

Revenue Management

– et nødvendig onde, men ikke tilstrekkelig for å levere lønnsomhet

Revenue Management (opprinnelig kalt Yield Management) fikk sannsynligvis sitt store gjennombrudd i 1985, da American Airlines, under Robert Crandall's ledelse, lanserte DINAMO, datidens mest avanserte Yield Management dataprogram. Det ble innført for å stå imot økonomisk resesjon og økende konkurranse fra nyopprettede lavkost-flyselskaper som PEOPLExpress. Allerede etter ett år kunne American Airlines rapportere en drastisk økning i omsetning på mer enn 14% og en økning i driftsresultat på hele 48%.

HRR - Young N. Nguyen (Tekst)*

Revenue Management (opprinnelig kalt Yield Management) fikk sannsynligvis sitt store gjennombrudd i 1985, da American Airlines, under Robert Crandall's ledelse, lanserte DINAMO, datidens mest avanserte Yield Management dataprogram. Det ble innført for å stå imot økonomisk resesjon og økende konkurranse fra nyopprettede lavkost-flyselskaper som PEOPLExpress. Allerede etter ett år kunne American Airlines rapportere en drastisk økning i omsetning på mer enn 14% og en økning i driftsresultat på hele 48%.

Senere diskuterte Crandall sin suksesshistorie med Bill Marriott, konsernsjef og medeier i Marriott International. På midten av 90-tallet kunne Marriott fortelle om en lignende braksuksess som American Airlines hadde hatt.

Dette er to praktiske eksempler på hvordan Revenue Management-konseptet og -praksisen kan bidra til å skape usedvanlig økning av topplinjer, med lukrative overskudd. Revenue Management-litteraturen kan forlede oss til å tro at utbredelsen av Revenue Management har vært utelukkende bra for hotellbransjen. En del bransjefolk – også i Norge – snakker om dagens Revenue Management-konsept og -løsning som det er det viktigste tiltaket for lønnsom drift.

Det er min vurdering at en slik tro i beste fall er overdreven og i verste fall medfører feil ledelsesfokus, med mulige fatale følger for lønnsomheten.

Min påstand er at Revenue Management gir et betydelig komparativt fortrinn knyttet til «first mover», slik det gav American Airlines og Marriott. Men dette fortrinnet forvitres med en gang flere aktører i samme marked implementerer konseptet og praksisen. Utbredelsen resulterer i at Revenue Management i stor grad blir et nødvendig onde, for å opprettholde ens markedsposisjon, og forvandler situasjonen til et nullsumspill i dager der tilbudet er større enn

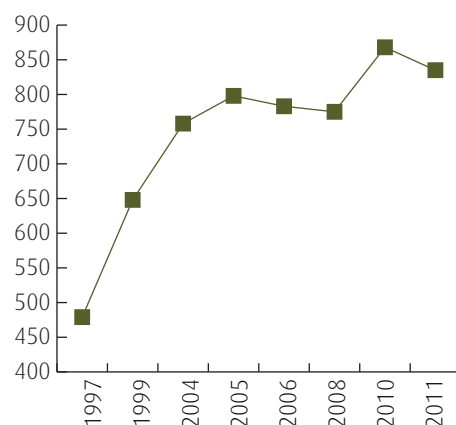
etterspørselen. I en slik markedssituasjon er Revenue Management alene ikke lenger nok til å bidra til lønnsom drift.

Med Revenue Management, i kombinasjon med stadig raskere utvikling og utbredelse av bruken av internett og mobilteknologi, får kunden stadig bedre og i nær sanntid, oversikt over sine valg. Markedsplassen blir stadig mer transparent og effektiv, og forvandles dermed til en «motsatt-auksjon» (reversed auction), der hotellene i realiteten stort sett må tiltrekke gjester gjennom å tilby lavest pris. Store investeringer i å differensiere seg, bortsett fra beliggenhet, vil være mindre avgjørende for lønnsomheten.

Strukturelle forbedringer har gitt stordriftsgevinster

Utbredelsen av Revenue Management for hotell i Norge, slik vi kjenner den idag, fant sted for litt mer enn 10 år siden. I henhold til statistikk på rompris utgitt av Statistisk sentralbyrå (SSB), oppnådde gjennomsnittet 53 kroner under nivået, dersom den hadde fulgt inflasjonen i tidsperioden 2008 – 2012. Samtidig viser *Horwath HTL Norsk Hotellnæring 2012* (ref. figur 3.3.4) at romdøgn per årsverk i gjennomsnitt har steget i tilsvarende periode.

Figur 3.3.4 – Solgte romdøgn per årsverk



Kilde: Norsk Hotellnæring 2012/ Horwath HTL

Det positive faktum at det kreves færre årsverk for å betjene flere romdøgn, kan ikke tilskrives forbedret RevPAR, som er hensikten til Revenue Management, men er et resultat av strukturelle forbedringer, særlig innenfor innkjøp, markedsføring og støttefunksjoner, som har gitt stordriftsgevinster.

En tommelfingerregel i hotellbransjen er at for hver krone i kostnad, må man selge for minst 10 kroner, for å oppnå samme dekningsbidrag på driftsresultat 3. Dersom utviklingen, forsterket av Revenue Management, tilsier at rompris vil fluktuere i takt med etterspørsel, og at driftskostnadene vil øke fremover, hva er så mest meningsfylt å fokusere på for å levere lønnsomhet?

Det er min vurdering at Revenue Management, slik det utføres idag, er et nødvendig onde, men ikke er nok for levere lønnsomhet. Morgendagens vinnere i bransjen blir de som omfavner løsninger som logisk videreutvikler Revenue Management-tankegangen på to områder.

Resource Management: dynamisk ressursstyring basert på relevante aktivitetsdrivere, som er fullt integrert med daglig prognostisering i Revenue Management, for å sikre at man kan endre bemanning og matinnkjøp i tide, for å hindre produktivitetstap. Ressursstyring må anerkjennes som en viktig fagdisiplin, som krever inngående kunnskap om kostnadsadferd og som må utøves proaktivt i likhet

med Revenue Management. Budsjettkontroll i ettertid, i konvensjonell forstand, er ikke lenger godt nok.

Total Revenue Management: det innebærer i hovedsak at man optimaliserer fortjeneste basert på bidragsmargin (contribution margin) lenket til gjestens totalforbruk (inkludert mersalg når gjesten er i huset) av alle produkter og tjenester, og ikke bare rom, for å øke profitt gjennom bidragsmargin per tilgjengelig enhet (f.eks. konferanse, selskap, spa, F&B, osv.)

Det er mitt håp at dette innspillet provoserer frem en litt mer nyansert refleksjon over muligheter og begrensninger knyttet til dagens Revenue Management, samt belyser noe av potensialet ny teknologi og innovative organisasjonsmodeller kan åpne av muligheter for de som våger å tenke nytt og ukonvensjonelt.

* YOUNG N. NGUYEN vil være bidragsyter i HRR med jevne mellomrom fremover. Han er adm. dir., gründer og medeier i d2o, som utvikler innovativ ledelsesmetodikk og programvare for cruise, hoteller og serveringsbedrifter. d2o har idag over 400 kunder i 15 land og har et sterkt samarbeid med flere hotellhøyskoler og universiteter.



Annonsér i HRR

- da når ditt budskap bransjens viktigste beslutningstagere!

HRR - fagbladet for hotell-, restaurant- og reisebransjen



Kokker og konditorer til tjeneste

Vi har 15 års erfaring med å hente dyktige fagarbeidere fra utlandet, og kan vise til bransjens beste nettverk. Vi kjører flere intervjuer, sjekker referanser og skreddersyr kurs før oppstart – alt i henhold til vår ISO-sertifisering. Vi tar arbeidsgiveransvaret, du betaler kun en forhåndsavtalt timepris. På den måten får du mer tid til å lede virksomheten. Vi leverer til sesonger, korte eller lange oppdrag og til faste stillinger.

Vil du vite mer?

Send noen ord til trygve.flood@adecco.no eller ring 934 20 514.

adecco.no