



Profit Solutions

REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

Maj 2020

www.profit-solutions.pl



Pierwsze miesiące 2020 roku zgotowały światowej branży hotelarskiej rzeczywistość rodem niemalże z filmu katastroficznego. Anulowane rezerwacje, odwołane imprezy, ograniczenie popytu i wstrzymany transport naraziły branżę turystyczną na straty, których rozmiary są niemożliwe jeszcze do oszacowania. Nie wszyscy ten okres przetrwali, a pozostali długo jeszcze będą odczuwać skutki przymusowego zawieszenia działalności.

Jak w tym trudnym okresie się zachować? Jaką strategię dla hotelu przyjąć, żeby uniknąć dalszych strat i nietrafionych decyzji?

O revenue management najczęściej myślimy w kontekście maksymalizacji przychodów w warunkach zdrowego popytu rynkowego. W czasie zawirowań ekonomicznych revenue management pełni natomiast funkcję stabilizującą i wytycza kierunek działań w trakcie oraz po kryzysie, pozwala na uniknięcie błędów w sprzedaży i dystrybucji pokoi, oraz na wykorzystanie wszystkich możliwości zwiększenia przewagi nad konkurencją.

Niniejszy poradnik opracowaliśmy dla hotelarzy wznawiających działalność już po szczycie epidemii koronawirusa, w warunkach wywołanego nią kryzysu opierając się na doświadczeniach branży hotelarskiej w trakcie epidemii SARS w 2003 r. oraz późniejszego globalnego kryzysu ekonomicznego z lat 2008/2009 .

Zapraszam do lektury oraz życzę wszystkim hotelarzom wytrwałości i szybkiego powrotu na ścieżkę wzrostu!

Marcin Domański

Współzałożyciel | Revenue Director

 Profit Solutions



REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

1 Chronić stawki publikowane

W warunkach gwałtownego spadku sprzedaży, wywołanego sytuacją kryzysową, kuszącą wydaje się być perspektywa obniżenia ceny w celu przekierowania rezerwacji do twojego obiektu. Należy jednak mieć na uwadze, że twoja konkurencja działa w tych samych warunkach i zmagają z dokładnie tym samym problemem. W takiej sytuacji najgorsze, co dodatkowo może spotkać twój i inne hotele, to wyniszczająca wojna cenowa.

Najważniejsze, to zdać sobie sprawę, iż obniżka publikowanej stawki podstawowej nie wygeneruje większego popytu, niż aktualnie ma do zaoferowania rynek. Krótkotrwały wzrost liczby rezerwacji przekierowanych od konkurencji atrakcyjną ceną może się okazać pyrrusowym zwycięstwem, gdyż okupione spadkiem ADR dodatkowe obciążenie nie przełoży się na wzrost RevPAR. Najpewniej się przy tym okaże, iż konkurenci podążą za twoimi stawkami i decyzja ta stanie się początkiem wojny cenowej i tzw. „wyścigu do dna”.

Kryzys kiedyś minie i goście powrócą, jednak powrót do poziomu ADR sprzed kryzysu może się okazać bardzo trudny, jeżeli zbyt mocno obniżyłeś stawki podstawowe.



2 Wyróżnij zniżki i rabaty

Jeżeli mimo wszystko otoczenie konkurencyjne wymusza obniżkę ceny, oferuj promocje i rabaty obudowane wieloma restrykcjami.

Po powrocie rynku do równowagi, znacznie łatwiej będzie ci wyłączyć bądź ograniczyć promocje, niż podnieść niską cenę podstawową.



Ofertami promocyjnymi targetuj segmenty wrażliwe cenowo, które charakteryzują się naturalną skłonnością do dokonywania rezerwacji na zasadach promocyjnych, np. indywidualny turystyczny. Jednocześnie unikaj oferowania zniżek segmentom o niskiej wrażliwości cenowej, np. biznesowi niekontraktowanemu lub segmentowi korporacyjnemu.

Oferty promocyjne obejmij restrykcjami, np. minimalny pobyt (MinLOS), ogranicz w czasie (np. niedziela-czwartek lub tylko do końca miesiąca), oraz ogranicz możliwości elastycznej anulacji.

Wykorzystaj możliwości, jakie dają pakiety lotnicze OPAQ. Dodatkowa czasowa zniżka OPAQ może spowodować przekierowanie strumyka rezerwacji pakietowych do twojego obiektu, a jednocześnie pozwoli na ukrycie rabatów przed rynkiem.

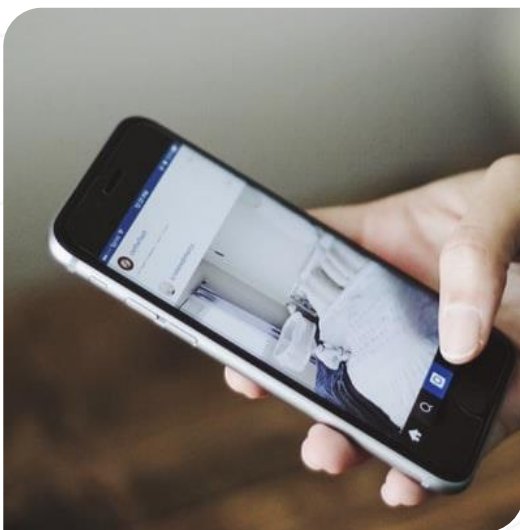
REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

3 Postaw na własną stronę www

Do promowania ofert specjalnych wykorzystaj stronę domową hotelu. Pozwoli to na zaoferowanie szeregu dodatków bez cech rabatu cenowego, których nie jesteś w stanie zaoferować w OTA, jak np. bezpłatny parking, upgrade, rabat na gastronomię, atrakcje hotelowe, SPA, oferty 3 za 2 itp. Oczywiście przy tym jest fakt, iż każdy zaoszczędzony na prowizji do OTA % poprawia wynik hotelu, co w obecnych czasach jest nie do przecenienia.

Oferty specjalne oferuj jako dedykowane plany cenowe, wyraźnie wyróżnione na tle oferty podstawowej, co ułatwi ich późniejsze mierzenie i analizę efektywności.



4 Wykorzystuj zwiększony popyt na oferty elastyczne

Chyba wszystkie hotele jako absolutne minimum oferują przynajmniej dwa plany cenowe - standardowy (elastyczny) oraz bezzwrotny, z czego drugi tańszy o ustalony procent (np. - 10%).

Naturalną tendencją rezerwujących w czasach niepewności jest zakup ofert umożliwiających anulację pobytu. Dla Ciebie z kolei największą wartość przedstawiają oferty bezzwrotne,

gwarantujące przychód niezależnie od okoliczności.

Rozważ zwiększenie różnicy procentowej między planami tak, żeby rezerwującym bardziej opłacał się zakup planu bezzwrotnego (np. zmiana z 10% na 15% rabatu dla non-ref), z jednoczesną podwyżką stawki standard bądź dynamiczną zniżką zależną od czasu pozostałego do przyjazdu.

Możesz w ten sposób osiągnąć cele w postaci zwiększenia udziału rezerwacji bezzwrotnych oraz wzrostu średniej ceny w planie elastycznym.

5 Zdobywaj nowe segmenty rynku

W przypadku utraty rezerwacji z jednego segmentu zastąp je innym.

Przykładowo obiekt bazujący w ciągu roku przede wszystkim na segmencie MICE może szerzej otworzyć się na segment indywidualny turystyczny. Obiekt typowo turystyczny może z kolei wystąpić handlowców w rynek i spróbować powiększyć swój udział segmentu korporacyjnego.

Podejście zależy od charakterystyki obiektu, a ewentualna strategiczna zmiana segmentacji powinna być przedyskutowana w gronie osób decyzyjnych z uwzględnieniem długofalowych konsekwencji.



REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

6 Usprawnij hotelowe systemy

Dziś jest najlepszy czas na przegląd działania hotelowych systemów oraz sieci dystrybucji, ofert i polityki rabatów.

Przeprowadź audyt funkcjonowania wszystkich składowych systemu hotelowej dystrybucji.

- ✓ Czy PMS przesyła do channel managera pełną dostępność pokoi?
- ✓ Czy wszystkie pokoje i plany cenowe są dostępne u wszystkich OTA?
- ✓ Czy wyłączone w „lepszych czasach” kanały dystrybucji zostały ponownie aktywowane?
- ✓ Czy jest agent, z którym podpisanie umowy odwlekaliśmy w czasie?
- ✓ Czy wszystkie kanały otrzymują takie same ceny i zniżki?
- ✓ Czy strona domowa hotelu oferuje najlepszą „value for money”?
- ✓ Czy channel manager umożliwia pożądaną konfigurację ofert i powiązań między typami pokoi?
- ✓ Czy powinieneś zainwestować w rate shopper, aby lepiej monitorować ceny konkurencji?

Czas kryzysu powinien być czasem wielkich porządków i szukania usprawnień oraz nowych rozwiązań również w dziedzinie hotelowego IT.



7 Nagradzaj lojalnych klientów

Jeżeli posiadasz program dla lojalnych klientów, rozważ zwiększenie benefitów. Może to oznaczać zarówno więcej punktów za pobyt, jak i mniej punktów koniecznych do otrzymania dodatkowego benefitu lub usługi.

Wielu z twoich gości posiada karty lojalnościowe różnych sieci hoteli i okresowo zwiększony benefit może być impulsem, dla którego twój obiekt stanie się pierwszym wyborem.

8 Planuj w długim horyzoncie czasowym

Kryzys, tak niespodziewanie jak się pojawił, może minąć.

Obserwuj zmianę popytu w długiej perspektywie, aby nie przeoczyć odległych terminów, na które zaczną przychodzić rezerwacje. Standardem powinien być co najmniej 12 miesięczny horyzont obserwacji.

Spółeczny odbiór sytuacji zagrożenia może znacząco różnić się zależnie od miejsca pobytu rezerwującego. Przykładowo, gdy w Polsce może trwać jeszcze stagnacja na rynku lokalnym, w innych częściach świata skłonność do rezerwowania (również w twoim obiekcie) może być już wyższa.

REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

9 Nie oszczędzaj na marketingu

Jeżeli nie posiadasz budżetu marketingowego, to go wygospodaruj. Jeżeli posiadasz, to go zwiększ.

Przeprowadź targetowane kampanie do swojej bazy mailingowej, nawet jeżeli tego wcześniej nie robiłeś. Inwestuj w AdWords, wykup reklamę na FB, promuj się Instagramie, LinkedIn itp.

Badania przeprowadzone przez Cornell University dowiodły, że firmy, które podczas kryzysu 2008/2009 zainwestowały wyższe niż zazwyczaj środki w marketing, częściej wychodziły z niego obronną ręką niż te, które wydatki na reklamę ograniczyły.



10 Zaangażuj pracowników

Pracownicy to twój największy kapitał.

Regularnie spotykaj się z pracownikami i otwarcie komunikuj wszelkie nowe okoliczności, w jakiej znalazły się branża oraz twój obiekt. Jeżeli musisz podjąć trudne decyzje o zwolnieniach lub redukcjach godzin pracy, zrób to odważnie i w otwarty sposób, podczas wspólnego zebrania.

Unikaj zarządzania personelem zza zamkniętych drzwi Działu HR. Twój pracownicy docenią otwartość, wielu z nich będzie przy tobie trwać, a zbudowana lojalność zaowocuje w przyszłości.

Dzięki twojej postawie dziś, pracownicy mogą aktywniej niż zazwyczaj zaangażować się w sprzedaż, upselling czy promocję obiektu.



Twoi pracownicy posiadają setki, a wspólnie nawet tysiące kontaktów w mediach społecznościowych. Wykorzystaj ich potencjał reklamowy i poproś o promowanie hotelu poprzez udostępnienie przygotowanych komunikatów marketingowych.

Zapytaj zespół o zdanie i pomysły, może się okazać, że burza mózgów kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu osób przyniesie lepsze efekty, niż pomysły samego kierownictwa.

REVENUE MANAGEMENT PO PANDEMII

12 IDEI I TAKTYK POWROTU NA ŚCIEŻKĘ WZROSTU

11 Postaw na turystę z Polski oraz gościa biznesowego

Przy wielu ograniczeniach w ruchu międzynarodowym prawdopodobnym scenariuszem jest aktywizacja w pierwszej kolejności podróżnych krajowych, którzy postawią na wypoczynek w Polsce, zamiast niepewnego wyjazdu za granicę. Taki scenariusz powrotu do normalności zarysował się w Chinach, które jako pierwsze na świecie wyszły z okresu kwarantanny, gdzie popyt krajowy okazał się motorem dla wzrostu obłożenia w hotelach.

Skoncentruj działania marketingowe na rynku lokalnym podkreślając pełne bezpieczeństwo pobytu oraz wysoką elastyczność w dokonywaniu rezerwacji i przyjmowaniu płatności.

Stale monitoruj stawkę publikowaną i promocje w odniesieniu do konkurencji, zaspokajając naturalną wyższą wrażliwość cenową gościa z Polski.



Kolejnym segmentem mogącym okazać się motorem wzrostu rezerwacji, jest indywidualny gość biznesowy, który wyruszy w podróż służbowe w celu załatwienia spraw, jakich nie udało się przeprowadzić z wykorzystaniem pracy zdalnej.

Jeżeli do tej pory nie oferowałeś stawek biznesowych o wysokiej elastyczności (anulacja w dniu przyjazdu), teraz może być dobry moment na ich wprowadzenie.

12 Celuj w weekendy



Koniec ograniczeń związanych z pandemią zbiega się co prawda w czasie ze zbliżającym się sezonem letnim, jednak należy mieć na uwadze, iż wielu pracowników zostało przymuszonych do wykorzystania urlopów w okresie kwarantanny.

W takiej sytuacji popyt może skupić się na weekendach, które przez revenue managera powinny zostać objęte szczególną obserwacją. Elastyczność stawek może być w takich terminach nieco mniejsza, za to ceny konkurencji powinny być monitorowane w minimum 12 miesięcznym horyzoncie czasowym. Rezerwacje weekendowe, city breaks itp. mogą się przeciągnąć poza zwyczajowe dotąd ramy sezonów.



CO MOŻEMY DLA CIEBIE ZROBIĆ



Zewnętrzny revenue manager (outsourcing)

- ✓ do 50% oszczędności kosztów pracowniczych
- ✓ do 25% wzrostu przychodów
- ✓ 100% wykorzystanych okazji

Dedykowany dla twojego obiektu specjalista codziennie analizuje ofertę obiektu i przyrost rezerwacji w okresie 365 dni, monitoruje popyt i konkurencję, dokonuje optymalizacji cen, oferty i restrykcji sprzedażowych oraz dostarcza raportowanie zapewniając optymalną i konkurencyjną ofertę stawek

Optymalizacja oferty i ustawienie systemów

Czy wiesz, że większość hoteli tworzy podstawową ofertę sprzedażową tylko raz, kiedy rozpoczyna działalność? Podobnie z jest systemami hotelowymi - PMS, channel manager, rate shopper itp. Są one konfigurowane przez dostawcę i najczęściej w domyślnych ustawieniach funkcjonują aż do ich wymiany na nowy "lepszy" model.

Zajmujemy się optymalizacją hotelowych systemów IT oraz oferty w OTA i innych kanałach dystrybucji. Poprawiamy ofertę i narzędzia, zwiększając siłę sprzedażową obiektu

Firma Profit Solutions powstała w 2018 r. Od tego czasu pomagamy hotelom i apartamentom w zwiększaniu przychodów, optymalizacji kosztów pracowniczych. Posiadamy w ofercie rozwiązania dla obiektów różnej wielkości w różnych lokalizacjach. Działamy w Polsce i za granicą, obsługujemy hotele, hostele i apartamenty oferując profesjonalne usługi revenue management.



Kontakt do nas

tel. +48733788890 | info@profit-solutions.pl | www.profit-solutions.pl

ZEWNĘTRZNY REVENUE MANAGER

OPTYMALNE ROZWIĄZANIA DLA HOTELU W FORMIE BEZPIECZNEGO OUTSOURCINGU

	SREBRNY	ZŁOTY	PLATYNOWY
IMPLEMENTACJA			
Kompleksowa implementacja kultury i polityki RM, lub			✓
Audyt i usprawnienia w istniejącej polityce RM hotelu			✓
YIELD MANAGEMENT			
Analiza cen konkurencji	✓	✓	✓
Analiza statystyk sprzedaży i przyrostu rezerwacji (pick up)	✓	✓	✓
Przegląd i aktualizacja cen hotelu	✓	✓	✓
Analiza sprzedaży w segmentach i typach pokoi	✓	✓	✓
Aktualizacja dostępności w kanałach dystrybucji	✓	✓	✓
DYSTRYBUCJA			
Optymalizacja kosztów dystrybucji w OTA	✓	✓	✓
Wybór odpowiednich partnerów hurtowych	✓	✓	✓
Negocjacja stawek z hurtownikami i trouperatorami		✓	✓
Optymalizacja oferty sprzedawanej na stronie domowej hotelu	✓	✓	✓
PROGNOZY, STATYSTYKI, BUDŻET			
Prognoza 1 miesięczna (m. aktualny)	✓	✓	✓
Prognoza 3 miesięczna (m. aktualny +3)		✓	✓
Prognoza 6 miesięczna (m. aktualny +6)			✓
Raport przyrostu rezerwacji (pickup):			
- dzienny			✓
- tygodniowy		✓	✓
- miesięczny	✓	✓	✓
Segmentacja miesięczna	✓	✓	✓
Budżetowanie roczne		✓	✓
GRUPY I „ANALIZA DISPLACEMENT”			
Kalkulacja opłacalności rezerwacji grupowej „na żądanie”		✓	✓
Opracowanie procedur dotyczące zapytań grupowych	✓	✓	✓
SYSTEMY IT			
Konfiguracja istniejących systemów hotelowych	✓	✓	✓
Podłączenie do narzędzi RM Profit Solutions	✓	✓	✓
STRATEGIA & KOMUNIKACJA			
„Revenue Call”	1x 2 tygodnie	1x w tygodniu	3x w tygodniu
Spotkanie osobiste dotyczące strategii RM na kolejny okres	Raz w roku	Raz na 3 miesiące	Raz na miesiąc
Szkolenie podstawowe dla grupy RevGen (1 dzień)		✓	✓
Szkolenie zaawansowane dla Zarządu i grupy RevGen (2 dni)			✓
Komunikacja „ad hoc”	✓	✓	✓



Profit Solutions sp. z o.o.

Pl. Górnośląski 21, 81-509 Gdynia | tel. +48733788890

info@profit-solutions.pl | www.profit-solutions.pl

