteller.

3.3 Hvordan brukes OTA-ene?

Våre informanter har svart ulikt på hvordan de ser på OTA-ene og hvordan de bruker dem. Men alle bruker dem, og ser på dem som en nødvendig markedsføringskanal. H3 sier for eksempel at man ikke kan konkurrere med OTA-ene på markedsføring, ettersom de har betalt for å være synlige på for eksempel google-søk over hele verden (H3). Dette har gjort at OTA-ene har blitt kjente merkevarer. «Hotels.com er et mektig varemerke og en ledende tilbyder av hotellovernatting verden over, og da på alt fra internasjonale kjeder og hoteller med alt inkludert til lokale favoritter og bed & breakfast-hoteller.» (Hotels udatert).

Vi mener at OTA-ene har vært gode på merkevarebygging; «Merkevarebygging, (eng. branding), alle aktiviteter som går med til å skape, posisjonere, opprettholde og videreutvikle et mentalt bilde (image og omdømme) av en varemerkebeskyttet vare eller en tjeneste med navn/logo i folks bevissthet, i den hensikt å gi produktet identitet og tilleggsverdi. Det legges vekt på å kommunisere merkevarens image på en måte og i de sammenhenger som gjør at den «faller i smak» i den utvalgte målgruppen.» (SNL 2012). Dette kommer også frem på OTA-

enes hjemmesider, Expedia skriver: «Expedia investerer i lokal markedsføring som TV-reklame, plakatkampanjer og strategier for søkemotoroptimalisering, for å øke merkebevisstheten og tiltrekke kjøpere til nettstedene våre» (Expedia udatert a).

Informantene i undersøkelsen hadde forskjellig måte å bruke OTA-ene på, enkelte fikk nesten all sin trafikk gjennom OTA-ene, H6 sa for eksempel at nær 70 prosent av bookingene kom via OTA-er (H6), mens andre brukte de for å få overflow-trafikk. H1 sa: «...vi får mye overflow-trafikk. Når det er fullt i byen, kommer vi opp som forslag opp og da kommer folk til oss» (H1). Slik vi forstår overflow-trafikk er dette forslag i nærområdet OTA-en kommer med når kunden søker på en destinasjon hvor alt er fullbooket. Informant H1 forteller også at det er et klart skille i hvilket segment som kommer gjennom OTA-ene og hvilke som booker direkte, «...vi har nesten ikke individuelle gjester, og nesten alle kommer gjennom OTA-ene» (H1). Her er H1 et unntak fra resten av informantene, ingen av de andre mener å kunne se noe tydelig segmentforskjeller. Dette mener vi stemmer overens med uttalelsen til Silseth om at det er for få OTA-er til at det er egne OTA-er for egne segmenter.

3.4 Hvordan ønsker hotellene å bruke OTA-ene?

Flere av informantene sier at de ønsker å styre hvor mye av trafikken som kommer gjennom OTA-ene, blant annet sier informant H1: «For å styre trafikken fra OTA-ene bruker vi pris og allotment, vi legger ut rom og fjerner rom ettersom vi tenker vi kan selge de selv (H1).»

Allotment vil si at en bedrift setter av en del av sin kapasitet og stiller den til distributørens rådighet. Distributøren selger kapasiteten til kunder og bekrefter ved en kundeforespørsel. Distributøren gir beskjed til bedriften og har ofte en tidsfrist. Hvis tidsfristen har gått ut har bedriften igjen kontroll over kapasiteten distributøren fikk muligheten til å selge (Niederhauser 2015). Vi forstår dette som at innen hotellbransjen låses noe av romkapasiteten til utvalgte distributører som får en tidsfrist på å selge rommene ellers prøver hotellet å selge disse selv eller gjennom andre kanaler. Tidsfristen kan da være ankomstdagen eller et gitt antall dager i forveien.

I tillegg forteller H1 at de bruker dynamiske prising. Dynamisk prising vil si at prisene oppdateres ved endring eller forventet endring i tilbud og etterspørsel (Nagle, Hogan 2014, 137). «Dynamiske priser er nøkkelen til å styre. Vi bruker bilder og god informasjon på booking.com, kundene er godt kjent med OTA-ene. Det er derfor viktig å være godt trent slik at kunden velger oss når de ser oss på OTA-ens side» (H1)

Noen av informantene mener også at OTA-ene kan brukes mer strategisk. «Finne ut hva som er høysesong, hva som er lavsesong, når trenger jeg kanalen og når trenger jeg den ikke. Vi kan være tøffe på sommeren, vi kunne ha skrudd de av i helgene for da blir det nok fullt uansett» (H4). H4 vil altså styre trafikken som går gjennom OTA-ene ved å stenge de helt i de periodene hotellet antageligvis vil bli fullt uansett. H3 velger også å stenge av OTA-ene til tider. «Vi er såpass små at vi kan ikke la alle kanaler være åpne helt til siste rom, da kan vi gå på en smell. Siste rommet selger vi selv for å unngå overbook, det er bare ekstra jobb og en uting» (H3) I artikkelen «Hotellene har gjort en for dårlig jobb der OTA-ene har gjort det bra» publisert på HRRnett sine nettsider i mars 2017 uttaler Torgeir Silseth, konsernsjef i Nordic Choice hotels at OTA-ene markerer hotellene som fulle hvis kapasiteten OTA-ene har fått tilgang til er solgt. I realiteten kan hotellene fremdeles ha mange ledige rom, men ønsker å selge disse selv. Problemet med dette som Silseth trekker frem er at forbrukerne tror hotellet da ikke har mer ledig kapasitet og ser på andre alternativer (HRRnett 2017). Tanken om å fjerne noe av kapasiteten til hotellet hos OTA-ene har altså en bakside, når man gjør dette vil man miste mye av synligheten man har ellers.

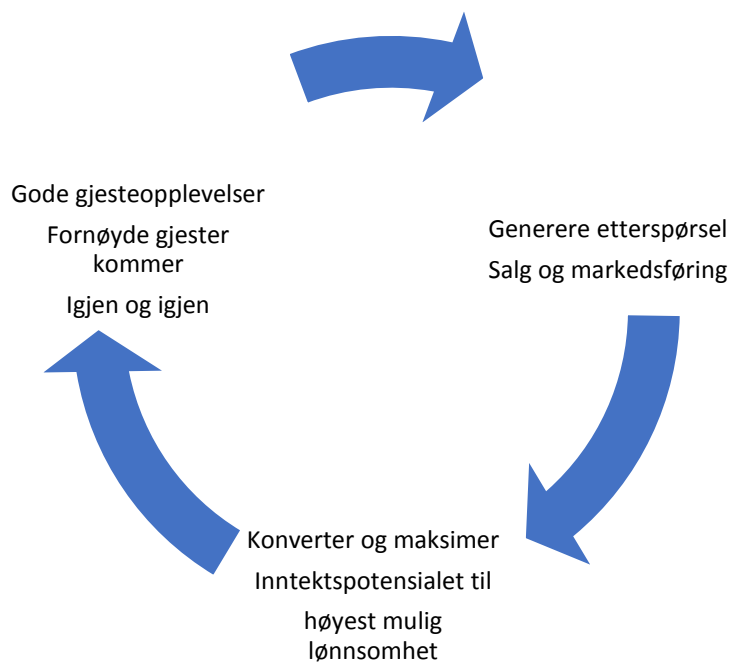
Informantene vi har snakket med ønsker i praksis å bruke OTA-ene til å generere etterspørsel, men vil deretter jobbe proaktivt for å skape merverdi for kunden.

«Booking.com skal gi oss et rom, mens vi skal ta godt vare på de gjennom oppholdet og sørge for merservice for å bruke det potensialet som er der. Det er viktig for oss at kunden ikke bare er en ekstra overnatting minus provisjon, men en mulighet til å skape et langsiktig forhold til kunden.» (H1)

Innen fagfeltet revenue management er det å være proaktiv fremfor reaktiv essensielt og begrepene «verdibasert» og «profittbasert» er nøkkelbegreper. Proaktivt vil si at bedriften jobber aktivt for å forutse ventede og uventede situasjoner og lager strategier for å håndtere disse situasjonene når og om de skulle skje. Dette kan for eksempel være prisforhandlinger med en kunde, teknologiske utviklinger, eller ny konkurranse (Nagle, Hogan 2014, 6).

Verdibasert vil si at prisene gjenspeiler seg i kundenes oppfattede verdi av produktet. Om kunden endrer verdioppfattelse skal også prisene endres. Er det færre kunder i markedet, men verdioppfattelsen forblir uendret skal også prisen forbli uendret (Nagle, Hogan 2014, 6). For å kunne drive verdibasert må man skape verdi for kunden. Verdiskapning betyr i denne sammenhengen at man skaper en verdi kunden er villig til å betale for. Produktgenskaper en

kunde ikke ser verdien av, er kunden heller ikke villig til å betale for. Man kan derfor prise produktet etter kundens oppfattede verdi og eventuelt fjerne produkttegnegenskaper kunden anser som unødvendig (Nagle, Hogan 2014,7-8). Profittdrevet vil si at bedriften måler hva man tjener i forhold til andre investeringer, ikke i forhold til sine konkurrenter (Nagle, Hogan 2014, 6). Vi mener dette også gjelder for kundene man tilegner seg gjennom OTA-ene for å kunne skape merverdi for kunden og kunne øke omsetningen. En informant vi mener er spesielt god på dette området er H5. De kontakter alle gjester som booker gjennom OTA-ene som kun har bestilt frokost en uke i forveien. Når de får kontakt informerer de om mulighetene for middag, opplevelser og oppgradering til høyere romkategori. H5 prøver altså å tilføre kundens opphold merverdi samtidig som denne aktiviteten fører til mersalg for hotellet. De andre informantene har ingen rutiner for hvordan de skal møte kunder som kommer via OTA-ene før innsjekk. Ved innsjekk samler samtlige av informantene inn kontaktinformasjonen de mangler om OTA-en ikke har sendt med denne. Alle informantene mente likevel at det å jobbe med kunder som kommer til hotellet via en OTA var noe man bør jobbe mer med.



Revenue Circle (Friberg 2015)

Revenue Circle er en illustrasjon på hvordan arbeid med revenue management kan brukes for å skape kundetilfredshet som igjen skaper omsetning. Dette gjøres gjennom å selge den riktige varen eller tjenesten, i riktig pakke, til riktig tid og varighet, til riktig kunde, gjennom

riktig kanal, og til riktig pris så kunden blir fornøyd og kommer tilbake. Dette fører da til mer etterspørsel sammen med etterspørselen man får gjennom salg og markedsføring (Friberg 2015). I følge informantene er OTA-ene en del av markedsføringen/genereringen av etterspørsel for å få nye kunder inn i sirkelen. Gjennom å bruke OTA-ene til markedsføring for så å arbeide med at hver kunde får utnyttet tjenestene på best mulig måte kan man få fornøyd gjester som kommer tilbake. Her er det da viktig å informere kunden om å booke direkte slik at kunden ikke går via OTA-ene når de skal tilbake.

I artikkelen «Hotellene har gjort en for dårlig jobb der OTA-ene har gjort det bra» uttaler Michael Heldre Area Manager i Booking.com «Booking.com er en bookingkanal, men vi er i første rekke en markedsføringskanal, vi markedsfører norske hoteller på 43 språk i hele verden» (HRRnett 2017).

Dette samsvarer med det informantene vi har snakket med sier, de ønsker å bruke OTA-ene som en markedsføringskanal: «Vi kan ikke annet enn å bruke de som markedsføring og når kunden først kommer levere så bra at neste gang de skal til vårt område kun tenker på vårt hotell og ikke søker på lokasjonen og derfor booker direkte» (H3)

Kotler mener at det å skaffe seg nye kunder kan koste fem ganger mer enn kostnadene ved å tilfredsstille og holde på de kundene man har (Kotler 2014, 48). Informantenes strategi om å bruke OTA-ene til å skaffe kunder, men deretter ta godt vare på kundene slik at de neste gang booker direkte samsvarer med dette. H1 er en av informantene som aktivt jobber med kundedatabaser for å sikre fremtidig tilstrømming av kunder. I følge Kotler er en kundedatabase en database som inneholder ulik informasjon om kunden som kundens navn, adresse, siste transaksjoner samt demografiske og psykografiske opplysninger.

Kundedatabasen kan etterhvert brukes til å sende ut reklame til ulike segmenter basert på forskjellige kriterier som for eksempel kjøpshyppighet. Reklamen eller tilbudet blir da bare sendt ut til de segmentene som passer med tilbudet ut ifra bestemte kriterier. Ved å jobbe på denne måten blir ofte svarprosenten tosifret. Kundedatabasen kan brukes til dypere analyser for å finne oversette segmenter, og oppdage nye trender blant kundene (Kotler 2014, 98).

Det er varierende hvor aktive informantene er når det kommer til å skape varige kunderelasjoner, på den ene siden er H1 som hele tiden tenker på langsiktig forhold, på den andre siden er H2 som kun registrer kontaktinformasjonen i en database uten å bruke informasjonen til noe mer (H2).

3.4 Hva tilbyr OTA-ene?

Norske hoteller som inngår samarbeid med Expedia må betale en standardprovisjon på 15 prosent. Til gjengjeld, vet vi gjennom egen erfaring med Expedia, at de tilbyr alle hotellene som deltar i bookingkanalen deres et hjelpeverktøy. Hjelpeverktøyet er en app og en nettside, Expedia Partner Central, som enkelt lar hotellet styre priser, kapasitet, svare på tilbakemeldinger fra gjestene, starte markeds kampanjer, se en oversikt over konkurrentenes priser og få oversikt over alle bookinger som er gjort på hotellet via Expedias kanaler (Expedia Partner Central udatert). I tillegg inneholder nettsiden fem punkter som omhandler hvordan Expedia kan hjelpe til med å selge rom:

- Jeg vil gjerne øke antallet bestillinger
- Jeg vil gjerne tjene mer per gjest
- Jeg ønsker flere av en spesifikk type gjester
- Jeg behøver positive tilbakemeldinger og gode gjesteanmeldelser
- Jeg behøver hjelp med grunnleggende gjøremål i Expedia Partner Central

Under hvert av de fem punktene kommer Expedia med forslag til konkrete tiltak du kan sette i gang for å oppnå det du ønsker. Under det andre punktet foreslår tjenesten for eksempel at du kan tilby en pakkereise for å tiltrekke flere gjester langveisfra eller oppfordre gjesten til å bestille lengre opphold gjennom å sette i gang med en kampanje med begrensinger på oppholdes lengde. Noen av forslagene systemet kommer med koster penger i form av høyere provisjon – for eksempel dersom du ønsker bedre synlighet på Expedias plattformer, mens andre forslag er gratis tiltak du selv kan gjennomføre (Expedia Partner Central udatert).

I Partner Central gir Expedia også hotellet en poengsum. Denne poengsummen gir en indikasjon på hvor godt ditt hotell markedsfører seg via Expedia. For eksempel får du en lav poengsum dersom det ikke finnes bilder av hotellet ditt og de ulike romkategoriene du tilbyr, mens en full oversikt over hva som tilbys av både romfasiliteter og andre aktiviteter vil øke poengsummen (Expedia Partner Central udatert).

Expedia tilbyr også hotellene å kjøre markeds kampanjer i form av redusert pris i enkelte markeder. For eksempel kan hotellet sette ned prisene etter geografi, slik at potensielle kunder i Sør-Europa får opp en annen pris enn potensielle kunder i Nord-Europa. Ettersom provisjonen hotellet betaler til Expedia regnes ut fra prisen kunden faktisk betaler, påvirker ikke slike markeds kampanjer provisjonsutgiftene til hotellet (Expedia Partner Central udatert).

Nettsiden tilbyr også hotellene å følge med på konkurrenter. Konkurrentene til ditt hotell kommer opp ut ifra geografi, men dette kan man selv styre og endre på og sette sammen sitt eget comparative set (Expedia Partner Central udatert).

Expedia tilbyr også kundeservice utenom nettsiden, og du kan få hjelp både per telefon og e-post dersom du ønsker å forbedre dine sider hos dem, eller annet.

4.0 Hypotese 2: «Samarbeidet med OTA-ene er ikke optimalt på grunn av rate parity og høye provisjoner»

I hypotese en har vi forklart hvordan samarbeidet mellom de kjedeuavhengige hotellene foregår og OTA-ene foregår, og hvordan hotellene kan bruke OTA-ene som et verktøy. Vi ønsker nå å se nærmere på to faktorer vi mener gjør samarbeidet mellom hotellene og OTA-ene, rate parity og provisjonssatser.

4.1 Rate parity

Rate parity er en juridisk avtale mellom et hotell og en OTA, som går ut på å gi de samme prisene for det samme rommet i alle distribusjonskanalene hotellet anvender. Det betyr at hotellet må ha den samme prisen for et rom, uavhengig av hvor kunden bestiller fra og hvor mye provisjon hotellet betaler til OTA-ene (Ehotelier 2016). Rate parity avtalen til OTA-ene ble i 2015 dømt av den tyske domstolen for å være ulovlig. Ifølge European Tourism Association er det stor enighet om at den tyske avgjørelsen vil bli fulgt i andre land. Rate parity skal også være den største grunnen til uenigheter mellom hotellene og OTA-ene (HRRnett 2015).

I NHO Reiselivs tilbakemeldinger på reiselivsmeldingen til Næringskomiteen uttaler Kristin Krohn Devold, administrerende direktør i NHO reiseliv, at stadig mer av trafikken til Europa kommer via OTA-ene. Hun presiserer at det er to store aktører som har mye makt og derfor kan diktere provisjonssatser og prisene. Det har i lengere tid vært snakk om, både i Norge og i EU, å lage et regelverk som forbyr rate parity. Selv om enkelte land i EU har rettsavgjørelser eller lover for å begrense OTA-enes makt over enkelthotellene har per 04.04.2017 EU enda ikke kommet i mål med et felles regelverk for å stanse eller begrense rate parity. NHO prøver nå legge press på stortinget for å få gjort noe med regelverket i Norge, da de mener dette rammer reiselivsnæringen. Regelverk som støtter reiselivsnæringen trekkes frem som spesielt viktig begrunnet med at 1 av 3 reiselivsbedrifter går i minus og reiselivsbedriftene står for mange arbeidsplasser, om lag 160 000 på landsbasis, som ikke kan erstattes av roboter slik man ser i andre næringer (NHO 2017).

4.2 Provisjon

OTA-ene tar også en provisjon av salgene som gjøres via dem. «Provisjonen settes inn for alle mellomledd kanaler og angis i prosent» (Niederhauser 2015). Provisjon innen hotellbransjen fungerer altså, slik vi forstår det, slik at hotellet gir en totalpris til OTA-en i form av en salgspris. OTA-en krever da en avtalt prosentsats for å videreselge hotellrommene til hotellet. I 2012 valgte flere norske hoteller å bryte med Expedia og datterselskapet Hotels.com, blant annet på grunn av provisjonen. I artikkelen «Thon bryter med Hotels.com», publisert på E24 sine nettsider i november 2012, kommer det frem at det lenge har vært utfordringer i samarbeidet mellom hotellbransjen og OTA-ene. I september 2012 brøt Thon Hotels, First Hotels, Nordic Choice Hotels og Scandic Hotels ut av samarbeidet med Expedia.

Begrunnelsen for dette var kravet om rate parity og høye provisjoner som lå mellom 25 og 30 prosent. Konsernsjef i Thon Hotels, Morten Thorvaldsen uttaler i artikkelen at «vi kan ikke leve med de provisjonssatsene som Expedia krever. Vi kan heller ikke leve med kravet om at vi ikke kan styre prisene selv på vår egen hjemmeside». Konsekvensen av at både Nordic Choice, First Hotels, Scandic hotels og Thon hotels valgte å bryte med OTA-en ble at Expedia mistet avtaler med nesten 450 hoteller i Skandinavia i 2012 (E24 2012). I oktober 2013 var Scandic første hotellkjede i Norge til å gjenoppta samarbeidet med Expedia, de andre hotellkjedene som brøt samarbeidet i samme periode som Scandic året før gjenopptok samarbeidet med Expedia kort tid etter Scandic (Travelnews 2013).

I artikkelen «Mistenker prissamarbeid om hotellrom» uttaler hotelleier Petter Stordalen at «disse gigantene representerer også den største trusselen som noensinne har rammet hotellbransjen». Stordalen mener altså at OTA-ene ikke er en god samarbeidspartner for hotellnæringen, men ser på dem som en trussel. I tillegg sier Stordalens konsernsjef, Torgeir Silseth, sier i artikkelen at:

«Særlig utfordrende er dette for frittstående hoteller som kanskje i dag gleder seg over økende antall bestillinger fra aktører som Expedia, men som plutselig en dag står der og har mistet eierskapet til gjesten sin og samtidig betaler skyhøye provisjoner. Vi snakker om provisjonsprosent som er like høye som eieren av hotellet får i leie. Fremtiden handler om å eie hotellgjesten, ikke hotellet. Det er også bakgrunnen for at vi har investert 100 millioner kroner i vår egen web og lojalitetsprogrammer. Og at vi garanterer at det beste tilbudet er å finne på vår web og ikke hos et fordyrende mellomledd som sannsynligvis driver i strid med konkurranselovgivningen» (DN 2012). Silseth mener altså at det i fremtiden blir nesten

viktigere å eie hotellgjesten enn hotellet, og at det med dagens situasjon – der OTA-ene får mesteparten av gjesteinformasjonen – vil bli vanskelig for de kjedeuavhengige hotellene.

Siden 2012 har temaet rate parity og OTA-enes provisjonssatser blusset opp flere ganger. Sist i februar 2017 med artikkelen «Dropper nettbooking-byråene» publisert på Travelnews sine nettsider. I artikkelen kommer det frem at Lofthus Hotell Ullensvang i Hardanger har trukket seg ut av alle avtaler med de store OTA-ene. Årsaken til dette er at hotellets eiere mener Booking.com og andre booking-systemer har fått for mye makt. Det kommer også frem i artikkelen at flere andre i bransjen har tenkt på det samme (Travelnews 2017).

4.3 De kjedeuavhengige hotellenes syn

H6 har noen klare tanker om rate parity-delen av avtalene de har med OTA-ene. Informanten forteller at de gjerne omgår rate parity når de har mulighet, men at OTA-ene følger med både på hotellets egne nettsider og andre bookingkanaler for å se til at de holder seg innenfor rate parity-avtalen hotellet har inngått. Når det blir oppdaget at hotellet bryter med rate parity-avtalen får de beskjed fra OTA-en som har oppdaget prisforskjellen om at hotellet nå ikke er i rate parity med OTA-en og blir bedt om å justere det «...vi får jo meldinger når vi er out of parity så går vi inn og justerer litt så kjører vi på til neste gang vi blir oppdaget» (H6). Vi forstår informant H6 som en motstander av rate parity prinsippet. Videre i intervjuet forteller H6 at de har fått problemer med å oppnå det de ønsker sammen med en av OTA-ene nettopp på grunn av at de ikke var i rate parity. Hotellet hadde da ønsket å få bedre plassering hos en av OTA-ene i bytte mot å betale mer provisjon per reservasjon gjort gjennom den kanalen, men fordi hotellet på daværende tidspunkt var med i en kampanje hos en konkurrerende OTA og, dermed hadde lavere pris der, ble de nektet bedre plassering (H6). «Plass er et av elementene i markedsføringsmiksen og beskriver hvordan produktene eller tjenestene blir gjort tilgjengelig for kundene» (Gaarder 2009, 218). En dårligere plassering hos OTA-en betyr med andre ord at hotellrommet blir mindre tilgjengelig for kunden. H2 er heller ikke positiv til rate parity-avtalen de er bundet av «Vi har de samme prisene som på egne hjemmesider og tredjepartskanalene som er prisa dynamisk, hvis ikke blir det rate parity issues og dårlig stemning» (H2).

Vi mener å se en trend blant informantene som er bundet av rate parity at OTA-ene til en viss grad overvåker hva de driver med. Dette er også blitt kommentert av en av de to informantene som sa de ikke var bundet av rate parity «Har vi for gode priser irriterer vi på oss OTA-ene og kan få dårligere plassering på sidene deres» (H1). Vi ser dette som at OTA-ene overvåker

aktiviteten til hotellene som bruker tjenestene deres uavhengig av om de er bundet av rate parity eller ikke. Hotellene risikerer å bli straffet i form av dårligere plassering dersom de ikke følger retningslinjene OTA-ene har satt.

Provisjonssatsene for tjenestene til OTA-ene er ifølge Michael Heldre, Area Manager for booking.com, standardisert til 15 prosent i Norge. Heldre forteller at hoteller som gjør det bra på booking.com automatisk vil få bedre synlighet (HRRnett 2017). Både informant H2 og H3 forteller at det ikke er mulig å forhandle med OTA-ene om provisjonssatsene. H5 forklarer at kostnadene knyttet til disse provisjonene er så høye at de har vurdert å bryte hele samarbeidet med OTA-ene: «Vi har vurdert å gå ut av booking.com der vi er medlem på grunn av provisjonskostnadene som er veldig høye, i tillegg så begrenser det på en måte hva vi legger ut i de kanalene og, fordi man må betale provisjon av hele beløpet» (H5). H5 forteller også at en måte de forsøker å løse problemet med provisjonskostnadene på er ved å sette opp prisene OTA-ene kan selge for. H6 forteller at de justerer provisjonssatsene til OTA-ene for å bedre synlighet. H6 forklarer at ved å betale 3 prosent mer i provisjon får man bedre plassering på nettsiden til OTA-en. «...jo mer du betaler, jo bedre plassering får du» (H6).

4.4 Samarbeid med OTA-ene

Både intervjuene med de kjedeuavhengige hotellene og avisartiklene med lederne av hotellkjedene viser at hotellenes holdning til både OTA-ene, rate parity og provisjonssatsene er negativ. Ringdal definerer holdninger slik «Holdninger er psykologiske tilstander som bare er indirekte målbare. Holdninger er positive, nøytrale eller negative vurderinger av holdningsobjekter, som kan være saker eller personer» (Ringdal 2013 s.204). Store Norske Leksikon hevder en holdning er en innstilling til å reagere positivt eller negativt overfor objekter, ideer eller verdier. Holdninger kan komme frem gjennom oppfatninger og meningsytringer, som følelsesmessige reaksjoner og i form av handlinger. Holdninger kan være basert på kunnskap eller erfaringer, men også ofte fra underbevisst og ureflektert påvirkning fra foreldre, venner og andre referansegrupper (SNL 2016). Vi mener at hotellenes holdning til OTA-ene er ødeleggende for samarbeidet mellom OTA-ene og hotellene fordi det hindrer hotellene i å se muligheter. OTA-ene tilbyr hotellene flere verktøy som blant annet gjør det mulig å forbedre måten hotellet fremstår på hos OTA-en, og i tillegg gir de hotellene mulighet til å følge med på konkurrenter. H3 er en av informantene som mener det første er svært viktig, men at det varierer i hvor stor grad OTA-ene tillater hotellene å gjøre det. H1 beskriver bruken av eget design hos OTA-ene slik «Vi bruker bilder og god informasjon på booking.com, kundene er godt kjent med OTA-ene. Det er derfor viktig å være godt trent slik

at kunden velger oss når de ser oss på OTA-ens side» (H1) Muligheten for å fremstille hotellet etter eget ønske hos OTA-ene er altså noe hotellene i undersøkelsen verdsetter.

H5 forteller at de skiller mellom produktene i sine egne kanaler og produktene hos OTA-en for å unngå å betale høye provisjonssatser: «Alt som blir booket gjennom kanalen må man betale provisjon på, men for vår del kan man kun booke bed and breakfast. For det er ikke særlig interessant å skulle betale provisjon av en hel pakke» (H5) Slik vi forstår H5, og noen av de andre informantene, velger de å bruke OTA-ene til for eksempel en type rom, mens de har andre typer rom tilgjengelige i egne kanaler. Ulempen med dette er at OTA-ene, på samme måte som at de markerer et hotell som fullt dersom de har solgt ut kapasiteten de har tilgjengelig, ikke vil vise romtypen hotellene ikke markedsfører gjennom OTA-en og dermed kan kunden tro at hotellet ikke tilbyr den type rom de er ute etter.

En annen utfordring informantene opplever i samarbeidet med OTA-ene er kampanjer. H6 forteller at kampanjene gjør det vanskelig å være med på kampanjer sammen med OTA-ene og samtidig ha samme pris i egne kanaler. «... det vi prøver på er jo å ha samme prisen på vår egen hjemmeside som vi har på tredjepartskanalene, sånn at vi i hvert fall ikke skal miste egne bookinger over til tredjepartskanalene. Men så skjer jo det at de har kampanjer hos tredjepartskanalen som vi ikke har på våre sider» (H6). Når informanten deltar i en av OTA-ene sine kampanjer risikerer de altså å ha dårligere priser på egne nettsider enn OTA-enes, og risikerer dermed å miste noe av egen trafikk over til OTA-ene.

En av tingene informantene trekker frem som positivt i samarbeidet med OTA-ene, er at de viser oppriktig interesse for hotellene. H4 skryter for eksempel av Booking.com for å ha kommet på besøk til hotellet: «Booking.com besøker oss, de er litt på, de vil hjelpe oss med å tjene penger, men det gjør jo de også for så vidt ved at vi selger mer» (H4). Et annet aspekt som dukket opp var muligheten for oppfølging på norsk, både H3 og H4 trekker frem dette som positivt hos booking.com. «Det er stor forskjell på om man kan kontakte de og få hjelp og råd på norsk eller om du havner på en kundeservice i India om det er noe» (H3). Dette mener vi samsvarer med vår tanke om at OTA-ene er leverandører til hotellene, som betyr at hotellene sitter i en kundeposisjon overfor OTA-ene.

5.0 Hypotese 3: Kjedeuavhengige hoteller i Norge er avhengig av OTA-ene

Gjennom hypotese en og to har vi forklart hvordan samarbeidet med OTA-ene foregår, samt hvilke utfordringer som finnes i dette samarbeidet. Alle våre informanter har inngått samarbeid med en eller flere av OTA-ene, og vi ønsket å undersøke om de som kjedeuavhengige hoteller er avhengige av dette samarbeidet.

Det er stor forskjell på hvor mange av bookingene til de kjedeuavhengige hotellene vi har snakket med som kommer via OTA-ene. Mens H6 får hele 70 prosent av bookingene sine fra OTA-er, anslår H5 at det er lavere – om lag 40 prosent av bookingene kommer fra andre kanaler enn hotellets egne. H1 har enda færre bookinger via OTA-er: «Jeg har ingen spesifikke tall, men vil anta rundt 5 prosent» (H1). Vi mener dette viser at det er stor forskjell i OTA-enes betydning for de kjedeuavhengige hotellene. Mens det for noen er helt avgjørende å få bookinger fra en OTA for å kunne drive hotellet, er det for andre mer et samarbeid for å få tak i kunder man ellers ikke ville fått bookinger fra.

5.1 Nøkkelkundeforvaltning

H6 er en av informantene som ønsker å være mer selvstendig i samarbeidet med OTA-ene, blant annet gjennom nøkkelkundeforvaltning. «For å få til det må vi ha gode selgere og forvalte nøkkelkundene riktig, mitt fokus er jo å ha flere selgere så vi kan ta større andel av bookingene selv» (H6). Key Account Management, også kjent som nøkkelkunde forvaltning, er en strategi for hvordan man skal ivareta kunder med høyt kjøpspotensial gjennom spesialbehandling innen markedsføring, administrasjon og service. Utvelgelse av nøkkelkunder skjer gjennom en rekke kriterier. Kriteriene er blant annet at kunden har høyt nok kjøpspotensial til at det er lønnsomt å behandle kunden som en nøkkelkunde, videre bør kunden være villig til langsiktige samarbeidsavtaler og partnerskap. Ved å ha nøkkelkunder som ønsker langsiktige avtaler og har et gitt kjøpspotensial kan man tilby kunden trygghet i forhold til tilgang på produktet man selger, bedre problemløsning og et høyere nivå av service. I tillegg kan man tilby egne fordeler som bedre priser og mer fleksibilitet rundt produktet enn man tilbyr andre kunder (Jobber Lancaster 2015, 270). Vi er enige i utsagnet til informant H6 om arbeid med nøkkelkunder. Vi mener at å jobbe med forvaltning og identifisering av nøkkelkunder som kjedeuavhengig hotell er en effektiv måte å bli mer selvstendig i forholdet til OTA-ene på, men for kjedeuavhengige hoteller av mindre størrelse vil det være vanskelig økonomisk å ansette egne selgere slik H6 foreslår. Vi mener en smartere måte for de mindre kjedeuavhengige hotellene å jobbe på vil være å konvertere

gjestene hotellene får fra OTA-ene fra vanlige kunder til nøkkelkunder. Gjestene hotellene får fra OTA-ene kan potensielt bli nøkkelkunder om man er observant og ser etter om kriteriene for kjøpspotensial er til stede. Eksempelvis kan et firma som bruker OTA-ene til å bestille hotellrom i et område bli potensielle nøkkelkunder hos et kjedeuavhengig hotell dersom hotellet klarer å samle inn informasjon om potensialet firmaet har til bruk av hotelltjenester i området. Pareto-prinsippet sier at 80 prosent av omsetningen kommer fra 20 prosent av kundene. Dette kalles også 80-20 regelen (Gaarder 2009, 215). Med andre ord kan en satsing på nøkkelkunder øke omsetningen til hotellene betraktelig.

5.2 Brukervennlighet

Informantene vi snakket med trakk frem OTA-enes brukervennlighet i forhold til bookinger som en stor fordel for OTA-ene. Flere uttalte også at for å kunne bli mer selvstendig er det viktig at kundene opplever hotellets egne kanaler som like brukervennlige som OTA-enes. H3 forteller «Nettsidene våre er relativt brukervennlige, men blir nok brukt litt mer som informasjonskanal. Er det lik pris så booker man hos tredjepart. Jeg booker jo selv fra OTA-ene når jeg er ute og reiser» (H3). Slik vi ser det er H3 et eksempel på at brukervennlighet er viktig, men at det for noen kunder er prisen som er avgjørende for hvor man bestiller. Dersom hotellene skal jobbe med brukervennlighet i egne kanaler må de dermed også sørge for at den prisen de har i sine kanaler i alle fall ikke er høyere enn hos OTA-ene.

H1 mener derimot at brukervennlighet på nettsidene og rask respons på henvendelser er viktig for at kunden skal velge å booke direkte fremfor via en OTA (H1). Dette mener vi stemmer overens med artikkelen «netthandel er for vanskelig» publisert på aftenposten sine nettsider i desember 2011. I artikkelen kommer det frem at i en spørreundersøkelse utført av InFact svarte 36 prosent av alle nordmenn at de minst en gang det siste året hadde avbrutt en handel i en nettbutikk fordi de ikke greide å gjennomføre handelen. Det kommer også frem at mange selskaper har for dårlige netthandelsløsninger, og at de står i fare for å miste både gamle og nye kunder. Over 50 prosent av de som deltok i undersøkelsen sier at brukeropplevelsen og utformingen av nettbutikken er viktig i forhold til om de kommer tilbake (Aftenposten 2011). Dette mener vi kan knyttes til relative cost of search. Relative cost of search er de økonomiske og ikke-økonomiske kostnadene kunden har forbundet med å kunne sammenligne alternativene i en kjøpsituasjon. Prisen på produktet er relevant i forhold til hvor lang tid kunden anser som fornuftig å bruke på å sammenligne produktene. I tillegg påvirkes kundens kjennskap og erfaring med produktet kundens relative cost of search. Cost of search er lav når det er lett for kunden å sammenligne produktene i forkant av kjøpet, mens cost of search er

høy når produktene ikke er direkte sammenlignbare (Nagle, Hogan 2014, 74). Vi mener OTA-ene gjør det enkelt å sammenligne hotelltjenester for kundene og derfor har en fordel.

OTA-ene har også utviklet egne apper som gjør mobilbestilling langt enklere. Andrea Allergodt Revenue Manager i Thon Hotels fortalte i forelesning ved Høyskolen Kristiania 17. mars 2017 om økende mobilbruk ved hotellbookinger hos hotellkjeden. 65% av alle bookinger via kjedens egen nettside bookes via mobil. Hun presiserte også viktigheten av å ha mobiltilpassede nettsider for at kundene ikke skal velge andre kanaler når de bestiller hotellrom (Allergodt 2017).

The Center for Hospitality Research publiserte i 2015 en rapport om mobilbruk ved reiser. I rapporten kommer det frem at spesielt unge reisende ønsker å bruke mobilen til inn og utsjekk av hotell i tillegg til booking av restauranter og aktiviteter mens de er på reise. To tredjedeler av de deltagende hadde lastet ned minst en reiseapp i forbindelse med reisen hvorav halvparten av disse appene i ettertid ble slettet fra telefonen. Forbrukerne valgte likevel oftest å ordne selve bestillingen på en pc, og videre analyse konkluderte med at forbrukerne ønsket en felles app for hotellene fremfor en app per firma (Linton, Kwortnik 2015). Denne rapporten er allerede to år gammel, og når det gjelder andel bestillinger på PC sammenlignet med mobil, mener vi å se at dette har endret seg og at mobil nå er høyere enn det var i 2015 – slik Allergodt også forteller er tilfellet for Thon. Vi mener dette er et av punktene OTA-ene har en stor fordel, med hoteller over hele verden vil appene deres kunne bli akkurat det kundene etterspør. Kunder som anvender disse appene vil da kunne oppleve kundetilfredshet. Kundetilfredshet kan defineres slik: «en persons følelse av glede eller skuffelse over hvordan han synes firmaets produkt fungerer i forhold til forventningene» (Kotler 2014, 35). Vi mener denne tilfredsheten kan føre til kundelojalitet overfor de løsningene kundene er mest tilfreds med. Kundelojalitet er «en dyptfølelse forpliktelse til å kjøpe eller støtte en vare eller tjeneste igjen en gang i fremtiden til tross for at situasjonen tilsier et skifte, og markedsstrategier tilsier at kundeferd bør endres.» (Kotler 2014, 238). Kunder har ulike årsaker til at de er lojale og bedriver gjenkjøp overfor en bedrift.

Det er dessverre en del faktorer som kan se ut til å være kundelojalitet som likevel ikke er det. For eksempel kan det være at forbrukeren bruker varene eller tjenestene til en bedrift kun fordi det er den som er lettest tilgjengelig, av vane eller fordi den aktuelle bedriften har den enkelte varen eller tjenesten til den laveste prisen (Kotler 2014, 238). Andrea Allergodt,

Revenue Manager i Thon Hotels, fortalte i forelesning ved Høyskolen Kristiania 17. mars 2017 at norske hotellkunder sjeldent er lojale, hun fortalte at de store kundene har avtaler med alle kjedene og at det derfor skal mye til å få de lojale. Hun mener at for å vinne de norske hotellkundene er det å være lett tilgjengelig det som avgjør mest.

5.3 Avhengighet

Alle informantene vi snakket med fortalte at de er avhengige av OTA-ene i større eller mindre grad:

- «De gir oss trafikk vi ikke helt vet hvordan vi skulle fått ellers». (H1)
- «Tredjepartskanaler har blitt en del av hverdagen enten man liker det eller ikke. Det er kanaler som produserer mye trafikk grunnet fordelaktige priser» (H2)
- «Kunne det gått? Nei, hvis jeg skal være helt ærlig. Slik som jeg ser det er det en utvikling man ikke får stoppet» (H3) på spørsmål om de kunne avsluttet samarbeidet med OTA-ene.
- «Vi er ganske avhengige av dem fordi vi er et lite hotell på utsiden av by, så det er en fordel å være der. Vi velger å være med. Vi tørr ikke stå utenfor» (H4)
- «I den perioden vi føler vi ikke er avhengige av de så stenger vi de, men det som er problemet da er at det kommer opp på nettsiden at hotellet er fullbooka» (H5)
- «Vi er jo blitt veldig avhengig av å ha tredjepartskanaler, men det er klart at vi vil jo betale minst mulig provisjon. Og noen av de store har jo den makten med at de sier *fine, hvis ikke dere vil betale det så klarer vi oss uten dere*». (H6)

6.0 Avslutning

I denne delen vil vi komme med konklusjoner av hypoteser og problemstilling, samt anbefalinger til videre forskning.

6.1 Konklusjon hypotese 1

OTA-ene tilbyr global markedsføring av hotellene de samarbeider med. Dette gjør det mulig for norske hoteller å få utenlandskunder som ellers ikke ville ha oppdaget hotellet. I tillegg tilbyr OTA-ene tilbakemelding fra gjestene – noen i sanntid og andre i etterkant av gjestens hotellopphold. Disse tilbakemeldingene mener vi hotellet kan bruke som et verktøy for å forbedre sine tjenester, slik at de får gode tilbakemeldinger hos OTA-ene som igjen vil føre til flere gjester fra OTA-ene.

OTA-ene tilbyr også lukrative fordelsprogrammer til brukerne som booker via dem, og vi mener det er lite de kjedeuavhengige hotellene kan gjøre for å konkurrere med OTA-ene. Noen av informantene vi har snakket med mener de burde hatt et fordelsprogram, men vi mener det vil bli kostbart og vanskelig å tjene på, ettersom OTA-ene har mulighet til å tilby globale fordelsprogrammer, noe et kjedeuavhengig hotell i Norge ikke vil kunne konkurrere med. Dersom de skal ha kundefordelsprogram må de tenke annerledes enn OTA-ene og for eksempel tilby noe lokalt som OTA-ene ikke har mulighet til å tilby.

OTA-ene er i maktposisjon på alle fronter etter porters modell, det er derfor logisk å anta at de vil fortsette å jobbe for å beholde denne makten overfor hoteller som kunder og leverandører, samt nye aktører. I OTA-markedet er hindringene høye for å etablere og lave for å avvikle slik nevnt tidligere. Det vil derfor bli vanskelig for nye OTA-er å etablere seg og de som allerede eksisterer vil bli værende. Vi mener OTA-ene har kommet for å bli, og at det derfor er helt nødvendig for hotellene å bruke dem som verktøy.

Det er kun et fåtall av våre informanter som følger opp gjestene som har booket rom gjennom en OTA. De stopper med andre ord i første del av revenue circle. Vi mener informantene som har en strategi for å følge opp gjestene i etterkant av bookingen, og som jobber for at gjestene skal være fornøyde, slik at de neste gang velger å booke rom gjennom hotellets nettside fremfor via OTA-en, i større grad bruker OTA-en som et verktøy.

Alle informantene vi snakket med ser på OTA-ene som en nødvendig markedsføringskanal. OTA-ene har lagt store ressurser i markedsføring og har blitt kjente varemerker. Vi mener derfor at OTA-ene er et markedsføringsverktøy for hotellene.

Noen av informantene brukte også OTA-ene mer strategisk enn de andre. Dette gjorde de blant annet gjennom dynamisk prising og ved å identifisere perioder der de selv kunne selge ut kapasiteten – uten å bruke OTA-ene. Ved å skru av og på OTA-ene etter når de trengs mener vi informanten har kommet langt i å bruke OTA-ene som verktøy.

OTA-ene tilbyr hotellene som samarbeider med dem tilgang til egne partnerplattformer, for eksempel Expedias Partner Central. Gjennom disse plattformene får hotellene mulighet til å følge med på samarbeidet med OTA-ene gjennom tall og statistikk, poengsum og oversikt over konkurrenter. I tillegg kan hotellene starte spesifikke kampanjer og andre tiltak for å øke antall bookinger gjennom OTA-en.

Vi mener hypotesen «OTA-ene kan brukes som et verktøy for hotellene» er bevist.

6.2 Konklusjon hypotese 2

At hotellene pålegges å ha lik pris i alle distribusjonskanaler gjennom rate parity og at de tar en – ifølge hotellene – for høy provisjon på salg som skjer gjennom dem gjør samarbeidet mellom OTA-ene og hotellene vanskelig. Flere hoteller, både kjedeuavhengige hoteller og kjedehoteller, har valgt å bryte samarbeidet med OTA-ene nettopp på grunn av disse faktorene. I tillegg sitter OTA-ene igjen med all den verdifulle gjesteinformasjonen når bookingene skjer gjennom dem, noe som kan få stor betydning dersom det i fremtiden blir viktigere å eie hotellgjesten enn hotellet, slik Silseth spør.

Maktbalansen i forholdet mellom de kjedeuavhengige hotellene og OTA-ene er også ujevn ettersom vi mener OTA-ene er viktigere for hotellene enn hotellene er for OTA-ene. Det får ikke samme konsekvenser for OTA-ene dersom et kjedeuavhengig hotell trekker seg fra avtalen som det for eksempel gjorde i 2012 da Expedia mistet hele 450 hoteller i Norden.

Hotellenes holdning til OTA-ene er ødeleggende for samarbeidet mellom OTA-ene og hotellene fordi det hindrer hotellene i å se muligheter. OTA-ene tilbyr hotellene flere verktøy som blant annet gjør det mulig å forbedre måten hotellet fremstår på hos OTA-en, og i tillegg gir de hotellene mulighet til å følge med på konkurrenter.

De kjedueavhengige hotellenes holdning til rate parity og provisjonssatsene påvirker også holdningen til OTA-ene, og hindrer hotellene i å se muligheter. En av tingene vi mener det er for lite fokus på ut ifra intervjuene med informantene er at hotellene er OTA-enes kunder, og som kunde kan man stille krav. Ved å stille krav kan man få bedre løsninger som kan styrke samarbeidet og øke verdien av samarbeidet for alle parter. Dette kan være vanskelig grunnet den nevnte maktubalansen mellom OTA-ene og de kjedueavhengige hotellene, men vi mener at dersom hotellene endrer holdning til OTA-ene vil dette kunne være mulig i fremtiden, spesielt dersom flere OTA-er klarer å etablere seg slik at det blir større konkurranse i OTA-markedet.

Vi mener hypotesen «Samarbeidet med OTA-ene er ikke optimalt på grunn av rate parity og høye provisjoner» er bevist.

6.3 Konklusjon hypotese 3

Det er liten tvil om at våre informanter fra de kjedueavhengige hotellene, i likhet med kjedetilnyttete hoteller, føler at de er avhengige av OTA-ene. Mens noen er avhengige av dem for å i det hele tatt få gjester til hotellet, er andre avhengige av dem for å nå ut til kunder de ellers ikke ville ha fått tak i. Alle informantene uttrykker også at de ønsker å bli mer selvstendige i samarbeidet med OTA-ene, og at de ønsker at flere bookinger blir gjort gjennom hotellets egne kanaler. En av måtene hotellene kan klare dette på er gjennom nøkkelkundeforvaltning – enten via egne selgere som identifiserer nøkkelkunder eller ved å forsøke å konvertere gjestene som kommer via OTA-er til å bli nøkkelkunder. I tillegg må hotellene jobbe med brukervennlighet i sine online kanaler slik at det blir enkelt for kunden å bestille både via PC og mobil. De kjedueavhengige hotellene vil ikke kunne gi kunden samme realtive cost of search, ettersom de største OTA-ene allerede har mobilapper som gir kunden en fellesapp for hoteller over hele verden. Det vil være vanskelig for et kjedueavhengig hotell å konkurrere med disse, men vi mener likevel det er viktig at kunden ikke opplever det som vanskeligere å bestille hotellrom med mobilen på hotellets egne kanaler enn gjennom OTA-ene.

Vi mener hypotesen «Kjedueavhengige hoteller i Norge er avhengig av OTA-ene» er bevist.

6.4 Konklusjon problemstilling

I denne oppgaven har vi undersøkt problemstillingen «Hvordan bør kjedeuavhengige hoteller i Norge forholde seg til OTA-ene?».

Vi har valgt tre hypoteser, som er nært knyttet til temaet, for å belyse denne problemstillingen. Ved hjelp av spørsmålene vi stilte informantene under intervjuet mener vi at vi har et godt grunnlag for å svare på problemstillingen.

Gjennom vår forskning har vi funnet ut at det er svært vanlig at kjedeuavhengige hoteller i Norge samarbeider med OTA-er, og alle hotellene vi har snakket med er enige om at de i ulik grad er avhengige av dette samarbeidet for å få trafikk og bookinger. OTA-ene er en viktig markedsføringskanal for hotellene, men ikke alle bruker dem aktivt som et verktøy. Vi for det første at det er viktig å ta i bruk verktøyene OTA-ene tilbyr på sine partnersider, slik at man er mest mulig attraktiv for gjestene som booker via OTA-er. Samtidig mener vi hotellene må bli mer strategiske i bruken av OTA-ene. For eksempel gjennom å identifisere høysesong og lavsesong og skru av OTA-ene i høysesongen når prognosene tilsier at man får solgt rommene uten dem. Hotellene har også mulighet til å bruke både pris og allotment som verktøy for å styre hvor mye av trafikken som kommer gjennom OTA-ene.

OTA-ene tjener penger gjennom provisjonssatser på alle bookinger som gjøres gjennom dem, og standardprovisjonen er 15 prosent. De pålegger også hotellene å inngå rate parity-avtaler, slik at hotellene ikke kan ha bedre priser i sine egne kanaler enn OTA-enes. Vår forskning viser at det ikke er mulig, eller i alle fall svært sjeldent er mulig, for kjedeuavhengige hoteller å forhandle ned provisjonssatsene. Disse to faktorene er det mest utfordrende i samarbeidet mellom OTA-ene og de kjedeuavhengige hotellene, men i flere europeiske land har rate parity-avtaler blitt forbudt ved lov, eller OTA-ene har blitt dømt for disse avtalene. Det er derfor grunn til å tro at det vil skje endringer i rate parity-avtalene i fremtiden. Vi mener også at hotellene gjennom mer strategisk bruk av OTA-ene kan senke summene de betaler provisjon på. For eksempel kan man kun legge ut rommet på OTA-en og heller tilby gjesten frokost ved innsjekk – da unngår man å betale provisjon på frokostprisen. I tillegg kan man informere gjesten ved innsjekk at frokost er inkludert i romprisen dersom man booker direkte via hotellets kanaler. Ettersom rom med frokost blir et annet produkt enn bare et rom unngår man å bryte rate parity avtalen ved å gjøre dette.

Det er også en utfordring for hotellene at OTA-ene sitter igjen med gjesteinformasjonen når bookinger skjer via dem. I en fremtid der det kan bli mer viktig å eie hotellgjesten enn selve

hotellet er dette svært utfordrende for hotellene. Ettersom hotellene ikke får gjesteinformasjon gjennom bookingen når den skjer via OTA-ene mener vi hotellene må legge mer ressurser i å få tak i denne informasjonen i forbindelse med innsjekk og oppholdet på hotellet.

Vår forskning viser at de kjedeuavhengige hotellene er avhengige av OTA-ene, men at de ønsker å være mer selvstendige, og få inn flere bookinger via egne kanaler. For å få til dette mener vi hotellene må jobbe mer med å få egne kanaler brukervennlige, og i tillegg ha andre markedsføringskanaler enn OTA-ene og sine egne kanaler. Dette kan for eksempel være destinasjonsselskaper eller andre aktører som er relevante for hotellet. I tillegg bør hotellene jobbe mer med nøkkelkundebeholdning ved å være proaktiv og forsøke å identifisere nøkkelkunder – også dersom kunden har booket rommet via en OTA.

6.4.1 Anbefalinger

Kjedeuavhengige hoteller har havnet mellom barken og veden i samarbeidet med OTA-ene. På den ene siden har OTA-ene ressurser til å markedsføre hotellene globalt og gi dem bookinger, disse markedsføringsressursene har ikke kjedeuavhengige hoteller. På den andre siden ønsker de å få inn flere direkte bookinger. Vi har laget noen anbefalinger til hotellene for å få til dette, basert på vår forskning:

- Vær en aktiv kunde av OTA-ene og ta i bruk verktøyene OTA-ene tilbyr gjennom sine partnerkanaler
- Kontakt gjesten i forkant av oppholdet for å tilby flere tjenester enn bare et rom
- Steng OTA-ene i høysesongen for å unngå både rate parity og provisjon
- Ha egne systemer for registrering av kundedata, og sørg for å få informasjon av gjesten i forbindelse med oppholdet
- Sørg for at det er like lett å bestille i dine kanaler som i OTA-enes, og ha aldri høyere pris i dine egne kanaler enn hos dem

6.4.2 Forslag til videre forskning

Ved videre forskning av lignende problemstilling anbefales det at man ser nærmere på hvordan hotellgjestene ser på OTA-ene, samt hva som skal til for å få gjestene til å booke via hotellenes egne kanaler.

Videre forskning kan med fordel benytte seg av en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode for å kunne belyse hotellgjestenes tilbakemeldinger om temaet sammensatt med en enkel hotelleiers meninger.

Vi ser at ved videre forskning av lignende problemstillinger ville det vært interessant å høre mer fra OTA-enes synspunkt. En forskning gjort med utgangspunkt i OTA-ene fremfor hotellene ville ha vært svært interessant å se i sammenheng med vår forskning.

Vi mener det hadde vært interessant å gjøre videre forskning på metakanalenes posisjon i hotellmarkedet. Dette er spesielt interessant med tanke på utviklingen i både sosiale medier og andre store aktører som Google.

7.0 Litteraturliste

- Aftenposten 2011. «Netthandel er for vanskelig» Lesedato 05.april 2017:
<http://www.aftenposten.no/norge/Netthandel-er-for-vanskelig-171185b.html>
- Andrea Allergodt, gjesteforeleser. Høyskolen Kristiania 17. mars 2017
- Dagsavisen 2016. «Bookingkrigen» Lesedato 05.05.2017:
<http://www.dagsavisen.no/reise/bookingkrigen-1.767829>
- DN 2012. «Mistenker prissamarbeid om hotellrom» Lesedato 05.05.2017:
<http://www.dn.no/nyheter/naringsliv/2012/09/19/mistenker-prissamarbeid-om-hotellrom>
- E24 2012 «Thon bryter med Hotels.com» Lesedato 30 mars 2017:
<http://e24.no/naeringsliv/thon-bryter-med-hotels-com/20305261>
- Ehotelier 2016 «rate parity dangerous hotel industry» lesedato 16. mars 2017:
<http://ehotelier.com/insights/2016/08/31/rate-parity-dangerous-hotel-industry/>
- Expedia a udatert. «vanlige spørsmål». Lesedato 05.05.2017:
<https://join.expediapartnercentral.com/FAQ>
- Expedia b udatert. «bli med i expedia». Lesedato 05.05.2017:
<https://join.expediapartnercentral.com/GetPDF>
- Expediapartnercentral «logg på partnercentral» Lesedato 05. april 2017:
<https://www.expediapartnercentral.com/Account/Logon?returnURL=https%3A%2F%2Fwww.expediapartnercentral.com%2F>
- Friberg, Henning 2015
- Gaarder, Halvor. 2009. ord og begreper i markedsføring 1. utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS
- Hotels udatert. «Registrer deg for å bli med i affiliate-programmet til Hotels.com». Lesedato 05.05.2017: <https://no.hotels.com/side/no-reise-affiliateprogram/>
- HRRnett 2015 «Konkurransetilsynet vil undersøke nettreisebyråene» lesedato 16. mars 2017:
<http://www.hrrnett.no/konkurransetilsynet-vil-undersoke-nettreisebyraene/>
- HRRnett 2017 «Hotellene har gjort en for dårlig jobb der OTA-ene har gjort det bra». Lesedato 05. april 2017: <http://www.hrrnett.no/hotellene-har-gjort-en-for-darlig-jobb-der-otaene-har-gjort-det-bra/>
- Jobber, David, Geoff, Lancaster. 2015. Selling and sales management. 10.utg. United Kingdom. Pearson Education Limited
- Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte & Line Christoffersen. 2010. Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.5. utg. Abstrakt forlag.
- Kotler, Philip. 2014. Markedsføringsledelse. 3. utg. Oslo: Gyldendal.

- Linton, Heather, robert J. kwortnik. 2015. The Mobile Revolution Is Here: Are You Ready?.Center for Hospitality Research Reports. Lesedato 24. januar 2017:
<http://scholarship.sha.cornell.edu/chrpubs/200/>
- Nagle, Thomas T., John E. Hogan & Joseph Zale. 2014. The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably. 5. utg. Assex: Pearson Education limited.
- NHO udatert. «Mer om destinasjonsselskaper» Lesedato 11 april 2017:
<https://www.nhoreiseliv.no/bransjer-og-fakta/destinasjon/om-destinasjonsselskaper/>
- NHO 2017 «Reiselivs tilbakemeldinger på Stortingsmeldingen om Reiseliv». Lesedato 11. april 2017: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/stortingsmelding-reiseliv/dokument/reiselivsmelding-innspill-040417/>
- Niederhauser, Marcel. 2015. Distribusjonskunnskap for Opplevelsesbedrifter. Screentek AS, 04/05. Lesedato 01. mai 2017: http://www.frichmann.com/nce/wp-content/uploads/2016/10/c12-Rapport_Distribusjonskunnskap-opplevelser.pdf
- Pricelinegroup udatert. «Booking.com is the world leader in booking accommodations online» Lesedato 05.05.2017: <http://www.pricelinegroup.com/booking-com/>
- Ringdal, Kristen.2013. «Enhet og mangfold – Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode» 3.utg. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS Bergen.
- Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2010. Revenue Management in Service Organizations. 1. utg. New York: Expert Press.
- Seekda 2016. «Booking portals gain marked share». Lesedato 01. mai 2017:
<https://seekda.com/en/0716-booking-portals-gain-market-share/>
- SNL 2012 (Store Norske Leksikon) «Merkevarebygging». Lesedato 17 april 2017:
<https://snl.no/merkevarebygging>
- SNL 2013 (Store Norske Leksikon) «markedssegmentering» Lesedato 25. Februar 2017:
<https://snl.no/markedssegmentering>
- SNL 2016 (Store Norske Leksikon). «Holdning». Lesedato 1. april 2017:
<https://snl.no/holdning>
- Tone M. Anderssen, Steinar Kvale, Svend Brinkmann, Johan Rygge. 2009. Det kvalitative forskningsintervjuet 2. utgave. Oslo: Gyldendal akademisk
- Travelnews 2013 «Scandic tilbake til Expedia» Lesedato 19. februar 2017:
<http://travelnews.no/nyheter/hotell/scandic-tilbake-til-expedia/>
- Travelnews 2017 «Dropper nettbooking-byråene» Lesedato 19. februar 2017:
<http://travelnews.no/nyheter/dropper-nettbooking-byraene/>
- Wikipedia 2017 «Travel Website» Lesedato 05. april 2017:
https://en.wikipedia.org/wiki/Travel_website

Vedlegg 1: Intervjuguide

1. Hvordan ser du på deres forhold til tredjepartskanalene?
2. Hvor mye av trafikken deres kommer fra tredjepartskanaler
3. Hva gjør dere for å styre hvor mye av trafikken som kommer gjennom tredjepartskanalene?
4. Hvordan løses problemer som kan oppstå med tredjepartskanalene?
5. Når en kunde kommer gjennom en tredjepartskanal, hva gjør dere for å få kunden til å booke direkte neste gang?
6. Hvordan jobber dere med deres egne bookingkanaler for å få kunden til å anvende disse?
7. Hvilke konsekvenser ser dere av å eventuelt bryte med tredjepartskanalene?
8. Hvilke tanker har du rundt hvordan man bør jobbe med tredjepartskanalene som kjedeuavhengig hotell?

Vedlegg 2: Transkribert intervju med informant H6

1. Hvordan ser du på deres forhold til tredjepartskanalene?
Kan man si det sånn at vi har et hat-elsk relationship, vi er jo blitt veldig avhengig av å ha tredjepartskanaler, men det er klart at vi vil jo helst betale minst mulig provisjon. Og noen av de store de har jo den makten med at de sier «fine, hvis ikke dere vil betale det så klarer vi oss uten dere. Og det er jo det vi har sett de store kjedene har kjempet mot de store de seinere årene, men det er jo klart at det også har pløyd vei for oss, som ikke har den makten med mange hoteller.
1.2. Er dere bundet rate parity nå?
Vi er bundet av Rate Parity ja, også velger vi jo litt selv om vi ønsker å følge den eller ei da og det gjør vi jo ikke alltid også får vi jo meldinger når vi er out of parity så går vi inn og justerer litt så kjører vi på til neste gang vi blir oppdaget.
2. Har du noe anslag på hvor mye av trafikken som kommer gjennom tredjepartskanaler, sånn ca prosent?
Ja, nå har vi jo bare et hotell foreløpig, og det hotellet er forholdsvis ganske nytt. Så vi, vår andel er veldig veldig høy, og det har jo med at vi ikke har fått opp vårt eget direkte salg, vår egen kundedatabase enda, den er ikke så veldig stor, så vi ligger vel, jeg hadde faktisk en oversikt liggende på pulten min og den lå vel på en 70 prosent fra de store OTAene. Av de kanalene, av de bookingene som kommer inn. Men det minsker nå måned for måned, for nå får vi egne avtaler, i begynnelsen hadde vi kun booking.com og expedia inne. Også hadde vi en egen hjemmeside som produserte kanskje 0,1 promille omtrent, helt i begynnelsen som nå produserer 2 prosent, men det er jo klart at de tallene vil jo jevne seg ut når vi får mer blest om vår egen hjemmeside og fokuserer mer på den og mindre på otakanalene.
3. Hva gjør dere for å styre hvor mye av trafikken som kommer gjennom tredjepartskanalene?
Nja, foreløpig gjør vi for så vidt absolutt ingenting, det vi prøver på er jo å ha samme prisen på vår egen hjemmeside som vi har på tredjepartskanalene sånn at vi i hvert fall ikke skal miste egne bookinger over til tredjepartskanalene. Men så skjer jo det at de har kampanjer hos tredjepartskanalen som vi ikke har på våre sider som er kampanjer som de styrer som de legger ut. Nå skal vi ha sånn og sånn kampanje, vil dere være med? Og vi har jo så dårlig innbookinger at vi velger å være med på alt for å få opp vårt eget belegg. Så per nå så har ikke vi noe behov for å styre det, vi vil jo yelde når vi ser at vi har fått opp vårt eget belegg og vi yelder jo på pris i de periodene vi vet at det er høy etterspørsel i Bergen selv om det ikke er solgt mange rom selv her. Men det er jo klart at når vi kommer dithen at vi når et høyere belegg så vil jo vi definitivt gå inn og styre tredjepartskanalen. På et helt annet nivå enn vi gjør nå.
4. Har dere hatt noe problemer med tredjepartskanalene, noe feil priser eller noe sanne ting?
Jada, vi ønsket å gå inn som prefered partner på booking.com, vi vil jo få oss opp høyere opp på siden deres da betaler du også mer i provisjon, da betaler du 3 prosent mer i provisjon, eller du kan øke faktisk øke så mye du vil i provisjon jo mer du betaler jo bedre plassering får du. Men den fikk vi faktisk ikke komme inn på nå på

grunn av at de var ikke i rate parity med expedia. Nå går vi inn og juster så må vi komme i rate parity med de to kanalene igjen. Da hadde vi en kampanje gående med expedia som vi ikke hadde på booking.com. Så da ble vi kasta ut, det er tøft dette livet her du.

- Men for en kortere periode eller er dere inne igjen nå?

Nei, vi er ikke kastet ut, sånn kastet ut. Det var bare det at vi ikke fikk komme med i prefered programmet da. Men det er jo klart kanalene kniver veldig imot hverandre, de har jo verktøy som sjekker rate parity mot alle bookingkanaler, alle store som de følger med på, pluss at de sjekker mot våre websider også.

5. Når en kunde kommer gjennom en tredjepartskanal, hva gjør dere for å få kunden til å booke direkte neste gang?

Det er jo mange måte å gjøre det på, vi prøver å informere om egen nettside, men vi har ikke gjort flere tiltak enn det per i dag. Men som sagt så er vi ganske nye på markedet. Men jeg har mange tanker om det da

- Hvis du vil dele noen av de med oss så...

Ja, det finnes jo veldig mange måter å gjøre det på, man kan jo kontakte, vi har jo ikke mulig, noen har vi jo mulighet til å kontakte, men andre har vi ikke det. Det aller meste må jo egentlig skje når vi sjekker de inn, det er letteste er jo å få deres mailadresse. Det gjør vi jo også når de logger inn på nettet vårt altså wifien vår så er det legge inn sin egen mailadresse og den kan jo vi bruke i markedsføringen vår hvis de krysser av at de ønsker tilbud av oss vel å merke. Der har jo vi en glimrende mulighet til å sende ut både tilbud og sende ut eventuelle bookingkoder hvis de booker direkte hos så får du så og så mye prosent rabatt og så videre. Nå vi per i dag et bookingsystem som ikke jobber helt med oss på den typen kampanjer enda, men det er jo sånn som kommer. Vi kan gi en kupong i hånden neste gang du booker hos oss så får du en gratis drink i baren eller altså man kan gjøre mange tiltak for å få gjesten til å booke direkte hos oss. Men det viktigste er jo den direkte kontakten vi har med gjesten, informere om våre websider, sørge for at våre websider er synlig, sørge for at de faktisk ønsker å klikke seg inn på den neste gang. Nå er det jo også veldig vanskelig for oss som er så små å konkurrere med de store OTA-kanalene, de har ekstremt gode websider som er veldig enkle, utrolig kundesvennlige, de har egne apper, der man kan gå inn og bestille på virkelig en to tre, det er et par klikk så har du gjort det liksom. Det er jo ekstremt utfordrende for oss å konkurrere med det, men nå er vi i hvert fall i gang med å bygge en ny plattform, en ny webside for vi åpner jo tre nye hoteller til sommeren også, vi er i gang med å dekke opp da. Men ja det er mye vi kan gjøre.

6. Nå blir det litt det samme kanskje, men hvordan jobber dere med egne bookingkanaler for å få kundene til anvende disse, det var vel det du var inne på nå kanskje?

Ja, det er jo en ting sant. Også det å være synlig, ha de rette, betale for de rette søkeordene. Vi har en god jobb å gjøre der og, for der har ikke vi vært, vi har vel egentlig ikke hatt noen personer som har kunnet ha fokus på det, for her har det vært mest fokus på det fysiske opp og stå. Vi er i gang med den nye hjemmesiden, vi bruker

google analytics, vi har tatt inn folk til å hjelpe oss med videre strategi egentlig for å bli mer synlig. Hvilke søkeord skal vi kjøpe, hvor klikker folk på nettsiden vår, hva selger. Det er jo i utgangspunktet enkelt å komme høyt opp på google hvis man gjør det rett, men du må jo ha personer som vet hva de skal gjøre.

7. Hvilke konsekvenser ser dere av å eventuelt bryte med tredjepartskanalene?
For oss er jo det ganske kritisk, det er i utgangspunktet ikke aktuelt. For å få til det må vi ha gode selgere og forvalter nøkkelpersonene riktig, mitt fokus er jo å ha flere selgere så vi kan ta større andel av bookingene selv.
- Så om vi skulle gå 5 år frem i tid, tror du det ville vært mulig å bryte da eller er det løpet kjørt?
Per i dag nei.

8. Siste spørsmål: hvilke tanker har du rundt hvordan man bør jobbe med tredjepartskanalene som kjedeuavhengig hotell?
Der tenker jeg at man skal samarbeide med de på best mulig vis, men samtidig være tro mot sine egne direkte salgspriser. Det du gjør sammen med tredjepartskanalene skal du også gjøre på dine egen hjemmeside og gjerne også ha en ekstra fordel for egne stamgjester sånn at man får direkte bookinger fra de. Men et godt samarbeid for uansett hva vi gjør kan ikke vi nå ut til hele verden slik som hotels og expedia og booking.com gjør. Vi har ingen sjans til å nå ut til hele verden sånn som de gjør, vi ser jo på de som en god partner, men som vi vil begrense i enkelte perioder og ha mer fokus på å øke eget salg så vi slipper å være så avhengig av de. Når vi ser at vi begynner å nå et visst belegg så kan vi jo ikke stenge de ute, men vi kan begrense tilgjengelighet.