



**CATOLICA
LISBON**
SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS

The impact of standalone restaurants in hotels

The case of Tivoli Hotels & Resorts

Author: Luís Miguel Figueiredo de Lima

Advisor: Rute Xavier

Dissertation submitted in partial fulfilment of requirements for the degree of MSc in Business Administration, at the Universidade Católica Portuguesa, January 2016.

Abstract

Title: The Impact of standalone restaurants in hotels – The case of Tivoli Hotels & Resorts

Author: Luís Miguel Figueiredo de Lima

Once considered as a minor component of the hotel's business, hotel restaurants are regaining momentum, and gradually overcoming the widespread negative stigma associated with them.

Through the development of popular standalone hotel restaurants, hotels aim at improving their attractiveness, and at drawing not only hotel guests, but also external visitors. Still, the creation of popular restaurants internally detracts the hotel from its core business of selling rooms, and requires certain competences that not all hotels possess. Therefore, many hotels resort to contractual arrangements with specialized external restaurant operators.

With an emphasis on Tivoli group, this dissertation aims at comprehending the impact of independent restaurants in hotels, and to understand what the critical factors for its success are. The research is mainly qualitative in nature, with interviews, market research and internal financial reports used to reach conclusions.

The findings suggest that the role of the hotel restaurant is evolving, and that the integration of standalone restaurants in hotels engenders benefits that go well beyond simple financial gains, as it also leverages the hotel's image and value. However, the development and maintenance of an independent hotel restaurant is more costly than a conventional hotel restaurant, and it's only rational when a set of critical factors is met.

The conclusions underline that while the implementation of independent hotel restaurants may be considered as a solution to turnaround underperforming units and as a source of competitive advantage, each case is unique, and a complete cost-benefit analysis is necessary before taking the decision to invest.

Resumo

Título: O impacto dos restaurantes independentes em hotéis – O caso do Tivoli Hotels & Resorts

Autor: Luís Miguel Figueiredo de Lima

Considerados no passado como parte irrelevante do negócio hoteleiro, os restaurantes de hotel estão a reconquistar ímpeto, superando gradualmente o estigma negativo a eles associado.

Através do desenvolvimento de restaurantes independentes, os hotéis ambicionam aumentar a sua popularidade, e atrair não apenas hóspedes do hotel, mas também visitantes externos. Contudo, a criação de restaurantes internamente pode divertir os hotéis do seu principal negócio da venda de quartos, e requer certas competências que nem todos possuem. Assim, muitos hotéis recorrem a acordos contratuais com operadores de restaurantes externos.

Com enfoque no grupo Tivoli, esta dissertação tem como objectivo compreender o impacto dos restaurantes independentes em hotéis, e determinar que factores são críticos para o seu sucesso. A investigação é sobretudo de natureza qualitativa, baseando-se em entrevistas, pesquisa de mercado, e relatórios financeiros para a chegada a conclusões.

Os resultados sugerem que o papel do restaurante de hotel está a evoluir, e que a integração de restaurantes independentes populares em hotéis gera benefícios que vão para além de ganhos financeiros, já que também melhoram a imagem do hotel e valorizam-no. No entanto, o desenvolvimento e manutenção de restaurantes independentes é mais dispendioso do que em restaurantes de hotel convencionais, justificando-se somente quando certos factores críticos são assegurados.

As conclusões destacam que embora a implementação de restaurantes independentes possa ser considerada uma fonte de vantagem competitiva e solução para recuperar unidades com mau desempenho, cada caso é único, e uma análise custo-benefício é necessária antes de ser tomada a decisão de investir.