

20 Le yield management (ou optimisation du chiffre d'affaires)

Hier, la naissance du concept ...

- Est apparu dans les années 1970 aux États-Unis, au moment de la déréglementation aérienne.
- But : limiter au maximum le nombre de sièges invendus.
- Solution : mise en place de tarifications contingentées et sous conditions. Ex.: vols bleus
- Aujourd'hui, dans les autres secteurs de la vente de services " périssables " ...
- la location de voiture
- les espaces publicitaires
- le transport ferroviaire, etc..



Le " Yield Management ou Revenu Management "

Il regroupe les moyens destinés à maximiser le chiffre d'affaires provenant de la vente des chambres d'un hôtel.

Pourquoi ? La chambre est un produit périssable et l'offre hôtelière est inélastique.

La maximisation du chiffre d'affaires se concrétise de deux manières différentes selon la situation du marché :

1. La demande est supérieure à l'offre

La méthode d'optimisation (YM) doit permettre de vendre au prix maximum pour obtenir les revenus les plus importants (le meilleur prix, au bon client et au bon moment).

2. L'offre est supérieure à la demande

La méthode d'optimisation (YM) doit permettre d'obtenir le meilleur taux d'occupation (TO) parfois aux dépens du Prix Moyen Chambre (PMC) pour limiter les invendus.

Les indicateurs de performance dans une stratégie de Revenu Management sont:

- le TO: (Taux d'occupation)
- le PMC: (Prix Moyen Chambre)
- le RevP.A.R. qui est la combinaison du TO et du PMC, permettent de mesurer la performance. C'est l'indicateur de référence, il se calcule ainsi : CA hébergement/nombre de chambres construites

Les techniques du Revenu Management visent bien à améliorer le RevP.A.R.

Ces techniques consistent à analyser et à prendre en compte un maximum de facteurs et à agir sur des leviers pour obtenir le meilleur résultat de la combinaison Taux d'Occupation / Prix Moyen Chambre afin de maximiser le chiffre d'affaires global de location.

Définitions

- RevP.A.R.: Revenue Per Available Room: Revenu Par Chambre Disponible.
En français PMCC = Prix Moyen par Chambre Construite, se calcule sur l'ensemble des chambres mises en ventes ou construites.
- Optimisation: action de rechercher par des calculs les conditions qui assurent l'utilisation la meilleure d'un matériel, les bénéfices les plus élevés d'une entreprise.

Les différentes tarifications mises en place

On distingue principalement deux types de tarification :

Les tarifs « early booking »

Lorsqu'une période est considérée longtemps à l'avance comme particulièrement calme, il peut être intéressant pour l'hôtel de proposer des tarifs modulés pour les réservations faites longtemps à l'avance. Ce type de tarifs n'est pas intéressant dans le cas de périodes chargées, pendant lesquels l'hôtel est certain de louer un maximum de chambre, et d'avoir du passage.

Les tarifs « last minute »

Après étude de la concurrence, l'hôtel peut se rendre compte qu'il est moins fréquenté à court terme que les autres hôtels (le soir même, ou sur les quelques jours à venir). Dans ce cas, il peut proposer « au dernier moment » des tarifs modulés pour lui permettre de court-circuiter les hôtels concurrents, voire les hôtels d'un confort inférieur au sien.

Ces tarifs s'appliquent en direct (au téléphone, au desk), ou sur les centrales de réservations et OTA.

Les conditions tarifaires

Ces tarifs peuvent inclure le petit déjeuner ou non, peuvent être liés à un type de chambre, peuvent être calculés par chambre ou par personne.

Sauf pour les clients de passage en arrivée, ils sont toujours payables au moment de la réservation et sont « non modifiables » et « non annulables ». Les clients doivent être strictement informés des conditions lors du paiement de ces prestations à l'avance.