

Inspirationsmateriale til arbejdsmarkedsuddannelsen

Nr. 40906

Revenue Management ved gæstebetjening

Udviklet af:

Mogens Stendrup & Peter Saabye Simonsen
Saabye Stendrup & Partners
Forskerparken 10
5230 Odense M

September 2009

INSPIRATIONSMATERIALE

Revenue Management ved gæstebetjening

1. Uddannelsesmålets sammenhæng til FKB og TAK

FKB

Arbejdsmarkedsuddannelsen er udviklet til den Fælles Kompetencebeskrivelse, FKB nr. 2777 "Reception, servering og service". FKB'en kan hentes på www.uddannelsesadministration.dk eller www.khru.dk

Uddannelsen har en varighed på 2 dage.

Handlingsorienterede mål

I forbindelse med salgsprocessen ved gæstebetjening i reception og ved servering kan deltageren trække på en viden om virksomhedens indtægtsplanlægning og salg samt kendskab til dens anvendelse af Revenue Management som et led i taktiske overvejelser om at optimere indtjeningen, uden at der gives køb på kundens serviceoplevelse og tilfredshed. Deltageren kan med baggrund i begreberne Revenue Per Available Room (Rev.Par.) og Revenue Per Available Seat (Rev.Pas.) beregne og analysere nøgletal for at optimere virksomhedens kapacitet. Deltageren har kendskab til pris- og efterspørgselselastisitet og til hvordan, det indgår i arbejdet med planlægningen af virksomhedens fremtidige drift.

TAK

Tilhørende arbejdsmarkedsrelevante kompetencer (TAK): Gæstebetjening i reception/Gæstebetjening ved servering/ Menu- og drikkevaresammensætning/ "Wellness og oplevelse". Herunder vil det være de lidt mere strategisk og analytisk betonedede jobfunktioner, som medarbejdere skal bringe i anvendelse.

Arbejdsfunktioner

Arbejdsmarkedsuddannelsen er relevant for receptionister, receptionschefer, bookingchefer/assistenter, sælgere/salgsassistenten, tjenere, restaurantchefer, konferencekoordinatore og andre med booking- og salgsansvar på hoteller, kroer, konferencecentre, mødevirksomheder, restauranter, caféer og wellness-centre. Uddannelsen kan også have interesse for frontlinpersonale på campingpladser og vandrerhjem. Indholdet af kurset har relevans for de anførte medarbejdergrupper ved, at de kan udvide deres kompetencer og karrieremuligheder inden for sektoren.

Deltagernes jobmæssige forudsætninger kan således være forskellige, men centralt er, at medarbejderen har eller ønsker at få indsigt i, hvordan virksomheden kan forbedre planlægning og styring af indtægter og optimere indtjeningen.

"Revenue Management ved gæstebetjening" er oplagt for den medarbejder, der vil arbejde videre med prisstyring og som ønsker nye og (måske) lidt mere strategisk og analytisk betonedede jobfunktioner, der kræver andre fagligheder, end medarbejderen hidtil har haft.

2. Ideer til tilrettelæggelse

Traditionelt har hotel- og restaurantbranchen haft fokus på styring af omkostningerne, mens indtægtsiden ikke har været genstand for samme opmærksomhed. Revenue Management, også kendt som yield management eller indtægtsstyring, er et værktøj, hvor man forsøger at forstå og påvirke kundens adfærd på en måde, der kan øge virksomhedens profit. Udfordringen er at sælge hotelværelset eller restaurantstolen til den rigtige kunde på det rigtige tidspunkt til den rigtige pris og i den rigtige tidslængde.

Revenue Management er et af de vigtige indtægtsredskaber i hotel-, konference-, restaurant- og luftfartsindustrierne og af mange betragtet som det vigtigste indtægtsredskab.

Brugen af Revenue Management er styret af udviklingen i samfundet, hvor kunderne bliver mere og mere krævende og vidende om, hvad de vil have. De kan finde og sammenligne priser på Internettet og derved se, hvad de får for pengene. Både kunder og virksomheder ved altså mere om priser end tidligere.

Som medarbejder i virksomhederne er det helt centrale ved Revenue Management, at man delvist kan forudsige den fremtidige efterspørgsel, fx hvordan belægningsraten bliver pr. dag/tidsperiode i virksomheden. Derigennem kan man bedre fastlægge den pris, som man skal tage for sit værelse, møderum eller stol. På den måde kan man øge indtjeningen på den samme kunde. Almindeligvis vurderes det, at virksomheder kan øge indtjeningen med op til 10 % ved at indføre Revenue Management, og en meget stor andel føres direkte på virksomhedens resultat.

Introduktion og fælles sprog

Uddannelsesforløbet kan skrues sammen på flere måder, men det vil være hensigtsmæssigt at starte med at etablere et fælles sprog mellem deltagerne, dvs. at en række af de begreber som anvendes i forløbet bliver introduceret. Typisk vil det være hensigtsmæssigt at bringe deltagerne i spil fra starten og lade dem forklare, hvad de mener med begreberne i deres respektive virksomheder. Dermed får underviseren også en indsigt i deltagerens virkelighed.

Derefter er det tid at gå ind i de forskellige faglige elementer, som uddannelsen rummer.

Historik

Kortfattet indføring i den historiske udvikling af Revenue Management, hvor der kan gives eksempler på de brancher, som anvender Revenue Management samt eksempler på nogle af de værktøjer, som typisk anvendes. Desuden en kort indføring i konkurrencemæssige regler omkring deling af data, der er relevant i forståelsen af arbejdet med Rev.Par/Rev.Pas.

Hvad skal man kunne

Dernæst tager man fat i, hvad der er nødvendigt for at kunne udføre Revenue Management ude i virksomhederne og som medarbejder. Hvilke værktøjer og kompetencer skal kursisten have?

Priselasticitet - efterspørgselselasticitet

Herefter kan priselasticitet og efterspørgselselasticitet med fordel inddrages som emner. Undgå teoretisering, men hav fokus på, hvad det er i praksis, og hvad det betyder for virksomhederne.

INSPIRATIONSMATERIALE

Revenue Management ved gæstebetjening

Forecast - prognose

Med ovenstående som baggrund kan man kaste sig ud i at arbejde med dynamisk forecast. Det betyder, at deltagerne skal forholde sig til, hvad det er for en plan deres virksomhed har for fremtiden. Netop denne del af uddannelsen kan med stor fordel tage afsæt i den enkelte deltagers virksomhed, da øvelsen indebærer, at man forholder sig til, hvor man er, hvor man vil hen og hvad det vil kræve at komme derhen. Fokus er på virksomhedens positionering på markedet og som konsekvens heraf også, hvad det er for prognoser/scenarier/forecast, man har, for at optimere indtjeningen i fremtiden.

Købesituationen

Det næste skridt kan være at afdække, hvad der egentligt foregår i forbindelse med et køb af et hotelværelse, et møderum eller en stol i restauranten. Sæt fokus på processer og handlinger. Mange i sektoren tror de ved, hvad der sker. Men lad eksempelvis deltageren/erne forklare, hvordan processen er i virksomheden/erne, når en kunde henvender sig. Hvad sker der, hvem involveres osv.?

Tid

Den naturlige forlængelse af analysen af købesituationen er at introducere deltagerne for 'tidsbegrebet'. Hvad betyder det, at hotellet har 24 timer at sælge værelset i, eller at restauranten har X timer til at sælge stolen i? Hvad koster det at have en stol ledig i et minut? Fortsæt med at diskutere konsekvensen af at have/ikke at have en afbestillingspolitik/no-show politik.

Rev.Par – Rev.Pas.

Endelig skal deltagerne lære om Rev.Par / Rev.Pas, dvs. indtjeningen pr. tilgængelige værelser eller pr. tilgængelig stol (kapacitet). Rev.par / Rev. Pas. er nøglebegreber, som giver mulighed for at virksomheden kan måle sig op mod andre virksomheder (competitive set). Dermed får man også mulighed for at se, om det går godt, eller om man kan gøre det bedre.

3. Afholdelsesformer

Kurset afvikles over 2 dage.

For at tilgodese de forskellige baggrunde, som deltagerne kommer med, anbefales det, at undervisningen læner sig op ad action learning, dvs. veksler mellem katederundervisning, oplæg, diskussioner, gruppearbejde og individuelle opgaver, som er dels teoretiske/fiktive, dels stammer fra deltageres egne virksomheder. Udgangspunktet i deltageres egne virksomheder gør, at øvelser og opgaver løses så virkelighedsnært som muligt. Eksempelvis kan deltageren indsamle enkle informationer fra virksomheden, som vil blive brugt i cases. For deltagere uden virksomheder, skal der sikres et sæt af informationer, som kan anvendes på fiktive virksomheder. Fordi virksomhederne ofte er små og muligheden for videndeling i virksomheden (om brugen af Revenue Management) er begrænset, så kan der opfordres til at etablere netværk mellem deltagerne efter forløbet.

4. Litteraturliste og nyttige links

Links

www.horesta.dk - HORESTA er arbejdsgiverforeningen for hotel, restaurant og turismeerhvervene

www.bibliotek.dk – herigennem kan der søges på alle landets biblioteker

www.spectra.dk – eksempel på bookingsystemer til hotel, restaurant, rejsevirksomhed

www.techotel.dk – eksempel på bookingsystemer til hotel, restaurant, rejsevirksomhed

www.fidelio.com – eksempel på bookingsystemer til hotel, restaurant

Litteratur – dansksproget

Revenue management - økonomiske, konkurrencemæssige og organisatoriske konsekvenser,
Benedikte Rosenbrinck, CBS, ph.d. afhandling 2005

Der er derudover ikke identificeret dansksproget offentligt tilgængelig litteratur. Det er muligt, at der via universiteter og handelshøjskoler kan findes enkelte publikationer på dansk, ligesom at emnet er sporadisk beskrevet i generelle værker om fx hoteldrift. Endelig er der ganske givet en række master/hovedopgaver om emnet.

Litteratur – engelsk/tysksproget

An Introduction to Revenue Management for the Hospitality Industry
Kimberly A. Tranter, Trevor Stuart-Hill, and Juston Parker (Paperback, 2008)

The Theory and Practice of Revenue Management: 68 (International Series in Operations Research & Management Science)
Kalyan T. Talluri and Garrett J. van Ryzin (Paperback, 2005)

Hotel Sales and Revenue Management Book 2.0
Carol Verret (Paperback, 2008)

Pricing and Revenue Optimization
Robert Phillips (Hardcover, 2005)

Revenue Management and Pricing
Una McMahon- Beattie and Ian Yeoman (Paperback, 2004)

Revenue Management: Hard Core Tactics for Profit-making and Market Domination
Robert Cross (Paperback, 1998)

The Pricing and Revenue Management of Services: A Strategic Approach: (Routledge Advances in Management & Business Studies)
Irene C.L. Ng (Hardcover, 2007)

INSPIRATIONSMATERIALE

Revenue Management ved gæstebetjening

Yield Management: Strategies for the Service Industries

Anthony Ingold, Una McMahon-Beattie, Una MacMahon-Beattie (Editor), and Ian Yeoman (Editor) (Paperback, 2001)

Revenue Management: Grundlagen Und Mathematische Methoden (Springer-Lehrbuch)

Robert Klein and Claudius Steinhardt (Paperback, 2008)

The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation

A. G. Lafley and Ram Charan (Hardcover, 2008)

Capacity Options for Revenue Management: Theory and Applications in the Air Cargo Industry
(Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems)

Rolf Hellermann (Paperback, 2006)