

L'optimisation du Revenu par le Yield Management

Prénom, Nom : _____

Etablissement : _____

2007

Sommaire

Objectif de la formation	3
Déroulement et programme de la formation	3
Définition, historique et particularités Yield	5
Connaître ses clients	6
L'art et la science des prévisions	7
Le calcul des volumes déplacés	8
Le calcul des volumes déplacés avec charges variables	10
Optimiser la prise de réservation	13
Les Forecasts	15
Exemple de forecast mensuel par segment	16
Exemple compte rendu Revenue Meeting	17
Exemple de Matrice Revenue Meeting	18
Exemple de Statistiques segments et booking lead times	19

ANNEXES

Workshop Prévisions : La demande non contrainte	Annexe 1
Workshop Cotation des groupes et bid price	Annexe 2
Action Plan : Check list d'optimisation	Annexe 3
Yield Quizz	Annexe 4
Dossier Yield meeting Guide Lines	Annexe 5

SEMINAIRE YIELD MANAGEMENT OPERATIONNEL

<u>Personnes concernées</u> :	- L'ensemble du Comité de Direction - Equipes Commerciales, Réservation et Réception
<u>Animation</u> :	- RevDev Consultants
<u>Durée</u> :	2 jours en intra ou en inter
<u>Langue</u> :	Français/Anglais
<u>Participants</u> :	8 au maximum

Objectif de la formation

- Sensibiliser les responsables et motiver les équipes à la mise en place, au quotidien, dans leur hôtel, d'une politique d'optimisation, dans le respect du positionnement et de la stratégie commerciale de l'établissement, pour gagner « la bataille pour la part de marché ».
- (Re)découvrir les disciplines de base et les informations nécessaires à la mise en place d'une politique de « yield management » performante au niveau d'un hôtel.
- S'entraîner à travailler de manière pratique avec les prévisions :
 - prévisions individuelles
 - cotation des groupes
- Se préparer à la mise en place de l'optimisation dans son hôtel, être un « moteur du changement ». Bâtir son plan d'action.

Remarques importantes :

- Ce séminaire ne peut être suivi que par des collaborateurs dont le directeur a lui-même suivi la formation.
- L'impact de la formation est renforcé lorsqu'un audit préalable a été effectué, il permet de personnaliser l'intervention.
- Le séminaire de formation peut être pris en charge par le FAFIH

Déroulement et programme de la formation

- **intégrer**
 - les mots clé du Yield Management
 - les principes de base
 - les éléments de la prévision
- **évaluer**
 - le potentiel d'une démarche d'optimisation
 - les forces, faiblesses, opportunités et menaces
 - les mises en place nécessaires et les enjeux
- **pratiquer**
 - A partir d'une étude de cas
 - la prévision de demande
 - l'optimisation des résultats
- **contrôler**
 - les connaissances acquises
 - le plan de mise en pratique de la démarche

PROGRAMME DU SEMINAIRE YIELD MANAGEMENT OPERATIONNEL

Agenda des 2 jours

Matin	9H00	Introduction, présentation des participants Présentation du Séminaire, objectifs et programme des 2 jours Les Mots clé du Yield Management Les Bases du Yield Management Questions
	11H00	Pause 15
	11H15	Atelier : La demande non contrainte (exercice pratique : bâtir une prévision) Questions
	13H00	Déjeuner 1H15
Après midi	14H15	Histoire du Yield Management (quand, comment, pourquoi est il né ?) <u>Evaluation du potentiel d'une démarche de Yield</u> - Simulation - Exemples pratiques Questions
	15H45	Pause 15
	16H00	Atelier : cotation des groupes (exercice pratique) Questions
	18H00	FIN du premier jour

Matin	9H00	<u>Les éléments de la prévision</u> - Historique de production - Portefeuille de réservations - Matérialisation - Demande non contrainte - Bid Price - Overbooking Questions
	10H30	Pause 15
	10H45	<u>Mise en place d'une politique de Yield Management dans un hôtel</u> - Segmentation (exemple de réaménagement) - Inventory management (exemple de réaménagement) - Rate management (exemple de réaménagement) - Calendrier évènementiel (exemple de réaménagement) - Synthèse de création de la valeur exploitée par la prévision (exemple) - Prévisions - Coordination avec le Commercial et la Réservation, PAC / Budget Questions
	12H30	Déjeuner 1H30
Après midi	14H00	<u>Mise en place d'une politique de Yield Management dans un hôtel (suite)</u> - Outils informatisés de Yield management sur le marché - Le Yield Meeting réunion stratégique et opérationnelle - Le rôle du Management - Bibliographie Yield - Audit d'optimisation (méthodologie d'intervention) Questions
	15H45	Pause 15
	16H00	Vous bâtissez votre plan d'action à l'aide de la Check list d'optimisation Quizz (exercice pratique : vous testez vos connaissances Yield) Questions
	18H00	FIN du Séminaire

Définition, historique et particularités Yield

Définition : « *Yield Management* » ou « *Revenue Management* »
ou « *Tarifification en temps réel* »

Calcul des meilleurs prix et allocation des inventaires disponibles à proposer pour optimiser les résultats de l'entreprise à l'aide de prévisions sur la demande de la clientèle.

« Vendre le bon produit au bon prix au bon moment au bon client. »

Historique :

Années 1980 :

- Création du Yield Management par les compagnies aériennes américaines (American Airlines, Delta, United, etc.)
- Déréglementation du transport aérien et développement de nouvelles compagnies « low cost » (People Express, etc.),
- Développement de la distribution électronique avec les premiers GDS (Global Distribution Systems - Sabre, Apollo, System One, etc.) pour les agents de voyages (business-to-business, B2B).

Années 1990 :

- Application du Yield Management à d'autres secteurs d'activités (trains, hôtels, location de voitures, agences de publicité, etc.).
- Développement du Yield Management dans les chaînes hôtelières.

Années 2000 :

- Explosion d'Internet et des ventes directs aux consommateurs (business-to-consumer, B2C).
- Généralisation du Yield – Revenue Management à l'ensemble de l'hôtellerie.
- Développement d'Agences de Voyages en ligne sur Internet (ex. : Expedia, Travelocity, Orbitz, HRS).

Particularités :

Le « *Yield - Revenue Management* » s'applique en particulier lorsque :

- Les produits sont périssables,
- La demande varie fortement par marché et par période,
- Les ventes se font par réservation,
- La concurrence est forte,
- Les prix sont facilement comparables,
- Les charges variables sont inférieures aux charges fixes.

Connaître ses clients

*Pour « vendre le bon produit au bon prix au bon moment au bon client. »,
il est d'abord impératif de tout connaître sur tous les clients.*

Les questions fondamentales :

- Qui sont les clients ?
- Combien sont-ils ?
- Comment appliquer une segmentation efficace ?
- D'où viennent-ils ? et comment, par quels moyens ?
- Quand viennent-ils ?
- Pourquoi viennent-ils ? Que veulent-ils ?
- Que veulent-ils dépenser ? Que peuvent-ils dépenser ?
- Quelles prestations attendent-ils ? Lesquelles utilisent-ils ?
- Combien de temps restent-ils ?
- Combien de fois viennent-ils ?
- Peuvent-ils, veulent-ils nous recommander ?
- Quels sont les autres établissements où ils pourraient aller ?
Comment les évaluent-ils ?
- Quand est-ce que les clients réservent ?
 - Par rapport à leur date d'arrivée ? (*Reservation / Booking Lead Time*)
 - À quel jour ? A quelle heure ?
- Quel est le rythme des réservations ?
 - Montée en charge / puissance, *Incremental Loading, Pick-up, etc.*
- Comment est-ce que les clients réservent ?
 - Qui fait la réservation ? (« Qui passe la commande ? » Qui décide ?)
 - Par segment, Par compte, Par individu, etc.
 - Par mode /source de réservation : tél., Internet, GDS, etc.
- Quand est-ce qu'ils annulent ? s'ils annulent...
- Quel est le volume des annulations et des no-shows facturés et encaissés ?
- Quel est le plus grand risque : facturer, offrir, laisser faire ?
- Quelle est la rentabilité de chaque segment ? de chaque compte ?
de chaque client ?
- Etc.

L'art et la science des prévisions

Une des premières choses à faire en Revenue Management, ce sont les prévisions.
C'est ce qui permet de savoir ce que l'on va faire des prix et de la dispo ensuite.

Comment « rationaliser l'intuition » ? ou comment « quantifier l'avenir » ?

En partant de ce qui est en **portefeuille**, en faisant la différence entre ce qui est sûr (Réservé Confirmé) et ce qui ne l'est pas (En option),

puis en se basant sur les **statistiques** de la même période l'année dernière, les **événements** prévus (ex. : Salons) et la **tendance** des dernières semaines concernant entre autre le Lead Time des clients

Individuels, en particulier B3 et B6,

pour estimer (prévoir !) au plus juste les Réservations à venir (Pick-up) et aussi le risque que représentent les Annulations, les No-shows et les Départs Anticipés.

C'est cette dernière partie qui est la plus délicate et qui requiert le plus de rigueur, d'expérience, de connaissance de la clientèle et d'intuition.

		Lundi	Mardi	Merc.	Jeudi	Vend.	Samedi	Dim.	Total
<u>Dispos</u>	#	100	100	100	100	100	100	100	700
<u>Réservé Confirmé</u>	Indiv.	35	40	60	55	20	15	10	235
	Grps	30	30	25	20	10	40	20	175
	Total	65	70	85	75	30	55	30	410
	%	65%	70%	85%	75%	30%	55%	30%	59%
<u>En option</u>	Indiv.	5	8	11	7	6	8	5	50
	Grps	0	0	0	10	10	10	10	40
	Total	5	8	11	17	16	18	15	90
	%	5%	8%	11%	17%	16%	18%	15%	13%
<u>Sous-total</u>	#	70	78	96	92	46	73	45	500
	%	70%	78%	96%	92%	46%	73%	45%	71%
<u>A venir (pick-up)</u>	Indiv.	4	8	15	12	3	5	8	55
	Grps	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	4	8	15	12	3	5	8	55
<u>Annulations / No-shows</u>	Indiv.	2	2	4	4	1	2	2	17
	Grps	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	2	2	4	4	1	2	2	17
<u>Total</u>	Indiv.	42	54	82	70	28	26	21	323
	Grps	30	30	25	30	20	50	30	215
	Total	72	84	107	100	48	76	51	538
	%	72%	84%	107%	100%	48%	76%	51%	77%

Le calcul des volumes déplacés

Exemple :

Question : Est-ce qu'il vaut mieux prendre un groupe de 20 chambres sur 5 nuits ou 20 clients individuels sur 2 nuits ?

Réponse : Ça dépend... du prix, des disponibilités, de la période et des clients.

Définition et particularités :

- Le calcul des volumes déplacés (ou report de clientèle, ou *Displacement Analysis*) est une méthode de calcul permettant de comparer deux demandes de clientèle sur une même période, alors que l'on ne peut en accepter qu'une.
- Cette méthode est un outil qui s'utilise surtout lorsque des périodes de complet alternent avec des périodes de faible occupation.
- Le report de clientèle analyse la demande ; il ne la crée pas.
- La comparaison porte sur le chiffre d'affaires généré, et sur la rentabilité à condition d'avoir une analyse des charges fixes et variables.
- Le calcul permet de savoir quelle est la demande la plus rentable sur une période précise. Il ne tient pas compte d'autres demandes éventuelles sur d'autres dates.
- Le calcul ne tient pas compte du positionnement de l'hôtel. (i.e. quelle est la clientèle naturelle et prioritaire sur laquelle compte l'établissement pendant toute l'année ?).

Méthode de calcul :

1. Vérifier les prévisions d'occupation (Ex. : est-ce qu'il n'est quand même pas possible de prendre le groupe ET les individuels ?)
 2. Quel est le chiffre d'affaire de chaque demande ?
 3. Lequel des 2 est le plus important ?
- *Considérer que le CA reporté (refusé) est à déduire du CA de la demande retenue (acceptée).*
 - *Idem avec la rentabilité de chaque demande lorsque l'on connaît le détail des charges fixes et variables : quelle est la rentabilité de chaque demande ? Quelle est la meilleure ?*

Exemple de calcul

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche	Total
Capacité	100	100	100	100	100	100	100	
Réservé	50	70	80	80	30	40	30	
<i>A vendre</i>	50	30	20	20	70	60	70	
Pick-up à venir	5	10	20	20	3	5	10	
Total / Prévision	55	80	100	100	33	45	40	
Demande de groupe	0	20	20	20	20	20	0	100
Report clients indiv.	0	0	-20	-20	0	0	0	-40

	<u>Demande de groupe</u>		<u>Report de clientèle</u>
Nuitées	100		40
Tarif	100 €		1,5
CA chambre	10 000 €		Nuitées totales 60
			Tarif 200 €
			CA chambre 12 000 €
CA reporté	12 000 €		10 000 €
Différence	<u>-2 000 €</u>		<u>2 000 €</u>
Différence / Nuitées	-20,00 €		
Point mort	<u>120 €</u>		
<i>CA reporté. / Nuitées</i>			

Cet exemple permet d'évaluer rapidement le tarif chambre minimum à négocier avec le Groupe pour réaliser au moins le même chiffre d'affaires qu'avec les Individuels.

Cet exemple ne tient pas compte des ventes additionnelles (ex. : petit-déjeuner, Room Service), ni des charges (ex. : produits d'accueil, nettoyage), ni de la fidélisation éventuelle du groupe ou des individuels.

Le calcul des volumes déplacés avec charges variables

		Lundi 22/01/07	Mardi 23/01/07	Mercredi 24/01/07	Jeudi 25/01/07	Vendredi 26/01/07	Samedi 27/01/07	Dimanche 28/01/07	Total	%
<u>Dispos</u>		200	200	200	200	200	200	200	1400	100%
-										
<u>Budget 2007</u>	#	150	180	190	170	120	120	130	1060	76%
-	PM	104,70 €	108,60 €	112,05 €	104,76 €	99,30 €	97,40 €	102,40 €	104,97 €	
-	Rev	15 705 €	19 548 €	21 290 €	17 809 €	11 916 €	11 688 €	13 312 €	111 268 €	
-										
<u>Réalisé N-1</u>	#	142	147	198	179	111	108	135	1020	73%
-	PM	105,74 €	109,08 €	110,08 €	108,43 €	98,28 €	96,03 €	97,51 €	104,61 €	
-	Rev	15 015 €	16 035 €	21 796 €	19 409 €	10 909 €	10 371 €	13 164 €	106 699 €	
-										
<u>Portefeuille</u>	#	89	112	110	99	79	123	103	715	51%
-										
<u>Pick-up à venir</u>										
<u>Rack</u>	#	20	20	20	20	20	20	20	140	
Corp W	#	0	0	0	0	0	0	0	0	
Preferred	#	0	0	0	0	10	10	8	28	
Corp Local	#	5	5	5	5	10	10	10	50	
FIT	#	0	0	0	0	5	5	5	15	
Promo / Tarif négocié	#	5	5	5	5	5	5	5	35	
Séminaire résidentiel	#	15	20	20	15	5	0	0	75	
ADHOC Group	#	0	0	0	0	0	0	0	0	
Séries	#	20	20	20	20	0	0	0	80	
Tour OP. Group	#	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cie Aérienne	#	15	15	20	10	0	0	0	60	
-										
<u>Total Pick-up</u>	#	80	85	90	75	55	50	48	483	35%
-										
<u>Total Port. + Pick-up</u>	#	169	197	200	174	134	173	151	1198	86%
-		85%	99%	100%	87%	67%	87%	76%		
-										
<u>Demande</u>	#	0	30	30	30	0	0	0	90	
-										
<u>Report</u>	#	0	-27	-30	-4	0	0	0	-61	

	Demande			Volumes déplacés			
Ventes Hébergement	Tarifs TTC	Nuitées		Tarifs TTC	Nuitées		
Suites	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Executive	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Standard	90,00 €	90	8 100,00 €	200,00 €	61	12 200,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
total Ventes Hébergement TTC	90,00 €	90	8 100,00 €	200,00 €	61	12 200,00 €	-4 100,00 €
Ventes Additionnelles	Tarifs TTC	Qtté		Tarifs TTC	Qtté		
Petit-déjeuners	10,00 €	90	900,00 €	15,00 €	61	915,00 €	
Déjeuners / Dîner	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Divers Rest. (ex: Bar, Minibar)	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Locations de salles	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Cocktails / Banquets	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Forfaits Journées d'Etude	60,00 €	90	5 400,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
total Ventes additionnelles TTC	70,00 €	90	6 300,00 €	15,00 €	61	915,00 €	5 385,00 €
Total Ventes TTC	160,00 €	90	14 400,00 €	215,00 €	61	13 115,00 €	1 285,00 €
Total Ventes Hors-taxes	Base	Montant		Base	Montant		
Hébergement	5,5%	422,27 €	7 677,73 €	5,5%	636,02 €	11 563,98 €	-3 886,26 €
Ventes additionnelles	19,6%	1 032,44 €	5 267,56 €	19,6%	149,95 €	765,05 €	4 502,51 €
Total Ventes H.T.			12 945,28 €			12 329,03 €	616,25 €
Charges variables Hébergement	P.U.	Qtté		P.U.	Qtté		
Nettoyage	4,54 €	90	408,60 €	4,54 €	61	276,94 €	
Linge	3,82 €	90	343,80 €	3,82 €	61	233,02 €	
Produits d'accueil	0,78 €	90	70,20 €	0,78 €	61	47,58 €	
Energie (eau, électricité)	4,24 €	90	381,60 €	4,24 €	61	258,64 €	
Divers (Canal+, Sacem, etc.)	0,26 €	90	23,40 €	0,26 €	61	15,86 €	
Personnel extra	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Comm. Agences de Voyages	10,0%	0	0,00 €	10,0%	50,0%	610,00 €	
Comm. Carte de Crédit (2,5-3%)	3,0%	0	0,00 €	3,0%	90,0%	329,40 €	
Priority Club	5,0%	0	0,00 €	5,0%	20,0%	122,00 €	
	0	0	0,00 €	0	0	0,00 €	
total Charges variables Héberg.	13,64 €	90	1 227,60 €	31,04 €	61	1 893,44 €	-665,84 €
Résultat Brut Chambres			6 450,13 €			9 670,54 €	-3 220,42 €
Charges variables Ventes Add.	P.U.	Qtté		P.U.	Qtté		
Petit-déjeuners	4,38 €	90	394,47 €	6,57 €	61	401,04 €	
Déjeuners / Dîner	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Divers Rest. (ex: Bar, Minibar)	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Locations de salles	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Cocktails / Banquets	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Forfaits Journées d'Etude	26,30 €	90	2 366,82 €	0,00 €	0	0,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
	0,00 €	0	0,00 €	0,00 €	0	0,00 €	
Total Charges var. Ventes Add.			2 761,29 €			401,04 €	2 360,25 €
Résultat Brut Ventes add.			2 506,27 €			364,01 €	2 142,26 €
Résultat Brut global			8 956,39 €			10 034,55 €	-1 078,15 €
Ratio par rapport au CA total HT			69%			81%	
Ratio par rapport au CA total TTC			62%			77%	

Demande : Ventes Héberg. TTC	8 100,00 €	
Vol. dépl. : Ventes Héberg. TTC		12 200,00 €
Différence Ventes Héberg. TTC	-4 100,00 €	
Diff. Ventes Héberg. TTC / Nuitées Demande	-45,56 €	
Point mort Hébergement TTC	135,56 €	
<i>(Ventes Héberg. vol. dépl. / Nuitées Demande)</i>		

Demande : Ventes Addition. TTC	6 300,00 €	
Vol. dépl. : Ventes Addition. TTC		915,00 €
Différence Ventes Addition. TTC	5 385,00 €	
Diff. Ventes Addit. TTC / Nuitées Demande	59,83 €	
Point mort Ventes Additionnel TTC	10,17 €	
<i>(Ventes Add. vol. dépl. / Nuitées Demande)</i>		

Demande : Total Ventes TTC	14 400,00 €	
Vol. dépl. : Total Ventes TTC		13 115,00 €
Différence Total Ventes TTC	1 285,00 €	
Diff. Total Ventes TTC / Nuitées Demande	14,28 €	
Point mort Total Ventes TTC	145,72 €	
<i>(Total Ventes vol. dépl. / Nuitées Demande)</i>		

RBE Hébergement		
Demande	6 450,13 €	
Volumes déplacés		9 670,54 €
Différence	-3 220,42 €	
Différence / Nuitées Demande	-35,78 €	

RBE Ventes Additionnelles		
Demande	2 506,27 €	
Volumes déplacés		364,01 €
Différence	2 142,26 €	
Différence / Nuitées Demande	23,80 €	

RBE Global		
Demande	8 956,39 €	
Volumes déplacés		10 034,55 €
Différence	-1 078,15 €	
Différence / Nuitées Demande	-11,98 €	

Optimiser la prise de réservation

- 150 Tarif affiché (Rack)
- 125 Tarif Corporate (Corp Worlwide)
- 95 Tarif Corporate (Corp Local)
- 75 Promotion restrictive (Advance Purchase)
- 50 Tarif employé (Négocié)

								Total ligne
10								
9								
8								
7			X					
6		X	X			X		
5	X	X	X			X		
4	X	X	X	X		X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	
1	X	X	X	X	X	X	X	
	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	

Total colonne

Le téléphone va sonner un certain nombre de fois, avec certains types de client pour certaines réservation...
 Désolé,... dans cet exercice, il n'y a pas de négociation avec les clients, ni d'overbooking, ni de délogement...

Exemple :

- 1 résa Corporate W, lundi, 3 nuits à 125€.
- 1 résa Corporate Local, lundi, 2 nuits à 95€.

								Total ligne
10								
9								
8		95	125					220
7	95	125	X					220
6	125	X	X			X		125
5	X	X	X			X		
4	X	X	X	X		X	X	
3	X	X	X	X	X	X	X	
2	X	X	X	X	X	X	X	
1	X	X	X	X	X	X	X	
	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim	

Total colonne

Support de formation

Une fois les **tarifs** définis pour les périodes à venir, ce sont les **disponibilités** par tarif et/ou par catégorie tarifaire (Number of rooms to sell), et les **restrictions** (Ex. : Min-Max Stay) qui vont permettre de « faire du yield ».

	Lun	Mar	Mer	Jeu	Ven	Sam	Dim
Tarif affiché (Rack)	250	250	250	250	175	175	175
Number of rooms to sell	30	25	25	30	40	40	40
Minimum Length of stay		3	2				
Maximum Length of stay	2	1					
Closed to arrival							
Tarif Corporate (W)	125	125	125	125	87,5	87,5	87,5
Number of rooms to sell	25	20	20	25	30	30	30
Minimum Length of stay		3	2				
Maximum Length of stay	2	1					
Closed to arrival							
Tarif Corporate Société (Local)	95	95	95	95	95	95	95
Number of rooms to sell	40	35	35	40	20	20	30
Minimum Length of stay		3					
Maximum Length of stay	2	1					
Closed to arrival			Y				
Promotion restrictive (Advance Purchase)	75	75	75	75	75	75	75
Number of rooms to sell	5	5	5	10	30	30	30
Minimum Length of stay	5	4	3	2			
Maximum Length of stay					3	2	1
Closed to arrival							
Tarif employé (Négocié)	50	50	50	50	50	50	50
Number of rooms to sell	2	2	2	2	10	10	10
Minimum Length of stay	7			3			
Maximum Length of stay	1				3	2	1
Closed to arrival		Y	Y				

Les Forecasts

« Il n'y a rien de plus faux que les prévisions, surtout quand elles concernent l'avenir » Coluche

L'objectif du Forecast est de faire l'estimation la plus juste et la plus sincère de l'activité. La qualité du Forecast se mesure à l'écart entre la prévision et le réalisé. Selon les établissements, cette qualité peut correspondre à un écart de plus ou moins 10%, voir 5%.

La gestion des Forecasts comprend plusieurs enjeux. Elle permet par exemple au niveau d'une entreprise, et à plus forte raison d'un groupe, de communiquer auprès des partenaires financiers (propriétaire, investisseurs, banques, etc.) pour évaluer la performance commerciale et la capacité de financement.

La gestion des Forecasts permet aussi de démontrer la capacité de l'établissement à sentir la tendance de son marché et à évaluer la connaissance de sa clientèle et son évolution.

Le tableau suivant permet de détailler cette approche segment par segment, jour par jour. Cela permet de tenir compte de la différence de Lead Time entre les segments.

Cette approche permet également de visualiser les périodes de complet et donc de mieux estimer les possibilités de ventes par segment.

Ce tableau est présenté à titre d'exemple. Chaque établissement peut s'en inspirer selon ses besoins pour affiner ses prévisions.

Analyser les Forecasts de la façon suivante :

- comparer la dernière prévision avec le Réalisé,
- identifier les causes des écarts (ex. : pick-up, annulations, no-shows, départs anticipés),

Exemple de forecast journalier par segment

MOIS	DISPO CH.	Ecart	SEGMENT PROMO	PICK-UP	SEGMENT CORP L	PICK-UP	SEGMENT FIT	PICK-UP	SEGMENT Package	PICK-UP	SEGMENT CORP W	PICK-UP	TOTAL	Nuitées	PM	% OCC	Nbre Jour Mois :	30			
			Nuitées	PM	Nuitées	PM	Nuitées	PM	Nuitées	PM	Nuitées	PM					CAPA Jour :	82			
			CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA					Capa Mois :	2460			
ven-01	7	0	2	91,0 €	182 €	0	68,0 €	0 €	0	61,0 €	0 €	5	115,0 €	575 €	0	109,0 €	0 €	757 €	7	108,1 €	100,0%
sam-02	28	4	12	91,0 €	1 092 €	0	68,0 €	0 €	2	61,0 €	122 €	10	115,0 €	1 150 €	0	109,0 €	0 €	2 364 €	24	98,6 €	95,1%
dim-03	58	46	5	91,0 €	455 €	2	68,0 €	136 €	0	61,0 €	0 €	5	115,0 €	575 €	0	109,0 €	0 €	1 166 €	12	97,2 €	43,9%
lun-04	4	0	7	91,0 €	637 €	10	68,0 €	680 €	0	61,0 €	0 €	0	115,0 €	0 €	2	109,0 €	218 €	354 €	4	88,6 €	100,0%
mar-05	24	0	7	91,0 €	637 €	10	68,0 €	680 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	5	109,0 €	545 €	1 984 €	24	82,7 €	100,0%
mer-06	21	0	5	91,0 €	455 €	10	68,0 €	680 €	1	61,0 €	61 €	0	115,0 €	0 €	5	109,0 €	545 €	1 741 €	21	82,9 €	100,0%
jeu-07	26	0	12	91,0 €	1 092 €	6	68,0 €	408 €	3	61,0 €	183 €	2	115,0 €	230 €	3	109,0 €	327 €	2 240 €	26	86,2 €	100,0%
ven-08	27	0	14	91,0 €	1 274 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	10	115,0 €	1 150 €	0	109,0 €	0 €	2 607 €	27	96,6 €	100,0%
sam-09	26	0	11	91,0 €	1 001 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	12	115,0 €	1 380 €	0	109,0 €	0 €	2 564 €	26	98,6 €	100,0%
dim-10	30	15	6	91,0 €	546 €	2	68,0 €	136 €	2	61,0 €	122 €	5	115,0 €	575 €	0	109,0 €	0 €	1 379 €	15	91,9 €	81,7%
lun-11	33	0	14	91,0 €	1 274 €	15	68,0 €	1 020 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	2	109,0 €	218 €	2 634 €	33	79,8 €	100,0%
mar-12	33	0	14	91,0 €	1 274 €	15	68,0 €	1 020 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	2	109,0 €	218 €	2 634 €	33	79,8 €	100,0%
mer-13	24	0	2	91,0 €	182 €	15	68,0 €	1 020 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	5	109,0 €	545 €	1 869 €	24	77,9 €	100,0%
jeu-14	26	0	7	91,0 €	637 €	10	68,0 €	680 €	2	61,0 €	122 €	2	115,0 €	230 €	5	109,0 €	545 €	2 214 €	26	85,2 €	100,0%
ven-15	46	10	15	91,0 €	1 365 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	15	115,0 €	1 725 €	3	109,0 €	327 €	3 600 €	36	100,0 €	87,5%
sam-16	23	0	2	91,0 €	182 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	18	115,0 €	2 070 €	0	109,0 €	0 €	2 435 €	23	105,9 €	100,0%
dim-17	50	35	6	91,0 €	546 €	2	68,0 €	136 €	2	61,0 €	122 €	5	115,0 €	575 €	0	109,0 €	0 €	1 379 €	15	91,9 €	57,3%
lun-18	17	0	2	91,0 €	182 €	10	68,0 €	680 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	3	109,0 €	327 €	1 311 €	17	77,1 €	100,0%
mar-19	18	0	1	91,0 €	91 €	12	68,0 €	816 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	3	109,0 €	327 €	1 356 €	18	75,3 €	100,0%
mer-20	16	0	0	91,0 €	0 €	12	68,0 €	816 €	1	61,0 €	61 €	0	115,0 €	0 €	3	109,0 €	327 €	1 204 €	16	75,3 €	100,0%
jeu-21	32	8	10	91,0 €	910 €	10	68,0 €	680 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	2	109,0 €	218 €	1 930 €	24	80,4 €	90,2%
ven-22	23	0	8	91,0 €	728 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	12	115,0 €	1 380 €	0	109,0 €	0 €	2 291 €	23	99,6 €	100,0%
sam-23	11	0	1	91,0 €	91 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	7	115,0 €	805 €	0	109,0 €	0 €	1 079 €	11	98,1 €	100,0%
dim-24	28	14	5	91,0 €	455 €	2	68,0 €	136 €	2	61,0 €	122 €	5	115,0 €	575 €	0	109,0 €	0 €	1 288 €	14	92,0 €	82,9%
lun-25	3	0	0	91,0 €	0 €	2	68,0 €	136 €	0	61,0 €	0 €	0	115,0 €	0 €	1	109,0 €	109 €	245 €	3	81,7 €	100,0%
mar-26	40	0	8	91,0 €	728 €	25	68,0 €	1 700 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	5	109,0 €	545 €	3 095 €	40	77,4 €	100,0%
mer-27	21	0	2	91,0 €	182 €	12	68,0 €	816 €	2	61,0 €	122 €	0	115,0 €	0 €	5	109,0 €	545 €	1 665 €	21	79,3 €	100,0%
jeu-28	2	0	0	91,0 €	0 €	0	68,0 €	0 €	0	61,0 €	0 €	0	115,0 €	0 €	2	109,0 €	218 €	218 €	2	109,0 €	100,0%
ven-29	6	0	0	91,0 €	0 €	0	68,0 €	0 €	0	61,0 €	0 €	6	115,0 €	680 €	0	109,0 €	0 €	690 €	6	115,0 €	100,0%
sam-30	18	0	0	91,0 €	0 €	0	68,0 €	0 €	3	61,0 €	183 €	15	115,0 €	1 725 €	0	109,0 €	0 €	1 908 €	18	106,0 €	100,0%
			0	91,0 €	0 €	0	68,0 €	0 €	0	61,0 €	0 €	0	115,0 €	0 €	0	109,0 €	0 €	0 €	0	#DIV/0!	100,0%
TOTAL	721	132	171	91,0 €	15 561 €	174	68,0 €	11 832 €	54	61,0 €	3 294 €	134	115,0 €	15 410 €	56	109,0 €	6 104 €	52 201 €	589	88,63 €	94,63%
OTB / R Meeting			80	89,9	7191	356	67,8	24122	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	504	114,6	57746	147 233 €	1739	84,7 €	70,7%
TTL Forecast			251	90,6	22752	530	67,8	36954	54	61,0	3294	134	115,0	15410	560	114,0	63850	199 434 €	2328	85,7 €	94,6%
Budget			300	93,9	26155								#DIV/0!				185 339 €	2198	84,3 €	89,3%	
Précédent Forecast			254	93,5	23747	547	68,2	37288	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	482	113,5	54702	191 910 €	2259	85,0 €	91,8%
Delta			-3		-995	-17		-1334	54		3294	134		15410	78		9148	7 524 €	69		
																		3,9%			

Exemple de forecast mensuel par segment

LATEST ESTIMATE DU				04/01/2007			
ROOMS	Réalisés à ce jour	Portefeuille PMS	Total	Evolution Portefeuille (+/-)	Total Latest Estimate.	Budget	Variance Latest estimate Vs Budget
Rack			0				0
Corp W			0				0
Preferred			0				0
Corp Local			0				0
FIT			0				0
Promo / Négo			0				0
Séminaire Rés.			0				0
ADHOC Group			0				0
Séries			0				0
Tour OP Group			0				0
Cie Aérienne			0				0
Rack			0				0
Corp W			0				0
Total			0			0	0
%			0.00%			0.00%	0.00%

ROOMS REVENUE	Réalisés à ce jour	Portefeuille PMS	Total	Evolution Portefeuille (+/-)	Total Latest Estimate.	Budget	Variance Latest estimate Vs Budget
Rack			0				0
Corp W			0				0
Preferred			0				0
Corp Local			0				0
FIT			0				0
Promo / Négo			0				0
Séminaire Rés.			0				0
ADHOC Group			0				0
Séries			0				0
Tour OP Group			0				0
Cie Aérienne			0				0
Rack			0				0
Corp W			0				0
			0	0	0	0	0

ADR	Réalisés à ce jour	Portefeuille PMS	Total	Evolution Portefeuille (+/-)	Total Latest Estimate.	Budget	Variance Latest estimate Vs Budget
Rack			0			-	0.00
Corp W			0			-	0.00
Preferred			0			-	0.00
Corp Local			0			-	0.00
FIT			0			-	0.00
Promo / Négo			0			-	0.00
Séminaire Rés.			0			-	0.00
ADHOC Group			0			-	0.00
Séries			0			-	0.00
Tour OP Group			0			-	0.00
Cie Aérienne			0			-	0.00
Rack			0			-	0.00
Corp W			0			-	0.00
Total			0			-	0.00

Exemple compte rendu Revenue Meeting

COMPTE RENDU REVENUE MEETING

HOTEL ?? REVENU MEETING DU : 07/03/2007 PRESENTS :

Analyse de la semaine passée
1 ère semaine Mars du 1 au 4 + 1782 € // budget en raison d'un fort Segment FIT (+ 47 # et 4000€) et Séminaire (31 # et 3800 €) compensant une légère faiblesse des autres segments
ACTIONS ENTREPRISES et Résultats Avions fermé au dernier Y.Meeting, mais réouverture des Corp < 90€ les 12/13/14 car pick up + faible que prévu Avions fermé au dernier Y.Meeting, mais réouverture limitée FIT free sales en semaine pour compenser pick up + faible que prévu (3 1ères semaines) Rack à 150 du 5 au 7 : bonne stratégie sur 6 et 7

Actions pour le mois en cours					
Segment	Contexte	Objectif	Stratégie	Actions	Deadline
FIT	WE et Lundis à faible pickup	Générer Pick UP	Réouverture limitée des FREE Sales	Petits contingents de 2 chambres sur l'ensemble des Canaux	07/03/2007
PROMOS et BFR	Faible demande les dimanches	Générer Pick UP	Positionnement tarif inférieur à la concurrence à tester	Le Dim 18 BFR=90 Le Dim 25 BFR=95 Tous prog open	07/03/2007

Actions pour les 2 mois suivants					
Segment	Contexte	Objectif	Stratégie	Actions	Deadline
BFR WE et Pâques			Tester tarifs plus accessibles + longtemps à l'avance		

Exemple de Matrice Revenue Meeting

Date	Noms Salons	Nombre de # dispo	Nb de # dispo S-1	Pick up	ALL SEGMENT						GROUPES TOUR OPERATORS						FIT										
					ACTUEL			BUDGET			TUEL VS BUDGET	ACTUEL			BUDGET			Strategy	ACTUEL			BUDGET			FIT		
					vendu	PM	Allotement	Nbre ch.	PM			Nbre ch.	écart S-1	PM	écart S-1	Nbre ch.	PM		Prix minimum	Nbre ch.	écart S-1	PM	écart S-1	Nbre ch.	PM	Gullivers	MIKI
ven 01		75	80	5	30	71,96		88	72,90										5	48,89	3	3	3	3	J0		
sam 02		30	34	4	75	53,40		105	56,88		17		32,23	-0,31	39	31,89			3	49,93	3	3	3	3	J0		
dim 03	City M	79	88	9	26	57,35		74	62,88						21	32,87			3	35,40	1,77	2	51,24	3	3	3	J0
					131	PM		267	PM				17	32,2	60	32,2			3	36,4		10	49,7		-7		
					7 655			17 041					548		1934					106		497				-391	
lun 04	City M	38	49	11	67	75,75		90	73,16					19	29,33			2	63,29	4	51,39	X	X	X	X		
mar 05	City M	14	31	17	91	73,77		99	83,93		18		34,52					1	58,42	5	50,57	X	X	X	X		
mer 06		31	48	17	74	78,09		92	84,13									1	58,42	2	51,24	X	X	X	X		
jeu 07		13	17	4	92	64,52		105	70,42		44		46,99		30	32,87			3	58,42	3	44,52	X	X	X	X	
ven 08		36	47	11	69	64,73		47	76,39		22		58,98					5	38,94	6	45,93	X	X	X	X		
sam 09		7	7		98	45,14		70	62,03		77	-3	41,03	0,54	24	32,87			9	38,94		6	47,33	X	X	X	
dim 10		67	60	2	38	46,30		32	81,38		15		34,22					10	38,41	1	63,56	5	5	5	5		
					529	PM		535	PM				176	43,5	73	32,0			29	42,5		27	48,8		2		
					34 153			40 565					7659		2332				1231		1318					-87	
lun 11		50	57	7	55	57,13		105	70,69		13		28,80		19	29,33			2	51,24	X	X	X	X	X		
mar 12		64	69	5	41	66,14		105	70,40					10	30,74			3	47,12	X	X	X	X	X			
mer 13		55	58	3	50	54,97		90	79,71		18		34,52					3	47,12	X	X	X	X	X			
jeu 14		35	38	3	70	53,50		84	76,51		42		44,28					3	52,74	X	X	X	X	X			
ven 15		77	77		28	58,10		76	62,39					21	29,31			1	33,63	2	47,33	X	X	X	X		
sam 16		37	37		60	39,40		55	60,15		60	-3	33,64	-0,37	10	30,74			1	33,63		1	47,33	X	X	X	
dim 17		96	97	1	9	89,79		51	57,79					25	32,87				1	47,33	5	5	5	5	5		
					321	PM		566	PM				133	36,7	101	30,7			2	33,6		15	48,9		-13		
					17 544			39 413					4886		3101				67		733					-666	
lun 18		25	34	-21	50	81,04		63	79,75					-04,50				2	61,95	2	55,45	X	X	X	X		
mar 19		79	59	-20	26	72,41		105	72,57					-34,58	17	30,74			1	61,95	61,95	3	49,93	X	X	X	
mer 20		75	87	12	30	75,42		98	80,82									1	61,95	61,95	2	51,24	X	X	X	X	
jeu 21		80	87	7	25	74,42		73	81,61									1	38,91		1	38,91	X	X	X	X	
ven 22		97	74	-23	8	89,91		41	76,19					-04,09				3	52,74	X	X	X	X	X			
sam 23		26	46	-20	79	40,08		86	55,97		70	17	34,17	-18,30	37	31,89			4	49,28	X	X	X	X			
dim 24		105	105		#DIV/0!			63	58,56						23	32,87			3	49,93	5	5	5	5	5		
					218	PM		529	PM				70	34,2	77	31,9			4	65,9		18	50,4		-14		
					14 083			38 147					2392		2459				294		907					-643	
lun 25		67	67		38	42,73		67	80,58		30		36,33						1	47,33	X	X	X	X	X		
mar 26		94	94		11	66,39		79	78,29										3	49,93	X	X	X	X	X		
mer 27		66	68	2	39	69,43		85	78,78										4	47,18	X	X	X	X	X		
jeu 28		74	65	-9	31	45,71		72	78,14		20	-10	35,05	-1,28				2	43,12	2	5	5	5	5			
ven 29		102	102		3	81,43		37	76,55										2	43,12	2	5	5	5	5		
sam 30		54	54		51	36,32		51	56,95		51		36,32		24	32,87			4	45,22	2	5	5	5	5		
					81989			164810					19127		10616		8 511			1668		4194				-2 525	

CORPORATE										PROMOTIONS / TARIFS NEGOCIES										HORS PDJ		BB		SPYING €		COMMENTAIRES									
ACTUEL					BUDGET					Strategy		ACTUEL					BUDGET					Strategy			ROYAL PLAZA		Holiday Inn	MERCURE	BAUMANN	RADISSON	Synovate - BEST WESTERN	Central - BEST WESTERN	ROYAL PLAZA	Holiday Inn	MERCURE
Nbre ch.	écart S-1	PM	écart S-1	PM	restriction (ms-mx-cta)	Prix minimum	Nbre ch.	écart S-1	PM	écart S-1	Nbre ch.	PM	Permet une CRS	restriction (ms-mx-cta)	RA1	RA2	RA3	ROYAL PLAZA	Holiday Inn	MERCURE	BAUMANN	RADISSON	Synovate - BEST WESTERN	Central - BEST WESTERN	ROYAL PLAZA		Holiday Inn	MERCURE							
16	-2	61,80	0,13	11	70,48		7	5	93,70	6,96	12	84,67			119	89	69	69	72	78	75	60	94	F	84	87	88								
7	-1	63,86	0,35	5	68,87		5	2	67,19	-5,10					119	89	69	69	95	78	75	60	F	F	84	110	88								
15	3	65,09	0,10	7	68,95		2	-1	59,55	-1,53	6	84,67			119	89	69	69	72,3	78	75	60	94	F	84	87	88								
38		63,5		23	69,7		14		79,4		18	84,7																							
2412					1602					810		1111					1524																		
44	2	66,63	0,58	22	66,18		16	5	111,86	0,11	22	94,87			145	115	95	95	80,8	78	75	89	94	F	110	96	88								
49	1	66,82	0,67	29	66,85		23	16	119,95	9,31	34	94,87		Min2	195	165	145	145	80,8	78	75	89	94	F	160	96	88								
51	4	66,87	1,56	29	65,50		22	13	105,01	0,27	30	94,87			195	165	145	145	81	78	75	89	94	F	160	96	88								
33		68,21	2,47	25	65,88		14	4	111,37	5,06	32	94,87			195	165	145	145	72	78	75	89	94	F	160	87	88								
13	6	74,22	7,45	10	69,89		1	-4	101,80	6,65	10	84,67			135	105	85	85	85	78	75	60	94	90	100	100	88								
9	2	67,27	0,50	7	70,74						10	84,67		F	#VALEUR!	#VALEUR!	F	F	72	78	75	60	94	90	####	87	88								
12	2	66,39	0,53	7	71,65						4	84,67			119	89	69	69	85	72	78	75	60	94	80	100	87	88							
211		67,5		129	66,9		82				76	112,1		142	93,1																				
14234					8636					5598		8520					13227																		
34	7	65,45	-0,02	37	69,06		1		84,08		19	94,87			145	115	95	95	72	78	75	89	94	F	110	87	88								
32	5	66,94	0,88	42	68,96		2		96,58		12	94,87			145	115	95	95	95	78	75	89	94	F	110	110	88								
31	3	66,04	0,19	45	67,37		1		79,88		30	94,87			145	115	95	95	95	78	75	89	94												

Exemple de Statistiques segments et booking lead times

SEGMENTS	Royal Plaza						
Corp		Rack		Promo		Tour Op Group	
PROFILS 2006		PROFILS 2006		PROFILS 2006		PROFILS 2006	
CA Chambres HT : 340 412 euros Nuitées : 5 192 PM : 65,56 euros SpendPOR : 15,15 euros		CA Chambres HT : 243 223 euros Nuitées : 2 519 PM HT : 96,56 euros SpendPOR : 19,02 euros		CA Chambres HT : 283 017 euros Nuitées : 3 455 PM HT : 81,92 euros SpendPOR : 22,75 euros		CA Chambres HT : 181 823 euros Nuitées : 3 338 PM HT : 54,47 euros SpendPOR : 19,35 euros	
Sources de résas : 92% Direct 3% CRS 5% Walk in		Sources de résas : 84% Direct 12% CRS 4% Walk in		Sources de résas : 21% Direct 69% CRS 10% Walk in		Sources de résas : 75% Direct 25% CRS	
Nationalités : France 84% Royaume uni 5%		Nationalités : France 67% Royaume uni 15%		Nationalités : Royaume Uni 43% France 24%		Nationalités : Royaume Uni 39% Italie 17% Japon 11% Allemagne 10%	
Durée de séjour moyen : 1,6		Durée de séjour moyen : 1,5		Durée de séjour moyen : 1,5		Durée de séjour moyen : 1,2	
OBJECTIFS 2007		OBJECTIFS 2007		OBJECTIFS 2007		OBJECTIFS 2007	
CA Chambre HT : 352 383 euros Nuitées : 5 080 PM HT : 69,37 euros		CA Chambre HT : 319 031 euros Nuitées : 3 105 PM HT : 102,75 euros		CA Chambre HT : 285 840 euros Nuitées : 3 378 PM HT : 84,62 euros		CA Chambre HT : 190 973 euros Nuitées : 3 430 PM HT : 55,68 euros	
Délais de résas (Leadtime) Indiv Groupe		Délais de résas (Leadtime) Indiv Groupe		Délais de résas (Leadtime)		Délais de résas (Leadtime)	
				J0 : 15%			
J-0 à 7 : 50%		J-0 à 7 : 70%		J-1 à 7 : 28%			
J-8 à 14 : 18%		J-8 à 14 : 16%		J-8 à 14 : 15%			
		J-15 à 21 : 11%					
				J-0 à 30 : 14%			
J-15 à 60 : 27%		J-8 à 60 : 22%		J-15 à 30 : 15%			
				J-31 à 60 : 13%			
				J+61 : 14 %			
				J-31 à 90 : 16%			
				J-91 à 183 : 12%			
				J-184 à 360 : 26%			
J+361 : 61%		J + 361 : 32%				J+ 1an : 99 %	

~

POUR TOUTE INFORMATION VEUILLEZ CONTACTER :

Thierry Blottin - RevDev Consultants
 102, bd de la Villette 75019 Paris - France - Tel : 33 (0) 6 14 26 39 00
 E-mail : tblottin@revdev-consultants.com - Web site : www.revdev-consultants.com
 Web site : www.forums-hotels.com

Annexes

Workshop Prévisions : La demande non contrainte	Annexe 1
Workshop Cotation des groupes et bid price	Annexe 2
Action Plan : Check list d'optimisation	Annexe 3
Yield Quizz	Annexe 4
Dossier Yield meeting Guide Lines	Annexe 5

Consultez en temps réel la mise à jour
des nouveaux produits et du Forum
sur notre site
www.revdev-consultants.com

RevDev Consultants

Séminaire Yield Management

**Prévisions de Demande
non contrainte**

Présentation Thierry Blottin

RevDev Consultants

RevDev Consultants

Séminaire Cotations Groupes

FORMATION Yield Management

RevDev Consultants

Présentation par
Thierry Blottin

Demandes de groupes

Groupes Loisir

<u>Jour</u>	<u>Date</u>	<u>Ch.</u>	<u>Nuits</u>	<u>T.O.%</u>
Samedi	16	50 ch.	1 nuit	85%
Dimanche	17	50 ch.	1 nuit	75%
Lundi	18	50 ch.	1 nuit	100%
Mardi	19	50 ch.	1 nuit	95%
Mercredi	20	60 ch.	2 nuit	85%
Jeudi	21	60 ch.	1 nuit	95%
Vendredi	22	80 ch.	1 nuit	80%

- Pas d'événement spécial
- Pas de prix spécial / contrat applicable
- Pas de commission d'agence
- N'était jamais venu à l'hôtel
- Coût fixe hébergement : € 40
- L'allotement matérialise à 100%

Hôtel de Centre Ville avec 200 ch.

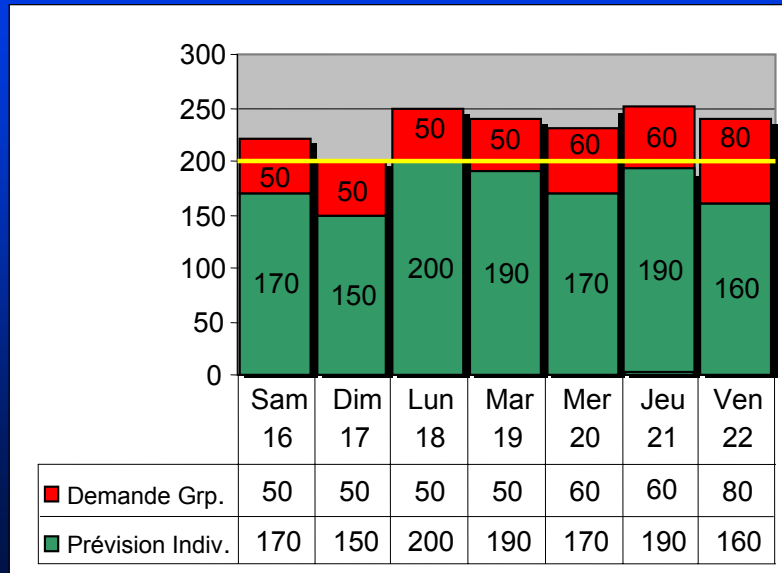
T.O. annuel : 85 %

Rack Rate : € 200

Prix moyen : € 110

**Aucune réservation n'a
encore été enregistrée
pour ces dates**

Prévision d'occupation Indiv. & demande additionnelle Groupe



Exercice pratique Cotations

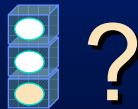
En vous basant sur les informations dont vous disposez sur les 2 tableaux précédents :

- **Evaluer le volume individuel déplacé par la demande groupe pour chaque segment**
- **Calculer le prix minimum (bid price) en dessous duquel l'acceptation du groupe n'est pas rentable**

Durée de l'exercice 15 minutes

Demande :
Groupe Loisir de 50 ch. pour 1 nuit
pour le 17 Août.

GROUPE 1



Demande :
Groupe Loisir de 50 ch. pour 1 nuit
pour le 17 Août.

GROUPE 1



Cotation minimum pour le groupe
 50 ch. vacantes X Coût fixe

Demande :
Groupe Loisir de 50 ch. pour 1 nuit
pour le 18 Août.

GROUPE 2

prévision d'occupation

200 ch. ou 100%



	<i>Nb ch.</i>	<u>Total Hôtel</u>	<i>Prix Ch.</i>	
	50 ch.		€ 140	Individuels
	50 ch.		€ 120	Corporate
	50 ch.		€ 100	Allotement
	50 ch.		€ 80	Loisir

Demande :
Groupe Loisir de 50 ch. pour 1 nuit
pour le 16 Août.

GROUPE 3

prévision d'occupation

170 ch. ou 85 %



	<i>Nb ch.</i>	<u>Total Hôtel</u>	<i>Prix Ch.</i>	
	30 ch.			Ch. vacantes
	45 ch.		€ 140	Individuels
	45 ch.		€ 120	Corporate
	40 ch.		€ 100	Allotement
	40 ch.		€ 80	Loisir

Demande :
Groupe Loisir de 90 ch. pour 1 nuit
pour le 16 Août.

GROUPE 3 bis

prévision d'occupation

170 ch. ou 85 %



Nb ch.	Total Hôtel	Prix Ch.	
30 ch.			Ch. vacantes
45 ch.	€ 140		Individuels
45 ch.	€ 120		Corporate
40 ch.	€ 100		Allotement
40 ch.	€ 80		Loisir

Demande :
Groupe Loisir de 50 ch. pour 1 nuit
pour le 19 Août.

GROUPE 4

prévision d'occupation

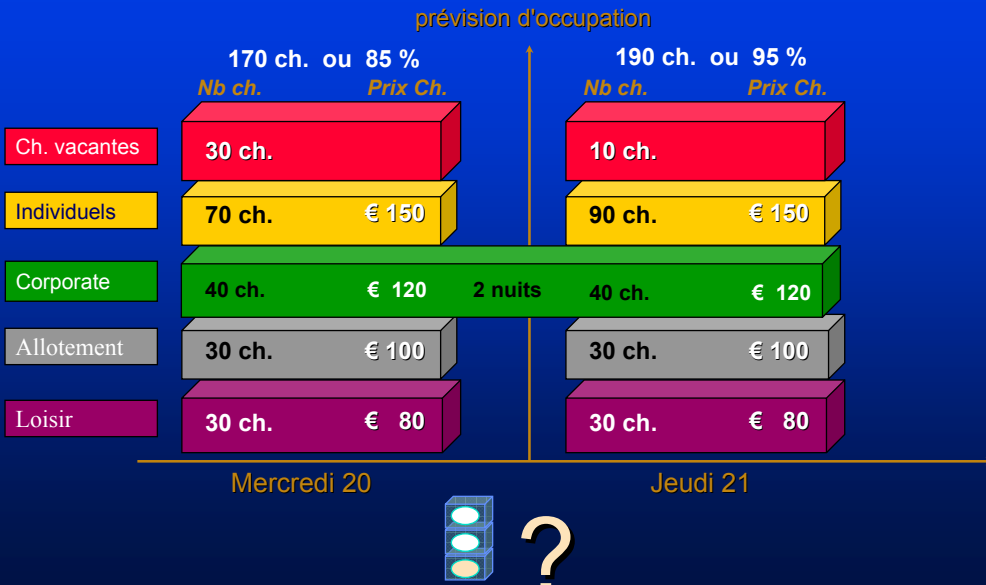
190 ch. ou 95 %



Nb ch.	Total Hôtel	Prix Ch.	
10 ch.			Ch. vacantes
75 ch.	€ 150		Individuels
75 ch.	€ 120		Corporate
10 ch.	€ 100		Allotement
30 ch.	€ 80		Loisir

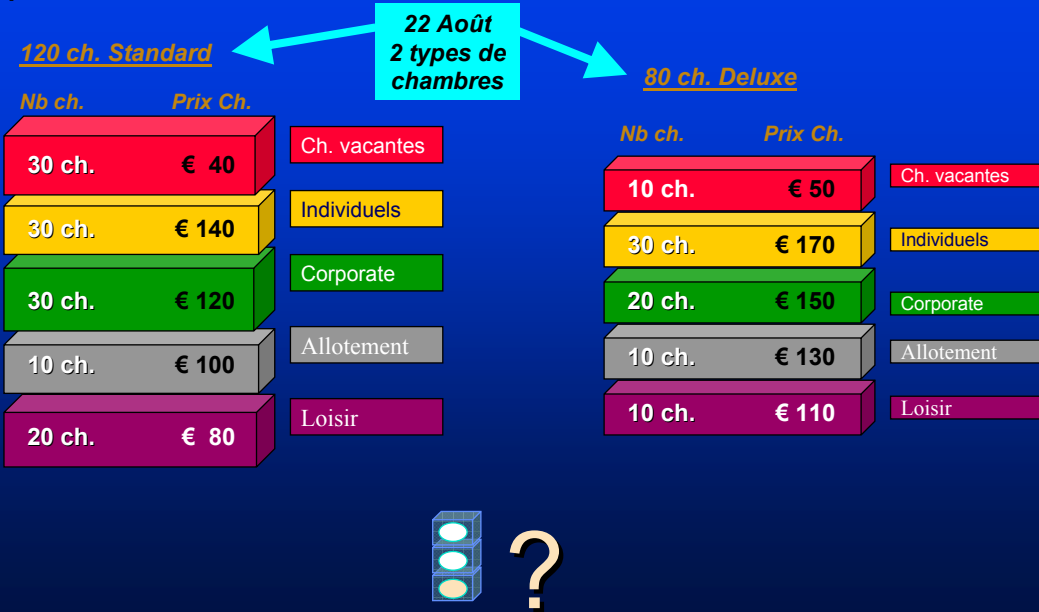
Demande :
Groupe Loisir de 60 ch. pour 2 nuits
pour les 20 et 21 Août.

GROUPE 5



Demande :
Groupe Loisir de 80 ch. pour 1 nuit
pour le 22 Août.

GROUPE 6



Vous batissez votre plan d'Actions à l'aide du questionnaire abordant les principaux thèmes sur lesquels vous pouvez avoir prise au quotidien.

Segmentation

Est elle adaptée à mes besoins actuels et futurs ? Dois on l'aménager ?
Le Market Mix doit il évoluer ?

Non
Non

Oui
Oui

Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Inventory Management

Intérêt d'identifier les produits restant le plus souvent vacants ?
Intérêt d'identifier les produits les plus vendus ?
Y a t'il une possibilité de créer, modifier ou valoriser les classes de chambres ?

Non
Non
Non

Oui
Oui
Oui

Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Rate Management

Opportunité de modifier la structure tarifaire : saisonnalité / Distress rate / Nbre de tarifs ?
Dois je tarifer pour tous les segments pour toutes les classes de chambres ?
La grille tarifaire peut elle être présentée ou structurée pour être plus facilement utilisable ?
Opportunité d'utiliser des Adders pour présenter ou vommuniquer sur les prix ?

Non
Non
Non
Non

Oui
Oui
Oui
Oui

Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Ressources humaines

Doit on centraliser la gestion de l'espace et de la tarification si cela n'est pas déjà existant ?
Peut on et doit on renforcer la collaboration entre Réservation / Réception et Commercial ?
Opportunité de renforcer la communication interne sur les objectifs, information budgets, résultats ?
Intérêt d'instaurer un Yield Meeting hebdomadaire de coordination et d'Actions ?

Non
Non
Non
Non

Oui
Oui
Oui
Oui

Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Statistiques

Doit on disposer de données de production par segment et par jour ?
Doit on mettre en place un historique de la situation des réservations journalières ?
Doit on mettre en place des statistiques de matérialisation des groupes et des allotements ?
Opportunité de mettre en place un suivi du pick-up et des refus ?

Non
Non
Non
Non

Oui
Oui
Oui
Oui

Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____
Qui ? _____ Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Prévisions de demande et cotations

Opportunité de mettre en place des prévisions de demande ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Possibilité de coter les groupes en fonction des individuels déplacés ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Possibilité d'allouer des volumes d'allotements et prix contrat en fonction des individuels déplacés ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Opérationnel et Réservation

Doit on modifier la manière de communiquer les tarifs et de présenter les produits aux clients ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Possibilité de pratiquer l'Upsale et l'Upgrade ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Opportunité de la pratique de l'overbooking ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Vérification des procédures de garantie, d'option et d'accueil ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

La Réception est elle considérée comme devant avoir un rôle commercial ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Disposons nous d'un calendrier événementiel de référence accessible à tous ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Disposons nous de consignes de vente disponibles pour les Equipes en dehors des horaires résa ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Commercial et Marketing

Avons nous le besoin d'un plan d'Actions commercial pour élaborer notre budget ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Devons nous être attentifs aux Actions de nos concurrents que nous avons identifiés ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Quid de l'ouverture de canaux de distribution complémentaires : booking Engine - ADS/IDS - GDS ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Opportunité de pratiquer le mailing, l'emailing, le fax mailing ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Avons nous besoin de créer un programme de fidélisation ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Commentaires / Actions :

Synergie Inter Hôtels

Pouvons nous renforcer la synergie entre les établissements ?

Non

Oui

Qui ? _____

Quand ? _____

Commentaires / Actions :

YIELD QUIZZ

Nom et prénom du Participant : _____

Date : _____

Attention : le questionnaire QCM ci-dessous peut comprendre 1, plusieurs, voir aucune bonne réponse

1. Que cherche à optimiser le Yield Management ?

- Le taux d'occupation
- Le prix moyen

2. Qu'est-ce que le Bid-Price ?

- Un tarif promotionnel exceptionnel
- Une barrière tarifaire mobile
- Un tarif minimum à appliquer

3. Qu'est-ce que la demande non-contrainte ?

- Toute la demande qui va se matérialiser
- Toute la demande supérieure à la capacité
- Toute la demande supérieure au Bid-Price

4. Quel type de clientèle le Yield Management cherche-t-il à protéger ?

- Demande individuelle
- Demande groupe
- Demande au rack-rate

De quelle manière ? _____

Pourquoi ? _____

5. Sur quel inventaire de chambres calcule-t-on l'optimisation ?

- Chambres occupées
- Chambres disponibles

6. Comment calcule-t-on le REVPAR ?

C.A. chambres
Capacité

RMC x T.O. %

C.A. potentiel
Chambres occupées

7. la capacité des classes de chambres d'un hôtel est-elle fixe ?

- oui
 non

8. Exercice 1 : Les contrôles

Dans 3 jours, nous prévoyons de réaliser 100%. Il reste actuellement 10 chambres à vendre.
Doit-on fermer les bas tarifs pour optimiser ces 10 dernières chambres ?

- oui
 non

Pourquoi ? _____

9. Exercice 2 : Groupe & Bid-price

1 mois avant, nous avons 150 résas on the books. Prévision non-contrainte = 220 chambres et capacité = 200.

Le Bid-price est à 90 €.

Acceptons-nous un groupe de 20 chambres, 1 nuit en séminaire, qui veut payer les chambres 75 € ?

- oui
 non

Pourquoi ? _____

10. Exercice 3 : groupe et cotation (calculer le bid price à l'aide des éléments fournis)

1 semaine avant, nous avons 110 résas on the books, dont 60 groupes à 75 € et 50 individuels Rack à 150 €. Prévision non contrainte = 160, et capacité = 200.

Demande d'un groupe Business 100 chambres, 1 nuit :

- | | | |
|---------|----------------------------------|---------------------------------|
| à 75 € | <input type="checkbox"/> accepté | <input type="checkbox"/> refusé |
| à 85 € | <input type="checkbox"/> accepté | <input type="checkbox"/> refusé |
| à 95 € | <input type="checkbox"/> accepté | <input type="checkbox"/> refusé |
| à 105 € | <input type="checkbox"/> accepté | <input type="checkbox"/> refusé |

YIELD MEETING

GUIDE LINES

- **RAPPEL DES FACTEURS CLE**
- **YIELD MEETING**
- **REVENUE MEETING SIMPLIFIÉ**

Le Yield Management : bref rappel de facteurs clé

Les Principes de base

- Objectif : Améliorer le revenu global de l'hôtel
- Méthode : Augmenter à la fois le taux d'occupation et le prix moyen
- Moyens : Vendre le bon produit au bon client au bon tarif au bon moment

Concept clé

La prévision de la demande non contrainte permet :

- De protéger de l'espace pour la demande à venir de haute contribution
- De trier la demande en fonction de sa rentabilité
- De gérer les tarifs
- L'intervention Commerciale et Marketing

La Démarche Pratique

Toutes les informations disponibles concernant le portefeuille de réservation sont recueillies. La matérialisation de ce portefeuille est évaluée à l'aide du Constat Marketing. Une prévision de demande est ensuite élaborée à partir des modèles du Constat marketing, des comportements de la clientèle, de la demande, des courbes de montée en charge des réservations, du budget et de la tendance. Cette Prévision permet de déterminer les actions et la stratégie d'optimisation.

1/ Informations et constats d'activité

- Le Portefeuille de réservation (segments, T.O. RMC, type : option, garantie, etc)
- L'Historique ou Constat Marketing (volume, segmentation, T.O. RMC)
- Les Evénements spéciaux du passé et du futur
- La Demande actuelle (pour quelle période, quel segment, quel tarif)

- La montée en charge des réservations
- Les Tarifs pratiqués
- Le Budget initial et le Budget révisé (volume, segmentation, T.O., RMC, RevPAR)
- Les Refus effectués (du passé et du futur)
- Les Annulations
- Les Modèles par jour de semaine, périodes, etc
- No Show, Walk-in, départs anticipés, séjours prolongés
- La matérialisation des réservations
- Les Revenus Annexes (restauration, location de salle, etc)
- La Durée de séjour
- L'Indice de fréquentation
- La Tendance du Marché
- La Concurrence (tarifs et positionnement)
- Le booking lead time modélisé si disponible
- Le statut (option, définitive, rooming list reçue, garanti, etc) des groupes.
- Le portefeuille de réservation N-1 sur la même période

2/ Les Prévisions de demande

- Segmentation, T.O. RMC, type de chambre, etc

3/ Décisions, Actions et Stratégies

- L'Overbooking
- L'Upgrade
- L'Upsell
- Les Refus
- Les Ouvertures / Fermetures (tarifs, type de chambre, produits, segments, canaux)
- Les Contrôles (durées de séjour min/max, contingents de chambre, jour, etc)
- Création et diffusion de nouveaux tarifs, produits, offres, promotions
- Actions Commerciales

Le Yield Meeting

1/ Objectif

- Elément stratégique de la démarche d'optimisation, la réunion permet d'élaborer et/ou de valider la prévision de demande en tenant compte des éléments d'information fournis par tous les acteurs du processus d'optimisation (l'Equipe participant au Yield Meeting).
- Cette même Equipe fixera les actions à prendre et les stratégies à adopter en fonction de la prévision de demande. Elle sera en outre responsable de la diffusion de ces informations auprès des services clients, des GDS, des CRS et de tous les intéressés. Elle veillera à l'application des actions commerciales et des stratégies déterminées au cours du Yield Meeting.

2/ Qui participe

A priori, sont concernées toutes les personnes responsables de la commercialisation, de la négociation, de la diffusion d'informations tarifaires, de la gestion de l'espace (disponibilité) et du contact direct avec la clientèle.

Suivant le type d'hôtel, sa structure de management et sa capacité l'Equipe suivante sera réunie :

- Directeur Général
- Yield Manager / Space Controller / Responsable Réservation
- Responsable Vente Groupes / Banquets
- Directeur Commercial / Revenue Manager
- Marketing Analyst
- Directeur Hébergement / Operation Manager
- Chef de Réception

La participation du Directeur Général est hautement recommandée, en effet, il est le garant de la politique Commerciale et toujours responsable au final des résultats de son hôtel. De plus, il est important que la réunion soit coordonnée et que les décisions stratégiques en découlant soit tranchées et validées aussi rapidement que possible.

3/ Fréquence et durée de la réunion

Une réunion hebdomadaire courte (1/2 heure à 1 heure) est recommandée quel que soit le type de démarche Yield pratiqué par l'hôtel (manuel ou informatisé).

La réunion devra être préparée pour ne porter que sur la prise de décision. Les documents de référence nécessaires seront disponibles et une prévision sera produite. Le Yield Manager exposera les tendances et la prévision et les décisions stratégiques seront prises en commun pour les périodes critiques, ainsi que pour les périodes où des opportunités auront été identifiées.

Une réunion mensuelle d'1 à 2 heures est également recommandée ; celle ci viendra remplacer la réunion hebdomadaire habituelle. Située en tout début de mois, elle traite plus à fond des prévisions et des stratégies. De manière exhaustive sur les 3 mois à venir et au delà de 3 mois, uniquement sur les périodes critiques et les dates sensibles.

4/ Préparation de la réunion

Le Yield Manager ou la personne en charge du suivi de l'opération Yield au quotidien devra réaliser et/ou valider une prévision pour les dates identifiées comme sensibles.

Définition d'une date sensible:

Forte demande / Faible demande

Date d'événement

Grosse manifestation dans l'hôtel / demande groupe important

La demande est atypique et ne suit pas le modèle de prévision

Type de chambre overbooké ou au contraire très peu demandé

Les documents nécessaires à l'identification des dates sensibles et à la préparation de la prévision sont détaillés dans le Point **1/ Informations et constats d'activité** en première partie de ce document.

Documents à distribuer aux participants de la réunion

Hôtel pratiquant un Yield manuel : Constat marketing
Feuilles de décision / consignes de vente

Hôtel avec Yield informatisé : Réservations par type (garanti / option / confirmé / etc)
Courbes de réservation avec la prévision
Recommandation de stratégie du système : open/close/etc

5/ Déroulement de la réunion hebdomadaire

Idéalement si l'hôtel est équipé d'un système informatisé de Yield, la réunion se tiendra de manière à ce que les participants puissent aussi consulter les données.

Pour chaque date sensible, seront fixés :

- Ouvertures / fermetures (tarifs/produits/segments/canaux)
- Contrôles (durée de séjour, contingentement par tarif/produit/segment, ou autre contrôle)
- Stratégies d'upsell / upgrade / par type de chambre
- Priorités de vente espaces salon / banquet en relation avec les chambres (pour disponibilité en séminaire résidentiel)

Les décisions prises à la réunion précédente sont commentées, ainsi que les résultats obtenus.

6/ Déroulement de la réunion mensuelle

Les mêmes points que ceux de la réunion sont passés en revue, plus :

- Création éventuelle de nouveaux tarifs / produits / promotions
- Démarchage
- Relances

7/ Compte rendu et diffusion d'information

Les membres du comité Yield Management ont la responsabilité d'effectuer un compte rendu des décisions prises en réunion à leurs Equipes, pour suivi et action.

Une diffusion d'information pratique des ouvertures / fermetures, etc est nécessaire et doit être accessible à la Réservation, ou Front office et au Commercial.

Pour les hôtels informatisés, un rapport synthétique de toutes ces informations peut être imprimé à partir du système. Pour les hôtels gérant le Yield manuellement, nous suggérons de reporter toutes les décisions prises sur un grand tableau visible en Réservation et d'annoter les feuilles de Constat Marketing / Décision pour les autres départements.

Le Revenue Meeting *(approche de base sans prévision)*

Logistique

- Planifier la réunion de Revenue Meeting **une fois par semaine**, en évitant surtout le lundi matin et le vendredi après-midi.
- Prévoir selon les établissements, la présence des **Chefs de Service concernés** : Directeur Général, Responsable Réservation, Chef de Réception, Responsable Commercial, Responsable Restauration.
- Réserver une salle pour une **durée d'1h30 maximum**, si possible avec un ordinateur connecté au réseau, en cas de besoin durant la réunion. Faire attention à limiter l'utilisation de cet ordinateur pour des points de vérification rapide.

Préparation

Les éléments suivants sont à rassembler par les services écrits entre parenthèses :

- Saisir les chiffres du Budget, (« All Segments » + Segments stratégiques) sur un document Revenue Meeting (Commercial)
- Saisir dans le document Revenue Meeting le Portefeuille du mois en cours (Actuel + Pick-up) (Réservation)
- Imprimer le Planning des disponibilités des 2 mois suivants sur le PMS (Réservation)
- Saisir le Spying concurrence dans le document Revenue Meeting (Commercial ou Réservation ou Réception, à tour de rôle)
- Analyse – synthèse des dossiers groupes affaires et loisirs et options (Commercial et Réservation)
- Sortir les Denials / Booking lead times, etc

Cette liste est à compléter par chaque établissement en fonction de ses besoins.

Déroulement

Répartir les rôles suivants parmi les participants :

- Animateur : celui ou celle qui guide la réunion à l'aide de la matrice Revenue Meeting (document Excel)

- **Scribe** : celui ou celle qui note les décisions prises et rédige le compte-rendu. Il est recommandé que ce rôle ne soit pas attribué à la Réservation. En effet, après la réunion, la Réservation doit aussitôt loader les changements concernant les tarifs dans les systèmes (CRS / ADS / GDS et PMS).
- **Régulateur**: celui ou celle qui précise temps passé et le temps restant, et s'assure que chacun participe au fur et à mesure des points abordés.

Commencer par analyser la semaine ou la **période passée** :

- évaluer les retombées des actions entreprises,
- constater les Denials,
- conclure avec ce qui pourrait être fait si la même situation se représentait,
- rédiger en style télégraphique

Analyser le **portefeuille** jour par jour, et semaine par semaine, jusqu'à la fin du mois, en se référant systématiquement au Budget, et selon les cas au Réalisé N-1.

Définir les **actions prioritaires** à réaliser pour le mois en cours.
Les rédiger, les relire et les valider.

Parcourir les **disponibilités des deux / trois mois suivants**.

Identifier les périodes d'ores et déjà très fortes et très faibles par rapport au Budget. Bien identifier les jours « Pics d'occupation » pour surveiller les risques de volumes déplacés.

Consulter le Business Mix pour les périodes nécessaires.

Définir les **actions** à réaliser **pour anticiper** les ventes des deux mois suivants.
Les rédiger, les relire et les valider.

Assurer un dernier tour de table. Définir le lieu et l'heure de la prochaine réunion.

Suivi

Loader les changements concernant les tarifs dans les systèmes (Réservation).

Mettre à jour la matrice Revenue Meeting, formaliser le compte-rendu et distribuer ces documents aux participants (Scribe).