

Le Yield management opérationnel en hôtellerie

*Sur un marché hôtelier concurrentiel et en pleine expansion,
RevDev privilégie une approche client opérationnelle en :*

- *Valorisant les structures et les potentiels existants.*
- *S'appuyant sur une expérience hôtelière consolidée B2B et B2C.*
- *Effectuant des simulations de revenus supplémentaires.*

**Le Yield Management est une technique permettant
d'augmenter le profit lié à la tarification
de la demande en temps réel pour une capacité contrainte.**

*RevDev se consacre à l'optimisation des résultats dans
l'industrie hôtelière avec :*

- *Des séminaires de formation au Yield Management opérationnel.*
- *Des audits d'optimisation personnalisés et un service consulting.*
- *Des synergies à forte valeur ajoutée avec des cabinets partenaires.*

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

Sommaire

Une technique venant des compagnies aériennes ...	3
Rentabiliser les gisements de revenus inexploités.	3
Le Yield Management appliqué à l'Hôtellerie	5
Des solutions au pluriel.....	5
Optimisation informatisée.....	6
Services personnalisés.....	6
Les composantes de l'optimisation.....	7
Une valorisation en 6 étapes.....	8
De nombreux leviers opérationnels.....	8
Mesure des performances et retour sur investissement.....	9
La structure RevDev Consultants.....	10
La pratique du Yield Management.....	11

ANNEXES

 Séminaire de formation	Annexe 1
 Audit d'optimisation.....	Annexe 2
 Yield Commitment Programme.....	Annexe 3
 Yield Seminar & Training	Annexe 4

Une technique venant des compagnies aériennes . . .

Le Yield Management apparaît aux Etats-Unis au début des années 1980, à la suite de la libéralisation du secteur du transport aérien. On assiste alors à la multiplication des compagnies, à l'ouverture de nouvelles lignes et à une guerre des prix. Rapidement, le secteur se restructure et les compagnies dominantes sont celles qui ont su analyser la demande, maîtriser la diversité de leur offre et créer des tarifs adaptés.

. . . qui s'étend à tous les secteurs économiques

Progressivement, pendant les années 1980 et 1990, la pratique du Yield Management est mise en application dans les secteurs du transport ferroviaire et maritime de passagers. La pratique s'étend ensuite à l'hôtellerie, aux loueurs de voiture, aux tour-opérateurs, aux médias.

La prochaine décennie verra son utilisation s'étendre à d'autres métiers de service : secteur bancaire, de la santé, travail temporaire, télécommunications, transports de marchandises... Mais également à la grande distribution et aux industries fabriquant des produits non stockables.

Le Yield Management permet de rentabiliser les gisements de revenus inexploités

En utilisant une méthode rationnelle de calcul des prix, le Yield Management permet d'apporter une solution optimale à la mise en adéquation de l'offre avec la demande.

Le Yield Management répond à la rapide évolution de l'environnement économique imposant de nouvelles contraintes aux industries de services :

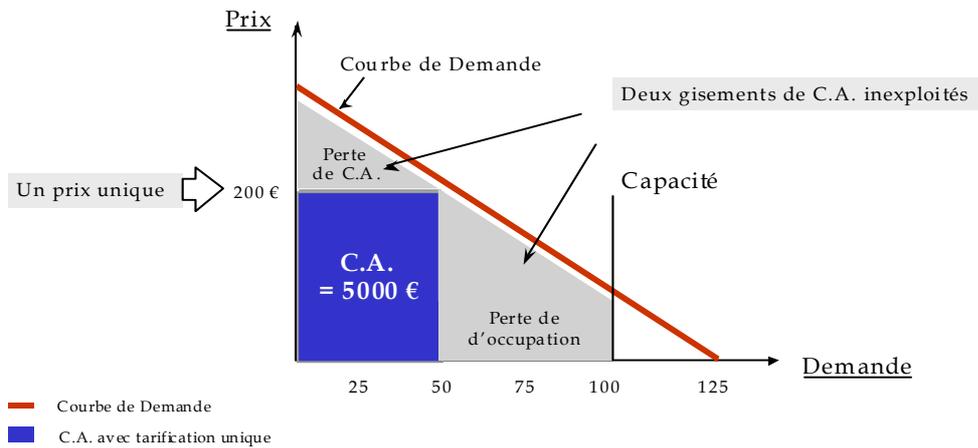
- *une différenciation nécessaire des offres permettant de répondre à des demandes différentes.*
- *des clients toujours plus exigeants en termes de prix, délais, services, choix.*
- *un accroissement quantitatif et qualitatif de la concurrence.*
- *la montée en puissance de la vente par réservation et la diversification de ses canaux de distribution.*

Traditionnellement le prix d'un produit doit tenir compte de son coût de production. Mais les indicateurs financiers, RBE et EBE, régissant la logique de gestion doivent être pondérés par de nombreux facteurs pour tendre vers "le prix de marché" satisfaisant au besoin d'une exploitation en environnement concurrentiel :

- *Saisonnalité de l'activité et calendrier évènementiel*
- *Segmentation de la clientèle*
- *Positionnement de la concurrence*
- *Environnement économique national et international*
- *Sensibilités aux prix et aux délais de réservation*

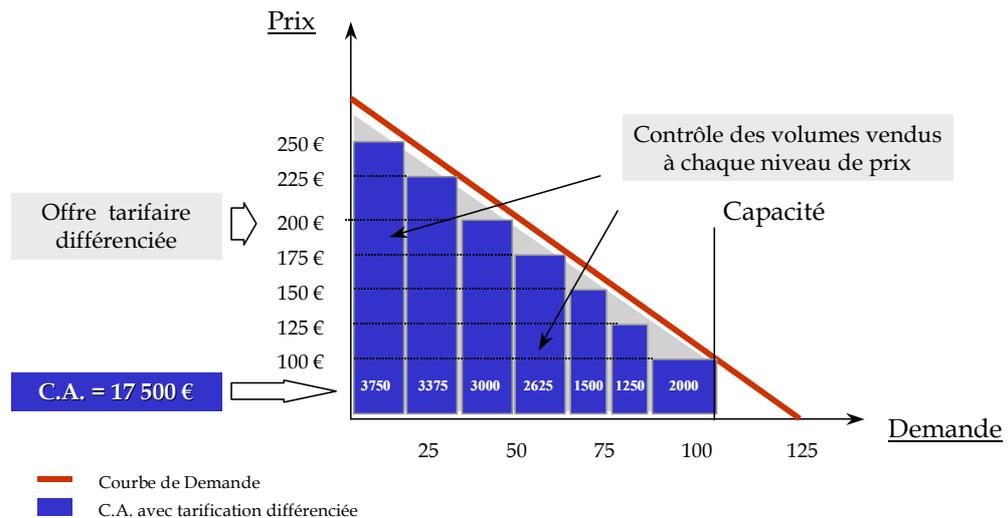
Le Yield management va permettre de satisfaire de manière optimale la demande en différenciant l'offre de prix. La disponibilité du produit et son prix optimal sont proposés pour chaque segment de clientèle.

CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC UN PRIX UNIQUE



Le Yield Management est basé sur une tarification différenciée. Une augmentation significative du chiffre d'affaires est obtenue en contrôlant le volume vendu à chaque niveau de prix.

CHIFFRE D'AFFAIRES AVEC TARIFICATION DIFFERENCIEE



Les principales conséquences de cette technique, mises en évidence par le schéma précédent, sont :

- Une diversité d'offres tarifaires permettant à une plus large clientèle d'accéder au produit.
- L'accès à ces différents prix doit s'accompagner d'une différenciation du produit (conditions de ventes, contraintes de durées de séjour ou de période, avantages inclus dans un forfait, etc) pour être compréhensibles et acceptables par les clients.
- Le contrôle en temps réel des volumes vendus à chaque niveau de prix est nécessaire : ce qui implique que la typologie ou segmentation de clientèle soit clairement identifiée afin d'allouer la quantité optimale au travers d'une analyse du comportement de la clientèle.
- La définition de ces différents prix et volumes s'appuie sur des calculs de prévision de demande allant de simples à complexes selon le nombre de paramètres pris en compte et l'exactitude de la prévision recherchée..

La pratique du Yield Management se généralise et la mise en place de cette culture est aujourd'hui considérée comme l'un des investissements les plus rentables.

Le Yield Management appliqué à l'Hôtellerie ...

Le secteur de l'hôtellerie répond aux principaux critères requis pour la mise en place du Yield Management :

- des produits périssables ou non stockables (une chambre restée vacante ne génère aucun revenu)
- un processus de réservation, pour permettre d'anticiper la demande,
- une capacité fixe ou contrainte, nécessitant le tri qualitatif de la demande excédentaire,
- une clientèle segmentée dont on pourra analyser le comportement d'achat pour bâtir une prévision
- une offre de produits tarifaires différenciée permettant de mieux satisfaire à la demande,
- une augmentation de la concurrence rendant nécessaire le combat pour la part de marché.

A l'instar des compagnies aériennes dont 70% à ce jour utilisent le Yield management, il est probable que l'industrie hôtelière qui ne compte à ce jour qu'environ 15% d'utilisateurs, soit le secteur de développement de prédilection de cette activité. Ceci en raison du nombre croissant d'établissements ainsi que de leur concentration autour de chaînes intégrées ou volontaires ayant une légitime volonté de rentabiliser leurs investissements et de mieux satisfaire aux besoins de leur clientèle au cours de la prochaine décennie.

... des solutions au pluriel ...

La pratique du Yield Management permet avant toute chose de rationaliser l'information qui est à la disposition de ses utilisateurs. L'analyse de cette information permet d'aider à la prise de décision en anticipant sur les événements et en mettant en évidence les opportunités d'action.

Mais quelques mythes subsistent en ce qui concerne le Yield Management, la principale raison de leur existence se trouve dans le manque d'information concernant cette pratique ; éclairons quelques points :

- « Le Yield Management, c'est de l'informatique » C'est avant tout une culture / méthode qui peut utiliser l'informatique comme un outil.
- « Il faut des années d'historique pour que ça marche » Des méthodes simples permettent d'obtenir des tendances en quelques semaines.

Dossier de Présentation

- « C'est compliqué » Beaucoup de « spécialistes scientifiques » se plaisent à compliquer les choses afin de conserver un monopole et pratiquer ainsi des honoraires élevés.
- « On gagne en haute saison, pas en basse » En réalité, le calcul d'opportunité est rentable dans les deux cas puisqu'il permet une augmentation du prix moyen en période de forte demande et une augmentation du volume en période de faible demande.
- « Le Yield s'adresse aux hôtels de grande capacité » On peut parfaitement Yelder un hôtel de 10 chambres, mais la logique économique veut que ce ne soit pas avec un système informatique qui coûte 100 KF.
- « On fait tous du Yield sans le savoir » Dans la pratique, en l'absence de prévisions de demandes par jour et par segment et sans calcul « d'opportunity cost », on est assez loin du Yield opérationnel.
- « Ca coûte cher » Une mise en place peut être rentabilisée en 2 à 6 mois en fonction de l'investissement et du potentiel de l'hôtel.

... optimisation informatisée ...

La pratique du Yield Management a été réservée pendant longtemps aux grandes chaînes hôtelières internationales qui s'équipaient de systèmes informatiques sophistiqués.

Trois types d'offres sont présentes sur le marché :

- Les systèmes centralisés agissant sur l'ensemble d'une chaîne hôtelière ont un coût d'acquisition de plusieurs millions de francs.
- Les systèmes décentralisés, implantés dans chacun des établissements ont un coût d'acquisition de 100 à 800 KF selon la capacité de l'hôtel.
- Les systèmes délocalisés auxquels l'hôtelier accède via Internet ne sont pas présents physiquement dans l'établissement ; leur coût d'accès est de l'ordre de 60 KF par an.

Quatre constantes à ces offres de yield management informatisé :

- Elles sont pratiquement toutes nord américaines
- Leur efficacité s'exerce sur des capacités supérieures à 60 et si possible supérieures à 100 chambres.
- Sont interfacés avec d'autres systèmes informatiques ou avec des réseaux de communication.
- Leur mise en œuvre et leur utilisation quotidienne sont complexes et requièrent des spécialistes pour en assurer le retour sur investissement.

... ou services personnalisés

La vocation de RevDev Consultants est de s'affirmer comme l'un des leaders du secteur en offrant des services personnalisés (audit, analyse stratégique, formation, consulting, ...) de la plus haute qualité et en proposant des solutions simples de mise en pratique de l'optimisation des revenus.

A qui s'adressent les interventions de RevDev Consultants, comment sont elles conduites ?

- Nous avons choisi de travailler en collaboration avec l'hôtellerie indépendante et les groupements hôteliers volontaires.
- Nous démocratisons le Yield Management trop longtemps réservé aux établissements de grande capacité ou aux chaînes internationales en raison de coûts d'acquisition ou de consulting prohibitifs.
- Nous effectuons systématiquement un audit personnalisé de chaque établissement afin d'adapter nos recommandations, formations et mises en places des processus d'optimisation.

- Les formations peuvent avoir lieu en intra ou en inter afin d'en diminuer le coût à supporter pour chaque établissement. Les formations peuvent être prises en charge par le FAFIH..
- Nous nous attachons à valoriser l'organisation existante des établissements au cours de nos audits.
- Lorsque nous sommes mandatés pour le faire au cours de nos missions, nous sommes à même de délivrer un plan de réorganisation structurel, opérationnel, budgétaire, stratégique et commercial.
- Les gains de productivité liés à la synergie entre établissements nous sont également familiers.
- Suite à étude, une collaboration avec 2 cabinets conseil nous permet de proposer une réduction des coûts d'exploitation.
- Les méthodes d'optimisation de revenu peuvent être orientées vers une amélioration de la qualité de service et la fidélisation de la clientèle, en effet, l'analyse de la demande permet de travailler sur une rentabilité différée au travers d'actions commerciales ciblées.

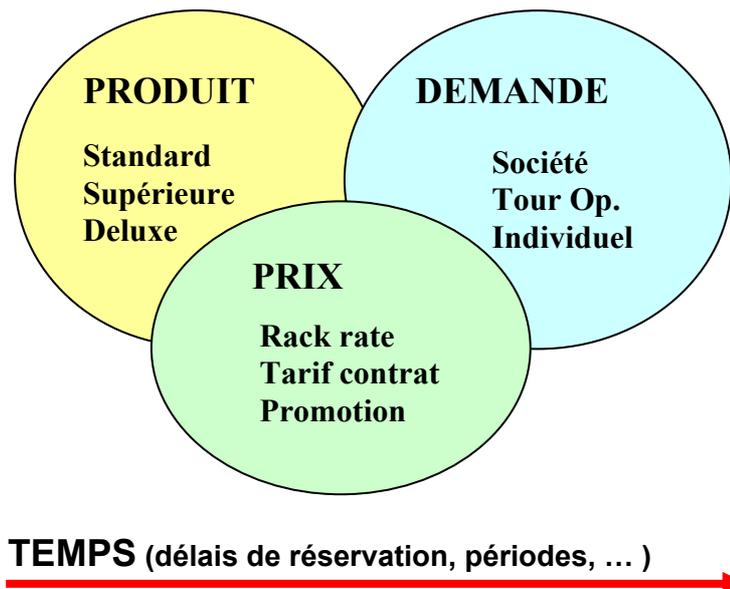
Les composantes de l'optimisation ...

En nous basant sur le schéma classique de ce que permet l'optimisation, c'est à dire, une augmentation du profit liée à la vente :

- du bon produit
- au bon client
- au bon prix
- au bon moment

nous nous attachons tout d'abord à valoriser l'existant

3 composantes de base à valoriser, 1 composante à maîtriser



... une valorisation en 6 étapes ...

Chacune des 6 étapes préparatoires est capable d'apporter à elle seule une très forte valeur ajoutée :

- Inventory Management : c'est l'étude du produit chambre et sa mise en valeur au travers d'une différenciation par catégorie, mettant en relief les attributs physiques ou les attributs de services associés. Le positionnement par catégorie permet d'accéder à la gestion par contrainte d'inventaire, à l'upgrade et à l'upsale.
- Rate Management : c'est le positionnement de la grille tarifaire dont la différenciation par période, par segment de clientèle et par catégorie de chambre permet de donner une structure à l'optimisation et de mieux communiquer avec le marché.
- Segmentation : c'est la possibilité d'analyser et de mieux comprendre le comportement de la demande de chacun des types de clients et de mesurer leur sensibilité aux prix. A la différence d'un canal de distribution qui mixe plusieurs segments ayant des comportements différents, le segment regroupe des clients ayant le même comportement d'achat en terme de prix, de contrainte et de motivation.
- Communication Réservation et Réception : ce sont plusieurs méthodes simples qui utilisées conjointement permettent de faciliter la matérialisation des demandes et des réservations dans les meilleures conditions : hiérarchie de l'offre, upsale, upgrade, alternative, garanties, information client.
- Budgets et Plan d'action commercial : au travers de leur étude ou de leur mise en place, nous nous attachons à mieux cerner les moyens et vecteurs commerciaux existants ou nécessaires ainsi que les objectifs de l'entreprise en termes quantitatifs, qualitatifs, de rentabilité. L'évolution du Market Mix et du C.A. en dépendant étroitement.
- Les prévisions de demande : c'est l'anticipation de la demande par segment qui permet ici une progression du chiffre d'affaires et de la qualité de prestation délivrée à une clientèle que l'on souhaite privilégier. Basées sur les étapes précédentes et sur des méthodes simples de calcul, les prévisions vont permettre une meilleure application de la tarification. Il devient facile de coter une demande de groupe en fonction du volume d'individuel qu'il déplacerait. Il est tout aussi simple de décider de l'ouverture ou de la fermeture de certains tarifs à la vente en se basant sur des critères objectifs.

... de nombreux leviers opérationnels

- Calendrier évènementiel
- Saisonnalité et jour de semaine
- Overbooking
- Upsale, Upgrade
- Gestion des tarifs réduits
- Mise en place des promotions et amortissement des coûts fixes
- Cotation des demandes groupe
- Contrôle des durées de séjour
- Prise en compte des revenus annexes
- Gestion des contraintes de capacité par catégorie de chambre
- Synergies d'inventaires multi-hôtels
- Matérialisation des réservations

Mesure des performances et retour sur investissement

Nous constatons chez nos clients que l'application de ces techniques permet une augmentation de chiffre d'affaires comprise entre 3% et 7% (soit souvent entre 10% et 15% de RBE supplémentaire et un accroissement du résultat net pouvant dépasser les 50%). Ces méthodes d'optimisation sont durables et indépendantes de la conjoncture économique.

En effet, nous prendrons ci dessous, l'exemple du compte de résultat d'un hôtel patrimonial 3* de 45 chambres à Paris. La pratique du Yield Management à produit 5% de C.A. supplémentaire par l'augmentation du prix moyen en période de forte demande ainsi que par l'augmentation du volume dans les périodes de faible activité. L'exploitation de ces gisements de valeur entraîne un accroissement des coûts et des charges variables, tandis que la plus grande partie des charges reste fixe. La conséquence directe de 5% d'augmentation du C.A. est une progression de 10% du RBE, 14% du Résultat d'exploitation et 25% du Résultat net. Nous constatons également que 91% du C.A. supplémentaire se répercutent sur le RBE et 81% se retrouvent dans le Résultat net.

Exemple de l'impact du Yield Management sur le compte de Résultats

Hôtel 3* 45 chambres Paris (en KE)	Réalisé	%	Optimisé	C.A.+5%	%
Taux d'occupation	80,0%		83,5%	+3,5 pts	
Prix moyen chambre	104,6		105,2	+ 0,61 E	
Revpax chambre	83,7		87,9	+ 4,27 E	
C.A. chambres	1 374		1 443	69	5%
C.A. annexes	153		160	7	5%
Total C.A TTC	1 527		1 603	76	5%
T.V.A	105	6,9	111	5	5%
C.A HT	1 421	100	1 492	71	5%
Coûts directs	43	3	45	2	5%
Salaires & Charges variables 10%	37	3	39	2	5%
Salaires & Charges fixes 90%	333	23	333		
TOTAL Salaires & Charges	370	26	372	2	1%
Charges d'exploitation variables 15%	51	4	54	3	5%
Charges d'exploitation fixes 85%	290	20	290		
TOTAL Charges d'exploitation	341	24	344	3	1%
R.B.E	667	47	732	65	10%
Impôts & taxes	119	8	119		
E.B.E	548	39	613	65	12%
Amortis., autres charges & prov.	84	6	84		
Résultat d'exploitation	464	33	529	65	14%
Frais financiers	107	8	107		
Résultat courant	357	25	422	65	18%
Impôt sur les bénéfices	133	9	140	7	
Résultat Net	224	16	282	58	26%

- Dans cet exemple nous pouvons remarquer que les charges fixes s'élèvent à 623 KE, soit 43% du C.A. et que les charges variables et les coûts directs totalisent 131 KE, soit 10% du C.A.
- Mesurons les charges fixes par chambres disponibles. Sur une capacité totale annuelle de 16 425 chambres, les charges fixes de 623 KE représentent donc 38 E par chambre, occupée ou vide. Quant aux charges variables, elles représentent 10 E par chambre occupée.
- Nous en concluons qu'une chambre restée vacante doit tout de même supporter des charges de 38 E. Le seuil de rentabilité au niveau du RBE d'une chambre occupée sera de 38 E de charges fixes + 10 E de charges variables, soit 48 E.

La structure RevDev Consultants

Le marché du Yield Management est caractérisé depuis ses origines par une offre exclusivement basée sur l'informatique (et pas toujours adaptée), ou exclusivement fondée sur la formation ou le conseil (et pas toujours opérationnelle). RevDev Consultants se positionne comme un cabinet de conseil associant des solutions opérationnelles et pédagogiques, capable de mener sur le terrain, un projet d'optimisation depuis son origine jusqu'à son terme, avec succès.

Une expérience hôtelière B2B et B2C.

Début 2001, Thierry Blottin quitte la Direction du groupe hôtelier Paris-Honotel pour créer RevDev Consultants. S'appuyant sur une expérience consolidée au sein de groupes hôteliers internationaux ainsi que sur la direction d'hôtels indépendants, il valorise les 2 années de pratique du Yield Management acquises sur l'Europe à la Direction du Consulting hôtelier pour un cabinet spécialisé en optimisation des revenus.

Un partenariat commercial a été mis en place avec 2 cabinets de conseil spécialisés en réduction des coûts pour l'hôtellerie. Nous complétons ainsi réciproquement nos offres de services sur une clientèle commune.

Une convention avec la structure Links-Conseil a été signée pour la gestion administrative, sociale et comptable. En tant que formateur Links-Conseil, disposant d'une plus grande disponibilité et d'une structure reconnue dans le domaine du conseil et de la formation, les missions RevDev sont ainsi valorisées.

<p>Links-conseil développe un mode d'organisation basé sur une association entre plus de 300 consultants autonomes réunis en un réseau de compétences. Chaque consultant est à la fois un technicien et un expert dont les compétences ont été validées par ses précédentes fonctions. Le travail en réseau au sein de cette structure commune de gestion se développe sur la base d'un partage de compétences. Ses membres utilisent Internet pour franchir le temps et l'espace et collaborer en mode "workflow".</p>	
<p>Links-conseil est une vraie structure réseau où le consultant principal a la possibilité et sait transmettre la problématique client à un autre consultant, qu'il appellera en sous-traitance, voir en co-traitance. Dans ce cas, les spécialistes métiers sont coordonnés par un Chef de projet, votre correspondant Links-conseil, responsable du contrat, garant de sa qualité et du respect des délais.</p>	
<p>Siège social gestion administrative, sociale et comptable 153 rue de Rennes, 75006 Paris Tel : 01 42 84 85 55  ecopie@links-conseil.com SARL RCS Paris B 419 722 343 Organisme formation N° 119 900 29875</p>	

Une informatique et des prestations de conseil adaptées au marché.

L'un des axes de développement de RevDev est également la réalisation de spécifications techniques pour les progiciels de gestion hôtelière et les centrales de réservations. L'offre informatique dans ce domaine est encore onéreuse et complexe d'utilisation pour le client final. Plusieurs contacts ont été pris afin d'optimiser les flux de réservation transitant par les acteurs informatiques du marché et notamment sur le web.

Les solutions efficaces pour ce type de développement résident principalement dans la portabilité nous permettant d'utiliser une communication en réseau intranet, extranet et Internet et de faire bénéficier une clientèle diversifiée des mêmes possibilités d'évolution des algorithmes de prévision.

En ce qui concerne l'activité de conseil, audit et formation, avec un coût d'intervention qui oscille entre 1 200 Euros¹ et 12 000 Euros², RevDev Consultants rend accessible la culture et la pratique du Yield Management au plus grand nombre d'hôtels.

¹ Exemple d'intervention : 1 200 Euros par personne pour un séminaire de 2 jours en inter

² Exemple d'intervention : 12 000 Euros pour 3 jours d'audit, 2 jours de séminaire en intra, 5 jours de consulting

Une croissance continue et maîtrisée

Avec le renforcement de son partenariat et de son activité de conseil ainsi que le développement de ses nouveaux produits et services, aujourd'hui, RevDev prévoit de multiplier par 3 le nombre de ses clients dans les deux années qui viennent, ceci correspondant au quadruplement de son chiffre d'affaires sur la même période.

RevDev Consultants : la pratique du Yield Management

L'offre de service RevDev s'étend aux 4 phases d'un projet d'optimisation

- *Evaluation du potentiel d'amélioration du C.A.*
- *Formation théorique et pratique aux concepts du Yield management*
- *Conseil dans la phase de mise en oeuvre et de réorganisation*
- *Suivi de la conduite du projet et de son retour sur investissement*

Les aspects de formation et d'accompagnement sont essentiels au succès d'un projet d'optimisation, mais c'est sous l'impulsion de la Direction Générale qu'il doit être placé pour garder toute sa cohérence au sein de l'entreprise. L'orientation donnée au Yield en comité de Direction est déterminante dans la mesure où, lorsqu'un projet d'optimisation est initié, nous assistons le plus souvent à une émulation entre départements, une recomposition des relations autour de l'objectif commun, conduisant naturellement vers un renforcement de la cohésion d'équipe, elle-même génératrice de revenus supplémentaires.

~

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

FICHES PRODUIT

- ■ Séminaire de formation Annexe 1
- ■ Audit d'optimisation..... Annexe 2
- 🇬🇧 Yield Commitment Programme..... Annexe 3
- 🇬🇧 Yield Seminar & Training Annexe 4

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

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
<u>Tarifs</u>	:	1250 € HT par participant en inter ou 4500 € HT en intra pour 8 personnes

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

DEROULEMENT ET PROGRAMME DE LA FORMATION

- | | |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - intégrer | <ul style="list-style-type: none"> • les mots clé du Yield Management • les principes de base • les éléments de la prévision |
| - évaluer | <ul style="list-style-type: none"> • le potentiel d'une démarche d'optimisation • les forces, faiblesses, opportunités et menaces • les mises en place nécessaires et les enjeux |
| - pratiquer | <p>A partir d'une étude de cas</p> <ul style="list-style-type: none"> • la prévision de demande • l'optimisation des résultats |
| - contrôler | <ul style="list-style-type: none"> • 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 - Portfeuille 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

AUDIT D'OPTIMISATION

<u>Personnes concernées</u>	:	- Directeurs et Propriétaires d'Hôtels - Directeurs et Responsables Commerciaux - Directeurs d'Hébergement et Chefs de Réception - Responsables Réservation, Yield Managers - Directeurs Financiers
<u>Durée</u>	:	6 à 10 jours
<u>Tarifs</u>	:	1250 € HT par jour participant

La DEMARCHE

La démarche est composée des trois phases suivantes :

Une phase de recueil et d'analyse des données :

- Recueil de données chiffrées et de documents de travail (PAC, Tarifs, budgets...)
- Une analyse des données d'exploitation historiques, actuelles et prévisionnelles
- Une série d'entretiens avec les Responsables de l'hôtel

Une phase d'Etude des leviers d'optimisation des revenus :

- Etude pratique des leviers à utiliser
- Simulation d'impact financier associé à chaque levier.

Une phase de recommandations opérationnelles :

- Evaluation de la communication interne et externe
- Etude de l'organisation existante et recommandations pratiques
- Remise du rapport d'audit et entretien de debriefing

Au terme de cette étude, le Consultant RevDev fera au cours d'un debriefing une présentation d'actions possibles à mettre en œuvre. Cette présentation sera étayée par la remise d'un dossier d'étude comportant des recommandations opérationnelles de mise en place.

Les résultats de cet audit permettront à l'hôtel de décider de la suite du projet et de l'opportunité de former les Equipes afin de mettre en place une solution d'optimisation.

Les OBJECTIFS

Nos 7 objectifs pendant la phase d'audit sont synthétisés autour des points suivants :

- Evaluer les enjeux financiers,
- Analyser les contraintes spécifiques à l'hôtel,
- Déterminer les potentiels et les leviers d'optimisation,
- Analyser et mettre en valeur les offres tarifaires et produit,
- Recommander l'organisation à mettre en place,
- Tester et évaluer le processus de réservation et de décision,
- Définir les moyens de communication internes les plus adaptés.

Analyse HOTELIERE – Phase d'Audit

Les Documents d'analyses demandés porteront notamment sur l'année précédente ainsi que sur le budget actuel et le plan d'action commercial de l'année en cours. Quelques données pratiques actuelles comme la grille tarifaire ou le compte de résultats nous seront également utiles pour nous familiariser avec vos opérations.

Les éléments d'information recueillis seront analysés par RevDev et seront intégrés dans le rapport de synthèse strictement confidentiel qui sera remis à la Direction de l'hôtel en fin de mission. Cette synthèse scindée en deux parties séparera l'analyse des potentiels de la démarche de Yield Management, des recommandations d'organisation hôtelière.

Entretiens d'information : En accord avec la direction de l'hôtel, nous nous attacherons aussi à analyser l'organisation et le fonctionnement entre services. La démarche que nous adoptons vise à évaluer les opportunités de gains liés à la capacité des services à communiquer sur un même sujet tout en mesurant leur degré d'implication et d'information.

Toutefois, nous qualifierons au préalable, avec la direction de l'hôtel, les fonctions de nos futurs interlocuteurs afin de déterminer leur niveau d'implication dans les processus décisionnels. Un organigramme des services de votre hôtel vous sera demandé.

TRAME DU QUESTIONNAIRE D'AUDIT D'OPTIMISATION

Le questionnaire est divisé en trois parties :

- 1. Informations Générales :** récupérer les informations concernant le produit, le marché et l'organisation générale de l'hôtel au niveau commercial, ainsi que les caractéristiques essentielles de l'exploitation de l'hôtel .
- 2. Leviers du Revenue Management :** comprendre les stratégies, procédures et contraintes au niveau de la situation actuelle et du souhaitable pour chaque levier potentiel du Revenue Management (pour l'hôtel et la REGION)
- 3. Perception des Priorités :** Préciser la perception des priorités au niveau de l'hôtel et de la REGION et déterminer quelles seraient les grandes lignes de l'organisation, des procédures et les besoins en information pour la prise de décision.

Ce questionnaire est complété par le recueil des données historiques et par l'analyse des tarifs et des réservations

1. INFORMATIONS GENERALES

1.1. Produits

- Hébergement
- Autres ressources avec contraintes de capacité
- Autres ressources vendues ne faisant pas l'objet de contraintes de capacité

1.2. Segments de marché

- Segments Prioritaires
- Individuels
- Corporate
- Allotements
- Groupes

1.3. Concurrence

- Décrivez la REGION de l'hôtel

1.4. Organisation

- Qui ?
- Quand, Comment ?

2. LES LEVIERS DU REVENUE MANAGEMENT

2.1. Leviers au niveau d'un hôtel

- Les tarifs standard
- Les promotions (tarifs ponctuels)
- L'overbooking
- Le contingentement des offres
- La gestion des durées de séjour
- La gestion des indices de fréquentation (nb de clients par chambre)
- La gestion des groupes
- La gestion des contrats
- Les leviers au niveau de la REGION
- Cohérence des tarifs
- Le transfert (ou substitution)
- Le prix du transfert (upsell)

3. PERCEPTION DES PRIORITES

3.1. Cinq principaux leviers d'amélioration du revenu

3.2. Les options d'organisation et les procédures

3.3. Les aides à la décision

YIELD COMMITMENT PROGRAMME

<u>Attendees</u>	:	Designed ideally for General Manager, Director of Sales, Rooms Division, Reservations, Front Office and Revenue Managers
<u>Duration</u>	:	8 days (5 days on site and 3 days off site) for properties < to 100
<u>Language</u>	:	English (during the coaching Phase the Hotel Team may use English - French - Spanish - Italian to produce the written plan)
<u>Price</u>	:	12 000 Euro for a maximum of 6 delegates

OBJECTIVES

- Our “Yield Commitment Programme” modules are focussed to improve revenues and increase the benefits within the hospitality industry.

OVERVIEW

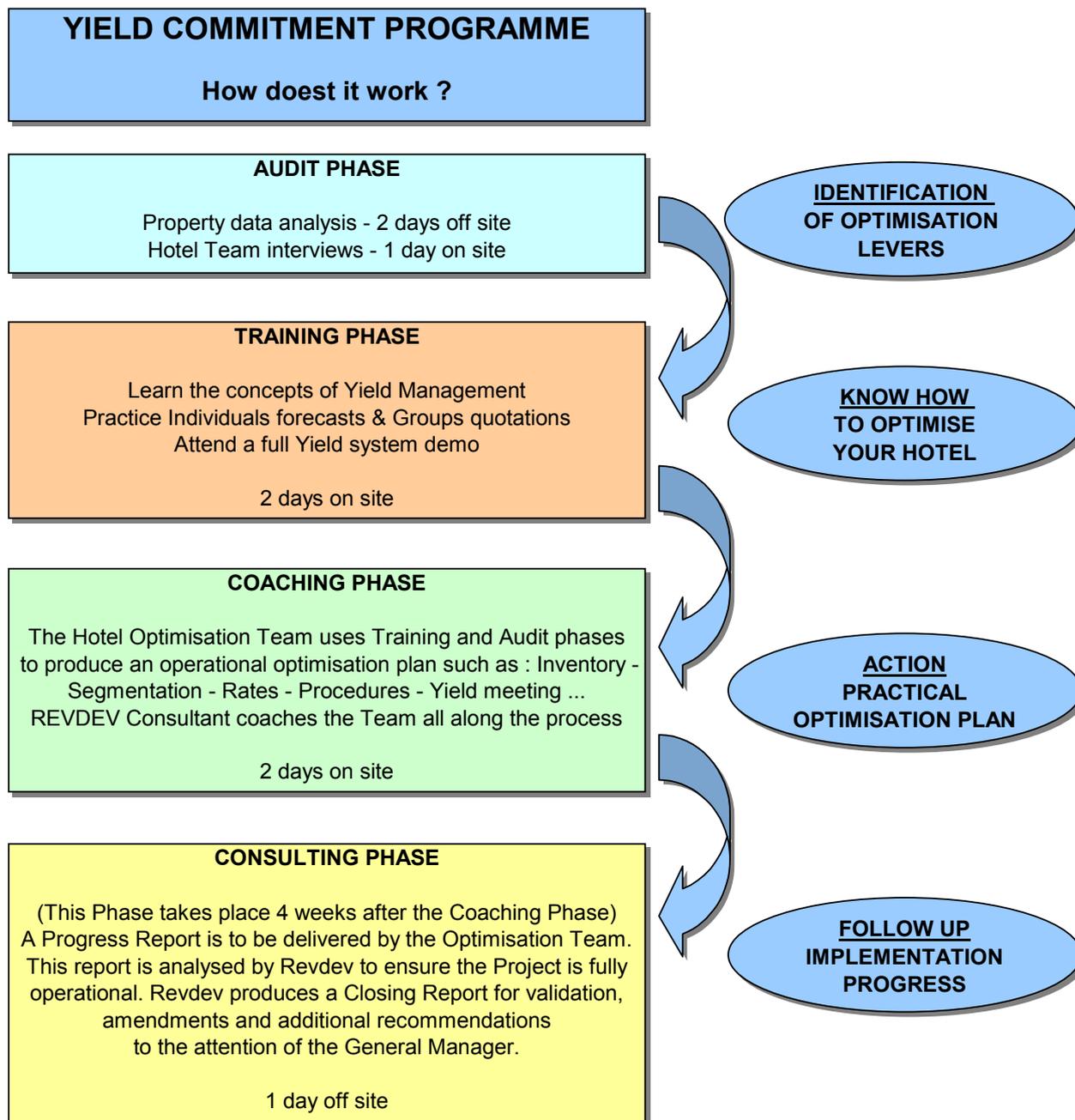
- The first step we take in order to train up hotels is measuring the existing results and the organisation. We do this through our "Audit Yield Phase", including data analysis and individual interviews with managers involved in the Yield Process.
- During the Training Phase we evaluate the “Yield know how” of the hotel Team and introduce the concepts, principles and disciplines of Revenue Management that are applicable to the hospitality industry. Included are syndicate exercises focussing on Individuals forecasts and Group quotations. Additionally a full-computerised Yield System demo illustrates the Optimisation Concepts.
- We then develop a tailor-made coaching programme that is especially designed to improve weaknesses and enhance strengths. On the job coaching ensures that people actually understand and apply the acquired skills during the Training Phase, thus embedding required optimisation behaviour. Our approach to training your Team is very hands-on. By coaching people "on the road" amazing results can be achieved. Our consultants provide precise feedback from the Audit Phase and teach The Optimisation Team how to improve on their performance. Our “Yield Commitment Programme» has nothing to do with teaching theoretic skills to involved people or training a computerised yield system user. As a Team, committed Managers are building the Hotel Optimisation Plan and they continue until the required Yield skills are put to practice, this process ensures lasting improvements, long after the project has ended.
- The Follow up Phase takes place 4 weeks after the Coaching Phase in order to ensure a fully operational progress of the Project, to keep the motivation alive and to answer implementation inquiries.

SPECIAL FEATURES

- By achieving its own action plan putting the Training to Practice, the Hotel Team is more committed than involved into optimisation. The “Yield Commitment Programme” is also recommended as a pre-installation programme for Hotels wishing to implement a computerised Yield System. As a matter of fact, even sophisticated systems won't replace your Team in decision-making. As a matter of fact, the quality of information and recommendations produced by the system depends on the quality / accuracy of information provided to the system.
- Ideal for Hotels wishing to share the same “Yield Culture” within a Brand the “Yield Commitment Programme” enables to develop synergies.
- Before you make an investment in the programme please note that its average impact on your turnover is an increase from 3% to 7% and that the average return on investment is from 300% to 3000% and more depending on the capacity and the turnover.

Benchmarking the “Yield Commitment Programme” against classical Yield Training :

- | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Better Time Management 2. Effective People Coaching 3. Creating Task Orientation 4. Best Optimisation Practice 5. Co-operation Enhancement | <ol style="list-style-type: none"> 6. Constructive amendments to procedures 7. Better Motivated People 8. Project Management Skills 9. Building Optimisation Team and Behaviour 10. Additional turnover simulation |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



FOR INFORMATION PLEASE CONTACT :

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

YIELD MANAGEMENT SEMINAR

<u>Attendees</u>	:	Designed ideally for General Manager, Department Heads and participants to a yield management project
<u>Duration</u>	:	3 days
<u>Language</u>	:	English
<u>Number of Delegates</u>	:	Maximum 25
<u>Inclusive of</u>	:	Lunches and coffee breaks
<u>Price</u>	:	1 600 Euro + VAT per delegate

OBJECTIVES

- Our “Yield Management Seminar” is designed to enable General Managers, Department Heads and professionals of the hospitality industry, to master THE FUNDAMENTAL of Y.M. in order to launch or participate to a revenue optimisation project.

OVERVIEW

- During the Seminar we introduce the concepts, principles and disciplines of Revenue Management that are applicable to the hospitality industry. Included are syndicate exercises focussing on Individual forecasts and Group quotations. Additionally a full-computerised Yield System demo illustrates the Optimisation Concepts. We also evaluate the potential of additional revenue generated by the Yield process and provide the Delegates with a range of optimisation levers examples applicable to their operation.

YIELD MANAGEMENT TRAINING

<u>Attendees</u>	:	Designed ideally for Yield Managers or professionals in charge of leading and implementing a Revenue Management project.
<u>Duration</u>	:	10 days
<u>Language</u>	:	English
<u>Number of Delegates</u>	:	Maximum 8
<u>Inclusive of</u>	:	Lunches and coffee breaks
<u>Price</u>	:	5 330 Euro + VAT per delegate

OBJECTIVES

- Our “Yield Training Programme” modules are focussed to improve revenues and increase the benefits within the hospitality industry. The Yield Training programme provides the attendees with necessary practice and skills to implement and manage a Revenue Growth process in their hotel.

OVERVIEW

- The 10 days programme is divided in 3 phases within a 3 months period. This configuration gives each Delegate the opportunity to put the training to practice and refine their action plan between phases.
- During Phase I, the participants are attending the “3 days Yield seminar programme”. They are provided with the fundamentals of Yield Management.
- A complimentary addition to the 10 days programme is dedicated to hotels data collection. RevDev Consultants analyses a detailed questionnaire in order to prepare and personalise Phases II & III.
- Phase II welcomes a maximum of 8 Delegates for 4 days and takes place 1 month after Phase I. In order to enhance practical communication and pedagogical effects we then conduct 4 Workshops based on the real configuration of the Delegates hotels. As a team, we are tracking and refining optimisation levers and revenue enhancement opportunities. The commitment to the process is materialised by an action plan.
- The 3 days Phase III receives 8 Delegates only and takes place 1 month after Phase II. We then develop internal and external communication skills in relation to the “Yield Culture”. The programme is decision-making orientated and leads to the validation of the Optimisation Action Plan. This process ensures that the training is put to practice and that operational results can be achieved.

Benchmarking the “Yield Training Programme” against classical Training :

1. Better Time Management
2. Effective People Coaching
3. Creating Task Orientation
4. Best Optimisation Practice
5. Constructive amendments to procedures
6. Project Management Skills
7. Additional turnover simulation

YIELD MANAGEMENT PROGRAMMES. . .

. . . are a suite of 2 products... how does it work ?

YIELD MANAGEMENT SEMINAR - 3 days - for GM & Managers

YIELD MANAGEMENT TRAINING - 10 days - for Yield Managers

Participants to the seminar may attend additional Phase II (4 days) and Phase III (3 days) in order to complete the 10 days full Y.M. training

PHASE I - YIELD MANAGEMENT SEMINAR

Learn the concepts of Yield Management
Practice Individuals forecasts & Groups quotations
Attend a full Yield system demo
View examples of optimisation levers implementation
Evaluate the impact on the hotel revenue

3 days - Max attendees 25 - Inclusive of lunches & breaks
Published rate p.p. 1600 Euros + VAT

PHASE II - YIELD MANAGEMENT TRAINING

(This Phase takes place 4 weeks after Phase I)

Inventory management workshop
Customer segmentation workshop
Rate structure workshop
Optimisation levers coordination
Launch of your operational action plan

4 days - Max attendees 8 - Inclusive of lunches & breaks

PHASE III - YIELD MANAGEMENT TRAINING

(This Phase takes place 4 weeks after Phase II)

How to organise and lead a Yield Meeting
Front office & Reservation procedures
Communication workshop - Train the trainer
Forecasting workshop - Make Yield decisions
Your optimisation action plan is fully operational

3 days - Max attendees 8 - Inclusive of lunches & breaks
Phases I+II+III = 10 days - Published rate p.p. 5330 Euros + VAT

MASTER THE FUNDAMENTAL
of Y.M. in order to launch or
participate to a revenue
optimisation project

DRIVE Y.M. LEVERS
Create additional value
within your structure
Launch your action plan

GET MORE REVENUE
Communicate - Organise
Make yield decisions
Action plan is operational

FOR INFORMATION PLEASE CONTACT :

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