

Het gebruik van omzet management in de golfindustrie

Samenvatting

Al meer dan 20 jaar, is omzet (yield) management een onmisbaar instrument om winst te genereren in een sterk competitieve markt als die van de vliegtuigindustrie. Deze techniek heeft geleidelijk een groter draagvlak gevonden in andere bedrijfstakken die te maken hebben met zelfde soorten bedrijfsprocessen. Ondanks dat de golfindustrie vele raakvlakken heeft met de vliegtuigindustrie, wordt omzet management in deze bedrijfstak nog zelden toegepast. De laatste jaren zijn enkele belangrijke nieuwe technieken ontwikkeld die specifiek zijn toegespitst op het managen van golfbanen. Deze technologieën kunnen een sterke positieve invloed hebben op het resultaat van golfbanen. Er is dan ook een duidelijke trend zichtbaar dat steeds meer managers van golfbanen zich bezig houden met deze nieuwe vorm van omzetmanagement.

Definitie

Omzet management in de zakelijke markt verwijst naar de verschillende methodes om de omzet op de bestaande capaciteit te vergroten. Deze methodes omvatten onder andere variabele prijzen, marktsegmentatie en vraagvoorspellingen en hebben als doel om de omzet te maximaliseren met behulp van capaciteit en prijsmechanismen. Omzet management maakt meestal gebruik van prijsmodellen die verschillende prijzen rekenen voor verschillende kopers, aan de hand van de waarde die deze koper aan het product toekent. Een voorbeeld hiervan is dat een zakelijke reiziger veel minder prijsbewust zal zijn bij het boeken van een vlucht dan een toerist. Zakelijke reizigers blijken dan ook vaak bereid meer te betalen voor een zelfde vlucht in ruil voor meer zekerheden. Daarnaast wordt omzet management ook gezien als een geautomatiseerde oplossing voor het eeuwen oude vraagstuk welke prijs voor een product gevraagd moet worden. De technieken omvatten de informatie die nodig is om het juiste product, aan de juiste klant, op het juiste moment, tegen de juiste prijs te verkopen.

Toepassingen in de luchtvaartindustrie

De elementen die omzetmanagement omvatten verschillen per industrie waarin ze worden toegepast. In beginsel omvatte omzet management in de luchtvaartindustrie de volgende elementen:

Overboekingen. Dit houdt in dat er meer boekingen werden aangenomen dan in een vliegtuig mee konden. Dit was mogelijk omdat uit ervaring bleek dat altijd een paar procent van de klanten niet op kwam dagen bij een vlucht. De

luchtvaartmaatschappijen probeerden hiermee te voorkomen dat een vliegtuig met lege stoelen op moest stijgen.

Kortingen toewijzen. Deze techniek houdt in dat vooraf bepaald werd hoeveel stoelen in een vliegtuig met korting verkocht mochten worden, op toch nog genoeg over te houden voor de mensen die bereid waren de volledige prijs te betalen. De verhouding tussen het volledig betaalde tickets en het aantal tickets dat met korting verkocht mocht worden was afgestemd op factoren zoals vertrektijd, vraagvoorspelling, ervaringen uit het verleden en speciale evenementen.

Route management. Deze techniek omvat het toewijzen van kortingen aan vluchten op basis van de aansluiting die een vlucht heeft op andere vluchten en vertrektijden. Hiermee werden gasten die naar een plaats wilden waar geen directe vlucht naartoe ging geleid via andere vluchten waar het minste vraag naar was.

Toepassingen in andere industrieën

Het gebruik van omzet management begon in het begin van de jaren '90 ook zijn weg te vinden binnen andere industrieën. Managers van onder andere hotels, cruiseschepen, en autoverhuurbedrijven zagen toegevoegde waarde in deze techniek van variabele prijzen en implementeerden deze visie binnen hun eigen organisaties. Uit een analyse van deze branches bleek dat vooral branches die aan bepaalde kenmerken voldoen geschikt zijn voor omzet management.

De voorraad is vergankelijk. Hiermee worden niet alleen producten bedoeld, maar ook diensten die hun waarde verliezen als ze na een bepaalde datum niet gebruikt zijn. Denk hierbij aan lege stoelen in een vliegtuig of aan een lege hotelkamer.

Variabele vraag en vaste capaciteit. De vraag naar producten verschilt per dag / week of seizoen terwijl het aanbod niet eenvoudig is te vergroten.

Hoge vaste en lage variabele kosten. Het verkrijgen van capaciteit vereist vaak een grote investering maar de variabele kosten zijn in verhouding erg laag.

Reserveringen moeten mogelijk zijn. Hiermee wordt bedoeld dat een bepaald product of een bepaalde dienst vooraf voor de klant vast te leggen moet zijn. Hiermee ontstaat de mogelijkheid de prijs af te laten hangen van het moment van reserveren (de boekingstermijn)

Variabele prijzen. Door een wisselende vraag is het mogelijk verschillende groepen klanten aan te wijzen, waarbij prijsstrategieën helpen de omzet te verhogen.

Prijs is een belangrijke variabele. Door de lage variabele kosten is de prijs een krachtig mechanisme om het inkomen te bepalen, doordat de omzet bijna volledig aan de winst ten goede kan komen.

Gebruik van omzet management in de golfindustrie

De kenmerken die een bedrijf geschikt maken voor omzet management zijn ook van toepassing op de golfindustrie. starttijden zijn vergankelijk. Banen hebben een beperkte capaciteit en kunnen vooraf geboekt worden. Verschillende tijden en banen hebben verschillende prijsstructuren. De variabele kosten per starttijd zijn bijzonder klein, waardoor elke extra omzet toe kan worden geschreven aan de winst van een baan.

Ondanks dat de golfindustrie bij uitstek geschikt lijkt voor het toepassen van omzet management is het gebruik ervan tot op dit moment zeer zeldzaam. De belangrijkste oorzaak hiervan lijkt hem er in te zitten dat tot op dit moment bij de golfbanen weinig reden was om bestaande manier van werken aan te passen. De industrie heeft namelijk vanaf het begin van de jaren '90 een enorme vlucht genomen in het aantal spelers. Vandaag is de realiteit echter anders. Door overcapaciteit is er een groter aanbod van golfbanen ontstaan en heeft dit de vraag naar golf overstegen. Banen zijn daarom veroordeeld tot een harde competitiestrijd om hun concurrentiepositie ten opzichte van andere banen vast te houden.

Op dit moment is de belangrijkste belemmering om omzet management in te voeren is het gebrek aan adequate systemen in de golf industrie. Daarbij komt dat veel managers denken dat automatische systemen handig zijn voor het managen van bestaande processen maar er weinig vertrouwen in hebben dat daarmee het resultaat ook kan verbeteren. Net zoals in de luchtvaartindustrie wordt omzet management gedreven door het reserveringsproces. Ondanks dat gebruiken de meeste banen nog steeds papieren registratie formulieren om de starttijden bij te houden, waar slechts enkele andere nu pas beginnen met op zichzelf staande computer systemen. Op dit moment zijn zelfs de meest geavanceerde programma's om starttijden te registreren slechts in staat om planningen te maken en rapporten uit te draaien. En zijn ze zeker nog niet toegespitst op het integreren van omzet management systemen in het reserveringsproces.

Toegevoegde waarde in de golfindustrie

Van de 3 componenten van omzet management die in de luchtvaartindustrie worden gebruikt is korting toewijzing het beste toepasbaar in de golf industrie. Verschillende prijzen kunnen toegepast worden aan de hand van tijd van reserveren, tijd van het jaar, tijd van de dag, speciale evenementen, groepsgrote, spelers type etc. om op die manier bij te dragen aan ideale mix van starters en starttijden op de baan.

Zoals bij alle organisaties die nieuw zijn in het gebruik van omzet management zullen golfbanen een leercurve moeten ondergaan bij het implementeren van een dergelijk systeem. Het vermogen om een bepaalde vraag te voorspellen op basis van historische gegevens is daarvoor een belangrijke voorwaarde. Daarbij is het ook belangrijk oog te houden voor de wensen van de klant. In de luchtvaartindustrie heerst steeds meer een gevoel van ongenoegen bij de klant over het gevoel dat hij een andere prijs moet betalen als iemand anders op dezelfde vlucht. Prijsdifferentiatie is hier in sommige gevallen in de ogen van de klant omgeslagen in prijsdiscriminatie. Het verschil zit hem in het kenmerk waarop de prijs bepaald wordt. Als dit een kenmerk is van de boeking of van de dienst is een andere prijs geoorloofd. Het is echter niet maatschappelijk niet verantwoord prijzen op basis van persoonlijke kenmerken te differentiëren. Daarom moeten golfbanen omzet management niet radicaal invoeren, maar moet het een gevolg zijn van een aantal gestructureerde beslissingen ten aanzien van het prijsbeleid.

De complexiteit van omzet management vergt niet alleen speciale technologie, maar ook een investering in opleiding, training, klantcontact, kengetallen en een verandering van een bedrijfsproces. Om omzet management succesvol te implementeren moeten golfbanen op alle niveaus deze manier van denken aannemen, en niet slechts uitgaan van de technologie.

Tilburg, 30 juli 2009

Martijn Hamelink MSc, Hampro Onderzoek en Advies

(vertaald vanuit het Engels met toestemming van de oorspronkelijke auteur acemicrotech (www.Acemicrotech.com))