

Produktivitetsstyring

– en forutsetning for økt lønnsomhet og servicekvalitet

Å snakke om produktivitetstyring fortøner seg for mange i hotellbransjen som nesten å banne i kirken. Mange ledere antar dessverre at det å øke produktivitet er ensbetydende med dårligere kvalitet, eller at man må presse sine medarbeidere til å jobbe mer. Det behøver ikke å være noen av delene. Faktisk argumenterer jeg i artikkelen for at god produktivitetstyring er en viktig forutsetning for å forbedre (eller bevare) både god lønnsomhet og god servicekvalitet. Og ikke minst vil det også bidra til mer forutsigbar planlegging for de ansatte, som igjen betyr trygghet og trivsel.

HRR - Young N. Nguyen (Tekst)*

I artikkelen «Revenue Management – et nødvendig onde, men er ikke tilstrekkelig for å levere lønnsomhet» forfektet jeg at fokus på Revenue Management ikke lenger er tilstrekkelig for å skape lønnsom drift. Hovedårsaken er at markedet er blitt stadig mer transparent og tilstrekkelig effisient (dvs. at prisen på et rom til enhver tid gjenspeiler tilnærmet all tilgjengelig informasjon). Konsekvensen er at mange hoteller i realiteten ikke greier å øke prisen i takt med høyere kostnadsnivå for å levere ønsket profitt. For å stå imot margin-presset på bunnlinjen, samt fortsatt være levedyktig, må hotellene ta i bruk nyskapende teknologi, prosesser og nye metoder for å øke produktiviteten, uten å sette servicekvalitet på spill eller presse de ansatte til å jobbe mer. Etter min mening er dette fullt ut mulig, men det forutsetter at produktivitetstyring får vesentlig større ledelsesfokus enn tilfelle har vært – samme fokusnivå som Revenue Management har fått de siste 20 årene. Dersom man for hver krone i kostnad, må selge for minst 10 kroner for å oppnå samme dekningsbidrag, sier det seg selv at det er meningsfullt også å ha god produktivitetstyring på ledelsesagendaen.

Produktivitet defineres vanligvis som antall produserte enheter per tidsenhet (time-, dags- eller årsverk). For eksempel rom per stuepiketime, eller gjester per servitørtime. Ulikt for eksempel produksjonsindustrien, har hotellbransjen dessverre få og lite utbredte standarder og målesystemer. Dette vanskeliggjør sammenligning mellom hoteller, eller til og med mellom avdelinger i samme organisasjon. Det faktum at det ikke er noe fremtredende fagforum i industrien på dette fagområdet – slik tilfelle er med Revenue Management – er også symptomatisk for den manglende oppmerksomheten disiplinen får. Uten et slikt faktagrunnlag er det i

beste fall kvalifisert synsing, og ikke systematisk jobbing med kontinuerlig forbedring og målrettet innovasjon?

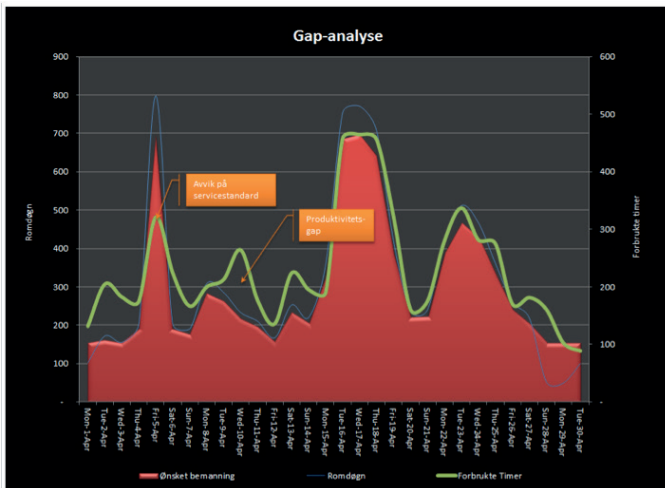
Hotelldrift byr på noen viktige begrensninger selskaper i andre bransjer ikke må forholde seg til i streben på å betjene svingninger i etterspørselen, bl.a. at:

- Det som er produsert ikke kan lagres over lengre tid, men må selges på dagen eller senest et par dager etter (eksempelvis rom og mat).
- På en del områder må ressursen utnyttes der og da (eksempelvis servitører i restauranten eller terapeuter i spa-avdelingen).
- Man ikke i noe særlig grad kan utnytte «produsere-på-bestilling» med ventetid, slik som eksempelvis bilfabrikanter praktiserer.

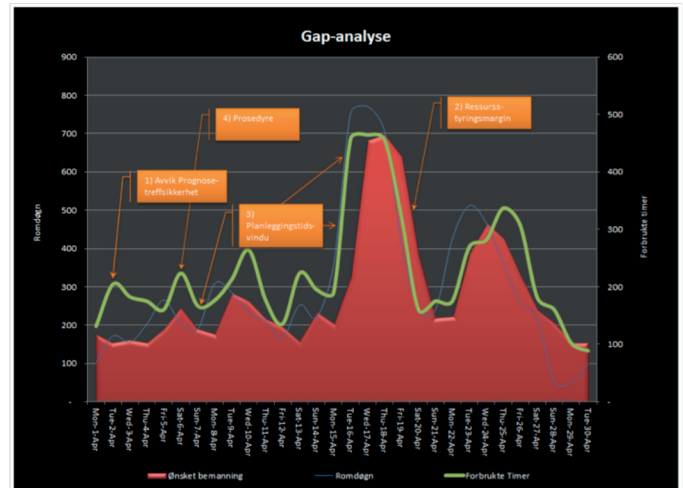
For å unngå lav produktivitet (svinn) og/eller kvalitetsforringelse, er det avgjørende at hotellet evner å bemanne riktig, slik at varen og tjenesten er tilgjengelig når gjester trenger de der og da.

Produktivitetstyring er blitt enda mer utfordrende – men dog enda mer kritisk – ettersom planleggingshorisonten stadig blir kortere, som en konsekvens av betraktelig snevrere bookingsvindu. Stadig flere gjester booker sine reiser bare dager før – ikke uker eller måneder. Det medfører at hotellene må legge til en sikkerhetsmargin for å unngå dårlig service på grunn av lav bemanning.

Aldri før har det vært viktigere for hotellene å innføre en daglig oppdatert rullerende prognosemodell (mer om temaet kan leses i HRR nr.8/2012 «Rullerende prognostisering: Å styre fremfor å spå om fremtidens resultat») for å redusere slakk i bemanningen og



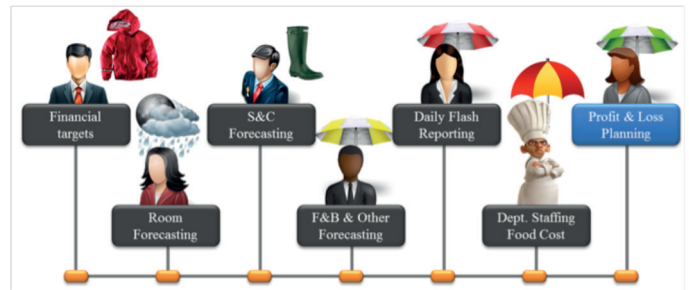
Figur 1 viser hvorfor manglende evne til å bemanne og styre produktivitet i takt med varierende etterspørsel er ødeleggende for både lønnsomhet og servicekvalitet.



Figur 2 viser avvik forårsaket av styrbare faktorer som beskrevet nedenfor.

dermed produktiviteten. Overbemanning er ikke bare negativt for lønnsomheten, men den påvirker også servicekvaliteten dersom man ønsker å levere budsjettert/ prognostisert resultat, eller produktivitet over en periode. Slik styring medfører at jo mer man overforbruker på en eller flere dager, desto mindre kan man bruke på dager man faktisk har behov for ressursen. Ergo vil det gå ut over kvalitet og ikke minst mulighet for forventet mersalg.

Overbemanning på stille dager er heller ikke heldig for servicekvaliteten, ettersom rett kvalitet oppnås når alt flyter i ønsket tempo, slik at arbeid utføres fortløpende, fremfor fra punkt-til-punkt med mellomliggende dødtid. Har vi ikke alle



Figur 3: Straks det skjer en endring i rullerende prognose for rom eller F&B («værvarsel om markedet»), vil berørte ledere bli orientert i sanntid om nødvendige endringer spesifikke til deres respektive ansvarsområder. Dette sikrer at alle fortløpende og sømløst samhandler i takt med markedsvariasjoner. →

Est. 1997

mandarin

management and retail information

+47 982 21 590 salg@mandarin.as

mandarin

Trondheim

mandarin

Stavanger

Kongensgate 30, 7012 Trondheim



opplevd dårlig service når man sitter alene i restauranten og det er tre servitører som man ikke ser noe særlig til? Eller når restauranten er overfylt og det råder fullt kaos i lokalet? Den beste servicen får man kanskje når restauranten er ca. 80% full og servitørene fortløpende svinger seg gjennom lokalet i samstemt takt. Dette kan sammenlignes med en elv, vannkvaliteten er best ved én spesifikk hastighet. Renner vannet for sakte blir det uklart på grunn av at mikroorganismer vokser bedre, renner det for fort blir det grumsete.

Ettersom hotellet hele tiden må produsere etter behov og til rett tid, er det viktig å studere nærmere de sentrale, styrbare faktorene som forårsaker avvik mellom teoretisk produktivitet (produksjonskapasitet per innsats-/ressursenhet) og faktisk utfall. Basert på d2os analyser utgjør slakken i gjennomsnitt mellom 20-40% av totalt forbruk, avhengig av hvilken servicekategori hotellet tilhører og av lokale forhold.

Prognosetreffsikkerhet

For å oppnå rett bemanning er avdelingsledere avhengig av rett informasjon til rett tid fra rett kilde. For eksempel at husøkonom ser endring i sanntid i sin vaktliste når Revenue Manager foretar en endring i sin rullerende prognose. Alle avdelingsinntekts- og ressursdrivere er lenket til hverandre og utførelsen er innrettet med planleggingen, som igjen er stilt inn på produktivitetens mål og servicestandard. Hovedfordelen med rullerende prognose er at organisasjonen kan justere sin planlegging og gjennomføring helt frem til tidspunktet gjesten er i huset. Og jo nærmere man kommer hendelsestidspunktet, jo mer treffsikker er prediksjonen.

Ressursstyringsandel

Styringsandel (dvs. den andelen av ressursen som er styrbar fra dag til dag) må stå i forhold til de daglige svingninger i belegg. Dersom styringsandelen er mindre enn daglige svingninger, vil dager med lav aktivitet og høy minimumsbemanning ødelegge den gjennomsnittlige produktiviteten.

Planleggingsvindu

Ressurspoolen bør deles inn i tre nivåer for å tilpasses ressursallokeringen bedre:

- Nivå 1 er minimumsbemanningen bestående av fast ansatte. Denne krever lengst planleggingstid, og det kan også være slik at den eksisterende vaktlisten må sies opp for å kunne gjøre justeringer.

- Nivå 2 består av deltidsansatte som ønsker å jobbe mer ved behov, men ønsker å vite ca. en uke i forveien når de skal jobbe.
- Nivå 3 består av ringehjelp som kan tilkalles på dagen før eller et par dager på forhånd. Overtids- og korttidsbemanningsbyrå tilhører også dette nivået.

Turnus eller statisk ukedag bemanningsmønster

Ukedagbeleggsmonstret endres fra sesong til sesong. Det kan skyldes uventet forandring i etterspørsel eller endring i forretningsstrategi når det gjelder segmentering. Disse endringene kan forårsake at turnusen ikke lenger matcher beleggsmonstret.

Prosedyre

Ved mange hoteller blir ekstraordinære arbeidsoppgaver (for eksempel hovedrengjøring og rydding) tildelt på ad-hoc basis på dager med lavt belegg eller i lavsesong. Denne tilnærmingen er uheldig både for produktivitet og kvalitet. På dager med lavt belegg eller i lavsesong bør bedriften bruke minst mulig ressurser på å opprettholde produktivitet. Dessuten er det vanskelig å holde et godt arbeidstempo når det kun bor noen få gjester på hotellet, da det ikke finnes noen naturlige drivere for at jobben utføres effektivt. Men viktigst av alt er kvalitet. Bør ikke hotellet være på sitt beste og reneste når det er fullt hus, slik som vi har det hjemme når vi har gjester på besøk? Derfor er løsningen å stykke opp større ekstraordinære oppgaver som hovedrengjøring i mindre oppgaver og integrere dem som en del av de daglige arbeidsoppgavene.

Business består av uventede positive og negative avvik, men det kreves at organisasjonen har prosedyrer for å fange opp positive avvik og for å kompensere for negative avvik. Hvis ikke, vil kun negative avvik påvirke produktiviteten.

Store muligheter for å jobbe smartere ligger og venter på ledere som våger å tenke nytt

Det er min påstand at avdelingslederfunksjoner etterhvert har mistet sin relevans, og at disse vil bli erstattet av få fagsjefer – også innenfor bemanning og produktivitetsstyring – som sitter sentralt og tar ansvar for flere hoteller eller hele kjeden. Ved en slik organisering får du mye lettere utviklet dybdekompetanse med fokus på kontinuerlig forbedring. Idag er kompetansen meget varierende, der mellomledere sitter ved hvert sitt hotell rundt omkring i by og bygd med begrenset samhandling, hvis noe i det hele tatt. Det er for kostbart og lite effektivt, for ikke å nevne hodebryet med gjennomtrekk i arbeidstokken. Med dagens informasjons- og samhandlingsteknologi og nye



* 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 i dag over 400 kunder i 15 land og har et sterkt samarbeid med flere hotellhøyskoler og universiteter.

organiseringsmåter, er oppsett av et «Centre of excellence» fullt mulig. Den gode nyheten er at de fleste allerede har den nødvendige infrastrukturen som skal til og investeringen behøver derfor ikke å være all verden.

Hvorfor kan ikke gjester kommunisere med en høykvalifisert servicemedarbeider som betjener sentralt hele kjeden når de trenger hjelp? Tenk deg en situasjon hvor gjesten har 'face time' via sin mobil for å be om en ekstra pute.

Servicemedarbeideren vil raskt kunne lokalisere den nærmeste stuepiken (fremfor at gjesten skal ringe resepsjonen og resepsjonsmedarbeider ringe husøkonomen, osv. for så å kanskje få en pute etter 20 minutter, dersom alle leddene fungerer). Ikke bare vil hotellet spare en del ressurser, men gjesten får et langt bedre servicenivå. Og servicen er fullt tilgjengelig 24 timer i døgnet.

La oss tenke oss en dag i fremtiden hvor ditt hotell er optimalt bemannet, og den oppnådde produktivitet er tilnærmet lik den teoretisk optimale. Hvordan skal du da løse problemet med fortsatt presset margin? Kanskje må du tenke helt nytt rundt servicekonseptet, for eksempel slik Steve Jobs gjorde med musikkbransjen:

Å anse noen typer service som et nødvendig onde. For utgangspunktet er at noen servicetyper eksisterer kun for å

fylle gapet mellom gjestens behov og produktet. Ingen gjest ønsker å betale for service alene. For eksempel: Hvor mange vil betale for bare å oppleve verdens beste inn- og utsjekk eller pikkolotjeneste på et hotell uten å bo der? Kanskje ønsker noen til og med å betale litt ekstra for å slippe inn- og utsjekk.

Produktivitet er mye mer enn bare det den enkelte medarbeider klarer å produsere i løpet av et gitt tidsrom. Denne artikkelen berører kun en del av fagområdet, men jeg håper den kan bidra til at produktivitetsstyring som fagdisiplin får den oppmerksomheten og respekten den fortjener. «Cost-effective service excellence» er ikke en selvmotsigelse, men en nødvendighet for å utvikle en god butikk, slik som da Toyota innførte produksjonsmetoden TPS for å øke produktivitet og kvalitet. TPS-metoden er idag i større eller mindre grad utbredt i hele bilbransjen. I bunn og grunn handler hoteldrift mye om logistikk, eller, for å si det på en annen måte: DoT-QaP (Delivery on Time and Quality as Promised). For man kan sende medarbeidere på smile- og servicekurs 10 ganger i året, men det vil ikke hjelpe dersom logistikken ikke fungerer og man ikke har aksepterte standarder og målesystemer for å sette inn riktig styringsfokus og innsats. Derfor jobber vi aktivt med mange meningsfeller i bransjen for å få til én standard nøkkelprestasjonsindikatorer som dekker både produktivitet og kvalitet, og som betyr minst like mye som RevPAR.

		
XLCorner	XL180	XLTrolley
		
Cocktail 80	Cocktail 80 med stretchduk	Cocktail tralle
		
Buffetbord	Buffetbord med sort parmounduk	Worktop 180
		
Planet 160	Planet 160 med parmounduk	Worktop 180

O.B.Wiik med ny tekstil- og møbelserie

ZOWN by O.B.Wiik produktene kjennetegnes av lett vekt, høy kvalitet og enkel lagring. De fleste bord og stoler er sammenleggbare, kan sammenkoples, transporteres og lagres på spesiallagde oppbevaringstraller.

Det tilbys et stort utvalg av ulike tekstiler i forskjellige utforming og farger spesialtilpasset hver enkelt enhet. Stoltrekk, bordduk, dekorduk med mer leveres i mange varianter og farger.

Tekstilene har 3 utforminger: Paramount, stretch og plain

O.B.Wiik er stolt av å kunne tilby disse kvalitetsproduktene.

Skedsmo 64 83 55 00 obw@obwiik.no
Trondheim 72 59 64 00 www.obwiik.no