

Gästskribent



Namn: Nils Axing.

Ålder: 47 år.

Familj: Gift med Lotta, barnen Linus (18), Emil (16) och Sofie (11).

Bor: Nybyggd underbar bostadsrätt på Liljeholmskajen i Stockholm.

Favoritmat: Stekt saltat fläsk i alla dess former, men helst av allt med en riktigt god löksås.

Motto: "Man är aldrig bättre än i senaste bytet."

Yrke: Hotelldirektör på Grand Hôtel Stockholm.

Arbetar just nu med: Den främsta utmaningen i dagsläget är integrationen av Burmanska Palatset med 79 nya hotellrum (en del riktigt hyggliga sviter!) och 7 toppmoderna konferensrum i Grand Hôtels dagliga drift. Vi beräknar att öppna under tidig höst 2006.

Karriär: Ännu för kort men fantastiskt innehållsrik...

Utgivna böcker: Inga, men vi arbetar på första boken om Revenue Management på svenska.

Hellre intäktsmedveten än kostnadsmedveten

Mitt liv är förstört. Jag kan inte längre njuta av ett restaurangbesök som jag kunde förr. Jag ser ofta brister som har, eller kan ha, en förödande negativ effekt på den aktuella restaurangens potentiella lönsamhet. Jag ser också massor av bra handlingar som förmodas påverka resultatet i positiv riktning. Handlingar som ofta bygger på talang och sunt förnuft. Tillsammans med min gode vän och kollega Fredrik Önrup har jag försökt att omsätta denna praktik till teori.



SÅ HÄR VACKER UTSIKT, FAST FRÅN ANDRA HÅLLET, FÅR MAN SOM GÄST PÅ GRAND HÔTEL I STOCKHOLM, GÄSTSKRIBENTEN NILS AXINGS ARBETSPLATS.

Restaurangbranschen har av tradition och kanske tack vare låga marginaler varit väldigt duktig på kostnadskontroll. Personligen tycker jag att man borde vända upp och ned på kontoplanen. Enligt nuvarande förteckning finns det hundratals konton att följa upp kostnader mot. Däremot finns det bara ett fåtal konton att mäta och framförallt kontrollera intäkterna mot. Revenue Management (RM) handlar om att optimera intäkterna i syfte att skapa maximal vinst för

företaget. Det handlar om att utveckla det vi har! Inte söka upp nya kunder, ofta med dyra marknadsföringskostnader, som direkt konsekvens. Vi vill inte heller sätta byggskivor för fönstren och stänga för renovering och starta om verksamheten med nytt koncept, även detta är kostnadsdrivande. Revenue Management (RM) har utvecklats i USA. Den moderna forskningen sker bl.a. vid School of hotel and restaurant administration vid Cornell university i natur-

sköna Ithaca, i nordvästra delen av staten New York. Det är därifrån jag hämtat min kunskap i ämnet och jag söker mig ständigt tillbaka för att uppdatera mig i de senaste rönen. RM startades på allvar av flygindustrin i den på 70-talet avreglerade marknaden i USA. Det spred sig snabbt till hotellbranschen och nu är det restaurangbranschens tur.

Jag ser så gott som dagligen restauranger som lämnar pengar kvar på bordet. Pengar som hade trillat rakt ner på



nedersta raden i bokslutet. Vi talar om strategiskt arbete med Revenue Management, teorier i syfte att kanske höja beläggingsgraden med några få procent. De resultaträkningar jag tittat på ger vid handen att en procentenhet i ökade intäkter, ofta ger upp till tioprocentig effekt på resultatet. Det är de små talen vi söker. Vad är det då för mekanismer i vår verksamhet som gör att vi får dessa dramatiska effekter? Det handlar om att vi relativt sett har begränsad kapacitet. Det innebär att vi inte kan bygga ut eller på annat sätt anpassa verksamheten till olika stor efterfrågan. Vi hanterar dessutom en insatsvara som inte går att lagra, en osåld restaurangstol är och förblir osåld. Den går inte att vidareförädla eller sälja vid ett annat tillfälle, till skillnad från de råvaror vi förvarar i kylar, frysar och vinkällare. Det handlar framförallt om att vi dras med höga fasta kostnader. Kostnaden för att servera några gäster till är relativt låg, eller i vissa fall, ingen alls. Det gör att om vi genom

att vara lite smartare och tar emot ytterligare en gäst i restaurangen kan räkna hem 80-90 % av intäkten, som den gästen genererar, på vårt resultat. Typiska branscher som stämmer väl överens på dessa kriterier är bl. a. restaurang, flyg, hyrbil, golfbanor, teatrar, biografier, hotell och kongresscentra.

Således är det av yttersta vikt att utforma strategier för att kunna hantera den föränderliga efterfrågan, i förhållande till den begränsade kapaciteten, på ett effektivt sätt. Hur bokar vi upp restaurangen? Reservationer är för övrigt att betrakta som en stor tillgång för restaurangen eftersom de kan mätas. Det underlättar för oss att prognostisera verksamheten i syfte att implementera rätt strategier. Är det t.ex. en klok strategi att acceptera ett sällskap på tre gäster till ett bord med kapacitet för fyra, när man har kö? Kan man möjligen gå ytterligare ett steg och analysera hur den perfekta bordskonfigurationen för just min restaurang ser ut?

Klockan är en annan faktor som är viktig att kontrollera. Vi måste veta när beställningen görs. Det finns de som påstår att vi säljer mat och dryck, men så är inte fallet. Vår viktigaste, ömtåligaste och största tillgång är nämligen TID! Möjligheten till reservationer är en viktig förutsättning för att kunna mäta. Det intressanta med att kontrollera när bokningarna görs är att man ganska enkelt kan ta reda på när man förväntas få hög, respektive låg beläggning. Denna kunskap gör att man kan använda prissättningen och regler förknippade till åtkomsten av olika priser, till att styra efterfrågan dit vi vill ha den. Vid perioder av hög efterfrågan har vi endast ett (högt) pris som är aktivt. I perioder av förväntad lägre efterfrågan har vi fler priser med stor differentiering tillgängliga i syfte att locka till oss fler kunder för att fylla upp ledig kapacitet. Vi kan skydda våra priser mot felaktigt bruk genom att sätta villkor eller regler kring tillgängligheten till ett pris.

Prissättning är komplicerat. Traditionellt är prissättning på restaurang baserad på vad konkurrenterna tar, branschgodkända marginaler, vad insatsvarorna kostar eller vad man tror kunden är beredd att betala. Det vanligaste är nog att man kombinerar all denna information som ett beslutsunderlag för vilket pris man ska ta. Modern prissättningsteori hävdar att man skall ha flera olika priser tillgängliga. Det bygger också på att man kan analysera hur de olika priserna förhåller sig till varandra och hur volymen och därmed lönsamheten förändras när jag förändrar priset. Vi kallar detta verktyg för "Menu Engineering" Jag kan idag enkelt ta reda på vad det maximala priset på en vara är. Likaså kan jag lika enkelt ta reda på vilka rätter jag bör sälja fler av för att öka lönsamheten. Detta utan att genomföra några andra externa åtgärder som påverkar gästen. Informationen som behövs för att kunna göra en bra analys är antal sålda rätter, varukostnaden och priset ut mot gästen. När man börjar arbetet med att utforma någon form av strategiskt tänkande kring intäktsoptimering bör man inledningsvis fundera över vad det är man vill åstadkomma. Man behöver etablera någon form av bas som



FÖR ATT KUNNA OPTIMERA INTÄKTERNA ÄR DET VIKTIGT ATT MAN GÖR EN OMVÄRLDSANALYS FÖR JUST SIN RESTAURANG. VARJE STÄLLE ÄR UNIKT OCH MÅSTE BEHANDLAS DÄREFTER.

har mätbara effekter. Om man inte kan mäta, kan man inte heller kontrollera. Det finns tyvärr inga standardlösningar som går att applicera generellt på alla restauranger. Varje enhet är unik och måste behandlas utifrån läge, konkurrens, kunder, personal med flera omständigheter. Man måste helt enkelt göra sin egen omvärldsanalys. En sak står helt klar. Den största effekten av våra ansträngningar ser vi när vi jobbar med perioder med hög efterfrågan. Effekten finns även i perioder med låg beläggning, men det har visat sig att det handlar främst om att fokusera och göra rätt i perioder med hög efterfrågan.

Om prissättningen är en viktig hävstång så är tiden som gästen spenderar vid bor-

det en annan. Rent teoretiskt ökar försäljningen och lönsamheten om man kan öka gästernas genomströmning i restaurangen. Här handlar det om att öka förutsägbarheten om besöket och besökets längd genom att minska antalet osäkra bokningar, reducera tiden mellan sittningar och reducera tid som gästen är överksam, det vill säga inte konsumerar. Tid som gästen är inaktiv är en av de stora bovarna och ett mycket missförstått fenomen bland våra medarbetare. Våra gäster vill inte alls sitta länge och njuta, i alla fall inte längre än vad de tänkt sig. På Cornell i USA har man myntat begreppet "Customer idle time". Ordet "idle" står för överksam eller sysslolös, och är den tid som gästen spenderar vid ett bord med tomma glas eller i väntan

på någonting, exempelvis notan.

Revenue Management är en affärsprocess och *ett sätt att tänka!* Den största risken med att arbeta strukturerat och strategiskt med Revenue Management är att man glömmer bort att respektera den omvärldsanalys man en gång gjort och blir för girig. Traditionellt styrs restauranger ofta med mycket känsla. Vi förordar att man driver krogar med en stor hjärna, men man får inte glömma bort hjärtat i verksamheten. Glöm inte bort att det är krogen och gästerna vi lever med och av, eller som min gode vän i New York sa "The Restaurant business is all about art and science".

Nils Axing