

Grundläggande prissättningsstrategier och Revenue Management

För hotell, hostel och vandrarhem

Av John Kennedy

john.kennedy@kennedyandersson.com

INTRODUKTION



Intäktshantering (Revenue Management - RM)

Denna guide kommer att förklara vad RM-systemet handlar om, hur man kan skapa regler inom RM och hur man fokuserar på priser och belägningsstrategier med exempel på hur man använder sig av RM. För att lyckas med RM så bör du veta vad du tidigare har sålt, vilka rum du har tillgängliga, priset du vill sälja dem för, en fördelning av rum som ska säljas för att nå mål, ha en prognos över förfrågan, bestämt vilken bladning av affärer som du vill ha och sedan kontrollera de verktyg som behövs för att kunna mäta din pågående process.

Byggstenarna för RM är: utbildning, en beslutsfattningsprocess, en regelbunden tidsläggning för RM, tillgängliga källor för att sätta in och analysera data, processer på plats och att engagemanget från högsta ledningen är på topp.



MÅL & UPPDRAG



Mål

- Utveckla en pris- och rumstrategi som ditt team kan applicera baserat på hur kundefterfrågan stiger och sjunker under ett år

Uppdrag

- Referenspunkter mot konkurrenter
- Erbjud lättanvända guider och instruktioner inom intäktshantering
- Komma överens om prestandamått och ansvarsområden för den som spårar statistik
- Reducera mängden jobb som krävs för att hantera priser och inventering av rummen
- Skapa tydlig kundprofil
- Dokumentera historisk efterfrågan samt bokningsmönster
- Skapa en kalender för framtida efterfrågan



RM-KOMPONENTER



RM-KOMPONENTER

1. Marknadsfördelning
2. Strategi för prissättningar och kostnader
3. Budgetar, prognoser och kalender för efterfrågan
4. Mätning av prestanda
5. Stödjande verktyg



MARKNADSFÖRDELNING



En av de komponenter som behövs för att använda RM är marknadssegmentering. Det tillåter dig att målsätta och marknadsföra till en del kunder som reagerar annorlunda mot ett erbjudande som matchar deras behov och budget.

Marknadssegmentering identifierar syftet av resan; reser gästen i affärssyfte, för ett möte eller semester? Pris styr nödvändigtvis inte marknadssegmenteringen.

Dagens sätt att boka på försvårar identifieringen av resans syfte men du kan använda uteslutningsmetoden, exempelvis om gästen bokar individuella nätter under veckodagar, det betyder affärer och ett dubbelrum över helgen är semester. Det beror även på vilken årstid det är.

En anläggning kan ha olika bokningskanaler som säljer till kunden, några exempel finns här nedan:

- Publika kanaler som går direkt till hotellet via telefon, email och fax eller att boka vid receptionsdisken
- Genom företagets hemsida
- OTA:er (Online Travel Agents) som t.ex. Booking.com
- GDS (Global Distribution Service) - huvudsakligen för affärsresor
- Turism- eller professionella kontakter som ditt företag måste vara medlem i

MARKANDSFÖRDELNING



Identifiera vad marknadsfördelningen är för din anläggning:

- Semestergäster kan vara individer eller kunder som bokar genom publika kanaler, eller en del av en större turistgrupp som har en blockbokning
- Affärgäster är individer eller affärsföretag som har förhandlat tillgängliga priser endast för anställda, kunder som bokar genom en särskild resebyrå eller via ett GDS
- Kunder som ska på möte eller konferens (individer eller affärsföretag) som bokar ett mötesrum
- Mat & Dryck-gäster (gäster, mötesgäster eller "förbipasserande personer") som stannar till för en måltid eller drink

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Prissättning är processen av att sätta priser för att få optimala intäkt. Det kan vara dynamiskt och kommer att vara beroende på efterfrågan och säsongen. Det bör finnas en strategi för hur mycket standardpriset som sätts i början av året, kan höjas eller sänkas längre fram, beroende på efterfrågan. Så till exempel skulle det kunna rekommenderas att om standardpriset låg på 100 så skulle den högsta priset vara 110 och det lägsta 90. Alltså en skiftning på 10% från standardpriset beroende på efterfrågan.

Vanligtvis kan en inventarie kan klassifieras som:

- Ett hotell
- Ett långtidsboende
- Ett hostel
- Mat & Dryck-restaurang
- Mötesrum
- Turistattraktion eller aktivitet

Att utveckla en RM-prisstrategi bör baseras på typiska kundbehov som skulle kunna vara följande:

- Mellanhöga- till låga prisnivåer och ett behov av hitta värde för pengarna
- Placering nära saker att se och göra
- En lämplig placering för affärsresande som besöker lokala företag/kontor
- En trygg och säker miljö att vistas i
- Städade och prydliga rum och allmänna områden
- Nära till transport
- Enkla och problemfria bokningar
- Tillgång till snabba och pålitliga WIFI-nätverk

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Rate parity

För att verkligen kunna implementera rate parity för ett hotell och ha samma pris på alla ens kanaler så måste du veta provisioner och marginaler för dina tredjepartskanaler.

Ett förslag är att skapa olika excel-tabeller med alla förhållanden som finns med den tredje parten, såsom;

- Skatt % (innestående / utesluten)
- Intäkt / provision
- Marginal % / avgifter
- Avbeställningsregler
- Betalningsregler
- Fri sälj / tilldelning

Det kommer att hjälpa dig att bättre förstå ditt företags distributionsfördelning om du placerar rumsnätter mot varje kanal och kostnaden av att göra affärer med dem.

Nästa steg är att konfigurera en channel manager för dina kanaler med de korrekta marginalerna och skatterna så att du enkelt kan ladda upp samma slags säljkurs för varje extranät på samma gång.

Om du har mer än en slags rumstyp per OTA (Online Travel Agency) så kanske du vill skapa en differentiell variabel per rumstyp. Som till exempel att sätta skillnaden mellan ditt bästa rum och deluxe-rum på 400 kronor. På det sättet så sparar du tid då du inte behöver sätta pris på varje rum separat och behöver endast sätta BAR (Best Available Rate) för en rumstyp och channel managern kommer att uppdatera resten av informationen.

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Att ha samma priser på alla allmänna kanaler kommer att stimulera fler konsumenter att boka direkt genom ditt hotell.

Varje kund har olika motiv för varför de köper, hur höga förväntningar de har och viljan att betala ett visst pris, olika behov/krav för olika produkter. För att förstå detta så fördelar vi in i intressen, prisnivåer, bokningskrav och kundresa. Det finns också en produktfaktor som länkar samman hotell, destination, upplevelse och service.

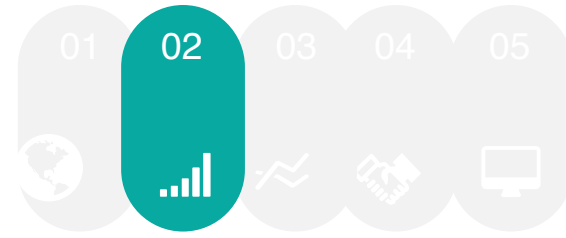
Prisbestämmelser - efterfrågan, årstid, affärscykel, kanalskiftning, konkurrens, produktposition, marknadsföring och kostnaden av att göra affärer och deras krav av vinst.

Det rätta priset baserat på = värde, kundens värdeuppfattning, position och konkurrerande företag.

- Vilka rum säljer du slut på först och sist?
- Vad är ditt standardpris baserat på rumstyp?
- Företagserbjudanden - finns det en procent % per dag av gäster som behöver blockeras/gömmas?
- Hur långt i förväg måste bokningar göras innan prissänkningar- eller höjningar sker?
- Kommer kunder betala mer nära inpå ankomst / sista minuten?
- Betalar kunder mitt i arbetsveckan högre priser än på en helg?

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Prispositioneringsstrategi

Att välja en tydlig prispositioneringsstrategi för ditt baspris kommer att stärka det uppfattade värdet från gästernas perspektiv. Det finns flera strategier ni kan välja att följa:

1. Penetrationspris
2. Likvärdigt pris
3. Omgivningspris
4. Skumningspris

Penetrationspris - Den lokala marknaden accepterar och förstår din positionering: ni är kanske bland de billigaste i staden, vilket är okej om den positioneringen inte driver ner priserna i stort.

Finns det en möjlighet ändå att sälja till ett dyrare pris under vissa perioder? Hur värdera era kunder ert hotell?

Likvärdigt pris - Hotellet säljer till jämförbara priser. The hotel sells at comparable rates.

Gör det kunderbjudande ni har en skillnad i kundernas beslutsprocess?

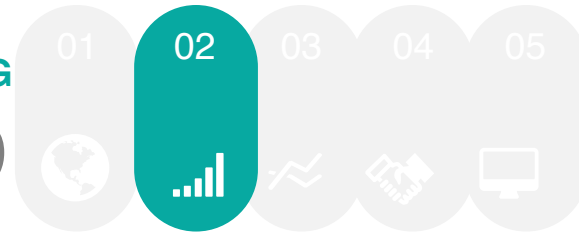
Omgivningspris - Era billiga rumstyper är bland de billigaste som finns. De finaste rummen säljs på en nivå likvärdig med konkurrenterna.

Nyckeln till framgång här är att erbjuda ett mervärde utöver det vanliga, genom bättre faciliteter, service eller extra inkluderade bekvämligheter.

Skumningspris - Skumningsprisstrategin är att positionera er tydligt som en av de dyraste och därefter sänka priset vid behov. Hotell som ligger i den dyraste klassen uppnår oftast bäst lönsamhet.

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

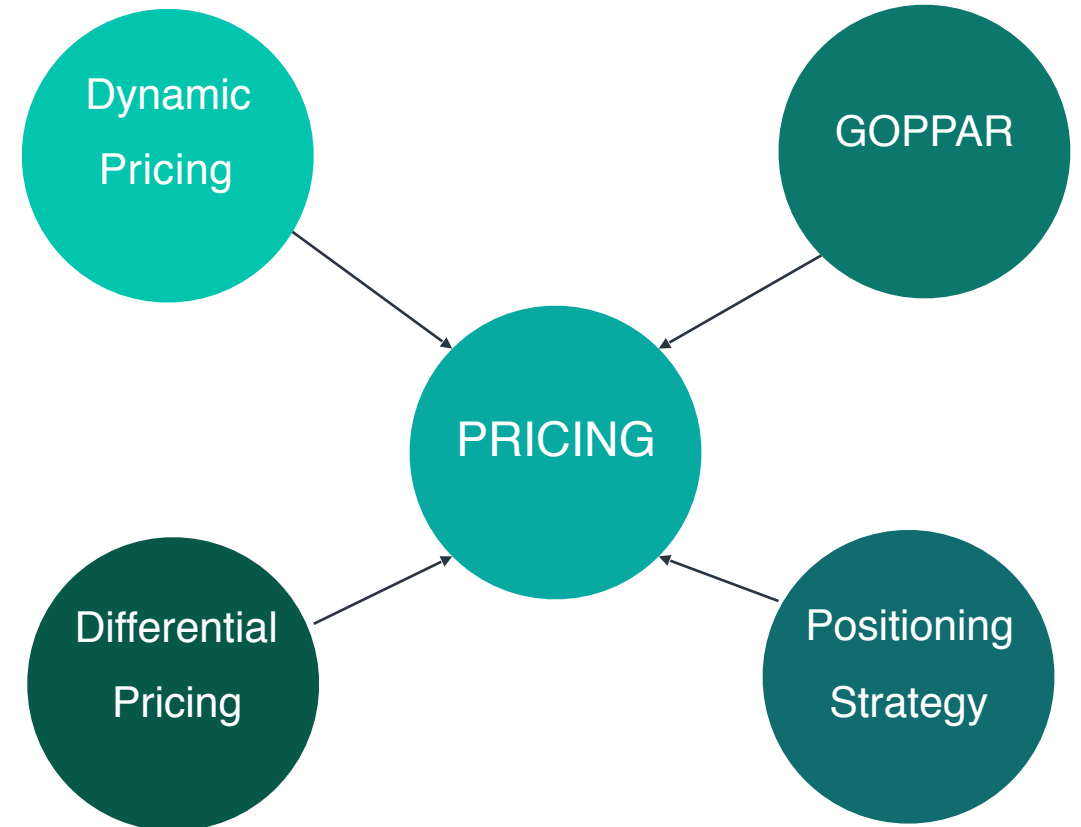
PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Kan ni erbjuda mer värde än era konkurrenter? Kan konsumenten tydligt förstå anledningarna till varför de borde betala mer för att bo på ert hotell? Vad är konsumenterna villiga att betala för?

Sätta olika priser

Bilden till höger visar en del skäl för att ha olika grepp på prissättning. (GOPPAR är en engelsk term som betyder gross operating profit per room - rörelseresultat per rum brutto)



HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Yield management inom hotellvärlden fungerar bäst när du kan vid varje givet tillfälle nå olika typer av kunder med olika priser.

Om du inte har prissatt rummen för kunder som potentiellt har en högre budget och dina priser är för låga, så kommer ni att ha en lägre vinstmarginal. Och samtidigt, om priserna är för höga så kommer ni att förlora gäster och därmed ha en lägre omsättning.

Detta betyder därmed att vi måste introducera en strategi för prissegmentering.

Om vi nu har kommit till slutsatsen att vi måste ha mer än ett pris, hur många priser ska vi erbjuda? Hur kan vi sälja ett rum till flera olika priser samtidigt?

Ni kan ta fram en prismatris med era olika rumstyper med de olika fördelarna och egenskaper de har.

Produkter är en kombination av pris och värde. Att ta fram olika produkter ger dig möjligheten att rikta in dig mot olika typer av kunder med olika behov.

- Sälj mer än en rumstyp
- Skapa skillnader i värde mellan dem
- Finslipa detaljerna i prismatrisen
- Säkerställ tydlig differentiering mellan rumstyperna i beskrivningarna som distribueras ut i kanalerna

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Prismatris

Hur kommer man igång med en prismatris? Ett sätt är att beroende på efterfrågan ha olika priskategorier.

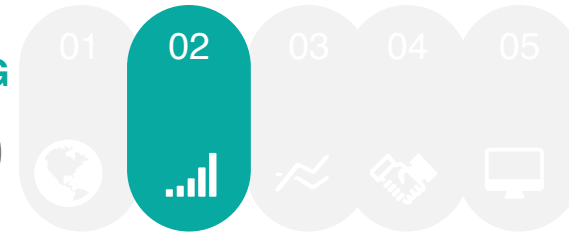
Vi kallar de olika nivåerna BAR (Best Available Rate) nivåer. I din prismatris kan du inkludera olika BAR-nivåer som erbjuds vid olika nivåer av efterfrågan, så högsäsong och lågsäsong kan ha olika nivåer.

Nedan ett exempel på en prismatris.

	RACK	PREFF	BAR1	BAR2	BAR3	BAR4	BAR5	BAR6	WKD1	WKD2
<i>Standard</i>	200	160	140	120	110	100	90	80	70	60
<i>Superior</i>	215	175	155	135	125	115	105	95	85	75
<i>Suite</i>	230	190	170	150	140	130	120	110	100	90

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

PRISSÄTTNING OCH KOSTNAD



Vid framtagandet av prismatrisen bör ni ta hänsyn till följande kriterier:

- Ta fram prisnivåerna (BAR-nivåerna) utefter olika nivåer av efterfrågan, hög till låg för varje säsong
- För att komma fram till vilka priser varje BAR-nivå bör ha kan det hjälpa att undersöka vid vilka priser ni säljer per kanal, månad och pristyp. På detta sätt kan ni säkerställa att ni inte missar någon nivå

HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

BUDGET, PROGNOSE OCH EFTERFRÅGAN



Budget, prognoser och en kalender för efterfrågan

Till vilket pris och hur många rum kan ni sälja för varje dag i framtiden?

Budgeten tas fram en gång om året, uppdelad efter marknadssegment och använder som mått rumsnätter och inkomst, baserat på historiska data och uppskattningar kring hur marknadsituationen kommer att se ut i framtiden.

En månadsvis prognos reflekterar den kortsiktigt uppskattade situationen (1 till 3 månader). Prognoser jämförs med budgeten för att flagga för upp eller nedgång i efterfrågan. Beroende på vad prognosen säger kan det komma att behövas en ny uppsättning priser eller prissättningsstrategi.

En kalender för efterfrågan är ett sätt att visa historik och framtid kartlagt tillsammans, baserat på historik och framtida händelser som kan påverka företaget. Positiva och negativa efterfrågan-generatorer och exceptionella händelser måste kartläggas och uppdateras regelbundet i kalendern. När ni utvärderar en prognos, vissa av variablerna att tänka på är konkurrenternas aktiviteter, cykliska säsonger, bokningar redan utförda, event i området, ekonomiska klimatet samt belägningsgrad.

Ni bör försöka nå en träffsäkerhet på +/- 5% för de nästkommande månaderna, dvs. att prognosen bör inte vara mer än 5% fel från slutresultatet för en viss månad. Ta er tid för att gräva djupare i felprocenten för att förstå och förbättra hotellets prognos.



HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

BUDGET, PROGNOSE OCH EFTERFRÅGAN



En grundläggande version av en efterfråganskalender bör innehålla följande:

- RevPAR förra året (Revenue per available room - Intäkt per tillgängligt rum)
- Bokningar konferensrum
- Nivå på efterfrågan förra året (Hög, mellan, låg, allvarlig)
- Nivå på efterfråga detta år
- Helgdagar
- Skolor stängda
- Ovanliga händelser som kan indikera upp eller nedgång på efterfrågan (så som festivaler eller strejk på flygplatsen)

Prognoser är aldrig perfekta. Det är ett verktyg för strategisk ledning. Även en enklare prognos är bättre än ingen alls. Det är ett steg i rätt riktning för att förstå marknaden och era gäster.

Till exempel så kan en prognos hjälpa er att uppskatta mängden bokade dubbelrum, antalet in-/utcheckningar. Detta är till stor nytta för de som arbetar i receptionen samt städ. Baserat på den prognostiserade mängden bokade nätter per segment, så är det möjligt att uppskatta mängden gäster som kommer att anlända. Detta hjälper städteamet att prognostisera deras kostnader, och om frukost serveras på hotellet, så kan man se till att mängden mat är lagom för mängden människor som kommer att äta en viss dag. Prognosen kan hjälpa dig identifiera utmaningarna som finns i er strävan mot era mål, prognosen kan ge er lite mer tid att implementera nya strategier eller reda ut problem som kräver handling. Prognosen kan hjälpa identifiera perioder av ovanligt låg efterfrågan, och med den informationen kan man be säljteamet fokusera sin energi på rätt perioder av året.



HAPPYBOOKING - GRUNDLÄGGANDE RIKTLINJER FÖR INTÄKTSHANTERING

BUDGET, PROGNOSEER OCH EFTERFRÅGAN



Aktiviteter för prognoser: 1x per vecka de nästkommande 4 veckorna. 1x per månad de nästkommande 3 månaderna. 1x var 3e månad det nuvarande året och minst 1x per år för nästa år.

Analys - daglig belägningsgrad i procent. Snittpriser, RevPAR, jämförelse av framtida belägningsgraders förändring (reservation pick up), varifrån bokningarna kommer ifrån, snittlängd på vistelse (Length of Stay), snitt antal dagar innan incheckning som bokningen görs (Lead-time) och hur bokningar via bokningskanaler fördelas per kanal.



KAPACITETSALLOKERING



Kapacitetsallokering

Sättandet av kapacitetsallokeringen är ett beslut kring huruvida man ska acceptera eller neka en förfrågan om att boka ett rum, och därefter allokera kapacitet till olika marknadssegment eller kanaler och eventuellt sälja först rummen vid ett senare tillfälle. Eftersom efterfrågan kan variera och är osäker, de som använder sig av RM metoderna måste besluta sig för om de vill sälja kapacitet till en kund som betar lite idag, eller ta chansen att det kan komma en kund imorgon som är villig att betala mer för samma rum.

Mängden rum som ni allokera till olika kanaler bör vara beroende av era prognoser och efterfråganskalendern.

PRESTANDA (SAMT BENCHMARKING)



Hotell får rankningar baserat på Revenue Per Available Room (RevPAR, inkomst per tillgängligt rum), som integrerar Average Daily Rate (ADR, snittkostnad per dag) och hotellets beläggning i beräkningen. Det definieras en uppsättning andra hotell med liknande nivå av service i samma geografiska plats.

Benchmarka dina konkurrenters priser för att ligga steget före och förutspå deras strategier, håll en lista på vilka era konkurrenter är och håll ett öga på allt de gör, från prisändringar till marknadsföringskampanjer.

- Hur kommer dina konkurrenter säljstrategier utvecklas?
- Hur kommer det påverka efterfrågan till ert hotell?
- Benchmarkar ni hur ert hotell står sig mot konkurrenter när det kommer till GDS kanaler?
- Vet ni ert hotells marknadsandelar på GDS kanaler?

Kontrollera publika priser era konkurrenter har minst en gång i veckan. Se även efter hur priserna står sig beroende på vistelselängd (Length of stay, LOS), dvs en tvånätters vistelse, trenätters vistelse, osv.

Benchmarka baserat på följande kriterier:

- Priser
- Produkten
- Servicenivå
- Geografisk plats
- Distributionskanaler

Marknadsandelsrapporter hjälper er förstå prestandan jämfört med konkurrenterna, både när det gäller beläggning men även snittpriser.





PRESTANDA

(Konkurrentgrupp samt benchmarking)

Rapporterna kan hjälpa er med följande:

- MPI - Market Penetration Index, er beläggning jämfört med snittbeläggningen hos era konkurrenter
- ARI - Average Rate Index, er ARR (Average Room Rate, dvs rummens snittkostnad) jämfört med snitt-ARR hos era konkurrenter
- RGI - Revenue Generator Index, er del av marknadens intäkter, och marknaden i detta fall är ert hotell och hotellets konkurrenter

Er RGI bör vara över 100 (100 är basnivån). Om den inte är det, så betyder det att någon av era konkurrenter lyckas konvertera fler potentiella kunder än ni.

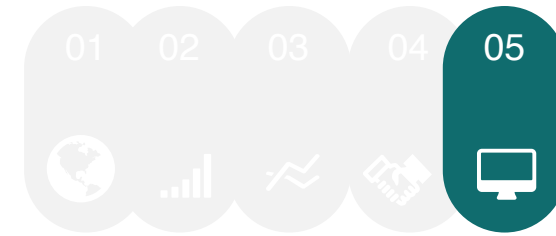
- När man läser igenom RGI nivåerna dagligen, när får ni lägst poäng?

- Är det under veckodagar, helger, under särskilda evenemang eller när det är en period av låg efterfrågan?
- Har ni rätt marknadssegment?
- Har ni rätt positionerat er rätt prismässigt?
- Det är även viktigt att jämföra sig med rätt konkurrenter!

Ta fram en checklista för att utvärdera era konkurrenter när det kommer till produkt och kvalitet. Poängsätt konkurrenterna när det gäller följande:

- Välkomnande och öppenhet hos personalen
- Kvalitet och renlighet av rummet
- Mat, dryck och andra tjänster
- Läge

Ni kan även lägga in en poäng för recensionsajter så som Tripadvisor.



IT samt analys-verktyg

Det finns ett värde i att ha specialist-mjukvara och de resurser som är nödvändiga för att konfigurera och underhålla ett IT-system som ger stöd i företagets verksamhet. Exempel på dessa typer av system är:

- Google analytics
- Online bokningsmotor (för att ta emot bokningar via nätet)
- Kanalhanterare (Channel manager)
- Benchmarking intelligence – För att se hur du är positionerad bland dina konkurrenter
- Property Management System (En annan del av ett bokningssystem, som hanterar bokningarna efter de kommit in)

Ni bör kunna ta fram datat kring antalet bokningar på en natt, två nätter, tre nätter, osv. Samt hur lång tid i förväg bokningar görs.

Det är viktigt att ha kvar historiken om konkurrenternas tillgänglighet och priser. Denna information är en viktig del av att förstå kommande efterfrågan.

Säljer din huvudsakliga konkurrent dyrare eller billigare på uppkommande period jämfört med föregående år? Hur kommer detta påverka er efterfrågan?

Andra frågor att ställa sig om konkurrenterna:

- Vilka datum är de fullbokade?
- Håller de på att ändra sin säljstrategi?
- Vilka perioder har de låga respektive höga priser, är dessa perioder de samma i år?
- Kommer de att stänga verksamheten för renovering? Vilka datum?
- Har någon konkurrent köpts upp eller ändrat team?



HAPPYBOOKING®

HappyBooking International is a leading provider of IT solutions for the travel industry. In our portfolio we have a Property Management Systems, Online booking platform, OTA platforms and also custom development.

Visit www.happybooking.se and get to know us better!