

KARAKASNÉ MORVAY KLÁRA

Számítógépes szimulációk alkalmazása a szállodai revenue managerek oktatásában

1. Bevezetés

A revenue management alkalmazása a 70-es évek végén kezdődött, és mára nagyon széles körben elterjedt menedzsment eszközzé vált. A légitársaságok, autókölcsönzők mellett a szállodák is alkalmazzák a bevételük és a működési eredményük (GOP) optimalizálására (Kühtreiber, 2011). Több külföldi egyetem indított e témában kurzusokat, míg itthon e területen még nem érzékelhető változás a képzési és továbbképzési palettán, holott a szakmában megnőtt a kereslet a revenue managerek iránt. Jelen tanulmány egy korábbi munkánk továbbgondolása (Karakasné Morvay és Simon, 2016). Eredetileg annak jártunk utána, hogy a budapesti minőségi szállodákban milyen igény mutatkozik ilyen irányú képzésekre, illetve hogy a revenue manager által alkalmazott ismeretek és képességek milyen kombinációját tartják ideálisnak. Az elméleti képzés tartalma mellett a piaci szimulációs játékokkal is foglalkozunk és kirajzolódik egy lehetséges képzés tartalma és megvalósításának körülményei.

2. A revenue management (RM) értelmezése és alkalmazási lehetőségei

2.1. Az RM fogalma

A revenue management egy olyan menedzsment eszköz, amelynek célja a bevétel maximalizálása a piaci viszonyok változásához alkalmazkodva. Az eszköz mindezt a kereslet és a kínálat összehangolásával, a vevők vásárlási szándék alapján való szegmentálásával és a javak optimális elosztásával igyekszik elérni (El Haddad és Roper-Jones, 2008). A revenue management egyik legkorábbi definícióját az American Airlines alkotta meg 1987-ben, amely azt mondja ki, hogy „a megfelelő helyet kell eladni a megfelelő vevőnek a megfelelő időben (Weatherford és Bodily, 1992, p. 832.) Ezt az alapot később többen is kiegészítették, így a definícióba bekerült „a megfelelő áron” (Kimes, 1989) és a „megfelelő csatornán keresztül kedvező jutalékkal” (Landman, 2011) meghatározás is. A revenue management (más néven yield vagy hozamenedzsment) az előző éves statisztikák alapján segít előre jelezni a várható vendégszámot és az elérhető árakat annak érdekében, hogy maximalizálni lehessen a bevételt, illetve a hozamokat (Xotel, 2009). Lehetőség van dönteni, hogy adott kereslet mellett milyen áron értékesíthető egy szolgáltatás vagy termék. A közgazdászok megfogalmazásában a revenue management a javak olyan elosztása, amely maximalizálja a gazdasági jólétet, miközben előre jelzi az egyes vásárlók szokásait (Cross, 1998). Kimes és Wirtz átfogalmazták az American Airlines által használt fogalmat: „a revenue management az információs rendszerek és az árazási stratégiák alkalmazása annak érdekében, hogy képesek

legyünk a kívánt javakat a megfelelő vevőknek jókor jó áron eladni.” (Stanislav, 2014, p. 8.)

2.2. Az RM feltételei

A módszer alkalmazásának több alapvető feltétele van. Az első a nehezen megváltoztatható kapacitás. Ez a hotelek számára a szobák fix számát, a repülők esetében az ülések számát jelenti. Egyiket sem tudjuk az éppen felmerülő igények szerint csökkenteni vagy növelni. A második a romlandó, eltarthatatlan termék, amely jellemző minden szolgáltatásra, amelyek nem tehetők el későbbre. Ha a repülőn egy hely nincs kiadva vagy a szállodai szobában nem alszanak az adott éjszaka, akkor az a bevétel örökre elveszett. Ezenfelül fontos még az előre megjósolható kereslet mértéke. Az előző évek statisztikáiból a revenue manager előjelezheti az érkező vendégek, a no-show-k (nem megérkező vendégek), a walk-in (a foglalás nélkül érkezők) és a lemondások arányát, továbbá az adott időszakban a várható csoportok számát és az átlagos tartózkodási időt. A revenue management olyan területeken alkalmazható főként, ahol a szolgáltatás fix költségei általában magasabbak, mint a változó költségek. Az állandó költségek általában nem függenek a vevők/fogyasztók számától, ettől függetlenül folyamatosan terhelik a bevételeket, mint például a repterek földi személyzete, a szállodák által fizetett bérleti díjak, hitel kamatok (Ivanov és Zhechev, 2011; Kimes, 1989).

További feltétel a vevők szegmentálhatósága: vagyis hogy a vevők köre nem homogén, tehát több csoportra oszthatók. A legáltalánosabb csoportosítás a turizmusban például a szabadidős és üzleti turisták megkülönböztetése, akiknek foglalási szokásai, érzékenysége és ár rugalmassága jelentősen különböző. Ilyen feltétel még az időben eltérő mértékű kihasználtság is. Ez jelenthet periódusokat vagy szezonalitást; a lényeg, hogy az időszakok egymástól jól elkülöníthetők legyenek. Ekkor meghatározhatók az alacsonyabb, illetve a magasabb leterheltségű időszakok, és ennek alapján alakíthatók az árak (Schwartz, 1998; Wirtz et al., 2003; Kimes, 1989; Cross, 1997).

Természetesen azok a vállalkozások alkalmazzák a revenue management eszközeit, amelyek „profitorientáltak és széleskörű lehetőségük van a beavatkozásba, szabadon dönthetnek a gazdálkodási és piaci jellemzők befolyásolásában” (Netessine és Shumsky, 2002).

3. Az RM használata a szállodai gyakorlatban

A légitársaságok gyakorlatát átvéve, ma már több – fix kapacitással rendelkező – szolgáltató iparág látta meg a lehetőséget az RM alkalmazásában. Sikeresen használják a szállodák, golfpályák, kaszinók, autókölcsönzők, stadionok, színházak, mozik, éttermek és fürdők is (Kimes & Choi, 2009). Minden iparágnál közös cél, hogy a változó piaci igények figyelembevételével a legmagasabb árbevételt ériék el. A szállodai revenue manager elsődleges feladata a bevétel optimalizálása, amely napjainkban már nem csupán a szállástevékenység, hanem a vendéglátás, bankett, spa és egyéb szolgáltatások bevételeinek a maximalizálását is jelenti (Cross et al., 2009). Ezzel együtt az elemzéseknél a Gross Operating Profitot, a bruttó üzemeltetési eredmény alakulását kell még figyelembe venni, amelyet a működési költségek is befolyásolnak. Az RM a szálloda mindennapi életének szerves része, valamint a hotel megfelelő működésének elengedhetetlen kelléke. A revenue manager fő hatásköre ugyan az egyéni vendégek szegmenseinek a kezelése, de beleszólása van a csoportok érkezésébe

is az egyéni szobaéjszakák függvényében (Kimes, 2015). Ezalatt mind a csoportok számának, létszámának, mind az árának befolyásolása értendő.

3.1. Az RM eszköztárára

Az elemzéshez a menedzserok különböző eszközöket és módszereket használnak, amelyek szállodáknak eltérő lehetnek, így a következőkben a leggyakrabban használt eszközöket soroljuk fel és mutatjuk be.

3.1.1. Teljesítménymutatók

A szállodai bevételek akkor növelhetők, ha minél több szobát sikerül minél magasabb áron értékesíteni. Ezért az alábbi három kulcsmutatószám alakulásával mérhető leginkább a revenue manager tevékenységének sikere. Átlagos napi szobaár (average daily rate – ADR): az adott napon a kiadott szobák súlyozott számtani átlagát mutatja meg. Foglaltság (occupancy ratio – OCC%): megmutatja, hogy az adott időszakban a kiadható szobák hány százaléka volt kiadva. RevPAR (revenue per available room): az adott időszakban az egy kiadható szobára jutó átlagos szobaárbevételt mutatja meg. Míg a foglaltság csak a szálloda készletének felhasználásáról ad információt, a bevételről már nem, addig az átlagár megmutatja a bevételt, viszont nem veszi számításba a nem kiadott szobákat, csak azokat, amelyek használatban vannak. A RevPAR ezzel szemben tartalmaz információt a foglaltságról is és a bevételről is, így ez a komplex mutató az RM sikerességének legfőbb fokmérője (Enz, 2010).

3.1.2. A szállodai RM eszköztára, módszerei

A fenti mutatószámoknak megfelelően a szállodai revenue manager fontos célja az árak helyes használata (Kimes, 2015b). Az árakra ható módszerek az alábbiakat foglalják magukban. Árdiskrimináció (price discrimination): ennek a módszernek a lényege, hogy azonos szobákért a különböző vendégsegmenteknek különböző árat ajánl a szálloda. Dinamikus árazás (dynamic pricing): a dinamikus árkialakítás során az árakat a foglaltság és a kereslet arányában lehet változtatni (ma már akár naponta több alkalommal is változtatják árait a szolgáltatók). Legalacsonyabb ár biztosítása (lowest price guarantee): ha adott feltételek mellett a vendég talál olcsóbban ugyanolyan kategóriájú szobát, mint amilyent az adott hotelnél foglalt drágábban, akkor a vendég az alacsonyabb, általa talált és bizonyított áron kapja meg a szobáját. Az árközlés módja (price presentation, price framing): az árak megjelenítése más hatást vált ki a vendégből, ha az adott szoba ára egyszerűen olcsó, vagy ha árengedmény következtében kapja meg ugyanazt a szobát ugyanazon az áron. (Stanislav, 2014)

Az alábbi általános árazási stratégiákat a szállodák is hasonló módon alkalmazzák. Keresletalapú (demand (value) based pricing), költségalapú (cost based pricing), behatoló (market penetration pricing), lefőlöző (market skimming pricing), csomagalapú (product bundle pricing, packaging), választható termék (optional product pricing), pszichológiai (psychological pricing), promóciós (promotional pricing), ösztönző (captive product pricing).

A magas állandó költségek bekerülnek a szobai fedezeti ár kiszámításába, megmutatva a legalacsonyabb árat. Magasabb kereslet esetén az árak emelhetők vagy magasán tartathatók, például a kiemelt időszakokban (pl. karácsony, Forma 1). Behatoló árakat általában

az új piacra lépők alkalmaznak, míg a lefőlöző ár a magas minőségű szállodákra jellemző. A csomagajánlatok összeállítása segíti a termékek differenciálását és szorgalmazza a szobán kívüli szolgáltatások igénybevételét. A kereskedelemhez hasonlóan a szállodák is hirdetnek akciókat, amivel például az alacsonyabb keresletű időszakok felé terelhetik a vendégeket, optimalizálva a (szezonálitáshoz nem alkalmazkodó) fix kapacitás jobb kihasználását.

A foglaltság emelését szolgálják a következő – nem árra ható – módszerek. Kapacitás management (capacity management): ezek olyan intézkedések, amelyek a szálloda kapacitásával kapcsolatosak (pl. valamilyen bővítés, szárnyak vagy emeletek megnyitása, lezárása); természetesen ezek nem a napi gyakorlatra ható taktikai intézkedések; ezek közé inkább a változékony kereslet marketing eszközökkel történő befolyásolása tartozik. Túltöltés (overbooking): ennek a módszernek a lényege, hogy több az adott napra kiadott szoba, mint amennyi szobával a hotel valójában rendelkezik; a túltöltés csökkentheti a „no show” vendégekből fakadó veszteség mértékét, de bizonyos szinten fokozott kockázatot is rejt. Túlszerződés (overcontracting): ez az utazási irodáknak, online utazási irodáknak (OTA – Online Travel Agent) eladott szobákra vonatkozik; ez az az eset, amikor a szerződésben kikötött szobák száma – amelyet az iroda megtölthet – több mint a szálloda valódi kapacitása. Garantált szoba (room availability guarantee): a szállodák bizonyos vendégek számára minden esetben biztosítanak szobát, amennyiben a vendég például a szálloda hűségprogramjában vesz részt vagy törzsvendége a hotelnek; az ő foglalásaikat a szállodák preferálják, ezzel jelezve a vendég fontosságát és ösztönözve a viszatérési hajlandóságot. Tartózkodási idő hossza (length of stay): ez alatt a vendég tartózkodási idejének tudatos befolyásolása értendő; bizonyos árkedvezmények elérését a szálloda több napos tartózkodáshoz kötheti. Elégedettségbiztosítás (100% satisfaction guarantee): a vendég elégedettsége nagyon fontos tényező minden szálloda számára; ezzel a szálloda deklarálja, hogy bízik a saját minőségében, másrészt csökkentheti a szállodafoglaláskor fellépő bizonytalanság érzést. (Adenso-Diaz et al., 2002)

További hasznos eszköz az elosztási csatornák helyes kiválasztása és használata. Itt dönti el a szálloda, hogy milyen disztribúciós csatornákat használ, milyen utazási irodákkal vagy online utazási irodákkal szerződik. A partnerek számos tényezőtől függhetnek, például a szálloda típusától, a marketingstratégiától és az elérni kívánt célcsoporttól. (Stanislav, 2014, p. 7.) A revenue manager a rendelkezésére álló múltbeli piaci és belső adatokat elemzi, amelyek partnereként és szegmensként csoportosítva elérhetőek. Ezek és az „on the books” (a könyvszerinti meglévő foglalások) segítségével igyekszik minél pontosabb „forecast” (előrejelzés) elkészítésére.

4. Piaci szimulációk alkalmazása a gyakorlatorientált képzésben

„A gazdasági felsőoktatásban növekvő igény jelenik meg a menedzsment ismeretekkel, a hallgatók kreativitásával és ismeretszintetizáló képességével szemben. A fiatal szakemberektől ötleteket, a problémák áttekintésének képességét várja el a gyakorlat. A hallgatóknak képeseknek kell lenniük arra, hogy munkacsoportokban, teamekben tudjanak dolgozni. Ezekre a kihívásokra az oktatásnak fel kell készítenie a hallgatót, mert ez nemcsak ismeretet, hanem képességek kifejlesztését is jelenti.” (Sólyom, 2003, p. 2.).

A szimulációs játékok éppen ezt biztosítják, e mellett jól alkalmazhatók a diákok bevonására, motiválásukra, továbbá lehetőséget adnak az elmélet és a valós problémák ösz-

szekapcsolására. A szimulációs játékok olyan dinamikus szituációba helyezik a diákokat, amelyben képesek megtapasztalni a különböző döntések és stratégiák hatásait egy virtuális versenykörnyezetben valódi környezeti nyomás nélkül (Tamás és Koltai, 2020).

A számítógépes technológia fejlődése egyre több szimulációs játék megjelenését eredményezi, amelyek gyakran általános menedzsment jellegűek vagy valamely funkcionális területre fókuszálnak. Az 1960-as években az elsők között jelent meg a Sloan School of Managementben a sörös játék, amelynek célja az ellátási láncokban tapasztalható hatások szimulációja (Tamás és Koltai, 2020). Ne feledkezzünk meg a szimulációs játékok jelentőségéről a Z-generáció esetében sem! Az ő életüket már teljesen áthatja az online játékok világa, azaz velük leginkább a játékosítás (gamifikáció) nyelvén tudunk kommunikálni.

5. A kutatás részletei

A revenue management Magyarországon egy már évek óta használt, jól működő és egyre kiemelkedőbb fontosságú terület a szállodaiparban. Ettől függetlenül azonban a magyar felsőoktatásban jelenleg csak korlátozottan jelenik meg ez a terület. Mára nemcsak az egyszerű szobakiadásra specializálódott revenue managementet használják a piacvezető szállodák hazánkban, hanem egy kiterjedtebb, több részleget is magában foglaló eszközt, a total revenue managementet (teljes revenue management). Ez szükségessé teszi, hogy egy revenue manager ne csak a szállodai szobaértékesítés területén legyen jártas, de több más kapcsolódó területhez is értsen. Ezekből látható, hogy mennyire összetett és bonyolult folyamatokat kell átlátnia, amellyel kapcsolatban kérdésként fogalmazódik meg, hogy a jelenlegi hazai oktatási rendszer felkészíti-e erre a hallgatókat.

Ennek a problémának szerettünk volna a végére járni kutatásunkkal, amely 2015-2016-ban zajlott. A legfőbb kérdéseink: Mi a szállodai revenue manager (RM) valódi feladata a napi gyakorlatban? Hol tartott a hazai felsőoktatás, azaz felismerték-e, hogy milyen lehetőségeket rejt a revenue manager képzés? Van-e piaci igény a szállodák részéről a jól képzett és célirányosan felkészített revenue managerekre? Milyen az ideális revenue manager? Milyen az ideális revenue manager képzés?

Az eredeti kutatást most kiegészítjük egy újabb kérdéssel: Milyen tartalmú revenue manager szoftver építhető be a képzésbe? A kérdések tisztázásához elengedhetetlen, hogy reális képet kapjunk arról, hogy jelenleg milyen feladatokat kell ellátnia egy revenue managernek, illetve hogy a jelenlegi managerek a tapasztalataik alapján milyen oktatási programot tartának ideálisnak a turizmus-vendéglátás képzésben, amely később megfelelő ismeretekkel látja el a frissen végzett hallgatókat. Mivel ez egy teljesen új kurzus lenne, így fontos tisztázni az órák gyakoriságát, a résztvevők létszámát, a felhasznált szakirodalmat, a kurzus helyét a már meglévő képzés(ek)ben, illetve a kimeneti feltételeket. A kutatásnak ugyancsak információt kell adnia a képzés létjogosultságáról, illetve az ezt elvégző diákok szállodaiparban várható lehetőségeiről.

A szekunder kutatás során szakkikkek, illetve szakkönyvek kerültek felhasználásra, ezenkívül több külföldi és két hazai egyetem már meglévő képzésének tanulmányozása is jelentős részét képezte a kutatásnak. A témában túlnyomó többségben angol nyelvű források álltak

rendelkezésre, ami jól mutatja, hogy mennyire szükség van ennek a területnek a magyarországi megismertetésére, illetve a magyar nyelvű források elkészítésére.

Primer kutatásunk során két személyes mélyinterjú szolgáltatotta a kvalitatív információkat. Az interjúalanyok egy ötcsillagos budapesti és egy négycsillagos vidéki szálloda illetékes vezetői (revenue manager, illetve general manager) voltak; a velük lefolytatott félig strukturált interjúk nagyban hozzájárultak a terület jobb megértéséhez és a gyakorlat átlátásához.

Az interjú során a kérdések két fő témakör köré csoportosultak. Az egyik a revenue manager feladatkörének meghatározása volt a napi, heti, illetve éves rutin alapján. Itt a kérdések a revenue manager feladataira irányultak, ami azért volt fontos, mert ennek megértése és vizsgálata után pontosabban meghatározható, hogy milyen feladatokra kell felkészíteni a képzés során a hallgatókat. A másik vizsgálódási irány az „ideális” revenue manager jellemzőinek meghatározása volt, azaz a pozíció betöltésének fontos kritériumait próbáltuk összegyűjteni. Az ideális személy fogalma nagyon szubjektív, ezért a kérdések főként a jól körülhatárolható – személyes, tanult és hozott – készségekre, ismeretekre kérdeztek rá.

A primer kutatás másik eleme a kérdőíves megkérdezés volt. A kérdőív célcsoportja a Budapesten, főként öt csillagos szállodákban tevékenykedő revenue managerek voltak. A kérdések célja az volt, hogy meghatározzuk a revenue managementet felölölő kurzus létjogosultságát, illetve annak főbb paramétereit, azaz egy jövőbeli képzéshez a szakma oldaláról fellépő elvárásokról kaptunk átfogó képet. A budapesti ötcsillagos szállodák jelentik a végzetek számára a fő „felvevő piacot”, ezért ezeket céloztuk meg kérdőívünkkel. A jelenlegi 10 ötcsillagos budapesti házból 8 visszaküldte a kérdőívet, így a válaszadás 80%-os. A primer kutatás kiegészül egy szimulációs szoftver bemutatásával.

6. Eredmények

A szekunder kutatás során kiderült, hogy egy igazán jól képzett revenue manager a szolgáltatások értékesítése során jelentős bevétel-, sőt GOP-emelkedést képes generálni. Egy nemzetközi szállodai menedzsment cég (Xotels, 2016) garantálja, hogy az általa a partnerekhez delegált revenue manager 10-25%-os bevételemelkedést tud elérni, amely két év alatt a 34%-ot is meghaladhatja. Ez kellőképpen alátámasztotta számunkra, hogy maga a pozíció hasznos a szállodákban. A mélyinterjúkból és a szakirodalomból kiderült, hogy a revenue manager pozíció egyre magasabb beosztást képvisel a szakmában, a szállodaigazgatók mellett dolgozik és már nem pusztán sales (értékesítési), hanem stratégiai kérdésekkel is foglalkozik. Mindkét interjúalany megerősítette, hogy szívesen foglalkoztatna olyan munkavállalót, aki revenue management területen jártas. A létező revenue management képzések kínálatát vizsgálva öt nemzetközi példát találtunk, amelyeket az 1. táblázat mutat be.

A képzés megnevezése	Iskola	Helyszín
Master Certificate in Revenue Management	Cornell University	New York
Hotel Revenue Management Certificate	Cornell University	New York
Master in E-Tourism and Revenue Management	INSA	Barcelona
Revenue Management Course	Hotelschool the Hague	Hága
Revenue Management and E-Distribution	Institut Paul Bocuse	Lyon

1. táblázat: Revenue management képzések nemzetközi kínálata

Forrás: Saját szerkesztés /E-Revenue Masters 2014, INSA 2015, Hotelschool The Hague 2015 alapján/

6.1. A szállodai revenue manager feladatai

A megkérdezés és az interjúk is alátámasztották, hogy a revenue manager feladatai igen komplexek, sokoldalúak, a szálloda minden részét érintik. Elsődleges feladata a bevétel optimalizálása és a minél magasabb RevPAR elérése.

A kutatásból kiderül, hogy az ötcillagos szállodák többsége már total revenue managementet alkalmaz, ami a szálloda minden területének bevétel optimalizálását jelenti, és célja a TRevPAR (total revenue per available rooms – egy kiadható szobára jutó összes árbevétel) maximalizálása. Ez Magyarországon főként a vendéglátás területére koncentrálódik, de külföldön (leginkább az Egyesült Államokban) a SPA, a garázs, a kaszinók területére is kiterjed. Ha azonos időpontra több foglalásból kell kiválasztani annak tekintetében, hogy melyiknek adjon szobákat egy szálloda, akkor már nemcsak az elérhető szobaárat, hanem a csoporttól még várható egyéb fogyasztások értékét is figyelembe kell venni. Fontos mutatóvá lépett elő a GOPPAR (gross operating profit per available rooms), amely a bevételek mellett a költségek optimalizálását is vizsgálja. Sarkított példaként: egy szálloda – ha választhat – azt a foglalást preferálja, ahol hosszabb a tartózkodási idő, mert ott alacsonyabb textilmosatási költséggel kell számolni, így magasabb profitot realizálhat. A fentiekből leszűrhető, hogy a revenue manager feladatainak zöme az adatbázis és a mutatók figyelését igényli, és általában az alábbi napi teendőket foglalja magában.

Foglalások figyelése: a revenue manager egyik legfontosabb feladata, hogy mindig figyelemmel kísérjék a szálloda foglaltsági szintjét, a beérkező foglalások ütemét, a booking pace-t, vagyis a beérkezett foglalásokat a rendszerben a tárgyidőponttól visszamenően. Segítheti az előrejelzést, ha bizonyos minták figyelhetőek meg, például hogy augusztus 20-ra mennyivel hamarabb szoktak a családok foglalni.

Reggeli jelentés (morning report): a tárgynap reggelétől az előző nap reggeléig visszamenően a foglalások vizsgálata, elemzése, majd ezek segítségével jelentés készítése.

Korlátozott kereslet (constrained demand): a visszautasított kereslet összetételét mutatja a tartózkodási idő és a bevétel függvényében. Az egyenlőtlenségek elkerülése érdekében a keresletet úgy kell elfogadni, illetve visszautasítani, hogy azok ne képezzenek peaket, tehát kiugrást a foglaltságban.

Versenybírák elemzése: ez a nemzetközi láncok esetében általában az STR (Smith Travel Report) segítségével, illetve a szempontoktól függően több program segítségével történik. Az STR egy változata a STAR (Smith Travel Accommodations Report) program, amelyet egy független cég működtet. Ez megmutatja a versenytárs szállodák átlagárát, foglaltságát, RevPAR-ját, és ezeken kívül az adott helyzetben lényeges főbb mutatókat. A riportban megtalálható a versenytársi kör rangsora (név nélkül), és az adott szálloda foglaltság, átlagár és RevPAR indexe a versenytársakhoz viszonyítva.

Irányítás, vezetés: a rezervációs részleg koordinálása, az árak meghatározása az egyéni szobafoglalás számára. Az e-commerce manager, illetve a rezervációs részleg a revenue managernek tartoznak közvetlen elszámolással, neki készítenek jelentéseket; ezek elemzése a későbbi stratégia kialakításához, illetve a jövőbeni árak meghatározásához és az esetleges akciótervek kialakításához szükséges.

Egyeztetés az értékesítéssel: a csoportos foglalásokat az értékesítés egyik részlege kezeli. Ez a részleg dönt a csoportos foglalások elfogadásáról a stratégia, a szobaéjszakák, a bankettbevétel és a már bent lévő foglalások alapján. A revenue manager egyeztet az értékesítési részleg vezetőivel a csoportokról, a csoportos átlagárról, a foglaltság alakításáról annak érdekében, hogy a lehető legoptimálisabb business mixet létrehozva a legtöbb bevételt érje el a szálloda.

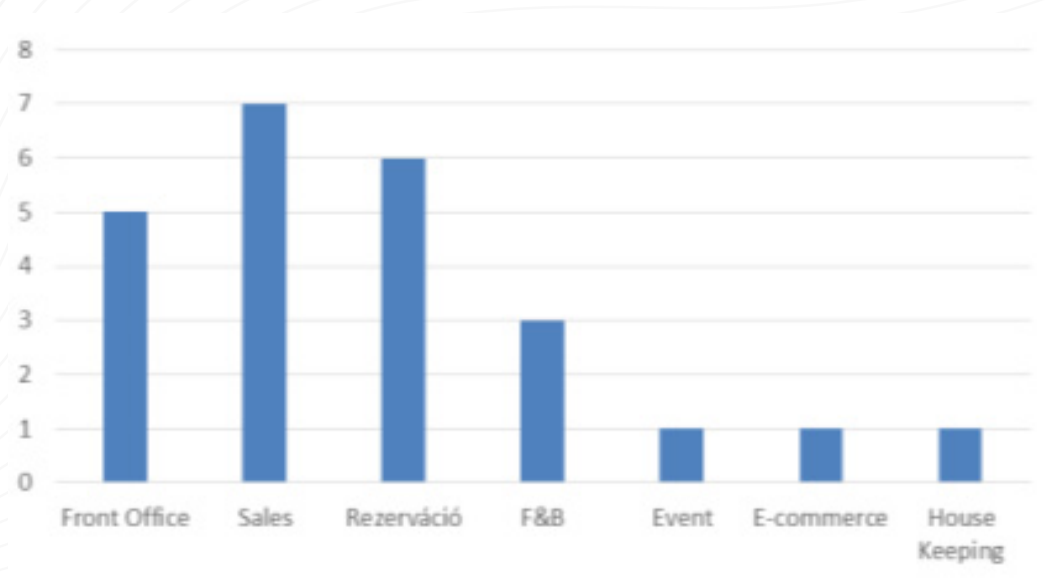
Előrejelzések készítése (forecasting): a múltbéli adatokat és a már beérkezett foglalásokat figyelembe véve jelentések készítése egy meghatározott időszakra vonatkozóan. Ez a költségvetés, a bevételtervezés szempontjából, illetve a foglalások kezelése szempontjából fontos. Stratégiai megbeszélés: minden héten a szálloda felsővezetői számára kialakított megbeszélés. Az elmúlt időszak elemzése és az üzleti helyzet függvényében a következő nagyjából három hónapra vonatkozó feladatok, tervek elkészítése.

Ügyeletes vezető (manager on duty): több szállodában az igazgató távollétében a felső vezetés egyik tagja a hétvégét vagy a hétvége egyik napját a szállodában tölti, hogy felügyelje a működést, amelyről a következő heti megbeszélésen, illetve másnap e-mailben beszámol.

Továbbképzés (training): a revenue managerek számára több továbbképzést szerveznek a szállodák (új szoftverek, kommunikáció, vezetői), amelyeken részt kell venniük. Gyakori azonban, hogy saját maguk is tartanak továbbképzéseket a munkatársaknak és gyakorlókknak.

6.2. Az ideális revenue manager jellemzői

A kutatásból kiderült, hogy ebbe a pozícióba majdnem lehetetlen azonnal (pályakezdőként) bekerülni, hacsak az illető nem dolgozott már az alapképzés alatt 1,5–2 évet a szálloda értékesítési vagy rezervációs területén. A megkérdezettek az alábbi (1. ábra) területeken szerzett gyakorlatot tartják a leghasznosabbnak.



1. ábra: A revenue manager pozícióhoz elvárt előzetes gyakorlati tapasztalatok

Forrás: Saját kutatás eredményeiből szerkesztve

Főként a tapasztalat és az analitikus látásmód elengedhetetlen ebben a pozícióban. Mindenképpen szükséges néhány év előismeret, hogy egy pályakezdő megismerkedjen a szállodai stratégiákkal, átlássa ezt a speciális működési struktúrát és gondolkodásmódot.

A személyes interjú második része személyes, illetve tanult kvalitásokkal foglalkozott, amelyek ahhoz szükségesek, hogy valaki jó revenue manager legyen, illetve hogy könnyebben boldoguljon ennek a területnek az elsajátításával (Karakasné Morvai és Simon, 2016). Az interjúk során említett személyes készségek a következők.

Stratégiai, analitikus látásmód: a revenue manager folyamatosan adatbázisokkal dolgozik. Az adatokat figyelni, elemezni kell, látni kell a mögöttük lezajló folyamatokat, egyeztetni a stratégiával és korrigálni az eltéréseket. A versenytársak folyamatos elemzése és az ő stratégiájuk átlátása miatt is nélkülözhetetlen ez a készség.

Jó értékesítési készségek: a kérdőíves megkérdezés is alátámasztja az előzetes értékesítési tapasztalat fontosságát, mivel ez alatt beelát az illető a csoportok kezelésének a menetébe, megismeri a piac elvárásait. Ritkán párosul az elemzők alaposága és nyugalma az értékesítők gyors reagáló képességével és extrovertáltságával.

Nyitott személyiség: ez az egyik leggyorsabban változó, legdinamikusabban fejlődő területe a szállodaiparnak, így fontos, hogy az illető mindig kész legyen változtatni a stratégiáján, mindig tudjon alkalmazkodni a megváltozott feltételekhez. Fontos, hogy mindenkit és minden ötletet meghallgasson, mert bármikor olyan információhoz juthat, amelynek segítségével előnyre tehet szert.

Nagy stressztűrő képesség: a nagy felelősség miatt elengedhetetlen, hogy képes legyen jól kezelni a rá nehezedő nyomást. Ezenkívül megbeszéléseken is prezentálja az elképzeléseit

és döntéseit, amelyeket ezután a többi felsővezető eleméz, kritizál és kérdéseket tesz fel vele kapcsolatban.

Piacismeret: nemcsak az aktuális szállodán belüli hírek és a versenytársak ismerete szükséges, de az általános makrogazdasági helyzettel is tisztában kell lennie. Tájékozódnia kell a legfrissebb gazdasági történésekről, kormányzati döntésekről, illetve olyan általános mutatókról, mint az infláció mértéke vagy az árfolyamok változása.

Jó vezetői képességek: az e-commerce manager és a rezerváció munkájának folyamatos ellenőrzése, szervezése; a megbeszéléseken való részvétel vezetői képességeket igényel. A revenue management részlegén felmerülő problémákat nyugodtan kell átgondolni, megbeszélni és megoldani. A revenue manager hallgassa meg a beosztottait, legyen képes kezelni a kialakult problémákat akár szakmai, akár személyes szinten.

Jó kommunikációs készségek: mivel a revenue manager a jelentéseket több vezetővel is meg kell vitassa, a beosztottainak továbbképzéseket, prezentációkat kell tartson, valamint fontos, hogy mindig érhetően, átláthatóan magyarázzon, tárgyaljon kollégáival és partnereivel.

Tanult készségek: alapismeretekkel rendelkezzen a revenue management kialakulásáról, lényegéről, az alapvető eszközökről és módszerekről. A felsőoktatásban tanult ismeretek közül a statisztikai módszerek alkalmazása hasznos, ám – mint kiderült – a matematikai háttér mély ismerete nem szükséges.

Informatikai ismeretek: az Excel ismerete és problémamentes használata elengedhetetlen. Jó érzékkel kell, hogy rendelkezzen a számítógépes programok terén, ezeknek a használatát gyorsan és pontosan kell elsajátítania. A szállodai rendszereket, például Global Distribution System, Central Reservation System (központi foglalási rendszer), Property Management System (ingatlanüzemeltetési rendszer) ismernie kell, és ezeket tudnia kell kezelni.

Nyelvismeret: magas szintű angoltudás szükséges, főként egy nemzetközi szállodalánc esetében, ahol a felettesek vagy a felsővezetők külföldiek. Egyéb idegen nyelv ismerete előnyt jelent, szintén a fent említett okból.

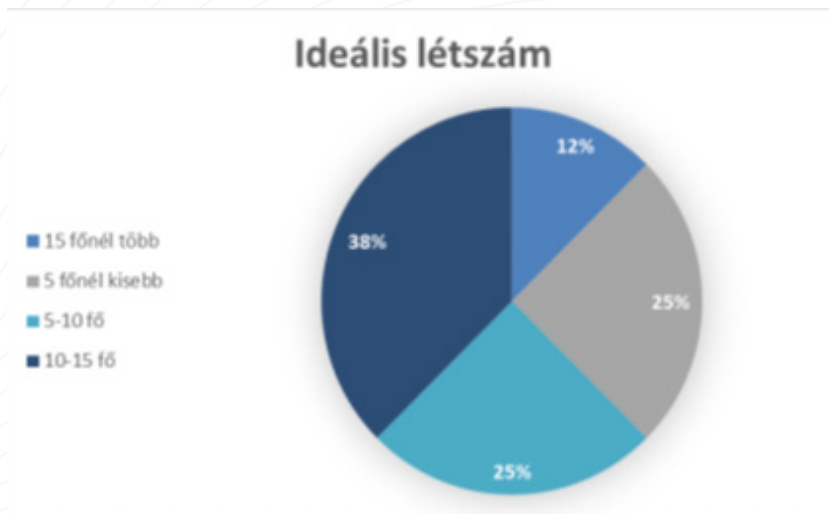
Más szállodai részlegek és a szállodai sztenderdek ismerte; alapvető viselkedési szabályok, valamint üzleti protokollismeretek alkalmazási képessége.

6.3. A revenue manager képzés jellemzői

Kérdőívünkben részleteztük egy lehetséges képzés néhány jellemzőjét. Érdekes, hogy a szakmában ma jellemző rövid, célirányos, nagyon specializált képzésekkel ellentétben a megkérdezettek a felsőoktatás nappali képzésének keretein belül gondolkodtak és néhány specifikus sajátosságot is felvetettek.

A képzési létszám (2. ábra) esetében csak 12% tartja alkalmasnak a 15 főnél nagyobb csoportot, míg az 5 főnél kisebb létszámot 25% támogatta. Jellemzően inkább a 10-15 fős cso-

portot tartották ideálisnak. Ez a jelenlegi felsőoktatási viszonyokat ismerve nem kivitelezhető, nem gazdaságos.



2. ábra: A revenue management képzés ideális létszáma

Forrás: Saját kutatás eredményeiből szerkesztve

A 3. ábra azt mutatja, hogy a megkérdezett managerek 38%-a 50 órás kurzust tartana a leghatékonyabbnak. Ez 90 perccel, vagyis egy egyetemi előadás idejével elosztva 34 alkalmat jelent, ami több mint kétszerese az egy adott félévben szereplő hetek számának.



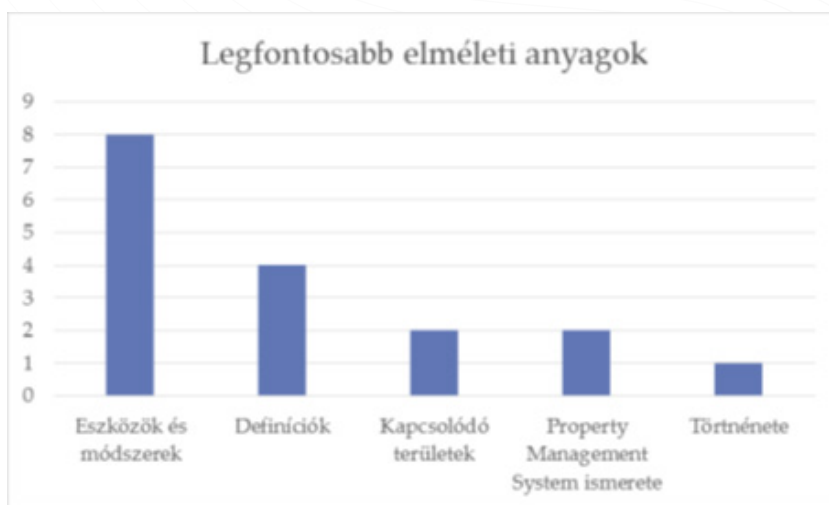
3. ábra: A revenue management képzés óraszámja

Forrás: Saját kutatás eredményeiből szerkesztve

Ebből a szempontból a 20 óra lenne a leghatékonyabb, de azt csak a managerek 12,5%-a tartotta elegendőnek. Tömbösítéssel, az óraszámok heti alkalmának növelésével vagy a tárgy két félévesre nyújtásával lehetne az ötven órát kivitelezni felsőoktatási keretek között. A nyolcvan,

illetve a száz órás kurzus online vagy független tanfolyam keretében lenne megvalósítható. Négy kérdés a kurzus oktatási tematikájára kérdezett rá: az oktatók végzettségével, a használt oktatási eszközökkel, illetve a kimeneti követelményekkel kapcsolatban. A válaszadók fele szerint az oktatóknak szakmabelieknek kellene lenniük, de 40% szerint mellettük nagyobb szerepet kellene vállalni az egyetemi, főiskolai oktatóknak. Ez ideális lenne alapképzés esetében: ekkor a szakemberek, illetve a felsőoktatási oktatók együttműködve tanítanák a hallgatókat. Erre meg is lenne a lehetőség, mivel a válaszadók 75%-a szívesen venne részt az órákon mint előadó, bár egyikük sem jelölte meg, hogy hány órában. A használt eszközöket illetően a válaszok 75%-a szerint mindkét munkakörben dolgozók számára hasznos lenne könyveket alkalmazni az alapok megtanítására, majd ezek elhagyhatók lennének, hiszen egy folyamatosan fejlődő területről van szó. Éppen ezért ketten egyáltalán nem is javasolták a könyvek alkalmazását a kurzus során. Ez abban az esetben lehet hátrányos, ha a kurzus vizsgával, illetve esettanulmány megoldásával zárulna – amelyet a válaszadók 75%-a javasolt –, hiszen a hallgatók könyv segítségével könnyebben fel tudnának készülni az egyes mintapéldák alapján. A vizsga megírását ketten csak akkor javasolták, ha a hallgató azonnal munkát is akar vállalni, de abban minden válaszadó egyetértett, hogy a kurzus végén egy kihelyezett gyakorlat hasznos lenne annak érdekében, hogy a hallgatók a gyakorlatba is átültessék a kurzus során megszerzett tudást.

A képzés összetételével kapcsolatos kérdések során a legfontosabb elméleti és gyakorlati területeket kellett megjelölni a managereknek, illetve arra kellett választ adniuk, hogy ők milyen mélységig tartanák érdemesnek a revenue management oktatását. Ezek alapján a képzés felépítése a total revenue management elméletét és gyakorlatát kellene, hogy magában foglalja, ezen belül különösen nagy hangsúlyt fektetve a használt módszerekre és eszközökre, mivel nyolcból nyolc vezető ezt jelölte meg mint legfontosabb elméleti anyagot (4. ábra). A képzés összetétele kapcsán a válaszok gyakoriságában az alapdefiníciók következnek, amelyeket négyen említettek, majd ezt követően a kapcsolódó területek ismeretét találjuk, amelyet szintén négyen jelöltek meg.



4. ábra: A revenue management képzés elméleti tartalmának hangsúlyai

Forrás: Saját kutatás eredményeiből szerkesztve

A legfontosabb gyakorlati elemek (5. ábra) a piacelemzés, illetve a displacement kalkuláció (meglévő foglalás helyettesítésének hatáselemzése), majd az adattömeg-elemzés és az értékesítési csatornák helyes használata. A prezentációs és vezetői készségek fejlesztését nyolcból összesen hárman ítélték kiemelkedően fontosnak.



5. ábra: A revenue management képzés gyakorlati témakörei

Forrás: Saját kutatás eredményeiből szerkesztve

A nyolc vezetőből hét szerint a kapcsolódó területek ismerete igen fontos lenne, ezek közül a legfontosabb az értékesítés előzetes ismerete, illetve a rezervációé. Ezt követi sorrendben a front office, az étterem és a bankett részleg, majd az e-commerce, a housekeeping (takarítás), illetve a rendezvényszervezés, amelyekre öt, három, illetve egy-egy válasz érkezett. Ezenfelül az előzetes ismertekhez kapcsolódóan négyen javasolták, hogy szakmai gyakorlat elvégzése után tanulják ezt a tárgyat a hallgatók; hárman elegendőnek tartották a már meglévő egyetemi tanórákat, egyikük szerint pedig nem lenne szükség ilyen előfeltételekre. A szakmai gyakorlat után a szakiránytól függően lehetne a képzésbe beépíteni ezt a javasolt kurzust az utolsó egy, illetve két félévben, ha nem feltételezzük, hogy a szakmai gyakorlatnak legalább fél évesnek kell lennie. A személyes interjú során kiderült, hogy az idáig az egyetemen tanított informatikai ismeretek elegendő tudást adnak a hallgatóknak, és a használt programok sokszínűsége miatt nem feltétlen lenne lehetséges beépíteni a képzésbe egy újabb szoftver oktatását. Ennek ellenére legalább egyet érdemesnek tartanánk bemutatni, és alapszinten megismertetni a hallgatókkal az alábbi – a jelenleg a válaszadók által használt – programok közül: Opera, Easy RMS, RateTiger, Marsha.

A megkérdezettek mindannyian fizetössé tennék a revenue management képzést, mert véleményük szerint a résztvevők komolyabban állnának egy olyan képzéshez, amire befektetésként tekinthetnek. A képzés árát 80 és 600 ezer forint közötti összegben javasolták megállapítani. Ennek a résztvevők részéről történő elfogadását biztosan befolyásolná, hogy a tandíjat a munkáltató vagy a résztvevő saját magának fizeti-e.

7. Konklúzió, valamint javaslatok egy ideális képzésre

A kérdőívben sok jellemzőre rákérdeztünk, amelyek összesítésével körvonalazódik az ideális revenue manager képzés. Ez az ideális képzés a következőkre készíti fel a hallgatókat: a revenue management alapjainak elsajátítása, a revenue management eszközei és módszereinek helyes használata, dinamikus árazási stratégiák elsajátítása, displacement (helyettesítés) kalkuláció készítése, az optimális ármix meghatározása, a csoportos értékesítés és a revenue management közötti kapcsolatok megtalálása, a revenue management nem hagyományos alkalmazása, vezetői és prezentációs készségek fejlesztése.

Érdemes lenne a javasolt képzést a (turizmus, szálloda, vendéglátás) szakirányos alapképzésben nappali tagozaton az utolsó két félévben bevezetni, mivel ekkor rendelkeznek a hallgatók a megfelelő szakmai gyakorlati, illetve előtanulmányi ismerettel ahhoz, hogy megértsék a revenue management összetett folyamatait. Az egyetemeken rendelkezésre állna a megfelelő környezet egy vagy több nagyjából 10-15 fős csoport kialakítására. Ezenfelül a felsőoktatás keretein belül adottak lennének a lehetőségek egy egységes magyar nyelvű jegyzet elkészítésére az alapok oktatásához, illetve a hallgatók számára az esettanulmányok gyakorlásához. Az oktatók, akik eddig is oktattak a turizmus-vendéglátás szakon, bekapcsolódhatnak a képzésbe, felkérve néhány jelenlegi revenue managert, hogy vendégelőadóként tartsanak meg egy-egy órát. Erre a kérdőív alapján lenne igény és lehetőség is, mivel a megkérdezettek közül mindenki azt nyilatkozta a kitöltés során, hogy szívesen venne részt a képzésben mint óraadó. A tárgy kimeneti feltételeként a hallgatóknak vizsgát kellene tenniük. A kurzus során a total revenue management témakörét átölelő anyagot lenne érdemes oktatni: tehát az egész szállodára kiterjedő optimalizálást és nem csupán a szobakiadásra kellene korlátozódni, mint ahogy ez más külföldi, már létező képzésekben is így van. Az alapok és a részletes stratégiai ismeretek bemutatása után utolsó fejezetként kiegészítő területek is helyet kaphatnak a képzésben, például az étterem, a SPA és a bankett bevételei. A külföldi képzésekhez hasonlóan érdemes lehet egyedi probléma megoldásának menetét mint esettanulmányt beágyazni a képzés kereteibe. Ezáltal a hallgatóknak először egy meglévő stratégiát követve kellene megoldaniuk egy valós problémát, árstruktúrát kialakítani, valamint elemezni a rendelkezésre álló adatokat. Ezután következő feladatként meghatároznák a problémát, kialakítanák a stratégiát, meghatároznák az árakat, displacement számítását végeznének, illetve a csoportok kezelésére tervet alakítanának ki. Ez a komplex feladat adott esetben működhetne a képzés vizsgájaként is. Mivel a revenue management eleve számítógépes háttérrel működik, ezért a jelenleg használt szoftverek bemutatását hasznosnak véljük. Legalább egyet az alábbiak közül érdemes lenne alaposan megvizsgálni minden funkcióban (pl. árösszehasonlító, PMS, RM szoftver): Opera, Opera BI, Marsha, PMS, Travelclick (Demand, Hotelintelligence), Easy RMS, IdeaS, Demand 360, One Yield, Rate Tiger, HQ Plus Rate Shopper, OTA Insight, GDS, CRS. A „kézzel” előállított esettanulmányok és számítások helyett a piacon már kapható szimulációs szoftvereket ajánljuk. Jelenleg egyszerűen elérhető a HOTS (Hotel Operation Training Simulation), az EcoSim Snow Hotel és a RevSim (Revenue Management Simulation) szoftver. Ez utóbbi hordozza magában a legszéleskörűbb lehetőségeket az alábbi területek menedzselésével: piaci szegmentálás és szegmensenkénti árazás, árdifferenciálás és árparitás kezelése, szállásdíj, F&B és egyéb bevételek tervezése, létszám- és bértervezés, sales és disztribúciós csatornák kezelése, marketing és sales intézkedések, valamint költségtervezés, karbantartás és felújítások menedzselése, pénzügyi kérdések, hiteltörlesztés.

Szimulációt már évek óta használnak a Budapesti Gazdasági Egyetemen, a turizmus-vendég-látás szakon, de a kereskedelmi képzésen is alkalmazzák, így számos pozitívum említhető mellettük. Egy valószínűleg tekinthető helyzetet szimulálnak, amely lehetővé teszi a szállodai működés környezetének megismerését és a piacelemzés gyakorlását. A szálloda komplex belső életét, részlegeit, munkaköreit és a vezetői döntések komplexitását jól szemlélteti. Lehetőséget ad arra, hogy az elméletben elsajátított ismereteket a hallgatók a gyakorlatban kipróbálják, illetve azok pontos értelmét, következményeit felmérjék és megtapasztalják (tapasztalati tanulás). A szoftverek az 'admin' felületen módosíthatók, így évente újabb szituációkkal szembesülhetnek a hallgatók. A játékos forma mellett ez az alkalmazás erősen fejleszti az analitikus képességet, a kooperációs és kompromisszumkészséget. A szoftverrel lehetőség nyílik a csoportbeli szerepek kipróbálására (vezető, részlegvezető), valamint a számítástechnikai készségek elmélyítésére és alkalmazására. Nem utolsósorban a résztvevők élvezettel tanulnak.

8. Zárszó

Bár a revenue management már nem tekinthető ismeretlen tudománynak, hazánkban mégsem fektetünk kellő hangsúlyt ennek oktatására. A 17 létező turisztikai felsőoktatási intézményből mindössze kettő foglalkozik ezzel a témával, holott a (szálloda) piacon erre nagy kereslet mutatkozik. A magas színvonalú és szobaszámú szállodákban külön munkakört hoztak létre ezekre a feladatokra, és minden lehetséges számítástechnikai háttér rendelkezésre áll a bevételek optimalizálásához. A hagyományos oktatást lassan felváltja a problémamegoldó megközelítés, amelybe nagyon jól illeszkedik a revenue management képzés és a piaci szimulációk. Reméljük, hogy sikerült bebizonyítanunk ennek létjogosultságát, és az általunk – a szakmai elvárásoknak megfelelően – javasolt tartalmi elemek jó kiindulási alapot jelenthetnek egy későbbi képzés kialakításához.

Irodalomjegyzék

- Adenso-Diaz, B., Gonzales-Torre, P. és Garcia, V. (2002). A capacity management model in service industries. *International Journal of Service Industry Management*, 13(3), 286-302.
- Choi, S. (2006). Group Revenue Management. A Model for Evaluating Group Profitability. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 47(3), 260-271. <https://doi.org/10.1177/0010880406288871>
- Cross, R. G., Higibe, J. és (Dax) Cross, D. Q. (2009). Revenue management's renaissance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 58-81. School of Hotel Administration, Cornell University, New York.
- Enz, C. A. (2010). *Handbook of Applied Hospitality Strategy*. School of Hotel Administration, Cornell University, New York.
- E-revenue Masters (2014). [on-line]. <http://erevenuemasters.com/wp-content/uploads/2014/02/corso-revenue.pdf>

- Hotelschool the Hague (2015). Revenue Management Course. [on-line]. <http://hotelschool.nl/en/revenue-management-e-learning>
- Insa (2015). [on-line]. <http://www.insaweb.net/estudios/masters/business-management/master-in-etourism-revenue-management/>
- Karakasné Morvay, K. és Simon, D. (2016). Innováció a szállodai Revenue Managerek oktatásában. In Ivancsóné Horváth, Zs. és Darabos, F. (szerk.), „Turizmus és innováció”. VIII. nemzetközi turizmus konferencia tanulmányok. Győr.
- Kimes, S. E. (1999). Implementing Restaurant Revenue Management: A Five-step Approach. Cornell Hospitality Quarterly, [on-line] School of Hotel Administration, Cornell University, New York. <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1480&context=articles>
- Kimes, S. E. (2015). Hotel Revenue Management. [on-line]. <http://www.ecornell.com/certificates/hospitality-and-foodservice-management/hotel-revenue-management/>
- Kimes, S. E. (2015b). Hotel Revenue Management. [on-line]. <http://www.ecornell.com/certificates/hospitality-and-foodservice-management/master-certificate-in-revenue-management/>
- Kimes, S. E. és Choi, S. (2009). Cornell Hospitality Quarterly, (2009) Február, Spa Revenue Management, 81. School of Hotel Administration, Cornell University, New York.
- Kühtreiber, Á. (2011). Szállodaértékesítési kihívások. [on-line]. http://turizmus.com/turizmus_panorama/szallodaertekesitesi-kihivasok-1100947
- Landmann, P. (2011). Why Hotels must apply Revenue Management to their Spa. [on-line]. <http://www.xotels.com/en/revenue-management/spa-revenue-management-1>
- Netessine, S. és Shumsky, R. (2002). Introduction to the Theory and Practice of Yield Management. *Inform. Transactions on Education*, 3(1), 34-44. <http://dx.doi.org/10.1287/ited.3.1.34>
- Sólyom, CS. (2003). A szimulációs játékok szerepe a gyakorlatorientált képzés tananyagainak integrációjában. (Tapasztalatok a Kalypso, a BML és a Corporation szimulációkkal). Magyar Tudomány Napja 2003. Budapesti Gazdasági Főiskola.
- Stanislav, I. (2014). Hotel Revenue Management: From Theory to Practice. Zangador Ltd. Varna, Bulgaria.
- Tamás, A. és Koltai, T. (2020). A relatív hatékonyságvizsgálat (DEA) alkalmazása üzleti szimulációs játékban nyújtott teljesítmény értékelésére. *Vezetéstudomány*, 51, ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/VEZTUD.2020.KSZ.08, 85-100.
- XOTELS (2009). Definition of Hotel Revenue Management and Fundamentals. [on-line]. <http://www.xotels.com/en/revenue-management/revenue-management-book/revenue-management-definition-2009>.
- XOTELS (2016). Case studies in revenue Management. [on-line]. <http://www.xotels.com/en/hotel-results>