

Chapitre 3

La distribution et le revenue management (RM)

Qu'est-ce que le RM

- La distribution de produits et de prix en temps réels est devenue une pratique courante :
SNCF, Disneyland, hôtels, Camping, restaurants, musée, parcs à thèmes,
Autres exemples ?
- Connue à l'origine sous le nom de....., la pratiques s'est élargie pour devenir une stratégie de gestion du profit global ou **revenue management** (Capiez, 2003, P.9).

Origine du RM

- Selon Kimes et Wirtz (2015), les prémices du RM remontent aux années **1950 avec les travaux en économétrie de Beckmann (1958)** sur la problématique des réservations des sièges d'avion.
- Pour Capiiez (2003), les travaux scientifiques ayant réellement contribué à la naissance du yield management puis du revenue management peuvent être attribués à **Marvin Rothstein qui, en 1971**, proposa le premier modèle de la **surréservation** (overbooking) dans le transport aérien.
- Mais le RM s'est développé surtout avec la dérégulation du transport aériens aux EU en 1978 et l'émergence de la concurrence des petites compagnie aérienne ayant moins de coût de structure.
- AA = première entreprise à mettre en pratique le yield/revenue management => **1,4 millions de profit additionnel en 3 ans.**

Les objectifs du RM

Le RM repose sur une segmentation de la demande et une modulation tarifaire en temps réel dans le but d'allouer *le bon produit/service, au bon client, au bon prix, au bon*

Contraintes nécessitant le recours au RM

Contraintes nécessitant le recours au RM

Internes : contraintes structurelles et financières

- une offre contrainte
- une demande fluctuante.
- Chiffre d'affaire maximum potentiel contraint par la capacité et le prix.
- Produit réservable longtemps à l'avance, livrable à une date précise.
- Produit non stockable, donc périssable à la date de consommation.
- Importantes charge fixes et faibles charges variables de mises en œuvre.

Externes : lois du marché et antagonisme des demandes

Externes : lois du marché et antagonisme des demandes

- **Demande erratique et fortement liée aux « temps » et aux « événements ».**
- **Possibilité de prédire la demande dans le temps**
- **Saisonnalité de la demande des activités**
- **Concurrence généralement forte et complexe**
- **Environnement et Concurrence compliquant tous ces éléments.**

« You choose the price, I fix the date, you choose the date, I fix the price »

Les risques de la tarification des services

Les risques de la tarification des services

- une chambre d'hôtel non occupée pendant une nuit = CA de la nuitée définitivement perdu ».

=> **risque de gâchis**

- une chambre mal vendue = marge potentielle perdue »

=> **risque de dilution**

- une chambre vendue peu cher = quelques charges fixes couvertes. »

=> **risque de déchets**

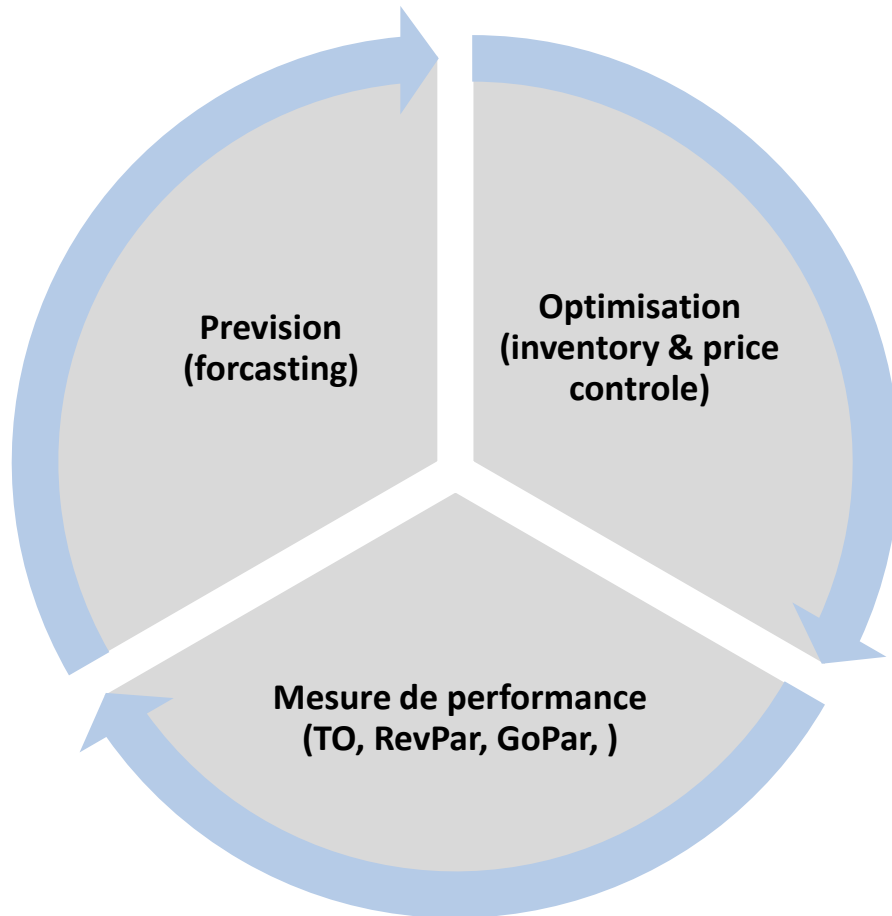
Les différentes substantifs et définitions du RM

Les différents substantifs du revenue management

Revenue management	Yield management	Pricing ou tarification par le RM
<p>C'est la stratégie globale de prévision, d'optimisation et du contrôle des capacités, des prix, de la distribution et du revenu dans le secteur des services à capacités contraintes (Buckhiestern, 2011 ; Weatherford, 1992).</p>	<p>Le but du yield management est la gestion des recettes unitaires grâce à une allocation optimale des capacités par classe tarifaire (Autissier, 2000).</p>	<p>Le pricing a pour but d'organiser et de gérer la politique tarifaire et les grille de prix en fonction des objectifs globaux fixés dans le cadre du RM. (Heo et Lee, 2011 ; Kimes et Wirtz, 2007 ; Ng, 2008).</p>

Les trois principales dimension du RM...

Les trois principales dimension du RM :



□ Le RM est une méthode de **gestion fine** qui :

- partant de l'analyse du passé,
- intégrant le plan marketing de l'entreprise de services,
- repère les tendances,
- anticipe la demande,

□ **Pour :**

- proposer des consignes de ventes au jour le jour
- maximiser le CA. (TO et PM)
- en respectant les stratégies marques, chaines, groupe...

L'objectif final est d'augmenter le **RevPAR** et surtout le **GOPPAR**

Le préalables pour un bon fonctionnement du RM

Le préalables pour un bon fonctionnement du RM

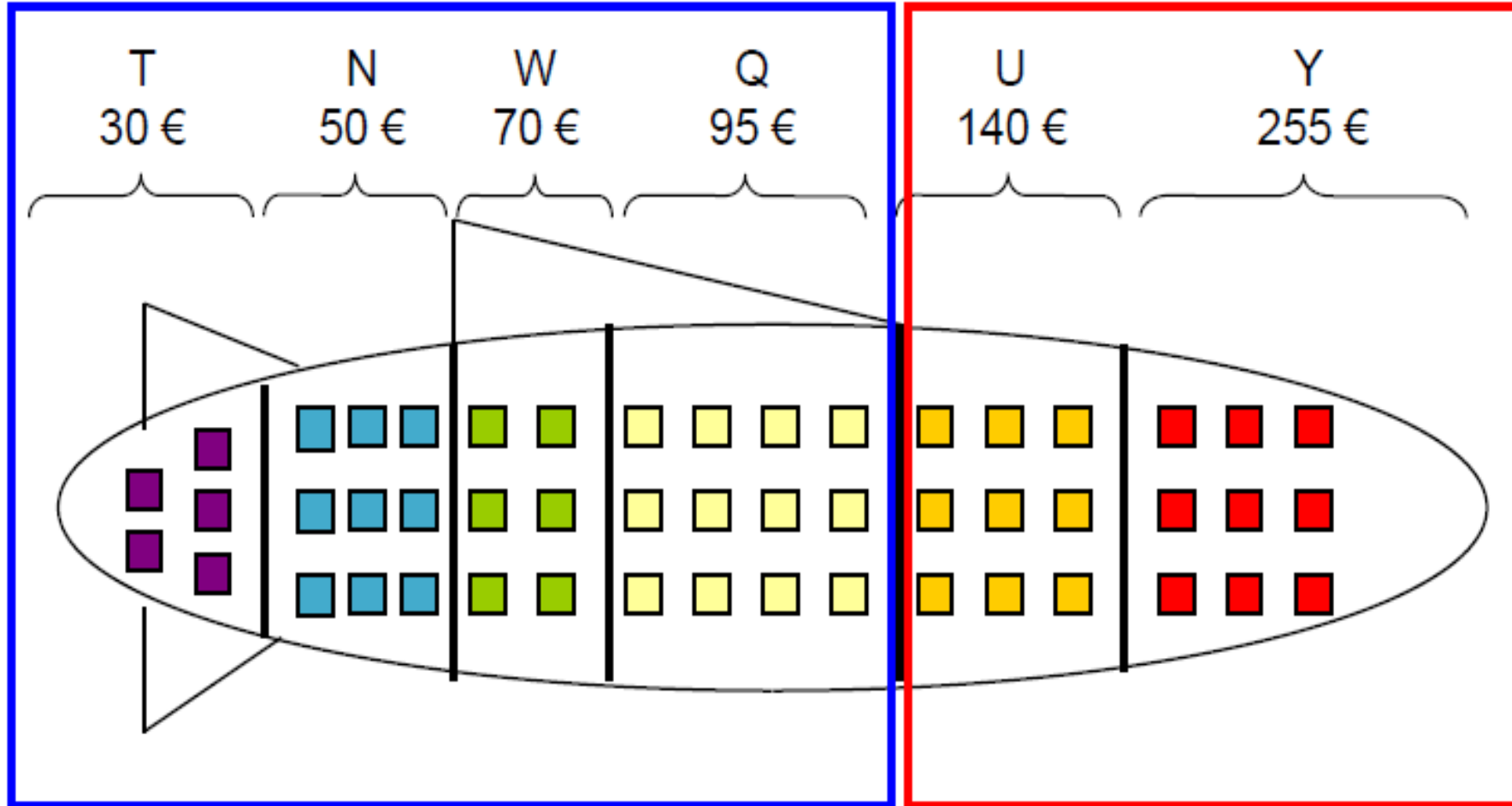
- Une bonne connaissance du consommateur
- L'utilisation des bases de données et de plus en plus, du *Big data*
- Une segmentation très fine des marchés
- Des outils technologiques (RMS, QL2, datawarehouse...)
- Des analystes pour faire des prévisions (modèles économétriques...)
- Des stratégies d'allocation de capacités
- Des tactiques d'ouverture et de fermeture

Les leviers d'optimisation du revenu : *Exemple de leviers utilisés par les hôtels Accor*

1. **Optimisation des capacités (offre : chambres, avions, etc.):** *segmentation produits, stratégie de gamme, fixation de prix/produit, etc.*
2. **Optimale du mix clientèle (demande) :** *segmentation, ciblage, affectation tarifaire, gestion des pick-up, etc. etc.*
3. **Optimisation du prix (pricing) :** *ouverture/fermeture des classes tarifaires selon pick-up, etc.*
4. **Optimisation des durées de séjour :** *prix dégressif selon la durée du séjour, etc.*
5. **Optimisation des ventes par segment :** *offre groupe, prix dégressifs,*
6. **Optimisation des conditions de vente :** *offre/prix spécial, prix fidélité, restriction, non remboursables, échangeables mais plus cher, etc.*
7. **Optimisation par les ventes promo :** *offre spéciale, promo Noël, etc.*
8. **Optimisation des contrats :** *pro, Crew, etc.*
9. **Gestion des risques tarifaires :** *surbooking, renvois inter-hôtels, changement de dates, de produits, etc.*

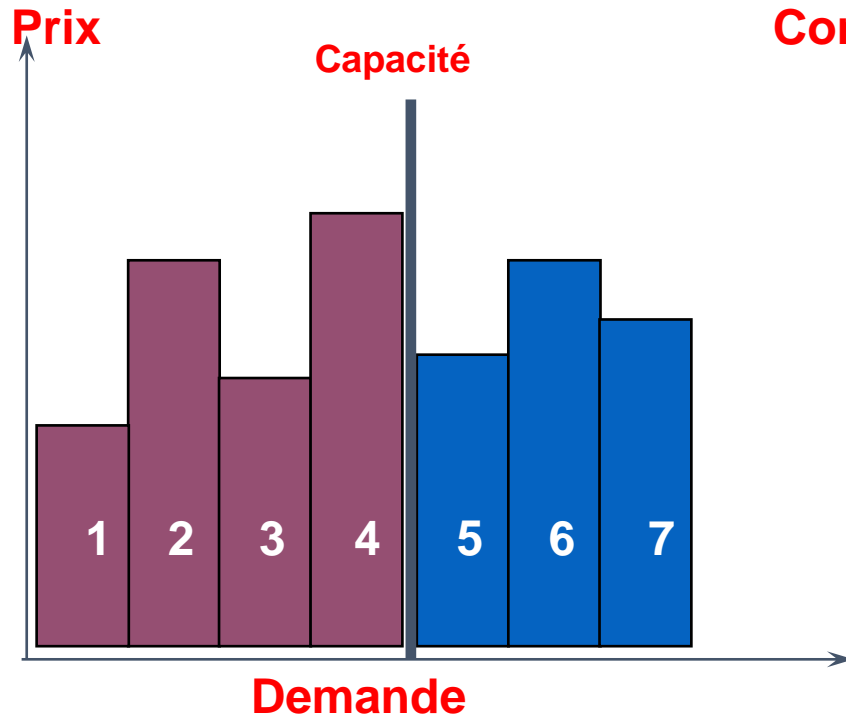
Exemple 1. Segmentation optimisée des capacités d'une compagnie aérienne

Exemple 1. Segmentation optimisée des capacités (produits, offres) d'une compagnie aérienne



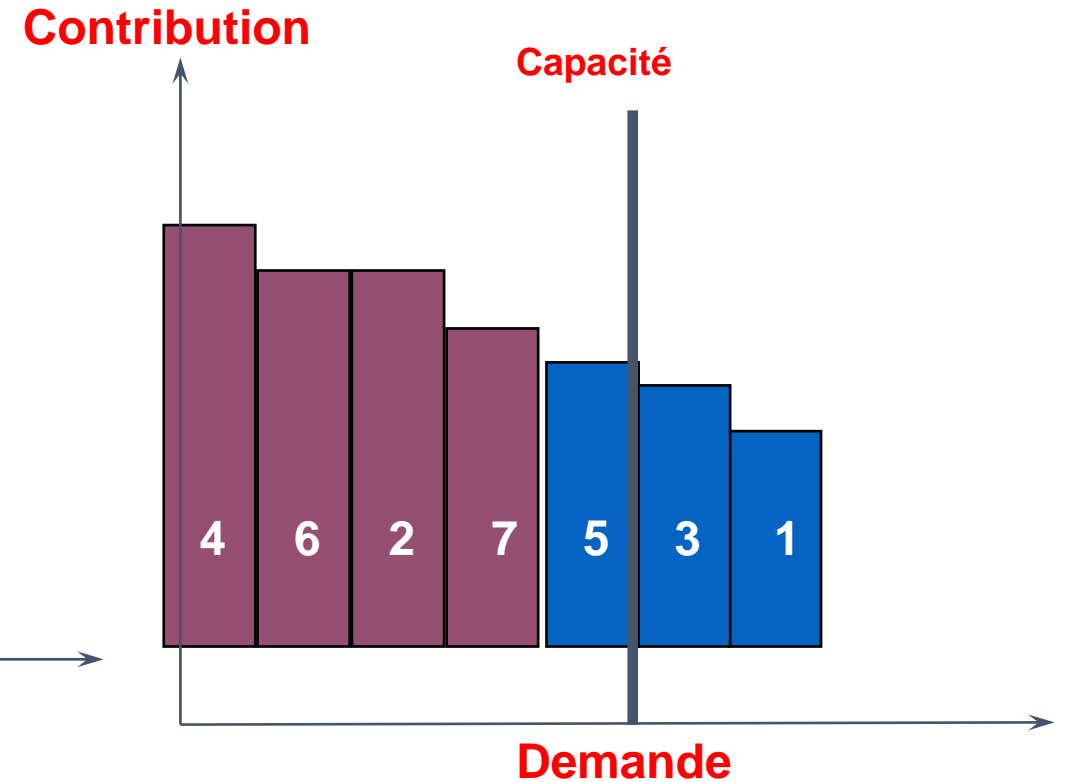
Exemple 2. Gestion optimisée de la « demande » et du mix clientèle

Distribution sans contrôle :
acceptation par ordre chronologique



Sans « filtre » de la demande on applique la méthode « First in First serve » c'est à dire une méthode de non optimisation.

Distribution avec Contrôle par le RM
Sur la base des courbes de montée en charge et des alertes



La gestion à moyen-terme / court-terme : l'écran de base d'Airmax

The screenshot displays the AirMax O&D software interface. The top window, titled "Flight Detail", shows flight information for AF5454 on 12/06 from BOD to MRS. It includes fields for departure date, time, arrival time, and flight capacity. A yellow callout bubble points to the "Critical Reason" field, which contains the text "Alarme déclenchée sur ce vol". Below this is a table with columns for various metrics like Leg, Cab, Cap, OB% Rec, OB% User, BR% Fcst, BR% User, CXL%, OS Risk, Res Hold, Rem Dmd Fcst #, Tot GRP, Eif GRP, Critical Reason, Crit Lvl, Exp LF, and Flt ID. The bottom window, titled "Segment Class - AF5454 - 12/06/2008", shows a table of segment classes. A blue callout bubble points to the "Rem Dmd Fcst" column, with the text "Demande résiduelle prévue". Another blue callout bubble points to the "Fest Adj" column, with the text "Ajustement de demande ajoutée par analyste".

Flight Detail

AF5454 12/06 BOD → MRS

Dptr Date: 12/06 DOW: Thu Entity Desc: 01_BOD_MRS
Opt Date: 12/06 Dptr Time: 15:25 Season: Med Thu
Last Processed: 13/02 Arv Time: 16:30 Status: R
Manual: Y Flt Cap: 100 Route: BOD-MRS

Leg	Cab	Cap	Cap User	OB% Rec	OB% User	BR% Fcst	BR% User	CXL%	OS Risk	Res Hold	Rem Dmd Fcst #	Tot GRP	Eif GRP	Critical Reason	Crit Lvl	Exp LF	Flt ID
BOD-MRS	Y	100		104		98		0		50	64.6	50	50	Max ACT LF	11	100.0	492

Segment Class - AF5454 - 12/06/2008

Dptr Date	Seg	Airline Flt #	Cab	Class	Seats Avail Rec	Rem Dmd Fcst	Fest Adj	Fcst Adj Type	Fare	Critical Reason	Crit Lvl
12/06	BOD-MRS	AF5454	Y	Y	52	29.7	10	A	253		0
				S	52	10.36	0	A	253		0
				B	52	0.01	0	A	253		0
				F	17	1.40	0	A	230		0
				K	11	0.1	0	A	150		0
				U	10	0.62	0	A	136		0
				M	9	0.38	0	A	124		0
				H	8	0.01	0	A	112		0
				X	7	1.52	0	A	100		0
				Q	7	0.45	0	A	88		0
				A	5	1.12	0	A	76		0
				W	3	1.59	0	A	65		0
				E	1	0.96	0	A	56		0
				N	0	5.01	0	A	51		0

Écran
vol / date

Écran
à la classe

HOP!

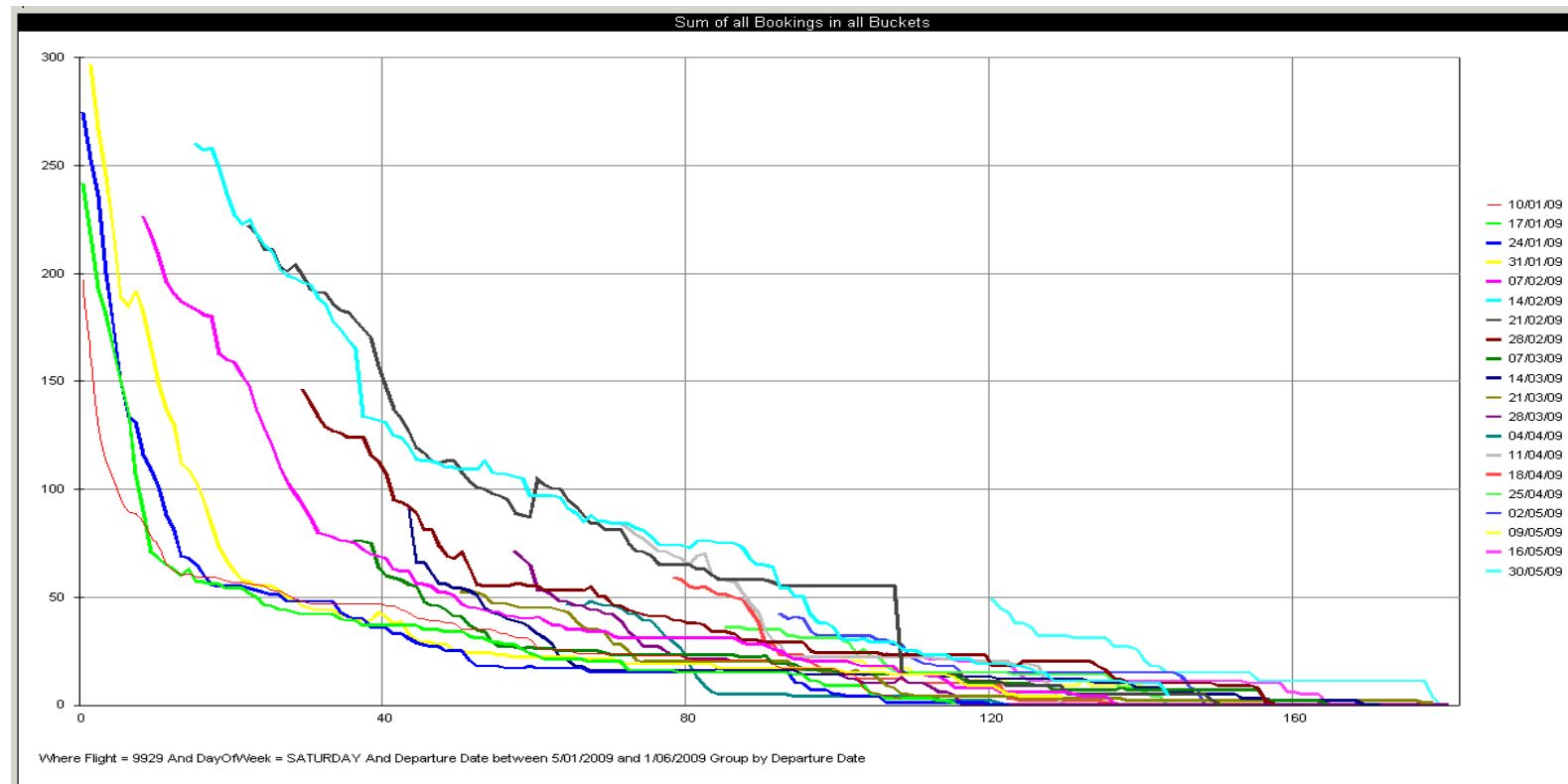
Affichage des prix sur l'interface de l'analyste RM/princing

Search Flights				Search Results																														
Query: Select a query...				Set Status Seat Map		Nest 1														Nest 2														
Flight Types: Display Routes				Aircraft Sales Lid Aircraft Check-in Lid																														
Start Date: 14 oct. 09		End Date: 14 oct. 09		Edit Hide Flight																														
Day of Week: Daily (ex: 12567)																																		
Start Time: 00:00		End Time: 23:59																																
Equipment:																																		
Carrier: IDTGV (2C)		Flight: 7903																																
Origin: Paris Gare de Lyo		Destination:																																
				Aircraft Sales Lid	Aircraft Check-in Lid																													
				Sales Lid	Check-in Lid	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	W	Y	Sales Lid	Check-in Lid	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T					
✕ PLY-TLN <small>mer., 14oct.09 2C Flight 7903 13:46 Cap: 501</small>				Lid/AU	501	501	177	177	10	40	90	130	177	177	177	177	177	177	177	0	5	324	324	10	20	80	160	220	324	324	324	324	324	324
				Sold	169	56	9	31	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113	4	16	58	35	0	0	0	0	0	0	0	0	
				Avail	332	121	0	0	34	74	121	121	121	121	121	121	121	0	5	211	0	0	0	47	107	211	211	211	211	211	211	211		
				Adv. Pur																														
⊕ ✕ PLY-XSK <small>mer., 14oct.09 2C Flight 7903 13:46</small>				Lid/AU					10	40	90	130	177	177	177	177	177	177	--	--			10	20	80	160	220	324	324	324	324	324	324	
				Sold																														
				Avail					0	0	34	74	121	121	121	121	121	121	0	5			0	0	0	47	107	211	211	211	211	211	211	
				Adv. Pur																														
⊕ ✕ PLY-JCA <small>mer., 14oct.09 2C Flight 7903 13:46</small>				Lid/AU					10	40	90	130	177	177	177	177	177	177	--	--			10	20	80	160	220	324	324	324	324	324	324	
				Sold																														
				Avail					0	0	34	74	121	121	121	121	121	121	0	5			0	0	0	47	107	211	211	211	211	211	211	
				Adv. Pur																														
⊕ ✕ PLY-NIC <small>mer., 14oct.09 2C Flight 7903 13:46</small>				Lid/AU					10	40	90	130	177	177	177	177	177	177	--	--			10	20	80	160	220	324	324	324	324	324	324	
				Sold																														
				Avail					0	0	34	74	121	121	121	121	121	121	0	5			0	0	0	47	107	211	211	211	211	211	211	
				Adv. Pur																														

Exemple de courbes de remplissage et d'alertes

Exemple de courbes de remplissage et d'alertes

- Permettent de visualiser la montée en charge des trains aussi bien en réservation qu'en chiffre d'affaire



Un exemple des résultats de la traque tarifaire

Un exemple des résultats de la traque tarifaire

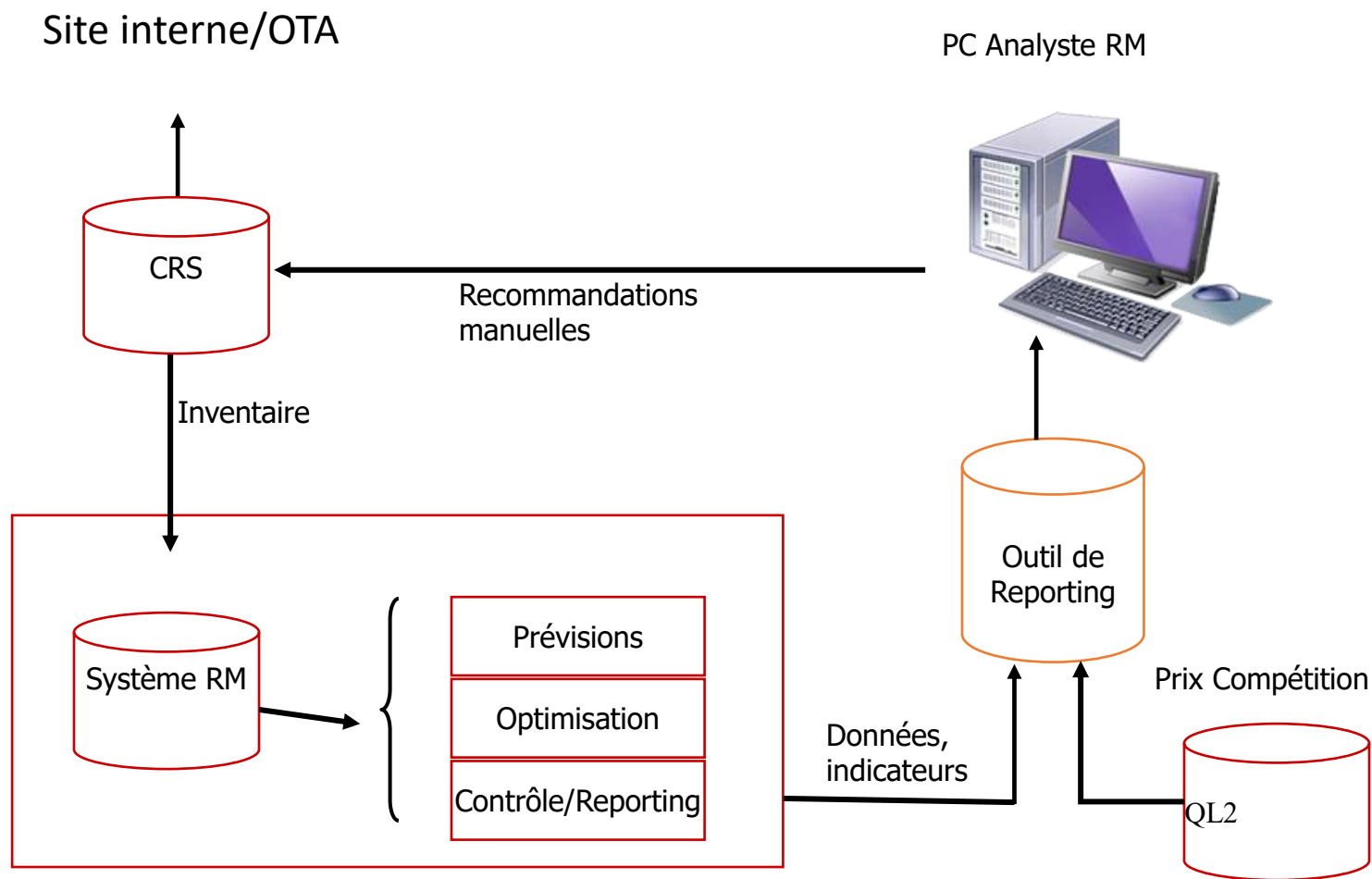
- ➔ Près de 10,000 requêtes lancées chaque nuit
- ➔ Plus de 150,000 prix retournés - taux de retour > 80%
- ➔ Mais un temps de traitement fortement dépendant de l'état des sites traqués (ex : en début d'année la lenteur du site voyages-sncf.com ralentissait le temps de requêtage de la traque)

□ Output :

- ➔ Fichiers Excel reçus chaque nuit et intégrés chaque matin dans les outils d'aide à la décision
- + Requêtes Ad Hoc en live pour des besoins ponctuels

Schéma du fonctionnement d'un RMS

Schéma du fonctionnement d'un RMS



Structure globale du RMS de la SNCF