

HUR KAN REVENUE MANAGEMENT ANVÄNDAS I RESTAURANGBRANSCHEN

BCR3102 - BACHELOR

VÅREN 2018

"Denna Bachelor är genomförd som en del av utbildningen vid Høgskolen Kristiania. Högskolan är inte ansvarig för uppsatsens metoder, resultat, konklusioner eller rekommendationer"

Antal ord: 14 343

Förord

Denna uppsats är den avslutande avhandlingen på vår Bachelorgrad i Hotelledelse vid Høyskolen Kristiania. Uppsatsen handlar om hur Revenue Management kan användas på en restaurang. Det har varit ett lärorikt men också ett utmanande arbete genom denna process. Vi har lärt oss mycket om teoretisk ämneskunskap som vi tar med oss vidare och som vi hoppas kunna få tillämpa praktiskt i arbetslivet, den dagen som vi leder ett hotell.

Vi vill starta med att rikta ett stort tack till Henning Friberg för tre år med intressanta ämnen innanför Revenue Management och för handledning till denna uppsats.

Ett stort tack till Er som har kommit med feedback och inspel under arbetets gång och tack till respondenterna som har ställt upp på intervjuer.

God läsning.

Oslo. 4 juni, 2018.

333303

333890

333153

Sammandrag

I denna uppsats har vi valt att studera hur restaurangbranschen kan använda sig av Revenue Management-metoder och verktyg. För att inhämta data så har vi genom kvalitativ metod genomfört semistrukturerade intervjuer där respondenterna dagligen arbetar med frågor som rör pris- och kapacitetstyrning. Respondenterna arbetar både på fristående mindre restauranger och i större restauranggrupper. Med utgångspunkt i teoretisk förankring i ämneslitteraturen samt relevanta artiklar inom Revenue Management och Restaurant Revenue Management har vi utarbetat vår intervjuguide för att på så sätt säkerställa relevanta frågor, förankrade i teori som avhandlar Restaurant Revenue Management. Vår problemställning är:

”Hur kan Revenue Management användas restaurangbranschen”

Efter avslutad studie menar vi att Revenue Management strategier, metoder och verktyg kan påverka restauranger positivt. I resultaten från undersökningen kan vi utläsa att möjligheterna för att implementera RM metoder och verktyg i stor grad går ut på att kontrollera måltidens varaktighet genom att effektivisera interna processer och styra de externa processerna med reservationspolicyer i förhållande till önskad varaktighet.

För att möjliggöra effektiv kapacitetsutnyttjande så ser vi på bakgrund av resultatet av undersökningen att table-mix framstår som ett nyttigt verktyg för restauranger. Utifrån resultaten tolkar vi också att det ligger en skepsis i branschen beträffande dynamiska prisstrategier, detta med bakgrund i osäkerhet beträffande gästers och marknadens respons. Samt en avsaknad av ett helhetligt elektroniskt analysverktyg. Det ska poängteras att vi har haft ett litet urval av respondenter till denna undersökning och att vi därigenom ska vara försiktiga i vår konklusion.

Innehållsförteckning

FÖRORD	2
SAMMANDRAG	3
1.0 INLEDNING	6
1.1 BAKGRUND FÖR VAL AV PROBLEMSTÄLLNING	6
1.2 PROBLEMSTÄLLNING	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR.....	8
2.0 TEORETISK FÖRANKRING	9
2.1 BAKGRUND FÖR VAL AV TEORI	9
2.2 URSPRUNG	9
2.3 KAN REVENUE MANAGEMENT ANVÄNDAS I RESTAURANGBRANSCHEN?.....	9
2.4 DEFINITION AV RESTAURANT REVENUE MANAGEMENT	11
2.5 KAPACITET.....	12
2.5.1 <i>Table-mix</i>	14
2.5.2 <i>Duration Management</i>	15
2.5.3 <i>No-show och reservationspolicy</i>	17
2.6 PRIS	18
2.6.1 <i>Pris- och värdekommunikation</i>	21
2.6.2 <i>Dynamisk prissättning</i>	21
2.7 REVENUE PER AVAILABLE SEAT HOUR - REVPASH.....	22
3.0 METOD	24
3.1 VAL AV METOD.	24
3.2 VAL AV FORSKNINGSDESIGN	25
3.3 URVAL OCH DATAINSAMLING	26
3.4 INTERVJU	27
3.5 TRANSKRIBERING	27
3.6 ETIK.....	28
3.7 RELIABILITET	29
3.8 VALIDITET.....	29

4.0 ANALYS OCH TOLKNING.....	31
4.1.1 <i>Table-mix</i>	31
4.1.2 <i>Reservationspolicy & Måltidens varaktighet</i>	32
4.1.3 <i>No-show</i>	34
4.2 PRIS.....	36
4.2.1 <i>Metod för prissättning</i>	36
4.2.2 <i>Dynamisk prissättning</i>	37
4.2.3 <i>Vad ska till för att välja en dynamisk prissättning?</i>	38
4.2.4 <i>Tillämpandet av pris och rabatter för att attrahera olika segment och målgrupper</i>	39
4.3 NYCKELTAL OCH LÖNSAMHET.....	41
4.4 HUR KAN REVENUE MANAGEMENT ANVÄNDAS I RESTAURANGBRANSCHEN.....	43
6.0 KONKLUSION.....	45
6.1 REKOMMENDERAD VIDARE FORSKNING.....	46
7.0 LITTERATURLISTA.....	47
BILAGOR.....	50
BILAGA I.....	50
BILAGA II.....	51

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund för val av problemställning

Jacobsen (2015, 75) framhäver att ett krav är att forskarna finner problemställningen intressant. Vidare lyfter Jacobsen (2015, 77) fram tre krav till problemställningen, för det första att den skall vara spännande, för det andra att den skall vara enkel och till sist den ska vara fruktbar. Med det i åtanke baserades vår problemställning utifrån tre drivkrafter. Till och starta med fattade vi alla stort intresse för Revenue Management (RM) under vår tredje termin då vi läste RM för serviceindustrin. I förbindelse med en delexamen fick vi fria händer att skriva om en bransch som antingen använde sig av RM idag eller som vi menade var i behov av det. Vi valde att skriva om restaurangbranschen och därunder Restaurant Revenue Management (RRM) och detta kom till att intressera oss i väldigt hög grad och valet av tema föll sig väldigt självklart i förbindelse med att vi nu ska skriva vår Bachelor.

Den andra drivkraften är vår bakgrund från restaurant- och hotellbranschen. Samtliga författare till denna uppsats har under de senaste tio åren varit yrkesverksamma i hotell- och restaurangbranschen och har genom det fått inblick i de stora olikheterna på hur RM praktiseras i de två branscherna. Med vår samlade passion för restaurangbranschen och då restaurangbranschen är konkurrensutsatt samt präglad av små marginaler, så ser vi att det är relevant att hitta verktyg och metoder för att öka intäktsoptimering. Där RM har bidragit väsentligt till hotellbranschen så har RM långt ifrån indoktrinerats i restaurangbranschen. Baserat på hur effektivt Revenue Management-strategin har varit och är för hotell- och flygindustrin, önskar vi nu att redogöra för hur dessa strategier kan användas i restaurangbranschen.

Helt till sist så önskade vi att utforska RRM djupare då det framstår det som att effekten av implementering av RRM i liten grad har avhandlats och framstår som relativt outforskad mark.

1.2 Problemställning

”Hur kan Revenue Management användas i restaurangbranschen”

Problemställningen tar sikte på att redogöra för hur RM kan användas i restaurangbranschen, därunder möjligheten för att implementera RM-metoder från andra branscher för att vidare identifiera värdefulla verktyg som kan påverka en restaurang på ett positivt sätt. Uppgiften delas i två fokusområden; kapacitet och pris. Detta förankrat i Kimes figur Typology of Revenue Management Model (Kimes 2001, 5), som visar till relevansen av Kimes definition i artikeln *Yield Management; a tool for capacity-constrained service firms* från 1989; *”Revenue Management är att erbjuda riktig tjänst, till riktig kund, till riktig tid för riktigt pris”* är gällande för restauranter och reduceras till två komponenter; tiden på tjänsten och priset som belastas för tjänsten.

		Price	
		Fixed	Variable
Duration	Predictable	Movies Stadia & arenas Convention Centres	Hotels Airlines Hire Cars Cruise lines
	Unpredictable	Restaurants Golf courses Internset service providers	Nursing homes Long stay hospitals

Figur 1.2 *Typology of Revenue Management* (Kimes 2001, 5)

1.3 Avgränsningar

För att redogöra hur RM kan användas i restaurangbranschen måste RM definieras och de metoder som används faller innanför vad som kan definieras som RM. Hayes & Miller (2011, 121) säger att begreppet RM inte har en formel definition, som igen inte ger några klara ramar för uppgiftens omfång. Uppgiften begränsas därför till att redogöra för vad vi menar är de viktigaste verktygen i RM, uppgiften tar därmed inte sikte på, att varken testa eller konkludera med vad som är de mest effektiva verktygen i RM. Uppgiften avgränsas till att redogöra för verktygen i RM knutet till pris och kapacitetsstyrning, baserat på teori och kvalitativa intervjuer. Det är värt att poängtera att RM-strategier, metoder och verktyg som faller utanför pris- och kapacitetstyrning inte har avhandlats i denna studie, till exempel Menu Engineering. Samt att i denna studie har vi valt att fokusera utifrån näringslivets perspektiv och inte hur implikationen av RRM uppfattas utifrån gästens perspektiv eller hur det påverkar kundbeteendet.

2.0 Teoretisk förankring

2.1 Bakgrund för val av teori

För att kunna besvara vår problemställning så behöver vi redogöra det teoretiska fundamentet inom ämnet. Förankringen har tagit utgångspunkt i ursprunget för RM och kriterierna för att kunna tillämpa det, vidare så redogör vi för tillämpandet av RM för restaurangbranschen. Litteraturen kommer i huvudsak från ämneslitteratur och tillhörande rekommenderad litteratur. Litteraturen inom RRM kommer huvudsakligen från professor Kimes m.fl. från Cornell University som under de senaste två decennierna aktivt forskat inom ämnet samt definierat ramarna och drivarna för RRM.

2.2 Ursprung

Yield Management är föregångaren till vad vi idag kallar RM och har sitt ursprung från slutet av 1970-talet, då den tillämpades av den amerikanska flygindustrin efter *The Airline Deregulation Act of 1978* som öppnade för konkurrens av fler aktörer i marknaden. Som reaktion till den hårda prispressen i marknaden utformades en formaliserad metod för att optimera intäkterna, processen fick namnet Yield Management (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 3). Införandet av RM i flygindustrin blev en finansiell framgång för branschen och hotellbranschen började analysera hur införandet av en liknande teknik skulle kunna påverka och ha en positiv inverkan på samma sätt som det påverkat lönsamheten i flygbranschen. I praktiken har RM betytt prissättning utifrån prognostiserade nivåer på efterfrågan. Att genom en dynamisk prismodell effektivisera kapacitetsstyrningen utifrån segmentens betalningsvilja och prissensitivitet. Exempelvis så kan segment med högre prissensitivitet styras till perioder med lägre efterfrågan genom fördelaktiga priser (Kimes 2013).

2.3 Kan Revenue Management användas i restaurangbranschen?

Branscher som kan ha störst effekt av RM har sju kännetecken; relativt fast kapacitet, efterfrågan kan segmenteras, förgängliga produkter, produkter som kan säljas innan konsumtion, stora variationer i efterfrågan, variabla kostnader är signifikant lägre än fasta kostnader och det existerar historisk data på efterfrågan samt bokningsmönstret (Jørgensen 2012, 169). Kimes (2004, 5) har i sin rapport *Restaurant Revenue Management* belyst hur restaurangbranschen karakteriseras i förhållande till sex av dessa kännetecken.

1. **Relativ fast kapacitet:** Antalet sittplatser i en restaurang är relativt fast, även om en viss flexibilitet finns i antalet stolar och bord, så är större förändringar i kapaciteten förbundet med relativt stora kostnader.
2. **Efterfrågan kan segmenteras:** Kundsegmenten för en restaurang i likhet med hotell har skiljaktig priskänslighet och betalningsvilja. Till exempel är kanske studenter eller barnfamiljer villiga till att äta på tider med mindre efterfrågan för ett rabatterat pris. Förståelsen i vad som är behovet och betalningsviljan till olika målgrupper är således essentiell i utarbetningen av prisstrategier för att maximera utnyttjandet av kapaciteten.
3. **Förgängliga produkter:** Maträtter eller dryck som inte säljs kan som oftast lagras och säljas nästa dag. Ser vi däremot en restaurangs produkt som den tid kapaciteten är belagd, försvinner en del av intäktsmöjligheten till restaurangen när kapaciteten är outnyttjad och intäktsmöjligheten är förtappad.
4. **Produkten kan säljas innan konsumtion:** Kapaciteten i en restaurang kan delvis säljas innan konsumtion i form av reservationer. Reservationer ger således restaurangen möjlighet att styra kapaciteten och skapa prognoser på framtida efterfrågan, vilket underlättar kapacitetsstyrning och kostnadskontroll i form av personal- och varukost.
5. **Stora variationer i efterfrågan:** Variationer i efterfrågan förekommer exempelvis efter säsong, tidpunkt och veckodag. För restauratören blir det essentiellt att prognostisera efterfrågan, för att på faktagrundlag effektivt ta beslut om prissättning och fördelning av bord. I motsättning till hotell är tidsspannet en restauranggäst upptar kapaciteten relativt oförutsägbar. För att ta bättre allokeringsbeslut behöver restauratören förutse tiden restauranggäster upptar bordet, för att möjliggöra för att kapaciteten utnyttjas effektivt.
6. **Variabla kostnader signifikant lägre än fasta kostnader.** Genom råvarukostnaden har restauranger delvis något högre variabla kostnader än jämförelsevis ett hotellrum. Alltjämt präglas restauranger som hotell av en högre andel fasta kostnader än variabla. I perioder med lägre efterfrågan ges en viss flexibilitet i prissättningen och möjlighet genom att reducera priset på produkten. Detta för att attrahera priskänsliga kundsegment, så länge de variabla kostnaderna blir täckta och ger positivt täckningsbidrag.

2.4 Definition av Restaurant Revenue Management

För att redogöra hur RM kan användas i restaurangbranschen måste RM definieras och de metoder som används faller innanför vad som kan definieras som RM. Hayes & Miller (2011, 121) beskriver att begreppet RM inte har en formel definition, och att det därför är ändamålsenligt att jämföra flera olika definitioner för att få en mer helhetlig bild av vad RM behandlar.

Kimes (1999, 17) definierar RM som användandet av informationssystem och prisstrategier för att tilldela riktig kapacitet, till riktig kund, till riktigt pris, till riktig tid. Kimes definition återges av Yeoman & McMahon-Beattie (2004, 47) som tillägger att målsättningen är att uppnå en högre omsättning för en given kapacitet, som i restaurangnäringen kan uppnås genom att maximera RevPASH. Hayes & Miller (2011, 122) definierar RM som: *"The application of disciplined tactics that predict buyers response to prices, optimize product availability, and yield the greatest business profits"*. Tranter, Stuart-Hill & Parker (2009, 325) definierar RM som: *"The act of skillfully, carefully and tactfully managing, controlling and directing capacity and sources of income, given constraints of supply and demand"*. Kotler, Bowens & Makens (2005, 918) definierar RM som *"The methodological approach to allocating a perishable and fixed inventory to the most profitable costumers"*.

Vi finner att definitionerna har starka likheter, där essensen i begreppen är svåra att skiljas åt. Detta bekräftar att samtliga definitioner kan användas för att förklara och förstå Hayes & Millers (2011, 122) fyra signifikanta kännetecken vid RM-processer;

1. RM är en aktiv och strategisk process, som kräver omfattande taktiska och insiktsfulla beslut.
2. RM förutsätter att fokus är på köparen och förutser efterfrågan som överensstämmer med strategiska beslut om prissättning.
3. RM omfattar effektivt styrande av tillgänglig produktbehållning för att maximera den potentiella intäkten.
4. Revenue Managers primära mål är att öka intäkterna.

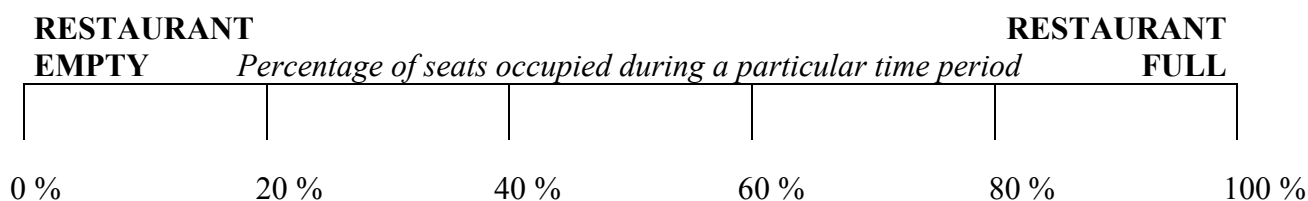
Problemet vid definieringen av RRM-metoder är att omfånget av metoder och verktyg som påverkar en restaurangs omsättning är många, och även om det finns mycket teori, framstår det som att få har forskat och publicerat resultat baserat på faktisk användning av metoderna inom RRM. Historiskt sett så har RM i flyg- och hotellbranschen i stora drag handlat om att styra pris och kapacitet baserat på tillgängliga informationssystem och analyser. I flyg- och hotellbranschen betalar man för tiden man upptar ett säte eller ett hotellrum i kontrast till en restaurang där gästen inte betalar för platsen den upptar men det som beställs från menyn. Detta medför till en skillnad i hur RM kan utövas genom att tid per konsumerad enhet i restaurangen inte är fastsatt, så som den är i flyg- och hotellbranschen. RM i en restaurang förutsätter därför en mer driftsnära närvaro runt styrandet av måltidens längd, table-mix, Menu Engineering och ändamålsenlig merförsäljning.

2.5 Kapacitet

Syftet med RRM är att förbättra restaurangens lönsamhet genom att hantera och styra både kapacitet och efterfrågan. Förutsättningarna för att hantera restaurangens efterfrågan inkluderar beslut vidrörande pris medan hanteringen av restaurangens kapacitet innefattar att identifiera den optimala table-mixen samt måltidens varighet (Thompson & Sohn 2009, 520). Lovelock (1992, 26) definierar kapaciteten i serviceföretag som *"The highest quantity of output possible in a given time period with a predefined level of staffing, facilities, and equipment"* Kapacitet var en av de faktorerna som var enkla att mäta vid införandet av RM då antalet säten på ett flyg, antal rum på ett hotell och antal sittplatser i en restaurang är relativt fasta (Huefner 2011, 42). Kimes (2004, 5) lyfter fram att kapaciteten i en restaurang kan mätas genom exempelvis antal sittplatser men kökets storlek, nivån på personalen och omfånget av utbudet på menyn sätter begränsningar. En restaurangs kapacitet är begränsad genom dess sittplatser och går inte att lagra. Följden av detta blir att när ett bord inte används av en gäst så förvinner en del av restaurangens kapacitet och därigenom möjligheten för intäkter (Hayes och Miller 2011, 436).

Att förstå olika gästers betalningsvilja blir essentiellt när man ska utnyttja kapaciteten maximalt, samtidigt som man ska optimera intäkterna. Att utnyttja kapaciteten genom att locka priskänsliga gäster till perioder med lägre efterfrågan till lägre priser, samtidigt som gäster med högre betalningsvilja som sätter ett högre värde på produkten är villiga att betala ett högre pris i perioder med högre efterfrågan (Hayes & Miller 2011, 416).

Figur 2.5 visar till effekten utnyttjandet av kapaciteten har på servicekvalitet, atmosfären i restaurangen samt finansiell prestanda (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 121). Ser vi på figuren nedan kan vi utläsa att optimalt utnyttjande av kapaciteten ligger på ca 55 % till 80 %. Har vi ett lägre kapacitetsutnyttjande än 55 % kan det gå ut över såväl stämningen i restaurangen som finansiellt. Att däremot övergå 80 % utnyttjande har förmodligen negativa konsekvenser på såväl kundtillfredsställelsen som personalen, vilket kan skada lönsamheten på lång sikt.



Under Capacity	Optimum	Over Capacity
Likely Effects	Likely Effects	Likely Effects
Erosion of profit	Profitable for the	Staff stretched to
Costs incurred in relation to revenue received	restaurant	the limit
Lack of atmosphere	Staff are busy but not	Customers become
Staff become bored and demoralized	overstretched	rude, angry and
Service ranges from poor to excellent	Customer enjoyment	irritable
		Mistakes/errors
		occur
		Tense and stressful
		atmosphere
		Quality of service
		deteriorates

Figur 2.5 *The Impact of capacity utilisation in a restaurant* av Mudie & Pirrie 2006 används i Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 121.

2.5.1 Table-mix

Även om kapaciteten i en restaurang är fast utifrån lokalens fysiska utformning, så ligger delvis en flexibilitet i val av antal bord, bordsstorlek och bordens position (Legohérel, Poutier & Fyall 2012, 122). Kombinationen av olika bordstyper, specifikt mixen av bord för två personer, fyra personer, sex personer och så vidare utgör alltså det man benämner som table-mix. Utarbetningen av en ideal table-mix är krävande och många faktorer, strategiska beslut och begränsningar måste tas hänsyn till. Allt ifrån ekonomisk hänsyn och intäktpotential, service flow, till designmässiga aspekter som påverkar atmosfären i restaurangen. Samtidigt som sammansättningen av sällskap, layouten i restaurangen och möjligheten för kombinationer av bord är faktorer som har stor inverkan (Kimes & Thomas 2005, 7). Legohérel, Poutier & Fyall (2012, 122) framhäver också att köksfaciliteterna och personal som två viktiga begränsningar på en restaurangs kapacitet och måste således även tas med i betraktningen.

Restaurangens sammansättning av sällskap, stora grupper, tvåor, fyror etc, styrs till viss del av demografin i stadsdelen, vilken typ av restaurang och målgruppen som restaurangens marknadsföring riktar sig till. Gruppernas storlek kan variera utifrån veckodag och säsong, exempelvis är det vanligt att i julbordssäsong ha större grupper, samtidigt som Valentines Day vanligtvis består av många tvåmansbord (Kimes & Thomas 2005, 7). Således för att uppnå en hög grad av kapacitetsutnyttjande blir flexibiliteten i bordkonfigurationen betydelsefull, då sammansättningen av gäster är föränderlig (Thompson 2002, 57).

Följaktligen styrs en optimering av table-mix utifrån kundgrundlaget till restaurangen och utmaningen blir att prognostisera och förstå efterfrågan dag för dag och optimera bordsallokeringen till rätt gäster på rätt tidpunkt (Bertisimas & Shioda 2002, 473). Mixen av gäster kan vara svår att förutse innan restaurangen har öppnats och således kan behov för revidering av bordskonfigurationen uppstå (Thompson 2002, 57). Viktigheten av att revidera table-mix styrks i Kimes rapport *Restaurant Revenue Management: Implementation at Chevys Arrowhead* från 2004. Där Kimes (2004, 65) genomförde i samarbete med restaurangkedjan Chevys en implementering av RRM där bland annat förändringar i table-mix medförde en omsättningsökning på 5,1 %.

Detta genomfördes genom att upprätthålla den totala kapaciteten men förändra på bordskonfigurationen.

Antal platser per bord	Två	Fyra	Sex	Åtta	Totalt antal sittplatser
Tidigare bordkonfiguration	0	53	3		230
Ändrad bordkonfiguration	40	24	5	3	230

Tabell 2.5.1 – tabell över ändring av konfigurering av bord (Kimes 2004, 65)

Även om andra bidragande faktorer som ändringar i serviceleveransen och träning av personal (Kimes 2004, 66) så understryker det vikten av att analysera table-mixen och anpassa borden enligt sammansättningen av gäster eller önskad sammansättning. Den optimala table-mixen blir således en mix som speglar mixen av gäster så att kapaciteten utnyttjas maximalt, till rätt kund på rätt sittplats.

2.5.2 Duration Management

Duration Management refererar till hanteringen av varaktigheten en gäst konsumerar servicen restaurangen erbjuder (Rouse, Maguire & Harrison 2011, 88). Restaurangbranschen skiljer sig från klassiska RM branscher eftersom varaktigheten som förbruket av en service eller produkt inte alltid är förhandsdefinierad. Flygstolar är tidsdefinierade utifrån restiden, ett hotellrum har som oftast en standardiserad varaktighet på exempelvis 15.00 till 12.00 dagen därpå. Däremot är varaktigheten på en måltid i en restaurang svårare att fastställa, då tiden en gäst eller ett sällskap uppehåller kapaciteten är oförutsägbar och varierande (Kimes, Wirtz & Noone 2002).

En viktig aspekt vid tidsstyrning är att gäster inte anser att man köper tid eller kapacitet på en restaurang utan att man köper en måltid. Kimes (2004) skriver *”One of the difficulties of implementing Revenue Management in restaurants is the fact that their explicit unit of sale is a meal (or event) rather than an amount of time, although one could argue that the true measure of the restaurant’s product is time”*. Motsägelsen blir således att tiden/kapaciteten implicit säljs av restaurangen samtidigt som måltiden, servicen och upplevelsen säljs explicit.

Eftersom helhetsupplevelsen av måltiden och servicen uppfattas som restaurangens produkt, måste restaurangen hantera tidsbegränsningar varsamt med hänsyn till långsiktig tillfredsställelse för gästen (Kimes & Wirtz 2013, 26). Nyckelfrågan blir följaktligen, hur

mycket kan måltidens varaktighet reduceras utan att gästen känner sig stressad och tillfredsställelsen sjunker (Kimes, Wirtz & Noone 2002).

Kimes och Wirtz (2013, 28) belyser att forskning har visat att gäster föredrar ett snabbare tempo i måltidens pre- och postprocesser (exempelvis, bordsplacering, betalningsprocesser etc.) och ett långsammare tempo under själva måltiden och bespisningen. Genom att kartlägga kundresan och analysera processer kan en restaurang identifiera flaskhalsar och utarbeta möjliga åtgärder (Rouse, Maguire & Harrison 2011, 89). Det kan i perioder med hög efterfrågan, genom att effektivisera de interna processerna, öka utnyttjandet av kapaciteten då fler personer kan serveras under samma öppningstid. Då kapaciteten i en restaurang är förgänglig och att outnyttjad kapacitet inte går att lagra understryker detta viktigheten av tidsstyrning och kontroll. Exempel på aktiviteter restaurangen kan reducera i tid är mottag, beställning och betalning till större förändringar som att redesigna menyn till rätter som tar mindre tid att tillbereda (Rouse, Maguire & Harrison 2011, 95).

Målsättningen blir att maximera omsättningen och profiten genom att upprätthålla kundnöjdheten samtidigt som tillströmningen av kunder är erforderlig (Kimes & Wirtz 2013, 29). Att reducera och revidera varaktigheten på måltiden och således upplevelsen för gästen är stora och strategiska beslut en restaurang måste fatta med varsamhet, och på bakgrund av grundliga analyser. Risken är att restaurangen misslyckas i att möta gästernas förväntningar samt att det läggs för mycket arbete på personalen så servicen försämras (Rouse, Maguire & Harrison 2011, 95). Emellertid är uppsidan stor då de variabla kostnaderna förbundet med att sälja extra måltider är låga, således blir en ökning i omsättningen väldigt lukrativ (Hayes & Miller 2011, 378). Kimes (2002) konstaterar *"If average dining time can be decreased by 20 per cent, the expected revenue during peak periods can be increased by some 25 per cent. Even if the restaurant must increase labour costs or incur other expenses, the financial impact can be considerable"*. Utöver att kontrollera måltidens varaktighet genom interna processer kan en restaurang kontrollera de externa processerna, så som reservationspolicys och restriktioner för att reservera kapacitet (Kimes 2004, 53).

2.5.3 No-show och reservationspolicy

Reservationer ger restaurangen en översikt över när gästen ankommer och ger möjligheten att begränsa gästens tidsförbruk (Kimes 2011, 2) samt att det kan kommunicera restaurangens eventuella bokningsvillkor (Kimes, 2004). De teknologiska förutsättningarna för att reservera bord i en restaurang har förändrats med tiden, från ett manuellt arbete till teknologiska lösningar. De flesta reservationer görs direkt via restaurangers egna hemsidor även om tredjepartskanaler existerar (Kimes 2004, 10). Reservationssystem kan hjälpa restauranger att hantera dess kapacitet genom att enkelt få en översikt över tillgängliga bord, planläggningen, dess tillgänglighet och minimera tiden som borden står tomma. Reservationssystemen lagrar även historik för restaurangen med data på varje individuell bokning samt data som exempelvis antal reservationer per dag, timme och antal gäster per reservation. Att reservationer gått från manuellt arbete med penna och papper till elektroniska och teknologiska system möjliggör för bättre kontroll för restaurangaktören (Oh & Su 2012, 8).

Kimes (2011, 4), lyfter fram fyra aspekter att ta med i betraktning vid reservationer:

1. No-show – kommer gästen?
2. Sen ankomst – ankommer gästen till avtalad tid?
3. Antal – ankommer det antalet gäster som är bokad?
4. Tid – hur länge kommer gästen stanna?

Reservationer som inte dyker upp leder till bortkastad kapacitet i en bransch som är präglad av låga marginaler på 3-5 % och med en genomsnittlig no-show på 20 % i storstäderna så påverkar detta restaurangernas lönsamhet (Oh & Su 2012, 1). I hotell- och flygbranschen används förbrukarens kreditkort vanligtvis för att säkra ankomst och genom det även säkra intäkten (Kimes 2011, 5). Detta tillämpas även i restaurangbranschen där en avgift för no-shows blir fakturerat vid utebliven ankomst, sent besked om avbeställning eller ändring av antal. I följe Kimes (2011, 5) så framstår alternativet att säkra reservationer med kreditkort som attraktivt för restaurangbranschen, då det i andra branscher har reducerat antalet no-show. Även om det för restaurangen kan verka ekonomiskt attraktivt måste gästens tillfredsställelse tas med i betraktningen, kommunikationen och betingelserna måste vara tydliga och avbeställningar innanför betingelserna friktionsfritt. En viktig aspekt är att det inte framstår som att indikationen med en avgift för no-show är att en restaurang ska tjäna mer pengar, utan där intentionen är att säkerställa att reservationer ankommer med avtalat antal gäster eller ger besked på förhand eller i god tid.

Genom reservationer så kan restauranger prognostisera intäkter vilket underlättar planläggningen av inköp utav råvaror och planlägga dess bemanning. Vid en reservation anges antal gäster per sällskap, på bakgrund av detta planeras även hur varje sällskap blir placerade för att få maximerat kapaciteten (Kimes 2011, 6). När sällskap reduceras uppstår två potentiella kostnader för restaurangen, den potentiella intäkten av de tomma stolarna, samt att överbemanning och varukost påverkas. Utslaget är inte märkvärdt finansiellt av att ett sällskap reduceras med en person, men om detta kumuleras med flera sällskap så kan det ha ett väsentligt utslag på restaurangens lönsamhet (Kimes 2011, 6). Att restauranger håller reserverade bord en viss tid efter den bokade tiden är en policy som Gregorash (2016, 337) definierar som förståeligt och acceptabelt men där reservationen upphör efter den givna tidsramen. Exempelvis om reservationen är gjort till 19.00 så kan bordet hållas i väntan på sällskapet fram till 19.15. Efter att den angivna tidsramen utlöp så kan detta bord säljas till andra gäster. Att inte ankomma till given tidpunkt kan skapa förseningar för andra gäster samt att restaurangen kan behöva säga nej till walk-in gäster där påföljden kan bli tomma bord och reducerad intäkt för restaurangen (Kimes 2011, 5).

Restauranger säljer inte uttryckligen tid men kan applicera rimliga tidsramar för reservationer under perioder med hög efterfrågan, där en rimlig tidsram definieras som inte stressande för gästen och där restaurangen ges möjlighet att leverera en konsekvent kvalitetsupplevelse (Kimes 2011, 7).

2.6 Pris

Marknadsföring består av fyra nyckelelement; produkt, placering, promotion och pris. Marknadsföringens tre första P representerar ett företags försök att skapa ett värde i marknaden och skiljer sig markant från pris som representerar ett företags försök på att skörda värdet av den profit som skapas (Nagle & Müller 2018, 1). Historiskt sett så har restauranger använt kostnadsbaserad prissättning, där kostnaderna till varje rätts ingredienser är kalkylerade och sedan multiplicerade med en faktor, så att restaurangen kan upprätthålla en viss varukost i procent på mat och dryck. Denna metod gör det lätt att följa kostnad och intjäning förbundet med varje rätt, men kostnadsbaserad prissättning kan leda till lägre lönsamhet, speciellt vid de situationer då kunderna är villiga att betala mer än det kostnadsbaserade priset (Kimes 2004, 20).

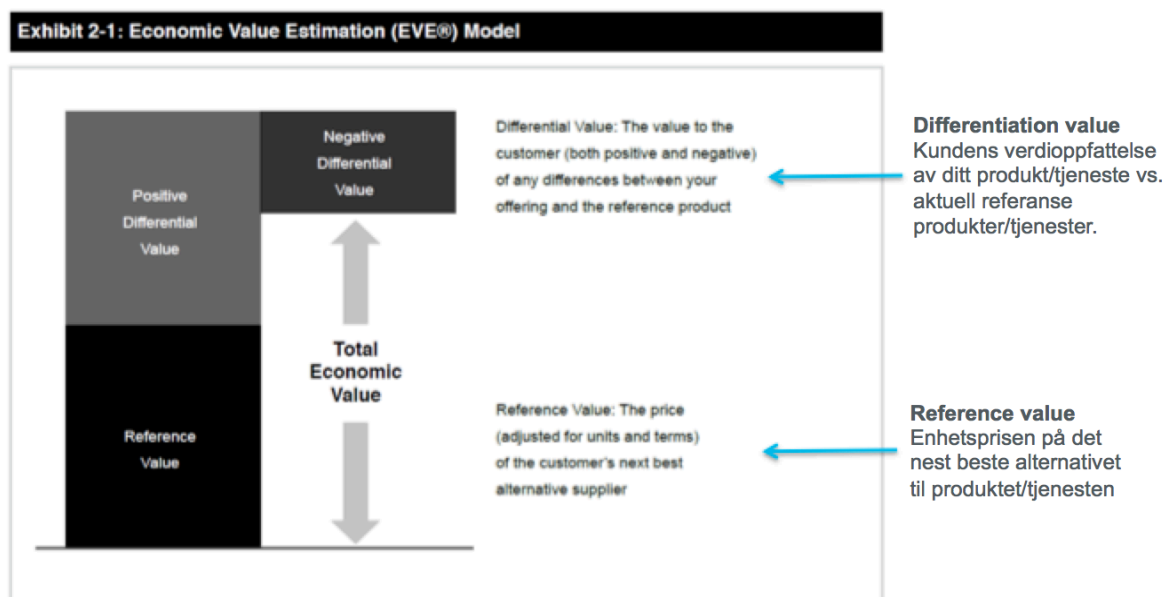
Företag som önskar att öka lönsamheten i marknader som förändrar sig måste ofta bryta med gamla principer, inkluderat de som reglerar hur de prissätter för att skapa intäkter (Nagel & Müller 2018, 1). Nyckeln för mer lönsam prissättning kan därmed tänkas ligga utanför den kostnadsbaserade metoden. Kimes (2004, 18) skriver *”The key to any successful Revenue Management strategy is to offer multiple prices to a variety of market segments, as appropriate”*. Kimes argumenterar för att pris som fastställs utefter efterfrågan, vid sidan av metoder som påverkar måltidens varighet, är en av två generella metoder för att påverka RevPASH. Pris baserat på efterfrågan tar utgångspunkt i att respondera på efterfrågans karaktär, speciellt gästernas respons till ändring av pris. Kimes illustrerar detta med ett exempel från ett hotell i Malaysia med tre serveringsställen där gästernas priskänslighet segmenteras, för att sedan öka priset hos de mindre priskänsliga segmenten utan nedgång i efterfrågan på serveringsställena.

Hotellet hade i huvudsak gäster från Europa, Japan och grupper från andra delar av Asien och opererade med en restaurang som erbjöd asiatisk buffé, en asiatisk à la carte restaurang och en à la carte restaurang med fokus på skaldjur och kött. Genomschnittsnotan per person var på ca \$12 vid buffétrestaurangen, \$15 vid den asiatiska à la carte restaurangen och \$30 vid à la carte restaurangen som hade skaldjur och kött. Hotellet konstaterade att européerna och japanerna var minst känsliga för priset, och att de asiatiska grupperna var mest känsliga för priset. De priskänsliga asiatiska grupperna föredrog att äta i buffétrestaurangen, och de mindre priskänsliga européerna föredrog att äta i den asiatiska à la carte restaurangen. Efter en grundlig eftertanke valde hotellets direktör att öka priset i den asiatiska à la carte restaurangen med 30 %. Restaurangen upplevde ingen nedgång i efterfrågan, och omsättningen och profiten ökade med 30 %. Ett annat sätt att praktisera pris baserad på efterfrågan är att öka priset i perioder med hög efterfrågan, och sänka priset i perioder med låg efterfrågan. Kimes (2004, 18) ger ett exempel på en restaurang i Singapore som upplevde hög efterfrågan under helger och låg efterfrågan under veckodagarna. Ledningen utvecklade en speciell meny för helgerna med 25 % högre priser än under veckodagarna. Restaurangen upplevde ingen ändring i volym, men upplevde en ökning på 25 % av intäkter och profit under helgerna.

Avsikten med strategisk prissättning är inte endast att skapa nöjda kunder, nöjda kunder kan också uppnås genom att leverera ökat värde i kombination med lägre pris. Restauranger lurar på så sätt sig själva om de tror att ökad försäljning som följd av ett lägre pris representerar en marknadsföringssuccé. Avsikten med strategiskprissättning är att prissätta mer profitabelt för

att fånga mer värde, inte nödvändigtvis att öka försäljningen. Om en restaurang börjar prissätta sina produkter utefter vad kunden är villig att betala, istället för vad produkten faktiskt är värd, kan restaurangen uppnå ökad försäljning, men på sikt kommer detta underbygga lönsamheten (Nagel & Müller 2018, 5). Ett problem som uppstår när man prissätter utefter vad gästen är villig att betala är att priset inte nödvändigtvis reflekterar produktens sanna värde. Nagle & Müller (2018, 5) argumenterar för att man måste glömma vad gästen generellt är villig till att betala, och hellre förstå vad värdet av produkten är för riktigt nöjda gäster och förmedla detta värde till marknaden, för att på så sätt sätta priser som är baserade på detta värde.

Så hur kan en restaurang sätta priser som reflekterar produktens ekonomiska värde hos gästen? Produktens totala ekonomiska värde, eller bytesvärde, består av kundens näst bästa alternativ, som utgör referenspriset, plus det negativa och positiva differensvärde som produkten representerar i förhållande till referensprodukten. Economic Value Estimation Model (EVE) illustrerar detta, där Total Economic Value är det maximala priset som en smart gäst med den totala informationen om marknaden, som söker det bästa värdet, är villig att betala (Nagle & Müller 2018, 29). För en restaurangaktör kommer detta i praktiken betyda att identifiera sina närmsta konkurrenter, dess priser, och vilket differentiellt värde de erbjuder utöver sina konkurrenter.



(Föreläsning, 13.04.2018. Henning Friberg)

En av de mest kritiska faktorerna som driver gästens val och betalningsvilja är de alternativa produkterna som denne värderar. Från ett marknadsföringsperspektiv representerar dessa alternativ de näst bästa konkurrerande produkterna. Det är därmed essentiellt att förstå värdet av egna och konkurrerande produkter för att lyckas med prisstrategin, nämligen att fånga produktens sanna värde.

2.6.1 Pris- och värdekommunikation

Om inte gästen vet värdet av det man erbjuder, är de heller inte villiga att betala för det. Även den bäst utformade prisstrategin kommer misslyckas om inte värdet av det som erbjuds och hur det differentierar sig från konkurrenterna är förstått av potentiella kunder (Nagel & Müller 2018, 57). Nagel och Müllers (2018, 57) forskning visar att business managers framhäver förmågan att kommunicera pris och värde till potentiella kunder som den viktigaste faktorn för att lyckas med sin prisstrategi. För att restauranger ska lyckas med sin prisstrategi, måste de därför klara att kommunicera pris och värde genom marknadsföring och genom den utökade försäljningen där målet är att få kunden till att se länken mellan produktens viktigaste fördelar, och det som faktiskt är de viktigaste värdedrivarna för gästen.

2.6.2 Dynamisk prissättning

Dynamisk prissättning har genererat framgång i branscher som flyg-, hotell- och biluthyrningsindustrin, som alla kännetecknas av Jørgensens (2012, 169) sju faktorer för branscher som kan tillämpa RM. Simon & Dolan (1998, 8) förklarar att idén bakom dynamisk prissättning är enkel; att låta kunder betala priser som är baserade på värdet som de ser i produkten. Då kunder värdesätter produkter olika måste man hitta en metod för att segmentera kunder efter hur de värdesätter produkten som erbjuds. På så sätt kan man bygga en prisbarriär mellan de gästerna som värdesätter produkten i liten och i stor grad, så att de gästerna som ålägger produkten ett högt värde inte kan dra fördel av låga priser. När efterfrågan överstiger kapaciteten, eller att det existerar stora variationer på efterfrågan, kan restauranger välja de gästerna som är villiga att betala mest. Detta medför att de restauranger som lyckas med att utöva RM generellt visar en stark korrelation mellan utnyttjande av kapaciteten i procent och genomsnittsnota per person (Kimes 2013, 10).

För att framgångsrikt använda pris som ett strategiskt vapen måste restauranger ställa sig två frågor: vilka priser som ska erbjudas och vilka gäster och segment som ska erbjudas dessa priser (Kimes 2013, 10). Traditionell RM har använt variabel prissättning baserad på efterfrågan på två sätt, genom att erbjuda lägre pris till priskänsliga segment i perioder med

låg efterfrågan och att erbjuda höga priser till mindre priskänsliga segment i perioder med hög efterfrågan. Utmaningen för restaurangbranschen med denna modell är att öka priser i perioder med hög efterfrågan inte nödvändigtvis accepteras av gästen, då den inte ser att produkten har något tillfört värde. Betingade rabatter, som exempelvis en tre-rätters meny till 445 kronor vid ankomst innan 18.00, kan till exempel användas utan att skada produktens uppfattade värde, så länge gästen ser kopplingen mellan betingelsen och rabatten. Ett annat sätt att praktisera dynamisk prissättning är genom att upprätta differentierade menyer som kan användas i perioder med hög eller låg kapacitet (Legohérel, Poutier & Fyall 2013, 126). Menyens innehåll och namn måste då framstå som så olika att gästen inte upplever att det praktiseras variabel prissättning, då graden av likhet mellan rätterna mot graden av prisvariation påverkar gästens uppfattade värde och prisacceptans. Dynamisk prissättning på bord och väntetid, som högre pris på utvalda bord eller möjligheten för att betala sig fram i kö för bord är något som branschen generellt ställer sig skeptiskt till. I följe Hayes och Miller (2011, 371) så kommer de gäster som värdesätter tid och/ eller bordets placering se värdet och därmed acceptera att betala mer för tjänsten.

2.7 Revenue Per Available Seat Hour - RevPASH

Genomsnittsnota, personal- och varukostprocent är nyckel prestandaindikatorer (KPI) som restaurangledare ofta evalueras utifrån, dessa nyckeltal uppfattas som bristfälliga då utnyttjandet av kapacitet och omsättning i liten grad inkluderas (Kimes 2004, 7). Genomsnittsnota mäter endast omsättning delat på antal gäster, en restaurang kan uppnå en hög genomsnittsnota genom att bara ha en gäst i restaurangen. Även om personal- och varukostprocent delvis indikerar lönsamhet så tar den inte hänsyn till kapacitetsutnyttjandet och således inte till intäktpotentialen. För att mäta graden av ekonomisk framgång behöver restaurangen ett nyckeltal som mäter intäkten i förhållande till kapacitetsutnyttjandet. RevPASH utformades av Kimes 1998, där omsättning genererad under ett givet tidsintervall divideras med antal tillgängliga sittplatser under samma tidsintervall (Legohérel, Poutier & Fyall 2012, 123). Således blir RevPASH ett nyckeltal för att mäta effektiviteten i kapacitetsutnyttjandet under en given tidsperiod, eller med andra ord ett produktivitetstal på hur väl restaurangen utnyttjar sin kapacitet och intäkten utnyttjandet av kapaciteten genererat (Hayes & Miller 2011, 415). Thompson & Sohn (2009, 539) lyfter fram en viktig aspekt när RevPASH kalkyleras. De ställer sig kritiska till att RevPASH kalkyleras timmesvis och inte måltidsvis då detta kan ge en skev bild av verkligheten, att det traditionella sättet att räkna RevPASH på gav en överdriven omsättning tidigt i måltiden, samtidigt som i

måltidens senare skede gav en underdriven omsättning. Detta kan till exempel bero på att servitörerna slår in den största delen av måltiden på kassan i starten av måltiden i förbindelse med beställningen. Följaktligen om måltiden tar tre timmar blir RevPASH hög den första timmen, samtidigt som de nästa två timmarna blir lägre. Som ersättning rekommenderar Thompson & Sohn att RevPASH kalkyleras per måltid och inte per timme, eller vikta omsättningen korrekt per timme. Således bör restaurangen ta hänsyn till måltidens varaktighet när man kalkylerar RevPASH och använder som ett nyckeltal.

Reviderad RevPASH kan på så sätt bli ändamålsenlig att använda som nyckeltal för evaluering av en restaurangs prestanda och blir således en indikator på lönsamheten. Men också som ett nyckeltal för benchmarking mot sitt competitive set, med andra ord ett riktmärke för hur man presterar jämfört med sina viktigaste konkurrenter (Kimes 2004, 20).

Med bakgrund i fakta från mönsteranalyser av RevPASH kan en restaurang utarbeta strategier och implementera åtgärder för perioder, dagar eller tidpunkter med låg eller hög RevPASH (Kimes 2004, 19). Hayes & Miller (2011, 419), föreslår sex strategier för att öka RevPASH.

1. Fortlöpande övervaka RevPASH och med fakta som grundlag genomföra avsiktsmässiga åtgärder.
2. Maximera flexibiliteten av bord/ sittplatser.
3. Använda differentierade pris och rabatter målinriktat för att främja volym i perioder med lågt kapacitetsbelägg.
4. Nyttja differentierade priser för att maximera säljvärdet på bord i perioder med högt kapacitetsbelägg.
5. Hantera reservationer ändamålmässigt för maximalt utnyttjande av kapaciteten. Säkerställa att reservationer har korrekt antal och att reservationerna ankommer.
6. Bemanna perioder med högt kapacitetsbelägg korrekt. Säkerställa produktiv måltidsvaraktighet och att duka om borden genom tillräcklig och effektiv bemanning.

Kimes (2004, 19) lyfter fram att i perioder med lägre RevPASH borde restaurangen försöka öka efterfrågan eller/ och fokusera på att öka genomsnittsnotan genom mer- och uppförsäljning. I perioder med hög RevPASH kan restaurangen evaluera att öka priset på menyn eller reducera måltidens varaktighet. Att reducera måltidens varaktighet under perioder med högt belägg för att få sålt bordet flera gånger kan vara mycket lönsamt (Kimes 2002).

3.0 Metod

3.1 Val av metod.

Tillvägagångssättet som empiri inhämtas på är det vi kallar metod, med andra ord är metod sättet man inhämtar data om verkligheten på (Jacobsen 2015, 21). Avsikten med forskning är att framlägga trovärdig och giltig kunskap om verkligheten, forskarens strategi för hur denna kunskap skal erhållas är dennes metod (Jacobsen 2015, 25). Man skiljer metoder utifrån två huvudtyper, kvalitativ och kvantitativ, där problemställningens utformning styr valet av metod (Larsen 2016, 22).

Om forskaren vill undersöka omfattningen av problemställningen krävs ofta en kvantitativ tillnärmning. En explorativ problemställning tar däremot sikte på att få en djupare förståelse för fenomenet och innehållet i fenomenet och lämpar sig för en kvalitativ metod (Jacobsen 2015, 80). Johannessen, Tufte och Christoffersen (2016, 28) lyfter fram att kvalitativmetod lämpar sig när fenomenet är relativt utforskat samt när man vill få en mer grundläggande förståelse för fenomenet. Huvudfokus i kvalitativmetod är att få fram variationer, detaljer och nyanser i genmälet från informanterna. Således blir det logiskt att begränsa sig till ett mindre antal enheter för att få grundligare och substansrika svar.

När omfånget och samvariationen i ett fenomen skal undersökas blir det logiskt med en mer omfattande inhämtning av data och således en kvantitativ tillämpning (Jacobsen 2015, 141). Mängden respondenter ger kvantitativ metod en möjlighet för att generalisera, avstånden mellan forskaren och respondenten ger dock svårigheter att uppfatta nyanser och detaljrikedom i genmälet. Ett mindre antal informanter ger dock kvalitativ data sämre möjlighet för generalisering (Jacobsen 2015, 137). Vi tar sikte för att redogöra möjligheten för implementering av RM i restaurangbranschen, därunder metoder från andra liknande branscher samt identifiering av värdefulla verktyg. Komplexiteten och de många variabler en implementering av RM i restaurangbranschen kräver härunder pris- och kapacitetsstyrning, så ser vi dock behovet av en djupare detaljkännedom och helhetlig förståelse. Även om det har forskats och skrivits många böcker om RM, avhandlar flestparten tematik från flyg- och hotellbranschen, samtidigt som implikationen och implementering av RM i restaurangbranschen har avhandlats i litet omfång. Således ses problemställningen som mer explorativ och följaktligen har vi valt en tillämpning av kvalitativmetod.

3.2 Val av forskningsdesign

Det finns många olika sätt att genomföra en kvalitativ studie på och som ett resultat av flexibiliteten kvalitativ metod erbjuder krävs transparens vid rapporteringen. Att använda en etablerad forskningsdesign kan underlätta framställningen av de steg och val forskaren tar och således underlätta för transparens i studiens förhållande till validitet och reliabilitet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 77). I valet av kvalitativ forskningsdesign föreligger otaliga alternativ och design (Johannessen, Tufte och Christoffersen 2016, 78) lyfter fram fyra överordnade forskningsdesigner; fenomenologi, grounded theory, etnografisk och case design.

Som bakgrund till vår problemställning ”*Hur kan Revenue Management användas i restaurangbranschen?*” blir valet av forskningsdesign utifrån ett överordnat redogörande perspektiv en explorativ tillämpning. Fenomenologisk metod har som utgångspunkt att beskriva människors erfarenheter och förståelse av ett fenomen. Syftet är att ge en så precis beskrivning av deltagarnas perspektiv och upplevelser av och runt fenomenet ifråga, där meningsinnehållet analyseras och förtolkas av forskaren utifrån det datamaterial som införskaffats (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 172). Vi har utarbetat en explorativ problemställning som kräver en metod som går djupt för att få fram nyanserad data, något som oftast kräver fokusering på få antal enheter i det som kallas för ett intensivt upplägg (Jacobsen 2016, 64). Då RM har tillämpats, och till stor del vällyckat implementerats av flyg- och hotellbranschen blir det logiskt att angripa problemställningen utifrån en deduktiv tillnärmning till teori. Följaktligen kan problemställningen besvaras med hjälp av en fenomenologisk forskningsdesign med en deduktiv tillnärmning. Fenomenet representeras av RRM, respondenternas erfarenheter, upplevelser och perspektiv av fenomenet blir då diskussionsgrundlag gentemot teori.

3.3 Urval och datainsamling

Som datainsamlingsmetod anser vi att individuella intervjuer lämpar sig bäst och är i linje med vårt val av forskningsdesign. Jacobsen (2016, 146) framhäver att individuella intervjuer lämpar sig när.

1. Relativt få enheter undersöks
2. När vi är intresserade av vad individen säger
3. När vi är intresserade av hur individen tolkar och har förståelse för ett fenomen

Urvalet i en kvalitativ studie är styrd efter ändamålet, med andra ord så ligger en mängd inkluderingskriterier bakom urvalet av respondenter och/ eller informanter. Dessa kriterier varierar i rigiditet och omfång utefter problemställningens utformning och forskarens val, allt ifrån tillfälligt utvalda till strategiskt utvalda respondenter (Jacobsen 2016, 183). Vid strategiskt urval väljer forskaren målgruppen på bakgrund av det nödvändiga datamaterial som ska samlas in, för att följaktligen taktiskt välja personer för att besvara problemställningen (Johannessen, Tufte & Christofferssen 2016, 117). Vår målgrupp är restaurangbranschen, därunder har vi satt kriterier respondenter skall uppfylla, (1) arbeta med centrala ämnesområden studien avhandlar, (2) kunskap och erfarenhet kring strategiska besluttaganden beträffande pris- och kapacitetstyrning, samt kännedom runt konsekvenser av besluten. I en kvalitativ tillnärmning skiljer man som oftast på begreppen informanter och respondenter. Informanter är personer med kunskap om fenomenet man undersöker och respondenter har både kunskap om fenomenet, men tillhör också en representativ grupp för fenomenet (Jacobsen 2016, 178).

Genom att semistrukturera intervjuerna kunde vi gå på djupet med intressanta teman som kom upp under intervjun, samtidigt som efterarbetet underlättades med en viss form av systematisering av frågorna (Johannessen, Tufte & Christofferssen 2016, 148). Vårt urval föll både på mindre restauratörer i Oslo och representanter från större restauranggrupperingar i Norge. Detta för att spegla en mer helhetlig bild av restaurangmarknaden i Norge och närmare avgränsat till Oslo.

Respondent 1	Man	Revenue Manager vid en stor hotellkedja
Respondent 2	Man	Äger och driver två fristående restauranger i Oslo
Respondent 3	Kvinna	Revenue Manager vid en stor restaurangaktör i Oslo
Respondent 4	Man	Äger och driver en fristående restaurang i Oslo
Respondent 5	Man	Daglig Ledare på en filial till en internationell restaurangkedja i Oslo

3.4 Intervju

Intervjuerna tog plats i tidsspannet från 23:e april till 29:e maj 2018, fem intervjuer genomfördes med hjälp av en intervjuguide vi utarbetat på förhand. Frågorna utformades med utgångspunkt i teori vidrörande RRM, härunder uppdelat i tre kategorier: Pris, kapacitet och lönsamhet (se intervjuguide i bilaga I). Respondenterna blev kontaktade per e-post och intervjuerna genomfördes på respondenternas arbetsplatser, då detta kändes naturligt och respondenten kunde känna sig ”hemma” och trygg (Jacobsen 2016, 152). Intervjuerna genomfördes semistrukturerat, vilket innebär att vi tagit utgångspunkt i intervjuguiden samtidigt som ordningen som frågorna ställs på kan ändras och att frågorna till viss del kan anpassas (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 148). Med utgångspunkt i Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, 149) struktur för intervjuguiden fördelades uppgifterna för gruppens tre medlemmar. En medlem ansvarade för en inledning, där syftet med uppgiften genomgicks samt en inledande förklaring av tematiken, i tillägg informerades respondenten om gruppens etiska ansvarstagande samt respondentens rättigheter. Efter samtycke om att samtalen spelades in, så vidtog den andra medlemmen frågeställandet. Den tredje medlemmen ansvarade för att skriva anteckningar och inspelning, samtidigt som gruppmedlemmen med inledande stycket ansvarade för följdfrågor under frågeställningen och att samtalet tog upp tematiken uppgiften skulle avhandla. Längden på intervjuerna varierade från 35 minuter till 49 minuter.

3.5 Transkribering

Att överföra tal till skrift är det man benämner som transkribering (Jacobsen 2016, 201). Alla intervjuer vi genomfördes spelades in på band och transkriberades i efterhand i sin fullhet för att underlätta analyseringen (Jacobsen 2016, 202). Transkriberingen har översatts till svenska då detta underlättar tolkningen och analyseringen uppemot teori. Se bilaga II för exempel på transkriberingen, ytterligare transkriberings dokument ges vid förfrågan.

3.6 Etik

Etik handlar om principer, regler och rättningslinjer för hur vi samhandlar människor sinsemellan. Forskningsetik blir således riktlinjer, regler och principer när vi avhandlar och behandlar informationen vi samlar in och information vidrörande deltagarna (Johannessen, Tufte och Christoffersen, 2016, 83). Nergrums *Mellom sannhet og velferd. Etiske dilemmaer i forskning belyst ved et eksempler från 1998* används i Johannessen, Tufte & Christoffersen (2016, 85) framhäver tre viktiga hänsynsparametrar en forskare måste reflektera över:

1. Informantens rätt till självbestämelse och autonomi. Informanten har själv rätt till att kunna bestämma om den önskar att delta eller ej och skall ge sitt samtycke om deltagande.
2. Forskarens plikt till att respektera informantens privatliv. Deltagarna skal själv kunna kontrollera om informationen om dem skal göras tillgänglig för andra och för att skydda integriteten och deltagarnas konfidentialitet.
3. Forskarens ansvar för att undvika skada. Insamlad data måste utvärderas om det kan beröra känsliga och sårbara områden som kan skada deltagaren.

Då samhällsvetenskapliga undersökningar får konsekvenser för både samhället och de som deltar måste forskaren noggrant tänka igenom hur deltagarna påverkas före, efter och under tiden undersökningen pågår (Jacobsen 2016, 45).

Vi informerade potentiella respondenter skriftligt per e-post i förväg av alla intervjuer om syftet med uppgiften, samt vad informationen skulle användas till. Detta för att infria kraven om informerat samtycke (Jacobsen 2016, 47). Krav om frivilligt deltagande och konfidentialitet samt etiska riktlinjer upprepades muntligt inledningsvis i samtliga intervjuer, samtidigt som samtycke om att samtalen spelades in. Då informationen vi inhämtat av konkurrerande företag kan framstå som sensitiv har vi valt att anonymisera respondenterna.

3.7 Reliabilitet

Reliabilitet omtalas även som pålitlighet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 231), i kvantitativt förstånd handlar reliabiliteten om huruvida resultaten kan test-retest under samma betingelser på en senare tidpunkt och/ eller av andra forskare med samma slutresultat (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 37). Test-retest av kvalitativ data anses vara lite ändamålsenligt då det inte föreligger strukturerade datainsamlingsmetoder och forskaren själv används som instrument. Tolkningen av datamaterialet blir således omöjlig att replikera då ingen annan har samma erfarenhet och bakgrund som den som undersöker. Forskaren måste därför styrka pålitligheten genom att beskriva öppet och detaljerat tillvägagångssättet undersökning har utförts på (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 232).

För att läsaren av denna uppgift skall få insyn i underlaget till analysen och tolkningen har vi bifogat intervjuguide (Bilaga I) och exempel på full transkribering (Bilaga II) alla transkriberingar finns att tillgå vid förfrågan. För att säkerställa att respondenterna skulle ge oss tillförlitlig data har vi valt att anonymisera respondenterna och upprätthålla konfidentialiteten, för att på så sätt försöka skapa tillit hos respondenterna så att de därmed kunde ge ärliga svar. Jacobsen (2016, 242-245) diskuterar faktorer som kan påverka pålitligheten till uppgiften, undersökningens effekt, kontexteffekten och slarv i dokumentationen och analysen av data. För att vara så transparenta som möjligt har vi genomgått tillvägagångssättet i förhållande till dessa punkter (Ref kapitel 3.4 och 3.5).

3.8 Validitet

Validitet i kvalitativt förstånd handlar om huruvida metoden undersöker det den hade som mål att undersöka (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 232), validitet eller giltighet delas in i tre kategorier, trovärdighet, överförbarhet och begreppsvaliditet (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 66).

Överförbarhet (extern validitet) avhandlar om resultaten kan överföras till liknande fenomen (Johannessen, Tufte & Christoffersen 2016, 233). Trovärdighet (intern validitet) handlar om resultaten överensstämmer med verkligheten (Jacobsen 2016, 228). Vidare framhäver Jacobsen (2016, 229) ett set med frågor forskaren måste ställa sig om huruvida respondenterna som har deltagit i undersökningen faktiskt representerar verkligheten. Har vi fått tag i de rätta källorna? Ger källorna rätt information? När och hur kom informationen fram?

I och med att respondenterna jobbar dagligen med frågor angående pris och kapacitetstyrning samt representerar olika restauranggrupperingar så är det troligt att de representerar verkligheten i restaurangbranschen. Tid och tillgång till respondenter begränsade urvalet till fem, vilket gör urvalet mindre representativ för hela populationen och således möjligheten för generalisering. Även om målet med uppgiften inte var att generalisera utan att redogöra är detta en svaghet i uppgiften.

4.0 Analys och tolkning

4.1 Kapacitet

Enligt Kimes (2004, 8) baseras en framgångsrik Revenue Management-strategi på effektiv kontroll av efterfrågan. Vidare fastslår Kimes två ”strategic levers” för hur restauranger kan hantera efterfrågan, duration management och prissättning baserad på efterfrågan. Duration management inkluderar att reducera osäkerheten runt måltidens varaktighet, reducera osäkerheten av ankomst, reducera tiden mellan måltider och raffinering av begreppet varaktighet. Thompson & Sohn (2009, 520) lägger till att optimering av table-mix ger en betydelsefull parameter gällande kapacitetstyrningen i restauranger. Som nämnt i teorin ger effekten av fördelningen mellan fasta och variabla kostnader en gyllene ekonomisk möjlighet (Hayes & Miller 2011, 378), således blir strategin & metoden för hur en restaurang nyttjar outnyttjad kapacitet avgörande. Respondent 2 understryker viktigheten av detta ”*Du har alltid en skärningspunkt i restaurangen utifrån kalkyler på hur mycket måste jag sälja per dag för att kunna nå plus, minus noll (...) Om du har två extra gäster per dag, där ligger det ju en ofattlig guldgruva*”.

4.1.1 Table-mix.

Flexibiliteten i bordskonfigurationen lyftes fram hos samtliga respondenter som den viktigaste parametern i utarbetningen av table-mix. Detta är i linje med forskningen till Thompson & Sohn (2009, 520) som redogöra för att bord som gick att kombinera kunde öka lönsamheten vid mindre restauranger. Värdet av riktig table-mix konstateras vidare av Kimes (2004, 14) som fann att förbättrad table-mix kan öka de potentiella intäkterna med upp till 35 %. R4 konstaterar ”*Det värsta som du kan göra på en restaurang är att ha mycket runda bord eller för många fasta bord, om borden är fastskruvade i golvet – då är det kört*”. R3 lyfte fram ett exempel från en nyöppnad restaurang i Oslo där designerna önskade soffor till runda sexmansbord och säger vidare ”*(...) men vi klarade av att vända på det där, så att man fick delat upp det så att det blev mycket mer flexibelt. Men det går lite på design och hur man vill ha det (...) Men ja, vi tänker på det vid utformningen av restaurangen även om det inte alltid verkar så*”. Utifrån respondenternas svar tolkar vi att det är en medvetenhet runt konfigurationen och optimeringen av table-mixen för att öka utnyttjandet av kapaciteten, och att detta praktiseras.

Både R1 och R3 påpekade viktigheten av att det föreligger en analys i utformandet av tablemixen, även om R1 ställde sig skeptisk till huruvida restauranger faktiskt genomför analyser *"(...) sättekonfiguration eller bordkonfigurationen i restaurangen är ju kritisk, också baserat på det många restauranger gör, att de bara köper in bord (...) Men så har de inte gjort någon form för undersökning på förhand på exempelvis i den här delen av staden, vem är det som vanligtvis kommer? Är det kompisgäng? Är det par?"*. Uttalandet styrker att om man vill utnyttja kapaciteten maximalt måste bordskonfigurationen reflektera sammansättningen av gäster. Detta är i linje med Kimes (2004, 15) som säger att *"an optimal table mix is one wich provides a set of tables that closley matches the mix of party size"*. Således måste en grundlig analys om vilken samansättning av gäster som restaurangen kan förvänta föreligga vid utformningen av bordkonfigurationen.

Kimes (2008, 303) lyfter fram teknologiska verktyg som ett värdefullt hjälpmedel när restauranger skal öka utnyttjandet av kapaciteten. R5 svarar på frågan om de använder sig av teknologiska verktyg för att planlägga driften och kapaciteten *"Väldigt mycket, vi har väldigt bra system för det speciellt för att se försäljning per timma, vilka timmar som är bra eller dåliga. Vi arbetar mycket med bemanning efter det då så använder vi Quinyx som är väldigt bra"*. R2 däremot är negativ till teknologiska hjälpmedel som distanserar restaurangen från gästen, *"I det ögonblicket vi börjar trycka upp teknologi i ett led mellan dig och gästen för att få styrning, försvinner känslan till en viss grad"*.

4.1.2 Reservationspolicy & Måltidens varaktighet

I teoridelen (ref kapitel 4.1.2) så redogjorde vi för Kimes (2011, 4) fyra aspekter vid reservationer och har på bakgrund av dessa undersökt hur respondenterna arbetar med dessa. Som vi redogjort i teorin så säljer restaurangen inte uttryckligen tid, men applicering av tidsramar.

Det var variationer hos respondenterna i huruvida man mäter gästens tidsförbruk eller tillämpar begränsningar i måltidens varaktighet. R1 svarade att *"Ja det mäts men det är ingen som ser på det, vi har inte det behovet"* och R5 att *"Det är ingenting som vi aktivt mäter"* R2 mäter inte gästens tidsförbruk men erbjuder bordssittningar upp till två timmar *"men om du däremot ringer till mig så har vi en helt annan förhandlingssituation (...) utifrån det så har jag mycket bättre kontroll (...) då har jag styrningen"*. R4 opererar med tre timmar *"därför att det är tiden det tar att äta vår meny i ett behagligt tempo, vi vill inte kasta ut folk eller*

stressa gästen igenom måltiden". Vid en given tidsram ska denna enligt Kimes (2011, 7) ta utgångspunkt i att inte stressa gästen samt möjliggöra för restaurangen att leverera en konsekvent kvalitetsupplevelse, vilket i R4 är den enda respondenten som lyfter fram som bakgrund till varför de har tre timmar som tidsram. R1 säger att ge gäster tidsramar för måltiden kan underbygga den totala upplevelsen.

"Jag har varit på Dinner någon gång och så får man ett SMS med besked "du har bord från då till då" det gillar jag inte alls, jag gillar det från ett Revenue Management perspektiv, men jag gillar det inte som en person därför jag upplever att jag är en del av ett (...) det har med processer att göra. Om du låter processen gå väldigt mycket fortare så är det ingen som sitter kvar (...) Det kommer till en punkt när du känner att måltiden är färdig (...) än att du får ett besked om att du måste gå ut genom dörren, därför det upplevs inte som kundservice".

I teorin under avsnittet om Duration Management (ref kapitel 2.5.2) lyfte vi fram Rouse, Maguire & Harrisons (2011, 89) aspekt på att kartläggning och analys av restaurangens interna processer kan leda till en effektivisering som för gästen inte är märkbar men som faktiskt genererar att borden blir använda fler gånger under dagen. Även Kimes och Wirtz (2013, 28) forskning stödjer detta genom att gästen föredrar ett snabbt tempo vid måltidens inledning och avslut. R1 lyfte detta när vi undersökte hur de arbetade med optimering av kapaciteten och tog upp aspekten på kommunicerad tidsbegränsning som en del av reservationspolicyn.

En annan aspekt som respondenterna lyfte var tiden för ankomst och hur denna styrs. R1 konstaterade att *"Duration, alltså längden på måltiden i restaurangen, är ju en kritisk KPI, speciellt beroende av när du kommer för att äta och i Oslo ska alla komma och äta samtidigt och det är lite av utmaningen"*. R1 menar att det finns en utmaning i branschen där *"(...) problemet med restauratörer är ju att det inte är många av dem som har stark analytisk kapacitet, vilket är ett fint sätt att säga det på så det gör det till en utmaning att tänka i dessa banor, så det är därför som oftast att stora restauranggrupper är bättre på detta (...)"*. Detta stödjer Nagel och Müllers (2018, 264) teori om att implementering av RM i restaurangbranschen begränsas genom otillräcklig kunskap i branschen.

Samtliga respondenter tog upp viktigheten i aspekten på turn-over av borden i perioder med hög efterfrågan. R3 konstaterar *"Alla vill ut och äta klockan 19.00, av en eller annan grund, vi möts klockan 19 liksom (...) många restauranger har tagit bort det klockslaget även om det faktiskt är det som man har bäst efterfrågan på och andra har bara reducerat antalet tillgängliga platser den tiden (...)"*

R2 lyfte fram samma problemställning och berättade, *"om du ser där (pekar mot datorn) så ser du en liten lapp där det står "fredag och lördag, inga bokningar mellan 18.00 - 20.15" (...) Det är nästan omöjligt att få sålt in bord innan eller efter denna tid (...) du får gärna komma klockan 19 men vi måste ha bordet tillbaka klockan 20.15, har ni möjlighet att komma en timme innan så sitter ni från kl. 18.00 och har bordet till 20.15. Så kommer nästa, vi vill ha bord 19.30, du dessvärre då har jag det tight men om ni har möjlighet att ta en öl istället så kommer ni 20.20 (...)"*. Detta understryker viktigheten av att maximera kapaciteten i perioder med hög efterfrågan genom att kontrollera och styra de interna och externa processerna (Ref Kap 2.5.2).

I linje med kontroll över de interna processerna lyfte R1 och R5 fram aspekten på när det passar sig att fokusera på merförsäljning, *"Klockan 20 på en lördag så är det inget värde i att sälja den där extra desserten, värdet ligger i att få gästerna ut så du kan få in nya och som lägger in mer pengar. Men kommer det gäster klockan tre och det är relativt tomt i lokalen så ska du försöka att sälja på dem vad som helst"* och R2 lyfter samma aspekt *"För första seating är det varsågod och låt det gå fort, sälj en drink när de är färdiga med huvudrätten, inte gå och puscha (...) Du ska sälja väldigt mycket avec innan du får in så pass mycket pengar som ett nytt bord genererar"*.

4.1.3 No-show

Att restauranger i Norge använder sig av en avgift vid no-show tillämpas i liten grad. Endast en av respondenterna tillämpar det idag på bakgrund av en händelse för ett par år sedan då halvdelen av reservationerna på en lördag under hektisk julbordssäsongs inte ankom. Då vi frågade hur gästerna reagerar på denna svarar R4 att *"det är väldigt blandat några tycker att det är helt förfärligt och förstår inte varför de ska lägga in sitt kreditkort (...) det precis samma som när man bokar hotell eller flyg, jag lägger in mitt kort. Det är 2018 och vi använder vårt kort, tandläkare, frisörer gör det så varför inte restaurang?"*. Sedan införandet av avgiften har restaurangen nästintill inte haft någon no-show. Avgiften är satt till 500

kronor och baseras på att täcka de fasta kostnaderna för mat, personal och hyra. Ingen aspekt på eventuell dryck är beräknad, som enligt R4 harmoniserar med andra branscher som tillämpar avgiften ”avbeställer tätt inpå så får du betala 50 % vilket är i nivå med hotell eller liknande blir som en standard (...) ju mer det kan bli en branschstandard, desto fler gäster kommer acceptera det”.

R5 förstår att avgiften existerar på vissa restauranger men att aspekten borde ligga på vilket segment restaurangen appellerar till ”(...) branschen kan gynnas av det och att det genererar mer respekt för den. Du blir ju belastad med avgift om du inte dyker upp till tandläkaren eller frisören, så varför skulle du inte få det om du inte dyker upp på en restaurang? (...) skillnaden är väl att vi är en lyxprodukt på ett annat sätt mot vad det är att gå till tandläkaren att det är där skillnaden ligger. (...) en ”straffavgift” så kommer gästen aldrig att gå dit igen (...)” R5 menar att det inte är aktuellt för dennes restaurang då de inte har problem med no-show och att vid de tillfällen som det sker så får de fyllt upp med nya gäster oavsett. De interna processerna är att de endast tar kontakt med sällskap över tio personer. Det är heller ingen som arbetar med booking för restaurangen.

R3 beskriver ”Vi har väldigt goda rutiner på uppföljning av våra reservationer så vi har väldigt lite no-show jämfört med vad andra har”. Vi ställde frågan om eventuell avgift för no-show vid restaurangerna men R3 säger ”Det är fortfarande inga av de ”normala” restaurangerna som infört kreditkort på förhand eller avgift för no-show så det är lite så, nej, ja, det är lite svårt men vi har, vi jobbar lite med det men samtidigt är det ingenting som jag kan säga någonting om”. R3 framhäver att de på ett sätt tar en avgift för no-show på större grupper och på speciella arrangemang, förankrat i bokningsvillkorens tidsfrister. Det framstod som att R3, precis som R5 inte önskade att vara först i marknaden med att implementera en avgift för no-show på restauranger som blev definierade som ”normala”. Detta bottnar i en osäkerhet på marknadens och gästernas reaktion.

4.2 Pris

4.2.1 Metod för prissättning

Historiskt sett har restauranger använt kostnadsbaserad prissättning (Kimes 2004, 20) även om forskning på implementering av värdebaseradprissättning i restaurangbranschen och det faktiska användandet av värdebaserad prissättning i relaterade branscher talar för, så ser vi på bakgrund av intervjuerna att samtliga respondenter ändå använder kostnadsbaserad prissättning. R1 säger att *"Vi baserar priset som gästen betalar på procenten (...) och detta är ju över huvud taget inte baserat på vad kunden vill ha, så det går ju emot alla principer runt prissättning, detta genomsyrar hela restaurangbranschen"*. R1 säger vidare att *"När man är styrd av procent så blir allt fel, det blir fel, på fel, på fel när man följer den filosofin (...) I F&B är du tvungen att binda dig till en eller annan form för pris så du kan inte använda dynamisk prissättning fullt ut på mat, det skulle inte fungera. Du kommer skrämma bort kunderna"* R4 säger *"på mat så gångrar vi allt med fyra, vi räknar ur vad tallriken kostar att laga och så gångrar vi den med fyra för att täcka varukostnad, personal, de fasta kostnaderna och ett eventuellt överskott"* R3 säger *"Det är ju ett mål man har om att ha, si och så mycket intjäning per rätt kan man säga, men det är inte allt man kan göra det på. På skaldjur till exempel, där har man mindre förtjänst än det man har på andra rätter, men man får ju se på genomsnittet på menyn"*.

Kärnan i prissättning framstår på bakgrund av respondenternas svar som kostnadsbaserad, men samtliga respondenter svarar lite senare i intervjun att de justerar pris utefter säsong och konkurrenter. R4 på en uppföljande fråga om de någon gång tänker på värdebaseradprissättning att *"Vi sätter upp priser på dagar då vi vet att det blir fullt, och vi googlar runt lite för att se vad andra restauranger tar. Även om vi gångrar med fyra och ser att det blir för billigt mot vad andra tar, så sätter vi upp priserna"* R3 säger att de ser på förhållandet till andra konkurrenter, men säger *"Vi är inte så upptagna av vad andra gör, men ibland är vi det. Då tar vi en check i marknaden och ser att vi inte är... varken på den ena eller andra sidan"*. Då prisstrukturen på mat framstår som väldigt fastsatt, ser vi att det är mer flexibilitet på prissättning kring vin. R4 säger att de använder en variabel faktorprissättning, där de gångrar med 2,5 till fyra, ju dyrare vin desto lägre faktor, så länge det inte är ett vin som är väldigt lättsåld *"På vinmenyn, när det gäller någonting som är väldigt populärt för stunden så kan vi ta lite mer för det"*.

R3 säger att de ser på den genomsnittliga förtjänsten på hela vinmenyn, men att *"(...) kanske är några viner som man önskar att sälja mer av, som man tjänar mer på och det är nog ganska vanligt"*. Användandet av Revenue Management-strategier vid prissättning framstår som relativt frånvarande, inte på bakgrund av att respondenterna inte har någon kunskap om värdebaserad prissättning, men på bakgrund av att de väljer att använda kostnadsbaserad prisstruktur.

4.2.2 Dynamisk prissättning

Utmaningen med dynamisk prissättning är att gästen inte nödvändigtvis accepterar att priserna höjs vid hög efterfrågan då de inte ser att produkten har fått ett tillfört värde. Lågt pris vid låg efterfrågan skapar ett nytt referenspris för produkten, och om en gäst betalat 200 kronor för en rätt på en måndag, är det svårt för gästen att se samma värde i produkten om den kostar 300 kronor på en fredag, då gästens referenspris fortfarande är 200 kronor. R1 svarar att *"det har jag egentligen inte något väldigt gott svar på, jag har tänkt väldigt mycket på det själv, att varför är det så? Men de flest önskar väl en form för förutsägbarhet... Om jag ska äta på en restaurang 2,5 månad fram i tid så vill jag ju ha en uppfattning om vad det kommer till att kosta"*. R3 lyfter fram att problemet med dynamisk prissättning är hur gästerna kommer till att reagera *"att säga musslorna kostar nu 150 kronor, men kommer du om en timma så kostar de 250 kronor, för precis samma rätt, det är inte logiskt uppe i huvudet"*.

Kimes (2004, 18) skriver att nyckeln till varje framgångsrik Revenue Management-strategi är att erbjuda multipla priser till en mångfald av segment som det passar. R1 menar att de är bättre på detta i USA, och att Norge på så sätt ligger efter, R1 säger *"i USA är de mycket duktigare på att differentiera priser och segmentera målgrupper annorlunda genom att ge rabattkort, medlemskap kan ge dig rabatt, om du kommer på en specifik tid, de har happy hour på specifika tider men inte på mat. De använder en rad andra instrument för att få en gäst att ändra hållning men där principen är den samma (...) du kan inte använda procenträkning för att beräkna hur mycket du kommer till att tjäna på den nästa rätten, du har en kostnad som är där oavsett"*. R1 lyfter fram att då de fasta kostnaderna för bemanning oavsett är där, kommer försäljning som triggats av rabatter generera intäkter som man annars inte hade fått, ergo differentierade priser till differentierade segment ökar utnyttjandet av kapaciteten, i linje med Kimes (2004, 18) nyckel för en framgångsrik Revenue Management strategi.

R1 säger *"det finns knappt en daglig ledare på en restaurang som kan använda Excel (...) i Norge sitter det restaurangchefer eller daglig ledare som har jobbat dig upp i systemet, utan någon form för utbildning, och den som äger restaurangen frågar, vart är min procent?"* Det framstår på bakgrund av intervjuerna som att avsaknaden av kunskap om RM i restaurangbranschen generellt ökar barriären för införandet av dynamisk prissättning, då aktörerna är osäkra på hur marknaden kommer till att reagera och därmed vägrar vara först ut. Respondenterna fruktar att marknaden saknar acceptans för dynamiska priser, och att införandet på så sätt kan föra till att gäster väljer andra restauranger.

R1 säger *"(...) om en kund ser att det kostar 300 kronor och kommer tillbaka en vecka senare och det då kostar 450 kronor, så kommer den kunden aldrig mer tillbaka"*. R1 tar upp att om den samma rätt erbjuds för 200 kronor om gästen kom 16.30 på en måndag, skulle kunden kunna acceptera detta, då rabatten är betingad på ändrad hållning.

R4 har positiva erfarenheter av användandet av betingade rabatter i perioder med låg efterfrågan. De erbjuder en tre-rätters middag med ett glas musserande, som kan bokas på nätet till ett reducerat pris i perioder med låg efterfrågan. Vid frågan om respondenten uppfattade att detta fungerade bra svarar R4 *"ja, väldigt bra"*. R4 poängterar att det är viktigt att rabatten är betingad och att det inte erbjuds för ofta då *"det bara kommer leda till att gäster kommer endast när jag har detta"*. Detta tankesätt är i linje med teorin om att ett utbrett användande av rabatter kan skada produktens uppfattade värde, som kommer till att sänka gästens acceptans för att köpa produkten till fullt pris.

4.2.3 Vad ska till för att välja en dynamisk prissättning?

R3 *"jag måste i alla fall bli helt övertygad om att vi inte förlorar någon business på det. Med en gång man sätter upp en form för fence... Så faller folk bort"* Simon och Dolan (1998), argumenterar för att idén bakom dynamisk prissättning handlar om just det, att bygga upp en mur, som möjliggör segmentering och styrning av kapacitet utifrån kundernas betalningsvilja. Den konstruktiva hållningen till införandet av dynamisk prissättning, står i kontrast till Nagel och Müllers (2018, 1) teori om att företag som önskar att öka lönsamheten, ofta måste bryta med gamla principer om hur man prissätter för att skapa intäkter. R3 säger om kapaciteten på restaurangerna att *"även om det ofta är fullt på ett par restauranger, så är det inte så fullt att vi måste tillämpa åtgärder"*. Användandet av dynamisk prissättning handlar inte bara om att styra kapaciteten, men också om att attrahera nya segment för att öka utnyttjandet av

kapaciteten. I detta tillfälle skulle en dynamisk prisstruktur kunna attrahera nya segment och bidra till att öka värdet av måltiden på mindre attraktiva tidpunkter och flytta kapaciteten från de perioderna som restaurangen är full. Respondentens inställning bygger på så sätt under Nagel och Müllers (2018, 264) teori om att avsaknaden av implementering av RM i restaurangbranschen bland annat beror på avsaknad av kunskap i organisationerna. R3 lyfter vidare upp att även om hen önskar att göra mer för att införa dynamisk prissättning så är det en barriär vid *”medvetenheten till de som är ute och äter (...)*”. Det framstår på så sätt som att avsaknaden av kunskap och acceptans om dynamisk prissättning både i branschen och hos gästerna är ett hinder för att de ska välja en dynamisk prissättning.

4.2.4 Tillämpandet av pris och rabatter för att attrahera olika segment och målgrupper

R5 svarar *”ja det gör vi... problemet med restaurangen är ju inte det att folk inte vet vilka vi är, men det är ryktet om vad vi levererar som är problemet och det är synen på restaurangen som vi måste ändra, inte att ge lägre priser för vi sliter redan med höga personalkostnader så rabatter är inte helt vår väg att gå”*. Respondentens argument för att inte använda rabatter är höga personalkostnader och ryktet på vad de levererar. Användandet av värdebaserad prissättning kan enligt Nagel och Müllers (2018, 5) teori öka kundens uppfattning om värdet och på så sätt förbättra restaurangens rykte. Om rabatter används för att öka utnyttjandet av kapaciteten i perioder med låg efterfrågan är det närliggande att tro att ökade intäkter kommer bidra till att sänka de fasta personalkostnaderna procentuellt, inte det motsatta. R3 säger att *”på privata sällskap gör vi absolut det, på onsdag, torsdag eller fredag är det ett helt annat pris än på måndagar och tisdagar. Med en begränsad budget rekommenderar vi att de kommer på en annan dag”*. R1 säger att de använder rabatter för att attrahera nya segment och målgrupper, förutom på à la carte menyn. Beträffande rabatter på à la carte menyn säger respondenten *” Vi har åtta olika POS-system men vi håller nu på att rulla ut ett nytt där alla får samma och då får vi en helt annan funktionalitet och då kommer vi nog till att göra det. Med det vi kan hämta data från samma ställe vilket gör att vi kan följa varje gäst mycket mer och baka in lojalitetsprogram, se på lönsamhet till varje gäst med ett helt annat perspektiv”*. R2 säger *” vi använder pris väldigt lite som lockmedel(...)Vem är det som du appellerar till då? Det är de som i utgångspunkt har lite pengar(...)Om jag får många av dessa in så skjuter jag mig själv i foten därför att jag inte är intresserad i den marknaden över huvud taget”*.

Hur förhåller ni er till konkurrenternas prisstrategier och påverkar det er egen? En av de mest kritiska faktorerna som driver kunders val och betalningsvilja är de alternativa produkter den värderar (Nagle & Müller 2018, 29). Kundens referenspris sätts av den näst bästa alternativa restaurangen och det är därmed essentiellt att ha kunskap om konkurrenternas priser för att veta vilket värde restaurangens egen produkt representerar i marknaden. R4 säger *”vi gör våra egna priser men håller oss orienterade om konkurrenternas för att se att vi är innanför så tar vi en rask check av de andra restaurangerna inom vår kategori. Om man lyckas skapa ett starkt nog brand så behöver man inte att följa med på andras priser, då kan man sätta sina egna priser”*. R1 svarar på frågan om hur de förhåller sig till konkurrenternas priser *”Det gör vi, men man ser på de fristående restaurangerna än på våra hotellrestauranger. Chansen för att någon av våra hotellgäster går ut för att äta på en annan hotellrestaurang är marginell(...)”* R5 svarar *”Det är klart att man tittar runt sen så (...) Jag gick runt här om dagen för att se vad de andra tog för en öl, så nu ska vi höja priserna på öl”*. R3 svarar på samma fråga *”Inte mycket måste jag säga (...)Låt oss säga att en eller annan väldigt nära konkurrent plötsligt dumpar priset eller det motsatta så blir man nog mer förundrad över det”*.

Det framstår på bakgrund av intervjuerna som att respondenterna följer med på konkurrenters priser, inte för att aktivt positionera sig på pris, men för att se att de ligger på en någorlunda tillsvarende nivå. Prissättningen hos samtliga respondenter framstår som kostnadsbaserad med justeringar för vad kunden är villiga att betala, en metod som enligt Nagel & Müller (2018, 5) kommer kunna underbygga långsiktig lönsamhet.

4.3 Nyckeltal och lönsamhet

RevPASH lanserades av Kimes (1999, 17) som ett nyckeltal för att mäta implementeringseffekten av RM i restaurangbranschen. Vidare diskuterar Kimes att många restaurangägare historiskt sett har mätt graden av framgång i form av undermåliga nyckeltal som genomsnittsnota eller genom att bibehålla procentuella varu- och personalkostnader. Fokuseringen på kostnadsprocent är logisk med tanke på att restaurangbranschen i stort sett har varit en bransch med låga marginaler och vinster, men de ger ingen explicit indikation på restaurangens intäktsfrekvens eller förmåga att utnyttja kapaciteten. RevPASH framstår i likhet med hur RevPAR använts i hotellbranschen som ett helhetligt nyckeltal för att mäta restaurangers prestanda, då det både inkluderar kapacitetsutnyttjandet och genererad intäkt i förhållande till tillgänglig kapacitet. Således fann vi det intressant att fråga våra respondenter om vilka KPI:er de använder sig av för att mäta lönsamheten och prestandan till restaurangerna. R3 använde sig av det elektroniska verktyget PMI, samt egna interna verktyg *”ett Excel-räkneark (...) alla restauranger måste rapportera in hur kvällen har gått och omsättning, antal gäster, no-show”*.

R1 konstaterar: *”Vi ser i stort sett på procenten, vilket är helt fel sätt att göra det på men det är bara så det är (...) så vi mäter ju driftsresultat, marginaler per avdelning, vi har stålkontroll på alla de standardiserade tingen som exempelvis varukost, timförbruk osv. Men hos oss går det in som en del av GOP, EBITA och topp-linje och anledningen till detta är att vår Food & Beverage är lite annorlunda jämfört med en typisk restaurant. Majoriteten av vår mat och dricka omsättning kommer från frukost och mötesaktiviteter”*.

Vidare kom vi in på RevPASH där ingen av respondenterna använder sig explicit av RevPASH som nyckeltal. Respondent 1 jobbar internt med revidering av lönsamhetsrapporteringen där RevPASH är inkluderad men inte prioriterad *”Så använder vi en del andra saker som hur vi optimerar mötesrum & bankettmenyer – där pengarna faktiskt ligger och inte på à la carte”*. R3 använder sig av RevPAS alltså intäkt per tillgänglig stol, där man inte bryter ned omsättningen timvis som i RevPASH men säger vidare *” Vi använder inte det så väldigt aktivt, det är mer omsättning per gäst och sånt som vi använder”*. R2 omvandlar RevPASH till praktiska handlingar som utförs dagligen i restaurangen. *”När det gäller försäljning per timme så går det på två ting, volym och försäljning per gäst”*. Respondenten framhäver viktigheten av tidsrestriktioner och en direkt kommunikation med gästen så de kan få använt stolarna flera gånger. Vidare understryker R2 vikten av motiverade

anställda, motiverade anställda skapar stämning och atmosfär i restaurangen tillsammans med gästerna, det är det som är nyckeln till merförsäljning. R5 säger ”(...) vi jobbar mycket med försäljning per arbetad timme istället för att se på hur många gånger som vi seatar varje stol, för mig är det viktigare hur mycket servitören säljer än hur många gånger som den vänder bord.

En av frågorna vi ställde var ”hur mäter ni er lönsamhet?” på bakgrund av intervjuerna framstår det som enighet bland respondenterna att lönsamheten till restaurangerna mäts i form av det som återstår på bottenlinjen, R4 jämför månadsavslutet med samma månad med året innan, R3 ser på genomsnittet i kedjan och önskar en EBITA på 10 % av omsättningen medan R2 poängterar ” Det är vad som är på bottenlinjen (...) Det är facit, det är det som ger en indikation om de grepp som vi gjort har varit vällyckade eller inte”.

Utifrån intervjuerna framstår det som sättet restaurangerna övervakar prestandan och lönsamheten på, till största del baseras utifrån kostnadskontroll (personalkost och råvarukost) och resultaten på bottenlinjen. Som Kimes (1999, 18) konstaterar ”*An overemphasis on margins can lead to a propensity to focus unduly on minimizing costs. Again, reducing cost is fine, but not when that causes reduced revenue due to disgruntled customers*”. Även om bottenlinje och kostnadskontroll delvis ger översikt och kan analyseras i mindre fragment så tolkar vi det som ett reaktivt och övergripande förhållningssätt till prestanda. Att införa RevPASH som nyckeltal ger möjlighet för restaurangen att analysera kapacitetens intäktsgenerering för givna tidsintervaller och följaktligen kan det lägga faktagrundlaget för åtgärder som kan implementeras ändamålsenligt på riktig tidpunkt eller tidsintervall. Då finns grundlag för att riktigt pris blir satt till riktig tid och gäst, samt att riktigt gäst uppehåller riktig kapacitet till riktig tid och i riktig varaktighet. Vad riktigt involverar, varierar från restaurang till restaurang men Kimes (2002, 5) framhäver att riktigt betyder att uppnå den största möjliga omsättning samtidigt som man levererar värde till gästen.

4.4 Hur kan Revenue Management användas i restaurangbranschen

Avsikten med denna uppsats är att redogöra för hur RM kan användas i restaurangbranschen, Vi bedömde det därför som ändamålsenligt att fråga respondenterna om vad de tror är viktiga verktyg för att implementera RM i restaurangbranschen, och vilka förslag de har för användandet av RM.

R1 säger *”ju mer du kan digitalisera en restaurang, desto mer data får du gratis, ju lättare är det att finna ut av var du är. Om du inte vet vart du är, så vet du heller inte vart du ska”*. Detta överensstämmer med R3 säger *”integrationer och sömlösa lösningar är väldigt viktigt (...) att kassalösningen hade legat under booking*. Respondenternas framhävnin g av digitalisering kan således ses i samband med utmaningen R1 tar upp *”Det största problemet som en restaurang har är att de har inte goda historiska tal, prognostal – de har besökstal, det är två helt olika ting (...) Det finns inte några goda verktyg för restaurangen och det är ett av de största hindren som de har.”* R1 säger vidare att *”Problemet är ju att, i en bransch med låga marginaler på en fristående restaurang de har inga personer som har den här typen av kunskap så det vet inte var de ska börja och det finns inte såvitt vad jag vet optimeringsssystem för prognoser som kommer med förslag för sig så du måste börja helt från början”*. Utlåtandet är i linje med Nagel och Müllers (2018, 264) teori om att ett av de största hindren för implementering av RM är bristen på kunskap om ämnet i organisationerna.

R1 *”Restaurangen kommer aldrig till att kunna få gäster till att ändra beteende om inte de aktivt gör någonting annorlunda för att få dem till att göra det – där är problemet. Så enkelt, så svårt”*.

Om en restaurang börjar prissätta sina restauranger efter vad kunden är villig att betala istället för vad produkten faktisk är värd, kan restaurangen uppnå ökad försäljning, men på sikt kommer detta underbygga långsiktig lönsamhet (Nagel och Müller 2018, 5). Även om samtliga av respondenterna använder en kostnadsbaserad prisstruktur så visar flera av dem att de har ingående förståelse om värdebaserad prissättning. R1 säger *” Price is only an issue with the absence of value, så du kan aldrig klaga på att folk inte köper din produkt därför att det är för dyrt därför att problemet är att du inte har gjort den produkten attraktivt nog. Det finns alltid folk med nog pengar, som är villiga att betala, nästan oavsett vad det är du ska ta betalt för eller vad det är som du säljer så länge... så länge som de uppfattar att det är värt det. I det ögonblicket som du inte klarar av att kommunicera att det här har ett värde så är du*

chanslös”, i konsonans med Nagel och Müllers (2018, 57) teori om att förmågan att kommunicera värde är den viktigaste faktorn för att lyckas med sin prisstrategi. R5 säger vidare om pris att *”Det är svårt, kan man ta betalt, ska man då göra det? Det är det som är frågan. Festningen till exempel, de har aldrig blivit slaktade på pris, men de är dyrast i stan... Kan man så ska man? Eller ska man inte... Svår fråga, i slutändan så ska vi ju tjäna pengar”*. Det paradoxala i respondenternas dilemma utifrån Nagel och Müllers (2018, 5) teori är att prissättning utefter vad man kan ta betalt inte reflekterar produktens sanna värde, och kommer på sikt därmed att underbygga långsiktig lönsamhet.

R1 *”(...) jag läggen en stor summa på att det många gör när dagen är över, vad var min nettoomsättning och hur är mina procent?”*

6.0 Konklusion

I denna kvalitativa undersökning har vi kommit fram till att restauranger kan använda sig av RM och till viss del gör det idag. Restaurangerna skiljer sig åt på hur de faktiskt använder sig av metoder innanför RM men aspekten på vad de är intresserade av i slutändan är sig lik, ökad lönsamhet. Respondenternas gemensamma drag är att de är intresserade i dynamisk prissättning men att ingen önskar att vara först med att implementera detta med aspekten på reaktionen från marknaden. Detta grundade sig i att det kan vara en skillnad i synen på en restaurang jämfört med andra branschen som använder sig av RM där dynamisk prissättning inte har en acceptans på en restaurang. Vi ser också att verktygen som restaurangerna använder skiljer sig åt, det enda gemensamma som fanns mellan restaurangerna var att fyra av fem respondenter använde sig av detsamma bokningsprogrammet.

Vi ser på bakgrund av uppgiftens teori och empiri att RM-metoder kan användas för att öka en restaurangs intäkter och lönsamhet. Detta bekräftar Kimes, som i sitt forskningsprojekt visade med användning av RRM metoder ökade en restaurangs årliga intäkt med 5,1 % (Kimes 2004, 19). Pris är ett mindre accepterat styrningsverktyg för kapaciteten i restauranger än i näringar som flyg och hotell, då gäster generellt sett inte upplever att produkten de köper ändrar värde utifrån vilken tidpunkt eller vilken dag i veckan de köper det. RM i restaurang är därför mer relaterad till optimering av table-mix, Duration Management och reservations-policy än till användandet av strategier rörande dynamisk prissättning. Speciellt optimeringen av table-mix lyftes fram av respondenterna som speciellt viktigt, vilket Kimes (2004, 14) betonar kan öka de potentiella intäkterna.

Bristen på kunskap och teknologiska verktyg pekades ut som två av de största hindren för implementering av RM metoder både av respondenterna och förankras i teorin av Nagle & Müller (2018, 264-265). Sett i ett större sammanhang kan RM medbringa stabilitet till en bransch som präglats av små marginaler. Även om det råder brist på kunskap om RM i restaurangbranschen, tror vi att medvetenheten om RM gradvis ökar. Teknologisk utveckling kommer möjliggöra en enklare och mer avancerad användning av RM, varpå vi tror att tillämpningen av RM i restauranger kommer öka med åren som kommer. Om eller när gästernas acceptans för dynamisk prissättning av en måltid föreligger, kommer också dynamisk prissättning kunna användas för att styra kapaciteten och öka restaurangens potentiella intäkt.

Som svar på vår problemställning ”Hur kan Revenue Management användas i restaurangbranschen” menar vi att restaurangers möjligheter för att implementera RM metoder och verktyg i stor grad går ut på att kontrollera måltidens varaktighet genom att effektivisera interna processer och styra de externa processerna med reservationspolicyer i förhållande till önskad varaktighet. För att möjliggöra effektiv kapacitetsutnyttjande så ser vi på bakgrund av resultatet av undersökningen att table-mix framstår som ett nyttigt verktyg för restauranger.

6.1 Rekommenderad vidare forskning

Denna uppgift ger en inblick i hur restauranger, både i grupperingar och fristående arbetar med RM. Vi har endast intervjuat ett litet urval av representanter för restauranger i Oslo så vidare forskning kan se på ett större urval samt på geografiska skillnader i landet. Det är fem respondenter i denna undersökning vilket inte är nog för att ge en helhetlig bild av branschen.

Genom denna studie har vi fokuserat på vilka RM strategier, verktyg och metoder härunder två fokusområden: pris- och kapacitetstyrning, restauranger kan ha nytta av. Vi har i liten grad fokuserat på gästers acceptans för RRM strategier och metoder och dess implikation på kundbeteendet. Undervägs i studien uppstod många intressanta frågeställningar gällande gästens perspektiv och acceptans för RRM, som vi finner intressanta att studera vidare på. Exempelvis:

- Vilken acceptans har restauranggäster för dynamiska prisstrategier?
- Hur kan acceptansen ökas för prisstrategier baserade på efterfrågan?
- Hur påverkar införandet av en avgift för No-Show restaurangbranschens bokningsmönster och kundbeteendet?
- Utifrån gästens perspektiv: är tidsbegränsningar vidrörande måltider en accepterad form för kapacitetsutnyttjande?

Gruppen ser också behovet för att undersöka vidare på omfånget av den upplevda saknaden av kunskap gällande RM och strategisk prissättning i restaurangbranschen. Men således också varför större grupperingar och kedjor med den expertisen, inte har implementerat RRM i något större omfång.

7.0 Litteraturlista

- Asbjørn Johannessen, Per Arne Tufte og Line Christoffersen (2016) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utgave) Oslo: Abstrakt forlag.
- Fyall, Alan, Patrick Legohérel & Elisabeth Poutier. 2013. *Revenue Management for hospitality and tourism*. Oxford: Goodfellow.
- Gregorash, Bill J. *Restaurant revenue management: apply reservation management?* Inf Technol Tourism (2016) 16:331–346. Läst 1.april 2018: DOI 10.1007/s40558-016-0065-0
- Hayes, David K. & Allischa Miller. 2010. *Revenue Management for the Hospitality Industry*. London: Wiley. Vol. 13. No. 1. Management Accounting Quarterly
- Hermann, Simon & Robert. J. Dolan. *Price Customization*. 1998. Marketing Management.
- Huefner. J. Ronald. 2011. *A Guide to Integrating Revenue Management and Capacity Analysis*. Vol. 13. No. 1. Management Accounting Quarterly. Läst 15. Maj 2018.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Kristiansand: Høyskoleforl. ISBN: 9788202481889. 230 s. Kapittel 1-11 og 16.
- Jørgensen, Helge. 2012 *Planlegging og drift av hoteller og restauranter*. Oslo: Yrkeslitteratur.
- Kimes, S. E. 2004. *Restaurant revenue management: Implementation at Chevys*. Rapport. Läst: 12. mars 2018: 16. Mars 2018: DOI: 10.1177/0010880403260107
- Kimes, S. E. 2008. *The role of technology in restaurant revenue management*. Cornell University, School of Hospitality. Läst 4. April 2018: DOI 10.1177/1938965508322768

- Kimes, S. E. 2011. *Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers* Cornell University, School of Hospitality. Läst. 20 maj 2018: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1245&context=articles>
- Kimes, S. E., & J. Wirtz. 2013. *Revenue management: Advanced strategies and tools to enhance firm profitability*. Foundations and Trends in Marketing. Cornell University, School of Hospitality. Läst 4. maj 2018: DOI 10.1561/1700000037
- Kimes, S. E., & Thomas, G. M. 2005. *An evaluation of heuristic methods for determining the best table mix in full-service restaurants*. Cornell University, School of Hospitality. Läst 18. maj 2018: DOI:10.1016/j.jom.2004.07.010
- Kimes, S. E., Wirtz, J., & Noone, B. M. 2002. *How long should dinner take? Measuring expected meal duration for restaurant revenue management*. Cornell University, School of Hospitality. Läst 3. maj 2018: DOI 10.1057/palgrave.rpm.5170026
- Kimes, Sheryl. 2011. *Revenue Management for Enhance Profitability: An Introduction for Hotel Owners and Asset Managers*. School of Hospitality. Läst 10. maj 2018: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1245&context=articles>
- Kimes, Sheryl. E. 2004. *Restaurant Revenue Management*. Cornell University, School of Hospitality. Läst 15. maj 2018: DOI 10.1057/palgrave.rpm.5170026
- Kimes, Sheryl. E. 2013. *Revenue Management: Advanced Strategies and Tools to Enhance Firm Profitability*. Cornell University, School of Hospitality. Läst 15. maj 2018: DOI 10.1561/1700000037
- Kimes, Sheryl. E. 1999. *Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach*. Cornell University, School of Hospitality Läst: 12. mars 2018: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1480&context=articles>

- Kotler, Philip, John T Bowen & James C Makens. 2005. *Marketing for the hospitality and tourism*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Larsen, Ann Kristin. 2016. *En enklere metode: veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. 2. Utg. Bergen: Fagboksforlaget.
- Nagle, T.T., G. Müller. 2018. *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profit*. 6. utgave. New York: Routledge
- Rouse, Paul, William Maguire & Julie Harrison. 2011. *Revenue Management in Service Organizations*. New York: Business Expert Press.
- Thompson, G. M. (2002). *Optimizing a restaurants seating capacity: use dedicated or combinable tables?* Cornell University School of Hotel Administration . Läst 28. April 2018: DOI:10.1016/S0010-8804(02)80041-6
- Thompson, Garry & Heeju Sohn. 2009. *Time- and Capacity-Based Measurement of Restaurant Revenue*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(4), 48-57. Läst. 1 maj. 2018: DOI:10.1016/S0010-8804(02)80041-6
- Tranter, Kimberly A., Trevor Stuart-Hill & Juston Parker. 2013. *Introduction to revenue Management for the hospitality industry: Principles and practices for the real world*. Upper Saddle River, NJ.: Pearson Prentice Hall.
- Yeoman, Ian & McMahon, Una. 2004. *Revenue Management and Pricing: Case Studies and Applications*. Boston: Cengage Learning EMEA.

Bilagor

Bilaga I

Teori	Huvudfråga
<i>Lönsamhet</i>	Hur mäter ni er lönsamhet?
	Vilka indikatorer/KPI: er använder ni för att kontrollera/övervaka er dagliga och månatliga prestanda?
<i>Pris</i>	Vilken metod för prissättning använder i restaurangen idag?
	Dynamisk prissättning är en inarbetad metod i exempelvis hotell- och flygbranschen, hur tror du att gästerna skulle reagera vid införandet av dynamisk prissättning i restaurangbranschen, exempelvis genom att ändra pris beroende på tidpunkt, veckodag eller säsong?
	Vad ska till för att ni skulle välja en dynamisk prissättning?
	Använder ni pris/rabatter för att attrahera olika segment och målgrupper? <ul style="list-style-type: none">• Om ja, vilka betingelser sätter ni och hur kommunicerar ni dessa?• Vilken effekt har det haft på kapacitetsutnyttjandet?
	Hur förhåller ni er till konkurrenternas prisstrategier och påverkar det er egen?
<i>Kapacitet</i>	Kapaciteten i en restaurang är relativt fast, hur arbetar ni för att optimera utnyttjandet av kapacitet?
	I vilken grad använder ni teknologiska verktyg för att planlägga drift och utnyttjande av kapaciteten.
	På vilken bakgrund har ni definierat ramarna för reservationen hos er? Exempelvis begränsningar som tid och antal.
	Mäter ni hur lång tid gästen förbrukar i restaurangen? <ul style="list-style-type: none">• Om ja, vad använder ni informationen till?• Om nej, varför?
	Hur säkrar ni att de som reserverat faktiskt dyker upp?
<i>Revenue Management</i>	Vilka verktyg tror du är viktiga när man ska implementera Revenue Management i en restaurang?
	Har du några avslutande förslag på hur Revenue Management kan tillämpas i en restaurang?

Bilaga II

Hur mäter ni er lönsamhet? Vilka indikatorer/KPI: er använder ni för att kontrollera/övervaka er dagliga och månatliga prestanda?

Vi mäter i utgångspunkt bara på daglig nivå, men jag gör inte det. Det finns folk som gör detta väldigt, väldigt tätt. Även om F&B är en stor del av vår omsättning så är det ju avsevärt färre resurser som jobbar med F&B än vad det är med rum och det är ju en del av vårt totala resultat. Så man kan säga att det som vi primärt ser på som ju också är fel, måste jag säga med en gång; vi ser i stort sett på procenten vilket är helt fel sätt att göra det på men det är bara så det är. F&B går in i en del av vårt stora omsättningsområde om innefattar ganska mycket så måste vi ha ett gemensamt sätt att göra det på, så vi mäter ju driftsresultat, marginaler per avdelning, vi har stålkontroll på alla de standardiserade tingen som exempelvis varukost, timförbruk osv. Men hos oss går det in som en del av GOP, EBITA och topp-linje och anledningen till detta är att vår F&B är lite annorlunda jämfört med en typisk restaurang. Majoriteten av vår omsättning av mat och dricka kommer från frukost och möten. Vi har ju inte exempelvis 100 à la carte restauranter där vi krigar för att få plats med alla våra gäster, det är realiteten. Med det sagt, så har vi ju en del ting som vi håller på att jobba med internt som är analyser men det går inte på en del av det som vi kan kalla ”lönsamhets-rapporten” och det är RevPASH som ni säkert är känt med. **”Ja”**. Men vi lägger inte så väldigt mycket tid på det därför att det är en så liten del av vår omsättning som kommer från F&B, även om vi är Norges största restaurangkedja om man mäter omsättning av F&B så använder vi en del andra saker som hur vi kan optimera mötesrum & bankettmenyer – där pengarna faktiskt ligger och inte på à la carte. Det handlar inte om att vi inte vet hur man gör det utan det betyder bara att vi prioriterar annorlunda.

”Är det annorlunda i storstäderna på hotellen med centralt läge?”

Vi har bakat in hyran för lokalerna för mötesrummen i resultatet för F&B vilket gör lönsamheten för F&B lite skev, hyran gör ingenting för F&B mer än att den är med och betalar hyran – så kan man diskutera om det är rätt eller fel men det är så det är här hos oss.

”Vilken metod för prissättning använder ni på restaurangerna idag?”

Vår F&B-avdelning gör det samma som restauranger gör – som är fel. De baserar priset som kunden betalar på procenten – vare sig det är varukosten eller marginalerna och det är ju inte över huvud taget baserat på vad kunden vill ha så det går ju emot precis alla principer kring prissättning och detta är genomsyrat i hela restaurangbranschen därför att man är styrd av procent i allting och då blir allting fel – det blir fel på fel på fel när man följer den filosofin. Det är klart att när det kommer till pris isolerat sett så är det vissa ting du kan göra på rum som du inte kan göra i en restaurang. Exempelvis; våra kunder, de accepterar att priset på ett hotellrum är oförutsägbart men accepterar inte att priset på ett bord är oförutsägbart. Detta betyder i praxis att vi har inget tak på vad vi kan ta betalt för på ett rum, annat än känner vart smärtgränsen går där kundens lojalitet på sikt kan bli skadad också kombinerat med vad våra konkurrenter tar betalt. I F&B är du tvungen att binda dig till en eller annan form för pris så du kan inte använda dynamisk prissättning fullt ut på mat, det skulle inte fungera. Du skulle skrämman bort dina gäster, så den formen för dynamiskt pris inom F&B är mycket mer rabattstrukturerad, så jag skulle inte kalla den dynamisk därför du har en del fasta parametrar som slår in som exempelvis en biff, det priset som du sätter i menyn det är det högsta priset som du kan ta betalt för den så om en kund ser att det kostar 300 kronor och kommer tillbaka en vecka senare då den kostar 450 kronor, så kommer den kunden aldrig mer tillbaka. Om densamma biffen däremot kostar 200 kronor därför att han kommer klockan halvfem på en måndag så accepterar denne att de får rabatt därför att de ändrat beteende. Det är en väsentlig skillnad mot hur det fungerar på rum, därför det finns många fler externa faktorer som påverkar priset på ett rum än vad det gör på priset på en maträtt, så det är på ett sätt grundprincipen.

Dynamisk prissättning är en inarbetad metod i exempelvis hotell- och flygbranschen, hur tror du att gästerna skulle reagera vid införandet av dynamisk prissättning i restaurangbranschen, exempelvis genom att ändra pris beroende på tidpunkt, veckodag eller säsong? Vad tror du gör att folk har högre acceptans på hög efterfrågan på rum, och att priserna därför går upp och inte på sittplatsen på en restaurang?

Jag tror att... Eller det har jag egentligen inte något väldigt gott svar på, jag har tänkt väldigt mycket på det där själv att ”*varför är det så*” men, men de flesta önskar en eller annan form för förutsägbarhet ehm, och det kan du säga att det har inte folk på hotell heller men hotell är

på ett sätt en del av någonting annat, för exempel ehm, en som ska på Metallica nu den 2 maj, alla som ska på Metallica har säkrat sig en biljett men de vet inte vad de måste betala för ett hotellrum men de vet att de måste ha ett hotellrum därför att de ska ha en upplevelse som de köpt. Om du går in på en restaurang så är det själva upplevelsen och när du beställer någonting så vill du gärna veta vad du ska betala, men det klarar inte restaurangerna. De har inte en chans att ha en prognos per maträtt, per timmesintervall, månader i förväg – det är ingen chans. Om jag ska äta på restaurangen 2,5 månader fram i tid så vill jag ha en uppfattning om vad det kommer till att kosta därför att jag inte förpliktigar min tid, lågt fram i tid till någonting som jag inte vet vad det kostar – restauranger behöver en eller annan form för förutsägbarhet och det är det som de sliter med och aldrig kommer till att kunna lösa då det kräver helt vanvettiga datasystem för att kunna hantera denna prognostisering så därför kör de flesta restauranger helt flat pris alltid. I USA är dem mycket duktigare på att differentiera priserna och segmentera målgrupperna annorlunda genom att genom ett specifikt kort kan du få rabatt, medlemskap kan ge dig rabatt, om du kommer på en specifik tid, de har Happy Hour på specifika tider men inte på mat. De använder massor av andra instrument för att få en gäst till att ändra beteende men principen är densamma; om du har två kockar och två servitörer på jobb, klockan är fyra och restaurangen är tom så kan du inte använda procentberäkning för att beräkna vad du tjänar på den nästa rätten du har en kostnad som är där oavsett, så den faktiska kostnaden du har är kostnaden för att laga maten i varukost. Låt oss säga att du har 32 % varukost så kan du sätta sälja maten med 30 % rabatt för att det är bara enkel mental Revenue som kommer in, som du annars inte hade fått. Detta är dem bättre på i USA än i Norge, i Norge sitter en restaurangchef eller daglig ledare som har jobbat sig upp genom systemet, utan någon form för utbildning och han som äger restaurangen frågar vart är min procent? De tänker inte i kronor, du köper in en flaska vin för 100 kronor och säljer den för 400 kronor, du köper in en annan in för 150 och säljer den för 600 kronor – om du säljer den för 500 kronor så kanske du hade tjänat mer pengar men din procent hade blivit sämre, det sättet att tänka på existerar inte i restaurangbranschen i någon större grad, det finns undantag såklart men det är väldigt få. Så jag vill säga att det är fel att kalla det dynamisk prissättning, det är inte det men en flexibel prisstruktur som i utgångspunkt – hur du använder taktiska kampanjer utifrån målgrupper som du vill ha in i restaurangen vid olika tidpunkter är en Revenue Management-strategi som ligger till grund men prissättning utförs annorlunda på bakgrund av de begränsningarna som restauranger har. Det finns ju knappt en en dagligledare på en restaurang som kan använda Excel så hur ska du kunna förvänta att den personen ska

kunna göra noggranna prognoser på hur många som ska köpa en specifik rätt klockan fyra och på bakgrund av detta sätta riktigt pris, de har inte kapaciteten till att göra detta.

”Vad ska till för att ni skulle välja en dynamisk prissättning?”

Det som är viktigt, som restauranter inte gör är att digitalisera menyer.

”Använder ni pris/rabatter för att attrahera olika segment och målgrupper? Om ja, vilka betingelser sätter ni och hur kommunicerar ni dessa? Vilken effekt har det haft på kapacitetsutnyttjandet?”

Ja, men inte på à la carte men vi kommer nog till att göra det. Vi har åtta olika POS-system men vi håller nu på att rulla ut ett nytt där alla får likt och då får vi en helt annan funktionalitet och då kommer vi nog till att göra det ***”Är det ett POS-system som synkroniserar med reservationssystemet?”*** Nej, men det vi kan hämta data från samma ställe vilket gör att vi kan följa varje gäst mycket mer och baka in lojalitetsprogram, se på lönsamhet till varje gäst med ett helt annat perspektiv. Men ja, vi använder pris mycket, både upp och ner beroende på om de ska ha rum eller inte påverkar. Ibland använder vi rumspriset för att få omsättningen till F&B.

”Hur förhåller ni er till konkurrenternas prisstrategier och påverkar det er egen?”

Det gör vi, men man ser på de fristående restaurangerna än på våra hotellrestauranger. Chansen för att någon av våra hotellgäster går ut för att äta på en annan hotellrestaurang är marginell så vi är mer upptagna på hur prisnivån ser ut hos oss kontra vad konkurrenten tar, vi ser på koncept, när vi ska starta nya hotellrestauranger – saknar vi då ett koncept? Är detta någonting som vi kan få på plats i marknaden osv. osv. Så det är klart att det gör vi, men vi påverkas inte i så stor grad och jag tror inte de ser mot oss i någon större grad heller faktiskt. Får jag säga en sak till om dynamiskprissättning? Det är som är viktigt, som restauranger inte gör är digitalisering av menyer och ni har inte med Menu Engineering här? ***”Nej”*** Och det är ju en del av Revenue Management, optimeringen av hur du ska sitta kvar med mest möjligt av pengar och hur du drillar din egen personal till att sälja det som du tjänar mest pengar på – det är det som är konstformen. Det är inte en tillfällighet att de flesta restauranger har en rätt som är väldigt mycket dyrare än de andra, det sätter ett ankare i huvudet på gästen som reagerar

med Oj, det kostar si och så mycket och så hittar de någonting som är lite billigare och så tänker gästen att detta var lite så dyrt ändå. Det kanske är den rätten som du tjänar mest pengar på, och då måste du få din personal till att förstå att de aldrig ska rekommendera det dyraste – de ska rekommendera det som du tjänar mest pengar på och då får du detta att genomsyra hela restaurangen. En kund som blir rekommenderad någonting som inte är det dyraste litar mer på än den än som rekommenderar det som är dyrast så allt detta måste gå i ett 360 graders hjul inne i en restaurang. Har du en digital meny så är det lättare att köra dessa prisändringar, det är en kostnad för restauranger att printa menyer så det är också en grund till varför restauranger inte har olika priser därför att det kostar en del och det är en bransch med låga marginaler – det är onödiga kostnader som de tar bort. Med en gång som restauranger får detta på en telefon eller iPad och det finns ju idag så kan du flytta runt och se vart kunden läser längst, du ser vad de väljer bort, vad de klickar på och då börjar du flytta runt på rätterna utefter hur de scollar. Du kan göra packeteradelösningar utefter behov, det kommer till att bli en helt ny värld för restauranger när den teknologin kommer in, men den görs inte idag så därför så går det dåligt. Jag måste få med den poängen, därför det är väldigt, väldigt viktigt med Menu Engineering som är en central del av så mycket. För exempel, aldrig skriv ut kronor i en meny "Hamburgare ... 159 kr" då läser gästen en prislista när den ska ha en upplevelse, det bör aldrig vara ... kronor i en meny. Du kan ha världens bästa strategi på hur du ska jobba med pris men om din meny ser ut som ett dass så får du inte ut effekten. ***"Vi har valt bort Menu Engineering från uppgiften, men vi känner till det och viktigheten av den är stor"*** Så som du lägger fram det så kan jag se hur det kan påverka en Revenue Management-strategi, hur man bygger upp en meny. Det startar med en analys av vad säljer du och vad du inte säljer, inte sant? Ni har säkert gått igenom teorin till den där fyrkanten med vad man säljer inte sant? ***"Ja, den från Boston?"*** Ja, och det är på ett sätt så att när du ser vad du säljer och inte säljer – vilka tweaks gör du utefter vilken box den är i? Vad ska du ta och vad ska du ändra, vad ska upp och vad ska ner? Det är ju på sätt en del av Menu Engineering så att utan det kan du inte ha en strategi utan en analys i botten – vad säljer och vad säljer inte. Det är klart att om någonting säljer väldigt bra så kan du skruva upp priset (Ritar figur på tavlan för att exemplifiera).

”Kapaciteten i en restaurang är relativt fast, hur arbetar ni för att optimera utnyttjandet av kapacitet?”

I à la carte ingenting, därför vi har inte ett kapacitetsproblem men vi gör det ju på möten och det har ju med att göra när folk får lov att äta middag eller inte och någon kan ju ha en önskan om att äta halv åtta men det går inte så då måste vi flytta runt för att få restaurangkapaciteten att gå ihop men det är klart att i en à la carte restaurant som ni säker ska skriva om så är ju mycket av det här... En del av RM inom F&B är ju att kartlägga processen vart man kan reducera tid. Du måste mäta alla intervaller för att se hur lång tid används från det att gästen går in till, de har satt sig, hur lång tid tar det innan de får beställt dricka, hur lång tid tar det innan de får den och allt det där. Det viktigaste som du aldrig får röra är måltidsaspekten, för en gäst ska inte känna att nu måste jag skynda mig så att jag får sålt detta bord igen. Men allt före och efter kan effektiviseras maximalt, reducera ner 10 % av den tiden från att de kommer in dörren till det att de betalat och gått ut så är det en potential på 10 % för att få en ökning av RevPASH. Mycket av det här börjar med restauranger i Norge, bordreservationer ska du utnyttja din kapacitet optimal, beror helt på läget till restaurangen. Ta Ekeberg Restaurangen, de har ju noll walk-in, det är ingen som kommer där klockan 19.00 där har man ju en reservation men med en restaurang mitt i Oslo centrum med massa folk som kommer in så är det ju inte smart av dig att ta emot reservationer, det är ju ett hinder för att du ska få utnyttjat din kapacitet. Det är fler och fler restauranger som har börjat med förhandsbetalning, speciellt i utlandet vilket är ett sätt att försäkra sig om att de pengarna får jag oavsett om du får avbeställningar så är du ju färdig. Det är ju kapacitet eller ett element, jag vet inte om ni haft den teorin men handlar om sätekonfiguration eller bordkonfirmation i restaurangen är ju kritisk, också baserat på det många restauranger gör att de bara köper in bord, de ska vara så och det ska vara så. Men så har de inte gjort någon form för undersökning på förhand på exempelvis i den här delen av staden, vem är det som vanligtvis kommer? Är det kompisgäng? Är det par? Vad är den optimala konfigurationen av bord? Och det är ju de här tingen som du på ett sätt måste tweaka för att utnyttja din kapacitet till det maximala, har du fel bordkonfiguration så hjälper det inte. Om du har massor av åtta-mans bord men du har inga åttor i din marknad så når du ett tak i din kapacitet. Så vi gör ingenting med att kommunicera, eh jag gillar inte sånt. Jag har varit på Dinner någon gång och så får man ett SMS med besked ”du har bord från då till då” det gillar jag inte alls, jag gillar det från ett Revenue Management perspektiv *alla skrattar* men jag gillar det inte som en person därför jag upplever att jag är en del av ett samlingsband och de kan göra det där på ett väldigt

mycket bättre sätt utan att sätta en tidsbegränsning därför det har med processer att göra. Om du låter processen gå väldigt mycket fortare så är det ingen som sitter kvar på Dinner och dricker drinkar i tre timmar efter att de är färdiga med att äta. Det kommer till en punkt när du känner att måltiden är färdig och du själv känner att du måste gå och det klarar du att göra snabbare än att du får ett besked om att du måste gå ut genom dörren, därför det upplevs inte som kundservice. Så länge de har kontroll på sina processer på förhand är inte det där nödvändigt. Det är egentligen mest ett tecken på att okej, när vi kommer efteråt och har dålig tid så blir du ruschad in och ruschad ut för att vi ska ha dina pengar och det är inte en god strategi på lång sikt. Du måste på ett sätt, den delen är superviktig i kapaciteten, men det var något annat jag skulle säga till er... Förhandsbetalning, eh jag kommer säkert på det efteråt.

”På vilken bakgrund har ni definierat ramarna för reservationen hos er? Exempelvis begränsningar som tid och antal? Du nämnde att du inte gillar att få någon tidsbegränsning när du är ute själv, men jobbar ni med en form för begränsningar för reservationer?” Nej, men det kan förekomma men som regel inte därför vi har ju möjligheten vid att om vi ser att det är väldigt många som har middag så kan vi bara ta ett mötesrum och duka upp i och så har de middag i egen lokal eller någonting liknande *”Nu kom jag på vad jag skulle säga under kapacitet”* Försäljningsstrategi, alla som jobbar i restaurang är drillade till att man alltid ska driva med mer försäljning, fel. Du ska driva med mer försäljning när det är tidpunkt för att göra det. Klockan 20 på en lördag så är det inget värde i att sälja den där extra desserten, värdet ligger i att få gästerna ut så du kan få in nya och som lägger igen mer pengar. Men kommer det gäster klockan tre och det är relativt tomt i lokalen så ska du försöka att sälja på dem vad som helst och det är ingenting som restauranger drillas till i någon större grad på. De mäts på mer försäljning och det är en skev tanke, att jag har ökat omsättning per bord men jag har haft färre bord eftersom jag har fått alla bord att sitta längre. ***”Och där är ju RevPASH väldigt intressant för att se på vad som faktiskt ökar RevPASH och att det är det som du ska fokusera på och inte genomsnitts nota eller liknande”*** Ja.

”Mäter ni hur lång tid gästen förbrukar i restaurangen? Om ja, vad använder ni informationen till? Om nej, varför?”

Ja det mäts men det är ingen som ser på det, vi har inte det behovet. Vi är där vi önskar att sälja på alla mest möjligt därför att vi har ingen kapacitetsbegränsning. Men om du har det så måste du mäta, det är ju på ett sätt Duration alltså längden på måltiden i restaurangen är ju en kritisk KPI, speciellt avhängig av när du kommer för att äta och i Oslo ska alla komma och äta samtidigt och det är lite av utmaningen. Det är precis som på flyg, anledningen till att kapaciteten på Gardermoen är sprängd är inte på grund av att rullbanden inte klarar att ta emot mer flyg vi har lika många rullband som Heathrow som har te gånger så mycket passagerare, det är bara det att Norrmän ska flyga antingen klockan åtta på jobb eller klockan fyra, det är ingen som vill sätta sig på ett flyg klockan 10.20 då är det tomt på Gardermoen, om du drar till London så är det smäck fullt. Om man inte klarar att få den spridningen, det är det som är hela problemet här – du måste ha strategier här så att du får alla bättre fördelat ut över de öppettiderna du har och använda de verktygen som ska till för att lyckas med det. Lite av problemet med restauratörer är ju det att det inte många av dem som har stark analytisk kapacitet, vilket är ett fint sätt att säga det på (**Alla ler**) så det gör det till en utmaning att tänka i dessa banor, så det är därför som oftast att stora restauranggrupper är bättre på detta därför att de har fler anställda, de kan ta sig råd att hämta in specialkompetens för att göra tester och göra den typen av ting.

”Det framstår att ni sitter på väldigt mycket outnyttjad kapacitet i F&B, när ni ska bygga nya hotell väljer ni då att ha en mindre andel kvadratmeter inom F&B än vad ni gjorde för exempelvis 10 år sedan?”

Nej, därför att restaurangkapaciteten är extremt länkat upp emot hur många hotellrum som man har. Därför gästerna äter frukost och man kanske kan säga att det är en medverkande anledning till att gästerna inte äter frukost därför att det ger mer prägel av kantina än en restaurang därför att det är så stort, men där har man inget val. Det bästa sättet för att reducera det är att ta betalt för frukosten därför då blir det färre som äter och du kan ha mindre restaurangområden och det kommer helt säkert till att komma att man tar betalt för frukosten. För oss är det banketter, ett stort möte på en dag ute på ett av våra stora möteshotell med rum, mat och dricka är ju fort 1,3 - 1,4 miljoner, en dag och en kväll och en genomsnittlig restaurang i Oslo kanske omsätter 15-20 miljoner, beroende på storlek. Så det blir på ett sätt

så att lyckas vi att optimera den delen så blir det väldigt mycket pengar än vad det blir om vi skulle fokusera på om vi ska skriva kok, stekt eller sauterat på en meny i à la carte. Filosofin med hur vi jobbar och hur vi presenterar mat på en bankett meny och den typen av ting, vi ser på har vi dyra nog bankettmenyer och finns det en efterfrågan på någonting som är dyrare och då gångrar du det plötsligt med 600 som ska äta middag och då blir det ganska mycket pengar. Och vi har folk på jobb oavsett så de som kommer in i restaurangen och vill ha a la carte, det är ju pengar det också naturligtvis och de ska ju ha en god upplevelse, vi är upptagna av att de ska få god mat och en god upplevelse och allt det där så vi gör det som en professionell restaurang. Jag tror att maten som vi har är minst lika god som den du får när du går ut dörren men problemet är att gästen har en uppfattning om att på hotell så är det dåligt och så är det dyrt och det är någonting som vi måste jobba med och vända, så därför går de ju ut.

”Med tror du att det är en kulturell upplevelse av norrmän?”

Det är ganska vanligt internationellt också, företagsresande som reser ensamma – en man går ner i restaurangen och en kvinna som reser ensam tar med maten upp på rummet därför damer är inte komfortabla med att sitta ensamma i lika stor grad i en restaurang och äta, några är den med färre. Och de som är det i förbindelse med ett möte, kanske möter tre-fyra andra kollegor som inte bor på hotellet och då kanske man möts utanför på ett annat ställe. Men det är klart, att historiskt sett så var maten på hotell dyrare och sämre och det är en sådan sak som bara hänger med det är inte så det är idag det är många hotell, både våra och konkurrenternas som har väldigt god mat där ute idag. Men man gör samma fel där på prissättning, jag har haft massa diskussioner med våra F&B folk om det där *”att ni prissätter er ut...?”* Utifrån procent istället för att se på vad kunderna är villiga att betala, jag är helt säker på om att vi hade sålt hamburgare för 99,- mellan klockan 16 och 18 på varje hotell så hade det tagit helt av. Det är ingen som hade köpt sig en meal för 90 spänn om man hade kunnat gå in och sitta på en ordentlig restaurang där man hade kunnat äta en hamburgare som är betydligt större och som är färsk och där allt är tillagat ordentligt.

”Vilka verktyg tror du är viktiga när man ska implementera Revenue Management i en restaurang?”

Det största problemet som en restaurang har är att de har inte goda historiska tal, prognostal – det har besökstal, det är två helt olika ting. Om jag går in och ser på ett hotell bara för att ge som exempel som har 100 rum och jag ser att det är sålt 98 den ena dagen, det är det som historien berättar för mig men egentligen så skulle jag kunnat sälja två gånger kapaciteten den dagen, därför en efterfrågan som egentligen var där den klarade inte jag att få tag igenom de valen som jag gjorde. Eh, om du inte har både vad utfallet blev och vad prognosen var så kan du inte laga en ny prognos. Inte sant? Och om du ska ha en strategi för hur du ska ta betalt så måste du ha en viss form för förväntning till vilken efterfrågan du har och när kommer den? Det är liksom grundfundamentet om att kring prissättningen, det är att förstå den dynamiken. De flesta restauranger i Oslo idag, kan säkert komma med en bra prognos för en fredag 19.30 därför att då vet de att de får fullt. Ja okej, men hur fullt då? Kunde du sålt restaurangen 2 gånger? 3 gånger? Blev det precis fullt? Det har ju med betalningsvilja att göra, så om du ser att du alltid har fullt och så har du höjt priset med 10 kronor, du kunde ha höjt priset med 50 kronor och kanske ändå ha fullt men den chansen kan du inte ta för än du vet hur många, vad är den totala efterfrågan som jag faktiskt har till de olika tidpunkterna? Det finns inte några goda verktyg för restaurangen och det är ett av de största hindren som de har.

”Men tror du att det påverkar att mycket av reservationer har gått från telefon till internet även på restaurang ligger långt bak mot hotell och flyg? Tror du att möjligheten för den data finns inom en snar framtid?”

Data finns ju till en viss grad idag, lite avhängig av, du kan göra mycket av detta manuellt. Det är bara det att det tar tid, om gäster ringer dig, registrera det telefonsamtalet, vilket datum som de önskar att beställa, om du sa ja eller nej tack för exempel. Du måste ju ha en form för översikt över regrets/denail – vad du än kallar det på hur många eller få som inte köpt på webben så kan du ju spåra allt om du har reservationer på nätet så kan du ju se om det är något datum som utmärker sig på sök, något klockslag som utmärker sig på sök och lägga en plan kring det. Men inte sant, det här inte ett jobb för en... Utan att vara rasistiskt, en svensk servitör (alla skrattar) Alltså det är ju inte det, det är en helt annan kompetens. Problemet är ju att, i en bransch men låga marginaler på en fristående restaurang de har inga personer som har den här typen av kunskap så det vet inte var de ska börja och det finns inte såvitt vad jag vet

optimeringssystem för prognoser som kommer med förslag för sig så du måste börja helt från början och då måste du ju hitta de sakerna som är viktiga för dig, de enkla tingen som inte tar så mycket tid för att öka din förståelse för vad som föregår i ditt eget hotell, nej jag menar restaurang och utan att jag vet det helt säkert så kan jag läggen en stor summa på att det många gör när dagen är över, vad var min nettoomsättning och hur är mina procent? Och det är ju inte där du startar när du ska förstå din egen business, hur många tomma stolar hade du? När var det fullt? När hade jag massa kapacitet? Vilka rätter sålde bra? V-ad blev inte sålt? Vilka paketerade lösningar hade jag kunnat laga? Det blir på ett sätt... Eh, det är massor som kan göras, enkla grepp som kan ge ett relativt gott resultat på nästan vilken restaurang som helst men du måste ha någon som förstår det och som förklarar för kockar, servitörer ja allihopa vad det är du gör och varför du gör det. Därför att om ingen förstår varför du gör det du gör så är det ingen som är lojal, då blir det BOHICA-effekt, Bend Over Here It Comes Again. Du bara böjer dig fram och så hör du tills de har pratat färdigt och alla bara ja, ja ja men så är det ingen som följer upp och så går du rätt tillbaka till så du alltid gjort. Du måste få de anställda och hela teamet att förstå varför vi gör dessa ändringar, varför det är viktigt, vad vi får ut av det osv. osv. därför det är ingen, det finns inte en person som man mäta allt detta ensam. Så, det är massor som kan göras... Nu vet inte jag vad de stora restauranggrupperna gör runt allt detta därför jag har inte nog insikt i men jag skulle tro att exempel UMEO och Furuseth-gruppen och de där, de måste ju ha någon, alltså jag kan inte förstå eller begripa om de inte har någon som sitter och jobbar men lite analys och ser på vad som fungerar och inte fungerar, det är jag helt övertygad om att de har om de inte har det så är det ju katastrof. Det är ju liksom, det måste de, de måste ha det. Hur långt har de tagit det? Hur mycket risker är de villiga att ta? Eh, det hade varit intressant att höra vad de sa...

”Har du några avslutande förslag på hur Revenue Management kan tillämpas i en restaurang?”

Teknologi, därför det är liksom... De är ju tröga där, ju mer du kan digitalisera en restaurang, desto mer data får du gratis, ju lättare är det att finna ut av var du är. Om du inte vet vart du är, så det du heller inte vart du ska, du måste ha en etablerad utgångspunkt men ni har ju täckt många... På UMEO, på Friday's till exempel som är ett amerikanskt koncept, jag vet ju att Friday's i USA gör en del av det ni pratat om, hur bra det är på det vågar jag inte att säga, det staden där de är bäst är nog i New York därför där vågar de testa en del ting, hur de konfigurerar restaurangen, de har många som kommer och äter ensamma, hur de sätter folk

tillsammans men alltså, de gör ju allt möjligt för att få utnyttjat.... Mycket av detta är baserat på att de har en konstant ström av gäster, och det är ju det som är problemet... Jag är säker på att när ni pratar med dessa grupper, ta en sådan sak som lunch, inte sant? Alla äter lunch samtidigt och så är de eländiga på att göra lunchmenyer, alltså jag var på, jag höll på att få spasmer i eget hus. Jag hade möte på *** och så skulle vi mötas på ** för att äta lunch och det tog två timmar och så såg jag att det var tom, och jag förstår att det var tomt. Vem i hela världen är det som går ut och tar en lunch i två timmar mitt i veckan? Det är ju någon som är på semester, det är ju inte en normal business-lunch, medan menyn där ser du att de provar att gå mot businessmarknaden, men de har totalt missförstått. Och det där är på ett sätt... Eh... De... De kommer till att klaga på att det är så svårt därför att alla kommer samtidigt till lunch och alla kommer samtidigt till middag, ja, de gör det, det är inte svårt. Det är bara det att jag har inget incitativ på att komma och äta på någon annan tidpunkt, varför ska jag komma och äta på en annan tidpunkt för att du ska tjäna mer pengar, det är ju inte aktuellt för mig över huvud taget. Jag kan ändra mitt beteende om jag känner att det har ett värde för mig, och det är ju det som är... Pris är jag bäst på, på engelska Price is only an issue with the absence of value, så du kan aldrig klaga på att folk inte köper din produkt därför att det är för dyrt därför att problemet är att du har inte gjort den produkten attraktivt nog. Det finns alltid folk med nog pengar, som är villiga att betala, nästa oavsett vad det är du ska ta betalt för eller vad det är som du säljer så länge så länge som de uppfattar att det är värt det. I det ögonblicket som du inte klarar av att kommunicera att det här har ett värde så är du chanslös och om du inte kommunicerar ut att det är ett värde att äta på ** som exempel då.. Eh... Gäster måste förstå att det är ett värde för dem att komma och äta kl. 17. Om du egentligen har lust att äta kl. 19 och det är så att när du ringer och ska göra en beställning, du vill helst äta 19.30, beklagar det är fullt men du kan få bord kl. 17.30 eller kl. 22, då säger jag ju nej, men om du hade sagt hade jag har ett bord 17.30 och då har jag en early bird special där det faktiskt är 30 % billigare – då har jag faktiskt gjort det. Men de tänker inte så, och de är så upptagna av att gästen ska ha det bra men de förstår inte vad det egentligen innehåller. Och det blir precis samma på lunch, igen **, varför har de inte något som de kallar för ”business-express-lunch-meny” det här fem rätterna har vi, vi garanterar att från att du har satt dig till dess att du går så har det tagit max 40 minuter, det hade tagit helt av bland business-folk. Det skapar en förutsägbarhet, från det att jag går från kontoret och det att jag kommer tillbaka så har det gått 1 timme och då har jag fått ätit och haft möte med den personen som jag skulle möta.

”Ja, det borde ju gå att anpassa maten efter det och fortfarande laga god mat”

Ja, men det här är lite så... Einstein. Gör det samma om och om igen och förvänta ett annat resultat. Ehm... Restaurangen kommer aldrig till att kunna få gäster till att ändra beteende om inte de aktivt gör någonting annorlunda för att få dem till att göra det – där är problemet. Så enkelt, så svårt.