



Prising av hotellrom i en tid preget av post-pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer

En flercasestudie på prisingspraksiser i norske hoteller

Mari Hauken & Anette Melheim Jensen

Veiledere: Professor Trond Bjørnenak &

Postdoktor Jakob Mathias Liboriussen

Masterutredning i hovedprofilen

Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Den norske hotellbransjen har stått ovenfor en rekke utfordringer de siste årene, blant annet knyttet til Covid 19-pandemien og økte kostnader på innsatsfaktorer. For en bransje som historisk har vært preget av lave marginer, kan de ovennevnte utfordringene hevdes å ha økt viktigheten av hotellenes prisingsbeslutninger. Formålet med denne masterutredningen er å skape en bedre forståelse for hvordan norske hoteller fastsetter priser på sine hotellrom.

Studien identifiserer forskjeller i prisingspraksiser mellom frittstående hoteller og kjedehoteller. For de frittstående hotellene finner vi relativt store variasjoner i prisingsprosessene. Felles er imidlertid at det ofte er én ansatt som har ansvar for prisfastsettelsen, og prosessen er preget av manuelle justeringer. Prisingsprosessen i kjedehotellene er preget av større grad av samarbeid, hovedsakelig mellom aktører fra lokale hoteller og sentraliserte Revenue Management-avdelinger. I tillegg benyttes det mer avanserte inntektsoptimeringssystemer i prisfastsettelsen, noe som åpner for relativt mer komplekse prisstrukturer enn for frittstående hoteller.

Ved hjelp av innsikt fra paradigmet pragmatisk konstruktivisme viser studien hvordan integrering av virkelighetsdimensjonene *fakta*, *verdier*, *kommunikasjon* og *muligheter* kan bidra til å forklare forskjeller i prisingspraksiser. Når det gjelder fakta identifiserer vi forskjeller i hvordan hotellene vektlegger kostnader, konkurrenter og kunder i prisfastsettelsen. Dette kan forklares ved aktørens verdier. Blant kjedehotellene er aktørens verdier sentrert rundt profittmaksimering. Blant aktørene fra frittstående hoteller identifiserer vi imidlertid at kunderelasjoner og merkevare står sentralt. I tillegg finner vi at prisingsprosessen også påvirkes av kommunikasjon, som er en måte for aktører å formidle sine verdier. Ved kommunikasjon vil aktører både få tilgang til, og vektlegge, andre fakta. Dette åpner videre for ulike potensielle muligheter innenfor dynamisk prising. Imidlertid finner vi at utnyttelsen av de potensielle mulighetene vil avhenge av aktørens verdier.

Våre funn indikerer at Covid-19 pandemien og økte priser på innsatsfaktorer har ført til endringer i vektleggingen av fakta i prisfastsettelsen. Der pandemien har medført relativt tyngre vektlegging av kunder enn tidligere, har økte priser på innsatsfaktorer hatt samme effekt for kostnader. I tillegg har pandemien påvirket hotellenes muligheter som følge av at periodevis økt etterspørsel har avdekket muligheter for å utnytte kundenes betalingsvillighet i større grad.

Forord

Denne utredningen er et ledd i vår integrerte siviløkonomutdanning ved Norges Handelshøyskole (NHH). Arbeidet tilsvarer 30 studiepoeng innenfor hovedprofilene Finans (FIE) og Økonomisk Styring (BUS), og har strukket seg over ett semester.

Til tross for ulike hovedprofiler har vi lenge planlagt å skrive masterutredningen sammen, og vi ville finne et tema som fanget begge interesser. Ved hjelp av tips fra veileder og inspirasjon fra tidligere masteroppgaver bestemte vi oss for å utforske prisingspraksiser i norske hoteller. Dette var et felt vi i utgangspunktet hadde relativt lite kunnskap på, men i takt med økt kunnskap har også vår interesse for temaet vokst betydelig.

Vi vil rette en takk til alle som har bidratt til denne utredningen. Totalt 12 respondenter har brukt sin tid på å dele verdifull kunnskap med oss. Deres samarbeidsvillighet og erfaringer rundt temaet har vært avgjørende for vår forståelse av dagens prisingspraksiser i norske hoteller.

Videre vil vi rette en stor takk til våre veiledere Trond Bjørnenak og Jakob Mathias Liboriussen. Deres kunnskap og engasjement rundt temaet har bidratt til vår økte interesse og forståelse innenfor feltet. Veiledningsmøtene har ikke bare vært preget av gode diskusjoner og tilbakemeldinger, men også av entusiasme og godt humør. Dette har uten tvil bidratt til å opprettholde motivasjonen gjennom semesteret, noe vi setter utrolig stor pris på. Tusen takk.

Avslutningsvis vil vi takke hverandre for et innholdsrikt semester og et godt samhold. Det har vært både givende og gøy å utforske temaet sammen.

Bergen, desember 2022



Mari Hauken



Anette Melheim Jensen

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
Forord	2
Innholdsfortegnelse	3
Figuroversikt	6
1. Innledning	7
1.1 <i>Bakgrunn for utredningen</i>	7
1.2 <i>Forskningsspørsmål og formål</i>	8
1.3 <i>Utredningens struktur</i>	9
2. Den norske hotellbransjen	11
2.1 <i>Hotellbransjen</i>	11
2.2 <i>Nylige utfordringer</i>	13
2.2.1 Covid-19-pandemien	13
2.2.2 Økte kostnader på innsatsfaktorer	15
2.2.3 Oppsummering	17
3. Teoretisk rammeverk	18
3.1 <i>Metoder for prissetting</i>	18
3.1.1 Teoretisk optimal pris.....	18
3.1.2 Kostnadsbasert tilnærming til prising.....	20
3.1.3 Konkurrentbasert tilnærming til prising	22
3.1.4 Verdi- og kundebasert tilnærming til prising	22
3.1.5 Oppsummering	24
3.2 <i>Revenue Management</i>	26
4. Metodisk rammeverk	28
4.1 <i>Vitenskapsteori</i>	29
4.1.1 Forskningsfilosofi.....	29
4.1.2 Forskningstilnærming	30
4.2 <i>Forskningsdesign</i>	30
4.2.1 Ekstensivt eller intensivt forskningsdesign	31
4.2.2 Forskningsmetode	32
4.2.3 Tidsperspektiv	33

4.2.4	Forskningsstrategi.....	33
4.3	<i>Datainnsamling</i>	34
4.3.1	Valg av metode.....	34
4.3.2	Valg av intervjuobjekt.....	35
4.3.3	Intervjuer: Utforming av intervjuguide og utførelse	38
4.4	<i>Dataanalyse: Pragmatisk konstruktivisme</i>	39
4.5	<i>Evaluering av datamateriale</i>	40
4.5.1	Reliabilitet	40
4.5.2	Validitet.....	42
4.5.3	Overførbarhet	43
4.6	<i>Etiske vurderinger</i>	43
4.7	<i>Oppsummering</i>	44
5.	Beskrivelse av dagens prisingspraksis	45
5.1	<i>Prisingspraksis i frittstående hoteller</i>	45
5.1.1	Aktører og roller	45
5.1.2	Prisstruktur og prisfastsettelse.....	47
5.1.3	Dynamisk prising.....	53
5.1.4	Delkonklusjon.....	57
5.2	<i>Prisingspraksis i kjedehotell</i>	58
5.2.1	Aktører og roller	58
5.2.2	Prisstruktur og prisfastsettelse.....	61
5.2.3	Dynamisk prising.....	65
5.2.4	Delkonklusjon.....	67
5.3	<i>Påvirkning av pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer</i>	68
5.3.1	Covid-19-pandemien	68
5.3.2	Økte kostnader på innsatsfaktorer	71
5.3.3	Delkonklusjon.....	72
6.	Analyse av dagens prisingspraksis	73
6.1	<i>Vektlegging av de tre K-ene i prisfastsettelsen</i>	74
6.1.1	Kostnader.....	74
6.1.2	Konkurrenter.....	75
6.1.3	Kunder	77
6.1.4	Delkonklusjon.....	78
6.2	<i>Ulike verdiers påvirkning av grunnlaget for prisen</i>	79
6.2.1	Delkonklusjon.....	81

6.3	<i>Påvirkning av intern og ekstern kommunikasjon</i>	81
6.3.1	Ekstern kommunikasjon.....	81
6.3.2	Intern kommunikasjon.....	82
6.3.3	Delkonklusjon.....	83
6.4	<i>Integrering av fakta, verdier og kommunikasjon leder til forskjeller i potensielle og utnyttede muligheter</i>	84
6.4.2	Delkonklusjon.....	89
7.	Konklusjon	90
7.1	<i>Begrensinger og forslag til videre forskning</i>	92
8.	Litteraturliste	93
9.	Vedlegg	102
	<i>Vedlegg 1: Intervjuguide</i>	102
	<i>Vedlegg 2: Samtykkeerklæring</i>	103

Figuroversikt

Figur 1 – Utredningens struktur	10
Figur 2 – Utvikling i nøkkeltall i hotellbransjen	12
Figur 3 – Sammenheng mellom restriksjonsnivå og belegg i norske hoteller.....	14
Figur 4 - Utvikling i belegg i norske hoteller sett opp mot april 2019	15
Figur 5 – Andel ubesatte stillinger i norsk næringsliv	16
Figur 6 – Illustrasjon av teori, teori i praksis og «Vår metode».....	23
Figur 7 – Nytte- og prisnivåpotensial for ulike hovedtilnærminger til prissetting.....	25
Figur 8 – Illustrasjon av forskningsløken	28
Figur 9 – Dimensjoner av en casestudie.....	34
Figur 10 – Fremstilling av markedskart for den norske hotellbransjen.....	36
Figur 11 – Fordeling av respondenter i markedskartet.....	37
Figur 12 – Fordeling av hoteller ut fra lokasjon og struktur	38
Figur 13 – Struktur for kapittel 5.....	45
Figur 14 – Prisingsprosessen i frittstående hoteller.....	57
Figur 15 – Prisingsprosessen i kjedehoteller.....	68
Figur 16 – Struktur for kapittel 6.....	73

1. Innledning

1.1 Bakgrunn for utredningen

Å fastsette priser hevdes å være en av de viktigste beslutningene selskaper tar (se f.eks. Skouras, Avlonitis & Indounas, 2005). Raju og Zhang (2010) fant at å øke priser med 1 prosent i en rekke amerikanske selskaper ledet til en gjennomsnittlig økning i lønnsomhet på hele 10,29 prosent. Derimot ledet tilsvarende reduksjon i faste og variable kostnader til en økning på henholdsvis 2,45 og 3,28 prosent (Raju & Zhang, 2010). Dette tydeliggjør at pris kan ha betydelige effekter på selskapers bunnlinje. Imidlertid burde sammenhengen mellom pris og lønnsomhet tolkes med varsomhet. Prisendringer kan føre til reaksjoner fra både kunder og konkurrenter, og på denne måten påvirke salgsvolum og lønnsomhet i negativ retning (Bjørnenak, 2019). Dette gjør at prising ikke bare er viktig, men også svært sammensatt.

Som følge av prisbeslutningens viktighet og kompleksitet, er det utledet en rekke tilnærminger til fastsettelsen av pris. Den tradisjonelle tilnærmingen tar utgangspunkt i profittmaksimerende neoklassisk økonomisk teori, og hevder at prisen burde settes der marginalkostnaden er lik marginalinntekten (se f.eks. Skouras, Avlontis, & Indounas, 2005). Å implementere denne teoretiske optimale prisen er imidlertid ikke så enkelt i praksis, da teorien bygger på flere antagelser som sjeldent er oppfylt (Fjell, 2003). På bakgrunn av dette har man observert at det ofte eksisterer et gap mellom neoklassisk prisingsteori og pris, omtalt som «*the reality gap*» (Lucas M. R, 2003; Scapens, 1994).

Gapet mellom tradisjonell prisingsteori og praksis har blitt tydelig observert i den norske hotellbransjen. Ifølge en artikkel fra Dagens Næringsliv økte gjennomsnittlig inntekt per disponible rom i juni 2022 betydelig sett opp mot samme periode i 2019 (Berglihn, 2022). Dette var som en følge av at hotellene økte romprisene med 17 prosent i snitt. Ut fra standard økonomisk teori ville man for et uendret kapasitetsnivå antatt at prisøkningen skyldtes høyere etterspørsel og derav færre tomme rom. Imidlertid er det motsatte observert flere steder i landet. Samtidig som priser på hotellrom økte, gikk andelen solgte rom ned (Berglihn, 2022). Dette kan illustrere eksistensen av et «*reality gap*» innenfor prising i hotellbransjen, og dermed underbygge påstanden om at prising i praksis er mer sammensatt enn det tradisjonell prisingsteori antyder.

Hotellbransjen har stått ovenfor en rekke utfordringer de siste årene, spesielt i forbindelse med Covid-19-pandemien. Som følge av pandemiens utbrudd iverksatte den norske regjeringen den 12. mars 2020 de mest inngrepene tiltakene i norsk fredstid. Tiltakene fikk dramatiske konsekvenser for reiselivsnæringen, og fra februar til april falt antall gjestedøgn i norske hoteller med 88 prosent (Jakobsen, Iversen, Nedrum, & Rødal, 2021). Dette resulterte i et samlet underskudd i reiselivsbransjen på 1 milliard kroner i 2020, der fire av seks overnattingsvirksomheter endte med negativt driftsresultat. I 2021 økte tallet på antall overnattinger i hoteller med 11 prosent, og i september i år var de på et tilsvarende nivå som før pandemien (Oyier, 2022a; Kristoffer & Larsen, 2022). Imidlertid har høy inflasjon og økte priser på innsatsfaktorer ført til økte kostnader for hotellene, blant annet grunnet redusert tilgang på arbeidskraft og økte energipriser (Neset, et al., 2022). Samlet viser dette at hotellene har stått, og fremdeles står, ovenfor en rekke utfordringer som skjerper kravene til lønnsom drift. For en bransje som tradisjonelt betegnes som en lavmarginsbransje (HRR, 2012), kan dette hevdes å øke viktigheten av prisfastsettelsen.

Som følge av hotellenes grunnleggende karakteristika må det tas stilling til en rekke faktorer ved fastsettelse av priser. Blant annet er hoteller preget av en forgjengelig lagerbeholdning, noe som innebærer at usolgte hotellrom ikke kan lagres og selges på et senere tidspunkt. Da tomme hotellrom medfører tap av potensiell inntekt, legger dette et ytterligere press på valg av optimale priser. Dette leder til at beslutningstakere står ovenfor en avveining mellom rompris og belegg, der man ideelt sett ville solgt alle rom til høyest mulig pris (Mattimoe & Seal, 2011). Prisingens beslutning blir heller ikke mindre kompleks av at bransjen står ovenfor et marked preget av betydelige sesongvariasjoner og ulike kundesegmenter (Oyier, 2022b). Som følge av bransjens karakteristika, kombinert med de omfattende følgene av et urolig makroøkonomisk bilde, kan det hevdes at prisingens beslutning i hoteller er mer sammensatt og viktigere enn noen gang.

1.2 Forskningsspørsmål og formål

Ifølge Lucas (2003) bygger tradisjonell forskning på prising ofte på neoklassisk økonomisk teori. Denne typen forskning fokuserer ofte i større grad på å studere gapet mellom teori og praksis, fremfor prisingens praksis i seg selv (Nagle T., 1984). Ifølge Scapens (1994) burde man heller gjøre det omvendte:

«Never mind the gap – study management accounting practice»

Denne tilnærmingen anbefales også av flere, blant annet av Mattimoe & Seal (2011) som selv har utført en studie på prisingspraksis i et irsk hotell. De understreker at å sammenligne prisingspraksiser med teoretiske «idealer» ikke bidrar til å forklare og forstå den faktiske praksisen (Mattimoe & Seal, 2011). Basert på dette anbefaler de å heller utføre eksplorative casestudier på prisingspraksiser i ulike hoteller.

Vi vil følge Scapens (1994) og Mattimoe & Seal (2011) sine oppfordringer ved å studere prisingspraksis i norske hoteller ved en eksplorativ flercasestudie. Fremfor å utføre en sammenligning med rendyrket teori, vil vi heller benytte teorien som et hjelpemiddel til å forstå *hvordan* og *hvorfor* hotellene setter dagens priser som de gjør (Humphrey & Scapens, 1996). Målet med studien er å forklare og skape en forståelse for hvordan norske hoteller fastsetter priser på sine hotellrom. Dette i en tid der hotellene står ovenfor flere utfordringer som forsterker kompleksiteten og viktigheten av prisfastsettelsen. Med bakgrunn i dette ønsker vi å besvare følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan prises norske hotellrom i dag – en tid preget av post-pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer?»

Vi vil studere prisingspraksiser i både frittstående hoteller og kjedehoteller, noe som åpner for å også kunne analysere forskjeller i praksiser mellom hotellstrukturene. Videre har vi hovedfokus på hotellets utforming av rompriser til privatpersoner. Selve utforming av priser til bedrifter og priser på tilleggstjenester er i mindre grad dekket, men imidlertid ikke utelukket fra oppgaven.

1.3 Utredningens struktur

Utredningen består av totalt syv kapitler med tilhørende delkapitler. I dette innledende kapittelet har vi presentert formål og forskningsspørsmål, samt bakgrunn og relevans for studien. I kapittel 2 gis det en presentasjon av hotellbransjen i Norge, samt en diskusjon rundt innvirkningen av Covid-19-pandemien og økte kostnader på innsatsfaktorer. Den teoretiske tilnærmingen til oppgaven blir i kapittel 3 presentert i to deler. Først beskrives økonomisk prisingsteori fra academia, før vi videre introduserer fagfeltet Revenue Management. Det metodiske rammeverket for oppgaven blir presentert i kapittel 4 ved diskusjon rundt forskningsdesign, datainnsamling og dataanalyse. I tillegg vil utredningens kvalitet diskuteres ved å vurdere datagrunnlagets reliabilitet, gyldighet og overførbarhet. Videre i delkapittelet

vil vi diskuterer etiske hensyn. I kapittel 5 blir funnene på dagens prisingsprosesser presenterte, før prosessene blir videre analysert i kapittel 6. Avslutningsvis konkluderes utredningen i kapittel 7, hvor vi diskuterer utredningens begrensinger og inkluderer forslag til videre forskning. Oppgavens struktur oppsummeres ved Figur 1:



Figur 1 – Utredningens struktur

2. Den norske hotellbransjen

I dette kapittelet vil vi introdusere den norske hotellbransjen nærmere, da kunnskap om næringen og dens utfordringer kan bidra til en rikere forståelse av dagens prisingspraksiser. I tillegg til den generelle utviklingen i bransjen vil vi presentere nylige endringer i samfunnsbildet. Spesifikt vil vi sette søkelys på hvilke eventuelle implikasjoner Covid-19-pandemien og økte kostnader på innsatsfaktorer har på det norske hotellmarkedet.

2.1 Hotellbransjen

Hotellnæringen i Norge har over lang tid opplevd vekst, og fra 2010 til 2019 hadde bransjen en samlet vekst i lønnsinntekt på hele 53 prosent (Lundkvist, Danielsen, Vatne, & Aasebø, 2019). I en markedsrapport fra Hotelia (2022) har denne veksten i stor grad vært drevet av arbeidet for å bygge Norge som et attraktivt reiselivsprodukt og merkevarenavn, bestående av trygghet og naturbaserte opplevelser. Samtidig som dette har tiltrukket flere internasjonale besøkende, har det økt nordmenns interesse av å være turist i eget land. Ifølge statistikk fra SSB var det i juli 2022 nærmere 3,3 millioner overnattingsdøgn i Norge, hvorav hele 69 prosent var norske kunder (Statistisk Sentralbyrå, 2022a).

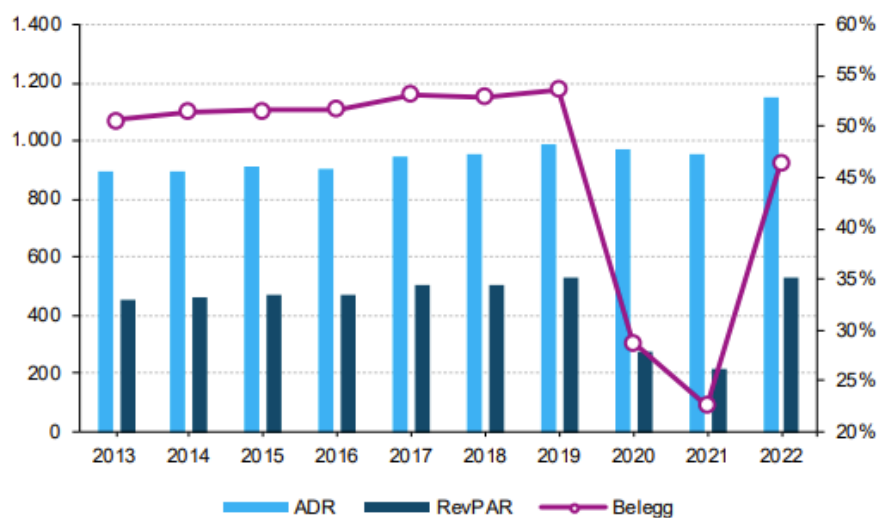
Hotellbransjen i Norge kan hovedsakelig deles inn i to kategorier; frittstående hoteller og kjedehoteller. Kjedehoteller er hoteller som er helt eller delvis eid av hotellkjeder gjennom franchiseavtaler. Det finnes omtrent 19 hotellkjeder i Norge, eksempelvis Thon Hotels, Nordic Choice Hotels og Scandic Hotels (LookingForBooking, 2022). Frittstående hoteller er hoteller uten tilknytning til kjeder, og i Norge finnes det omtrentlig 500 hoteller av denne typen (Norsk Hotell Klassifisering, 2020).

Hotellbransjen står ovenfor et stort og variert kundesegment, hvor man hovedsakelig segmenterer kunder etter to dimensjoner; formål og nasjonalitet (Statistisk sentralbyrå, 2022b). Når det gjelder formål skiller det gjerne mellom ferie- og fritidsreisende og forretningsreisende. Ferie- og fritidsreisende er det største kundesegmentet, og ved å benytte tall fra SSB kan man finne at segmentet tilsvarende omtrent 55 prosent av kundene (Statistisk Sentralbyrå, 2022a). For nasjonaliteter kategoriseres kundene enten som nasjonale eller internasjonale. Videre kan det segmenteres ytterligere etter spesifikke nasjonaliteter. Både mellom og innenfor de ulike kundesegmentene kan det identifiseres forskjeller i preferanser, blant annet når det gjelder bomønster (Lundkvist, Danielsen, Vatne, & Aasebø, 2019).

Sommermånedene er høysesong for internasjonale gjester med en topp i juli, men det oppleves også en økende popularitet rundt vintersesong (Helgebostad, 2020; Statistisk Sentralbyrå, 2022c). I helger og ferietider er hotellene i større grad preget av ferie- og fritidsreisende, der forretningsreisende utgjør den største delen av kundene i ukedager (Kalvik & Lange, 2022).

For å nå ut til de ulike kundesegmentene selger hoteller sine rom gjennom flere distribusjonskanaler, deriblant gjennom egen salgskanal, turoperatører, reisebyrå og andre booking- og sammenligningstjenester tilbudt av tredjeparter. Sistnevnte er i bransjen definert som «Online Travel Agency» (heretter *OTA*), og omfatter plattformer som Expedia.com og Booking.com. Gjennom OTA får hotellene markedsført og solgt sine rom på en kanal med stor rekkevidde i bytte mot betaling av en provisjonsprosent (Bjørndal, 2022).

Grunnet variasjoner i kundesegment og de tilhørende preferansene varierer andelen solgte rom i løpet av året. Antall solgte rom som andel av hotellenes tilgjengelige rom gis ved beleggsprosenten (Statistisk Sentralbyrå, 2022d). Som illustrert i Figur 2 har beleggsprosenten i Norge historisk sett vært i underkant av 55 prosent, sett bort fra pandemi-årene:



Figur 2 – Utvikling i nøkkeltall i hotellbransjen, hentet fra Lundkvist et al. (2022)

I tillegg til beleggsprosent viser figuren gjennomsnittlig daglig pris (*ADR*) og total inntekt per tilgjengelige rom (*RevPAR*). Til tross for at de ovennevnte nøkkeltallene i hotellbransjen historisk har vært stabile, har utviklingen i lønnsomhet vært fallende siden 2011. Lønnsomhetsutfordringene skyldes blant annet økt konkurranse fra alternative overnattingstjenester, økt andel bookinger gjennom *OTA*, samt økte lønnskostnader

(Jakobsen, Iversen, Nedrum, & Rødal, 2021). I 2019 havnet det samlede driftsresultatet for bransjen på tilnærmet null kroner. Basert på dette kan det hevdes at bransjen er spesielt sårbar for endringer som utfordrer lønnsomhet.

2.2 Nylige utfordringer

Hotellbransjen er en konjunkturbasert næring som er følsom for endringer i makroøkonomien (Lundkvist, et al., 2022). De siste årene har verden vært preget av et urolig makroøkonomisk samfunnsbilde hvor pandemi, krig og energikrise er stikkord. Vi vil i det følgende gå nærmere inn på noen av disse hendelsene og hvordan de har påvirket den norske hotellbransjen.

2.2.1 Covid-19-pandemien

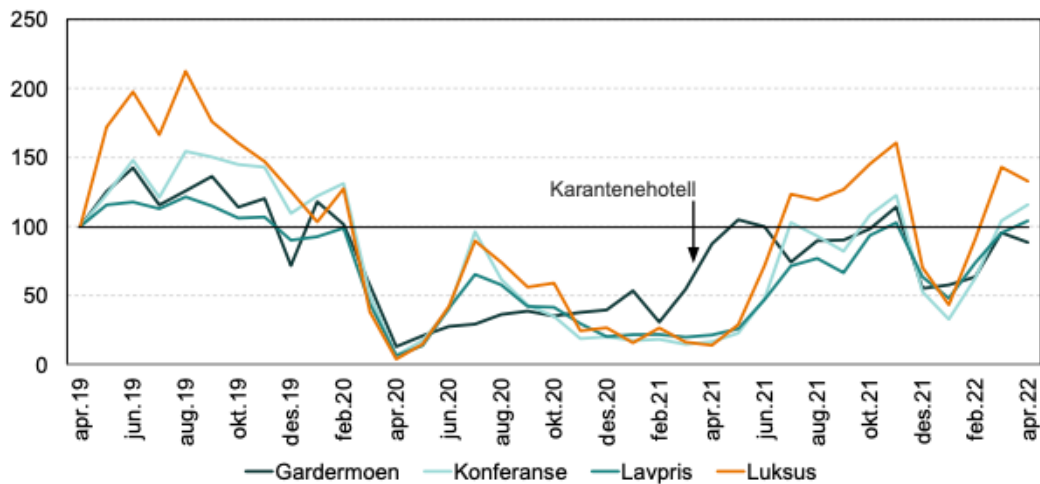
Covid-19-pandemien medførte omfattende restriksjoner i samfunnet, noe som hadde alvorlige konsekvenser for den globale økonomien. Reiselivsnæringen var blant næringene som ble først rammet av koronautbruddet (Jakobsen, Iversen, Nedrum, & Rødal, 2021). Ifølge NHO Reiselivs medlemsundersøkelse rapporterte 41 prosent av respondentene at de hadde mottatt kanselleringer eller avbestillinger som følge av koronaviruset allerede en uke før nedstengingen av landet. I løpet av de påfølgende ukene ble reiselivsnæringen mer eller mindre stengt ned (Blytt, Bougroug, & Sletten, 2022). Overnattings- og serveringsvirksomheter er blant sektorene som ble hardest rammet som følge av dette. Til tross for at bransjen tidligere har vært utsatt for kriser som innebar permitteringer, nedbemanning og reiserestriksjoner, hadde omfanget og konsekvensene aldri vært så store (Lundkvist, Vatne, Danielsen, & Aasebø, 2021).

I tiden etter pandemiens utbrudd har restriksjonsnivåene i samfunnet variert. Med utgangspunkt i smittetallene ble restriksjoner tidvis lettet på, og i andre perioder strammet inn. Dette illustreres ved Figur 3, som viser variasjonene i restriksjonsnivå og belegget i norske hoteller:



Figur 3 – Sammenheng mellom restriksjonsnivå og belegg i norske hoteller, hentet fra Due-Andersen, Ellingsen & Bråtebæk (2022)

Figuren viser en sammenheng mellom de to variablene, der hotellene synes å ha høyere belegg i perioder med lavere restriksjonsnivå. Blant periodene med relativt lave restriksjonsnivå innad i landet er somrene 2020 og 2021. Med reduserte muligheter for utenlandsreiser vokste det frem en interesse blant nordmenn for å være turist i eget land. Som følge av dette ble de to somrene svært positive for norske hoteller, til tross for fraværet av internasjonalt besøkende (Due-Andersen, Ellingsen, & Bråtebæk, 2022). De aktørene som fikk høstet største delen av godene som følge av den økte etterspørselen var hoteller som rettet seg mot ferie- og fritidsreisende, og som gjerne var lokaliserte i attraktive ferieområder. I motsetning hadde hotellene som i større grad var avhengig av forretningstrafikk og internasjonale gjester hatt det tøffere, derav også flyplasshoteller (Due-Andersen, Ellingsen, & Bråtebæk, 2022). Imidlertid opplevde flyplasshoteller en positiv effekt av å tilby hotellene som karantenehotell. Dette er illustrert i Figur 4, som viser utvikling i belegg for ulike hotellsegmenter i Oslo, med utgangspunkt i april 2019-belegget.



Figur 4 - Utvikling i belegg i norske hoteller sett opp mot april 2019, hentet fra Due-Andersen, Ellingsen & Bråtebæk (2022)

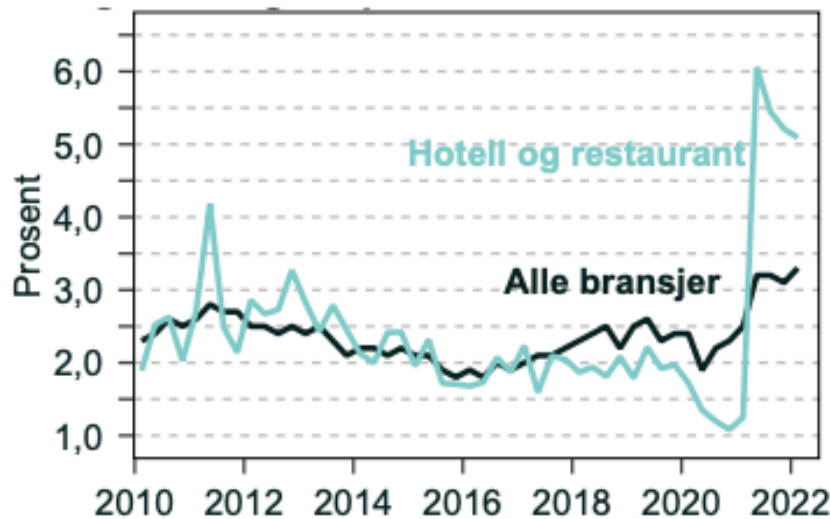
Fra tidligere kriser som har rammet reiselivsnæringen er erfaringen rask opphenting, noe som også oppleves i kjølvannet av pandemien. I mars 2022 kunne man se at tallet på internasjonale gjester nærmet seg samme nivå som før pandemien, og for norske gjester ble det satt ny rekord for mars måned (Henriksen, 2022). Videre ble det i september 2022 fastslått at antall solgte rom og beleggsprosenten i bransjen var på samme nivå som før pandemien (Kristoffersen & Larsen, 2022). Ifølge Lundkvist et al. (2022) har det vært en sterk prisvekst i første halvår av 2022. Som tidligere illustrert i Figur 2, fastslås det imidlertid at inflasjonsjustert RevPAR fremdeles ligger noe bak 2019-nivået.

2.2.2 Økte kostnader på innsatsfaktorer

I tillegg til utfordringene knyttet til pandemien, opplever hotellene samtidig økte kostnader som følge av økte priser på en rekke innsatsfaktorer. Utover den generelle prisstigningen i samfunnet, er det observert spesifikk prisstigning på arbeidskraft og energi, noe som spiser av bunntinjen i regnskapet og videre utfordrer lønnsomheten til hotellene.

Når det gjelder arbeidskraft har hotellbransjen tradisjonelt sett vært avhengig av arbeidsinnvandrere fra EØS, og ifølge en medlemsundersøkelse fra NHO Reiseliv sliter halvparten av virksomhetene nå med å erstatte sine sesongarbeidere (Majid, 2021). Bransjen mistet en stor mengde arbeidskraft under pandemien som følge av stengte hotell, permitteringer og oppsigelser (Lundkvist, Vatne, Danielsen, & Aasebø, 2021). Konsekvensene av dette understrekes av flere toppledere som oppgir mangel på arbeidskraft som en av bransjens største utfordringer (Lundkvist, Vatne, Danielsen, & Aasebø, 2021).

Mangel på arbeidskraft i hotellbransjen kan illustreres i Figur 5. Figuren viser antall ubesatte stillinger som andel av tilgjengelige stillinger i hotell- og restaurantbransjen sammenlignet med snittet for øvrige bransjer:



Figur 5 – Andel ubesatte stillinger i norsk næringsliv, hentet fra Due-Andersen, Ellingsen & Bråtebæk (2022)

Figuren viser en rekordhøy andel av ubesatte stillinger i hotell- og restaurantbransjen, en andel som i 2022 ligger betydelig over gjennomsnittet for øvrige bransjer. Redusert tilgang på arbeidskraft medfører gjerne økte lønninger for å tiltrekke seg arbeidskraft, og derav økte kostnader for hotellene. At dette er tilfellet for hotellbransjen bekrefter hotelldirektør Bengt Holger Larsen (2021) i et intervju til E24, hvor det påpekes at hele bransjen øker lønningene for å få tak i arbeidskraft (Ytreberg & Johansen, 2021). Dette skaper utfordringer da lønnskostnader i gjennomsnitt utgjør omtrent 40 prosent av totale kostnader i hotell- og serveringsbransjen (Majid, 2021). Små endringer i prisen på arbeidskraft kan derfor ha en betydelig påvirkning på hotellenes kostnadsnivå, og derav lønnsomheten.

Samtidig som hotellene må forholde seg til økte priser på arbeidskraft kaster den nåværende energikrisen i Europa lange skygger over næringen. Europas anstrengte forhold til Russland etter invasjonen av Ukraina har medført gassmangel over hele kontinentet (Glitre Energi, 2022). Konsekvensen av dette er rekordhøye priser på energi. Dette har konsekvenser for både europeiske privatpersoner og bedrifter, der norske hoteller er intet unntak. Statistisk sentralbyrå har i 2022 utarbeidet et anslag på konsekvensen av de økte strømprisene for ulike næringer i Norge. For overnattings- og serveringsvirksomhet har de anslått en strømsjokkfaktor på 2,6, noe som angir økningen i strømutfgifter fra «normalen» (Statistisk

Sentralbyrå, 2022c). Dette impliserer at overnattings- og serveringsbransjen har opplevd ekstrakostnader i snitt tilsvarende 2,6 prosent av omsetning. Videre understrekes det at overnattingsvirksomhet er særlig utsatt, noe som kan antyde at påvirkningen på hotellbransjen har vært ytterligere høyere enn den oppgitte strømsjokkfaktoren. At økte strømknaster skaper bekymringer i hotellbransjen kommer også frem i NHO Reiselivs medlemsundersøkelse utført i november 2022. Medlemsundersøkelsen kunne vise at 12 prosent av respondentene i overnattingsvirksomhet frykter konkurs dersom den nasjonale strømstøtteordningen ikke vedvarer i 2023 (Tønder & Habberstad, 2022).

2.2.3 Oppsummering

I dette kapitlet har vi sett at hotellbransjen har stått ovenfor en rekke utfordringer, spesielt de siste tre årene. For det første er hotellbransjen blant bransjene som ble hardest rammet av Covid-19-pandemien. Etter flere år fylt med usikkerhet og nedstenginger nærmer bransjen seg imidlertid tilsvarende RevPAR og beleggspersent som før pandemien. Imidlertid står hotellene samtidig ovenfor økte kostnader som følge av økte priser på innsatsfaktorer. For en bransje som er preget av lave marginer kan dette ha betydelige konsekvenser, og medføre et ytterligere fokus på å øke topplinjen for å kunne drifte lønnsomt. Her vil prising være et sentralt verktøy. Basert på dette kan det hevdes at dagens omstendigheter og utfordringer øker relevansen av å studere prisingsprosessen i norske hoteller.

3. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil vi gå nærmere inn på utredningens teoretiske grunnlag. I første del vil teoretiske tilnærminger til prisfastsettelse presenteres, før vi i andre del ser nærmere på prising i hotellbransjen ved å introdusere fagfeltet *Revenue Management*.

3.1 Metoder for prissetting

Det er utviklet en rekke metoder som tar sikte på å fastsette den «optimale» prisen på et produkt eller en tjeneste. Tilnærmingene legger til grunn ulike typer data som videre resulterer i ulike *prisstrukturer*. Den mest vanlige prisstrukturen er å sette én pris per produkt (Nagle & Müller, 2018), også kjent som en uniform pris (Fjell, 2022a). Imidlertid implementerer stadig flere aktører mer komplekse og fleksible prisstrukturer bestående av flere priser (Nagle & Müller, 2018). Dette gjøres for å dra nytte av et marked med varierende betalingsvilligheter.

I dette kapitlet vil vi introdusere noen velkjente tilnærminger til prisfastsettelse. Først vil vi introdusere den neoklassiske økonomiske teorien om *teoretisk optimal pris*. Deretter vil vi se nærmere på prising basert på kostnader, konkurrenter og kunder, i litteraturen omtalt som «*de tre K-ene*». De tre K-ene danner videre grunnlaget for ulike tilnærminger til prisfastsettelse, deriblant den *kostnadsbaserte*, *konkurrentbaserte* og *verdi- og kundebaserte tilnærmingen* (Bjørnenak, 2019).

3.1.1 Teoretisk optimal pris

I følge neoklassisk økonomisk teori er det overordnede målet til alle bedrifter å maksimere profitt, og man finner den profittmaksimerende tilpasningen der marginalkostnaden er lik marginalinntekten (Skouras, Avlonitis, & Indounas, 2005). Denne sammenhengen utgjør fundamentet for den teoretiske optimale prisen. En velkjent tilnærming for å identifisere den teoretiske optimale prisen er å anvende Amoroso-Robinson-regelen, gitt ved følgende formel (Amoroso, 1939; Robinson, 1933).

$$p = \left(\frac{1}{1 + \frac{1}{\varepsilon}} \right) \cdot mc$$

Der p er prisen på produktet, ε er priselastisiteten og mc er marginalkostnaden inkludert alternativkostnader (Bjørnenak, 2019). Som følge av at alternativkostnader er inkludert i marginalkostnaden blir den totale relevante kostnaden for en marginal økning tatt hensyn til. Det er viktig å merke seg at formelen gir en indikasjon på den optimale prisen heller enn en endelig pris, og i de fleste tilfeller angir formelen intervallet for hvor optimal pris befinner seg (Fjell, 2003).

Amoroso-Robinson-regelen baserer seg på en situasjon med ett produkt. Det er imidlertid viktig å merke seg at å endre prisen på et produkt kan i mange tilfeller påvirke etterspørselen på andre produkt, for eksempel hvordan en prisendring på en hotellromtype påvirker en annen. Dette kan tas hensyn til ved å utvide formelen til å inkludere den potensielle effekten på andre produkter. Dette er gitt ved formelen under, der prisen på et produkt i er avhengig av prisen på et annet produkt j (Laitinen, 2011):

$$p_i = \left(\frac{1}{1 + \frac{1}{\varepsilon_i}} \right) * mc_i - (p_j - mc_j) * \frac{\varepsilon_{ji}}{1 + \varepsilon_i} * \frac{Q_j}{Q_i}$$

Her er ε_{ji} krysspriselastisiteten mellom de to produktene og Q representerer volum. Formelen kan videre utvides til å ta hensyn til ytterligere flere produkter.

For å kunne fastsette optimal pris er det i følge Amoroso-Robinson-regelen altså tilstrekkelig å legge til grunn data om marginalkostnaden, priselastisiteten og eventuelt krysspriselastisiteten ved flere produkter. Dersom marginalkostnaden er konstant vil den tilsvare de gjennomsnittlige variable kostnadene (Fjell, 2003). Dette er som følge av at marginalkostnaden ofte avhenger av prisen. Imidlertid er en konstant marginalkostnad sjeldent tilfelle i praksis (se f.eks. Bjørnenak, 2019). Antagelsen om en fast priselastisitet hevdes å også være en forenkling av virkeligheten (Nagle & Müller, 2018), og som følge av dette advarer blant annet Monroe og Cox (2001) mot å anta konstant elastisitet.

Fjell (2003) understreker at dersom marginalkostnad og elastisitet ikke er konstant vil anvendelse av Amoroso-Robinson-regelen i de fleste tilfeller ikke utlede den optimale prisen. Dersom prisen i utgangspunktet er for lav vil tilnærmingen foreslå en pris som er for høy, og omvendt. Med andre ord vil man kun identifisere den profittmaksimerende prisen dersom prisen allerede er profittmaksimerende, med mindre både marginalkostnad og elastisitet er konstant. Videre må elastisitet og marginalkostnad estimeres nøyaktig for å identifisere den

optimale prisen (Mansfield & Yohe, 2003). Dersom både elastisiteten og marginalkostnaden varierer betydelig er det nødvendig med informasjon om både etterspørsel og kostnader (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Dette fører til at det kan være både krevende og kostbart for selskaper å estimere den riktige elastisiteten og marginalkostnaden.

Det viser seg at prisfastsettelse er mer komplekst i praksis enn det klassisk økonomisk teori impliserer (Nagle & Müller, 2018). I prisingslitteraturen dreier det seg derfor ofte heller om prisfastsettelse med utgangspunkt i kostnader, konkurrenter og kunder. I det videre vil ulike hovedtilnærminger til prisfastsettelse som tar utgangspunkt i de tre K-ene introduseres.

3.1.2 Kostnadsbasert tilnærming til prising

Kostnadsbaserte priser baserer seg på kalkulerte kostnader og blir derfor også omtalt som regnskapstilnærmingen (Bjørnenak, 2019). Her legger man ofte til grunn kost pluss-prising ved at det settes en pris som dekker inn kostnader og et fortjenestetillegg. Denne prisfastsettelsen kan utspille seg i ulike former avhengig av hvordan kostnadene allokeres for å bestemme pris. I det videre vil vi introdusere to tilnærminger som gir ulike grunnlag for kost pluss-prising; *tradisjonelle* og *aktivitetsbaserte kalkyler*.

Tradisjonelle kalkyler

Innenfor tradisjonelle kalkyler grupperer man kostnader som enten faste eller volumvariable. Det er spesielt to metoder som er fremtredende for kostnadsallokering, kjent som *bidragsmetoden* og *selvkostmetoden* (Hoff & Helbæk, 2020). Ved å legge bidragsmetoden til grunn allokterer man kun de variable kostnadene, mens ved selvkostmetoden blir også de faste kostnadene fordelt.

Begrunnelsen for å kun allokere de variable kostnadene i bidragsmetoden er at de faste kostnadene ikke påvirkes av volum, og derfor burde være irrelevante for beslutninger (Hoff, 2009). Metoden tar utgangspunkt i særkostnadene tilknyttet produktet, og tar ikke hensyn til eventuelle alternativkostnader. En mulig konsekvens av dette er at det fastsettes for lave priser. På den andre siden finnes det flere argumenter for å også fordele faste kostnader til produktene, som i selvkostmetoden. Bjørnenak (2019) trekker frem at det å fordele faste kostnader kan være en tilnærming til alternativkostnaden som ofte er vanskelig å observere. I tillegg viser selvkostmetoden hva minstekravet til inntjeningen er på sikt for at et produkt skal være lønnsomt, da alle kostnader blir dekket inn. Imidlertid kan metoden i noen tilfeller føre til overvurdering av prisen (Bjørnenak, 2019).

En svakhet med tradisjonelle kalkyler er at de indirekte kostnadene fordeles etter volum, og ikke etter hva som faktisk forårsaker kostnadene (Bjørnenak, Dalen, Fehr, Olsen, & Torsvik, 2005). Dette kan eksempelvis være tilfellet for hoteller dersom matkostnader fordeles på antall gjester til tross for at ikke alle spiser på hotellet og i praksis ikke driver kostnaden (Nagle & Müller, 2018). Dette medfører at fordelingen av de indirekte kostnadene kan bli unøyaktig.

Aktivitetsbaserte kalkyler

I en aktivitetsbasert kalkyle, også kallet en *ABC-kalkyle*, er hensikten å fordele kostnader ut fra den faktiske ressursbruken til produktene (Datar & Rajan, 2012). På denne måten kan man ta hensyn til at noen kostnadsgrupper varierer med andre faktorer enn volum.

I motsetning til fullkostmetoden blir ledig kapasitet skilt ut i ABC-metoden, noe som medfører at produkter ikke belastes for kostnader knyttet til ubenyttet kapasitet (Bjørnenak, 2019). For hoteller kan dette eksempelvis være ved at kostnader tilknyttet tomme hotellrom ikke blir belastet de øvrige rommene. Fordelen med dette er at man unngår at prisene på hotellrommene øker som følge av kostnadsallokering for den ledige kapasiteten, og at dette videre fører til enda høyere priser og lavere belegg. Dette fenomenet omtales som «*dødens spiral*» og innebærer nedskalering av produksjon og mer ledig kapasitet som følge av fordeling av ubenyttet kapasitet (Bjørnenak, 2019).

En svakhet med aktivitetsbaserte kalkyler er imidlertid at de kan være krevende å utarbeide. Ifølge Laitinen (2011) vil det imidlertid ofte i praksis være tilstrekkelig å utforme en tilnærmet verdi for påvirkbare kostnader på kort sikt for å bestemme hvilke kostnader som skal henføres til ulike produkter.

Prising basert på kostnadsdata har imidlertid fått mye kritikk (se f.eks. Oxenfeldt & Baxter, 1961). Kritikken baseres særlig på at metoden ikke utleder den optimale prisen som følge av at markeds- og kundedata ikke tas hensyn til i beslutningen (Bjørnenak, 2019). I tillegg viser flere studier at tilnærmingen gir selskaper lite insentiver til å drive kostnadsminimering. Dette kan på sikt føre til høyere kostnader og derav økte priser (Raju & Zhang, 2010). Til tross for kritikken rettet mot tilnærmingen, viser det seg at kost pluss-prising er den dominerende prisfastsettingsmetoden. Ifølge Laitinen (2011) er det flere mulige årsaker til dette, blant annet enkelthet, prisreguleringer og diverse etiske vurderinger. I tillegg understrekes det at aktører implisitt kan legge markedsvurderinger og kundeforståelse til grunn i pluss-leddet i prisingen.

I slike tilfeller settes ikke prisen utelukkende basert på kostnadene, og metoden kan dermed kalles kostnadsorientert heller enn kostnadsbasert.

3.1.3 Konkurrentbasert tilnærming til prising

Til tross for at kostnadsbasert prissetting er den mest utbredte prissettingsmetoden burde man ifølge mikroøkonomisk teori også ta hensyn til både etterspørsels- og tilbudssiden i prissettingen (Pindyck & Rubinfeld, 2013). Dette gjøres i en konkurrentbasert tilnærming, ved at konkurransearenaen blir tatt hensyn til i prisfastsettelsen.

Konkurrentbasert prissetting er en prisingsmetode av relativt lav kompleksitet, da den baserer seg på å sette lik pris som konkurrentene (Raju & Zhang, 2010). I følge Raju & Zhang (2010) vil man med en konkurrentbasert tilnærming verken prise seg for høyt eller lavt i forhold til konkurrentene. Dette gjør at man kan opprettholde en konstant markedsandel i et stabilt marked (Raju & Zhang, 2010). Nagle & Holden (1995) anbefaler imidlertid å gjøre små korrigeringer i pris ut fra opplevde forskjeller i relativ verdi på produktene.

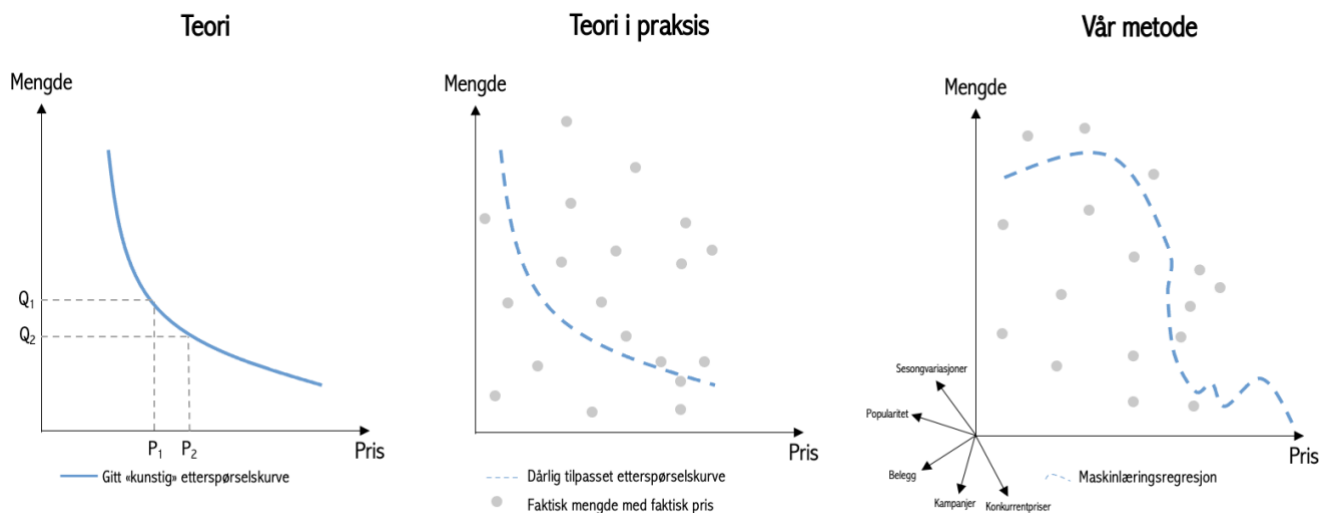
Som for kostnadsbasert prising har også denne prissettingsmetoden fått kritikk for å ikke sette søkelys på å forstå kundene og deres betalingsvillighet (Nagle & Müller, 2018; Raju & Zhang, 2010). En forutsetning for optimale resultater ved denne metoden er derfor at konkurrentene har gjort en grundig vurdering for å finne den riktige prisen i markedet (Fletcher & Russell-Jones, 1997). I tillegg burde det nevnes at å sette søkelys på stabile markedsandeler i et marked der etterspørselen reduseres over tid, kan føre til en konstant reduksjon av priser. På sikt kan dette føre til reduksjon av lønnsomheten i markedet som helhet (Raju & Zhang, 2010).

3.1.4 Verdi- og kundebasert tilnærming til prising

En prissettingsmetode som i større grad setter søkelys på å forstå kundene og deres betalingsvillighet er verdi- og kundebasert prising. Ved denne metoden er formålet å sette pris ut fra kundenes opplevde verdi og betalingsvillighet for produktet (Raju & Zhang, 2010). På denne måten kan det åpne for å ta ulike priser fra ulike kunder. For å kunne lykkes med denne tilnærmingen krever det at bedriftene opparbeider seg en systematisk forståelse av kundenes preferanser og betalingsvillighet (Bjørnenak, 2019).

En prisstruktur som baserer seg på kundenes opplevde verdi gjør at man kan utnytte betalingsvilligheten til den enkelte kunde, og på denne måten oppleve økt lønnsomhet. Med

store mengder kundedata og kraftfulle statistiske metoder er mulighetsrommet for å utnytte variasjoner i betalingsvillighet større enn tidligere (Bjørnenak, 2019). Hilsen og Hundsnes (2018) beskriver hvordan avansert maskinlæring kan benyttes til å predikere etterspørsel, der de inkluderer en rekke flere dimensjoner som påvirker etterspørselen. Dette kaller de «*Vår metode*», og kan illustreres ved Figur 6 (Hilsen & Hundsnes, 2018):



Figur 6 – Illustrasjon av teori, teori i praksis og «Vår metode», basert på Hilsen & Hundsnes (2018)

Ved å ta hensyn til de ytterligere dimensjonene som kan påvirke etterspørsel vil man ifølge Hilsen og Hundsnes (2018) kunne predikere etterspørselen mer nøyaktig. Dette åpner for å sette mer individualiserte priser og i større grad utforske nye muligheter til å påvirke kundenes etterspørsel.

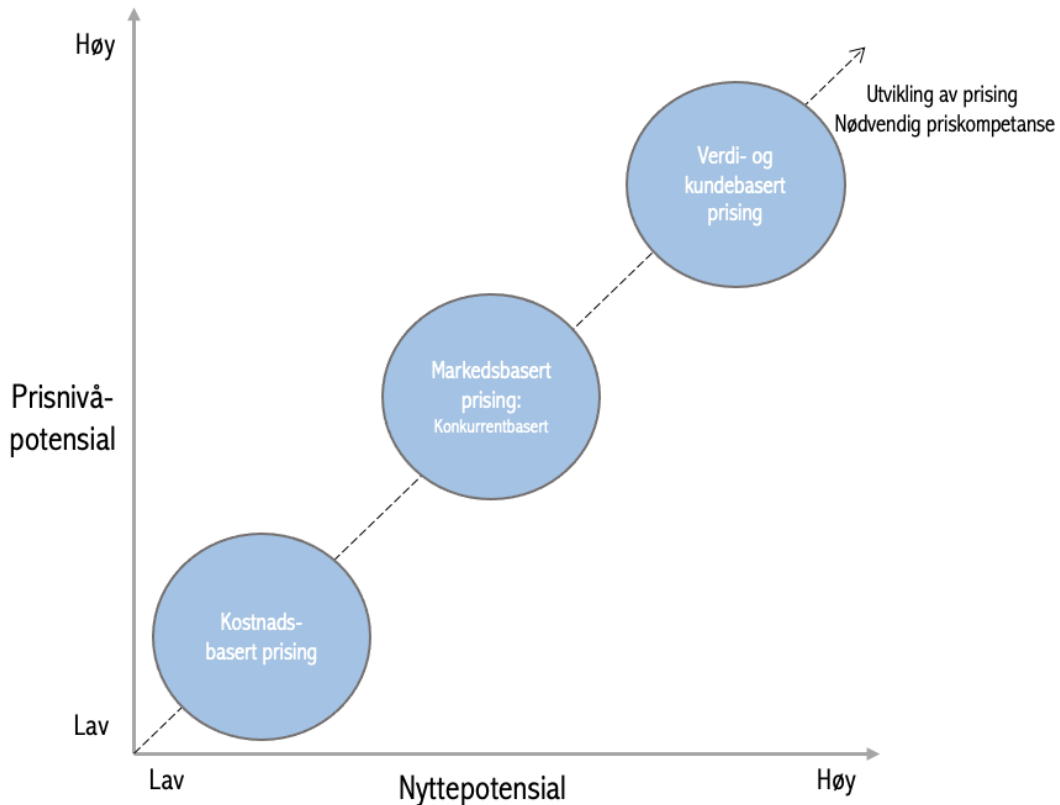
Det kan imidlertid være krevende å sette individualiserte priser til enkeltkunder (Nagle & Müller, 2018). Et alternativ innenfor den verdibaserte tilnærmingen som kan være enklere å implementere i praksis er *verdibasert markedssegmentering*. Hensikten med markedssegmentering er å dra nytte av ulike verdinivåer hos kundene, gjennom en prisstruktur bestående av ulike priser til ulike segment (Fjell, 2022b). Det kan defineres to typer markedssegmentering, *eksplisitt* og *implisitt* segmentering. Ifølge Fjell (2022b) omhandler eksplisitt markedssegmentering at tilbyder fastsetter verifiserbare kundekriterier for å oppnå rabatter. Ved implisitt markedssegmentering tar kunden et aktivt valg gjennom volumrabatter og ulike produktkarakteristika (Fjell, 2022b). Markedssegmentering resulterer i en relativt fleksibel prisstruktur som åpner for å hente ut mer verdi fra kundene basert på ulike betalingsvilligheter.

En fallgrube med kundebasert tilnærming er imidlertid å forveksle kunders betalingsvillighet med produktets verdi (Nagle & Müller, 2018). Nagle & Müller (2018) trekker frem at det å sette en pris som utelukkende reflekterer kundens betalingsvillighet kan føre til neglisjering av den faktiske verdien av produktet. Selv om en slik pris kan medføre økte inntekter på kort sikt, kan det være skadelig for fremtidig lønnsomhet (Nagle & Müller, 2018). Det argumenteres derfor for at man i stedet burde påvirke kundenes betalingsvillighet for at den skal reflektere produktets verdi.

Det er også viktig å merke seg at det å samle inn og utnytte store mengder data kan medføre noen utfordringer (Bjørnenak, 2019). For det første kan man møte på hindringer når det gjelder aksept fra kundene og personopplysningsloven (GDPR). Ved bruk av avansert maskinlæring kan det videre være krevende å skille mellom korrelasjon og årsakssammenhenger (Agrawal, Gans, & Goldfarb, 2018), noe som kan føre til at man vektlegger sammenhenger som er tilfeldige. I tillegg er det også betydelig risiko for tap av kunde- og forretningsforståelse, noe som kan lede til at man unnlater å fange opp viktig informasjon. For å lykkes med verdibasert prising ved bruk av maskinlæring kan det derfor være viktig å sette søkelys på å opprettholde god kunde- og forretningsforståelse (Bjørnenak, 2019).

3.1.5 Oppsummering

I dette kapitlet har vi introdusert fire tilnærminger til prisfastsettelse. Ved å ta utgangspunkt i den teoretiske optimale prisen legges det til grunn data om marginalkostnad og elastisiteter. I en kostnadsbasert tilnærming tas det utgangspunkt i kostnadsdata, og ved benyttelse av en konkurrentbasert tilnærming vektlegges det data om konkurrenter og deres priser. De ovennevnte tilnærmingene resulterer i en relativt statisk prisstruktur, hvor det gjerne fastsettes én pris per produkt. En verdibasert prisingstilnærming vil inkludere data om kundene i grunnlaget for prisen, noe som kan åpne for en mer fleksibel prisstruktur. Rønneberg (2013) argumenterer for at de tre hovedtilnærmingene til prising kan illustreres i et diagram ut fra nyttepotensial og prisnivåpotensial, som i Figur 7:



Figur 7 – Nytte- og prisnivåpotensial for ulike hovedtilnærminger til prissetting, basert på Rønneberg (2013)

Ifølge Rønneberg (2013) er verdibasert prising den prisingstilnærmingen med høyest nyttepotensial og prisnivåpotensial, etterfulgt av markedsbasert prising og kostnadsbasert prising (Rønneberg, 2013). Imidlertid er det viktig å merke seg at økt potensiale innenfor nytte og prisnivå også øker kravene til nødvendig kompetanse. Ifølge Rønneberg (2013) krever en verdibasert tilnærming at man må skape reell merverdi for kundene, noe som ofte vil være komplekst og ressurskrevende.

Bjørnenak (2019) hevder at hvilken prisingstilnærming bedrifter burde vektlegge avhenger av flere faktorer. Imidlertid understrekes det at en bedrift ikke nødvendigvis må velge én av tilnærmingene. Det kan nemlig være fordelaktig å kombinere de, og derav ta hensyn til data om både kostnader, konkurrenter og kunder i prisfastsettelsen (Bjørnenak, 2019).

3.2 Revenue Management

Reiselivsbransjen skiller seg fra andre bransjer ved at det gjerne er dyrt eller umulig å lagre kapasitet. Dette er en av faktorene som har aktualisert et behov for inntektsstyring (Mattimoe & Seal, 2011). Som følge av det økte behovet, har Revenue Management (heretter RM) vokst frem til å bli et utbredt fagfelt innenfor prising i hotellbransjen. Overordnet handler RM om å styre topplinjen ved å maksimere inntekter. Dynamisk priser kan være et sentralt verktøy for å styre inntekter, og baserer seg på at prisen varierer over tid, mellom kunder eller omstendigheter (Haws & Bearden, 2006).

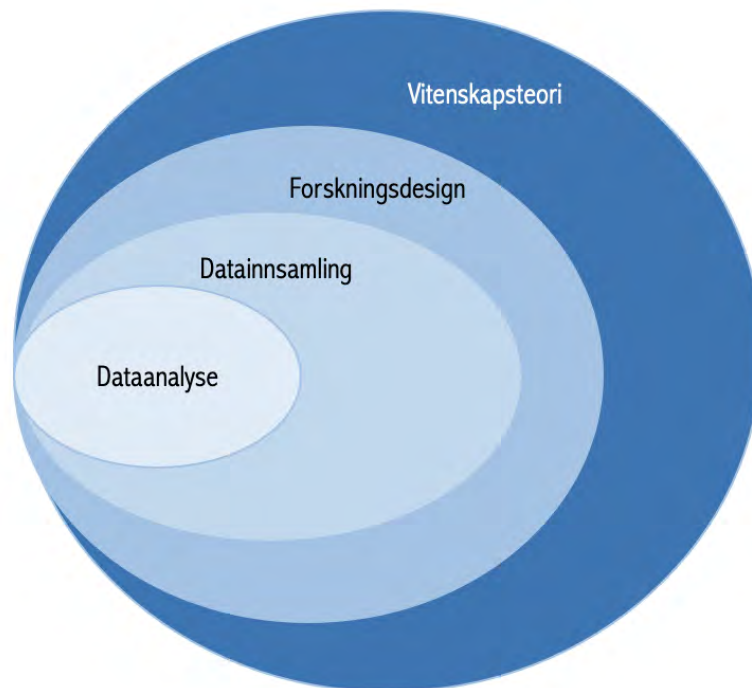
Ifølge Hayes og Miller (2011) er formålet med RM å øke bedriftenes inntekter gjennom avanserte teknikker og strategisk prising. Dette kan gjøres ved å systematisk estimere etterspørsel og styre kapasitet ut fra forbrukermønstre, etterspørsel og prissensitivitet (Cross, Higbie, & Cross, 2008). Det er definert visse karakteristika en bedrift burde kjennetegnes ved for å kunne dra nytte av RM. Det første kjennetegnet er at kapasiteten burde være relativ fast (Hayes & Miller, 2011). Dette er tilfellet for hoteller da de på kort sikt har et fast antall hotellrom, og det ofte er kostbart å utvide eksisterende kapasitet. Videre egner RM seg for produkter der det kan etableres ulike versjoner av samme produkt, eksempelvis ulike romtyper i hoteller (Hayes & Miller, 2011). Flere karakteristika er ifølge Hayes og Miller (2011) blant annet at etterspørselen er variabel, de faste kostnadene er relativt høye, markedet kan segmenteres og produktet bestilles før forbruk. Hotellbransjen kan kjennetegnes ved samtlige av de ovennevnte karakteristika, noe som kan bidra til å forklare utbredelsen av RM i bransjen.

RM i hotellbransjen handler om å maksimere inntektene ved å dynamisk endre pris som en funksjon av flere faktorer, som for eksempel belegg og tid til innsjekk (Olstad, 2006). Basert på dette kan det identifiseres flere fellestrekk med en verdi- og kundebasert tilnærming til prising, som introdusert i kapittel 3.1.4. En klar fellesnevner er at man forsøker å identifisere den prisen som reflekterer kundenes betalingsvillighet. For å oppnå dette anvender man gjerne flere dimensjoner for å predikere etterspørselen. Dette er i tråd med det Hilsen og Hundsnes (2018) foreslår i «Vår metode». I tillegg til belegg og tid til innsjekk kan man legge til grunn ulike data på både kostnader, konkurrenter og kunder. På denne måten muliggjør RM integrering av de tre K-ene og tilhørende hovedtilnærmingene til prising. Ved å relatere dette til Rønneberg (2013) kan det videre hevdes at RM og dynamisk prising åpner for et relativt høyt prisnivå- og nyttepotensial for hotellene.

Flere studier har påpekt den positive virkningen på inntekt og lønnsomhet ved RM og dynamisk prising (se f.eks. Liu & Ryzin, 2008; Jones, 2000). Til tross for de tilsynelatende positive effektene RM har på selskapenes finansielle måltall, er det også forbundet en rekke utfordringer til utøvelsen. Utfordringene som trekkes frem er ofte knyttet til kundene og deres oppfatning av dynamiske priser, der en rekke tidligere studier har identifisert negative sammenhenger mellom RM og kundelojalitet (se f.eks. Lin & Huang, 2015). Det pekes på at dynamisk prising ofte oppfattes som urettferdig (Bowen & Shoemaker, 2003). Bowen & Shoemaker (2003) understreker at dette kan videre ha en negativ effekt på kundenes oppfatning av hotellet og dermed skade kundelojaliteten. I tillegg trekkes det frem av Noone et al. (2003) at selskaper som utnytter RM til å enhver tid maksimere inntekter kan utvikle et mer kortsiktig fokus på profittmaksimering. Dette kan videre lede til at prisene som utformes avviker fra de prisene man ville satt ved fokus på relasjonen med kundene (Noone, Canina, &ENZ, 2012). Bowen & Shoemaker (2003) understreker derfor viktigheten av at hoteller også inkluderer strategiske handlinger for å bevare og fremme kundelojaliteten, for å sikre lønnsomhet på lang sikt.

4. Metodisk rammeverk

I dette kapittelet vil utredningens metodiske rammeverk presenteres. Dette vil gjøres ved å ta utgangspunkt i Saunders, Lewis og Thornhill (2016) sin illustrasjon av forskning, også kjent som *the research onion*. I denne illustrasjonen representerer hvert lag i «forskningsløken» ulike valg en forsker står ovenfor ved en studie (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Busch (2021) har utarbeidet en forenkling av denne fremstillingen, som illustrert i Figur 8:



Figur 8 – Illustrasjon av forskningsløken, basert på Busch (2021) og Saunders, Lewis & Thornhill (2016)

Figuren illustrerer at det første valget man står ovenfor er knyttet til vitenskapsteoretisk ståsted, som omhandler det Saunders, Lewis & Thornhill (2016) beskriver som forskningsfilosofi og forskningstilnærming (Busch, 2021). Videre må man velge forskningsdesign. Dette har betydning for etterfølgende valg av hvordan studiens data skal samles inn og analyseres. Forskningsløken danner kapittelets struktur, og vi vil dermed gå nærmere inn på hvert lag i forskningsløken. Avslutningsvis vil vi drøfte dataens validitet, reliabilitet og overførbarhet, samt vurdere eventuelle etiske utfordringer knyttet til studien.

4.1 Vitenskapsteori

4.1.1 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi omhandler synet på utvikling av kunnskap, samt arten av denne kunnskapen i forskningssammenheng (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Som forsker vil man gjøre en rekke antagelser, inkludert antagelser om fakta (*epistemologi*), om våre forestillinger om hvordan verden ser ut (*ontologi*) og i hvilken grad egne verdier påvirker forskningsprosessen (*aksiologi*) (Busch, 2021; Burrell & Morgan, 1979). De ovennevnte antagelsene vil forme måten man forstår problemstillingen på, metodene man benytter og hvordan man tolker funnene (Crotty, 1998). Saunders, Lewis & Thornhill (2016) skiller i hovedsak mellom fem forskningsfilosofier; *positivisme*, *kritisk realisme*, *interpretivisme*, *postmodernisme* og *pragmatisme* (Busch, 2021; Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Ifølge Busch (2021) kan tilnærmingene positivisme og interpretivisme anses som to ytterpunkter når det kommer til vitenskapsteoretisk ståsted. Interpretivisme representerer en fortolkningsbasert tilnærming, og kalles også hermeneutikk (Busch, 2021). Positivisme innebærer å sette søkelys på den observerbare sosiale virkeligheten for å danne generaliserende regler og anerkjenne det som kan verifiseres vitenskapelig (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). På den andre siden tar interpretivisme utgangspunkt i at det ikke finnes en objektiv virkelighet, og søker å oppnå en rikere forståelse av sosiale konstruksjoner og fenomen (Busch, 2021; Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

Innenfor de to ytterpunktene finnes de ytterlige forskningsfilosofiene kritisk realisme, postmodernisme og pragmatisme. Kritisk realisme setter søkelys på å forklare det man ser og opplever gjennom underliggende strukturer av virkeligheten som former de observerbare hendelsene (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2016) vektlegger postmodernismen språkets og maktforholdets rolle, og setter søkelys på å gi stemme til alternative synspunkter. Videre starter forskning som baserer seg på en pragmatisk filosofi gjerne med et problem, og har som mål å bidra med praktiske løsninger til fremtidig praksis (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Den siste forskningsfilosofien, pragmatisme, ønsker å forene både objektivisme og subjektivisme, fakta og verdier, samt kunnskap og kontekstualiserte erfaringer.

Vår utredning vil basere seg på en pragmatisk forskningsfilosofi, der vi orienterer oss mot å få dypere forståelse av prisingspraksiser i norske hoteller. For å opparbeide oss denne forståelsen vil vi benytte paradigmet pragmatisk konstruktivisme som et konseptuelt rammeverk, noe vi vil komme tilbake til under dataanalyse i kapittel 4.4.

4.1.2 Forskningstilnærming

I samfunnsvitenskapelig forskning er det et mål å integrere teori og empiri (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Man kan i hovedsak nytte tre ulike tilnærminger for å oppnå dette, enten en *deduktiv*, *induktiv* eller *abduktiv* tilnærming.

En deduktiv tilnærming kan karakteriseres som en teoridrevet tilnærming, der man tar utgangspunkt i en etablert teori og tester denne, gjerne med klare hypoteser utarbeidet på forhånd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). På den andre siden kategoriseres en induktiv tilnærming som en datadrevet tilnærming, der man tar utgangspunkt i innsamlet data og bygger en teori ved hjelp av dataanalyse (Grenness, 2003). Det kan også defineres en tredje tilnærming som er en kombinasjon av de to ytterpunktene, omtalt som en abduktiv tilnærming (Busch, 2021). Ved denne tilnærmingen brukes data til å utforske et fenomen og identifisere mønstre for å utvikle en ny eller modifisere en allerede eksisterende teori (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Vår utredning vil baseres på en induktiv tilnærming, der vi samler inn data og bygger en teori på hotellenes prisingsprosess. Dette impliserer at vi nærmer oss empirien uten noen klare forventninger om hvordan hoteller fastsetter sine priser (Busch, 2021). Imidlertid impliserer ikke dette at vi ser bort fra etablert teori på området, da dette kan benyttes til å identifisere konsepter man ønsker å utforske videre i prosessen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). På denne måten vil etablert prisingsteori benyttes som et hjelpemiddel til å berike forståelsen av våre funn.

4.2 Forskningsdesign

Etter en diskusjon om vitenskapsteoretisk ståsted er valg av forskningsdesign et naturlig neste steg (Busch, 2021). Utredningens forskningsdesign beskriver planen for hvordan vi går frem for å besvare problemstillingen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Forskningsspørsmålet gir retningslinjer for hva som skal undersøkes og hva man vil finne svar på i studien. Basert

på dette vil designet utformes med utgangspunkt i forskningsspørsmålets formål. Churchill (1991) presenterer tre hovedkategorier for forskningsdesign. De tre kategoriene omtales som *eksplorative*, *deskriptive* og *kausale* design (Churchill, 1991).

Et eksplorativt forskningsdesign anvendes når man utforsker områder der det er utført lite systematisk forskning tidligere, og problemstillingen gjerne er formulert mer åpen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Dersom studien imidlertid baserer seg på å beskrive variabler og utforske sammenhenger mellom disse anvender man gjerne heller et deskriptivt forskningsdesign (Grenness, 2003). I slike tilfeller baserer man seg gjerne på relativt klare hypoteser om hvordan sammenhengene ser ut. Videre tar et kausalt forskningsdesign utgangspunkt i årsakssammenhenger, og har som formål å måle effekter av ulike årsaks-virknings-forhold (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016).

Ut fra vår kjennskap er det utført relativt lite systematisk forskning på hvordan norske hoteller fastsetter sine rompriser, noe som gjør at vi ikke har klare hypoteser rundt prisingspraksisene. Basert på dette kategoriseres vårt forskningsdesign som eksplorativt. Videre er forskningsspørsmålet for denne utredningen er formulert relativt åpen og starter med spørreordet *hvordan*, noe som ofte kjennetegner utforskende problemstillinger (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Styrken ved et eksplorativt forskningsdesign er blant annet at det tar sikte på å gi ideer og innsikt i problemstillinger som ikke er presist formulerte (Grenness, 2003).

For at det eksplorative forskningsdesignet skal være velegnet til å besvare vårt forskningsspørsmål er det flere viktige beslutninger som må tas. Ifølge Busch (2021) er det ytterligere fire sentrale vurderinger en forsker står ovenfor. Det første gjelder valg mellom ekstensivt eller intensivt design. Videre må det velges forskningsmetode, tidsperspektiv og forskningsstrategi (Busch, 2021).

4.2.1 Ekstensivt eller intensivt forskningsdesign

Et ekstensivt forskningsdesign innebærer at vi samler inn store mengder data og fokuserer på bredden i datagrunnlaget, for eksempel gjennom spørreundersøkelser (Busch, 2021). Videre går man ved et intensivt design mer i dybden og samler data fra et fåtall respondenter, for eksempel gjennom intervjuer.

Ved valget mellom ekstensivt og intensivt forskningsdesign kan det være relevant å vurdere kompleksiteten av problemstillingen (Busch, 2021). Som følge av at vårt forskningsspørsmål er relativt åpent og kompleks, kan dette tale for å legge et intensivt design til grunn. I tillegg til å undersøke hvordan hoteller fastsetter sine priser ønsker vi også å forstå hva som ligger til grunn for denne praksisen. Dette krever at man må gå mer i dybden enn ved et ekstensivt design. I tillegg vil forskning som baserer seg på et relativt fortolkningsbasert ståsted trekke vitenskapeteoretisk mot et intensivt forskningsdesign (Busch, 2021). Imidlertid har vi samtidig fokusert på å etablere en tilstrekkelig bredde i datautvalget, noe som kan dra i retning av et ekstensivt forskningsdesign. Basert på de ovennevnte argumentene som taler både for et ekstensivt- og intensivt forskningsdesign, vil vi hevde at vår utredning posisjonerer seg mellom de to ytterpunktene.

4.2.2 Forskningsmetode

Når det gjelder studiens forskningsmetode ønsker vi å se på hvilke datakilder som benyttes og hvordan dataen samles inn (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Vi kan skille mellom to hovedkategorier for forskningsmetoder; *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Ifølge Johannessen, Tuft & Christoffersen (2016) kartlegger ofte kvantitativ forskning at noe skjer, mens kvalitativ forskning gjerne avdekker hvorfor det skjer.

Ved valg av forskningsmetode er det sentralt å anerkjenne at begge forskningsmetoder har sine fordeler og ulemper. Fordeler med en kvantitativ forskningsmetode er at det er lagt til rette for å håndtere større datamengder. På den andre siden kan det være mer krevende å utføre avanserte analyser (Busch, 2021). Kvalitative metoder brukes gjerne i forbindelse med problemstillinger som ikke kan brytes ned i numeriske størrelser på en meningsfull måte, noe som kjennetegner vårt forskningsspørsmål (Grenness, 2003). Ifølge Busch (2021) gjør en kvalitativ forskningsmetode det enklere å gå i dybden for å studere mer komplekse og åpne problemstillinger. Imidlertid understrekes det at resultatene kan være overførbare i mindre grad enn ved en kvantitativ innsamling av data.

Gitt åpenheten og kompleksiteten av vårt forskningsspørsmål vil vi i vår utredning vil vi legge til grunn en kvalitativ forskningsmetode. Videre kan dette valget også underbygges ved at denne metoden ofte er å foretrekke ved intensive forskningsdesign og at den åpner opp for å gå i dybden på hotellens prisingspraksiser i større grad (Busch, 2021).

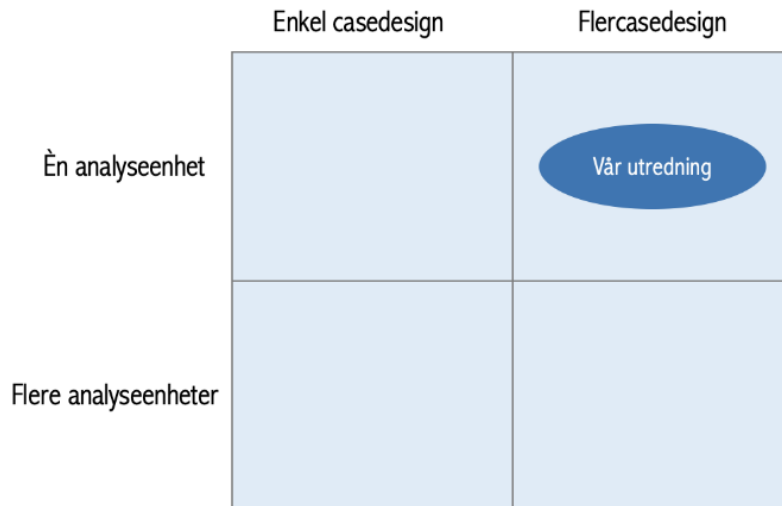
4.2.3 Tidsperspektiv

Ved valg av tidsperspektiv tas det stilling til om data skal samles inn på ett eller flere tidspunkter (Busch, 2021). Fordelen med å samle inn data på flere tidspunkter er at det åpner for å analysere komplekse utviklingstrekk og årsak-virkning-forhold. Alternativet er å gjennomføre en tverrsnittsundersøkelse, som omhandler å samle inn alle data på ett tidspunkt. Som følge av at vår utredning strekker seg over et semester setter dette begrensinger ved å samle inn data på flere tidspunkter, og vi vil dermed utføre en tverrsnittsundersøkelse. Busch (2021) understreker at selv om en kvalitativ undersøkelse strekker seg over tid blir den betraktet som en tverrsnittsundersøkelse så lenge hver respondent intervjues én gang.

4.2.4 Forskningsstrategi

En strategi kan generelt defineres som en handlingsplan for å nå et mål, og derav som en plan for å besvare utredningens problemstilling (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Ifølge Busch (2021) kan dette også defineres som utredningens *hoveddesign*. Eksempler på hoveddesign kan være eksperimenter, evalueringsforskning, etnografiske studier og casestudier.

Basert på naturen til det eksplorative og intensive forskningsdesignet til utredningen vil vi anvende casestudie som forskningsstrategi. Ifølge Saunders, Lewis & Thornhill genererer casestudier innsikt fra intensiv og detaljert forskning av et fenomen i dets virkelige kontekst. Dette kan videre føre til en rik forståelse av fenomenet og grunnlag for videre utvikling av teorier (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Ifølge Yin (2014) kan man definere to dimensjoner i design av casestudier. Første dimensjonen er hvorvidt casestudien tar utgangspunkt i én eller flere caser. Den andre dimensjonen er hvorvidt det legges til grunn én eller flere analyseenheter (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Matrisen er illustrert i Figur 9.



Figur 9 – Dimensjoner av en casestudie, basert på Johannessen et al. (2016) og Yin (2014)

Vår utredning befinner seg i første kvadrant og kategoriseres med andre ord som et flercasedesign basert på én analyseenhet. Bakgrunnen for at dette er at vi i vår utredning studerer prisfastsettelsen (én analyseenhet) i flere norske hoteller (flercasedesign).

4.3 Datainnsamling

Ifølge Busch (2021) er det flere metodiske valg som må tas stilling til når det gjelder datainnsamling. I det videre vil vi diskutere hvordan vi har gått frem ved valg av metode og datakilder, samt utforming av intervjuguide og gjennomførelse av intervjuer.

4.3.1 Valg av metode

I vurdering av hvilken metode man vil benytte, burde studiens forskningsdesign og det vitenskapsteoretisk ståsted legges til grunn (Busch, 2021). Basert på utredningens kvalitative tilnærming har vi i hovedsak valget mellom fire ulike metoder for datainnsamling; *intervjuer*, *observasjoner*, *visuelle data* og *forskningsdata*.

På bakgrunn av utredningens eksplorative og intensive forskningsdesign har vi valgt å benytte én-til-én intervjuer som datainnsamlingsmetode. Fordelen med intervjuer er at metoden er fleksibel og åpner for fyldige og mer detaljerte beskrivelser av det vi studerer (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Respondentene får større frihet til å uttrykke seg om hotellets

prisingsprosess enn ved eksempelvis et spørreskjema. Dette åpner for en rikere forståelse og analyse av prisingspraksisen.

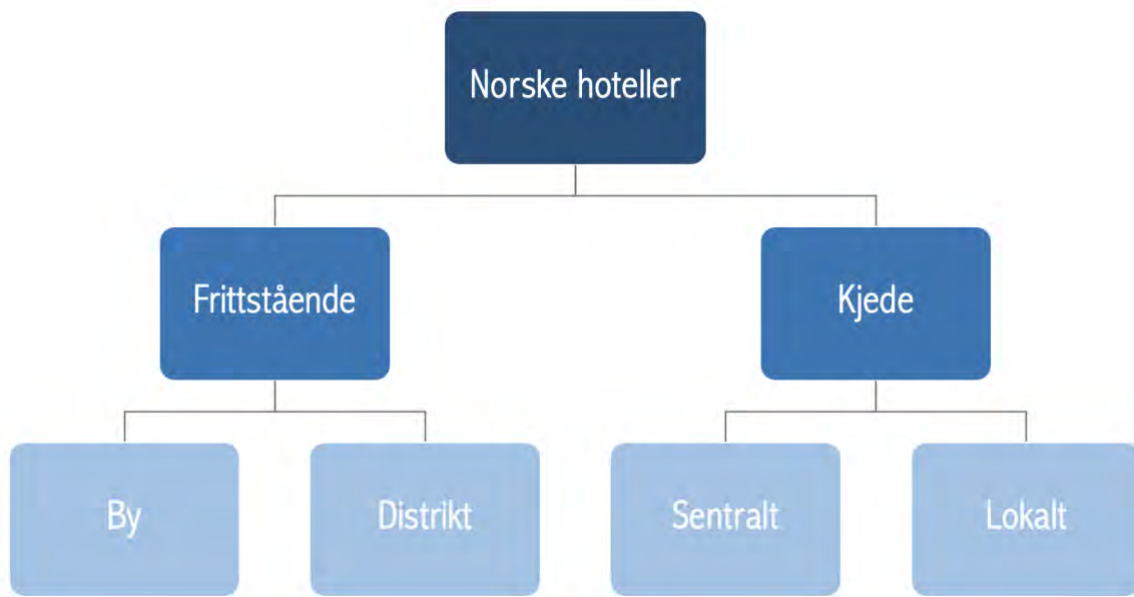
Et intervju kan videre kategoriseres som enten *strukturert*, *semi-strukturert* eller *ustrukturert* (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Vi har valgt å gjennomføre semi-strukturerte intervjuer, en metode som ofte er benyttet ved kvalitative analyser (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Denne metoden baserer seg på en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål, tema og rekkefølge i intervjuet kan variere (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Da det trolig vil være variasjoner i prisingspraksiser mellom hoteller legger et semi-strukturert intervju til rette for at respondenten kan uttrykke seg fritt. I tillegg åpner det for at intervjuerne kan stille relevante oppfølgingsspørsmål, samt ulike spørsmål til ulike respondenter.

4.3.2 Valg av intervjuobjekt

Hensikten med kvalitative intervjuer er å innhente fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Da vår utredning vil basere seg på et begrenset utvalg datakilder er det sentralt å velge relevante og interessante respondenter ut fra studiens formål. Dette har medført en rekke vurderinger som vil utdypes i det videre.

I valg av respondenter har vi hatt fokus på å sikre oss et utvalg som er representativt for det norske hotellmarkedet. Det første steget var å utarbeide en markedsoversikt, der vi har valgt å dele hotellmarkedet inn i ulike kategorier. Som tidligere introdusert i kapittel 2, kan frittstående hoteller og kjedehoteller defineres som to hovedkategorier innad i hotellmarkedet. Videre har vi valgt å dele frittstående hoteller inn etter hvor de er lokalisert, herav enten i by- eller distriktsområder. For kjedehotellene har vi videre strukturert etter hvorvidt respondenten tilhører sentralt eller lokalt hold i kjeden.

Den ovennevnte strukturen er et resultat av vår forståelse av hotellmarkedet og innspill av fra en av utredningens bransjeeksperter. Det definerte markedskartet kan illustreres ved Figur 10:



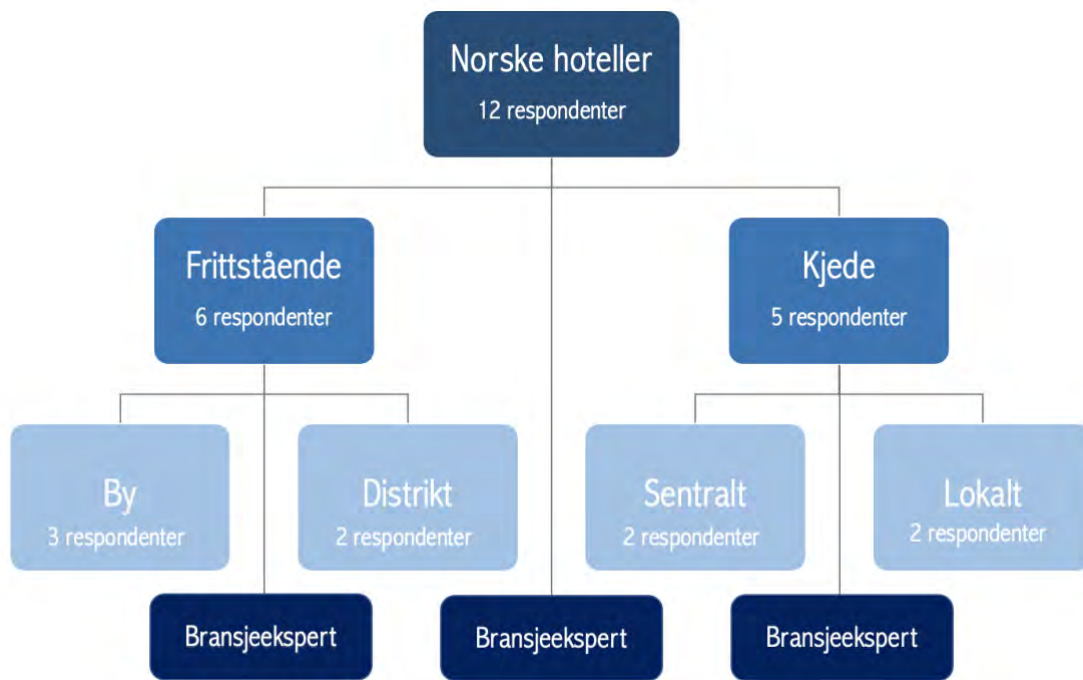
Figur 10 – Fremstilling av markedskart for den norske hotellbransjen

Vi benyttet markedskartet som veiledning i valg av utredningens respondenter. Formålet var å sikre et bredt spekter av respondenter som fordelte seg utover de ulike kategoriene i kartet. Kriteriet for utvelgelsen var at aktøren hadde en sentral rolle i prisingsprosessen til hotellet.

I startfasen fokuserte vi på å kontakte respondenter fra frittstående hoteller. Ved hjelp av eget og veilederes nettverk sikret vi oss en grunnbase i respondentutvalget, bestående av frittstående hoteller i både by- og distriktsoner. For å komme i kontakt med kjedehoteller benyttet vi oss også av egne kontakter i bransjen, i tillegg til ekstern søking. Dette resulterte i respondenter tilknyttet både lokalt og sentralt hold fra totalt tre ulike kjeder. I tillegg til respondenter fra hoteller, har vi også valgt å inkludere tre bransjeeksperter i utvalget. Dette er aktører med kunnskap og erfaringer på tvers av reiselivsbransjen, og spesielt fra hotellbransjen. En av bransjeeksperter har kunnskap i stor grad sentrert rundt frittstående hoteller, hvorimot en annen har erfaringer fra kjedehoteller. Den siste bransjeeksperter har mer overordnet kunnskap på markedet som helhet. Til tross for at ingen av bransjeeksperter er direkte inkludert i hotellens prisingsprosess i dag, har de god kjennskap til prosessene i en rekke ulike hoteller.

Å velge ut respondenter med utgangspunkt i markedskartet åpner opp for å kunne analysere likheter og ulikheter i prisingspraksiser mellom frittstående hoteller og kjedehoteller, samt de gitte undersegmentene. Dette gir oss et godt utgangspunkt for rike analyser av markedet som

helhet. Det endelige utvalget av respondenter er dermed et produkt av eksisterende kontakter og ekstern søking. Dette sikret oss et bredt utvalg av respondenter, som illustrert i Figur 11:



Figur 11 – Fordeling av respondenter i markedskartet

Det totale utvalget på 12 respondenter utgjør flere enn opprinnelig planla for. Underveis i intervjuprosessen ble vi imidlertid introdusert for konsepter som gjorde det interessant å utvide utvalget, dette for å sikre tilstrekkelig dekning av temaet. Eksempelvis tok vi kontakt med et frittstående distriktshotell som følge av informasjon om at dette hotellet har statiske priser. Utvidelsen av respondenter oppleves som verdifull, da det resulterte i å kunne fange opp større variasjoner i prisingspraksiser.

Det totale utvalget på 12 respondenter er fordelt på 11 ulike intervjuer, med innsikt fra totalt syv unike hoteller. For frittstående byhoteller har vi tre respondenter fra to hoteller, da både salgssjef og hotelldirektør stilte i et av intervjuene. For lokale kjedehoteller har vi to respondenter fra tre hoteller, som følge av at en respondent er involvert i prisingsprosessen i to ulike lokale hoteller i samme kjede. Videre er det verdt å nevne at de respektive Revenue Management-avdelingene (heretter RM-avdelingene) har innsikt i prisingsprosesser for et stort utvalg av hoteller i både by- og distriktsområder. Dette er som følge av at hver Revenue Manager gjerne har ansvar for prisingen til 5-8 ulike hoteller i kjeden.

Som tidligere nevnt fordeler også de lokale kjedehotellene seg mellom by og distrikt, og lokasjonen til de unike hotellene kan illustreres ved følgende matrise:

	Frittstående hotell	Lokale kjedehotell
Byhotell	2 hoteller	2 hoteller
Distriktshotell	2 hoteller	1 hotell

Figur 12 – Fordeling av hoteller ut fra lokasjon og struktur

Som illustrert i Figur 12 har vi i utvalget respondenter fra frittstående hoteller og kjedehoteller lokalisert i både by- og distriktsområder. Dette er gjort for å også kunne sammenligne prisingspraksiser mellom distrikts- og byhoteller, uavhengig av hotellstruktur.

4.3.3 Intervjuer: Utforming av intervjuguide og utførelse

Utforming av intervjuguide

I forkant av intervjuene har vi utformet vi en intervjuguide (se vedlegg 1) med formål om å sikre fokus på relevante tema underveis i intervjuet. Alle spørsmålene i guiden er utformet på en måte som tillater intervjuobjektene til å snakke åpent og fritt. Dette er gjort for å innhente en så rik beskrivelse av dagens prisingsprosess som mulig.

Ved utforming av intervjuguiden la vi til rette for en kort introduksjon av oss selv og hensikten med oppgaven, i tillegg til noen innledende spørsmål knyttet til respondentens rolle i prisingsprosessen. Videre ble det planlagt for at hoveddelen av intervjuet sentrerte seg rundt spørsmålet: «Kan du fortelle om hvordan hotellet fastsetter priser i dag?». Vi formulerte dette spørsmålet så åpent som mulig for at respondentene skulle ha mulighet til å trekke frem de aspekter som de selv anser som viktige. Videre supplerte vi også intervjuguiden med noen spørsmål som kunne stilles dersom respondenten ikke selv kom inn på det respektive tema. Her inkluderte vi blant annet spørsmål relatert til Covid 19-pandemien og økte kostnader på

innsatsfaktorer. Avslutningsvis inkluderte vi en åpen del for å kunne spør respondentene om det er noen forhold ved prisingsprosessen de ikke har fått uttrykt i løpet av intervjuene. Dette gjorde vi for å tillate respondentene å ta et steg tilbake og reflektere over hvorvidt de hadde utelatt viktig informasjon.

Gjennomføringen av intervjuene

Datainnsamlingen ble gjort ved å gjennomføre semi-strukturerte intervju med de utvalgte respondentene i perioden 27. september til 9. november 2022. I forkant av intervjuene var vi i kontakt med respondentene via e-post, der utredningens formål og overordnet plan for intervjuet ble presentert. Noen av respondentene ønsket også å få tilsendt spørsmålene i forkant av intervjuet, og fikk dermed tilgang på innholdet i intervjuguiden.

Alle intervjuene varte mellom 45 til 60 minutter. Dette opplevde vi som både nødvendig og tilstrekkelig for å dekke alle tema i intervjuguiden. Opprinnelig hadde vi et ønske om å gjennomføre så mange av intervjuene som mulig fysisk. Grunnet geografiske avstander og tidsbegrensinger ble imidlertid bare to av intervjuene gjennomført fysisk. I de øvrige intervjuene ble det benyttet videosamtaler over Microsoft Teams. Dette anså vi som et godt alternativ til de fysiske intervjuene. Vi opplevde at videosamtalene åpnet for tilsvarende dynamikker som ved fysiske intervjuer, samtidig som det var fleksibelt og tidseffektivt.

4.4 Dataanalyse: Pragmatisk konstruktivisme

Som tidligere nevnt kan man i kvalitative studier benytte flere metoder for å analysere data (Busch, 2021). Ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2016) er det imidlertid viktig å merke seg at som følge av datamaterialets kvalitative natur må datamaterialet analyseres med forsiktighet. Dette er som en følge av at muntlige uttalelser kan være uklare eller tvetydige (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Videre vil analyse av kvalitative data vil ofte gjøres ved å utvikle og knytte dataene til et konseptuelt rammeverk.

For å kunne ta kompleksiteten av virkeligheten til betraktning foreslår blant annet Bjørnenak & Liboriussen (2022) å benytte innsikt fra pragmatisk konstruktivisme ved forskning innenfor prisingsfeltet. Det hevdes at paradigmet kan bidra til rikere forståelser av prisingsprosesser i praksis (Bjørnenak & Liboriussen, 2022). Basert på dette vil vi i denne utredningen benytte pragmatisk konstruktivisme som et konseptuelt rammeverk for å analysere prisingsprosessene ytterligere.

Pragmatisk konstruktivisme (heretter PK) tar utgangspunkt i at det eksisterer fire dimensjoner av virkeligheten som alle må integreres for å utarbeide en fungerende praksis (Nørreklit, Nørreklit, & Mitchell, 2010). De fire virkelighetsdimensjonene er *fakta*, *verdier*, *kommunikasjon* og *muligheter*. Først og fremst trenger aktøren tilgang til fakta for å kunne identifisere potensielle muligheter i prisingsprosessen (Bjørnenak & Liboriussen, 2022). For at en aktør skal utnytte den potensielle muligheten, må han videre være av den oppfatning at handlingen fører til et ønskelig utfall (Nørreklit, Nørreklit, & Mitchell, 2010). Hva som ønskes å oppnås med handlingen uttrykkes gjennom aktørens verdier (Nørreklit, Nørreklit, & Mitchell, 2010). Til tross for at neoklassisk økonomisk teori antar at aktørers overordnede mål er å maksimere profitt, kan aktører ha andre verdier som styrer det overordnede formålet med prisen. Dette kan for eksempel være verdier sentrert rundt redusert risiko og stabilitet (Bjørnenak & Liboriussen, 2022). Videre er kommunikasjon også en viktig forutsetning for å utarbeide en fungerende prisingspraksis og for å oppnå et tilsikt resultat (Jakobsen, Mitchell, Nørreklit, & Trenca, 2019).

Ved å studere hvordan aktører integrerer virkelighetsdimensjonene, danner PK et grunnlag for å forklare og forstå hvordan ulike prisingspraksiser fungerer (Nørreklit, Nørreklit, & Mitchell, 2010). I kapittel 6 vil vi benytte innsikt fra paradigmet og vurdere hvorvidt aktørenes integrering av fakta, verdier, kommunikasjon og muligheter kan forklare forskjeller i hotellenes prisingsprosesser.

4.5 Evaluering av datamateriale

Alle de metodiske valgene som ligger til grunn for vår utredning påvirker forskningens kvalitet, og derav i hvilken grad man kan stole på resultatene (Busch, 2021). Å begrunne de metodiske valgene er spesielt viktig da kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange ulike måter og resultatene ofte er fortolkningsbasert (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016; Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). I dette delkapittelet vil dette diskuteres nærmere ved å vurdere studiens *reliabilitet*, *validitet* og *overførbarhet*.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om studiens pålitelighet, og knytter seg til «*nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides*» (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). Med andre ord handler reliabilitet

om hvorvidt det er mulig å reprodusere resultatene ved å gjenta studien på et senere tidspunkt med en tilsvarende datainnsamling. I det videre vil vi forklare hvilke tiltak vi har utført for å håndtere aktuelle utfordringer knyttet til studiens reliabilitet.

Ved intervjubasert datainnsamling kan blant annet feil og skjevheter knyttet til intervjueren og respondenten skape utfordringer knyttet til reliabilitet (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Utfordringer knyttet til intervjueren kan oppstå som følge av *intervjubias* eller *observatørfeil*. Førstnevnte handler om at personen som utfører intervjuer påvirker respondentens svar gjennom verbal eller ikke-verbal atferd (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Dette har vi forsøkt å forhindre ved å utforme og ta utgangspunkt i en semi-strukturert og relativt åpen intervjuguide, samt å stille eventuelle oppfølgingsspørsmål så åpne som mulig. Videre er alle intervjuene gjennomført ved bruk av samme intervjuguide og fremgangsmåte. Dette har sikret oss et relativt konsistent og sammenlignbart datagrunnlag, som ifølge Mathison (1988) styrker studiens reliabilitet.

Videre er observatørfeil knyttet til hvordan forskeren tolker dataen (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å sikre presisjon i datamaterialet og forhindre observatørfeil har vi transkribert alle intervjuene samme dag som de ble gjennomført. Videre har vi vært to forskere både under innsamling og tolkning av data. Dette kan medføre en mer nyansert fortolkning av datamaterialet, som også kan hevdes å styrke studiens reliabilitet (Mathison, 1988). I tillegg har begge forskerne lest transkriberingene flere ganger, dette for å sikre at sitatene benyttes riktig og i henhold til kontekst.

Videre kan forhold knyttet til respondenten kan utfordre reliabilitet i form av respondentbias eller respondentfeil (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Respondentbias kan oppstå dersom forhold medfører at respondenten gir feilaktige svar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Eksempelvis kan respondentene ha et ønske om å fremstå på en viss måte eller være motvillige til å dele detaljer rundt sensitive tema. For å forhindre respondentbias har vi valgt å anonymisere data for å sikre at respondenten opptrer ærlig og gir troverdige svar. Anonymiseringen av data er opplyst om i samtykkeerklæringen og gjentatt til respondentene ved flere anledninger.

En annen utfordring knyttet til respondentens svar er «researcher demand», som handler om at respondenten avgir svar som han tror intervjueren ønsker (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å unngå dette er alle spørsmål i intervjuguiden formulert så åpne som mulig, noe

som også gir rom for refleksjon hos respondenten. Andre forhold som kan påvirke respondentens svar er tilfeller hvor omstendighetene kan påvirke respondentens humør og villighet til å gi presise svar. Dette kalles *respondentfeil*, og kan eksempelvis oppstå i tilfeller hvor respondenten er trøtt, sulten eller sliten (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). For å redusere risikoen for respondentfeil har vi tilpasset intervjuene til ønskelige tidspunkt fra respondenten sin side.

4.5.2 Validitet

Validitet omhandler studiens gyldighet, og omhandler i hvilken grad man faktisk måler det man tror (Busch, 2021). Dette er viktig å vurdere da data ikke er selve virkeligheten, men representasjoner av den (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2016). I det videre vil vi gjøre rede for hvilke tiltak vi har utført for å sikre utredningens validitet.

For å sikre at våre funn og analyser reflekterer den faktiske prisingspraksisen i norske hoteller, har det vært viktig å sikre et tilstrekkelig stort og representativt utvalg av respondenter. Ifølge Saunders, Lewis & Thornhill (2016) skal man ved kvalitative studier samle data frem til et metningspunkt hvor ytterligere data ikke lenger påvirker analysen. Som forklart under valg av intervjuobjekter i kapittel 4.3.2 har vi utvidet utvalget av respondenter underveis i studien for å følge opp interessante sammenhenger. Videre har vi ikke utelukket respondenter basert på stillingstittel eller bakgrunn, men heller valgt ut fra rollen de har i prisingsprosessen. De ovennevnte tiltakene er gjort for å sikre et utvalg som oppleves å være representativt og relevant for vårt forskningsspørsmål.

Som Saunders, Lewis & Thornhill (2016) påpeker, kan man videre styrke studiens validitet ved å diskutere funn og analyser med én eller flere utenforstående. Dette har blitt gjort gjennomgående i hele forskningsprosessen ved diskusjoner med våre veiledere Professor Trond Bjørnenak og Postdoktor Jakob Mathias Liboriussen. Videre kan det hevdes at inkludering av bransjeekspertene også styrker utredningens validitet, da deres kunnskap bidrar til å forståelse av hotellmarkedet og dens dynamikker.

4.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet omhandler hvorvidt våre resultater kan overføres i tid og rom, eksempelvis til andre populasjoner eller situasjoner (Busch, 2021; Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016). Dette er et sentralt diskusjonsmoment for vår kvalitative utredning, som følge av at forskningen baserer seg på en fortolkningsbasert tilnærming.

En faktor som kan utfordre resultatenes overførbarhet er individuelle variasjoner i prisingspraksiser mellom hoteller. Imidlertid har vi et fokus på å identifisere fellestrekk mellom hotellene, og sammenstille funn fra gitte karakteristika ved hotellene. Dette gjør at resultatene i større grad kan anses å være overførbare til markedet som helhet. Et annet moment er at en høy andel av respondentene fra frittstående hoteller befinner retter seg mot «luksussegmentet». Det kan være tilfellet at dette påvirker hotellenes prisingsprosesser, og en konsekvens av dette kan være at funnene i mindre grad er overførbare til øvrige frittstående hoteller i markedet. Et tiltak for å forebygge redusert grad av overførbarhet er inkluderingen av bransjeeksperter i datagrunnlaget. I tillegg til å styrke utredningens validitet, kan det også styrke utredningens overførbarhet. Dette som en følge av at bransjeeksperterne bidrar med kunnskap rundt prisingsprosessene i markedet som helhet.

Når det gjelder hvorvidt funnene kan overføres i tid kan det påpekes at hyppige, teknologiske utviklinger kan skape utfordringer. Utredningen har hovedfokus på å avdekke dagens prisingsprosesser, og avdekker dermed i mindre grad på respondentenes tanker rundt fremtiden. Temaet har imidlertid kommet opp under flere av intervjuene. Flere av respondentene trekker frem at bruken av systemer i prisingen trolig vil bli mer utbredt blant hoteller i fremtiden. Imidlertid understrekes det at det vil ta tid før det skjer drastiske endringer i prisingsprosessene, og basert på dette antar vi at våre funn vil være overførbare i de neste årene som kommer.

4.6 Etiske vurderinger

Ifølge Busch (2021) handler noen av de viktigste forskningsetiske spørsmålene om informert samtykke, konfidensialitet og forskningens mulige konsekvenser for individer og grupper. I dette delkapittelet vil vi peke på de etiske utfordringer som kan være relevante for vår utredning. I tillegg vil vi presentere tiltak og vurderinger vi har gjort for å ivareta utredningens respondenter.

I forkant av utredningens datainnsamling ble forskningen meldt til Norsk Senter for Forskningsdata (NSD), og databehandlingen er håndtert etter NSD sine retningslinjer. Dette innebærer blant annet at alle opplysninger er behandlet konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket, noe som ble presisert til partene gjennom en samtykkeerklæring. Samtykkeerklæringen (se vedlegg 2) ble sendt til respondentene i forkant av intervjuene, og det understrekes i erklæringen at deltagelsen er frivillig. Respondentene har samtykket enten skriftlig, muntlig eller per e-post. Det ble også samtykket for, og benyttet, lydopptak under intervjuet. Lydopptakene vil slettes etter forskningsprosjektets slutt.

Videre anonymiseres all data i utredningen. Dette er informert om både i samtykkeerklæringen og under intervjuene. Det kan hevdes at respondentene ikke er fullstendig anonymisert ved at vi trekker frem hvilken stilling respondentene har, eierstrukturen av hotellet og hvorvidt hotellet er lokalisert i by eller distrikt. Imidlertid er det ikke spesifisert hvor i landet de ulike hotellene befinner seg, noe som gjør at respondentenes karakteristika vil sammenfalle med svært mange andre hoteller. I samråd med våre veiledere har vi dermed vurdert det slik at det ikke vil være mulig å identifisere respondentene og deres tilhørighet.

4.7 Oppsummering

I dette kapitlet har vi presentert utredningens metodiske rammeverk og de tilhørende metodiske valg. En pragmatisk forskningsfilosofi ligger til grunn for vår utredning, og vi nytter en induktiv tilnærming. Videre er utredningen kvalitativ, og kjennetegnes som en eksplorativ flercasestudie. Datagrunnlaget er innhentet gjennom 11 semi-strukturerte intervjuer av totalt 12 respondenter. Funnene fra datainnsamlingen analyseres ved å benytte paradigmet pragmatisk konstruktivisme som konseptuelt rammeverk.

Videre har vi evaluert i hvilken grad våre resultater er troverdige ved å diskutere datamaterialets reliabilitet, validitet og overførbarhet. Vi har gjort flere valg både i forkant, under og etter innsamlingen av data for å sikre resultatenes troverdighet. Blant disse er å fokusere på symmetri og relevans i valg av respondenter, inkludere bransjeeksperter i datagrunnlaget, stille åpne og ikke-ledende spørsmål under intervjuene og å diskutere våre funn med veiledere. Avslutningsvis har vi diskutert eventuelle etiske hensyn. For å ivareta utredningens respondenter er det utført diverse tiltak, blant annet utforming av samtykkeerklæring og anonymisering av data.

5. Beskrivelse av dagens prisingspraksis

I dette kapittelet vil funnene fra datainnsamlingen presenteres. Dette vil gjøres ved å først presentere funnene på prisingspraksis i frittstående hoteller og kjedehoteller hver for seg, før vi deretter tar for oss påvirkningen av pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer. Strukturen for kapittelet er valgt for å først kunne samle funnene og analysere likheter innad i henholdsvis frittstående hoteller og kjedehoteller, og deretter for å kunne trekke linjer på tvers mellom de i kapittel 6. Påvirkningen av henholdsvis pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer er tilegnet et eget kapittel da vi ønsker å belyse påvirkningen av hendelsene på prisingen i bransjen som helhet. Strukturen for kapittelet er illustrert ved Figur 13:



Figur 13 – Struktur for kapittel 5

Som illustrert vil presentasjon av prisingspraksiser gjøres ved tre ulike deler. Først vil vi se på hvilke aktører som er inkludert i prosessen, hva som ligger til grunn for prisene som blir satt, samt graden av dynamisk prising blant hotellene.

5.1 Prisingpraksis i frittstående hoteller

5.1.1 Aktører og roller

Når det gjelder hvilke aktører som er involvert i prisingsprosessene fastslår bransjeeeksperten at det er store variasjoner blant de frittstående hotellene. Eksempelvis påpekes det at det kan være alt fra hotellets direktør til hotellets kokk som fastsetter prisene. Det trekkes videre frem at de fleste frittstående hoteller ikke har egen Revenue Manager med hovedoppgave å fastsette pris:

«Noen har ikke en bestemt person som driver prissettingen. Nå skal jo prissetting i hovedsak være teamarbeid, men jeg tror ofte at det ikke nødvendigvis er så mye

samarbeid der. ... Men fokuset på en Revenue Management har vokst seg sterkere blant de frittstående hotellene de siste årene, der kjedene gjerne har vært litt lenger fremme i utviklingen.» (Bransjeekspert 1)

Videre understrekes det at det oftere finnes en RM-funksjon på de frittstående hotellene i byområder, selv om det ikke nødvendigvis er dedikert en egen stilling. Blant byhotellene er det opp til flere som er involverte i prisfastsettelsen:

«Vi har en som jobber på booking og salg som jobber mot kurs og konferanse, arrangement og slike ting. Hun setter på en måte utgangspunktet for hva vi priser, men vi diskuterer jevnt og trutt om hvor vi vil legge oss i pris. Resepsjonisten vår har også veldig stor frihet på kort sikt til å gi dagtilbud eller regulere priser.» (Salgssjef i frittstående byhotell 1)

Hotellet har dermed en prispolitikk som tillater resepsjonssjefen å endre priser, dette innenfor hotellets prisstruktur. I et annet byhotell er det hotelldirektør som sitter med hovedansvaret for den daglige prisingen, men har etablert et fast «revenue team» som hyppig diskuterer prisen i fellesskap: *«Vi har vår kommersielle avdeling, eller vårt revenue team, som består av meg, bookingsjef og salgsdirektør. Vi har et ukentlig møte hver torsdag der vi ser på tall sammen og diskuterer pris.» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2).*

For hotellene i distriktene er det også en viss grad av samarbeid i prisingsprosessen. Et av distriktshotellene utarbeider en priskalender for året, noe vi vil komme nærmere tilbake til i kapittel 5.1.3. I utformingen av denne prisstrukturen er det flere aktører involvert, men det er imidlertid en fast person som har hovedansvaret for den daglige prisfastsettelsen:

«I hovedsak er det driftssjef som jobber med prising, men vi jobber mye sammen også. ... Vi bruker mye tid på priskalenderen vår i sammenheng med budsjettet og eierne våre, og selvfølgelig har styret høye forventninger til hva vi skal kunne nå på snittpris og belegg. Så det er jo nesten som en liten forhandling.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

I et annet distriktshotell er det hotelldirektør som har hovedansvar for prisfastsettelsen, men direktøren har flere relevante aktører å diskutere med i prisingsprosessen:

«Jeg setter prisen, men jeg har jo noen jeg konfererer med på hotellet om det. Også har jeg en venninne som jobber mye strategi sammen med meg, så vi gjør noen

analyser av markedet og sånn innimellom. ... Men det årlige møtet er ikke sånn at «nå setter vi oss ned og snakker om pris», den evaluerer vi fortløpende.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2)

Oppsummert eksisterer det et samarbeid om prisingen for alle de frittstående hotellene, men i ulik grad. Det uttrykkes større grad av samarbeid ved utforming av prisstrukturen, mens det gjerne er én aktør som har hovedansvar for selve prisfastsettelsen. Det indikeres av flere at prisingen ikke er omfattende nok til å dedikere egne stillinger utelukkende til dette, og derfor utføres prisfastsettelsen av aktører som gjerne har andre arbeidsoppgaver, som for eksempel hotelldirektører eller salgssjefer.

5.1.2 Prisstruktur og prisfastsettelse

Når det gjelder hotellenes prisstruktur og prisfastsettelse vil vi først introdusere bruk av systemer, før vi ser nærmere på de faktorene som eksplisitt legges til grunn for prisene. Videre vil vi se på de vurderingene som gjøres når det gjelder prisenivået de ønsker å ligge på i markedet.

Bruk av systemer

For frittstående hoteller er bruken av datasystemer og verktøy i prisingsprosessen svært varierende. Byhotellene benytter optimeringssystemer som foreslår pris basert på kriterier og forutsetninger de selv definerer, og dette benyttes gjerne i kombinasjon med egne verktøy for fastsetting av pris. Ett byhotell har et prisingsystem som er direkte koblet opp til distribusjonskanalene, og de har gitt systemet myndighet til å automatisk oppdatere prisene. Imidlertid overvåker de prisene daglig for å se om manuelle endringer burde utføres. Et annet byhotell benytter forslagene fra sitt system til å oppdatere prisene manuelt: *«Optimeringssystemet gir en prognose, men å sette selve prisen gjør jeg manuelt.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2).

Forskjellene i grad av automatisering i prisingsprosessen blant de to byhotellene bunner til en viss grad ut i hvilke systemer de benytter. For hotellet som har gitt systemet myndighet til å fastsette prisene fanges det opp flere faktorer, både interne og eksterne: *«Det fanges opp trafikken på booking.com, vår tilgjengelighet, konkurrentene sine priser, sesongsvingninger, og mange andre ting – parallelt i øyeblikket.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 1). Prisingsystemet til hotellet som oppdaterer prisene manuelt tar imidlertid kun hensyn til interne faktorer. På bakgrunn av dette har hotelldirektør utarbeidet egne verktøy for å blant

annet ta hensyn til konkurrenter. Dette inngår i prisbeslutningens grunnlag sammen med hotellets nåværende belegg: *«Optimeringssystemet er laget kun for egen produktivitet og aktivitet. Så jeg har bygget tre ulike comp-sett der jeg tar hensyn til konkurrentene separat. I den daglige prisingen benytter jeg dette, kombinert med det vi har på bøkene.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2).

Distriktshotellene benytter seg imidlertid ikke av systemer i prisfastsettelsen, og baserer seg i større grad på manuelle prosesser. Et av distriktshotellene har valgt å ha en uniform pris for hele året, og uttrykker derfor et mindre behov for systemer til prisingen: *«Vi har faste priser på rommet, og har vært veldig opptatt av å holde prisen oppe i forhold til merkevaren vår. Så vi har ikke dynamiske priser i det hele tatt.»* (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2). Det understrekes av en av bransjeeekspertene at man generelt kan identifisere forskjeller i prisstruktur ut fra om hotellet lokalisert i by eller distrikt:

«Destinasjonshoteller kan sette prisen litt sånn som de vil fordi kundene kommer uansett, de er de eneste på lokasjonen og kjent for sin stil og sånn. ... Så har vi byhotellene som er veldig avhengige av å ha en strategi og følge denne i løpet av året, og for de er det viktig å følge med på hva konkurrentene gjør.» (Bransjeeekspert 1)

Overordnet finnes det forskjeller i hvilken grad aktørene benytter systemer i prisfastsettelsen, der hoteller lokalisert i byområder benytter dette i størst grad. Vi finner imidlertid at prisingsprosessene i de fleste frittstående hotellene i stor grad består av manuelle vurderinger.

Faktorer som inngår i prisen

Når det gjelder hva frittstående hoteller legger til grunn for prisen trekker en bransjeeekspert frem kostnader. Det påpekes også at prisfastsettelsen kan påvirkes av aktørenes følelser:

«Kostnader. Fordi det er det enkleste, og det er det de har lagt til grunn i mange år. De har ikke nødvendigvis interesse for noe annet, de forstår det ikke og klarer ikke sette det sammen i en strategisk prisingssammenheng. Det er også mye følelser involvert her, da de har god kjennskap til kundene sine. Så når hun gamle damen de kjenner betaler en høyere pris en han på rommet ved siden av, så får de dårlig samvittighet og klarer det ikke.» (Bransjeeekspert 1)

At følelsesaspektet påvirker prisfastsettelsen blant de frittstående hotellene understrekes videre: «*Nordmenn er kanskje ikke så kyniske som man burde vært. Om man kan kalle det kynisk da, jeg kaller det revenue management.*» (Bransjeekspert 1).

Kostnader er i mindre grad trukket frem som grunnlag for prisen blant respondentene i denne utredningen. Det har imidlertid blitt uttrykt et større fokus på konkurrenter, arrangement, historikk, belegg og erfaringer. Her kan det også identifiseres forskjeller mellom hoteller i by- og distriktsområder. Blant byhotellene trekkes konkurrenter, arrangementer og belegg frem som spesielt viktig. Til tross for at kostnader ikke eksplisitt legges til grunn for prisen uttrykkes det en bevissthet rundt det, da de vet at prisen alltid vil dekke kostnadene knyttet til rommet:

«Prisen dekker jo alltid mer enn minimumskostnadene. Kosten på et rom er rundt 1 000 kroner, så når jeg har satt romprisen til 2 200 så der får jeg en fin profittmargin som skal dekke bemanningen jeg allerede har på jobb. Vi har jo minimumsbemanningen uansett om vi selger 50 eller 100 rom.» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2)

Generelt for distriktshotellene uttrykkes det et større fokus på kundene i prisfastsettelsen, og beslutningen preges også av tidligere erfaringer. For det ene distriktshotellet uttrykkes det også at de må «*prøve seg litt frem*» når de fastsetter priser:

«Vi ser på historikk og belegg. Det er jo ingen fasit, og man må prøve seg litt frem. Hvis det plutselig kommer mye snø i toptur-sesongen kan vi jo skru opp prisene, for da er det flere folk som kommer hit. Vi kan jo nesten drive hotell etter Yr.no.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Til tross for at kostnader og konkurrenter i mindre grad er vektlagt i den daglige prisfastsettelsen, er faktorene i større grad tatt hensyn til i prisstrukturen. I tillegg trekkes også kundenes tilbakemeldinger frem:

«Vi jobber veldig mye med de tilbakemeldingene vi får fra gjester og ser på hvor mye vi må øke prisene for å nå det budsjettet som styret ønsker at vi skal nå. I tillegg har vi plukket ut noen hoteller vi ønsker å sammenligne oss med. Så må man jo justere frem og tilbake, så vi jobber med kalenderen et par måneder på høsten.» (Hotelldirektør i distriktshotell 1)

For hotellet som setter en statisk pris i løpet av året er belegg, konkurrenter og kunder i spesielt fokus ved utforming av den uniforme prisen: «*Vi sjekker hvordan bookingen er, hva våre*

konkurrenter tar og hvordan produktet vårt fremstår i forhold til konkurrentene sitt. Jeg velger prisen også litt ut fra hvor mye jeg føler vi kan ta ut fra våre kunder.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2). Videre trekker en av bransjeekspertene frem at grunnlaget for prisen ofte formes av formålet med prisen. Det understrekes at formålet med prisen kan videre variere ut fra hvilken stilling prisfastsetter har:

«Prising er vanskelig, og det går mye på kunnskap om det. Det er vanskelig å gripe fatt i hva som er riktig og galt. En direktør bryr seg jo veldig om marginer, mens en salgsperson bryr seg gjerne mer om volum og å fylle opp hotellet. En Revenue Manager vil derimot se på kundene, hvem er disse personene – betaler de minimumspris eller er de pengesterke amerikanere?» (Bransjeekspert 1)

Overordnet tas det hensyn til flere faktorer i prisfastsettelsen blant de frittstående hotellene. Som for bruk av systemer kan man også her identifisere forskjeller mellom hoteller i by- og distriktsområde. Samtidig finner vi at det kan være forskjeller som følge av prisfastsetters stilling. Byhotellene vektlegger i større grad historikk, konkurrenter og arrangementer. Distriktshotellene vektlegger i større grad kundetilbakemeldinger og erfaringer. Felles for de fleste hotellene er at etterspørsel og belegg er sentrale faktorer i den daglige prisingen.

Prisnivå

Majoriteten av de frittstående hotellene i denne utredningens retter seg mot «luksussegmentet». Basert på dette har flere av hotellene et ønske om å ligge i øverste sjiktet på prisnivå i markedet. Dette understrekes av en respondent fra et byhotell som forklarer at de sikrer et høyt prisnivå gjennom optimeringssystemet: *«Vi har lagt inn en forutsetning i systemet om at uansett hvordan de andre priser seg så skal vi være dyrere enn de.»* (Salgssjef i frittstående byhotell 1). I tillegg til et argument om at prisene i bransjen generelt må økes, forsvarer denne forutsetningen ved at hotellet tilbyr tjenester som skiller seg ut i markedet. Det understrekes at de er mer service-orienterte – noe som *«skal koste mer»* (Salgssjef i frittstående byhotell 1). Hotellet har valgt å ikke legge inn forutsetninger på minste- og makspris i systemet. Det hevdes at å legge inn absolutte begrensninger kan begrense systemets potensial i prisfastsettelsen:

«Du vet egentlig ikke hva som er toppen og bunnen, det er jo bare noe du går rundt og tror. Skal vi tillate at folk betaler 8 000 kroner for et rom på 18 kvadratmeter? Hvis du spør de som har utviklet prisingsystemet vi benytter så sier de «Hvorfor stiller du det

spørsmålet? Hvis noen vil betale 8 000 kroner så burde du selvsagt la de betale det.»
(Salgssjef i frittstående byhotell 1)

En annen respondent trekker frem at prisnivået må stå i stil med merkevaren, og understreker at et femstjernersprodukt ikke skal selges til en for lav pris. Til tross for at det heller ikke her er lagt inn begrensinger på minimum- og maksimumspris i systemet, så uttrykkes det en bevissthet rundt det:

«For oss så gjelder det å selge så mye vi kan, men blir det for lav pris så sier vi faktisk nei - for det går litt på å beskytte merkevaren. Og når det kommer til et visst prisnivå så vil det koste mye mer enn det smaker. Da bruker man tid og ressurser på et klientell som kanskje ikke passer deg - og det kan ødelegge mye av merkevaren.» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2)

Distriktshotellet med statiske priser frykter de vil konkurrere seg ut av markedet ved bruk av dynamiske priser. Resonnementet bak dette er at en eventuell lavere pris vil gi et økonomisk tap, og eventuell høyere pris vil resultere i et prisnivå som ikke lenger treffer målgruppen:

«Vi må analysere hvem våre kunder er. Hvis vi skal ta en høyere pris så må vi forlate det kundesegmentet vi er i. Det er de med typisk lærerlønn som kommer hit kanskje 3-4 ganger i løpet av året. Vi ligger langt vekke fra alt så vi er avhengige av å få gjenkjøpskunder.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2)

Basert på dette opptrer fastprisen hotellet har satt som en slags maksimumspris. Videre trekkes bærekraftshensyn frem som et argument for hvorfor hotellet ikke legger til grunn et høyt prisnivå og dermed tiltrekke på de internasjonale, godt betalende turistene:

«High-end i Norge er i veldig stor grad amerikanske turister med mye penger. Men de forventer helt andre ting enn norske, og det passer ikke alltid sammen med det vi har. Så er det jo sånn at vi er veldig opptatt av bærekraft. En ting er å drifte bærekraftig hos oss, men det er ikke særlig bærekraftig hvis vi skal hente alle våre gjester med fly fra Kina eller USA.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2)

I motsetning til det ovennevnte hotellet har flere av de andre respondentene et fokus på å tiltrekke seg internasjonale kunder, spesielt i høysesong. Dette trekkes frem av flere som en årsak til det høye prisnivået. På den ene siden uttrykkes det at bakgrunnen for denne

sammenhengen er at de internasjonale kundene ofte har høyere betalingsvillighet, noe som gjør at hotellene kan ta en høyere pris:

«Med den kronekursen vi har i dag så er det ekstremt gunstig å selge hotellrom til amerikanere, de betaler lett 400 dollar for et hotellrom. Derfor er det klart at vi kan løfte prisen opp på et helt annet nivå, uavhengig av servicenivå. Vi kan drite i det norske markedet, for å bruke et litt stygt begrep, fordi vi vet jo at nesten alle som bor her er amerikanere. Når de er vant til å betale 400 dollar – hvorfor skal vi ta 200 dollar?» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 1)

Et annet hotell argumenterer på den andre siden for at de må ligge på et høyt prisnivå for at de utenlandske kundene skal ønske å besøke hotellet og forstå verdien av det:

«Vi hører fra internasjonale gjester som er vant med å reise på tilsvarende hotell til samme standard at dersom et hotellrom koster mindre enn 10 000 kroner, så betyr det at det er et dårlig hotell. ... Vi bruker mye tid på å si til oss selv at vi ikke har bygd et hotell for egen lommebok». (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Hotellenes tilbud utover rom og frokost påvirker også prisnivået på hotellrommene. Salg av tilleggstjenester øker den totale inntekten fra kunden ved oppholdet, og romprisen kan følgelig justeres deretter. For hotellet med statiske priser er fokuset på tilleggstjenester et av argumentene for at hotellene opererer med statiske rompriser, der hotellrommet beskrives som *«kun inngangsbilletten»*. Det impliseres at det er lettere å få kunden til å bruke mer penger på tilleggstjenester når de først har booket hotellrommet til en pris som oppfattes relativt billig:

«Det er jo omtrent som du skal ut en kveld på byen også er det inngangspenger på 50 kroner, også tenker du «Det er jo billig!». Så om du bruker 270 kroner på en gin tonic der inne har ikke noe å si, for det er et aktivt valg. Så poenget er ikke hva hotellrommet koster, poenget er hva gjestene har brukt når de reiser igjen.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2)

På bakgrunn av dette velger hotellet å ta en lavere rompris for å tiltrekke kunder, og deretter profitere på salg av tilleggstjenester. Det hevdes at det for kundene er mer utfordrende å sammenligne priser på tilleggstjenester på tvers av hoteller enn rompriser:

«De tingene som ikke oppleves som sammenlignbart kan du prise deg opp på, og hente ut mer penger per gjester. Det er det som betyr noe. Om de betalte 3 000 kroner for

rommet eller om de betalte 500 kroner ekstra fordi de oppgraderer seg til middag så er det jo det samme for oss.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2)

For det andre distriktshotellet benyttes tilleggstjenestene heller til å løfte prisnivået på hotellrommene. Dette rasjonaliseres ved at tilbud av tilleggstjenester gjør hotellet mer attraktivt for kunden, noe som øker kundenes betalingsvillighet for rommene:

«...vi legger opp til 2-3 daglige aktiviteter som vil øke verdien for gjesten, som ikke koster så mye for oss. Det er for eksempel at man har “cocktail hour”, men du må jo betale cocktailen din uansett. Så det vi gjør for å øke prisene er på en måte å skape et bedre tilbud på hotellet.» (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Prisnivå er et sentralt vurderingsmoment i utforming av hotellenes prisstruktur. Vi finner at for de frittstående hotellene handler det i stor grad om å identifisere et nivå som står i stil med hotellets merkevare. Vi ser imidlertid at det er forskjeller i hvordan aktørene resonnerer rundt prisnivå. Noen tar et aktivt valg ved å alltid ha den dyreste romprisen i det gitte markedet, og benytter prisnivå både som en følge av, og som et virkemiddel for, å tiltrekke seg de internasjonale kundene. Andre benytter tilleggstjenester til å enten heve eller øke prisnivået på rommene. Felles for alle er imidlertid at prisnivå benyttes som et virkemiddel til å hente ut mest mulig av kundenes betalingsvillighet.

5.1.3 Dynamisk prising

Som tidligere nevnt baserer dynamisk prising seg på at prisen differensieres over tid eller mellom ulike kundesegment. I det videre skal vi presentere våre funn på graden av dynamisk prising i de frittstående hotellene.

Ulik pris til ulik tid

I hvilken grad de frittstående hotellene differensierer prisene over tid er varierende. Som tidligere introdusert setter noen frittstående hoteller en statisk pris for hele året, mens andre har dynamiske priser som varierer fra dag til dag. Dette bekreftes av en av bransjeekspertene:

«Noen sitter fast på det tradisjonelle hvor de setter sine statiske priser, og varierer gjerne ikke på prisene i løpet av året i det hele tatt. Så har vi andre som styrer prisene hver dag, gjerne ned til hver time. Og så har du de som faller litt midt imellom. De har gjerne sesonger eller et par arrangementer som de justerer for et par ganger i løpet av året, men ingen store endringer.» (Bransjeekspert 1)

Vi finner at dynamisk prising kan ha en sammenheng med bruk av systemer i prisingsprosessen. Dette leder til at bruken av systemer i byhotellene medfører større grad av dynamisk prising enn i distriktshotellene. Imidlertid kommer det frem at de ikke nødvendigvis velger å utnytte det fulle potensiale for dynamisk prising: *«Optimeringssystemet gir en prognose, men å sette selve prisen gjør jeg manuelt. Vi har et ganske statisk landskap på pris. De siste 20 kronene som vi må justere hele tiden har vi ikke sett noe reelt potensiale av.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2). Det fremkommer at selv om systemet ofte foreslår endringer, anses det ikke nødvendigvis som lønnsomt å endre prisene like hyppig. Videre finner vi at det også er forskjeller i grad av dynamisk prising mellom distriktshotellene som ikke benytter seg av optimeringssystemer i prisfastsettelsen. Som tidligere nevnt utformer det ene hotellet en priskalender for året, som resulterer i en prisstruktur bestående av åtte ulike prisnivå. Kalenderen fungerer som et prisspenn, der det gjøres manuelle vurderinger ved valg av pris innenfor prisspennet:

«Vi har en priskalender med omtrent åtte ulike prisnivå som driftssjefen min justerer på hele tiden. Selger vi fem rom, så øker hun kanskje prisen et nivå. Veldig mange av de store kjedene har system på dette her, men vi gjør det altså manuelt.»
(Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Dette gjør at hotellet kan operere med dynamiske priser til tross for fraværende bruk av optimeringssystemer. På den andre siden benytter det andre distriktshotellet seg av en fast, statisk pris som ikke varierer i løpet av året. Det understrekes at den statiske prisen vurderes i løpet av året, men at prisen imidlertid ikke endrer seg fra dag til dag.

Oppsummert identifiserer vi forskjeller i graden av dynamisk prising over tid hos de frittstående hotellene. Dette kan til dels forklares av bruk av systemer i prisfastsettelsen, men også hvorvidt aktørene anser dynamisk prising som fordelaktig. Imidlertid finner vi at byhotellene differensierer prisene i større grad over tid enn distriktshotellene.

Ulik pris til ulike kunder

Rabatter og kampanjer

En form for prisdifferensiering som praktiseres av frittstående hoteller er rabatter og kampanjer rettet mot ulike kundesegment. Dette identifiseres spesielt blant byhotellene som i større grad konkurrerer med de store kjedene: *«Når vi selger mot corporate har vi egne avtalepriser. Vi prøver å ha dynamiske priser hvor de får en rabatt basert på volum.»*

(Hotelldirektør i frittstående byhotell 2). Byhotellene benytter kunnskap om kundesegmentene og deres tilhørende betalingsvillighet til å styre kundene gjennom prisen som settes: *«I helgene har vi mye ferie- og fritidsgjester som er de med høyest betalingsvillighet, og derfor prøver vi å styre slik at avtalepriser ikke gjelder helg, slik at vi heller får forretningskundene inn i ukedagene»*. (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2).

Som tidligere nevnt satser flere av hotellene på internasjonale besøkende i høysesong, noe som ofte drar opp prisnivået. Utenfor høysesong er imidlertid hotellene avhengige av å få inn norske kunder. Et av distriktshotellene tar dermed i bruk kampanjer som et virkemiddel for å prisdifferensiere mot de norske kundene, da det oppleves at de har relativt lavere betalingsvillighet enn internasjonale:

«Tanken er at vi skal ta ut maksimal pris i høysesong selvfølgelig, og at vi heller kan kjøre litt underfundige kampanjer og lokale tilbud i lavsesong. ... Men det er viktig at de tilbudsprisene ikke ligger ute, men at vi kommuniserer det på en annen måte. Da virker vi stødige i markedet, ikke at vi driver å tuller opp og ned på et vis.»
(Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Det understrekes at andre måter å kommunisere tilbudsprisene på eksempelvis kan være ved direkte kontakt med kunden over telefon eller e-post. Det samme hotellet opplever hyppig reaksjoner fra norske kunder på prisnivået i høysesong, og trekkes frem at dialog rundt dette med kundene kan oppstå tilnærmet daglig. Det tas derfor en aktiv rolle i å kommunisere lavere priser i lavsesong til disse kundene, for å ikke *«skremme de bort»*:

«Man skulle jo ønske at man kunne ta ulik pris på den norske og utenlandske bookingen, men det går jo ikke. Når vi får lokale gjester på kaffebesøk om sommeren og de sier «Herregud, her er det alt for dyrt å bo» så svarer jeg «Ja, men kom igjen i september eller oktober, da er det halve prisen». På sikt ønsker vi jo å leve av utelukkende internasjonale eller «high-end» gjester, men i mellomtiden må vi ikke snakke så mye om high-end og luksus at vi skremmer bort de norske gjestene.»
(Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 1)

Vi ser at de frittstående hotellene benytter rabatter og kampanjer både for å tilby ulike priser til ulike kundesegmenter direkte, men også som et verktøy til å styre kundenes bookingsmønster.

Bruk av agenter og tredjepartskanaler

En annen måte hotellene utfører prisdifferensiering på er å tilby andre priser til agenter og tredjepartskanaler enn i egne distribusjonskanaler. En av bransjeekspertene understreker at dette er noe som i mindre grad praktiseres i dag, men noe hotellene kunne dratt mer nytte av:

«De kunne brukt for eksempel Expedia eller Booking.com på en slik måte at de formidler at de ønsker et fokus på amerikanere, eller ekskluderer Kina for eksempel. Så kan de legge på et prispåslag på den fokusgruppen, etisk eller uetisk.»
(Bransjeekspert 1)

Blant utredningens respondenter kommer det frem at noen benytter agenter og tredjepartskanaler på en strategisk måte i dag, blant annet ved å tilby egne priser til spesifikke agenter:

«Vi har mange prisvarianter, det handler jo litt om volum og det handler litt om hvem gjestene er. Vi har avtaler direkte med noen store agenter, og de har gjerne egne prissett og rabatter som de kan benytte seg av» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 1)

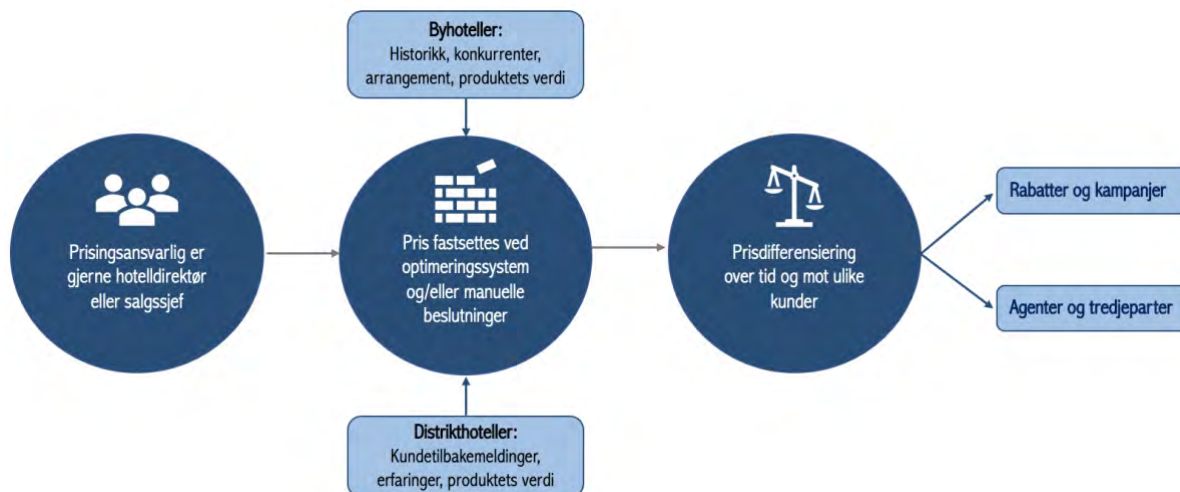
Et annet hotell differensierer priser ved å tilby høyere priser til tredjepartskanaler. Dette er imidlertid ikke i utgangspunktet en handling med formål å prisdifferensiere mot ulike kunder, men for å få dekket inn provisjonen tredjepartskanalene krever:

«For hver booking så går det 18 prosent i provisjon til OTA, så da tenker vi at den enkleste måten å gjøre det på er å legge provisjon på toppen av prisen. Nå legger vi vel på mellom 15-20 prosent, slik at den hårreisende høye provisjonen strengt tatt blir betalt av kunden selv.» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 1)

Overordnet finner vi at hotellene utfører prisdifferensiering mot agenter og tredjepartskanaler i ulik grad. Dette gjøres både for å hente ut ulik betalingsvillighet hos ulike kundesegmenter, men også utelukkende for å dekke inn provisjonen tredjepartskanalen krever. Vi identifiserer at dette utføres i større grad blant byhotellene enn distriktshotellene.

5.1.4 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi presentert våre funn på prisingsprosessen til frittstående hoteller. Vår forståelse av prisingsprosessen for frittstående hoteller kan oppsummeres ved Figur 14:



Figur 14 – Prisingsprosessen i frittstående hoteller

Vi finner at det gjerne er én ansatt i hotellet som har hovedansvaret for å sette prisen, ofte hotelldirektør eller salgssjef. Graden av samarbeid er varierende, men beslutningstakerne diskuterer ofte prisfastsettelsen med andre aktører i hotellet. Generelt utføres det i stor grad manuelle vurderinger i prisfastsettelsen, men vi finner at byhoteller i større grad benytter optimeringsystemer enn distriktshotellene. Bruken av systemer kan også bidra til å forklare at byhotellene har relativt mer dynamiske prisstrukturer enn distriktshotellene. Når det gjelder hvilke faktorer som legges til grunn for prisen identifiseres det igjen forskjeller mellom hoteller i by- og distriktsområder. Det trekkes samtidig frem at det også kan variere ut fra hvilken stilling prisfastsetter har. Hvilket prisnivå hotellene ønsker å ligge på i markedet er også noe som tas hensyn i prisfastsettelsen. Dette fastsettes gjerne på bakgrunn av aktørens oppfatning av merkevarens verdi. Til tross for varierende grad av dynamisk prising, forsøker de fleste hotellene å prisdifferensiere over tid og mot ulike kundesegmenter ved ulike mekanismer.

5.2 Prisingspraksis i kjedehotell

5.2.1 Aktører og roller

Når det gjelder hvem som sitter med ansvaret for prisfastsettelsen i kjedehotellene identifiserer vi to alternativer. En muligheter er at ansvaret ligger sentralt i kjeden, som vil si at en sentralisert RM-avdeling setter prisene for de respektive hotellene. Det andre alternativet er at hotellet sitter med ansvar for sine egne priser. En respondent trekker frem at det sistnevnte er mest aktuelt for hoteller som er partnerhoteller¹:

«Ansvaret sitter på Revenue Manageren til hvert enkelt hotell, eller eventuelt på hotellet selv dersom det er et partnerhotell. ... Det er litt avhengig av hotelltypen om det er noen sentralt som styrer prisene eller om det er hotellet selv. Men da er det den personen som sitter dag for dag og vurderer hva som burde være dagens pris.»
(Revenue Manager i kjede 1)

I hotellkjedenes sentraliserte divisjoner er det opparbeidet et fagmiljø og spesialkompetanse som tilbyr støtte til de individuelle hotellene med å sette sine priser. Her har hver enkelt Revenue Manager ansvar for flere lokale hoteller, og jobber daglig med å sette de optimale prisene. Det trekkes frem at sentralisert prising blant annet benyttes for å avlaste de lokale hotellene:

«Vi sentraliserte prising og fikk dermed bygget opp et fagmiljø kan du si. Og med systemene kan man også ha ansvar for flere hotell, ettersom man eliminerer mye av den manuelle jobben som man tidligere gjorde i hvert enkelt hotell.» (Bransjeekspert 2)

Det andre alternativet er at lokale aktører sitter med ansvar for prisfastsettelsen selv. Oppgaven tilfaller da en ansatt i det respektive hotellet, gjerne hotelldirektør, resepsjonssjef eller bookingsjef: *«Der hvor vi ikke styrer driften, er de selv ansvarlig for det. Da er det kanskje en bookingsjef eller en resepsjonssjef på hotellet som velger hvilken pris de ønsker å ha den dagen.»* (Revenue Manager i kjede 1).

¹ Med partnerhoteller menes hoteller som ikke er heleid av hotellkjeden, eksempelvis franchiseavtaler

Prisingsbeslutningen kan også være en oppgave som inkluderer flere ansatte i hotellet. En annen mulighet for de lokale hotellene er å delegere prisingen til en tredjepart utenfor hotellkjeden:

«Vi har en revenue management avtale med et eksternt selskap, da revenue management er blitt så mye mer komplekst. Derfor er vi avhengige av å hente inn support. Dette har vi sett veldig god effekt av allerede.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3)

Uavhengig av om prisingsansvaret ligger lokalt eller sentralt i kjeden, trekkes det frem et fokus på å holde en god dialog mellom hotelledelsen og den sentrale RM-avdelingen i prisingsprosessen, eller eventuelt en tredjepartsaktør. Flere av respondentene oppgir at de har møte minst én, om ikke flere ganger i uken. Dette gjøres for å sikre at man tar hensyn til alle relevante faktorer når prisen settes. Hotelldirektør har gjerne god kjennskap til sitt lokale marked, mens de sentrale holder oversikt over resten av markedet, og har i tillegg tilgang på rik data og statistikk:

«Vi velger å kjøpe tjenesten fra sentralt, for de sitter med spisskompetanse akkurat på dette. I tillegg har de dataverktøy og analyseverktøy som benyttes for å analysere hele markedet. ... Den optimale løsningen der er jo den lokalkunnskapen vi har her i byen, sammen med de analyseverktøyene som de har sentralt.» (Hotelldirektør i kjedehotell 1)

Kommunikasjon mellom enhetene er også et viktig verktøy for å unngå at det oppstår uenigheter og spenninger. En Revenue Manager trekker frem at rollen blir krevende om man ikke får resten av kjeden med på laget:

«Jeg som Revenue Manager kan jo sitte og mene og tenke hva enn jeg vil på mitt lille kontor, men det hjelper jo ingenting det hvis ikke resten av organisasjonen er med og tenker at dette er en god strategi. Så der er vi jo i dialog med resepsjonssjefer, de som selger til grupper og med direktøren, for å sørge for at alle er enige om retningen vi går i.» (Revenue Manager i kjede 2)

Her kommer det også frem at det varierer hvem som har siste ordet i prisingsprosessen i tilfeller hvor det oppstår uenigheter. For to av kjedene i vårt utvalg vil hotelldirektøren alltid ha myndighet til å overstyre prisene som settes sentralt hold, mens for den siste kjeden har de

sentraliserte aktørene det siste ordet: *«Vi har gjerne dialog med direktøren på det, men siste ord ligger sentralt.»* (Revenue Manager i kjede 2).

Til tross for at optimeringssystemer trekkes frem som et viktig hjelpemiddel hos hotellkjedene, synes det å være konsensus rundt at det fremdeles er behov for menneskelige vurderinger: *«Jeg tenker at det er en stund til at Revenue Manager-funksjonen blir overflødig, i hvert fall i mitt hode. Fordi det er så mye systemet enda ikke klarer å skjønne.»* (Revenue Manager i kjede 2). Som følge av individuelle, menneskelige vurderinger er det mulig å identifisere forskjeller i prisingsprosessene basert på hvorvidt den endelige prisingsbeslutningen er delegert til lokale eller sentraliserte aktører. Eksempelvis ved spørsmål rundt hva som ønskes oppnådd med en gitt pris, finner vi at sentraliserte prisingsbesluttere ofte trekker frem et fokus på profittmaksimering: *«Vi skal tjene absolutt mest mulig penger. Du skal ha så mye mulig av konsumentoverskuddet som det er mulig å få.»* (Revenue Manager i kjede 1). Dette kan gjelde et mål om å profittmaksimere innenfor hvert enkelt hotell, eller på tvers av hele kjeden:

«Det de på RM kan gjøre, er å plote denne konferansen inn i systemet og få ut destinasjonsoptimaliseringen som sier at nei, den her gruppa passer best på sted X, ikke på sted Y. Så der kan man styre den type ting ut ifra hva som er best for kjeden totalt sett.» (Bransjeeekspert 2)

De lokale aktørene trekker frem ulike aspekter som taler for at å opprettholde gode relasjoner med kundene kan være vel så viktig. Argumentasjonen ligger i at profittmaksimering på kort sikt kan skade fremtidig etterspørsel:

«Det kommer jo tilbake til det å ha en god relasjon med kundene. Det handler ikke om at kunden skal betale 2 000 kroner i dag fordi det er det han kan være villig til, men også se på det langsiktig for å få han til å komme igjen til våren. ... Det er viktig å tenke på at man skal ha gjesten i morgen også, og ikke bare suge mest penger ut av han her og nå.» (Hotelldirektør i kjedehotell 1)

Funnene våre viser at for de fleste kjedene er det gjerne en dynamikk mellom en sentralisert RM-avdeling og hotelldirektør på det lokale hotellet. Imidlertid er det varierende hvilke aktører som har det siste ordet i prisfastsettelsen.

5.2.2 Prisstruktur og prisfastsettelse

Bruk av systemer

Alle kjedehotellene i vårt utvalg benytter seg av optimeringssystemer som et hjelpemiddel i prisingsprosessen. Tilsvarende som for frittstående hoteller foreslår systemene priser basert på definerte kriterier. Det trekkes frem at formålet er å kalkulere verdien på det siste tilgjengelige rommet:

«Systemet kalkulerer ut det som kalles for «last room value», den prøver altså å estimere hva som er verdien på det siste rommet du har. Hvis verdien er null så får du ikke fylt hotellet, og da kan alle priser være åpne. Når last room value begynner å stige så begynner systemet automatisk å stenge priser under denne verdien. ... Det ligger til grunn en haug av algoritmer inne i systemet.» (Bransjeekspert 2)

Kalkuleringen av «last room value» vil dermed ofte medføre at prisene øker når man nærmer seg den aktuelle dagen. At denne prisutviklingen er ønskelig understrekes av en annen respondent: *«Vi vil jo gjerne har en kurve sånn som man ser med flyprisene, altså at det er billig i starten, og så skal det økes når det nærmer seg.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3).* Formålet med å kalkulere verdien på det siste tilgjengelige rommet er å maksimere profitten til hotellet. Dette fokuset underbygges også av en annen respondent:

«Hoteller er jo styrt av den kapasiteten vi har, jeg kan ikke ta de 50 rommene jeg ikke får solgt og selge det i morgen i stedet. Så det vi prøver er å få solgt ut alle rommene vi har til høyest mulig pris. Til å gjøre dette har vi systemer som hjelper oss å lese algoritmer og bestillingshistorikk. Hvilke gjester er villige til å betale hva, hva er priselastisiteten? Hva hadde vi i fjor på tilsvarende tidspunkt, hva hadde vi i forrige uke på samme dag? Så leser den av alt dette og gir oss en forventning på bestillinger, og derav en anbefalt pris.» (Revenue Manager i kjede 1)

Graden av kompleksitet i de ulike systemene som kjedehotellene benytter varierer. Uavhengig av dette kommer det frem at bruk av optimeringssystemer åpner for effektive analyser av prisen, noe som videre åpner for en relativt dynamisk prisstruktur:

«Noen kjeder er mye bedre enn andre på det her. Kjeden har et optimeringssystem hvor du plotter inn hva den laveste og høyeste prisen vi kunne tenkt oss å selge til. Da endrer systemet prisene automatisk i alle kanaler daglig ved behov, tre ganger om

dagen faktisk. På denne måten kjører den hele tiden en rullerende 365-dagers prognose.» (Bransjeekspert 2)

Det fremkommer også av uttalelsen at systemet medfører stor grad av automatisering i prisfastsettelsen. I dette tilfellet utarbeider systemet priser selv basert på input, og oppdaterer samtlige kanaler direkte uten behov for menneskelig interaksjon. Øvrige respondenter opplyser om tilsvarende bruk av sine respektive systemer. Følgelig finner vi at optimeringsystemer er en viktig faktor som muliggjør og tilrettelegger for dynamisk prising hos kjedehotellene.

Prisspenn med minimum- og maksimumspris

For kjedehotellene finner vi at det utarbeides et prisspenn i forkant av en gitt periode. Dette gjøres gjerne årlig med eventuelle justeringer i henhold til sesong. Det forklares at dette gjerne utformes ved et samarbeid mellom sentrale aktører og ledelsen i det lokale hotellet, og resulterer i en prisstruktur bestående av ulike prisnivå, med en definert minimum- og maksimumspris: *«Vi ser jo på ganske mange forskjellige faktorer når det settes priser, men vi har et spenn av priser som man beveger seg mellom.» (Revenue Manager i kjede 1).*

Hva som legges til grunn for minimumsprisen varierer noe, men den baseres i større eller mindre grad på faktorer som kostnader, oppfattet verdi av produktet, samt merkevare og posisjonering i markedet. Ved spørsmål om hvorvidt kostnader blir tatt hensyn til, kommer det frem at kostnader naturlig nok er viktig å ha i bakhodet for å unngå å selge hotellrom med tap: *«Altså går du under x antall kroner, så har vi variable kostnader som gjør det at da er det ikke lønnsomt å selge det rommet. Da er det bedre å la det stå.» (Revenue Manager i kjede 1).* Dette bekreftes også av en annen respondent som understreker at *«vi gjør ikke noe vi ikke tjener på» (Hotelldirektør i kjedehotell 1).* Likevel indikeres det fra samtlige at flere faktorer enn kostnader nødvendigvis må inkluderes i en minstepris:

«Man har ikke hatt noe historie for å gå inn og se på at det koster her og det koster her, og det må jeg ta betalt. Erfaringsmessig så fungerer det ganske dårlig også, for det store problemet er at man tar for lite hensyn til posisjonering av produktet, innholdet i produktet, og verdien av merkevaren når du setter en pris.» (Bransjeekspert 2)

Hvordan hotellene vektlegger de ulike faktorene varierer. Det fremstår ikke å være noen klar konsensus rundt hva som er «optimalt», og derfor baseres prisspennet til en viss grad på

erfaringer. Dette er spesielt gjeldende for prisbesluttere med mindre komplekse optimeringssystemer:

«Det er ingen som gjør sånn som dere, hvor man sitter med en kalkulator og plusser sammen og finner ut at det her må jeg ta betalt. Det er ingen som gjør. Prising er veldig følelses- og intuisjonsstyrt om man ikke har gode optimeringssystemer.»
(Bransjeeksperter 2)

Selv om minsteprisen varierer, er det enighet blant respondentene om at makspris bestemmes av betalingsvilligheten i markedet: «..., toppnivået er jo egentlig hva kunder er villige til å betale.» (Revenue Manager i kjede 1). I likhet med de frittstående hotellene trekkes det frem en bekymring for å prise seg for høyt, da man risikerer å «skremme bort» kundene (Revenue Manager i kjede 2). Det påpekes at til tross for at man potensielt kan selge rom til høye priser visse dager, er dette ofte ikke ønskelig da det kan skade merkevaren på lang sikt. Det understrekes derfor av en respondent at en makspris burde fastsettes for å sikre at prisene står i stil med verdi på produktet:

«Det {makspris} vil være det maksimale man føler man kan ta, før det går utover og blir skadelig for merkevaren. Det finnes jo perioder hvor du kan ta betalt akkurat hva du vil, men det er klart at hvis du må betale 10 000 kroner for et rom så kommer du jo aldri tilbake. Produktet er ikke verdt det.» (Bransjeeksperter 2)

Dette aspektet understrekes på tilsvarende måte av en annen respondent, som også trekker frem at gode kundetilbakemeldinger er viktig for å kunne selge til andre kunder i fremtiden:

«Ofte så kan du jo ta en helt latterlig pris på et hotellrom, men vil du da få igjen den gjesten neste uke? Selv om du har klart å ta 4 000 kroner for et enkeltrom, så risikerer du at gjestene får en opplevelse som de ikke er fornøyd med. Så vi gjør ofte en avveining av at man ikke kan ta så mye som en egentlig kan ta. Dette på bakgrunn av at man skal ha gode tilbakemeldinger og at det skal stå litt i stil i forhold til produktet som vi leverer.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3)

Fastsettelsen av en minimum- og maksimumspris utgjør følgelig et prisspenn som hotellet anser som bærekraftig for fremtidig drift. Prisspennet brukes på denne måten som en veiledende ramme for prisfastsettelsen den gjeldende perioden.

Prisfastsettelse: Valg av pris innenfor det bestemte prisspennet

Når hotellene skal fastsette en pris innenfor den gitte prisstrukturen baserer de seg på en rekke faktorer. Først og fremst tas det høyde for interne faktorer som historikk, kapasitet og observert belegg. Basert på dette lages det en prognose om forventet trafikk på en gitt dag, noe som inkluderer både volum og forventet kundemiks. Deretter foreslås det en pris som passer for den gitte prognosen:

«(...), da sitter man og styrer opp og ned basert på en prognose som tilsier hvor stort trykk det kommer til å være den dagen. Og det er da tatt høyde for hva slags kunder som pleier å komme på den dagen, hvilke kunder du allerede har inne, hva slags dag det er, årstid til årstid.» (Revenue Manager i kjede 1)

Videre inkluderes eksterne faktorer utenfor selve driften i prisfastsettelsen, der særlig konkurrenter vektlegges blant respondentene. Dette innebærer å følge med på sammenlignbare hotellers priser, og gjøre eventuelle justeringer i egne priser for å holde seg konkurransedyktig i markedet:

«Vi ser jo på hva konkurrentene gjør, og vi skjønner jo at hvis de setter opp prisene sine plutselig, så betyr det at de begynner å nærme seg fullt hus. Så det gjør jo at vi gjerne setter opp prisene ettersom vi ser at det blir mulig å ta ut høyere marginer. ... Hvis det ene hotellet setter opp, så setter det det andre opp, og hvis den ene plutselig dumper prisen, så er det litt sånn «Søren, da må vel vi sette ned prisen også». Så det blir jo litt å ta og føle på hverandre.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3)

En av bransjeeekspertene påpeker imidlertid at det er en fare ved å bli for opphengt i konkurrenters priser, da dette kan medføre at man unnlater å ta hensyn til verdien av sitt eget produkt:

«Og det er her følelsesaspektet kommer inn. Man ser at hotell X selger til 1 100 kroner, og tenker at da må jeg legge meg på 1 050 kroner. Det er ingen som tenker at kanskje jeg skal ligge på 1 250 kroner fordi mitt produkt er verdt mer. Det verdi-elementet barberes i veldig stor grad bort når konkurransen blir hard.» (Bransjeeekspert 2)

Det tas også stilling til tidsaspektet da forventet etterspørsel avhenger av en rekke faktorer. Hvordan dette tas hensyn til er et produkt av tidligere erfaringer, kunnskap om lokalmarkedene

og kunnskap om like kundesegmenter. En av våre respondenter forklarer dette gjennom et eksempel om en kommende konsert i byen:

«Si at det er en konsert med artist X en dag, noe systemet ikke vet. Da må vi fortelle systemet dette. Har artist Y spilt en tilsvarende ukedag et annet år, så kan du be systemet hente informasjonen fra den dagen. Da kan systemet se på den dagen og legge til grunn den tilhørende trafikken. Dermed lager vi et eget spenn på sånne dager, ettersom vet at da blir det fullt og helt unødvendig å selge til lave priser.» (Revenue Manager i kjede 2)

Basert på en vurdering av alle relevante faktorer beskrevet ovenfor settes det en pris innenfor det tidligere definerte prisspennt. Prisfastsetters evaluerer markedet løpende og justere priser deretter, og som flere av respondentene oppgir skjer dette gjerne *«flere ganger om dagen»*.

5.2.3 Dynamisk prising

Som for frittstående hoteller utfører også kjedehotellene dynamisk prising ved å differensiere priser over tid og mot ulike kundesegment. For kjedehotellene dreier det førstnevnte seg i stor grad om å dra nytte av et marked med ulike betalingsvillighet, og på denne måten også «styre» kundemiks og trafikk. Når det gjelder prisdifferensiering mot ulike kunder gjøres dette enten gjennom utarbeidelse av spesifikke bedriftsavtaler eller strategisk bruk av tredjepartskanaler. De ulike formene for prisdifferensiering vil utdypes nærmere i dette delkapittelet.

Ulik pris til ulik tid

Vi finner at kjedehoteller benytter dynamisk prising til å «styre kunden», et uttrykk hyppig benyttet blant respondentene. Dette kan eksempelvis handle om å tidlig sette en høy pris, og på denne måten hindre salg til kunder med lavere betalingsvillighet. Dette gjøres for å sikre tilgjengelighet når prognoser tilsier at kunder med høyere betalingsvillighet vil bestille opphold på et senere tidspunkt:

«Vi bruker pris som et restriksjonsnivå også. På dager hvor det for eksempel er en populær konsert hvor man kunne ha fylt huset 3-4 ganger, så vil vi gjerne ha de som betaler mest over en gitt periode, ikke sant? Så da vil jo prisen være satt høyt fordi vi prøver å få akkurat de som er villige til å betale den prisen eller høyere. De som ikke har råd til denne prisen vil vi gjerne ha andre steder eller si nei takk til, eller prøve å skyve de til andre perioder.» (Revenue Manager i kjede 1)

En annen respondent omtaler denne flyttingen av kunder med lavere betalingsvillighet til mindre populære dager som en «vinn-vinn»-situasjon:

«Man kan jo også utnytte dynamisk prising i forhold til skuldervesong og skulderdager. Dersom en kunde ser at prisen er dyr mandag, tirsdag, onsdag, men billig på torsdag, så kan det være at han flytter på møtene sine og drar torsdag i stedet. Dette er vinn for kunden siden han får en lavere pris, samtidig som det er vinn for oss fordi vi jevnet ut belegget» (Hotelldirektør i kjedehotell 1)

Man kan også styre kunder mellom ulike hotellene innad i kjeden. Dette trekker en respondent frem som en klar fordel med å ha prisingsansvar for flere hoteller: *«Hvis vi ser at vi får veldig fullt en plass, så kan vi justere priser sånn at vi pusher på for å flytte gruppene»* (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3).

For å oppsummere har vi identifisert at kjedehoteller benytter dynamisk prising som et verktøy for å utnytte ulike betalingsvilligheter i markedet. Basert på historikk og erfaringer om kundesegmenter justeres priser basert på forventet kundemiks. Ved å gjøre dette kan hotellene tiltrekke eller skyve kundesegmenter til ulike perioder og hoteller innad i kjeden.

Ulik pris til ulike kunder

Gruppe- og bedriftspriser

I tillegg til de overordnede kundesegmenter som forretningsreisende og ferie- og fritidsreisende, kan disse gruppene også segmenteres ytterligere. Eksempelvis påpeker en respondent at visse forretningsreisende kan ha høyere betalingsvillighet basert på hvilken bransje de kommer fra: *«Oljebransjen er jo gjerne mindre prissensitive enn frivillige organisasjoner, om man skal tenke med litt stor avstand. Så der vet du jo at oljen har en helt annen betalingsvilje, og sånn går man spesifikt per kunde.»* (Revenue Manager i kjede 2).

På samme måte påpeker en annen respondent at idrettslag gjerne får billigere rom, da de vet at dette kundesegmentet har lavere betalingsvillighet. På denne måten prisdifferensierer kjedehotellene mot spesifikke kundesegmenter ved utarbeiding av bedrifts- og gruppeavtaler. Hvilken pris som tilbys vil være basert på en helhetsvurdering av blant annet forventet trafikk, betalingsvillighet og bomønster. En respondent trekker frem at lavere priser kan tilbys dersom bedriften besøker på mindre trafikkerte dager:

«Hvis de bor kun tirsdag og onsdag, så er det kanskje ikke så spennende ettersom vi får solgt de dagene uansett. Da må de ha høyere pris. Men om de bor i helgene er bomønsteret noe helt annet, og da blir prisen deretter også. Så hvis de kan bevise for oss at de bare bor torsdag til mandag, så tenker vi "Neimen, hvor gøy!", og så får de en hyggelig pris». (Revenue Manager i kjede 2)

Vi finner at de fleste kjedehotellene utarbeider egne avtaler til ulike segmenter. Dette kan innebære egne priser rettet mot ulike grupper og bedrifter fra ulike bransjer. Vi finner at denne prisdifferensieringen i stor grad er utbredt blant kjedehotellene.

Bruk av tredjepartskanaler

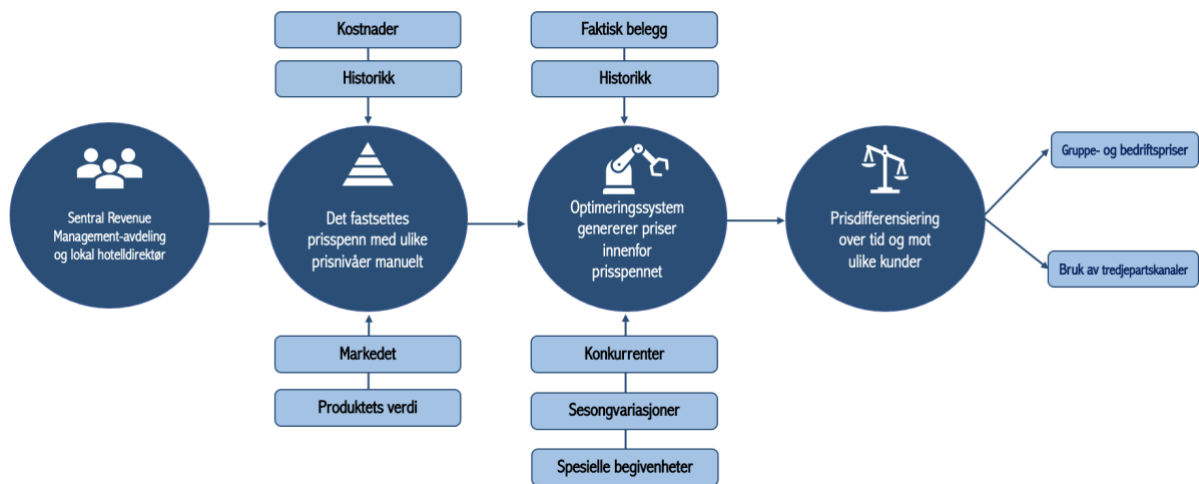
I likhet med frittstående hoteller kan prisdifferensiering også utføres ved strategisk bruk av tredjepartskanaler. En respondent forklarer at OTA kan tillate å sette ulike priser rettet mot ulike markeder. På denne måten kan hotellene sette høyere priser til spesifikke nasjonaliteter. Imidlertid er ikke dette noe som praktiseres per i dag:

«Booking.com jobber en del med «source market pricing» med at de for eksempel har en kampanje rettet mot det japanske markedet. Da kan alle som går inn med japansk IP-adresse få en rimeligere pris. ... Vi har ikke kastet oss på den bølgen helt enda. Men det er det er klart at det ligger jo helt sikkert noe å hente der.» (Revenue Manager i kjede 2)

Dette demonstrerer at kjedehotellene har flere muligheter innenfor prisdifferensiering som ikke utnyttes per i dag. Dermed finner vi at den mest utbredte formen for prisdifferensiering til ulike kunder blant hotellene er å utarbeide egne priser rettet mot ulike grupper og bedrifter.

5.2.4 Delkonklusjon

Som utledet i dette delkapittelet vil prisingsprosessene i kjedehoteller variere mellom kjedene, og mellom hvert enkelt kjedehotell. Vi har identifisert forskjeller når det gjelder hvem som sitter med prisingsansvaret og hvilke fakta som legges til grunn. Det er likevel mulig å identifisere overordnede fellestrekk i hvordan prisen bestemmes, og hva som inngår i beslutningen. Prisingsprosessen til kjedehoteller oppsummeres ved Figur 15:



Figur 15 – Prisingsprosessen i kjedehoteller

Figuren illustrerer at prisingsansvaret i hotellkjeder er delegert til en sentralisert RM-avdeling eller til det lokale hotellet. Videre er det ulik grad av samarbeid i prisingsprosessen mellom sentralt og lokalt. Det fastsettes et prisspenn for en gitt periode, før det velges daglige priser med utgangspunkt i prisstrukturen. Ved utarbeidelse av prisspennet og de daglige prisene tas det hensyn til både interne- og eksterne faktorer. For kjedehoteller inkluderer dette faktorer som kostnader, historikk og observert belegg, samt ulike markedshensyn og sesongvariasjoner. Prisene som settes reflekterer dermed et marked med varierende betalingsvillighet, som kjedehotellene forsøker å utnytte ved dynamiske priser.

5.3 Påvirkning av pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer

I dette delkapittelet vil vi presentere våre funn på hvordan henholdsvis Covid-19-pandemien og økte kostnader på innsatsfaktorer har påvirket hotellenes prisingsprosesser. Da det ikke er avdekket spesifikke forskjeller i påvirkningen mellom frittstående hoteller og kjedehoteller vil vi presentere våre funn samlet for hotellbransjen som helhet.

5.3.1 Covid-19-pandemien

Blant våre respondenter trekkes det frem at hotellene opplevde en høyere etterspørsel blant de norske kundene under pandemien. Restriksjoner forhindret utenlandske kunder å reise til Norge, samtidig som nordmenn ikke kunne reise utenlands. Dette medførte en økt interesse blant nordmenn for å feriere i eget land. Her opplevde hotellene at de norske kundene hadde

høyere betalingsvillighet enn tidligere antatt. Dette som kompenserte for tapt internasjonal trafikk:

«Hvis du ser på total revenue per gjest, så fikk vi en helt vanvittig god sommer og høst i fjor, fordi nordmenn plutselig brukte feriepengene sine i landet. Det er jo første gang vi noensinne har opplevd. Da fikk vi en veldig inntekt per gjest, så de gnitte nordmennene som vi har vært vant med tidligere oppførte seg plutselig helt annerledes i fjor. ... Gjestene som bodde hos oss bodde flere netter, de spiste i restauranten vår, de gikk i baren ...» (Hotelldirektør i frittstående byhotell 1)

Dette understrekes av en annen respondent som ser at økt etterspørsel og høy betalingsvillighet også har holdt frem i kjølvannet av pandemien.

«I tillegg har folk har lyst ut å reise igjen etter korona, og folk har vært flinke til å bruke oppsparte midler og unnet seg helgeturer til ulike byer, reist på show og masse sånn. Så det er jo klart at om du har etterspørselen, så er jo tilbyderen raskt på ballen og skrur opp prisen.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3)

Endringer i hotellenes kundemiks er et av flere forhold som endret seg under pandemien og som har påvirket prisingsprosessen i hotellbransjen mer indirekte. Videre har pandemiens og de medfølgende reiserestriksjonene også hatt en innvirkning på bruken av optimeringssystemer i prisingen. Dette som følge av at historikken fra pandemiårene som systemet baserer seg på i prisfastsettelsen er preget av reiserestriksjoner og nedstenginger. Konsekvensen av dette kan være et feil bilde på fremtidig etterspørsel. En respondent forteller at de derfor er nødt til å filtrere ut denne informasjonen i større grad, noe som derfor gjør prisfastsettingen mer manuell:

«Og så er det jo klart at det er veldig krevende for et system å skjønne pandemien. For det er jo basert på historikk, og vi har jo ingen historikk som gir noe mening. Det begynner å komme litte grann nå da når man har hatt noen måneder med fornuft, men før det så kan du jo ikke bruke det til noen ting. Så det har jo vært litt kaos.» (Revenue Manager i kjede 2)

Videre trekkes det frem av den ovennevnte respondenten at pandemien medførte mye arbeid med omstilling, noe som synes å ha medført en positiv utvikling i omsetning:

«Vi har jo jobbet veldig med omstilling under pandemien. Vi har fått mye kompetanse på å omstille oss veldig mye raskere. Det er det som har vært positivt med korona. Første året under pandemien så klarte vi å holde oppe omsetningen, og andre året økte omsetningen med 40 prosent.» (Revenue Manager i kjede 2)

Med økt omstillingsevne har det videre vokst frem et økt fokus på prising, noe som har bidratt til å presse prisnivået oppover:

«Jeg synes jo at hoteller etter pandemien i utgangspunktet har blitt flinkere til å ta seg bedre betalt. Det er en trend til at de har økt prisene sine betraktelig, på veldig mange felt, både på konferansesiden og på individuelle. Så de har nok blitt litt mer bevisst på at man må ta innover seg andre typer ting når man setter en pris.» (Bransjeeekspert 2)

Det økte fokuset har også medført at flere aktører inkluderes i prisingsprosessen, noe som oppleves som en positiv endring:

«Men nå sitter vi både med bookingsjef, noen fra ledelsen, i tillegg til noen selgere. Så nå er vi flere som sitter med det, og da får man faktisk diskusjoner rundt pris. Så det har vært veldig positivt.» (Hotelldirektør i kjedehotell 2 og 3)

Oppsummert har Covid-19-pandemien medført endringer i markedet, noe som har påvirket prisingsprosessen både under og etter pandemien. Under pandemien opplevde hotellene endringer i markedets kundemiks som følge av reiserestriksjoner. Dette synes å ha resultert i økt kunnskap rundt nordmenns betalingsvillighet. Videre var det også en tid preget av faktorer hotellene ikke hadde opplevd tidligere. Dette medførte omstillingsarbeid og økt fokus på prising. Det økte fokuset på prising er også vedvarende i kjølvannet av pandemien, og har medført inkludering av flere aktører i prisingsprosessene. I tillegg ledet pandemien til at prisingsbeslutningen ble relativt mer manuell, grunnet den misvisende i historikken fra pandemiårene.

5.3.2 Økte kostnader på innsatsfaktorer

Når det gjelder påvirkningen av økte kostnader på innsatsfaktorer anerkjenner respondentene at dette har påvirket kostnadsnivået. Videre har dette ledet til prisøkninger:

«Så det er jo klart at det koster mer å kjøpe inn frokost til gjesten, det koster mer å la gjesten dusje og den som jobber i resepsjonen koster også litt mer. Og det er gjerne noe som man må hente igjen litt i prisen.» (Hotelldirektør i kjedehotell 1)

Flere av respondentene forklarer at de har økt prisen på spesifikke tjenester, eksempelvis frokost. En respondent forklarer at det er vanskelig å sitte på gjerdet når prisene på innsatsfaktorer øker: *«..., det er klart at vi kan ikke sitte i ro og se på at kostnaden på frokosten egentlig har økt med nesten 10 prosent.»* (Revenue Manager i kjede 2). En annen respondent trekker frem at han som følge av kostnadsøkningene har justert prisene: *«Ja, jeg har jo justert prisene. På konkrete kostnader på mat og sånt har vi justert prisene med en gang. Og nå justerte jeg opp kostprisen på rom grunnet enkelte produkter som ble dyrere.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2). Respondentene forklarer også at de opplever at det til en viss grad er forståelse for at prisene økes. Dette er som følge av den generelle prisøkningen i samfunnet:

«Vi opplever mye større toleranse for at vi nå øker prisene enn det har vært tidligere, fordi at da har vi liksom ikke hatt noen grunn til det. Men nå, i og med at alle er så påvirket av de økte kostnadene, så har alle en forståelse for det. Til en viss grad selvfølgelig.» (Hotelldirektør i distriktshotell 2)

Det trekkes imidlertid frem at det er begrenset hvor mye man øke prisene, da kundenes betalingsvillighet for produktet ikke nødvendigvis har økt:

«... Men det er nok ikke mange som tenker «Oi, nå er strømmen dyr, så da må jeg øke prisen». Det kommer til et punkt hvor folk ikke vil bo på hotell, det er ikke en nødvendighet. Det samme gjelder for restauranter, hvis du tar 300 kroner for en hamburger så er det ingen som vil kjøpe en hamburger. Så det kommer til et punkt hvor den smertegrensen slår inn og hvor etterspørselen bare strupes helt.» (Bransjeekspert 2)

Dette aspektet trekkes også frem av en respondent som mener det må gjøres en avveining når privatøkonomien til folk blir trangere:

«Men så må jo vi selvfølgelig være bevisst på at den private økonomien er strengere, så vi kan ikke nødvendigvis tenke at alle har råd og ønsker å prioritere å bo på hotell. Så der er jo vår case nå da - hva tror vi om fremtiden? ... Tror vi at privatøkonomien ikke påvirkes nok til å gå utover hotell? Det er kanskje litt naivt. I hvert fall ville jeg tenkt at hvis jeg satt i en situasjon hvor jeg hadde barn så ville ikke en hotellovernatting for meg og min ektefelle på et flott hotell vært førsteprioritet hvis det gikk utover fotballtreningen til sønnen min. Så jeg vil tro det blir noen knallharde prioriteringer fremover.» (Revenue Manager i kjede 2)

Det trekkes frem en usikkerhet rundt hvor mye hotellene kan kompensere for kostnadsøkningene ved økte priser. På bakgrunn av dette understreker flere av respondentene at det i større grad fremover vil fokuseres på kostnadseffektiviseringer heller enn økte priser.

Til tross for at økte kostnader på innsatsfaktorer ikke har påvirket dynamikkene i prisingsprosessen, har det påvirket hotellenes prisnivå. Dette kommer hovedsakelig til uttrykk ved en økt minstepris i prisspenet. Likevel identifiseres det utfordringer knyttet til å øke prisene som følge av trangere privatøkonomi blant kundene. På bakgrunn av dette trekkes det frem at de økte kostnadene på innsatsfaktorer i større grad vil hentes inn ved kostnadseffektiviseringer, heller enn prisøkninger.

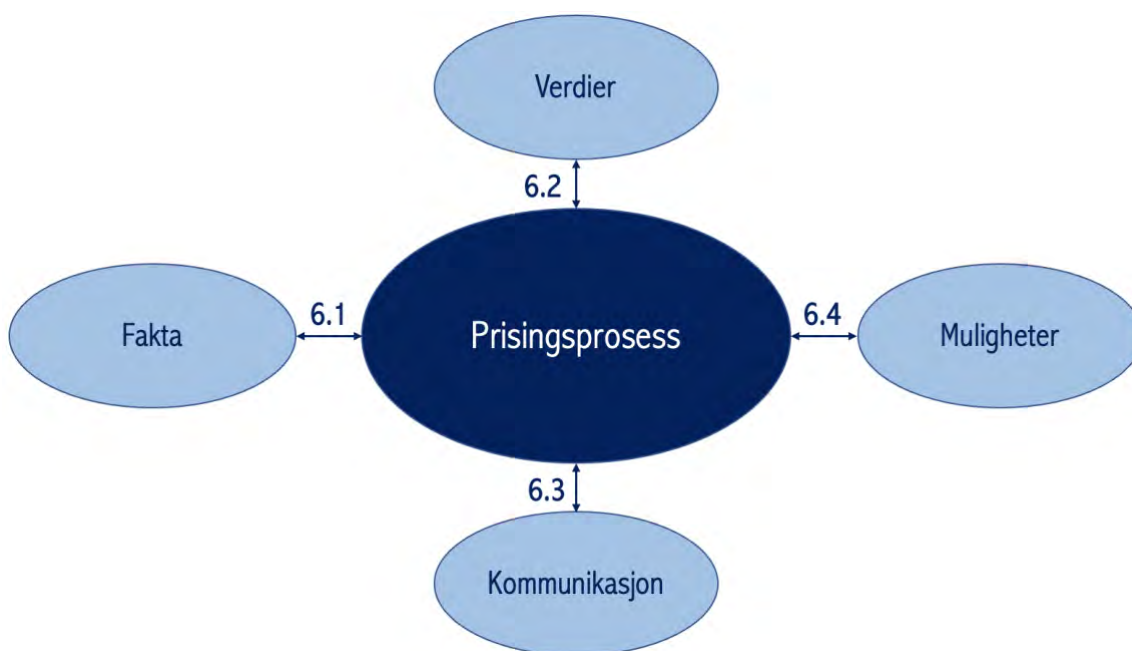
5.3.3 Delkonklusjon

Samlet finner vi at pandemien og økte priser på innsatsfaktorer har påvirket hotellenes prisingsprosesser på ulike måter. Pandemien har medført endringer i markedet som har ledet til et økt fokus på prising, og som videre har resultert i inkludering av flere aktører i prosessen. Økte kostnader har i større grad påvirket prisfastsettelsen ved økninger i prisnivå. Samtidig som hotellene opplever en aksept for økte priser i markedet, har kundenes privatøkonomi blitt trangere. Som følge av dette begrenses mulighetsrommet for prisøkninger, og har ledet til at flere heller prioriterer kostnadseffektivisering for å øke lønnsomheten.

6. Analyse av dagens prisingspraksis

I dette kapittelet vil vi benytte innsikt fra paradigmet pragmatisk konstruktivisme til å analysere våre funn fra dagens prisingspraksiser i norske hoteller. Dette vil gjøres ved å drøfte hvordan aktørenes integrering av virkelighetsdimensjonene fakta, kommunikasjon, verdier og muligheter påvirker hotellenes prisingsprosesser.

Innledningsvis vil vi i kapittel 6.1 diskutere de fakta som tas hensyn til i prisingsbeslutningen. Dette vil gjøres ved å drøfte implementeringen og vektleggingen de tre K-ene kostnader, konkurrenter og kunder. Videre vil vi i kapittel 6.2 inkludere aktørenes verdier i diskusjonen, og drøfte hvorvidt ulike verdier påvirker vektleggingen av K-ene i prisfastsettelsen. I kapittel 6.3 utvides diskusjonen ved å vurdere kommunikasjonens påvirkning, både internt i organisasjonen og eksternt mot kundene. Avslutningsvis vil vi drøfte hvordan ulik integrering av virkelighetsdimensjonene leder til ulike potensielle og utnyttede muligheter i prisingsprosessen. Strukturen for kapittelet illustreres i Figur 16:



Figur 16 – Struktur for kapittel 6

Som følge av at kan eksistere sammenhenger mellom virkelighetsdimensjonene går koblingene til prisingsprosessen begge veier i illustrasjonen. Strukturen for kapittelet er valgt da den åpner for å systematisk bygge videre på diskusjonen ved å inkludere en ny dimensjon for hvert delkapittel. Ved å drøfte dimensjonenes påvirkning på prisingsprosessene vil vi også diskutere effekten de kan ha på hverandre.

6.1 Vektlegging av de tre K-ene i prisfastsettelsen

I dette delkapittelet vil vi analysere nærmere hvilke fakta hotellene legger til grunn i prisfastsettelsen, ved å diskutere hvordan de tre K-ene implementeres og vektlegges i prisingsprosessen.

6.1.1 Kostnader

Når det gjelder hvorvidt hotellene tar hensyn til kostnader i prisfastsettelsen finner vi at det i relativt liten grad blir vektlagt i faktagrunnlaget. Som tidligere nevnt uttaler en av bransjeekspertene at å legge til grunn kostnader for prisen fungerer «*ganske dårlig*». Argumentet for denne påstanden er at «*man tar for lite hensyn til posisjonen av produktet, innholdet i produktet og verdien av merkevaren når du setter en pris*».

En annen bransjeekspert uttrykker imidlertid at kostnadsdata ofte legges til grunn for prisen blant frittstående hoteller, fordi «*det er det enkleste, og det er det de har lagt til grunn i mange år*». Imidlertid finner vi at ingen av våre respondenter setter priser utelukkende basert på kostnader. Dette kan muligens forklares ved at flere av hotellene retter seg mot «*luksussegmentet*» og derav legger til grunn et høyt prisnivå. Imidlertid uttrykkes det en bevissthet rundt de relevante kostnadene. En hotelldirektør uttrykker nemlig at «*prisen dekker jo alltid minimumskostnadene*». En tilsvarende bevissthet rundt kostnader uttrykkes også av kjedehotellene. En av hotelldirektørene påpeker at dersom prisen går under et gitt nivå vil ikke det være lønnsomt å selge rommene, som følge av de romvariable kostnadene. På denne måten fungerer de variable kostnadene som et minimumsnivå for hotellene i prisfastsettelsen.

Et tilfelle der kostnader i større grad blir spesifikt lagt til grunn i prisfastsettelsen er ved prising gjennom tredjepartsagenter. Det trekkes nemlig frem av en aktør fra et frittstående byhotell at «*for hver booking så går det 18 prosent provisjon til OTA, så da tenker vi at den enkleste måten å gjøre det på er å legge provisjonen på toppen av prisen*». Provisjonen som hotellene betaler til tredjeparter er en variabel kostnad for hotellene, og varierer ut fra hvor mange som bestiller sitt opphold gjennom kanalen. Noen av hotellene velger derfor å legge de variable kostnadene eksplisitt til grunn for prisen, for å ikke tape potensiell inntekt på salg gjennom tredjeparter.

Hotellenes endringer i priser som følge av den spesifikke kostnadsutviklingen i samfunnet er også et tilfelle som demonstrerer en tyngre vektlegging av kostnader i prisingen. En

hotelldirektør i et av de frittstående hotellene understreker at når kostnadene på mat og andre produkter øker så justeres kostprisen på rom opp som følge av dette. Det samme understrekes av en hotelldirektør i et kjedehotell ved at *«det koster mer å kjøpe inn frokost til gjesten, det koster mer å la gjesten dusje og den som jobber i resepsjonen koster også litt mer. Og det er gjerne noe som man må hente igjen litt i prisen»*. På denne måten identifiserer vi at økninger i kostnader på innsatsfaktorer synes å ha ført til at kostnader vektlegges relativt tyngre enn tidligere i prisingsprosessen.

Generelt er det de romvariable kostnadene som oftest trekkes frem ved diskusjon rundt kostnadsgrunnlag for prisen, noe en av respondentene rasjonaliserer ved at de *«har jo minimumsbemanningen uansett om det selges 50 eller 100 rom»*. På denne måten kan det hevdes at de faste kostnadene er vanskelig å spore til salget av hotellrom, og derav oppfattes de som mindre relevante for prisingsbeslutningen. Dette er også et moment som kan bidra til å forklare at kostnadsdata er i mindre grad vektlagt i prisfastsettelsen.

6.1.2 Konkurrenter

Når det gjelder konkurrenter finner vi at alle hotellene i utredningen vektlegger denne K-en i prisfastsettelsen ved å inkludere data på konkurrenter og deres priser. For å hente ut konkurrentdata benytter de fleste hotellene seg av analysebyrået Benchmarking Alliance, som samler inn data om priser og rombelegg for ulike hoteller (Benchmarking Alliance, 2022). Ved hjelp av innhentet data utformer flere av aktørene egne verktøy for å overvåke sine priser opp mot konkurrentene sine priser.

Overordnet finner vi at kjedehotellene gjerne vektlegger konkurrenter tyngre enn de frittstående hotellene. En hotelldirektør i et kjedehotell uttrykker at dersom konkurrentene setter opp prisene, så responderer det respektive hotellet med at de *«gjerne også setter opp prisene»*. At kjedehotellene vektlegger konkurrentene i større grad kan delvis forklare av at kjedehotellene har tilgang på mer komplekse systemer, noe som kan gjøre det enklere å følge og ta høyde for konkurrentenes priser.

Videre finner vi forskjeller i vektleggingen av konkurrenter mellom by- og distriktshoteller, der det å følge konkurrentene sine priser i større grad er utbredt blant byhotellene. Dette underbygges ved en av bransjeeksperternes uttalelse om at for byhotellene *«er det viktig å følge med på hva konkurrentene gjør»*. Dette gjøres blant annet ved utforming av egne *«comp-sett»*, der hotellene identifiserer sine nærmeste konkurrenter og overvåker deres priser. Innad i

byhotellene finner vi imidlertid at data på konkurrenter har ulike funksjoner i frittstående hoteller og kjedehoteller. Der kjedehoteller i stor grad følger konkurrentenes priser, benytter de frittstående hotellene informasjonen i større grad for å sikre at prisen ligger på et relativt høyt prisnivå i markedet.

Et moment som kan bidra til å forklare at byhoteller i større grad vektlegger konkurrenter i prisfastsettelsen er at de er mer konkurranseutsatte. Graden av konkurranse kan videre bidra til å forklare forskjellene i vektleggingen av konkurrenter mellom kjedehoteller og frittstående hoteller, da en større andel av våre kjedehoteller er lokalisert i byområder. Distriktshotellene har gjerne ikke like mange sammenlignbare konkurrenter i umiddelbar geografisk nærhet, noe som tilsvarende kan svekke relevansen av den konkurrentbaserte tilnærmingen.

Imidlertid trekkes det frem av en bransjeekspert at distriktshotellene ikke nødvendigvis burde avfeie hensyn til konkurrenter i prisfastsettelsen på bakgrunn av store geografiske avstander. Dette gjelder spesielt dersom hotellet defineres som et destinasjonshotell: *«De kunne med fordel tenkt litt større enn at de ikke har konkurrenter, for selvfølgelig har de det. Kundene velger jo gjerne mellom ulike destinasjonshoteller, selv om de geografisk sett ligger langt unna.»* (Bransjeekspert 1). En av respondentene i de frittstående distriktshotellene er imidlertid bevisst på dette, og understreker at kunden gjerne står ovenfor et valg om å besøke hotellet eller eksempelvis ta en *«helgetur til London»*. Basert på dette uttrykkes det en bevissthet rundt at deres *«konkurrenter ikke nødvendigvis er geografiske veldig nærme»* (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2).

Som tidligere introdusert anbefaler Nagle & Holden (1995) å gjøre små korrigeringer i pris ut fra opplevde forskjeller i relativ verdi på produktene dersom man priser basert på konkurrenter. Bransjeeksperter tilknyttet kjedehotellene understreker at dette i mindre grad blir gjort ved uttalelsen:

«Man ser at hotell X selger til 1 100 kroner, og tenker at da må jeg legge meg på 1 050 kroner. Det er ingen som tenker at kanskje jeg skal ligge på 1 250 kroner fordi mitt produkt er verdt mer».

Imidlertid avdekkes det et større fokus på dette blant flere av respondentene fra de frittstående hotellene. Ved spørsmål om hva som legges til grunn for prisen så trekker en hotelldirektør i et frittstående hotell frem *«hva våre konkurrenter tar og hvordan produktet vårt fremstår i forhold til konkurrentene sitt»*. I tillegg trekker en respondent fra et annet frittstående hotell

frem at en forutsetning for prisen er å alltid være dyrest i markedet, med et tilhørende tak på *hvor* mye dyrere. Det hevdes at maksimumsnivået er satt basert på aktørenes oppfatning av verdien på produktet sett opp mot konkurrentene, og sammenfaller dermed med Nagle & Holden (1995) sin oppfordring.

6.1.3 Kunder

Vi finner at hotellene vektlegger kundene i prisfastsettelsen ved å forsøke å identifisere kundenes etterspørsel, noe som gjøres ved å ta hensyn til kundenes betalingsvillighet og alternativer. Det trekkes frem av en respondent at *«toppnivået er jo egentlig hva kunder er villige til å betale»*. På denne måten opptrer kundenes maksimale betalingsvillighet som et maksimumsnivå for hotellenes priser.

Å identifisere kundenes betalingsvillighet for hotellrommet baseres i større grad på erfaringer blant de frittstående hotellene, noe som uttrykkes eksplisitt av en respondent ved at *«prisen er satt ut fra opplevd kvalitet fra gjesten, og det er erfaringsbasert»* (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2). Dette gjøres blant annet ved å ta høyde for kundetilbakemeldinger i prisfastsettelsen, noe vi finner i større grad utbredt blant distriktshotellene. Eksempelvis uttaler en av respondentene at de *«jobber veldig mye med tilbakemeldinger fra gjester»*. Som tidligere nevnt tar distriktshotellene i mindre grad kundenes alternativer til betraktning, noe som leder til at kundedata vektlegges i relativt større grad i prisfastsettelsen.

Imidlertid benytter de frittstående byhotellene i større grad systemer i prisfastsettelsen, dette for å predikere etterspørselen mer presist. Blant et av byhotellene trekkes det frem flere dimensjoner som systemet tar hensyn til, blant annet *«trafikk på booking.com, vår tilgjengelighet, konkurrentene sine priser, sesongsvingninger, og mange andre ting»*. Her er kundedata på historisk etterspørsel sentralt for å ta høyde for eksempelvis sesongvariasjoner, da man kan identifisere mønstre og trender ut fra dette. Imidlertid ser vi at det også inkluderes andre data, som data på konkurrenter og deres priser. Kjedehotellene benytter også i større grad komplekse systemer til å predikere kundenes etterspørsel. Dette understrekes av en respondent som prøver å *«få solgt ut alle rommene vi har til høyest mulig pris»*, og for å gjøre dette forsøker de ved bruk av systemene å identifisere *«hvilke gjester er villige til å betale hva, hva er priselastisiteten?»*. Her benyttes algoritmer som tar hensyn til mange, og ifølge Hilsen & Hundsnes (2018) åpner dette for å sette mer individualiserte priser.

I tillegg til forskjellene i erfaringsbaserte- og systembaserte tilnærminger mellom hotellstrukturene, identifiserer vi også forskjeller i utnyttelsen av kundenes betalingsvillighet i prisfastsettelsen. Der de sentraliserte RM-avdelingene i kjedene uttrykker at de ønsker å sette pris lik kundenes maksimale betalingsvillighet til enhver tid, setter gjerne aktører fra frittstående- og lokale hoteller lavere priser for å sikre fornøyde kunder. Dette understrekes av en respondent som sier at *«dersom vi legger oss høyt i pris og tar ut mye av konsumentoverskuddet får vi lett misfornøyde kunder»* (Hotelldirektør i frittstående distriktshotell 2). Dette viser at til tross for at alle hotellene vektlegger kunden i prisfastsettelsen, blir kundenes betalingsvillighet utnyttet i ulik grad, også innad mellom aktørene i kjedehotellene.

Videre finner vi at pandemien har påvirket vektleggingen av kunden i prisfastsettelsen på ulike måter. En respondent trekker frem at det har blitt mer krevende å predikere kundenes betalingsvilligheter for de som fastsetter priser ved hjelp av systemer, ved at *«det er veldig krevende for et system å skjønne pandemien. For det er jo basert på historikk, og vi har jo ingen historikk som gir noe mening»* (Revenue Manager i kjede 2). Med andre ord har pandemien gjort at kvaliteten på kundedata har blitt svekket, noe som har ført til relativt mer manuelle prisingsprosesser. Til tross for at et svekket faktagrunnlag på kundehistorikk isolert sett kan tale for mindre vektlegging av kunder i prisfastsettelsen, identifiseres det imidlertid også en sammenheng i motsatt retning. Som følge av periodevis økt etterspørsel fra de norske kundene, spesielt somrene 2020 og 2021, ble hotellprisene presset oppover til et nivå høyere enn hotellenes tidligere oppfatning av kundenes betalingsvillighet. Denne oppdagelsen har ledet til at hotellene kan ha utnyttet norske kunders betalingsvillighet i større grad ved å legge til grunn et høyere prisnivå, også i etterkant av pandemien. En av bransjeeksperterne trekker frem at aktørene *«har blitt mer bevisst på at man må ta innover seg andre typer ting når man setter en pris»* etter pandemien. Dette indikerer en endring i vektleggingen av fakta, der kundene og deres betalingsvillighet vektlegges relativt tyngre enn tidligere.

6.1.4 Delkonklusjon

I dette kapittelet har vi sett at de tre K-ene integreres og vektlegges ulikt i hotellenes faktagrunnlag. Overordnet finner vi at kostnader i mindre grad blir vektlagt, noe som sammenfaller med Mattimoe & Seal (2011). De finner at kostnadsdata i mindre grad driver prisingsbeslutninger i tilfeller hvor det eksisterer relativt stor tilgang på andre datagrunnlag (Mattimoe & Seal, 2011). Til tross for dette uttrykker flere av respondentene et bevisst forhold

til de variable kostnadene. I tillegg synes økte priser på innsatsfaktorer å ha ledet til tyngre vektlegging av kostnader i prisfastsettelsen. Konkurrenter tas hensyn til av hotellene i ulik grad, men hotellene lokalisert i byområder synes å vektlegge denne K-en tyngst. Videre finner vi finner variasjoner i vektleggingen av den siste K-en; kunder. Der frittstående hoteller i større grad baserer seg på kundetilbakemeldinger og erfaringer i prisfastsettelsen, benytter kjedehotellene mer avanserte systemer til å predikere kundenes etterspørsel. Imidlertid finner vi at lokale kjedehoteller, i likhet med frittstående hoteller, også tar hensyn til kundenes synspunkter ved korrigerende av priser fra sentralt hold. Covid 19-pandemien har ledet til at kvaliteten på kundehistorikk har blitt svekket. Samtidig har det blitt avdekket en høyere betalingsvillighet i markedet, noe som har åpnet for å sette høyere priser. Som følge av dette synes kunder å ha blitt vektlagt relativt tyngre i prisfastsettelsen etter pandemien.

Vi kan videre identifisere at de ulike K-ene har ulike funksjoner i hotellenes prisstruktur og prisfastsettelse. Når det gjelder kostnader trekkes de variable kostnadene gjerne frem som et minimumsnivå for prisen. Videre bidrar data på kunder til å identifisere kundenes maksimale betalingsvillighet for hotellrommene, noe som opptrer som et maksimumsnivå. Data på konkurrenter og deres priser benyttes i større grad som et verktøy i den daglige prisfastsettelsen, der det velges priser mellom det gitte minimums- og maksimumsnivået. Samtidig opptrer data på konkurrenter som et minimumsnivå for prisen blant frittstående byhoteller, for å sikre et høyt prisnivå relativt til resten av markedet.

6.2 Ulike verdiers påvirkning av grunnlaget for prisen

Som presentert i kapittel 5 er det varierende hvilke aktører som har ansvar for prisingen i de ulike hotellene. I dette kapitlet ønsker vi å undersøke nærmere hvorvidt det eksisterer en sammenheng mellom aktørenes verdier og grunnlaget for prisen. Med dette vil vi studere hvordan verdiene påvirker vektleggingen av de tre K-ene i prisfastsettelsen.

I følge neoklassisk økonomisk teori er det underliggende formålet til aktørene å maksimere profitt (Skouras, Avlonitis, & Indounas, 2005), og derav utnytte kundenes maksimale betalingsvillighet til enhver tid. Som tidligere nevnt i kapittel 6.1.3 identifiserer vi forskjeller i hvorvidt frittstående hoteller og kjedehoteller utnytter kundenes maksimale betalingsvillighet i prisfastsettelsen. Spesielt uttrykker de sentraliserte aktørene i kjedehotellene et fokus på profittmaksimering, og understreker at formålet med prisen er å hente ut så mye av kundens betalingsvillighet som overhodet mulig. Eksempelvis uttaler en Revenue Manager at: «*Vi skal*

tjene absolutt mest mulig penger. Du skal ha så mye av konsumentoverskuddet som det er mulig å få».

På den andre siden synes de lokale kjedehotellene å sette et større søkelys på å skape og opprettholde gode relasjoner med kundene. Eksempelvis uttaler en lokal hotelldirektør at *«det er viktig å tenke på at man skal ha gjesten i morgen også, ikke bare suge mest penger ut av han her og nå.»*. Fokuset kommer videre frem gjennom uttalelser som: *«Ofte så kan du jo ta en helt latterlig pris på et hotellrom, men vil du da få igjen den gjesten neste uke?»*, noe som medfølger at lokale aktører *«ofte gjør en avveining og ikke tar så mye som man egentlig kan ta»*. Dette impliserer at hotelldirektøren gjerne justerer den foreslåtte, profittmaksimerende prisen fra sentralt hold, for å sikre høy kundetilfredshet og unngå *«dårlige tilbakemeldinger på internett»*. På denne måten inkluderer også de lokale aktørene kundehensyn i faktagrunnlaget. Basert på dette kan det identifiseres ulikheter i verdier mellom de sentraliserte og lokale aktørene i kjeden, noe som synes å lede til at ulike fakta vektlegges i prisfastsettelsen.

Videre kan det hevdes at verdiene sentrert rundt relasjon til kundene demonstrerer et relativt mer langsiktig fokus på profittmaksimering. Vektleggingen av kundenes tilbakemeldinger i faktagrunnlaget trekkes nemlig frem som et tiltak for å sikre fremtidig etterspørsel. Å sikre fremtidig etterspørsel uttrykkes i mindre grad blant aktører fra RM-avdelingene, noe som demonstrer derav et mer kortsiktig fokus. Dette funnet kan sees i sammenheng med Noone, Kimes & Renaghan (2003), som finner at aktører som setter et stort søkelys på å maksimere inntekter til enhver tid, gjerne utvikler et mer kortsiktig fokus på lønnsomhet. Videre understrekes det at kortsiktig profittmaksimering kan medføre neglisjering av langsiktig lønnsomhet, noe som kan unngås ved å opprettholde et godt forhold til kundene (Noone, Kimes, & Renaghan, 2003). Dette funnet kan bidra til å forklare hvorfor de lokale aktørene ønsker å inkludere kundenes tilbakemeldinger i faktagrunnlaget, og viser at verdiene sentrert rundt kunderelasjoner kan bunne ut i et langsiktig lønnsomhetsperspektiv.

Når det gjelder de frittstående hotellene uttrykkes det, i likhet med de lokale hotellene, verdier sentrert rundt relasjoner med kundene. Dette leder til at også kunden tas hensyn til, ved å inkludere kundens tilbakemeldinger i prisfastsettelsen. I tillegg uttrykker aktørene fra frittstående hoteller også verdier sentrert rundt hotellets merkevare, ved fokus på å fremme produktets kvalitet og servicenivå. Med et ønske om at prisen skal reflektere en særegen merkevare legges det til grunn et høyt prisnivå, og høyt salgsvolum ofres gjerne til fordel for å *«beskytte merkevaren»*. Som tidligere nevnt leder prisnivået til at kostnader i mindre grad

blir vektlagt i prisfastsettelsen. Samtidig benyttes data på konkurrenter for å sikre et relativt høyt prisnivå i markedet. De ovennevnte eksemplene demonstrerer at aktørens verdier vil påvirke hvilke fakta som vektlegges i prisfastsettelsen.

6.2.1 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi identifisert at det er forskjeller i aktørens verdier mellom frittstående hoteller og kjedehoteller. Dette kan videre kan bidra til å forklare ulikheter i vektleggingen av de ulike K-ene. Vi finner avvik fra den profittmaksimerende antagelsen fra neoklassisk økonomisk teori. Spesielt aktører fra frittstående hoteller og lokale kjedehoteller bryter med denne antagelsen som følge av verdier sentrert rundt relasjon til kundene. Dette leder til at kundenes tilbakemeldinger blir inkludert i prisfastsettelsen, noe som kan demonstrere et relativt mer langsiktig fokus på profittmaksimering. I tillegg synes verdier rundt hotellets merkevare å lede til at kostnader i mindre grad blir vektlagt i prisingsbeslutningen, noe vi finner særlig blant de frittstående hotellene. De sentraliserte avdelingene i kjedehoteller uttrykker i større grad profittorienterte verdier. Disse aktørene vektlegger kunder ved bruk av avanserte systemer til å identifisere kundenes betalingsvillighet til enhver tid.

6.3 Påvirkning av intern og ekstern kommunikasjon

Som presentert i kapittel 5 har vi funnet at ulike former for kommunikasjon finner sted i hotellenes prisingsprosesser. Kommunikasjon åpner for at en aktør kan formidle sine verdier, og dreier seg i hovedsak enten om ekstern kommunikasjon med kunder eller intern kommunikasjon innad i organisasjonen. I dette kapittelet vil vi bygge videre på tidligere diskusjon ved å diskutere kommunikasjonens påvirkning på prisingsprosessen. På denne måten vil vi vurdere hvorvidt kommunikasjon kan bidra til å forklare ulikheter i vektleggingen av de tre K-ene i prisfastsettelsen.

6.3.1 Ekstern kommunikasjon

Et funn som trekkes frem i kapittel 6.2 er likhetstrekk i verdier og vektlegging av fakta mellom frittstående hoteller og lokale kjedehoteller. Vi finner at disse aktørene uttrykker verdier sentrert rundt relasjoner med kundene, og tar på bakgrunn av dette hensyn til kundens synspunkter og tilbakemeldinger i prisfastsettelsen. Felles for disse hotellene er også at de er preget av større grad av kundekontakt enn sentralt i kjedene. I dette delkapittelet ønsker vi å

studere hvorvidt ekstern kommunikasjon med kunder kan bidra til å forklare de ovennevnte sammenhengene.

Funnene våre viser at prisfastsetter i frittstående hoteller ofte er tett på kundene sine. På motsatt side av skalaen finnes de sentraliserte aktørene i kjeder som ikke er eksponert for kundekontakt. En av bransjeeekspertene forklarer at graden av kundekontakt kan påvirke fastsettingen av pris ved at direkte kommunikasjon med kunder gjerne har innflytelse på prisfastsetters følelser. Det pekes på at å prise lokalt *«er mye mer komplisert enn å sitte på et sentralt kontor i Oslo og sette prisene, for de har jo aldri sett gjesten før»*. Her impliseres det altså at høy grad av kundekontakt gjør det krevende å sette kundehensyn til side i prisingen. Dette kan dermed forklare hvorfor aktørene med større grad av kundekontakt synes å ha verdier sentrert rundt kundehensyn, og vektlegger kundenes tilbakemeldinger i større grad enn de sentraliserte RM-avdelingene.

Samtidig kan det understrekes at nærhet til kundene fører til at denne typen fakta i større grad blir tilgjengeliggjort, noe som gjør det enklere å inkludere disse fakta i prisfastsettelsen. Eksempelvis kan man observere at de frittstående hotellene vektlegger kundenes tilbakemeldinger i relativt større grad enn de lokale kjedehotellene. Dette kan videre forklares ved kommunikasjon som oppstår grunnet geografiske avstander til alternative tilbud. Flere av de frittstående hotellene i utredningen karakteriseres som destinasjonshoteller, noe som innebærer at de gjerne tilbyr flere tjenester enn kun overnatting, eksempelvis restauranter og severdigheter. I tillegg er flere av hotellene lokalisert i distriktene, med større geografiske avstander til alternative tilbud. Samlet leder dette til at kundene gjerne benytter seg av flere tilbud tilknyttet hotellet enn de ville ha gjort i byhotellene. Dermed oppstår det også flere kontaktpunkter med kundene, hvor tilbakemeldinger blir relativt mer tilgjengelige. I lys av diskusjonen i kapittel 6.2 kan det hevdes at de frittstående hotellene i større grad vil vektlegge kundenes tilbakemeldinger i prisfastsettelsen. Dette er som følge av deres verdier sentrert rundt relasjoner med kundene.

6.3.2 Intern kommunikasjon

Respondentene i vårt utvalg opplyser at prisingsprosessen inkluderer flere aktører i organisasjonen i større eller mindre grad. Dette kan være samarbeid innad i hotellene og de sentraliserte avdelingene, eller mellom lokalt og sentralt hold for kjedehotellene. I det videre vil vi se nærmere på hvordan intern kommunikasjon påvirker hotellenes prisingsprosesser.

En av respondentene har ukentlige møter med booking- og salgssjef i hotellet. I møtene får han presentert prognoser og synspunkter fra de andre aktørene som kan påvirke prisen som fastsettes: *«Selv om jeg gjerne vil ha høyest rompris, så kan jeg gå ned i rompris så lenge vi har en totalitet med restaurant, bevertning og konferanse som gir oss mye mer totalt.»* (Hotelldirektør i frittstående byhotell 2). Her kommer det frem at kommunikasjonen innad i hotellet medfører at fakta fra andre avdelinger inkluderes i prisingsprosessen, noe som kan medføre et annet prisbilde grunnet denne kommunikasjonen. Dette demonstrerer at intern kommunikasjon kan ha en direkte påvirkning på de fakta som vektlegges i prisfastsettelsen. Hotelldirektøren som diskuterer prisen sammen med hotellets styre er et annet eksempel som underbygger denne sammenhengen. Det uttrykkes at diskusjonen mellom aktørene blir *«nesten som en liten forhandling»*, da styret har *«høye forventninger til snittpris og belegg»*. Denne uttalelsen impliserer at styret synes å ha relativt mer profittmaksimerende verdier enn hotelldirektøren, og som følge av *«forhandlingen»* fremkommer det at de to partene ønsker å vektlegge ulike fakta i prisfastsettelsen.

Videre har vi sett at utveksling av fakta ved kommunikasjon mellom sentralt og lokalt hold er en del av kjedehotellenes prisingsprosesser. Det hevdes av en hotelldirektør at det er *«lokalkunnskap i byen, sammen med analyseverktøyene fra sentralt»* som leder til den *«optimale»* prisen. I kapittel 6.2 trakk vi frem hvordan de sentraliserte aktørenes verdier ledet til et ønske om å legge til grunn en rekke fakta for presise prediksjoner av kundenes etterspørsel, blant annet fakta om lokale forhold. For å innhente de gitte fakta kan kommunikasjon mellom lokalt og sentralt hold hevdes å være en nødvendig forutsetning.

6.3.3 Delkonklusjon

I dette delkapittelet har vi studert sammenhenger mellom virkelighetsdimensjonene fakta, verdier og kommunikasjon. Vi finner at hvordan ulike fakta vektlegges i prisfastsettelsen vil bli påvirket av både ekstern og intern kommunikasjon, da det åpner for at aktørene kan formidle sine verdier. Vi finner også at ulike verdier og faktagrunnlag kan styre graden av kommunikasjon som kreves i prisingsprosessen. Uavhengig av sammenhengenes retning, får aktørene både tilgang til og vektlegger andre fakta som følge av kommunikasjonen.

6.4 Integrering av fakta, verdier og kommunikasjon leder til forskjeller i potensielle og utnyttede muligheter

I de foregående delkapitlene har vi benyttet våre funn fra kapittel 5 til å diskutere samspillet mellom virkelighetsdimensjonene verdier, fakta og kommunikasjon, samt analysert hvordan de påvirker prisfastsettelsen i hotellene. I dette kapittelet ønsker vi å ta denne diskusjonen et steg videre ved å se på hvordan integrering av de ulike dimensjonene påvirker hotellenes potensielle og utnyttede muligheter i prisingsprosessene.

Vi kunne i kapittel 5 identifisere at aktørene utfører dynamisk prising for å dra nytte av et marked med ulike betalingsvilligheter, og beskrev flere muligheter for prisdifferensiering. I det videre vil vi diskutere hvorvidt integrering av virkelighetsdimensjonene kan forklare de identifiserte ulikhetene i hvilke muligheter som utnyttes. For å gjøre dette vil vi starte med å presentere bruken av dynamisk prising i kjedehoteller med formål å styre kundene mellom ulike dager og hoteller. Videre vil vi se nærmere på de frittstående hotellenes muligheter når det gjelder å rette seg mot både det internasjonale- og nasjonale kundesegmentet. Avslutningsvis vil vi inkludere en diskusjon på andre identifiserte faktorer som påvirker hotellenes muligheter.

Kjedehoteller: Muligheter innenfor styring av kunder

Som funnet i kapittel 5 benytter kjedehoteller høy grad av dynamisk prising i sine prisingsprosesser. Vi har sett at dette gjøres ved bruk av komplekse systemer og algoritmer som anvender en rekke dimensjoner, med formål om å predikere kundenes etterspørsel. Dette åpner videre opp for å styre kunder både mellom ulike dager og hoteller, noe vi vil diskutere nærmere i det videre.

En av mulighetene som kjedehotellene benytter seg av er å styre kunder mellom ulike dager. Det understrekes av en respondent at *«dersom en kunde ser at prisen er dyr mandag, tirsdag, onsdag, men billig på torsdag, så kan det være at han flytter på møtene sine og drar torsdag i stedet»*. På denne måten bruker kjedehotellene tilgjengelige fakta til å styre kundene til mindre trafikkerte dager, dette for å jevne ut belegget. Videre understrekes det av en bransjeeksperter ved bruk av systemer kan man utføre destinasjonsoptimalisering, noe som medfører at de kan flytte kunder *«ut ifra hva som er best for kjeden totalt sett»*. På denne måten kan vi identifisere at bruken av systemer og tilgjengelig faktagrunnlag i de sentraliserte RM-avdelingene åpner for den potensielle muligheten for å kunne styre kunden, og derav øke kjedens inntekter.

I hvilken grad potensielle muligheter innenfor dynamisk prising i kjedehoteller utnyttes kan videre hevdes å være avhengig av den interne kommunikasjonen mellom de sentraliserte RM-avdelingene og lokale kjedehoteller. Som presentert i våre funn har lokale aktører gjerne myndighet til å overstyre prisene som settes fra de sentraliserte aktørenes profittmaksimerende ståsted. Dersom de sentraliserte aktørene ønsker å sikre prisene de selv foreslår er det derfor viktig at rasjonalet bak prisen kommuniseres til lokale aktører. Dette understrekes av en Revenue Manager som påpeker at han *«kan jo sitte og mene og tenke hva enn jeg vil på mitt lille kontor, men det hjelper jo ingenting hvis ikke resten av organisasjonen er med»*. Det trekkes derfor frem som nødvendig å holde en dialog med andre aktører *«for å sørge for at alle er enige om den retningen vi går i»*. Dette funnet kan videre bidra til å forklare viktigheten av kjedenes hyppige møter mellom RM-avdelingen og de lokale beslutningstakerne. Dette illustrerer en direkte sammenheng mellom intern kommunikasjon og utnyttelse av potensielle muligheter.

Basert på diskusjonen ovenfor kan vi se at de fakta som benyttes, i tillegg til kommunikasjonen mellom aktører i kjedene, åpner for utnyttelse av den potensielle muligheten for å styre kundene ved bruk av dynamisk prising. Videre kan vi se at denne muligheten i stor grad blir utnyttet av sentraliserte aktører, da dette sammenfaller med deres fokus på å maksimere profitt til enhver tid. Fra tidligere diskusjoner har vi imidlertid identifisert at andre aktører kan være relativt mer sentrert rundt andre typer verdier. Dette kan bidra til å forklare hvorfor lokale aktører uttrykker at de tidvis avviker fra den profittmaksimerende prisen fra sentralt hold. En prisfastsetter i et lokalt kjedehotell understreker verdier sentrert rundt kunderelasjoner ved uttalelsen:

«Det kommer jo tilbake til det å ha en god relasjon med kundene. Det handler ikke om at kunden skal betale 2 000 kroner i dag fordi det kan han være villig til, men også se på det langsiktig for å få han til å komme igjen til våren».

Eksempelet underbygger også det faktum at aktørens verdier, her sentrert rundt relasjon til kunden og mer langsiktig profittmaksimering, har en direkte sammenheng med utnyttelsen av de potensielle mulighetene. Dette resulterer i at aktørene ikke nødvendigvis velger den prisen som sentralt hold anser som profittmaksimerende, men heller setter en lavere pris av hensyn til kunden og fremtidig etterspørsel. På denne måten vil også verdiene ha en sammenheng med hvilken grad hotellene velger å utnytte den potensielle muligheten for å styre kundene ved prisen, både mellom ulike dager og hotell.

Frittstående hoteller: Muligheter innenfor det internasjonale- og nasjonale markedet

Som trukket frem i kapittel 5, driver de frittstående hotellene med dynamisk prising ved bruk av avanserte systemer i relativt mindre grad enn kjedehotellene. Til tross for dette forsøker flere av hotellene også å styre kundene mellom ulike dager, men i større grad basert på erfaringer. I tillegg utføres dynamisk prising for å dra nytte av ulike muligheter innenfor det internasjonale- og nasjonale markedet, noe vi vil diskutere i det videre.

Det trekkes frem av en respondent at internasjonale kunder ofte antar at verdien på produktet reflekteres gjennom prisnivået. Dette understrekes av en annen respondent som *«hører fra internasjonale gjester at dersom et hotellrom koster mindre enn 10 000 kroner, så betyr det at det er et dårlig hotell»*. På denne måten gir kommunikasjon tilgang på fakta om kundenes oppfatning av koblingen mellom merkevarens kvalitet og pris. Dette åpner for å anvende fakta til å utnytte den potensielle muligheten for å tiltrekke seg de internasjonale, godt betalende kundene. Som følge av aktørenes verdier sentrert rundt hotellets merkevare, velges dette å utnyttes ved å fastsette et høyt prisnivå. På denne måten formidles merkevarens verdi gjennom prisen, og tiltrekker følgelig internasjonale, godt betalende kunder. Dette eksempelet demonstrerer at ekstern kommunikasjon leder til tilgang på ulike fakta som kan benyttes i prisfastsettelsen. Videre synes aktørens verdier å være avgjørende for hvorvidt den potensielle muligheten utnyttes.

På en annen side trekker en respondent frem at: *«... det er ekstremt gunstig å selge hotellrom til amerikanere. En amerikaner betaler lett 400 dollar for et hotellrom ... Når de er vant til å betale 400 dollar – hvorfor skal vi ta 200 dollar?»*. Her uttrykkes det at den potensielle muligheten i større grad er sentrert rundt å fastsette et høyt prisnivå, heller enn å tiltrekke seg kundene ved å formidle produktets verdi. Dette viser at fakta om de internasjonale kundenes betalingsvillighet åpner for den potensielle muligheten for å fastsette et høyt prisnivå. Muligheten utnyttes som følge av den individuelle aktørens relativt profittmaksimerende verdier.

I tillegg til å innhente fakta på kundenes betalingsvillighet, kan kommunikasjon med kunden også ha andre funksjoner i utnyttelsen av muligheter innenfor det internasjonale kundesegmentet. For det første trekkes det frem at kommunikasjon kan være et hjelpemiddel for å formidle merkevarens verdi, da det er viktig å *«kommunisere verdien som kunden får»* (Bransjeekspert 1). På denne måten kan kommunikasjon være et alternativ til å fastsette et

høyt prisnivå for aktørene med verdier sentrert rundt hotellets merkevare. Det trekkes også frem at kommunikasjon er viktig for å *«hjelp de med å forstå hvorfor de skal betale prisen»*. På denne måten kan kommunikasjon også benyttes som et verktøy til å legitimere den høye prisen som fastsettes, noe som er spesielt aktuelt for aktører med relativt profittmaksimerende verdier.

Til tross for den potensielle muligheten for å prise mot det internasjonale markedet ved et høyt prisnivå, identifiserte vi i kapittel 5 at ikke alle aktører fra de frittstående hotellene utnytter denne muligheten. En av respondentene trekker frem at *«når det kommer til et visst prisnivå så vil det koste mer enn det smaker, og da vil man bruke tid og ressurser på et klientell som kanskje ikke passer deg, og det kan ødelegge mye av merkevaren»*. Uttalelsen demonstrerer at aktørens verdier sentrert rundt hotellets merkevare også kan sette begrensinger på utnyttelse av den potensielle muligheten, til tross for at det kunne vært optimalt fra et lønnsomhetsperspektiv. Dette funnet er konsistent med Mattimoe & Seal (2011), som i deres casestudie fant at hoteller kan ofre belegg for å beskytte hotellets merkevare.

En annen respondent uttrykker at de er *«veldig opptatt av bærekraft»* og at *«det ikke er særlig bærekraftig hvis vi skal hente alle våre gjester med fly fra Kina eller USA»*. Dette eksempelet demonstrerer også at aktørens verdier begrenser utnyttelsen av den potensielle muligheten. Videre trekker bransjeeksperten for de frittstående hotellene frem den potensielle muligheten for å rette seg mot de internasjonale kundene gjennom prisdifferensiering ved *«geopromotions»*. Dette innebærer at man gjennom kampanjer kan ta ulike priser for ulike nasjonaliteter. Det påpekes at dette imidlertid benyttes i mindre grad, som følge av at aktørene oppfatter det som *«ukomfortabelt og uetisk»*. Det påpekes at *«den delen med betalingsvillighet sitter langt inne for folk»*, og at aktørene ikke føler at det er moralsk riktig å utnytte kundenes ulike betalingsvilligheter. Dette eksempelet underbygger en sammenheng mellom de frittstående aktørens verdier sentrert rundt kunderelasjoner og utnyttelse av den potensielle muligheten.

Uavhengig av om de frittstående hotellene orienterer seg mot det internasjonale markedet eller ikke, er samtlige avhengige av å tiltrekke seg norske kunder. Spesielt for hotellene som legger til grunn et høyt prisnivå vil det være nødvendig å innføre tiltak for å samtidig tiltrekke seg det norske kundesegmentet. For å lykkes med dette trekkes ekstern kommunikasjon frem som sentralt. Et av de frittstående hotellene benytter seg av rabatter og kampanjer for å simultant rette seg mot de to kundesegmentene. Respondenten understreker at *«det er viktig at*

tilbudsprisene ikke ligger ute, men at vi kommuniserer det på en annen måte». På denne måten muliggjør ekstern kommunikasjon salg av hotellrom til kunder med relativt lavere betalingsvillighet, samtidig som det opprettholdes et høyt prisnivå utad til kundene med relativt høyere betalingsvillighet.

Andre hoteller retter seg mot de ulike segmentene ved å utføre dynamisk prising basert på sesongvariasjoner, hvor kommunikasjon også trekkes frem som sentralt. Det understrekes at i lavsesong for det internasjonale markedet vil hotellet være spesielt avhengig av norske kunder, og prisene settes dermed noe lavere i denne perioden. Som følge av hyppige reaksjoner fra norske kunder på prisnivået i høysesong, benyttes kommunikasjon som et hjelpemiddel til å formidle lavere priser i lavsesong. På denne måten muliggjør kommunikasjon at prisnivået kan opprettholdes i høysesong, samtidig som belegget jevnes utover året.

Andre faktorer som påvirker både potensielle og utnyttede muligheter

I tillegg til virkelighetsdimensjonene identifiserer vi også andre sentrale faktorer som påvirker hotellenes potensielle og utnyttede muligheter. I det videre vil vi redegjøre for hvordan ressurser, kompetanse og Covid 19-pandemien påvirker hotellenes mulighetsrom.

Basert på våre funn er prisingsansvarlig i hoteller ofte hotelldirektører, som gjerne har en rekke andre arbeidsoppgaver utover å fastsette hotellets priser. Det understrekes av en bransjeeksperter at dette kan lede til at prising kan bli nedprioritert, og at det ikke utvikles tilstrekkelig kompetanse innenfor prisingsfeltet. Dette kan påvirke vektleggingen av faktagrunnlaget og lede til at hotelldirektørene utelukkende legger kostnader til grunn for prisen. Dette som følge av at det ofte fremstår som det enkleste. Videre kan det også bidra til å forklare hvorfor flere hotellkjeder har valgt å sentralisere prisingsbeslutningen, da det ifølge respondenter utvikles et «*fagmiljø*» med «*spisskompetanse*» på prisingsfeltet.

En annen respondent trekker frem at kostnadene tilknyttet de ulike prisingsystemene varierer ut fra systemets kompleksitet, og derav at «*enkelte systemer er rimelige, og andre er veldig dyre*» (Revenue Manager i kjede 1). Større grad av kompleksitet i systemene åpner for å anvende flere dimensjoner i prisfastsettelsen, noe som i større grad øker mulighetsrommet innenfor dynamisk prising. Dette viser at tilgjengelige ressurser også kan påvirke hotellenes muligheter innenfor dynamisk prising.

Videre identifiserer vi at også Covid 19-pandemien har hatt en påvirkning på mulighetsrommet til hotellene. Som tidligere nevnt har pandemien medført svekkelse av

kvaliteten på kundehistorikk, noe som har ledet til større grad av manuelle justeringer i prisfastsettelsen. Det trekkes også frem at dette har påvirket prisstrukturen, ved at det definerte prisspenget ble innsnevret. Samlet leder dette til at mulighetsrommet innenfor dynamisk prising har blitt redusert. Dette gjelder spesielt for kjedehotellene som i større grad benytter seg av systemer i prisfastsettelsen. Imidlertid kan det påpekes at pandemien har medført økt kunnskap på norske kunders betalingsvillighet, og dermed medført muligheter for å utnytte dette ved å legge til grunn et høyere prisnivå enn tidligere.

6.4.2 Delkonklusjon

Diskusjonen i dette delkapittelet har vist at hotellenes potensielle og utnyttede muligheter i prisingsprosessen påvirkes av hvordan fakta, kommunikasjon og verdier integreres. Dette kan videre belyse de forskjeller som observeres i hotellenes prisingsprosesser, presentert i kapittel 5.

Samspeillet mellom fakta og kommunikasjon i kjedehotellene åpner for ulike potensielle muligheter innenfor dynamisk prising, blant annet å styre kunder både mellom ulike dager og ulike hoteller. Hvorvidt muligheten utnyttes vil avhenge av aktørenes verdier. Vi finner at lokale aktører kan overstyre de sentraliserte aktørenes priser til fordel for å opprettholde gode relasjoner til kundene. Aktører fra frittstående hoteller utnytter i større grad andre muligheter innenfor dynamisk prising. Ved integrering av fakta om ulike kundesegments betalingsvillighet og ekstern kommunikasjon åpnes det for ulike potensielle muligheter. Dette gjelder særlig muligheter for å rette seg mot det internasjonale- og nasjonale markedet. Som for kjedehoteller vil utnyttelse av de potensielle mulighetene avhenge av aktørenes verdier. Dette kan bidra til å forklare de observerte nyansene i prisingsprosessene blant de frittstående hotellene.

I tillegg til virkelighetsdimensjonene finner vi også at kompetanse, ressurser og Covid 19-pandemien påvirker hotellenes muligheter. Lav kompetanse kan påvirke vektleggingen av fakta i prisfastsettelsen og lede til at prisen baseres på kostnader. Ressurser kan videre være avgjørende for hvilke systemer og verktøy man har tilgang til i prisingsprosessen, og derav påvirke både faktagrnnlaget og mulighetsrommet innenfor dynamisk prising. Avslutningsvis finner vi at pandemien har redusert hotellenes mulighetsrom som følge av svekket kvalitet på kundehistorikk. Samtidig har det åpnet muligheter for å legge til grunn et høyere prisnivå i prisfastsettelsen.

7. Konklusjon

Formålet med masterutredningen har vært å få en dypere forståelse for hvordan norske hoteller fastsetter priser på sine hotellrom. Basert på antagelsen om at det finnes et betydelig «reality gap» innenfor prising i hotellbransjen har vi utført en flercasestudie som omfatter dybdeintervjuer av 12 aktører med prisingsansvar. Dette er utført for å kunne besvare følgende forskningsspørsmål:

«Hvordan prises norske hotellrom i dag – en tid preget av post-pandemi og økte kostnader på innsatsfaktorer?»

På bakgrunn av utredningens respondentutvalg har vi fått innblikk i prisingsprosessene til både frittstående hoteller og kjeder, der de ulike hotellene er lokaliserte i både by- og distriktsområder. Dette har gitt grunnlag for å kunne bryte ned forskningsspørsmålet ytterligere, og derav kunne sammenstille og kontrastere ulike prisingspraksiser basert på gitte karakteristika ved hotellstruktur og lokasjon.

I de frittstående hotellene er det ofte én ansatt i hotellet som har ansvar for å fastsette den daglige prisen, og prisfastsettelsen er preget av manuelle justeringer. En bransjeeekspert viser til at frittstående hoteller ofte har sterkere innslag av en kostnadsbasert tilnærming til prisfastsettelse, mens blant våre respondenter er konkurrenter og kunder i større grad vektlagt. Dette kan delvis forklares ved at de fleste av våre respondenter fra frittstående hoteller retter seg mot «luksussegmentet». Når det gjelder grunnlaget for prisen identifiserer vi forskjeller ut fra om det frittstående hotellet befinner seg i by- eller distriktsområder. Byhotellene tar i større grad hensyn til konkurrentene, mens distriktshotellene fremstår mer sentrert rundt kundenes oppfattede verdi av produktet.

I kjedehoteller er det flere aktører involvert i prisingsprosessene enn for de frittstående hotellene. Det varierer hvorvidt det er en lokal aktør eller sentraliserte avdelinger som har størst myndighet i prisfastsettelsen. Imidlertid er det en viss grad av samarbeid mellom aktørene i alle kjedene, blant annet ved utforming av prisstruktur. Prisstrukturen består av et prisspenn som den daglige prisen velges ut fra. I den daglige prisingen benyttes det gjerne optimeringssystemer som setter priser ut fra det gitte prisspennet, hvor det tas hensyn til blant annet kostnader, konkurrenter, historikk og belegg.

Videre har vi funnet at prisingspraksis vil formes av hvordan de ulike aktørene integrerer virkelighetsdimensjonene fakta, verdier, kommunikasjon og muligheter. Dette kan bidra til å forklare ulikheter i praksiser mellom hoteller. Når det gjelder fakta har vi identifisert at de tre K-ene vektlegges ulikt i hotellenes faktagrunnlag, og har i tillegg ulike funksjoner i hotellenes prisstruktur og prisfastsettelse. Kostnader vektlegges i minst grad, men har imidlertid en funksjon som et minimumsnivå for prisene som settes. Både konkurrenter og kunder vektlegges i større grad blant hotellene, men på ulike måter. Kjedehotellene følger konkurrentene relativt tett i prisfastsettelsen, mens de frittstående hotellene benytter konkurrentdata for å sikre et høyt prisnivå i markedet. Når det gjelder kunder opptrer kundenes betalingsvillighet som et nivå for maksimumsprisen. I forsøk på å identifisere betalingsvilligheten baserer de frittstående hotellene seg i større grad på erfaringer, der kjeder benytter mer avanserte systemer. Videre finner vi at vektleggingen av de tre K-ene også påvirkes av Covid 19-pandemien og økte kostnader på innsatsfaktorer. Der pandemien har ført til en relativt tyngre vektlegging av kundene enn tidligere, har økte kostnader på innsatsfaktorer hatt samme effekt på vektleggingen av kostnader.

Når det gjelder aktørenes verdier identifiserer vi forskjeller mellom frittstående hoteller og kjedehoteller, samt ulikheter innad i strukturene ut fra hotellets lokasjon. Vi har diskutert hvordan de ulike verdiene kan bidra til å forklare forskjeller i vektleggingen av ulike fakta, og derav de tre K-ene. Videre formidler aktørene sine verdier gjennom kommunikasjon, noe som gjør at de både får tilgang til, og vektlegger, andre fakta. Samspillet mellom fakta og kommunikasjon åpner opp for potensielle muligheter, blant annet innenfor dynamisk prising. Hvorvidt mulighetene utnyttes vil imidlertid avhenge av aktørens verdier. I tillegg finner vi også at kompetanse, ressurser og Covid 19-pandemien påvirker hotellenes potensielle og utnyttede muligheter. Lav kompetanse og begrensede ressurser reduserer muligheter innenfor dynamisk prising. Mulighetsrommet har også blitt redusert som følge av svekket datagrunnlag i forbindelse med Covid 19-pandemien. På den andre siden har periodevis økt etterspørsel under pandemien avdekket muligheter for å fastsette et høyere prisnivå enn tidligere.

7.1 Begrensinger og forslag til videre forskning

Arbeidet i forbindelse med denne studien strekker seg over et semester, noe som medfører begrensinger på utredningens omfang. På bakgrunn av dette vil det trolig eksistere momenter ved hotellenes prisingspraksiser som i mindre grad er redegjort for. Adressering og utforskning av disse begrensingene kan skape en ytterligere forståelse og beskrivelse av norske hotellers prisingspraksiser, og kan dermed kan være interessant å se nærmere på. I dette delkapittelet vil vi introdusere utredningens begrensinger og forslag til videre forskning.

En potensiell svakhet ved oppgaven er at utvalget av frittstående hoteller kan hevdes å ikke være representativt for resten av markedet. De fleste av våre respondenter retter seg i stor grad mot luksussegmentet, noe som medfører at deres prisingspraksiser avviker fra frittstående hoteller med fokus på andre segmenter. En indikasjon på dette er at våre funn ikke sammenfaller med en bransjeeksperts uttalelse om at kostnader er særlig vektlagt i prisfastsettelsen blant de frittstående hotellene. Som følge av dette kan det være interessant å utforske prisingspraksiser i frittstående hoteller utenfor luksussegmentet, da dette kan gi en rikere forståelse av norske hotellers prisingspraksiser.

Videre identifiserer vi forskjeller i prisingsprosessene mellom frittstående hoteller og kjeder, der flere av kjedene har valgt å sentralisere prisingsbeslutningen til en dedikert RM-avdeling. Dette er gjort basert på en hypotese om at det vil føre til økt lønnsomhet på tvers av kjeden. Vi finner at de sentraliserte avdelingene i større grad benytter seg av systemer i prisingen, og at dette åpner for å legge flere fakta til grunn enn for hotellene som utfører prisingen i et mer manuelt format. Dette leder imidlertid til at følelser, erfaringer og kundenes tilbakemeldinger i mindre grad blir tatt hensyn til i prisfastsettelsen. Basert på de ovennevnte funnene synes vi det ville vært interessant å utforske den gitte hypotesen, og derav studere hvorvidt sentralisering av prisingsbeslutningen leder til økt lønnsomhet over tid.

Avslutningsvis kan det nevnes at vi hovedsakelig har fokusert på utarbeiding av priser til privatpersoner. Vi har imidlertid nevnt avtalepriser rettet mot bedrifter ved flere anledninger, eksempelvis ved diskusjon rundt prisdifferensiering. Til tross for dette har vi i mindre grad studert hvordan avtalepriser utledes. Dette er et tema som har vekket vår interesse underveis i utredningen, og noe vi finner interessant å kunne studere nærmere ved en senere anledning.

8. Litteraturliste

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Audible Studios on Brilliance.

Benchmarking Alliance. (2022, Desember). *Benchmarking Alliance*. Hentet fra Benchmarking Alliance: <https://www.benchmarkingalliance.com/#platform>

Berglihn, H. (2022, Juli 6). *Hotellprisene til værs*. Hentet fra DN.no: <https://www.dn.no/reiseliv/hotellmarkedet/hotell/peter-wiederstrom/hotellprisene-til-vars/2-1-1252722>

Bjørndal, O. (2022, Desember). *Online travel agents (OTA) og bookingselskaper*. Hentet fra nhoreiseliv.no: <https://www.nhoreiseliv.no/vi-mener/ota/>

Bjørnenak, T. (2019). *Strategiske Lønnsomhetsanalyser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Bjørnenak, T., & Liboriussen, J. M. (2022). Price decisions, values, and cost management: A pragmatic constructivist approach. *Journal of Pragmatic Constructivism, Vol. 12, No. 1*, ss. 141-150.

Bjørnenak, T., Dalen, D. M., Fehr, N.-H. M., Olsen, T. E., & Torsvik, G. (2005). *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Oslo/Bergen: Konkurransetilsynet.

Blytt, J. P., Bougroug, A., & Sletten, P. (2022). *Økonomisk utvikling gjennom Covid-19*. Statistisk Sentralbyrå.

- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003, October-December). Loyalty: A strategic commitment. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Volume 39, Issue 1*, ss. 31-46.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. England: Heinemann Educational Books.
- Busch, T. (2021). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Churchill, G. j. (1991). *Marketing Research: Methodological Foundations*. Dryden Press.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2008, Oktober 3). Revenue Management's Renaissance: A Rebirth of the Art and Science of Profitable Revenue Generation. *Cornell Hospitality Quarterly, Volume 50, Issue 1*, ss. 56-81.
- Crotty, M. J. (1998). *The Foundations of Social Research*. Allen & Unwin.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Horngren's Cost Accounting: A managerial Emphasis, 16th edition*. Pearson Education Limited.
- Due-Andersen, K., Ellingsen, B. H., & Bråtebæk, S. (2022). *The Comeback Kid*. Akershus Eiendom.
- Fjell, K. (2003). Elasticity based pricing rules: a cautionary note. *Applied economics letters*, vol. 10, ss. 787-791.
- Fjell, K. (2022a). Six steps of strategic pricing . *Lecture notes BUS401: Strategiske lønnsomhetsanalyser og prising*.

-
- Fjell, K. (2022b, Februar 25). Kundelønnsomhet, segmenter, prisdiskriminering og prisstrategier (teori). *Forelesning BUS401: Strategiske lønnsomhetsanalyser og pricing*. Norges Handelshøyskole, Bergen.
- Fletcher, T., & Russell-Jones, N. (1997). *Value Pricing: How to maximise profits through effective pricing policies*. London: Kogan Page Publishers.
- Glitre Energi. (2022). *Energikrise i Europa*. Hentet fra Glitreenergi: <https://www.glitreenergi.no/strom/artikler/energikrise-i-europa/>
- Grenness, T. (2003). *Innføring i vitenskapsteori og metode*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haws, K. L., & Bearden, W. O. (2006, Desember). Dynamic Pricing and Consumer Fairness Perceptions. *Journal of Consumer Research*, vol. 33, ss. 304–311.
- Hayes, D. K., & Miller, A. A. (2011). *Revenue Management for the Hospitality Industry*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Helgebostad, M. (2020, April 16). *Dette forteller turistundersøkelsen oss om 2019*. Hentet fra VisitNorway: <https://business.visitnorway.com/no/nyheter/2020/dette-forteller-turistundersokelsen-oss-om-2019/>
- Henriksen, G. (2022, April 27). *Marsrekord for nordmenn på hotell*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/marsrekord-for-nordmenn-pa-hotell>
- Hilsen, H. O., & Hundsnes, T. (2018). Fra kundedata til forretningsverdi. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 06, ss. 44-51.
- Hoff, K. G. (2009). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, K. G., & Helbæk, M. (2020). *Økonomistyring 1: Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*. Oslo: Universitetsforlaget.

HRR. (2012, Oktober). Reisetettstedenes høye provisjonsnivå er ikke bærekraftig. *HRR: Hotell, Restaurant & Reiseliv*.

Humphrey, C., & Scapens, R. W. (1996, Oktober 1). Methodological themes : Theories and case studies of organizational accounting practices: limitation or liberation? *Accounting, Auditing & Accountability Journal, ISSN: 0951-3574*.

Jakobsen, E., Iversen, E. K., Nedrum, L., & Rødal, M. (2021). *Norsk reiseliv før, under og etter pandemien*. Menon Economics.

Jakobsen, M., Mitchell, F., Nørreklit, H., & Trenca, M. (2019). Educating management accountants as business partners.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag.

Jones, P. (2000). Defining yield management and measuring its impact on hotel performance. *Yield management, ISBN 0-8264-4825-9*, ss. 85-97.

Kalvik, I., & Lange, O. (2022, Desember). *Markeder, målgrupper og segmentering*. Hentet fra reiseliv.portfolio.no: https://reiseliv.portfolio.no/read_container/b2de4845-3064-4459-aa76-3156edc7586d

Kristoffersen, K. J., & Larsen, P. W. (2022, Oktober 7). *Hotellbransjen jubler: – Endelig tilbake til 2019-tall*. Hentet fra NRK: https://www.nrk.no/nordland/hotellbransjen-jubler_-_endelig-tilbake-til-2019-tall-1.16131324

-
- Laitinen, E. K. (2011). *Management Accounting in Pricing Decision*. Review of Management Accounting Research.
- Lin, Y. H., & Huang, K. (2015, Desember 2). Customer Loyalty under the Influence of Revenue Management: The Case of Taiwanese Hotel Customers. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*.
- Liu, Q., & Ryzin, G. v. (2008). On the Choice-Based Linear Programming Model for Network Revenue Management. *Manufacturing & Service Operations Management*, Vol. 10, No. 2, ss. 288-310.
- LookingForBooking. (2022, Desember). *Hotellkjeder i Norge*. Hentet fra LookingForBooking: <https://www.lookingforbooking.no/hotellkjeder/norge>
- Lucas, M. R. (2003). *Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm*. School of Business, University of Buckingham.
- Lukka, K., & Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, Issue 4, ss. 462-477.
- Lundkvist, G., Danielsen, L., Vatne, A., & Aasebø, K. (2019). *Norsk hotellbransje, Markedsrapport 2019*. Hotelia.
- Lundkvist, G., Vatne, A., Danielsen, L., & Aasebø, K. (2021). *Norsk hotellbransje, markedsrapport 2021*. Hotelia.
- Lundkvist, G., Vatne, A., Gaarder-Larsen, H., Aasebø, K., Vasveen, E., & Madsen, T. (2022). *Norsk hotellbransje, Markedsrapport første halvår 2022*. Hotelia.

Majid, S. (2021, Oktober 5). *Hotellkrisen: Desperate etter å ansette folk*. Hentet fra VG.no:

<https://www.vg.no/nyheter/meninger/i/8QEL3Q/hotellkrisen-desperate-etter-aa-ansette-folk>

Mansfield, E., & Yohe, G. W. (2003). *Microeconomics: Theory and Applications, 11th Edition*. New York: W. W. Norton.

Mathison, S. (1988). Why Triangulate? *Educational Researcher, Vol. 17, Issue 2*.

Mattimoe, R., & Seal, W. (2011). Pricing in a Service Sector Context: Accounting and Marketing Logics in the Hotel Industry. *European Accounting Review, Vol. 20, No. 2*, ss. 355-388.

Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2001, Sep/Oct). Pricing practices that endanger profits. *Marketing Management, Vol. 10, Issue 3*, ss. 42-46.

Nagle, T. (1984, Januar). Economic Foundations for Pricing. *The Journal of Business, Vol. 57, No. 1*, ss. 2-26.

Nagle, T. T., & Holden, R. K. (1995). *The Strategy and Tactics of Pricing: A guide of Profitable Decision Making (2nd edition)*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.

Nagle, T., & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing, 6th edition*. New York: Routledge.

Nørreklit, H., Nørreklit, L., & Mitchell, F. (2010, August). Towards a paradigmatic foundation for accounting practice. *Accounting Auditin & Accountability Journal* , ss. 733-758.

-
- Neset, J. B., Hansen, S. M., Lønrusten, K. G., Gangeskar, D., Lefdal, H. T., & Horvei, E. E. (2022, Juni 9). *TV2 Nyheter*. Hentet fra Hoteller i ferd med å fullbookes: – Ville skyndet meg: <https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/hoteller-i-ferd-med-a-fullbookes-ville-skyndet-meg/14855062/>
- Noone, B. M., Canina, L., & Enz, C. (2012, November). Strategic Price Positioning for Revenue Management: The Effects of Relative Price Position and Fluctuation on Performance. *Journal of Revenue and Pricing Management, Vol. 12, Issue 3*, ss. 207-220.
- Noone, B. M., Kimes, S. E., & Renaghan, L. M. (2003). *Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective*. Cornell University.
- Norsk Hotell Klassifisering. (2020, Oktober 20). *Vi styrker de frittstående hotellene*. Hentet fra klassifisering.no: <https://www.klassifisering.no/vi-styrker-de-frittstaende-hotellene/>
- Olstad, A. (2006). *Dynamic pricing and lot-sizing within manufacturing*. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration.
- Oxenfeldt, A., & Baxter, W. (1961). Approaches to pricing: Economist versus accountant. *Business Horizons, Vol. 4, Issue 4*, ss. 77-90.
- Oyier, B. (2022a, Januar 28). *Litt meir reisevilje i pandemiens andre år*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/litt-meir-reisevilje-i-pandemiens-andre-ar>

Oyier, B. (2022b, Februar 25). *Fleire på hotell i januar*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå:

<https://www.ssb.no/transport-og->

[reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/fleire-pa-hotell-i-januar](https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar/artikler/fleire-pa-hotell-i-januar)

Pindyck, R. S., & Rubinfeld, D. L. (2013). *Microeconomics (8th edition)*. Boston: Pearson.

Raju, J., & Zhang, Z. J. (2010). *Smart Pricing: How Google, Priceline, and Leading*

Businesses Use Pricing Innovation for Profitability. New Jersey: Pearson Education,

Inc.

Rønneberg, E. E. (2013, Desember 16). *Det vanskelige valget mellom pris og verdi* . Hentet

fra Bekk Blogg: [https://blogg.bekk.no/det-vanskelige-valget-mellom-pris-og-verdi-](https://blogg.bekk.no/det-vanskelige-valget-mellom-pris-og-verdi-be09bd33ff82)

[be09bd33ff82](https://blogg.bekk.no/det-vanskelige-valget-mellom-pris-og-verdi-be09bd33ff82)

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students 7th*

edition. Harlow: Pearson.

Scapens, R. (1994, September 1). Never mind the gap: towards and institutional perspective

on management accounting. *Management Accounting Research, Vol. 5, Issues 3-4,*

ss. 301-321.

Skouras, T., Avlonitis, G. J., & Indounas, K. A. (2005, Oktober 1). Economics and

marketing on pricing: how and why do they differ? *Journal of Product & Brand*

Management, Vol. 14, Issue 6, ss. 362-374.

Statistisk Sentralbyrå. (2022a, Desember). *Statistikbanken: Overnattingar*. Hentet fra

Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/statbank/table/08403/>

-
- Statistisk sentralbyrå. (2022b, November 25). *Overnattingar*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/transport-og-reiseliv/reiseliv/statistikk/overnattingar#om-statistikken>
- Statistisk Sentralbyrå. (2022c, September 1). *Moderate strømsjokk for de fleste i næringslivet*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/energi-og-industri/energi/artikler/moderate-stromsjokk-for-de-fleste-i-naeringslivet>
- Statistisk Sentralbyrå. (2022d, Desember). *Variabeldefinisjon: Beleggsprosent (SSB)*. Hentet fra Statistisk Sentralbyrå: <https://www.ssb.no/a/metadata/conceptvariable/vardok/3342/nb>
- Tønder, I. B., & Habberstad, M. (2022, Desember). *Oppdatert: Situasjonsanalyse for norsk reiseliv*. Hentet fra NHO Reiseliv: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/medlemsundersokelse/#part3>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research*. SAGE Publications.
- Ytreberg, R., & Johansen, R. (2021, September 21). *Kamp om arbeidskraft i hotellbransjen: - vi har gjester og mangler folk*. Hentet fra E24 Næringsliv: <https://e24.no/naeringsliv/i/RrO6A5/kamp-om-arbeidskraft-i-hotellbransjen-vi-har-gjester-og-mangler-folk>

9. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

GUIDE TIL SEMI-STRUKTURERTE INTERVJUER OM PRISING I HOTELLBRANSJEN

DEL 1: INTRODUKSJON

- Presentere oss selv og oppgaven; tema, problemstilling og formål
- Avklare samtykke når det gjelder bruk av informasjon og lydopptak
- Informere om formålet og planen for intervjuet

DEL 2: INNLEDENDE SPØRSMÅL

ID	Spørsmål
1	Kan du fortelle om din rolle i prissettingsprosessen?
2	Hvordan ville du overordnet beskrevet hotellet, og hvordan mener du deres tilbud skiller seg fra andre i markedet?

DEL 3: PRISINGEN

ID	Spørsmål
3	Kan du fortelle om hvordan hotellet fastsetter priser i dag?
4	Opplever dere at konkurrenter priser annerledes enn dere, og har dere vurdert andre muligheter for prissetting?
5	Hvordan opplever du dagens kostnadsutvikling, og hvilken påvirkning mener du dette har på hotellpriser? (Covid19, energikrise, økt pris på arbeidskraft)
6	Hvorvidt tror du prissettingsprosessen vil endre seg i fremtiden, og evt. hvordan?

DEL 4: AVSLUTNING

- Avklare om respondenten har noe mer og legge til, og eventuelle spørsmål

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Prising av hotellrom»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *forstå hvordan priser fastsettes i et hotell*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dette prosjektet forsøker vi å så hvordan hoteller fastsetter priser, herunder hvilke ulike faktagrunnlag som brukes og hvilke muligheter de ser for prisdifferensiering. Faktagrunnlag inkluderer overvåking av konkurrentene sine priser, kostnader og kundegruppers betalingsvillighet. Vi er også opptatt av å forstå betydningene av COVID og økte priser på innsatsfaktorer, spesielt strømpriser.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Norges Handelshøyskole er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt ut noen hoteller som vi ønsker å intervjuer (ca. 10). Disse er valgt basert på tilgjengelighet, særegenhet (hoteller som skiller seg ut og derfor kan ta en pris som er ulik andre aktører i markedet) og hotellstruktur.

Hva innebærer det for deg å delta?

Datainnsamlingen er basert på intervjuer som tar ca. 45 minutter. Spørsmålene gjelder i første rekke prisingsprosessen.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det er kun to masterstudenter (Anette Melheim Jensen og Mari Hauken), samt to ansatte ved Norges Handelshøyskole (Professor Trond Bjørnenak og Post doc. Jakob Liboriussen) som vil bruke intervjudataene.

Dataene vil brukt anonymt og vil ikke kunne gjenkjennes gjennom kobling til andre data. Vi vil ikke bruke faktiske navn på hoteller eller beskrivelser som gjør det mulig å gjenkjenne hotellet.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1. september 2023. Etter dette vil alle data bli slettet.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Norges Handelshøyskole* har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Norges Handelshøyskole* ved professor *Trond Bjørnenak* (trond.bjornenak@nhh.no)
- Vårt personvernombud: personvernombud@nhh.no eller telefon 55 95 90 00

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Trond Bjørnenak
Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *prising av hotellrom*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)