

BCR3102

Bacheloroppgave gruppe

Hotelledelse

Høyskolen Kristiania

Restaurant Revenue Management – en oppskrift på lønnsomhet?

FURSETGRUPPEN
restaurant group



VÅR 2018



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

Forord

Etter tre år på Høyskolen Kristiania avslutter vi våren 2018 på hotelledelse med denne bacheloroppgaven. Prosessen har vært faglig krevende, men også gitt oss inspirasjon til videre læring.

Vi vil takke vår veileder førsteamanuensis Elin Bolann ved Høyskolen Kristiania. Tusen takk for gode råd, konstruktiv kritikk, ditt engasjement og tilgjengelighet under hele prosessen. Fursetgruppen som er studieobjektet i casestudien har uttrykt faglig kvalitet og styrke, samt vært tilgjengelig for våre mange spørsmål. Tusen takk for all tilliten dere har vist oss. I tillegg ønsker vi å takke alle avdelingslederne i Fursetgruppen. Tusen takk for deres innspill, tanker og opplevelser. Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre denne oppgaven uten dere. Til slutt vil vi også takke venner og familie som har lest korrektur, og holdt ut med oss gjennom dette våsemesteret. Dere er gode støttespillere.

Vi opplever at vi har hatt en god læringskurve gjennom skriveprosessen. Samarbeidet har vært godt. Til tider har vi følt på et høyt læringstrykk, men nå når vi er ved veis ende opplever vi at vi har mestret utfordringene sammen. Produktet av vår læringsprosess i hotelledelse er det du nå kan lese, bacheloroppgaven *Restaurant Revenue Management – en oppskrift på lønnsomhet?*

Oslo, 05. juni 2018

333177, 333719 & 332993

Sammendrag

Restaurantbransjen i Oslo er preget av høy konkurranse om attraktive priser og markedsandeler. For å kunne drive mer lønnsomt finnes det en rekke strategier som kan iverksettes for å øke omsetningen. På bakgrunn av dette valgte vi å gjennomføre en casestudie av den kjente restaurantaktøren Fursetgruppen. Restaurantgruppen har i dag allerede en praksis rundt «restaurant revenue management», men vi ser potensiale til at arbeidet kan utvikles. Det er to hovedretninger innenfor «restaurant revenue management»; kapasitetsstyring og prisstrategi. Restaurantbransjen jobber med små marginer og det er derfor viktig å maksimere potensialet fra hver enkelt gjest. For å undersøke dette kom vi frem til følgende problemstilling:

«Hvordan kan restaurantbransjen videreutvikle sitt restaurant revenue management arbeid for å forbedre lønnsomheten? Case: Fursetgruppen»

Vi har benyttet tre teoretiske antakelser for å besvare problemstillingen:

1. Restaurantens kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten.
2. Restaurantens prisstrategi påvirker lønnsomheten.
3. Kombinasjonen av restaurantens prisstrategi og kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten.

I forskningen benyttet vi en kvalitativ metodisk tilnærming med ni dybdeintervjuer for å finne relevante funn. I funnene kom det frem at restaurantene i Fursetgruppen i større grad praktiserer strategier innenfor kapasitetsstyring. Videre så vi at restaurantgruppen ikke har utnyttet potensialet innenfor prisstrategi. En trend blant flere restauranter viste seg å være at restaurantene valgte å underprise seg i forhold til konkurrentene for å hente ut markedsandeler. Ut i fra vår studie kan vi konkludere med at den tredje teoretiske antakelsen er mer relevant for Fursetgruppens videreutvikling innenfor «restaurant revenue management». Dette på bakgrunn av at forskningen tilsier at en kombinasjon av at de to hovedretningene er mest lønnsom.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1.0 Innledning | 6 |
| 1.1 Problemstilling | 6 |
| 1.2 Begrepsavklaringer og begrensning av oppgaven | 6 |
| 1.3 Disposisjon og oppbygning | 7 |
| 1.4 Case beskrivelse: Fursetgruppen | 8 |
| 2.0 Teori | 9 |
| 2.1 Revenue Management | 9 |
| 2.1.1 Strategier for utforming av revenue management | 10 |
| 2.2 Introduksjon til «restaurant revenue management» | 11 |
| 2.2.1 Teknologi i restaurant revenue management | 12 |
| 2.3 Prisstrategi | 13 |
| 2.3.1 Strategisk prising | 13 |
| 2.3.2 Prisstruktur | 14 |
| 2.3.3 Verdiøkende tiltak | 15 |
| 2.4 Kapasitetsstyring | 16 |
| 2.4.1 Usikkerhet ved ubekreftede reserverasjoner | 17 |
| 2.4.2 «Overbooking» og «no-show» | 18 |
| 2.4.3 Måltidslengden | 19 |
| 2.5 Teoretiske antagelser | 20 |
| 3.0 Metode | 20 |
| 3.1 Innledning til metode | 20 |
| 3.2 Kvalitativ tilnærming | 21 |
| 3.3 Forskningsdesign: Casestudie | 21 |
| 3.4 Utvalg og utvalgsstørrelse av informanter | 22 |
| 3.5 Rekruttering | 22 |
| 3.6 Datainnsamlingsmetode: Kvalitative dybdeintervjuer | 23 |
| 3.6.1 Struktur | 23 |
| 3.7 Intervjuguide | 24 |
| 3.8 Gjennomføring av intervjuer | 25 |
| 3.9 Transkriberingsprosessen | 25 |
| 3.10 Validitet | 26 |
| 3.11 Reliabilitet | 27 |
| 3.12 Studiets utfordringer i undersøkelsesprosessen | 27 |
| 3.13 Forskningsetikk | 28 |
| 4.0 Analyse, resultater og funn | 28 |
| 4.1 Innledning | 28 |
| 4.2 Depositum | 29 |
| 4.3 «Overbooking» | 29 |
| 4.4 Tidsaspekter | 30 |
| 4.5 Forhåndsreserverasjoner og «walk-in» | 30 |
| 4.6 Etterspørselsfaktorer | 31 |

| | |
|---|-----------|
| | 333719 |
| | 333177 |
| | 332993 |
| <i>4.7 Prisstrategi og prisstruktur</i> | 32 |
| <i>4.8 Markedsaktiviteter</i> | 33 |
| <i>4.9 Prognoser</i> | 33 |
| 5.0 Diskusjon | 34 |
| <i>5.1 Kapasitetsstyring i lys av teori</i> | 34 |
| 5.1.1 Kapasitetsutnyttelse og etterspørselsprognose | 36 |
| <i>5.2 Prisstrategi i lys av teori</i> | 38 |
| 6.0 Konklusjon og avslutning | 41 |
| <i>6.1 Konklusjon</i> | 41 |
| <i>6.2 Kritikk til oppgaven</i> | 42 |
| <i>6.3 Forslag til videre forskning</i> | 42 |
| Litteraturliste | 44 |
| Vedlegg | 47 |
| <i>Vedlegg 1: Intervjuguide for avdelingslederne</i> | 47 |
| <i>Vedlegg 2: Intervjuguide for representant 1 og 2</i> | 49 |
| <i>Vedlegg 3: Bekreftelse</i> | 53 |
| | |
| Figurer og tabeller: | |
| Figur 1: «Exhibit 1-2 Alternative approach to Value Creation» | 14 |
| Tabell 1: Teoretiske antakelser | 20 |
| Tabell 2: Utvalgsoversikt | 23 |

Antall sider totalt: 53

Antall ord: 14 389

1.0 Innledning

Ideen til bacheloroppgaven bygger på tilegnet teori gjennom tre studieår på hotelledelse og fra tidligere erfaring fra restaurantbransjen. I oppgaven undersøker vi ulike strategier i restaurantbransjen med hovedfokus på prisstrategi og kapasitetsstyring. Kimes m.fl. (1998) presenterer disse strategiene som to hovedretninger innenfor «restaurant revenue management». I internasjonale storbyer har «restaurant revenue management» blitt en kjent tilnærming for å øke lønnsomheten i restaurantbransjen (Kimes m.fl. 1998). Likevel er strategien en mangelvare i det norske restaurantmarkedet. Det er på bakgrunn av dette at temaet har vekket en interesse i oss.

Forskningen trekker blant annet frem at det er viktig å finne den mest effektive og hensiktsmessige måten å kombinere tilbud og etterspørsel, for deretter å kunne maksimere lønnsomheten og samtidig unngå gjestens misnøye. Kimes (1999) mener at dette i all hovedsak dreier seg om å selge det riktige setet, til den riktige gjesten, til riktig pris og til riktig måltidslengde. Dette innebærer at ledere i restaurantbransjen bør inneha kompetanse til å utforme lønnsomme strategier for bedriften. Et av grunnlagene for valg av tema ble å utforske hvilke strategier som blir benyttet av restaurantene.

1.1 Problemstilling

Vi ønsker å avdekke hvilke strategier som kan gi et tilfredsstillende resultat og økt lønnsomhet for restaurantene ved bruk av «restaurant revenue management». For å undersøke dette har vi valgt å utføre en casestudie av restaurantaktøren Fursetgruppen.

«Hvordan kan restaurantbransjen videreutvikle sitt restaurant revenue management arbeid for å forbedre lønnsomheten? Case: Fursetgruppen»

1.2 Begrepsavklaringer og begrensning av oppgaven

Prisstrategi og kapasitetsstyring er to hovedretninger innenfor «revenue management». Strategien foreslår tiltak som hotell- og flybransjen benytter per i dag (Hayes og Miller, 2011, 11). I restaurantbransjen er «Restaurant revenue management» er et mer hensiktsmessig begrep, som forskeren Kimes m.fl. (1998) legger frem i en forskningsartikkel fra Cornell University, School of Hospitality. Begrepene «revenue management» og «restaurant revenue management» blir grundig begrunnet og utredet i kapitelene 2.1 og 2.2. Disse to begrepene

«revenue management» og «restaurant revenue management» vil ikke videre bli merket eller uthevet løpende i teksten, da disse to begrepene er hovedtemaene i denne oppgaven.

Strategien restaurant revenue management inneholder ulike tiltak som kan føre til økt lønnsomhet. «Price fence» er et verktøy som benyttes for å gi rabatterte priser eller sette betingelser ved en reservasjon av et hotellrom, flysete eller restaurantsete (Hanks m.fl. 1992). «RevPASH» er en forkortelse for revenue per available seat hour. «RevPASH» er en verktøymatrise som predikerer lønnsomheten per sitteplass i restauranten for en bestemt periode.

I restaurantbransjen er det en rekke terminologier på engelsk som i dag ikke har fått et godt norsk uttrykk. «Walk-in» er en terminologi på en gjest som kommer uten en forhåndsreservasjon (Cambridge Business English Dictionary a). «No-show» benyttes når en gjest eller et selskap som har en forhåndsreservasjon ikke møter opp (Cambridge Business English Dictionary b). Begrepet blir også benyttet hvis reservasjonen ikke er fulltallig. Det er også viktig å poengtere at ved en «no-show» har ikke gjesten eller selskapet gitt beskjed til bedriften at de ikke har mulighet til å overholde reservasjonen.

Begrepet «overbooking» er en strategi man benytter seg av i fly- og hotellbransjen samt restaurantbransjen for å beskytte seg mot «no-show» (Cambridge Business English Dictionary c). Å «overbooke» betyr at en tar imot flere reserveringer enn det er kapasitet til. Dette fordi man forventer frafall i antall reserveringer. Dette gjelder de som avbestiller, men også de gjestene som betegnes som «no-show». Strategien «overbooking» åpner for muligheten til flere «walk-in» gjester.

1.3 Disposisjon og oppbygning

Bacheloroppgaven består av fem deler som tar for seg forskjellige temaer innenfor restaurant revenue management. I den innledende delen presenterer vi caseobjektet, teori i lys av tidligere forskning på gitt tema og tre teoretiske antakelser. Deretter gir vi en innføring av metoden som er benyttet i undersøkelsen. Videre legger vi frem resultater og funn fra intervjuobjektene i casestudien. Sentrale funn blir deretter diskutert opp mot relevant teori og vi besvarer problemstilling i lys av de tre teoretiske antakelsene. Til slutt vil vi konkludere med funn, rette kritikk mot oppgaven og gi forslag til videre forskning.

1.4 Case beskrivelse: Fursetgruppen

Innehaver av Fursetgruppen Bjørn Tore Furset overtok i 1996 som kjøkkensjef på Lofoten fiskerestaurant. Året etter kjøpte Furset restauranten sammen med sin far. Dette viste seg å være første steget mot etableringen av Fursetgruppen Restaurant Group, som offisielt ble etablert i 2008. Alle restaurantene er registrerte som egne AS og har unike konsepter. Per i dag er det 450 ansatte som er tilknyttet gruppen, og antallet øker opp mot 700 ansatte i sommersesongen (Representant 2).

I intervjuene med to representanter fra hovedkontoret poengteres det at Fursetgruppen ikke er en kjede, men som navnet tilsier, en sammensatt restaurantgruppe. Formålet til hovedkontoret er å være en administrativ enhet, og støtteapparat for egne restauranter. Restaurantene har selv ansvaret for egen drift med alle forpliktelser og hverdagslige gjøremål. Selve støtten fra hovedkontoret innebærer sentralbooking, restaurant revenue management, lønn og økonomi, samt salg og markedsføring. I tillegg har ikke alle i restaurantene faglig kunnskap om alt, og hovedkontoret hjelper til med de mer komplekse utfordringene (Representant 2).

På Fursetgruppens hjemmeside står det i mai 2018 at deres hovedfokus er: «... *gjestens totalopplevelser – maten, vinen og rammen rundt*». Restaurantgruppen jobber med et sterkt fokus på høy kvalitet, og stiller høye kompetansekrav.

I 2015 ble Fursetgruppen tildelt «Beste Food & Beverage Catering» og «Beste PR-event» av HSMAIs årlige *Eventpris* (HSMAI 2015). Festningen Restaurant som mange flere av gruppens restauranter har fått gode omtaler i media. I DN Magasinets anmeldelse av restauranten i april 2015 beskrives restaurantens utsikt som «ubetalelig».

Gruppens portefølje prydes av blant annet restauranten Maaemo, som er den første restauranten til å blir utmerket med tre stjerner i Guide Michelin, i Norden (Bø m.fl. 2016b). Historiske Grand Café åpnet i slutten av 2016 i regi av Fursetgruppen (Bø m.fl. 2016a). Nye Grand Café åpnet med ny identitet, og med en moderne meny. Menyen fokuserer på sesongens råvarer, og restauranten satser stort på vinrepertoaret (Faltin 2016). En av de nyeste restauranttilskuddene er Ling Ling by Hakkasan, som åpnet dørene på Aker Brygge i april 2017. Denne restauranten er et samarbeidskonsept mellom Fursetgruppen, og den internasjonale restaurantkjeden Hakkasan. På Ling Lings nettside står det i mars 2018 om deres unike asiatiske konsept med norske råvarer og smakfulle cocktails. Siden 2008 har gruppen vokst til totalt 22 individuelle restauranter og serveringssteder. Disse består av en

cateringavdeling, og en variasjon av små og store restauranter. Dette fremkommer på Fursetgruppens nettside i april 2018.

2.0 Teori

2.1 Revenue Management

Revenue management er en strategi som benytter tilbud- og etterspørselsverktøy. Denne strategien har opphav fra Yield Management og flyindustrien fra 1970-tallet. Yield- og revenue management blir brukt for å forsøke å øke lønnsomheten til bedriften og eierens investering (også kalt return on investment) (Hayes og Miller 2011, 11). Fellesnevneren for alle revenue management-strategiene er ifølge Hayes og Miller (2011, 11) at de alltid er fokusert på gjestens behov og ikke bedriftens egne behov. Et hotellrom, et flysete, og et restaurantsete er eksempler på produkter som ikke kan lagres. Det vil si at hvis ikke produktet selges i dag er den potensielle fortjenesten tapt for alltid.

Professor Sheryl E. Kimes forklarer revenue management som å selge det riktige produktet til riktig gjest til riktig tid til riktig pris (Kimes m.fl. 1998, 33). Robert G. Cross, forfatter av «Revenue Management: Hard Core Tactics for market domination», derimot legger revenue management frem på en annen måte. Cross mener revenue management handler om å analysere og forstå kundeatferd på mikronivå for å optimere produktet til priser som gir omsetningsvekst (Cross 1997, 33). En tredje tolkning er av Professor Rania El Haddad ved University of Surrey, School of Management, som forklarer revenue management som et viktig strategi for å matche tilbud og etterspørsel. Dette gjøres ved å segmentere gjestene i ulike segmenter som baseres på deres betalingsvillighet, og deretter dele opp kapasiteten til de ulike segmentene for å forsøke å maksimere bedriftens inntekter (El Haddad, 2008, 1).

Ifølge Rouse m.fl. (2010, 57) er målet ved å bruke revenue management å tilby produktet til den høyeste prisen som gjesten er villig til å betale for. På denne måten kan bedriften maksimere sin pris i forhold til ledig kapasitet (Rouse m.fl. 2010, 57). Derfor mener forskerne at det er en sammenheng mellom prisen på produktet og gjestens verdioppfattelse av produktet, i ulike revenue management prisstrategier.

2.1.1 Strategier for utforming av revenue management

For at en bedrift skal kunne benytte revenue management er det viktig at bedriften har spesifikke kjennetegn. Det er viktig at bedriften har relativ fast kapasitet, varierende etterspørsel, og at etterspørselen kan segmenteres. Produktet kan ikke lagres og en kan kjøpe eller bestille produktet på forhånd. Det er ofte store investeringskostnader som gir høye faste kostander mer enn variable kostander. En annen fordel er å ha historisk data på etterspørsel og bestillingsmønster (Jørgensen 2012, 169-170). Historisk data og prognosearbeid er viktige faktorer for en suksessfull revenue management strategi. Ved bruk av disse to ressursene har en bedre oversikt og forventning til etterspørselen på en bestemt dag. Dette vil også ha videre betydning for både prissetting og arbeidskapasiteten (Hayes og Miller 2011, 185-186).

Hayes og Miller (2011, 149) mener at selve revenue management prosessen består av totalt fem steg. Først og fremst må en fastsette priser for produktet eller tjenesten. Deretter må en estimere og forutse etterspørselen fra prognoser. Ved å håndtere etterspørselen må en vite når, samt hvordan en skal holde tilbake produktet, og til hvilke gjester. Etter dette vurderes hvilke distribusjonskanaler som er attraktive til rett pris og segment. Til slutt må resultatet evalueres for å se hva som kan bli bedre og for å kontinuerlig forbedre sin revenue management strategi (Hayes og Miller 2011, 149).

Jørgensen (2012, 165) forklarer *den hellige treenighet* som et samarbeid bestående av drift, revenue management, samt salg- og markedsavdeling. Disse kommersielle avdelingene jobber sammen for å holde et jevnt fokus på gjestenes behov, og bedriftens lønnsomhetsmål. Salg- og markedsføringsavdelingen jobber for å hente inn flere gjester, samtidig fokuserer revenue management på utformingen av strategier, og optimalisering av lønnsomheten. Drift formidler servicen av tjenesten og produktet (Jørgensen 2012, 165).

For en bransje eller bedrift som opplever vanskelige tider vil ikke revenue management i seg selv snu omsetningen til det bedre. Ifølge Hayes og Miller (2011, 481) burde en nøye revurdere sin plass i markedet ved å se på sine svakheter, styrker, muligheter og trusler, for deretter kunne ta beslutninger som vil optimalisere lønnsomheten. Denne strategien er kjent som SWOT-analysen (Hayes og Miller, 2011, 481).

En annen strategi er markedsmiksen, som Davis m.fl. (2012, 311) mener er hvordan en skal henvise seg til potensielle gjester i markedet. Markedsmiksen fokuserer på kritiske kriterier bedriften teoretisk sett kan bruke for å påvirke betalingsviljen (Davis m.fl. 2012, 311). Den tradisjonelle markedsmiksen fokuserer på 4 p'er som er kritiske for å oppnå en levedyktig bedrift. For serviceindustrien, som inkluderer restaurantbransjen, har Bitner (1991)

i Davis m.fl. (2012, 312) lagt på tre ekstra p'er. De kritiske kriteriene blir derfor *produkt, pris, promotering, plassering, prosess, fysisk interaksjon (physical evidence) og personer* (Davis m.fl. 2012, 313-314).

2.2 Introduksjon til «restaurant revenue management»

Kimes og Chase (1998) presenterer i forskningsartikkelen «The Strategic Leverages of Yield Management» fra Cornell University, School of Hospitality begrepet restaurant revenue management (heretter også kalt RRM). I artikkelen kommer det frem at restaurantbransjen i mer eller mindre grad har alle revenue management kjennetegnene. Benyttelsen av revenue management derimot har til 1998 hatt marginalt fokus (Kimes, m.fl. 1998). Hotell- og flybransjen har brukt revenue management siden før 1970-tallet og inngår i de tradisjonelle revenue management bransjene. Ifølge en studie utført av forsker Heo (2006) ved The Hong Kong Polytechnic University, School of Hotel and Tourism Management, faller restaurantbransjen under de ikke-tradisjonelle revenue management bransjene. Hotell- og flybransjen har fast fysisk begrensning, fast servicekapasitet og fast tid på servicen. Disse punktene er ikke like satt for restauranter. Heo mener at restaurantene har mulighet til å presse sin fysiske begrensning, at de har en relativ fast servicekapasitet og det vil være vanskelig å forutsi måltidslengden for gjestene (Heo 2006). En restaurant har til eksempel mulighet til å tilby gjestene å sitte i baren og mulighet til å dele opp bord (Heo 2006).

Formålet med restaurant revenue management er ifølge Kimes (1999) å finne ut den mest effektive og hensiktsmessige måten å kombinere tilbud og etterspørsel på, for deretter å kunne maksimere lønnsomheten og samtidig unngå gjestens misnøye. Som tidligere nevnt er det spesifikke kjennetegn som gjelder for bedrifter som benytter revenue management. Kimes mener videre at disse også er aktuelle i RRM, da det dreier seg om å selge det riktige sete til den riktige gjesten til riktig pris og til riktig måltidslengde (Kimes 1999). Det vil derfor ifølge Heo (2006) være viktig for restaurantdriften å kunne balansere både RRM strategier og verdiskapning til gjestene.

Restaurantbransjen har relativt høye faste kostnader og lavere variable kostnader som de tradisjonelle revenue management bransjene (Heo, 2006). Heo (2006) hevder at selv om restaurantbransjen kan ha høyere faste kostnader kan inntjeningen bli betydelig bedre ved bruk av RRM. Forskeren Hanks m.fl. (1992) mener også at RRM, om anvendt riktig, kan øke omsetningen til en restaurant med to til fem prosent.

I restaurantbransjen kan en benytte strategien «RevPASH» - revenue per available seat hour. «RevPASH» er en verktøysmatrise som regner ut lønnsomheten for en gitt tidsperiode delt på ledige sitteplasser (Kimes m.fl. 1998). Derimot kommer det frem i forskningsartikkelen at det også kan være problematisk å få riktig utregning da gjestene ikke sitter like lenge ved bordene (Kimes m.fl. 1998). Kimes m.fl. mener derfor at restaurantene burde fokusere på å kontrollere måltidslengden og forsøke å redusere tiden mellom bordsetningene.

2.2.1 Teknologi i restaurant revenue management

I forskningsartikkelen «The Role of Technology in Restaurant Revenue Management» av Kimes (2008) hevdes det at teknologi kan fungere som en ressurs for RRM. Ved bruk av teknologi i RRM-arbeidet kan det bidra til forbedret lønnsomhet. Selv om teknologi kan bidra til å øke omsetningen til en restaurant er det også store kostnader forbundet med kjøp av teknologien, og det kan i tillegg oppstå konflikt mellom gjesten og restauranten (Wirtz m.fl. 2003). Det vil derfor være en fordel å utføre en analyse for å se hvor mye en restaurant potensielt kan øke omsetningen ved bruk av teknologi (Kimes 2008).

Berry m.fl. (2002) legger frem at økt bekvemmelighet rundt bestillingen kan øke tilfredsheten til gjesten. Ved dette kan restauranten benytte teknologi som et verktøy for å minske ventetiden, øke fordelene og gjøre det lettere å styre måltidslengen til gjesten. En annen fordel for gjesten er at det kan gi økt oppfattet kontroll (Averill 1973; Hui og Bateson 1991; Hui og Tse 1996; Langer 1983). Reduserte arbeidskostnader, økt volum og revenue, samt forbedret service- og produktkvalitet er noen av fordelene som blir trukket frem ved bruk av teknologi for restauranten (Noone og Kimes 2005; Noone m.fl. 2007). For eksempel gjennom å etablere et bestillingssystem hvor gjesten bestiller, og betaler for varene selv kan restauranten kutte kostnadene ved å redusere antall ansatte på jobb. En slik strategi kan vi finne igjen hos den populære familierestauranten Egon. Bestilling av mat og drikke samt betaling foregår i baren, og gjesten blir dermed en del av serviceproduktet. Likevel må en skille mellom typiske brasserier og restauranter hvor en mer personlig service i større grad er forventet (Noone og Kimes 2005; Noone m.fl. 2007).

De fleste reserverasjoner blir gjort utenom restaurantens åpningstider (Layton 2006; Ross 2006). Det er derfor viktig at det er lett og tilgjengelig for gjesten å reservere et bord. I en studie av Lang (2006) ble det konkludert at studieobjektene (restauranter) økte lønnsomheten med 59 prosent ved bruk av et nettbasert reserverasjonssystem. Ved at bedriften

er tilgjengelig for gjesten til en hver tid, gjennom ett slikt reservasjonssystem, kan de få inn flere reserveringer (Lang, 2006). Teknologi kan også benyttes til å forbedre service- og produktkvaliteten. Ifølge Rust m.fl. (1998) økte gjestetilfredsheten og profitten ved at gjestene ble tilbudt en mer konsistent service. Gode teknologiske løsninger for kapasitetsstyring kan hjelpe restauranten til å ha bedre kontroll over matopplevelsene de tilbyr. Her kan vi se på reservasjonssystemene bookatable.com eller opentable.com. Disse reservasjonssystemene gir også god informasjon til gjesten om hvilke betingelser reservasjonen har.

2.3 Prisstrategi

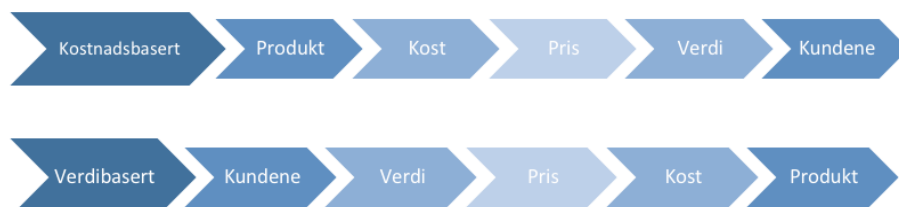
Ifølge Kimes m.fl. (1998) kan restaurant revenue management deles inn i to ulike strategiske retninger; kapasitetsstyring og prisstrategi. Kapasitetsstyring handler blant annet om å kunne styre ankomsttiden til gjestene og hvor lang tid som benyttes ved bordet. Om kapasitetsstyringen effektiviseres vil det potensielt være mulig å ha flere bestillende gjester i løpet av de mest populære timene i uka. Strategisk prising handler om å styre prisene riktig i forhold til tidspunkt og servicen som blir tilbudt (Kimes m.fl. 1998).

Davis m.fl. (2012) mener det er flere forskjellige tradisjonelle prisstrategier i restaurantbransjen i dag. En tradisjonell prisstrategi er kostpluss prising, som handler om å dekke kostnadene tilknyttet råvarene og produktet samt en marginal fortjeneste. Dette kan eksempelvis være å multiplisere innkjøpsprisen på en flaske vin med tre for å regne ut salgsprisen (Davis. m.fl. 2012, 143). En annen strategi er konkurransestyrt prising, hvor en sammenligner seg mot konkurrenter og setter tilnærmet lik pris. Konkurransestyrt prising brukes for å øke markedsandelen og tiltrekke så mange gjester som mulig til restauranten. Dette er en kortsiktig løsning, da det kan føre til en negativ prisrig mellom restaurantene (Davis m.fl. 2012, 144). Hayes og Miller (2011) forklarer blant annet at kostpluss og konkurransestyrt prising er en del av den tradisjonelle prisstrategien i restaurantbransjen. Dette er strategier som ikke har endret seg på flere tiår (Hayes og Miller, 2011, 351).

2.3.1 Strategisk prising

Et av hovedpunktene for strategisk prising mener Nagle m.fl. (2018) er å drive bedriften med et objektivt syn på lønnsomhet. De har trukket frem flere viktige aspekter rundt implementering av strategiskprising. Verdibasert prising er en av tre strategiske tilnærminger for å oppnå en høyere profitt. Dette er en motsetning til tradisjonell prisstrategi. Denne strategien poengterer at en bør vite hvilke gjestesegmenter som er attraktive for deres bedrift.

Samtidig bør en reflektere over deres egen verdioppfattelse av bedriften, spesielt med et fokus på service og tjenester som tilbys. Den andre tilnærmingen er at bedriften bør være proaktiv. Dette vil si å forutse hva som kan skje i fremtiden og handle etter dette. Det siste punktet er at bedriften evaluerer deres eventuelle suksess i inntjeningen av prisledelse, istedenfor å måle seg på økt markedsandeler mot sine konkurrenter (Nagle m.fl. 2018,10).



Figur 1: «Exhibit 1-2 Alternative approach to Value Creation» (Nagle m.fl. 2018).

Modellen viser hvordan bedrifter kan fokusere på enten kostnad- eller verdibaserte prisstrategier. Om bedriften har en kostnadsbasert strategi vil det si at bedriften setter sine priser etter hvordan de oppfatter sitt eget produkt eller tjeneste. Nagle m.fl. (2018) forklarer at bedriften prøver å produsere god kvalitet, men risikerer at gjesten får en dårlig verdioppfattelse av produktet, som igjen kan føre til redusert salg. Bedriften kan dermed ende opp med å måtte øke markedsføringen av produktet eller tjenesten. Dette vil øke kostnadene for bedriften og skape en enda høyere total kostnad for produktet eller tjenesten (Nagle m.fl. 2018).

Nagle m.fl. (2018) forklarer verdibasert prising som en motsetningen til kostnadsbasert prising. Med verdibasert prising vil bedriften først og fremst fokusere på gjestene og hvordan de opplever verdien av produktet. Bedriften vil deretter utforme flere forskjellige prisnivåer ut ifra gjestenes betalingsvillighet. Neste steg i prosessen vil være å ta hensyn til kostnadene knyttet til produktet. Deretter utvikles en referansepris ut ifra gjestenes verdioppfattelse. Prisen på produktet vil så kommuniseres ut til gjestene. Ved å implementere verdibasert prising kan man lettere maksimere lønnsomheten ved å henvende seg til riktig segment (Nagle m.fl. 2018).

2.3.2 Prisstruktur

For at restauranten skal kunne tilpasse seg de ulike gjestesegmentene kan restaurantene ta i bruk verktøyet «Price fence». Dette verktøyet forekommer ofte i fly- og hotellbransjen. Dette verktøyet benyttes for å gi rabatterte priser på rom eller flyseter som ellers ikke vil bli benyttet eller kjøpt av gjestene (Hanks m.fl. 1992). Prisen endres ut fra hvilken tid på døgnet eller

hvilken dag i uken gjesten bestiller. «Price fence» kan også endres om det er en gruppebestilling eller en individuell bestilling. Prisen skal kunne tilpasses gjestens karakteristikk og betalingsvillighet for produktet for å maksimere lønnsomheten (Kimes m.fl. 1998). «Price fence» handler ikke bare om å rabattere produktet, men også om å sette betingelser for kjøpet. Disse betingelsene kan blant annet være en spesifikk distribusjonskanal, segmentering, antall personer og antall bestillinger (Hanks m.fl. 1992). Hvis prisen endres bør dette skje på en måte som unngår at gjesten reagerer på grunnlaget av endringen. Derfor må bedriften kommunisere betingelsene rundt prisendringen på en god måte, slik at gjesten ikke føler seg svindlet (Kimes m.fl. 1998).

Kimes m.fl. (1998) belyser at de fleste i restaurantbransjen ikke benytter seg av en slik prisstrategi. Dette på bakgrunn av at prisene på menyen er faste og ikke endrer seg etter gjestens karakteristikk (Kimes m.fl. 1998). Kahneman og Thaler (1986) forklarer i sin forskning at det kan være vanskelig å differensiere prisene i en restaurant. Til eksempel kan gjesten oppfatte en prisendring i perioder med stor pågang som urettferdig. Forskning viser til at gjestene kan straffe bedriften om de føler seg urettferdig behandlet (Kahneman og Thaler, 1986). Dette bekrefter Etemad-Sajadi (2018) i en kvalitativ undersøkelse gjort ved University of Applied Science, Western Switzerland. I undersøkelsen belyses noen RRM-strategier som gjestene opplever som urettferdige. De to praksisene som oppleves mest rettferdig er kansellering av reservasjonen om gjesten kommer for sent, og prisvariasjon mellom lunsj og middag. Praksisen som oppleves mest urettferdig er tiden gjesten har til rådighet ved bordet. Videre i undersøkelsen trekker Etemad-Sajadi (2018) frem at prisvariasjonen mellom ukedag, helg, lunsj og middag vil påvirke gjestens ønske om å besøke restauranten jevnlig. Dette gjelder også for betingelsene rundt reservasjonen. Et interessant perspektiv er at selv om tiden gjesten har til rådighet virker urettferdig vil dette ikke påvirke gjestens ønske om å besøke restauranten igjen (Etemad-Sajadi 2018). Etemad-Sajadi (2018) konkluderer med at restaurantene som ønsker å implementere RRM må være bevisst på at endringen vil påvirke gjestens intensjon om å besøke restauranten igjen. Det er derfor viktig å «utdanne» gjesten og kommunisere fordelene ved denne praksisen med tiden til rådighet (Etemad-Sajadi 2018).

2.3.3 Verdiøkende tiltak

Som Kimes m.fl. (1998) og Etemad-Sajadi (2018) legger frem kan prisdifferensiering oppleves som urettferdig. Derfor er det mange restaurantsjefer som velger å gi gjestene rabatter for å hente inn markedsandeler istedenfor å differensiere på pris. Dette kan være

«happy hour» eller «to for en» kampanjer, som kan tiltrekke gjester i perioder hvor det er lav etterspørsel. For korrekt bruk av RRM bør restaurantene styre sine priser etter hvordan etterspørselen er på det gitte tidspunktet (Kimes m.fl. 1998). Ved at en restaurant benytter seg av slike kampanjer kan dette potensielt stimulere gjestene til å kun komme til dette tidspunktet. Likevel må det poengteres at slike kampanjer med alkohol står i strid med den norske alkoholloven, som sitert på helsedirektoratets nettsider i februar 2018.

Tiltak som restauranten kan innføre for å kunne forsvare en prisøkning kan være å implementere mer verdi for gjesten. *Meet the Chef* eller *Chef's table*, gir gjesten mulighet til å betale en fast pris for å sitte ved et bord i nærheten av kjøkkenet med en egendesignet meny (Kimes 1998). Dette er en prisstrategi som restauranten *Dinner by Heston* i London benytter. Restauranten lokker på sin hjemmeside med bord hvor gjesten kan føle på energien og spenningen fra kjøkkenet. Dette er en strategi noen restauranter i Oslo har adoptert, som til eksempel Ayamara. For å kunne innføre prisstrategier bør restauranten ha et visst kvalitetsaspekt over sitt produkt, da dette kan ha en innvirkning på gjestens oppfattet verdi (Kimes m.fl. 1998). Et eksempel på dette kan være en restaurant som McDonald's. De serverer kun hurtigmat til en billig pris. For McDonald's vil en prisøkning være vanskelig å forsvare, fordi opplevd verdi tilsvarer den allerede lave prisen (Kimes m.fl. 1998).

2.4 Kapasitetsstyring

I en studie av Heo fra 2006 kommer det frem at en fullsatt restaurant nødvendigvis ikke vil være mest optimalt for gjesten og de ansatte. Når restauranten er mellom 80% og 100% fullsatt er det sannsynlig at de ansatte vil bli mer stresset, gjestene vil bli mer irritable, kvaliteten vil synke og feil oppstår lettere (Heo 2006). Heo mener derfor det er mer hensiktsmessig og optimalt å fylle restauranten opp til 80%. På denne måten vil restauranten fortsatt være lønnsom, de ansatte mindre stresset, gjestene vil bli mer fornøyde, og atmosfæren samt servicekvaliteten vil bli bedre (Heo 2006).

I forskningsartikkelen «Restaurant Revenue Management: Applying Yield Management to the Restaurant Industry» av Kimes m.fl. (1998) beskrives suksessfull kapasitetsstyring gjennom to ulike tilnærminger; kontroll på varigheten av måltidet og etterspørselsbasert prising. Videre i artikkelen trekkes utfordringen rundt det å predikere hvor lenge en gjest okkuperer et bord frem. Kimes m.fl. (1998) mener at en kan ta kontroll over dette ved å redefinere tidsperioden gjesten har til rådighet, redusere usikkerhet rundt ankomsttid eller redusere tiden mellom hver gjest. Tiden en gjest bruker i restauranten måles

ofte i minutter eller timer. Det er derfor essensielt å inneha informasjon om hvor lang tid den generelle gjesten bruker. Når dette tidsperspektivet er stadfestet er det lettere å stille en prognose på måltidslengden (Kimes m.fl. 1998). Restauranten kan selge tid heller enn et måltid ut ifra tidligere predikert tid. Dette kan også gjøres ved å spørre gjesten hvor lang tid de trenger når de reserverer bordet. Likevel kan dette kreve at både gjesten og restaurantens ansatte må endre tankegang rundt reserveringsprosessen (Kimes m.fl. 1998). Et annet perspektiv på RRM belyser Thompson (2010) i sin forskningsartikkel «Restaurant Profitability Management – The Evolution of Restaurant Revenue Management». Han legger frem i artikkelen en rekke problemstillinger som det ikke er tatt hensyn til innenfor RRM. I en undersøkelse av Thompson (2010) kommer det frem at en redusert lengde på et måltid kun økte lønnsomheten med en fjerdedel en forventet. Derimot var den største pådriveren til økt lønnsomhet, restaurantens evne til å selge bordet flere ganger i løpet av åpningstiden. Likevel trekker Thompson frem at det kan være en utfordring å redusere tidsperioden gjesten har til rådighet uten at de blir hastet gjennom måltidet. Å styre gjestens måltidslengde vil være mer virkningsfullt i en restaurant som allerede har høy etterspørsel. En annen problemstilling ved RRM, som Thompson (2010) poengterer, er at lønnsomhet påvirkes av flere faktorer enn kun revenue. Derimot har restauranten større handlingsrom i forhold til avgjørelser rundt økt lønnsomhet enn bare måltidslengde og prising. Disse beslutningene varierer fra et kort- til langtidsperspektiv. Faktorer som påvirker dette er blant annet antall gruppereservasjoner, størrelsen på reservasjonene, antall retter som bestilles fra menyen og beliggenheten til restauranten (Thompson 2009).

2.4.1 Usikkerhet ved ubekreftede reservasjoner

Kimes m.fl. (1998) forklarer det ofte er knyttet en usikkerhet rundt gjestens ankomsttid. Dette kan være om reservasjonen ikke møter opp fulltallig, om gjestene er tidlig ute eller forsinket. Mange restauranter fokuserer kun på «walk-in» gjester, men dette forutsetter at restauranten har historisk data med høy etterspørsel. Reservasjoner benyttes for å kunne forutse antall gjester og estimert inntjening. Likevel eliminerer ikke dette usikkerheten rundt hvor mange gjester som dukker opp da ikke alle overholder sin reservasjon (Kimes m.fl. 1998). Vil nytteverdien av tidsberegninger på de forskjellige måltidene gjøre det enklere å estimere ventetiden for «walk-in» gjestene? Ved å ha oversikt over måltidslengden og historisk data vil restauranten vite hvilke reservasjoner som bør aksepteres og hvilke gjester som gir høyest avkastning (Kimes m.fl. 1998).

Kimes (m.fl. 1998) legger frem at det er to tilnærminger man kan benytte for å redusere usikkerhet rundt gjestens ankomst; ekstern og intern. Den interne tilnærmingen fokuserer på «overbooking». Restauranten tar imot flere reserverasjoner enn det er kapasitet til og tar høyde for at noen av gjestene ikke dukker opp. Den eksterne tilnærmingen rettes mot gjesten, som må oppgi kredittkort for depositumsbetaling ved bestilling. Overholder ikke gjesten reserverasjonen vil depositumet bli trukket. Restauranten må derfor ha et godt system for å håndtere gjester som ikke får bord. Et eksempel på et slikt system er at reserverasjonen ikke er overholdt dersom gjestene er 15 minutter forsinket. I dette tilfellet vil reserverasjonen bli kansellert og bordet kan selges videre. Denne type praksis har lenge blitt benyttet av hotell- og flybransjen hvor også forhåndsbetaling er vanlig, men restaurantbransjen har vært sent ute med å adoptere dette (Kimes, m.fl. 1998).

2.4.2 «Overbooking» og «no-show»

Det legges frem av Kimes m.fl. (1998) at flyselskapenes gjester ser ut å ha akseptert praksisen rundt «overbooking». Dette fordi at godene for å frivillig flytte avgangen til dagen derpå er store. Mange reisende søker nettopp etter muligheten til å bytte avgang når flyet er «overbooket», da det er mulighet for en gratis tur ved en senere anledning (Kimes m.fl. 1998). Tse og Poon (2016) bekrefter i forskningsartikkelen «Modeling no-show, cancellation, overbooking and walk-in in restaurant revenue management» at dette også gjelder for restaurantbransjen. «Overbooking» blir benyttet av flyselskapene, men også av restaurantene for å beskytte seg mot «no-show» gjester. Kimes m.fl. (1998) trekker frem flere tilnærminger for å håndtere «overbooking» og «no-show». Den første tilnærmingen er å benytte matematiske modeller for å kunne utvikle gode overbookingssystemer, som tar høyde for tidspunkt, ukedag og sesong. En annen tilnærming restauranten kan benytte er å ringe gjesten på dagtid for å bekrefte reserverasjonen. Gjesten har da mulighet til å avbestille reserverasjonen og bordet kan dermed selges videre. En tredje tilnærming er å flytte gjestens reserverasjon til et mindre ettertraktet tidspunkt på dagen mot at gjesten får en fordel, som en gratis rett eller en form for rabatt (Kimes m.fl. 1998).

American Express utviklet et program for å redusere «no-show» (Breuhaus 1998). Programmet fokuserte på det Kimes (1998) legger frem som en ekstern tilnærming ved at gjesten ble belastet en avgift dersom de ikke overholdt reserverasjonen. Dette resulterte i reduksjon av antall «no-show» reduserte og programmet skapte bevissthet rundt uønskede reserverasjoner (Breuhaus 1998). Tse og Poon (2016) trekker frem at spesielt populære

restauranter som for eksempel Noma i København og The Fat Duck i Berkshire har en etterspørsel som gjør at gjestene reserverer bord måneder i forveien. Dette fordi kvaliteten på disse restaurantene er så høy at gjesten forventer den lange ventetiden. Ettertraktede restauranter beskytter seg mot «no-show» gjester ved at gjesten må legge inn et depositum ved reservasjonen. Dette gjør ettertraktede restauranter for å sikre løpende kostnader og for å maksimere lønnsomheten (Tse og Poon 2016). Restaurant Kontrast er et eksempel på en restaurant i Oslo som benytter seg av depositum ved reservering. Dette opplyser restauranten på sin nettside i januar 2018.

2.4.3 Måltidslengden

I tillegg til å ha en god kontroll på «overbooking» og «no-show» er det også ifølge Kimes m.fl. (1998) viktig å forsøke å styre måltidslengden. Videre nevnes viktigheten bak bruk av prognoser, både historiske og fremtidige tall, på gjesten som har reservert bord. Prognosene vil også være et verktøy for å ha korrekt bemanning. Dette vil potensielt bidra til forbedret lønnsomhet i bedriften (Kimes m.fl. 1998). Ved at restauranten klarer å benytte sin relative faste kapasitet optimalt ved hjelp av prognoseestimering, vil dette mest sannsynlig skape en høyere «RevPASH» (Kimes m.fl. 1998). Hvor rask restauranten er på å dekke opp nytt bord vil redusere tiden mellom reservasjonene, som også kan påvirke «RevPASH» og lønnsomheten (Liddle, 1996). Kimes m.fl. (1998) bekrefter at ettertraktede restauranter bør være effektive i rydding av bord, samt dekke raskt opp for neste gjest. Dette fordi det kan være flere bordsetninger i løpet av en ettermiddag på en restaurant. Det betyr at restauranten eksempelvis har to forskjellige ankomsttider, klokken 18:00 eller 21:00. Gjesten vil derfor blir informert om hvor lenge de kan sitte, og restauranten vet når neste pulje med gjester ankommer. Restauranten kan med hjelp av et godt teknologisk system holde en bedre oversikt over hvor gjesten er i bespisningsprosessen. (Kimes m.fl. 1998).

En annen tilnærming for å kontrollere lengden av måltidet er gjennom en detaljert meny. Den bør være utformet med hensyn til hvor lang tid gjesten bruker på måltidet, og hvor lang produksjonstid kjøkkenet har per rett (Kimes m.fl. 1998). For at en restaurant skal optimalisere sin inntjening vil det være viktig å vite hvilken rett som selger mest og gjestenes oppfatninger av menyen. Menyens innhold og den visuelle utformingen vil også spille en viktig rolle. En kan gjøre en analyse gjennom verktøyet «Menu Engineering». Verktøyet kan gi en veiledning på hvilke retter som må revurderes fordi de er for dyre å produsere og lite ettertraktet. I tillegg kan en få innsikt i hvilke retter som trenger en justering, for å tilføre mer

verdi uten en økning i kostnader (Hayes og Miller 2011, 357). I en «Menu Engineering»-analyse forvaltes rettene i en portefølje og en ser på alle rettene som en enhet. På denne måten kan en ettertraktet rett veie opp for dyrere og mindre ettertraktet rett (Hayes og Miller 2011, 357). Restaurantbransjen har hatt en utrolig utvikling gjennom de siste tiårene, men prisene i menyen har stort sett vært uforandret. Restauranter holder til eksempel prisene helt uforandret på dagene hvor det er minst volum i uka (Hayes og Miller 2011, 351-352).

2.5 Teoretiske antagelser

Som poengtert tidligere i oppgaven er prisstrategi og kapasitetsstyring to hovedretninger innen RRM. Vi ønsker å avdekke om en av disse to hovedretningene, eller en kombinasjon, dominerer i valget av strategi for økt lønnsomhet. Videre ønsker vi å belyse strategier som kan være lønnsomme for vår casestudie; Fursetgruppen. På bakgrunn av anvendt teori vil vi forsøke å svare på problemstillingen; «Hvordan kan restaurantbransjen videreutvikle sitt restaurant revenue management arbeid for å forbedre lønnsomheten? Case: Fursetgruppen», ved hjelp av følgende teoretiske antagelsene;

| Teoretiske antagelser: |
|--|
| 1. Restaurantens kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten. |
| 2. Restaurantens prisstrategi påvirker lønnsomheten. |
| 3. Kombinasjonen av restaurantens prisstrategi og kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten. |

Tabell 1: Teoretiske antakelser

3.0 Metode

3.1 Innledning til metode

I dette kapittelet vil vi utdype kvalitativ metode og fremgangsmåten vi har valgt å benytte. Johannessen m.fl. (2016) legger frem at samfunnsvitenskapelig metode har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut. Det handler hvordan vi går frem for å hente inn informasjon om den sosiale virkeligheten, hvordan denne analyseres og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold og prosesser. Grundighet, systematikk og åpenhet er de viktigste kjennetegnene ved metode (Johannessen m.fl. 2016, 25). For at en kan trekke en konklusjon om sammenhenger må det stilles strenge krav til bevisbyrden. Med dette menes

det at en må benytte en metode som gjør det mulig å sannsynliggjøre disse antakelsene (Johannessen m.fl. 2016, 26). En må stille seg kritisk til hvordan en tolker forskningsartikler og utfører undersøkelser. Det finnes to forestillinger om verden vi må ta hensyn til; ontologi og epistemologi. Ontologiske teorier omhandler grunnleggende antakelser om verden, mens epistemologiske teorier dreier seg om ulike oppfatninger om hvordan en kan skaffe kunnskap om denne verden (Johannessen m.fl. 2016, 50-51). Da vi har et epistemologisk syn på verden er en kvalitativ undersøkelse den foretrekkende metoden. Kvalitativ metode gir en bredere innsikt med dypere svar om menneskers meninger, følelser og oppfatninger om gitt tema.

3.2 Kvalitativ tilnærming

Det er to typer metodiske tilnærminger; kvantitativ og kvalitativ. Kvantitativ metode fokuserer på å telle opp fenomener ut ifra et datamateriale for å finne årsakssammenhenger (Johannessen m.fl. 2016, 28). Kvalitativ tilnærming er en fleksibel metode som kan gi mer utbroderte svar (Johannessen m.fl. 2016, 145). I motsetning til kvantitativ metode fokuserer kvalitativ metode på selve innholdet og grunnen til hvorfor problemstillingen eksisterer. Som tidligere nevnt gir kvalitativ metode mer innsikt i menneskers meninger og følelser (Johannessen m.fl. 2016, 28).

Vi ønsker å se på om strategien restaurant revenue management kan føre til forbedret lønnsomhet. Derfor har vi valgt å benytte en kvalitativ tilnærming for å avdekke meninger og bruk av RRM ved avdelingslederne i Fursetgruppen. Ved å utføre en rekke dybdeintervjuer har vi fått innsikt i avdelingsledernes hverdag, kunnskap om og utøvelsen av RRM.

3.3 Forskningsdesign: Casestudie

Med utgangspunkt i problemstillingen har vi benyttet en casestudie som fokuserer på en analyseenhet. Det vil si at vi tar for oss en organisasjon som analyseenhet og studerer denne på et overordnet og helhetlig nivå (Johannessen m.fl. 2016, 206). Vi har valgt å benytte bedriften Fursetgruppen, som analyseenhet for å kartlegge RRM i Oslo markedet.

Casestudie innebærer å ha kjennskap til tidligere forskning. Det vil si at studiet som en prosess innebærer utforming av problemstilling, valg av teoretisk forankring, analyseenheter og datainnsamlingsteknikk (Johannessen m.fl. 2016, 205). Casestudiet er avgrenset i tid, som vil si at studien kan foregå over en kortere eller lengre periode (Johannessen m.fl. 2016, 80-81). Vår intervjuprosess av casestudie har hatt en avgrenset tidsramme på to måneder. Målet med vår studie er at den skal gi leseren forståelse om RRM og en best mulig beskrivelse av

Fursetgruppens RRM-arbeid. I tillegg til dette ønsker vi at analysen av casestudiet skal være utforskende og dermed gi Fursetgruppen forslag til videre utvikling. En svakhet ved casestudiet er at informantene må være i stand til å svare og gi presise beskrivelser på spørsmålene. Det kan dermed være en utfordring hvis intervjueren er for dominant eller intervjuobjektet ikke innehar god nok kompetanse om gitt tema (Johannessen m.fl. 2016, 212).

3.4 Utvalg og utvalgsstørrelse av informanter

Det er relativt få informanter ved en analyseenhet i en casestudie. Dette fordi det er svært tidkrevende og det vil ikke være tid til å gjennomføre med en for stor utvalgsstørrelse (Johannessen m.fl. 2016, 114-115). Da vi gjennomførte vår undersøkelse av analyseenheten valgte vi å intervju ni informanter. To av informantene er fra hovedkontoret og syv er avdelingsledere, som representerer 13 av 22 restauranter. Dette vil si at to av avdelingsledere har ansvar for flere restauranter. Tankegangen bak intervjuene av avdelingslederne var at vi ønsket å avdekke deres oppfatninger og holdning til bruk av RRM. Samtidig ønsket vi også å avdekke hovedkontorets oppfatninger og holdninger til bruk av RRM og sammenligne dette med avdelingsledernes svar. Ett av våre viktigste spørsmål, også kalt nøkkelspørsmål; *opplever dere kapasitetsstyring eller prisstrategi som den største bidragsyteren?* Videre viser vi til overordnet intervjuguide i vedlegg 1 og vedlegg 2.

3.5 Rekruttering

For å kunne rekruttere et representativt utvalg til undersøkelsen har vi lagt til rette for noen kriterier. Det er viktig at restaurantene ikke henvender seg til et for snevert segment, og at de har en sentral beliggenhet i Oslo. Med snevert segment mener vi typiske prestisje restauranter hvor «folk flest» ikke vanligvis henvender seg til. I tillegg er det viktig for oss at avdelingslederne vi intervjuer er nærmeste ledd til hovedkontoret. Dette fordi vi ønsker å intervju mennesker med kompetanse innenfor feltet, og deres beslutningsrett til å innføre strategier. Vi ønsker å begrense undersøkelsesområdet ved å kun se på restaurantene analyseenheten, Fursetgruppen, har i Oslo. Vi kontaktet avdelingslederne per telefon og epost for å avtale et nærmere intervju. Fordelen med rekruttering per telefon er at det er mindre tidkrevende og det er forbundet med lave kostander. Ulempene er at det er vanskeligere å skape en relasjon slik at objektet takker ja til et nærmere intervju (Johannessen m.fl. 2016, 124). Via vår nyopprettede relasjon med hovedkontoret til Fursetgruppen fikk vi

kontaktinformasjon til utvalgte avdelingsledere. Ettersom hovedkontoret var svært villig til å være en del av vår casestudie var det lettere å få innpass hos de ulike restaurantene.

Tabellen nedenfor viser oversikten over alle intervjuobjektene i vår casestudie. Vi har ikke tatt hensyn til avdelingsledernes alder, erfaring eller eventuell utdanning.

| Avdelingsleder/Representant | Kjønn | Restaurant | Stilling |
|-----------------------------|--------|--------------|----------------|
| Avdelingsleder A | Kvinne | Restaurant A | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder B | Kvinne | Restaurant B | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder C | Mann | Restaurant C | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder D | Kvinne | Restaurant D | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder E | Kvinne | Restaurant E | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder F | Mann | Restaurant F | Avdelingsleder |
| Avdelingsleder G | Mann | Restaurant G | Avdelingsleder |
| Representant 1 | Kvinne | Hovedkontor | Leder |
| Representant 2 | Kvinne | Hovedkontor | Leder |

Tabell 2: Utvalgsoversikt

3.6 Datainnsamlingsmetode: Kvalitative dybdeintervjuer

Ifølge Johannessen m.fl. (2016, 145) er kvalitative intervjuer ansett som mer fleksible, som gir mulighet til mer rike og forklarende beskrivelser. Johannessen m.fl. (2016, 145) støtter seg til Kvale og Brinkmanns (2009) betegnelse om intervju, som strukturelle og meningsfylte samtaler. Det henvises videre at denne typen intervju passer når en vil finne ut om tidligere opplevelser, oppfatninger, meninger og holdninger (Johannessen m.fl. 2016, 145-146). I vår studie valgte vi å intervjué én-til-én, hvorav en av oss var intervjuer og de to andre fungerte som observatører eller skrev notater. I tillegg ønsket vi å unngå at informantene skulle påvirke hverandre verken positivt eller negativt, som kan oppstå i en gruppesamtale (Johannessen m.fl. 2016, 146).

3.6.1 Struktur

Et ustrukturert og åpent intervju anses som uformelt og mer som en samtale (Johannessen m.fl. 2016, 148). En god atmosfære og tilpassede fleksible spørsmål som kan gi mulighet for utbroderende svar, er kjennetegn på ustrukturerte intervju (Johannessen m.fl. 2016, 148). Et

ustrukturert intervju preges av lite tilrettelegging av spørsmål, men tilpassede spørsmål i forhold til situasjonen (Johannessen m.fl. 2016, 148). Relasjonen mellom intervjuer og informant er viktig for å få mest mulig ærlige og utdypende svar fra informanten (Johannessen m.fl. (2016, 148). Et semi-strukturert intervju er lagt opp med en forberedt intervjuguide som base. Rekkefølgen på spørsmålene og temaene kan likevel variere (Johannessen m.fl. 2016, 148). Videre forklarer Johannessen m.fl. (2016, 148) at intervjueren har mindre påvirkningskraft i strukturerte intervju og strukturerte intervju med faste svaralternativ. Svarene fra informanten vil også vise om, og hva informanten har forstått av spørsmålene. Det vil også være mer oversiktlig om intervjumetodene standardiseres, men dette gjelder spesielt om en er flere som intervjuer (Johannessen m.fl. 2016, 148).

Våre intervju var på et semi-strukturert nivå med en forhåndsbestemt intervjuguide. Viser til overordnet intervjuguide i vedlegg 1 og vedlegg 2. Dette på bakgrunn av at vi ikke ønsket å utelukke noen spørsmål, også ville ha muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål. Vi valgte en uformell atmosfære som vil gjøre det lettere for informantene å dele sin erfaring. Under intervjuene forsøkte observatørene å være oppmerksom på om intervjueren ubevisst forsøkte å påvirke informantens svar. Vi opplevde noen av intervjuobjektene som nervøse i starten, men ble mer komfortable underveis i intervjuet.

3.7 Intervjuguide

Johannessen m.fl. (2016, 149) deler opp intervjuguiden til et én-til-én-intervju i sju deler. Innledningsfasen til intervjuene består av å presentere seg selv, fortelle om bakgrunnen for intervjuet, informere om konsekvenser, og informantens mulighet til å avbryte intervjuet. Videre stilles påfølgende faktaspørsmål. Informanten vil på denne måten få enkle spørsmål først og føle seg mer komfortabel til å svare mer utdypende på de resterende spørsmålene. I vårt tilfelle dreide disse faktaspørsmålene seg om kapasiteten i restauranten, åpningstider og populære besøkstider. Videre mener Johannessen m.fl. (2016, 150) at intervjuet skal fortsettes med introduksjonsspørsmål, som skal legge til rette for neste tema. Overgangsspørsmålene følger deretter, og vil være et naturlig mellomledd mellom introduksjonsspørsmålene og nøkkelspørsmålene. Overgangsspørsmålene forsøker å trekke en linje mellom generelle svar til mer personlige svar og meninger (Johannessen m.fl. 2016, 150). Til eksempel brukte vi, *tar dere et depositum for å garantere bord? og tjener dere mer på forhåndsreserverte gjester eller «walk-in» gjester?* som overgangsspørsmål. Nøkkelspørsmålene anses som selve grunnlaget og den største delen av intervjuet. Disse spørsmålene skal svare på

problemstillingen, mener Johannessen m.fl. (2016, 150). For vår studie var det viktig å spørre om; *opplever dere kapasitetsstyring eller prisstrategi som den største bidragsyteren? og har dere opplevd en høyere etterspørsel og en bedre lønnsomhet ved bruk av RRM?*. Vår intervjuguide besto mest av spørsmål om revenue management og dens to hovedretninger – kapasitetsstyring og prisstrategi. Vi opplevde at noen avdelingsledere svarte direkte på våre nøkkelspørsmål, men andre svarte noe vagt på disse spørsmålene.

Dersom det stilles sensitive eller komplekse spørsmål må dette tas hensyn til og ikke avsluttes med. Avslutninger bør ifølge Johannessen m.fl. (2016, 151) skje på en oversiktlig måte, hvor informanten får mulighet til å stille noen spørsmål selv eller komme med innspill. Våre informanter fikk mulighet til å kommentere problemstillingen vår og å gi en kommentar på prognosene for 2018.

3.8 Gjennomføring av intervjuer

Vi utførte alle intervjuene på den respektive informantens arbeidssted. På denne måten ville vi ikke ta for mye av deres arbeidsdag og informanten kunne føle seg mer avslappet. Intervjuene av avdelingslederne var på cirka 30 minutter, men intervjuene av representantene fra hovedkontoret var på cirka 2 timer. Vi valgte én-til-én-intervju slik at informanten kun hadde en person å forholde seg til og med samme konsekvente tilnærming til spørsmålene. Raske beslutninger og en meningsfull samtale er en viktig del av intervjuprosessen ifølge Johannessen m.fl. (2016, 153).

Med anbefaling fra veileder og ifølge Johannessen m.fl. (2016, 155) utførte vi flere testintervjuer av intervjuguiden for å skille ut dårlige formuleringer, tidsberegning og la til spørsmål som var relevante. Videre poengter Johannessen m.fl. (2016, 154) at spørsmålene bør være korte og konkrete for å få valide data.

3.9 Transkriberingsprosessen

Ifølge Johannessen m.fl. (2016, 155-156) er det flere måter å dokumentere intervjuene og behandle innsamlede data på. Vi fulgte flere av forskernes forslag. Vi tok notater og lydopptak av intervjuene for å unngå misforståelser eller feilsitering. Notatene ble renskrevet og lydfilene transkribert for å få med alle ord og sitat. Vi samkjørte notatene og transkriberingen i samme dokument. Lydfilene ble oppbevart utilgjengelig for andre, merket godt med informantens alias og slettet etter bruk. Dette gjorde vi i tråd med forslagene til Johannessen m.fl. (2016, 155-156).

3.10 Validitet

Validitet defineres hvorvidt forskningen er relevant og om dataene samsvarer med fenomenet (Johannesen m.fl. 2016, 66). For å vite om våre funn er relevante og kvalitetssikret kan vi se på tilnærmingene intern og ekstern gyldighet (Jacobsen 2015, 228). Intern gyldighet forklarer i hvilken grad våre funn er korrekte. Dette kan gjøres ved å undersøke hva forskeren mener om virkeligheten og hva som faktisk er virkeligheten. Ved hjelp av datainnsamling fra ulike intervjuobjekter vil vi kunne trekke frem hvorvidt studiet er slik forskeren først har antatt er korrekt.

Ved hjelp av tre nivåer forklarer Jacobsen (2015, 228) ulike relasjoner mellom forsker og intervjuobjekt. Første nivå er virkeligheten, som betyr hvordan intervjuobjektet har gitt sin opplevde sannhet av virkeligheten. Alvesson (2011) stiller kritiske spørsmål om intervjuobjektet faktisk forteller sannheten i et kvalitativt intervju. Han trekker frem at det ofte er slik at vi mennesker ikke vil eller ønsker å fortelle hele sannheten. Forskeren bør ha en nøytral og klar formening om dataens innhold (Alvesson 2011). Det andre nivået er studieobjekter og innsamling av data. Hvor forskerens gjengivelse og tolkningen av dataene må være korrekt ut ifra funnene. Det siste punktet er forskerens funn til intervjuobjektets svar, og i hvilken grad dette oppfattes på riktig måte og har et riktig bilde av virkeligheten (Jacobsen 2015, 228-229).

Vi har valgt å ta hensyn til alle overnevnte tre nivåene og tolke vårt datamateriale etter våre reelle funn. For å styrke vår interne gyldighet benyttet vi transkribering av våre lydopptak for korrekt gjengivelse av intervjuobjektene. Ekstern gyldighet forklarer hvordan våre funn kan generaliseres til andre enn de vi har intervjuet (Jacobsen 2015, 237). Om vår forskning kan være med på å påvirke andre enn vårt caseobjekt er noe vanskelig å forutse på dette tidspunktet. Vi kan styrke studiets eksterne gyldighet da vi har funn fra 13 av 22 restauranter, som tilsvarer 65% av restaurantgruppen.

I en kvalitativ studie er det viktig å påpeke at studiet som oftest ikke kan generaliseres til populasjonen. Dette fordi det avhenger av blant annet antall respondenter og antall enheter som har blitt intervjuet (Jacobsen 2015, 241). Forskeren Aksel Tjora (2012, 208-209) mener generalisering innenfor kvalitativ metode omhandler hvorvidt det er en overførbarhet mellom ulike casestudier.

3.11 Reliabilitet

Johannesen m.fl. (2016) definerer reliabilitet som undersøkelsen på hvor pålitelige dataene er. Reliabilitet begrunnes ved hjelp av å se på hvilke data som eksisterer, selve datainnsamlingsmetoden og hvordan informasjonen bearbeides (Johannesen m.fl. 2016, 36). Dette gjøres for å kunne vite om funnene som studeres har høy reliabilitet. En kan til eksempel se på tidligere forskningsarbeid innenfor samme fenomen og deretter sammenligne resultat. Hvis flere forskere har kommet frem til samme resultat vil dette tyde på at fenomenet har høy reliabilitet. Dette forklares som *interreliabilitet* (Johannesen m.fl. 2016, 37). Vi har samlet inn eksisterende teori fra forskjellige forskningsartikler med ulike syn på strategien RRM. I vår studie er det vanskelig å forutse om våre funn har høy reliabilitet, fordi det ikke er nok studier innenfor dette feltet.

Videre forklares det hvordan intervjuobjektet kan bli påvirket av ulike stimuli i et kvalitativt intervju. Dette kan for eksempel være *intervjueffekten*, hvor intervjueren kan være noe overengasjert i teamet som objektet skal besvare (Jacobsen 2015, 242). Studentene som har gjennomført intervjuene har en tilknytning til denne bransjen fra tidligere arbeidserfaring. Dette kan ha påvirket måten vi holdte intervjuene på, som intervjuobjektet kan oppfatte som enten positivt eller negativt. Vi forholdt oss til intervjuguiden og var bevisste på å holde en nøytral fremtoning. Dette var to av våre forhåndsregler vi benyttet for å oppnå en god reliabilitet i studien.

3.12 Studiets utfordringer i undersøkelsesprosessen

I undersøkelsesprosessen oppstod det ulike utfordringer som vi måtte håndtere fortløpende. I forkant av intervjuene med representantene fra hovedkontoret ble det forespurt om intervjuguiden kunne sendes til dem på forhånd. Dette på bakgrunn av at representantene ønsket å forberede seg på spørsmålene. Videre ønsket de to intervjuobjektene å utføre intervjuet samlet, ikke én-til-én. På bakgrunn av studiets validitet valgte vi å ikke sende intervjuguiden i forkant og separere intervjuene. Representant 1 og 2 tok kontakt med ulike restauranter etter endt intervju med oss. Dette var en fordel for oss da avdelingslederne sa seg villig til å stille opp til et intervju.

Vi opplevde også en problematikk i hvordan vi formulerte spørsmålet; *i hvilken grad opplever du at restaurant revenue management er en strategi i deres hverdag?* Vi tok ikke høyde for at alle avdelingslederne forsto begrepet RRM, og vi opplevde at flere ga svar uten

grunnlag. Da vi ga mer informasjon rundt RRM opplevde vi at flere av intervjuobjektene kunne svare på om de brukte RRM som en strategi i hverdagen eller ikke.

3.13 Forskningsetikk

Da vi har valgt å benytte dybdeintervjuer innenfor kvalitativ metode er det en rekke forutsetninger en må ta hensyn til. Det grunnleggende er *informert samtykke*. Det vil si at deltakelsen skal være frivillig, og at den frivillige deltakeren har full informasjon om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre. I tillegg skal deltakeren ha informasjon om hvordan dataene skal benyttes. Det skal heller ikke ytres press fra andre positive deltakere. Likevel må en basere seg på en gylden middelvei da en kan få falske resultater ved at deltakeren kan tilpasse svarene når de vet hensikten med undersøkelsen. Det er også viktig at respondenten har forstått informasjonen (Jacobsen 2015, 48-50).

Ettersom vi intervjuet fagpersoner innenfor gitt område ville deltakerne inneha kompetanse til å respondere og ta valg om hva de ønsker å utgi av informasjon og ikke. Ingen barn, pasienter eller mennesker som ikke har egen beslutningsrett ble påvirket av undersøkelsen (Jacobsen 2015, 47).

I oppgaven måtte vi ta hensyn til hvorvidt det er mulig å identifisere enkeltpersoner ut ifra dataene, hvor følsom eller privat informasjonen er, om vi har meldeplikt til datatilsynet og hvordan vi behandler sitater og kommentarer (Jacobsen 2015, 50-51).

Vi valgte å ikke melde inn vår studie til UiB og Norsk senter for forskningsdata (NSD), fordi studiet er utenfor retningslinjene til meldeplikten. Alle intervjuobjektene er anonymisert i oppgaven, og Fursetgruppen har godkjent bruk av deres bedriftsnavn (vedlegg 3). Transkriberingene av lydopptakene fra intervjuene blir ikke lagt med i oppgaven, da det er mulig ved hjelp av transkriberingen å identifisere enkeltpersoner og bedrifter. Derimot vil transkriberingene være tilgjengelig for sensor på forespørsel og skal behandles konfidensielt.

4.0 Analyse, resultater og funn

4.1 Innledning

Fursetgruppen er unik i Oslo-markedet da de har valgt å samle en rekke restauranter med ulike konsepter for et samarbeid. Gruppen får derfor mange av fordelene som er typisk for kjederestauranter. Dette kan til eksempel være store forretningsavtaler med leverandører, en mulighet til å sikre målrettet salg, markedsføring, deling av erfaringer om drift og strategier

(representant 2). Hovedkontoret i Fursetgruppen tar seg i all hovedsak av dette, slik at avdelingslederne kan fokusere på driften av restaurantene. Marked- og salgssavdelingen, reservasjon- og revenue management avdelingen utgjør den strategiske kompetansen i gruppen (representant 2). Ifølge Representant 2 ved hovedkontoret til Fursetgruppen er det lite «no show» i Oslo i forhold til eksempelvis London. Derimot har de utviklet strategier hvor målet er å unngå «overbooking». Depositum ved reservasjoner er derfor ikke utbredt ved restaurantene i Oslo, men benyttes tidvis når behovet viser seg ved større arrangementer.

4.2 Depositum

I undersøkelsen fant vi at seks restauranter var negative til depositum for å garantere en reservasjon. Hovedargumentet er at et depositum ikke ville bli godt mottatt i markedet (Avdelingsleder F). Kun en Restaurant (F) benytter depositum som en strategi for å beskytte seg mot «no show» gjester på 17.mai. I dette tilfellet blir det kun reservert 1 krone på kortet som registreres ved forhåndsreservering. I realiteten er dette ikke et depositum, men en forsikring i form av en autorisasjon på kortet. I tillegg har de valgt å bruke forhåndsbetaling for reservasjoner på nyttårsaften for å sikre inntjening. Restaurant A vurderer å ta i bruk depositum på reservasjoner på dager som 17. mai og nyttårsaften. Derimot vil det ikke være aktuelt å ta depositum til det daglige. Avdelingsleder A tror at terskelen for å avbestille blir mindre, men at nordmenn har vært skeptiske til denne strategien her i Norge. Restaurant C har ikke depositum som en del av sin strategi. Likevel krever de en minimumsomsetning på 10.000 kroner når det er en gruppereservasjon på over 10 personer. I et oppfølgingsspørsmål angående innføring av depositum i fremtiden svarer Representant 2 følgende; «For fremtiden er det ingen plan om å endre dette, vi kommer ikke til å være først ut, men planene kan endres med markedet».

4.3 «Overbooking»

Fem av restaurantene (A, B, C, D og F) benytter «overbooking» som en strategi. Hovedargumentet var at «det som regel løser seg uansett» (Avdelingsleder B). Dette ser vi til eksempel på Restaurant D som bevisst «overbooker» med 10%. Flere av avdelingslederne rettfærdiggjør «overbooking» med at de forhåndsreserverte reservasjonene ikke alltid dukker opp fulltallig og at de dermed har noen sitteplasser ledig. De to Restaurantene E og G som ikke benytter «overbooking» som strategi mente at dette var på bakgrunn av lav etterspørsel. «Å ha så høy etterspørsel at man kan overbooke er et luksusproblem» (Avdelingsleder G). De

fem restaurantene (A, B, C, D og F) benytter, om nødvendig, baren som et venteområde til bordet blir klart. Restaurant F har i tillegg et større loungeområde som de åpner ved stor etterspørsel. Dette er til vanlig en bar, men de bruker også dette lokale for bespising ved behov. I tillegg til å tilby gjesten å vente i barområdet blir gjestene tilbudt en form for kompensasjon hos restaurant A og F. Representant 2 belyser at «overbooking» er del av deres overordnede strategi, men det er tidligere uttrykt motstand fra de ansatte ved restaurantene. De mener det er utfordrende å avvise gjesten i døren.

4.4 Tidsaspekter

I vår studie finner vi at måltidslengden og bordplassering varierer hos de ulike restaurantene. På Restaurant E er måltidslengden i gjennomsnitt på cirka 45 minutter og de har opp mot sju bordplasseringer per dag. Dette avviker fra de øvrige restaurantenes måltidslengde, som er fra 1 ½ time-til 3 timer. Tiden avhenger om det er lunsj- eller middagsservering.

Restaurant D har ingen tidsaspekter på sine serveringer. Denne restauranten forsøker å plassere nye gjester hver halvtime, slik at de kan ha opptil tre bordplasseringer per dag. Avdelingsleder D mener dette er mer effektivt enn den klassiske doble bordplasseringen. Bordplasseringen er noe av det viktigste deres hovmester gjør. Denne restauranten tjener mest på gjestene som har forhåndsreservert, men har likevel mye gjester som kommer på «walk-in». De seks resterende restaurantene (A, B, C, E, F og G) har ulik strategi når det gjelder bordplassering. Dette vil vi belyse nærmere i kommende kapittel, 4.5

4.5 Forhåndsreservasjoner og «walk-in»

Restaurant C plasserer gjestene langs vinduene for å skape et bedre bilde utad for potensielle gjester. Restauranten har 80% forhåndsreserverte reservasjoner og lite «walk-in». Avdelingsleder E kan fortelle at de har mest «walk-in», og viser til at de kun har 3% forhåndsreserverte gjester. I Restaurant E får gjestene selv velge hvor de vil sitte, men hovmester har oversikt over de ledige bordene. Derfor er det vanskelig å planlegge bordplasseringene. Restaurant G har lite fokus på kapasitetsstyring som strategi og mener selv at de kan bli bedre på dette. Denne restauranten har også mest forhåndsreserverte reservasjoner, men opplever derimot at de ofte har frafall i antall personer i reservasjonene. Restaurant B har et større antall forhåndsreserverte gjester, som prioriteres fremfor «walk-in» gjestene. Restaurant F plasserer sine første gjester i et gitt område i restauranten. På denne måten har de et bedre overblikk over gjestene og de kan ha mindre ansatte på jobb. Denne

restauranten har også flest forhåndsreserverte gjester enn «walk-in». På Restaurant A forsøker de å tilpasse seg etter etterspørselen basert på sine prognoser og omrokerer på bordene ved behov. Avdelingslederen har ikke eksakt oversikt om de har mer forhåndsreserverte gjester eller «walk-in» gjester. Likevel tror Avdelingsleder A at de i gjennomsnitt tjener mer på gjester som har forhåndsreservert. Avdelingsleder A begrunner dette med at gjestene «kanskje» spiser på restauranten på grunn av en spesiell anledning. Representant 2 fra Fursetgruppen er enig med Avdelingsleder A, og mener at restaurantene tjener mer på forhåndsreservert gjester i motsetning til «walk-in» gjester.

Tre av restaurantene (A, B og F) bruker å omrokere på bordene for å optimalisere kapasiteten i forhold til etterspørsel. Det gis eksempel på at de endrer et firemannsbord til to tomannsbord. Representant 2 fra Fursetgruppen forteller at gruppens fokus ikke ligger på prisstrategi, men at de heller har fokus på kapasitetsstyring og god kapasitetsutnyttelse. Representant 1 informerer om at salgsavdelingen strategisk plasserer storkunder med bedriftsavtaler på restauranter hvor det er lav etterspørsel.

4.6 Etterspørselsfaktorer

Restaurantene B, D og F mener at deres valgte kapasitetsstyring påvirker deres lønnsomhet direkte. I tillegg tror Avdelingsleder G at det er kombinasjonen av deres valgte kapasitetsstyring og prisstrategi som sammen påvirker lønnsomheten. Avdelingsleder A svarer ikke direkte på spørsmålet, men mener de kan påvirke kapasiteten mer enn et prisbilde.

I vår casestudie kom det frem at lørdag er en solid dag for alle restaurantene. I tillegg har også torsdag (B, C, D og F) og fredag (F og D) en relativt høy etterspørsel. Tre av restaurantene (B, C og D) opplever også bra etterspørsel på onsdager. Avdelingsleder D begrunner at forretningssegmentet påvirker den høyere etterspørselen på onsdager og torsdager. Restaurantene (A, B, C og F) mener at restaurantens plassering i byen i tillegg påvirker deres etterspørsel. De påpeker at været er en faktor som påvirker både positivt og negativt. Flere av restaurantene har uteservering som øker kapasiteten betraktelig ved godt vær. Avdelingsleder E mener det er vanskelig å fastslå om beliggenheten har en påvirkning, da de ikke har direkte inngang fra gaten. Mye renovering og bebyggelse mener Avdelingsleder G har vært negativt for deres plassering og etterspørsel fra Oslos befolkning. Arrangementer ved restauranten er gode pådrivere for høyere etterspørsel av gjester i Restaurant G.

4.7 Prisstrategi og prisstruktur

I studien kom det frem at fire (B, C, D og F) restauranter sammenlignet seg i pris og bevisst prissatte seg under konkurrentene i nærområdet. De tre resterende restaurantene (A, E og G) som var med i undersøkelsen hevdet at de ikke gjorde dette, men påpekte at de ikke ønsket å være for dyre. På en annen side sier Representant 2 at det sjeldent er en strategi å prise seg under konkurrentene, da dette kan gå ut over produktkvaliteten. Representant 2 mener at kvaliteten «..gjennomsyrer alle våre ledd kan man si. Alt fra mat til drikke til gjesteopplevelser». Felles for alle restaurantene var at de justerte prisen på dager som 17. mai og nyttårsaften. Dette fordi etterspørselen er høyere på disse dagene og en høyere pris er dermed akseptert.

To av avdelingslederne (A og F) benytter til dels rabatter som strategi, men fem av avdelingslederne var ganske bastant på at dette ikke er en del av deres strategi. Avdelingsleder F trekker frem at de har lokale avtaler med ulike bedrifter, som de gir rabatterte priser til. Avdelingsleder A legger rabattene til ulike aktiviteter, som *winemakers dinner*. Restauranten (A) formulerer derimot ikke dette som rabatt ut mot gjesten. Det settes en relativt lav pris for aktiviteten for å trigge etterspørselen, og for å synliggjøre sine lokaler. Både Avdelingsleder D og E sier de konsekvent ikke rabatterer sine produkter. Under høytider slik som 17. mai sier avdelingsleder G at de øker sine priser. Restaurant F forklarer at de var med i kampanjen «Restaurantfestival» gjennom *Bookatable*. Kampanjen inneholdt en satt meny til en rabattert pris. Festivalen blir også benyttet i restaurant B, dog ser de ikke på denne kampanjen som lønnsom. Avdelingsleder B forklarer at de får inn lite ettertraktede segmenter for nettopp deres restaurant. Dette på bakgrunn av at disse gjestene ikke legger igjen mer penger enn de segmentene de vanligvis henviser seg til. Avdelingsleder F påpeker ikke hvorvidt kampanjen har vært positiv eller negativ for deres lønnsomhet. Representant 1 og 2 bekrefter påstanden til Avdelingsleder B, da aktiviteten «Restaurantfestival» ga et dårligere resultat for etterspørselen og omsetningen mot fjoråret. I restaurant C kommer det frem at de ikke har rabatter i den daglige driften.

Representant 1 legger frem at de ikke benytter rabatter eller justerer prisene på gruppereservasjoner under 10 personer. Fokuset ligger heller på mersalg. Representant 2 bekrefter dette, ved å forklare at de kun tilpasser meny og priser for større gruppereservasjoner.

Det kommer frem i intervjuene at avdelingslederne ser fordelene med samarbeidet med Fursetgruppen. Fem (A, B, C, F og G) avdelingsledere forklarer at de drar nytte av

stordriftsfordelene, gruppebookinger og bedriftsavtaler. Avdelingslederne begrunner fordelene med at salg- og markedsavdelingen er en bidragsyter. Disse avdelingene er med på å sikre fremtidig salg for restaurantene. Generelt sett kom det frem at hovedkontoret fungerer som et veiledende støtteapparat til restaurantene. Et annet funn var at alle avdelingslederne utviklet sine egne prisstrategier, men at de får støtte og veiledning fra hovedkontoret om ønsket. Representant 1 og 2 fra Fursetgruppen poengterer at de er en forlenget arm og et støtteapparat ut i markedet for restaurantene.

4.8 Markedsaktiviteter

Representant 2 forklarer en aktivitet som et strategisk verktøy for å øke etterspørselen i perioder med lavere omsetning i restaurantene. I intervjuene med avdelingslederne kom det frem at fire restauranter (A, C, D og F) har innført slike aktiviteter. Avdelingsleder C fremhever at de har et eget lokale også kalt *chambre séparée*. Dette lokalet kan benyttes til private arrangementer, som kan tilføre mer verdi for gjestene. I dette lokalet tar de en minimumsomsetning på 10.000 kroner, som blir formidlet til gjestene når de bestiller. Avdelingsleder D viser også til samme type lokaler, som brukes til kafé på dagtid. I Restaurant A kommer det frem at de har lokaler som de fyller hver onsdag med aktiviteten *winemakers dinner*. En slik aktivitet inneholder en satt meny samt vinsmaking med et foredrag. Dette er en meget ettertraktet aktivitet som raskt blir utsolgt, bekrefter representant 2. Avdelingsleder F forklarer at de har en aktivitet som henger igjen fra tidligere, *turbo-tirsdag*. Dette var en aktivitet som forgikk på tirsdager som var populært for gjester fra finans,- jus,- og underholdningsbransjen. Avdelingsleder F beskriver aktiviteten som «...arrangementet som landet store avtaler og solgte mye». Til tross for at arrangementet ikke eksisterer lengre opplever restauranten fortsatt stor pågang på tirsdager, som øker lønnsomhet for restauranten.

4.9 Prognoser

Representant 2 viser til bruk av teknologisystemet PMI (productivity management intelligence) i alle deres restauranter. Systemet hjelper til med å holde kontroll over blant annet prognoser, forventet etterspørsel, timelister og historisk data. I tillegg legger Representant 2 frem at de har en felles veiledning for alle avdelingslederne hver høst, om hvordan året har vært og hva som forventes for kommende år. Likevel poengteres det at alle restaurantene følges opp individuelt. Avdelingsleder A derimot sier at de setter sine egne

prognoser og kan fortelle at de forventer en nedgang i etterspørsel i 2018. Restaurant B har i to år ligget bak budsjettet og begrunner dette med økt konkurranse i nærmiljøet. I intervjuet forteller Restaurant B at Fursetgruppen har satt deres omsetningsprognose opp med 10% mot fjoråret 2017. En økning på 10% mener avdelingslederen er usannsynlig. Restaurant C sier også at de så langt har hatt en lavere omsetning dette året målt mot 2017. Avdelingsleder D har sammen med Fursetgruppen satt et mål om å oppnå en økning i budsjettet på 3% i forhold til 2017. Videre foreller avdelingslederen at de ligger bak fjoråret og nok en gang begrunnes dette med dårlig vær. Likevel sier Avdelingsleder D at det er viktig å holde seg positiv for året som kommer. Avdelingsleder F nevner at de har en prognose på 63 millioner, men at det er væravhengig om de når dette målet. Avdelingsleder G, som F, håper på fint vær slik at de kan benytte seg av den ekstra kapasiteten i uteserveringen. Hos Restaurant G ser prognosene lite forandret ut i forhold til 2017. Ifølge Avdelingsleder E ligger også denne restauranten bak prognosene. Avdelingslederen begrunner dette med en kombinasjon av mye snø i år og at det er kommet flere nye interessante restaurantkonsepter i området. Ut i fra dette ser vi at hovedkontorets prognoser ikke oppfattes som realistiske ut i fra tilbakemeldingene fra flere avdelingsledere. Representant 2 påpeker at Fursetgruppen i sin helhet har økt sine markedsandeler mot sine konkurrenter.

5.0 Diskusjon

Kimes m.fl. (1998), Etemad-Sajadi (2018) og andre forskere legger frem flere strategier innenfor restaurant revenue management, som kan føre til økt lønnsomhet for restaurantene. Det vil videre diskuteres i lys av teorien hvorvidt strategiene som brukes i dag er lønnsomme. Samtidig vil det diskuteres rundt hvilke tiltak som burde innføres opp mot de tre teoretiske antakelsene i denne oppgaven.

5.1 Kapasitetsstyring i lys av teori

Ifølge Etemad-Sajadi (2018) opplever ikke gjesten depositum for å garantere reservasjonen som urettferdig. Tse og Poon (2016) trekker frem at restaurantens attraktivitet vil ha noe å si hvorvidt depositum er akseptert. Forhåndsbetaling med strenge avbestillingsvilkår har som tidligere nevnt blitt benyttet av flybransjen. Ifølge Kimes m.fl. (1998) har gjestene akseptert denne praksisen med tiden til hjelp (Etemad-Sajadi, 2018; Tse og Poon, 2016; Kimes, m.fl. 1998).

Ut ifra tidligere forskning rundt bruk av depositum viser det seg at det er en foretrukken strategi for å beskytte seg mot «no show» gjester. Depositum ved

forhåndsreservasjoner praktiseres kun av et fåtall restauranter i Oslo, som tidligere hevdet av Representant 2. Er markedet mer villig til å legge igjen et depositum dersom det fører til en verdiøkning for gjesten eller er marked kun villig til dette under høytider som 17.mai?

Restaurant A har en sentral beliggenhet i Oslo med attraktive bord ved vinduet. Kunne en lønnsom strategi være å implementere en høyere pris på disse bordene? (Haram m.fl. 2012).

Fursetgruppen per dags dato har ingen planer om å innføre depositum for forhåndsreserverte bord. De begrunner dette med at det er lite «no-show» i Oslo. Her kan vi se et gap mellom våre funn i vår undersøkelse og tidligere forskning. De fleste avdelingslederne og Representant 2 ved hovedkontoret oppfatter det slik at denne type strategi ikke vil være godt mottatt i markedet. Dette til tross for at forskningen tilsier det motsatte. Likevel må en ta med tidsperspektivet og den tidligere internasjonale forskningen i betraktning. Dette fordi denne praksisen har vært benyttet i flybransjen og andre internasjonale storbyer over lengre tid. Det vil si at disse gjestene har adoptert betingelsene rundt reservasjonen. Representant 2 ved hovedkontoret nevner at de kan benytte depositum ved spesielle arrangementer. Dette vil da være dager som 17. mai, nyttårsaften eller arrangementer med store gruppereservasjoner.

Som tidligere nevnt legger Kimes m.fl. (1998) frem at «overbooking» blir benyttet som en strategi for å beskytte seg mot «no-show». En av tilnærmingene i strategien er matematiske modeller og systemer som tar høyde for tidspunkt, ukedag og sesong. Ut ifra funnene i casestudien ser vi at «overbooking» blir benyttet ofte. Holdningene til de fem restaurantene (A, B, C, D og F) som «overbooker» er uredde for konsekvensene og mener; «det løser seg som regel uansett». I de situasjonene hvor alle forhåndsreserverte gjester møter opp blir bar- og loungeområdene benyttet som et venteområde til bordet blir ledig. Vi tolker det slik at restaurantene gladelig «overbooker». Derimot kommer det ikke frem i forskningen at restaurantene tilbyr noen form for verdiøkning eller kompensasjon til gjesten. Avdelingsleder A og F presiserer likevel at de ser an reaksjonen til gjesten og tilbyr kompensasjon i form av en gratis drikkeenheter.

Verktøyene til Kimes m.fl. (1998) brukes for å unngå misnøye hos gjesten ved «overbooking». Derfor vil rabatter eller kompensasjon være strategisk smart å tilby. Det påpekes at disse rabattene ikke var i sammenheng med strategien «overbooking».

Ser vi på tilbake på fly- og hotellbransjens praksis rundt «overbooking» er godene store ved å flytte avgangen eller overnattingstidspunktet. Vil en gratis rett eller rabatterert måltid være nok for at gjesten aksepterer endret tidspunkt for bespisning? Med dette kan det

rettes kritikk mot verktøyene til Kimes m.fl. (1998). Dette fordi faktorer som historisk data og gjestens bestillingsmønster ikke er tatt høyde for. Historisk data kan være vanskelig å benytte da restauranten ikke alltid har tilgang til full informasjon om gjesten. Ved en avvisning eller endring av tidspunkt kan dette føre til at gjestene blir misfornøyd.

I en studie av Heo fra 2006 konkluderes det med at en fullsatt restaurant nødvendigvis ikke vil være mest optimalt for gjesten og de ansatte. Heo mener at det er mest lønnsomt for restauranten å reservere opp mot 80% av kapasiteten. Forskeren mener i tillegg at servicekvaliteten vil bli bedre, gjestene mer fornøyde og de ansatte mindre stresset. Vi kan stille spørsmål til om strategien «overbooking» er utdatert og at strategien får for mye fokus. Her tolkers det slik at Heo (2006, Tse og Poon (2016) og Kimes m.fl. (1998) er uenige om hvorvidt «overbooking» er lønnsomt i lengden.

5.1.1 Kapasitetsutnyttelse og etterspørselsprognose

Kimes m.fl. (1998) mener det er utfordrende for restaurantene å ha kontroll over gjestenes måltidslengde og predikere etterspørselen. De mener kontroll over måltidslengden vil gagne restaurantens lønnsomhet i lengden. Derimot tror Kimes m.fl. (1998) det kan være en ekstra nytteverdi å vite og kunne formidle en estimert ventetid for «walk-in» gjestene. I studiet har vi avdekket at Restaurantene B, C, D, F, G, og delvis A, har og tjener mest på forhåndsreserverte reserverasjoner. Disse restaurantene har en cirka måltidslengde fra 1 ½ time til 2 timer og 2 ½ til 3 timer. Det er ikke gitt at alle gjestene sitter ut måltidslengden. Derimot skiller Restaurant E seg ut da deres gjennomsnitt på måltidslengden er 45 minutter. Dette begrunnes slik; «på andre restauranter drar man for å kose seg, her kommer man for å spise mat» (Avdelingsleder E). Flere av avdelingslederne sier at måltidslengden kun er en estimert tid. Dersom gjesten ønsker å utvide tiden de har til rådighet kan dette være mulig. Dager som 17. mai og nyttårsaften derimot er noen restauranter strenge på estimert tid. Når restaurantene har oversikt over måltidslengden, er det da gitt at det alene vil øke lønnsomheten? «RevPASH» som Kimes m.fl. (1998) legger frem er det viktig å fokusere på måltidslengden og redusere tiden mellom ulike bordsetninger. Det kommer frem i våre funn at Fursetgruppens restauranter utøver dette på en tilfredsstillende måte. Restaurant A blant annet har enkel borddekking uten duker og sparer derfor mye tid på å gjøre klar bordet til neste bordsetning. Dette er et godt eksempel for å få en tilfredsstillende «RevPASH».

Thompson (2010) mener at evnen til å selge bordene flere ganger i løpet av kvelden også påvirker lønnsomheten. Til eksempel jobber ikke Restaurant D etter den klassiske

bordplasseringen. Restauranten har ny bordplassering hver halvtime og dermed mulighet til å selge bordene flere ganger. Avdelingsleder A presiserer at deres konsept tillater dem å dekke opp bordet relativt kjapt, da de ikke har duker og lignende. På denne måten kan de også lettere tilpasse seg etter behov og endre på bordene. Restaurant E har desidert mest «walk-in» gjester med 97%, og må derfor selge bordene flere ganger for å sikre dagens inntjening. Ifølge Avdelingsleder E kan de selge et bord opptil sju ganger i løpet av en dag.

Restaurant E, som ikke kan jobbe aktivt med bordplassering burde vurdere å endre sin strategi. Restauranten har tre spisesteder i samme lokale hvor servitørene og hovmestrene betjener gjestene på tvers av restaurantene. Gjestene kan selv velge hvilken restaurant de ønsker å sitte i uavhengig av hva de skal spise. Det er per dags dato ingen form kapasitetsstyring. Avdelingsleder E kunne belyse at de fleste gjestene kun sitter ved bordet i 45 minutter og legger igjen et gjennomsnitt på 250 kroner per person. Med utgangspunkt i funnene til Kimes m.fl. (2008) kan en argumentere for at en «bestill-i-baren» løsning vil være mer lønnsom for denne restauranten. De legger frem at bestillingssystemet kan gi fordeler som reduserte arbeidskostnader, økt volum og revenue, forbedret service og produktkvalitet. Videre legger forskerne frem at en må skille mellom typiske brasserier og restauranter hvor mer personlig service er forventet (Noone og Kimes 2005; Noone m.fl. 2007). Avdelingsleder E er uenig med forskningen på dette området, og mener de ikke burde ha et bestillingssystem i baren. Det poengteres at Fursetgruppen ikke står for dette og at gruppen jobber med service. Likevel tror avdelingslederen at de kunne ha tjent mye mer penger på en slik løsning. Fursetgruppen, som nevnt tidligere, fokuserer på høy kvalitet, god kapasitetsutnyttelse og til dels prisstrategi.

Vi kan spekulere i om det er flere faktorer som påvirker lønnsomheten enn å alene selge bordet flere ganger eller å ha kontroll på måltidslengen. Det kan tenkes at en kombinasjon av disse faktorene inkludert restaurantens konsept og muligheten for å estimere ventetid, sammen kan påvirke lønnsomheten.

Kimes m.fl. (1998) nevner at det er viktig å benytte prognoser, både historiske og fremtidige tall på gjester som har reservert bord og deretter bemanne korrekt. Dette kan være med på å øke lønnsomheten i bedriften. Det kom frem i undersøkelsen at alle restaurantene benytter seg av programmet PMI. Programmet gjør det mulig å følge med på prognoser i den forgående perioden, med blant annet vær og offentlige arrangementer i betraktning. Dette med tanke på bemanning og andre løpende kostander. Flere av avdelingslederne begrunner lav etterspørsel i begynnelsen av 2018 med dårlig vær. Etter en lang periode med sol og

varmerekorder i mai og juni, har været vært en pådriver for mer aktivitet i gatene i Oslo. I undersøkelsen kom det frem at mange av avdelingslederne begrunner at etterspørselen er væravhengig, og at kapasiteten øker betraktelig hos de fleste restaurantene ved vår og sommer. Intervjuene til casestudien foregikk i perioden før varmerekordene. Etter som at mange av restaurantene på den tiden lå bak prognosene for 2018 er et interessant spørsmål, hvordan ligger de an nå? Dette kan vi kun spekulere i, men det virker som at godt sommervær er en så stor faktor at den kan endre utfallet for 2018.

Med disse funnene i betraktning kan vi trekke frem den første teoretiske antakelsen i oppgaven; *restaurantens kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten*. Da det er flere faktorer som påvirker kapasitetsstyringen er det vanskelig å fastslå i hvilken grad disse påvirker lønnsomheten. Grunnet utenforliggende faktorer som værforhold kan etterspørselen påvirkes, som igjen gir utfordringer i forhold til kapasitetsstyringen. Fursetgruppen sier selv at de fokuserer på kapasitetsstyring og god kapasitetsutnyttelse. De har derfor innført en rekke tiltak for å maksimere lønnsomheten ved bruk av restaurant revenue managements kapasitetsstyring. «Overbooking» er en tydelig trend blant restaurantene for å sikre seg mot «no-show». Derimot stiller Heo (2006) spørsmål til om det i det hele tatt lønner seg å maksimere kapasiteten i restauranten. Videre argumenterer Heo (2006) at depositum ved garanti av bord er akseptert internasjonalt. Fursetgruppen benytter «overbooking» som en strategi, men stiller seg kritisk til innføring av depositum på sine restauranter.

5.2 Prisstrategi i lys av teori

Kimes (1998) og Etemad-Sajadi (2018) mener at rabatter kan stimulere etterspørsel til uønskede tidspunkt. Forskerne hevder likevel at dette kan være problematisk å utøve. Dette fordi gjestene blir lært til å spise på tidspunktene hvor rabatten gjelder. De tidligere populære tidspunktene hvor fullpris gjelder blir mindre besøkt. Rabattene er typiske tilbud eller kampanjer som «to for en» eller «happy hour» (Kimes m.fl. 1998; Etemad-Sajadi 2018). Dersom restauranten velger å rabattere med «to for en» i et gitt tidspunkt på dagen, hvordan vil etterspørselen for resten av dagen bli? Dette er noe vanskelig å estimere, men det kan tenkes at gjestene velger det billigste tidspunktet å spise. I tillegg kan verdioppfattelsen til måltidsopplevelsen med full pris svekkes senere på dagen og kan virke urimelig for gjesten. Dette fordi restauranten har valgt å underprise seg.

Ut ifra våre funn så vi at to restauranter (A og F) var åpne for rabatter. Likevel var det en rekke betingelser knyttet til rabattene. Restaurant A knytter sine rabatter opp mot en

aktivitet, *winemakers dinner*, med initiativ fra Fursetgruppen. Restaurantene (C, D, E, og G) presiserte at de ikke gir rabatter. Avdelingsleder B mener, som tidligere nevnt, at de rabatterer gjennom aktiviteten «Restaurantfestival» i regi av reservasjonssystemet *Bookatable*. Alle restaurantene i Fursetgruppen benytter dette bookingsystemet, men det er kun et utvalg som deltar i denne markedsaktiviteten. Restaurantene som deltar i kampanjen er valgt ut med initiativ fra hovedkontoret. Til tross for at restaurantene ikke øker lønnsomheten ved å delta i kampanjen kan vi stille spørsmål til om de kun deltar for økt distribusjon ut i markedet. Representant 2 legger frem at de ikke har vært fornøyd med etterspørselen på aktiviteten i år, da de kun fikk en tredjedel i forhold til fjorårets markedsandel. Dette til tross for at flere restauranter deltok i aktiviteten. Representant 1 og 2 mener det er mer hensiktsmessig å lage arrangementer og ulike konsept i perioder med lav omsetning. Likevel ser vi at funnene og forskningen samstemmer da restaurantene generelt sett ikke er fristet til å hente markedsandeler gjennom rabatter.

Kahneman og Thaler (1986) mener at det kan være vanskelig å differensiere seg på pris i en restaurant da dette oppleves som urettferdig. Likevel kommer det frem i en nyere forskningsartikkelen fra Etemad-Sajadi (2018) at prisvariasjon er akseptert mellom lunsj og middag. Videre påpeker Kimes m.fl. (1998) at mange restauranter ikke benytter prisstrategier da menyen ofte er fast og den endrer seg ikke i forhold til gjestens karakteristikk (Kahneman og Thaler, 1986; Etemad-Sajadi, 2018; Kimes, m.fl. 1998). Videre kan vi trekke inn tradisjonell prisstrategi og herunder konkurransestyrt prising. Den sistnevnte prisstrategien dreier seg om å måle seg opp mot sine konkurrenter og sette tilnærmet lik pris. Strategien brukes gjerne for å få økt markedsandel ved å tiltrekke mest mulig gjester til restauranten. Dette er en kortsiktig løsning, da det kan føre til en negativ priskrig mellom restaurantene (Davis m.fl. 2012, 144).

I funnene ser vi at fire restauranter (B, C, D og F) velger å prise seg under konkurrentene i nærområdet. Skal man ta forskningen til Nagle m.fl.(2018) om verdibasert prising i betraktning, burde fokuset ligge på å utforme prisstrategier ut ifra egen meny, servicekvalitet, gjesteselement og en proaktiv tilnærming. Det kan da være mer sannsynlig at restaurantene klarer å øke inntjeningen per eksisterende gjest. Gjestens intensjon om å frekventere restauranten oftere er også en verdiskapende faktor. Restaurantenes forsøk på en prisstrategi (prise seg under konkurrentene) samsvarer ikke med hovedkontorets strategier. Vi siterer Representant 2; «Innhold og kvalitet er viktigst. Går prisen ned, går innholdet ned og da mister man mengde eller kvalitet. Vi firer ikke på kvaliteten».

Ved å utforme et bedre tilbud til lunsj og middag, samt trekke frem verdien i de ulike tilbudene er faktorer som kan opprettholde en tilfredsstillende pris. Det er også viktig at det er et tydelig skille på hvilke tilbud som gjelder til lunsj og middag. Tiltak som restauranten kan innføre for å kunne forsvare en prisøkning kan være å implementere mer verdi for gjesten. *Meet the Chef* eller *Chef's table* gir gjesten mulighet til å sitte på et bord med innsyn til kjøkkenet med en egendesignet meny (Kimes 1998). På Dinner by Heston i London og Ayamara i Oslo kom det frem på deres respektive nettsider i april 2018, at disse restaurantene tilbyr denne verdiskapende faktoren for gjesten. Dette kan ifølge Kimes m.fl. (1998) tilføre mer verdi for gjesten og dermed øke betalingsvilligheten. I undersøkelsen kommer det ikke frem at det eksisterer noen slike aktiviteter i Fursetgruppen per i dag. Likevel henviser flere av restaurantene til *chambre séparée* og *winemakers dinner*, som deres strategi for å øke etterspørsel i mindre lønnsomme perioder.

En benytter «price fence» for å maksimere inntjeningen, da vi vet at serviceprodukt ikke kan lagres. «Price fence» er et verktøy som benyttes for å rabattere produkt, som ikke har blitt solgt. Prisen kan endres ut i fra hvilken tid på døgnet eller dag i uken gjesten bestiller. Gruppebestilling eller en individuell reservasjon kan også være en betingelse for prisendring (Kimes m.fl. 1998). I undersøkelsen kom det frem at ingen av restaurantene endret prisstrategiene ut ifra disse forutsetningene. Likevel forklarer Representant 2 hvordan de tilpasser prisene og rabatterer til store gruppereservasjoner. Dette gjøres nettopp fordi større gruppereservasjoner og avtaler går igjennom salg- og markedsavdelingen i Fursetgruppen. Det poengteres at dette er en strategi som benyttes av hovedkontoret da de ikke ønsker at restaurantene skal benytte rabatter for å hente ut markedsandeler.

«Price fence» benyttes også som et verktøy med forsøk på å selge mer. Til eksempel burde en restaurant takke nei til to personer dersom de kun har et bord til fire personer ledig. Ved bruk av historisk data kan restauranten lettere forutse dagens etterspørsel og dermed vite om de får solgt dette bordet til fire personer. I våre funn så vi at de fleste restaurantene har høy etterspørsel på torsdager og lørdager. Derfor vil «price fence» verktøyet og historisk data være et gunstig virkemiddel for å optimalisere kapasitetsutnyttelsen. På denne måten har restauranten betingelser for reservering av bord. Dersom restauranten takker ja til to personer på et firemannsbord vil restauranten potensielt tape inntjening for minst to personer.

Ut ifra den andre teoretiske antakelsen i oppgaven; *restaurantens prisstrategi påvirker lønnsomheten*, ser vi en trend blant flere av restaurantene som sammenligner og underpriser seg i forhold til konkurrentene i nærområdet. Dette kan på sikt føre til en negativ prisstrid

mellom restaurantene. Tar vi forskningen i betraktning er det lite hensiktsmessig å underprise produktet da dette er en kortsiktig strategi som på sikt tilfører lite lønnsomhet. Nagle m.fl. (2018) mener en lønnsom prisstrategi på sikt er verdibasert prising, som gir økt verdi og kan føre til en høyere betalingsvillighet.

Den tredje teoretiske antakelsen er; *kombinasjonene av restaurantens prisstrategi og kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten*. Kombinasjonen av disse to strategiene er tilstede i Fursetgruppen, men fokuset ligger i større grad på kapasitetsstyring, mens prisstrategiens potensiale er ikke fullt utnyttet.

6.0 Konklusjon og avslutning

6.1 Konklusjon

I denne oppgaven har vi valgt å trekke frem en rekke teorier med ulikt fokus på faktorer som påvirker lønnsomheten i en restaurant. Innenfor RRM er kapasitetsstyring og prisstrategi to hovedretninger. Ved å benytte kvalitativ metode og dybdeintervju har vi i lys av RRM strategiene til Kimes m.fl., Etemad-Sajadis og Thompsons, sett på hvordan en kan videreutvikle RRM-arbeidet for å forbedre lønnsomheten. Vi har benyttet Fursetgruppen som caseobjekt, med to representanter fra hovedkontoret, syv avdelingsledere, som tilsvarer funn fra 13 av 22 restauranter.

Det ble avdekket at Restaurantene B, C, D og F sammenligner seg mot konkurrentene og prissetter sine produkt lavere. Fursetgruppen poengterer at det sjeldent er noen strategi å prise seg under konkurrentene, da dette kan gå ut over kvaliteten til produktet. I tillegg fant vi ut av Fursetgruppen generelt ikke bruker rabatter i sin strategi, men at dette kan tilbys til større gruppereservasjoner. Likevel må flere av restaurantene delta i kampanjen «Restaurantfestival» i regi av hovedkontoret.

Videre fant vi at seks restauranter stiller seg negative til bruk av depositum for å sikre reservasjonene. Restaurant F derimot stiller seg positiv til depositum for reservasjoner på høytidsdager som 17.mai. Gruppens overordnede holdning til «overbooking» er generelt god, da restaurantene mener de klarer å håndtere en «overbooking» uten problem. Fursetgruppen fokuserer mer på kapasitetsstyring og en god kapasitetsutnyttelse. Restaurantene er dyktige på å tilpasse seg ulike situasjoner og løser kapasitetsutfordringer på en god og tilfredsstillende måte.

I denne bacheloroppgaven har vi jobbet med tre teoretiske antakelser. Den første antakelsen var *restaurantens kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten*, den andre antakelsen

var *restaurantens prisstrategi påvirker lønnsomheten* og den tredje antakelsen var *kombinasjonene av restaurantens prisstrategi og kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten*.

Ut i fra vår studie kan vi konkludere med at den tredje teoretiske antakelsen er mest korrekt for Fursetgruppens videreutvikling innenfor RRM. Kapasitetsstyring er allerede en godt implementert strategi, men hovedkontoret og restaurantene operer delvis ulikt med prisstrategi.

Til slutt kan vi trekke frem problemstillingen; «Hvordan kan restaurantbransjen videreutvikle sitt restaurant revenue management arbeid for å forbedre lønnsomheten? Case: Fursetgruppen.» På bakgrunn av overnevnte tiltak kan vi argumentere for at gruppen burde være mer proaktiv og en pioner i markedet. Gruppen burde i første omgang innføre depositum på høytidsdager. Samtidig burde det eksistere en større enighet mellom restaurantene og Fursetgruppen i forhold til prisstrategi. Det kan være en idé å fokusere mer på produktenes verdi og dermed også verdibasert prising. På denne måten kan restaurant revenue management-arbeidet innad Fursetgruppen videreutvikles og lønnsomheten kan forbedres.

6.2 Kritikk til oppgaven

Forskningen og teoriene som er lagt frem i denne bacheloroppgaven finner sted i andre internasjonale storbyer. Vi kan dermed rette en kritikk mot oppgaven da de fremlagte teoriene er testet i internasjonale storbyer. Vi kan kun trekke sammenhenger med vårt marked Oslo opp mot markedene hvor forskningen har foregått. Videre kan vi rette kritikk mot de strategiene vi foreslår at casestudiet burde iverksette, da de ikke tar høyde for hva som oppleves som rettferdig eller urettferdig fra gjestens ståsted. Grunnet oppgavens begrensede tids- og lengdeomfang i forhold til størrelsen på undersøkelsen kan vi stille kritikk til dybden i undersøkelsen. Dette på bakgrunn av at vi mener det er flere faktorer som det ikke er tatt hensyn til. Disse faktorene er utvalgsstørrelsen, restauranter som ikke tilhører analyseenheten, Fursetgruppen, eller den totale etterspørselen i Oslo. Til slutt kan vi rette kritikk mot overførbarheten, validiteten, i oppgaven da undersøkelsen burde testes i en kvantitativ undersøkelse.

6.3 Forslag til videre forskning

Kritikken som rettes i forrige avsnitt vil også være et utgangspunkt for videre forskning. Vi har undersøkt en analyseenhet, og derfor vil et større representativt utvalg med flere analyseenheter gi et mer riktig og dypere innblikk i utviklingen av RRM. Derfor er det viktig

med videre forskning slik at restaurantene i Oslo på sikt kan implementere flere RRM strategier. En kvalitativ og kvantitativ undersøkelse burde gjennomføres i ettertid for å teste validiteten. Undersøkelsene burde også ta for seg gjestens perspektiv, men også som i denne oppgaven, restaurantene i markedet. I tillegg vil det være en fordel å se på den økonomiske utviklingen før og etter implementeringen av restaurant revenue management.

Transkriberingen er tilgjengelig for sensor på forespørsel og skal behandles konfidensielt.

Litteraturliste

- Alvesson, Mats. 2011. *Interpreting interviews*. London: Sage.
- Averill, James R. 1973. «Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress». *Psychological Bulletin* 80 (4) 286-303
- Berry, Leonard L., Kathleen Seiders og Dhruv Grewal. 2002. «Understanding service convenience». *Journal of Marketing* 66 (3):1.17
- Breuhaus, Brian. 1998. «Handling No-shows: Operators React to Reservation Plan». *Restaurant Business*, Vol 16. No.1. Side 13
- Cambridge Business English Dictionary (a) «walk-in». Lesedato 23. Mai 2018
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/walk-in>
- — —. (b) «no-show». Lesedato 23. Mai 2018:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/no-show#dataset-business-english>
- — —. (c) «overbook». Lesedato 23. Mai 2018:
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/overbook#dataset-business/english>
- Bø, Merete, Bendik Dannevig Kristiansen og Harald Berglihn. 2016a. «Maaemo-eier overtar Grand Café'» *Dagens Næringsliv*. 10.mars 2016. Lesedato 6. april 2018:
<https://www.dn.no/smak/2016/03/10/2005/Restauranter/maaemoeier-overtar-grand-caf>
- Bø, Merete, Bendik Dannevig Kristiansen og Markus Tobiassen og Kathinka Hartwig. 2016b. «Maaemo i Oslo får tre Michelin-stjerner» *Dagens Næringsliv*. 24. februar 2016. Lesedato 20.mai 2018:
<https://www.dn.no/smak/2016/02/24/1125/Michelinguiden/maaemo-i-oslo-fr-tre-michelinstjerner>
- Cross, Robert G. (1997) *Revenue management*. New York: Broadway Books.
- Davis, Bernard, Andrew Lockwood, Ioannis Pantelidis og Peter Alcott. 2012. *Food & Beverage Management*. 5.utgave. Taylor & Francis.
- El Haddad, Rania, Angela Roper, og Peter Jones. 2008. *The impact of revenue management decisions on customers attitudes and behaviors: A case study of a leading UK budget hotel chain*. Vol. 6, pp. 2011
- Etemad-Sajadi, Reza. 2018. *Are Customers ready to accept revenue management practices in the restaurant industry?* University of applied Science Western Switzerland. Delemont, Sveits
- Faltin, Tine. 2016. «Gjenåpner: Slik blir nye Grand Cafe i Oslo» *Dagbladet*. 19. Oktober 2016. Lesedato 30.april 2018:
<https://www.dagbladet.no/mat/gjenapner-slik-blir-nygrand-cafe-i-oslo/63971324>
- Hanks, Richard D, Robert G. Cross og R. Paul Noland, No. 3 1992. «Discounting in the Hotel Industry: A New Approach». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (3): 40-45
- Haram, Ingrid Vestre, Martin Holvik, Sissel Helen Kvalvik og Lena-Christin Kalle. 2012. «Betaler tusener for å booke bord på 17.mai» *Nrk.no*. 14.mai 2012. Lesedato 1.februar 2018:
<https://www.nrk.no/ostlandssendingen/dyre-bordbestillinger-pa-17.-mai-1.8135517>
- Hayes, Davik K og Allisha Miller. 2011. *Revenue Management for the hospitality Industry* New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Heo, Cindy Y. 2006. «Restaurant Revenue Management». School of Hotel and Tourism Management. The Hong Kong Polytechnic University.
- Hui, Michael K. og John E. G. Bateson. 1991. «Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience». *Journal of Consumer Research* 18: 174-84.

- Hui, Michael K. og David K. Tse. 1996. «What to tell consumers in waits of different lengths: An integrative model of service evaluation». *Journal of Marketing* 60: 81-90.
- HSMAI. 2015 «HSMAI hedret eventbransjen». Lesedato 4.juni 2018: <http://hsmmai.no/2015/10/08/hsmmai-hedret-eventbransjen/>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. 3 utgave: Cappelen Damm AS.
- Johannessen, Asbjørn og Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, Helge. 2012. *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur AS.
- Kahneman, Daniel, Jack L. Knetsch og Richard H. Thaler. 1986. «Fairness as a Constraint on Profit Seeking: Entitlements in the Market». *American Economic Review*, Vol. 76, No. 4, 728-741.
- Kimes, Sheryl E. (1999). «Implementing restaurant revenue management: A five-step approach». *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(3), 16-21. Cornell University, School of Hospitality Administration: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/461/>
- — —. 2008. «The role of technology in restaurant revenue management». *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 297-309. Cornell University, School of Hospitality Administration: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/417/>
- Kimes, Sheryl E. og Richard B. Chase. 1998. «The Strategic Levers of Yield Management». *Journal of Service Research*, in press.
- Kimes, S. E., Chase, R. B., Choi, S., Lee, P. Y., & Ngonzi, E. N. 1998. «Restaurant revenue management: Applying yield management to the restaurant industry». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 32-39. Cornell University, School of Hospitality Administration. <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/460/>
- Lang, Joan. 2006. «Is the web really a sales builder? » *Restaurant Business*, May, 11-12
- Langer, Ellen J. 1983. *The psychology of control*. Beverly Hills, California: Sage.
- Layton, Thomas. 2006. «The Internet is changing dining out behaviour. Are you ready? » *Saviour Fare*, February, 1: <https://www.otrestaurant.com/>
- Liddle, Alan. 1996. «New Computerized Table Management Reduces Guests' Waits, Empty Seats». *Nation's Restaurant News*, August 5, 1996, 22.
- Nagle, T.T., G. Müller. 2018. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profit*. 6.utgave. New York: Routledge.
- Noone, Breffni M. Sheryl E. Kimes. 2005. *Dining duration and consumer satisfaction*. Center for Hospitality Research Report. Ithaca, New York: Cornell University Press
- Noone, Breffni M. Sheryl E. Kimes, Anna Mattila og Jochen Wirtz. 2007. «The effect on meal pace on consumer satisfaction». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 48 (3): 231-45z
- Ross, Julie Ritzer. 2006. «Online reservations technology gains ground». *Nation's Restaurant News*. June 26, 68.
- Rust, Roland T., Anthony J. Zahorik og Timothy L. Keiningham. 1995. «Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable». *Journal of Marketing* 59 (2) 58-70
- Tjora, Aksel. 2012. *Kvalitativforskningsmetode i praksis*. 2.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk. 208-209
- Thompson, Gary M. 2009. «Revenue benefits of reducing dining duration in restaurants». *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (1): 96-112. Cornell University, School of Hospitality Administration

- . 2010. «Restaurant Profitability Management – The Evolution of Restaurant Revenue Management». *Cornell Hospitality Quarterly* 50 (3): 308-322. Cornell University, School of Hospitality Administration
- Tse, Tony S. M. og Yiu-Tung Poon. 2016. «Modeling no-show, cancellation, overbooking and walk-in in restaurant revenue management». *Journal of Foodservice Business Research*, 06/29/2016, 1-19
- Wirtz, Jochen, Sheryl E. Kimes, Jeannette Ho Pheng Theng og Paul Patterson. 2003. "Revenue management: Resolving potential customer conflicts." *Journal of Revenue and Pricing Management* 2 (3): 216-28.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide for avdelingslederne

Informasjon til intervjuobjekt:

- Forsøke å være effektiv.
- Det er ikke bestemt om intervjuet skal være anonymt eller ikke, men restaurantene og avdelingslederne blir anonymisert.
- Fortelle kort om oss selv og bakgrunn for studiet.
- Informer intervjuobjektet om etiske retningslinjer, risiko ved deltakelse, og at de selv kan velge å ikke svare på spørsmål og avslutte intervjuet.

Om restauranten:

1. Hvor stor er deres gjestekapasitet?
2. Hva er deres åpningstider?
3. Hvilke dager eller tidspunkt er deres beste og dårlige tider?
4. Etter din mening, tror dere at deres plassering her har noe å si for deres etterspørsel?
5. Hvor lenge har dere vært en del av Fursetgruppen?
6. Lager dere egne strategier i driften av restauranten, eller er dette noe dere får av Fursetgruppen? Eller er dette et samarbeid?
 - a. Hvis samarbeid, på hvilken måte?
7. Hva innebærer dette samarbeidet for dere?
 - a. Hva er deres fordeler med samarbeidet?
8. Hvordan opplever dere samarbeidet med administrasjonen?
9. I hvilken grad opplever dere samarbeidet som lønnsomt?
10. Opplever dere at dere tjener på å være med i gruppen eller ville det ha vært bedre å stå på egne bein?

Kapasitetsstyring

11. Hvordan bruker dere kapasitetsstyring som en strategi?
12. Hvilke rutiner har dere om restauranten overbookes?
13. Tar dere et depositum for å garantere bord – taper dere inntekt?
14. Tjener dere mer på forhåndsreserverte gjester eller walk-in?
15. Har dere en tidsramme dere ønsker gjestene skal bruke hos dere og kontrollerer dere den?
16. Tror dere at deres valgte kapasitetsstyring påvirker lønnsomheten direkte?

Prisstrategi

17. Hva er deres restaurants prisstrategi?
 - a. Er dette noe dere utvikler selv eller hjelper Fursetgruppen med dette?
 - b. Eventuelt på hvilken måte
18. Bruker dere å tilby rabatter/ulike priser som en prisstrategi for øke etterspørselen?
19. Har dere noen større forretningsavtaler som sikrer dere salg?
20. Tror dere at deres valgte kapasitetsstyring påvirker prisstrategi direkte?
21. Hvordan ser dette året ut med tanke på prognosene? I forhold til fjoråret?

Teknologi

22. Hvilke type teknologi bruker dere i daglig drift og hva brukes den til?
23. På hvilken måte forbedrer teknologi samarbeidet mellom dere og hovedkontoret?

RRM

24. Hvilken grad opplever du at RRM er en strategi i deres hverdag?
 - a. Har du kunnskap om RRM? Eventuelt hva?
 - b. Er det greit om vi stiller noe spørsmål om dette?
25. Har dere opplevd en høyere etterspørsel og en bedre lønnsomhet ved bruk av RRM?
26. Opplever dere kapasitetsstyring eller prisstrategi som den største bidragsyteren?
27. Har dere noen påvirkning på RRM arbeidet eller dere kun informert om endring fra hovedkontoret?

Vår problemstilling er:

«Hvordan kan restaurantbransjen utvikle sitt RRM-arbeid med henblikk på lønnsomhet»

Case: Fursetgruppen.

Har du noen kommentarer til denne problemstillingen eller tanker om utviklingen i bransjen?

Vedlegg 2: Intervjuguide for representant 1 og 2

Informasjon til intervjuobjekt:

- Forsøke å være effektiv.
- Det er ikke bestemt om intervjuet skal være anonymt eller ikke, men restaurantene og avdelingslederne blir anonymisert.
- Fortelle kort om oss selv og bakgrunn for studiet.
- Informer intervjuobjektet om etiske retningslinjer, risiko ved deltakelse, og at de selv kan velge å ikke svare på spørsmål og avslutte intervjuet.

Om Fursetgruppen:

1. Kan dere fortelle litt om deres visjon for arbeidet?
2. Hvorfor ble gruppen opprettet?
3. Hvorfor ikke kjede?
4. Hvilke krav setter dere til restaurantene før de blir med i gruppen?
5. Hvordan er dere organisert?
6. Hvordan er deres samarbeid mellom dere og restaurantene?
7. Opplever dere gruppen som unik gruppe i bransjen?

RRM:

8. RRM er ikke veldig utbredt i bransjen – hva fikk dere til å starte med RRM og når startet dere med det?
9. Hadde dere et prosentvis mål for økning av omsetningen ved bruk av RRM?
10. Klarte dere å nå målet?
11. Hvordan holdt dere oversikt over påvirkningen av RRM? Per måned? Per år?
12. Hvor mye har lønnsomheten økt etter at dere startet med RRM?
13. Jobber RRM alene hos dere eller er det et samarbeid mellom drift, salg/marked og RRM?
14. Hvor mye tar drift/restaurant del i RRM arbeidet?
15. Har noen et RRM som hovedansvar eller er det kun et samarbeid?
16. Hvordan ser arbeidsdagen ut for RRM?
17. Hvilken erfaring/utdanning har RRM hos dere?
18. Opplever dere det som en fordel/avgjørende?
19. Har dere sett en merkbar endring på kapasitet etter dere begynte med RRM?
20. Har dette påvirket deres lønnsomhet?

21. Driver dere med RRM arbeid på alle deres restauranter?
22. Om ikke – hvorfor ikke og hvorfor ikke de restaurantene?
23. Hvilken strategi bruker dere med RRM?
24. Kapasitetsstyring? Prisstrategi?
25. Hvordan opplever dere samarbeidet mellom administrasjonen og restaurantene?
26. Innfører dere nye rutiner og gir beskjed om hva som skal implementeres eller er det et tett samarbeid på rutine og RRM-endring?
27. Hvor langt stekker deres påvirkning på driften av restaurantene?
28. Om restaurantene - kapasitetsstyring
29. I hvilken grad styrer restauranten kapasiteten selv?
30. Har dere en plan/oppsett for hver enkel restaurant hvor mange prosent av restauranten skal kunne reserveres på forhånd?
31. Har dere forsøkt å endre på bordoppsettet for å se om det påvirker lønnsomheten eller kapasiteten?
32. Er det noen beliggenheter hvor dere har restauranter som er mer populære enn andre?
33. Opplever dere RRM som viktigere eller mindre viktig på de restaurantene?
34. Vil dere spekulere i om det er beliggenheten eller RRM arbeidet som påvirker populariteten?
35. Må dere drive med mer RRM på enkelte restauranter enn på andre?
36. Hvilke rutiner har dere om en restaurant overbookes?
37. Er det noen form for kompensasjon?
38. Hva tror dere en god kapasitetsstyring har å si for lønnsomheten til restaurantene?
39. Tar dere et depositum for å garantere bord eller en avgift om gjestene ikke møter?
40. Gjøres dette på alle restauranter og hvorfor?
41. Om ikke, hvordan holder dere oversikt over hvem som overholder reservasjonen
42. Om dere gjør det, hvordan reagerer gjestene på et slikt depositum?
43. Kunne dere ha tjent inn noe av den tapte inntekten med en avgift?
44. Har dere noen spesiell rutine med depositum på reservasjoner på høytider som 17.mai?
45. Hvordan er dere forhold til walk-in gjester? Hvor stor andel av deres gjester er walk-in?
46. Tjener dere mer på walk-in gjester enn av de gjester med forhåndsreservasjoner?
47. Har dere en tidsramme dere ønsker gjestene skal bruke hos dere?

48. Hvordan kontrollerer dere tidsrammen?
49. Når gjestene bestiller bord hos dere får de en gitt tidsramme når de har bordet?
50. Er det en ulik tidsramme for de ulike restaurantene?
51. Sendes det påminning til gjestene om at de har reservert bord en liten stund i forveien?

Om restaurantene – prisstrategier

52. Endrer dere på prisene i forhold til tid på dagen eller dag i uka?
53. Om dere endres – hvor stor er prisforskjellen?
54. Godt eller dårlig mottatt av gjestene?
55. Opplever dere at dere tjener på det eller er marginene egentlig større?
56. Bruker dere å tilby rabatter som en prisstrategi for øke etterspørselen?
57. 2 for 1? Chefs table? Prisdifferens mellom restaurantene?
58. Opplever dere det som suksessfullt og lønnsomt?
59. Hvordan priser dere større gruppereservasjoner?
60. Øker dere prisen per person om det er en større gruppereservasjon?
61. Eller gis det kvantumsrabatt?
62. Sendes det pristilbud og hvem sender dette?
63. Har dere avtaler med bedrifter som gir dem goder?
64. Hvordan jobber dere med Key Accounts kunder?
65. Har de garantert bord eller kan dere beskrive hvordan en evt. avtale er?
66. Hvordan RM-arbeidet i forhold til KAM?
67. Er dere på HK eller restaurantene som følger opp disse «storkundene»?
68. Forsøker dere bevisst å få KAM som en del av deres RM-strategi?
69. Hvilke typer bedrifter er dette?

Teknologi:

70. Anvender dere teknologi i deres RRM arbeid og på hvilken måte?
71. Hvilken type bookingsystem har dere? Tar de en provisjon av reservasjonene?
72. Ønsker dere mer teknologi eller hva hindrer dere?
73. På hvilken måte har teknologien gjort driften til det bedre og har det kanskje gjort noe mer vanskelig?
74. Hvor mye anslår dere at dere bruker på teknologi?
75. Er det kostbart per måned eller er det en engangssum for å få systemet?

76. Hvor viktig er bruken av teknologien for deres restauranter? Opplever dere at teknologien er verdt kostnadene dere må betale?
77. Hva tror dere RRM og teknologi har hatt å si for kommunikasjon mellom de ansatte?
78. Hvordan tror dere at teknologien påvirker arbeids- og den sosiale kulturen, hos dere og hos restaurantene?
79. Har dere noen videre planer eller ser dere noen forbedringspunkter med deres RRM arbeid?
80. Hvordan ser dere for dere at restaurantmarkedet utvikler seg i Oslo i fremtiden?
81. Går dere tøffere eller bedre tider i møte?
82. Har dere markedsundersøkelse på omdømmet av Fursetgruppen? Hvis ja, kan dere gi dette til oss?
83. Er det noe dere vil legge til i forhold til problemstillingen vår?

«Hvordan kan restaurantbransjen videreutvikle sitt revenue management arbeid med henblikk på lønnsomhet?» Case: Fursetgruppen

333719

333177

332993

Vedlegg 3: Bekreftelse

Formel bekreftelse på å kunne bruke bedriftsnavnet *Fursetgruppen*, i vårt casestudie har vi mottatt per epost, 29.mai 2018.

Bekreftelsen lyder som følgende:

«Vi, Fursetgruppen AS, bekrefter å være en del av studiet til Bacheloroppgaven til 333719, 333177 og 332993»..