

De toepasbaarheid van Omzet (Yield / Revenue) management in de verblijfsrecreatie.

Inleiding

Omzet management vindt zijn oorsprong in de privatisering van de Amerikaanse luchtvaartindustrie aan het eind van de jaren '70. De grote maatschappijen zagen zich door de groeiende concurrentie genoodzaakt nieuwe methodes te ontwikkelen om de kleinere snel groeiende prijsvechters voor te blijven. Hierbij ontstond de visie dat zelfs de goedkoopste prijsvechters niet kunnen concurreren met de kostprijs van een stoel op een bestaande vlucht die anders leeg zou blijven. Immers een vliegtuig dat met een lege stoel opstijgt kan deze stoel voor die vlucht nooit meer vullen. Elke omzet die daar dus op gerealiseerd kan worden zou extra omzet betekenen. En zeker omdat de variabele kosten op een vliegtuigticket erg laag zijn, zou deze omzet bijna volledig aan de winst ten goede komen. Belangrijkste zorg hierbij was dat de gasten die het hogere tarief betaalden, niet zouden overstappen naar de goedkopere tickets. Er moest dus een systeem worden bedacht om de bestaande vraag naar vliegtuigstoelen zo veel mogelijk in stand te houden, maar daarnaast de lege stoelen aan te bieden als prijsvechters. Verschillende gasten zouden voor een zelfde dienst dus een ander tarief moeten gaan betalen. Tarieven zouden dan bepaald moeten worden aan de hand van boekingsgegevens zoals boekingstermijn en tijd van de vlucht. De vraag komt hierbij naar boven of het als de voorwaarden of het moment van boeken anders zijn wel om dezelfde dienst gaat. Immers een gast die lang van te voren boekt, wil de zekerheid dat hij op een bepaalde vlucht mee kan en zal bereid zijn om hier meer voor te betalen. Ditzelfde geldt ook voor een gast die op het laatste moment met spoed een bepaalde vlucht moet hebben vanwege dringende zakelijke werkzaamheden of om familieomstandigheden. Ook deze gast zal bereid zijn meer voor een stoel op een specifieke vlucht te betalen.

De uitdaging lag dus voor de vliegtuigmaatschappijen in het bereiken van de juiste gasten en hen de vlucht tegen de voor hun juiste prijs aan te bieden. Dit moest gebeuren door het aanpassen van de prijzen en het toekennen van een bepaalde capaciteit aan een prijsniveau. Doelstelling van de luchtvaartmaatschappijen was dus in tegenstelling tot de jaren daarvoor niet meer alleen om de vluchten zo vol mogelijk te krijgen, maar om een zo groot mogelijk omzet per gevlogen kilometer (in het Engels Yield genoemd) te realiseren.

Deze ontwikkeling in de luchtvaartindustrie werd aan het einde van de jaren '80 met veel interesse gevolgd door met name de hotelsector. Ondanks dat deze sector niet dezelfde aanleiding kende, waren de problemen die er heersten nagenoeg gelijk aan die van de luchtvaartindustrie. Zo ontstond er bij veel hotelmanagers het inzicht dat een lege hotelkamer beter tegen een laag tarief verhuurd kan worden dan dat deze leeg blijft staan. De variabele kosten van een kamer zijn namelijk net als bij een vliegtuigstoel erg laag en zijn vluchtig. Dat wil zeggen dat 'voorraad' met het verstrijken van de tijd ook verdwijnt en het niet mogelijk is om een voorraad op te bouwen. Een hotelkamer die leeg staat is namelijk als de periode voorbij is nooit meer te verhuren, net als een

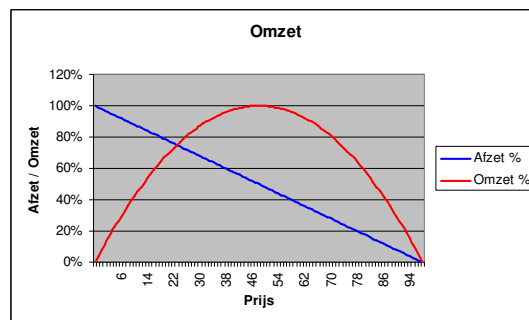
vliegtuigstoel die niet meer te verhuren is zodra het vliegtuig is opgestegen.

Wat is omzet management?

Op basis van deze twee branches kan een beeld worden gecreëerd van wat omzet management precies is. Constante factor in deze 2 voorbeelden is dat er een inzicht binnen bedrijven is ontstaan, dat omzet gemaximaliseerd kan worden door toepassing van bepaalde technieken die zich niet richten de aanbodzijde van het product of de dienst maar juist gebaseerd zijn op de vraag naar het product of de dienst. Er wordt dus gekeken naar wat klanten willen en hoe hierop het beste kan worden ingespeeld. Bepalende gedachte hierbij is dat verschillende groepen klanten bereid zijn om een verschillend tarief te betalen voor een bepaalde product of dienst (marktsegmentatie). De prijs van de dienst wordt hiermee dus de belangrijkste variabele in het omzet management.

De vraag blijft dan echter wat de juiste prijs is die een bepaalde groep klanten voor een product of dienst wil betalen. Om hier achter te komen zijn diverse technieken mogelijk die een organisatie een beter inzicht geven in de diverse variabelen die meespelen bij de beslissing om een product of dienst aan te schaffen. Hierbij moet op een zo laag mogelijk niveau worden gezocht naar wie de klanten zijn en welke behoeftes bij deze klanten spelen. Vervolgens moet het product of de dienst aan deze behoeftes worden aangepast en moet hierbij de juiste prijs worden gesteld. Dit is het variabel prijzen van producten of diensten. De impact van het hebben van dynamische prijzen wordt vaak sterk onderschat. Onderstaande rekenvoorbeeld laat echter zien hoe belangrijk prijs management kan zijn en welke toegevoegde waarde het kan hebben voor een bedrijf.

Stel dat er in een hotel op een maandag nog 100 hotelkamers beschikbaar voor de eerst volgende zaterdag. In figuur 1 staat een versimpelde weergave van de prijs / afzet curve zoals die voor klanten geldt. In de beslissing welke prijs moet gelden wordt gekeken bij welke prijs een maximale omzet wordt gehaald. Dit gebeurt door te berekenen waar prijs x afzet maximaal is. In dit geval zullen bedrijven die deze curve kennen voor een prijs van € 50,- kiezen omdat daarbij de omzet (€ 2500,-) maximaal is. Bij deze prijs komen dan 50 kamers bezet wat een bezetting van 50% betekent.

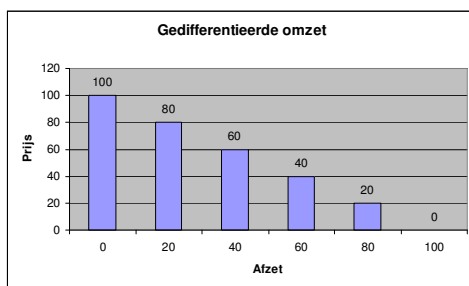


Figuur 1

Wanneer we de curve uit figuur 1 echter eens wat specifiekier bekijken blijkt dat er bij een prijs van € 50,- 49

potentiële klanten minder betalen dan ze eigenlijk bereid waren om te doen. Zo was er namelijk 1 iemand die bereid was een prijs van 99 Euro te betalen. Daarnaast zijn er ook 50 klanten die best interesse hadden in een hotelkamer maar de prijs van € 50,- te hoog vonden.

In figuur 2 is een specifiekere versie van de curve uit figuur 1 weergegeven. Deze grafiek laat zien dat er 20 gasten bereid zijn om maximaal € 80,- te betalen, 20 gasten maximaal € 60,-, 20 gasten maximaal € 40 en 20 gasten maximaal € 20,-. Wanneer deze klanten worden gevonden en de prijs betalen die zij willen betalen voor de hotelkamer zal dit resulteren in een omzet van € 4000- en een bezetting van 80%. Dit betekent dus een **omzetstijging van 60%** ten opzichte van de eerste situatie waarbij voor alle klanten een prijs van € 50,- werd gerekend.



Figuur 2

De meest gehoorde kritiek op variabele prijzen is dat het onethisch is. Prijzen worden bepaald op basis van de behoefte van de klant, maar de fysieke dienst (vlucht of hotelkamer) blijft hetzelfde. Echter het is wel algemeen geaccepteerd dat vakantievluchten in een hoogseizoen periode duurder zijn dan in het laagseizoen, terwijl het toch om dezelfde stoel in hetzelfde vliegtuig gaat. Dit geldt ook als een gast langer van te voren boekt of juist ook op het allerlaatste moment. Het wordt dan als redelijk gezien dat deze gast gezien zijn toestand (zekerheid van eerder boeken of spoed voor last minute boekers) meer moet betalen voor dezelfde vlucht. Echter wanneer op een zelfde moment voor een Duitse gast een andere prijs wordt gerekend als voor een Nederlandse slaat de ethische weegschaal naar de verkeerde kant uit. Blijkbaar is het wel maatschappelijk verantwoord prijzen te baseren op algemene vraag en boekingskenmerken, maar niet op persoonskenmerken. Dit wordt dan ook gezien als het moment waarop prijsdifferentiatie omslaat in prijsdiscriminatie. Niet alleen op het gebied van ethiek wordt op dat moment een grens overschreden, een onderneming die dergelijke technieken toepast brengt ook zichzelf in gevaar. Klanten accepteren het namelijk niet dat ze op basis van persoonlijke kenmerken worden beoordeeld en zullen zich als gevolg daarvan tegen het product gaan afzetten.

Bedrijven moeten dus zeker niet bang zijn van prijsdifferentiatie. Er zijn grote financiële voordelen mogelijk en een bedrijf moet proberen deze uit te buiten, echter moet dit wel altijd gebeuren zonder dat prijzen uitsluitend gebaseerd zijn op persoonskenmerken van een gast.

Omzet management in de verblijfsrecreatie

Het zoeken van de juiste gasten voor een product of dienst, en het vaststellen van de prijs die deze gast wil betalen is een lastig karwei. Om dit goed te kunnen doen wordt gesteld dat het nodig is om inzicht te hebben in het boekingsgedrag van gasten om zo een voorspelling te kunnen maken van de toekomstige vraag naar producten. Dit blijkt via economische modellen in de hotel industrie en in de vliegtuigindustrie goed te doen en de resultaten zijn in deze branches dan ook opmerkelijk goed. Echter gaat het in deze branches wel om relatief homogene producten. In de verblijfsrecreatie is echter van deze homogeniteit geen sprake. Er zijn in deze branche dan ook veel meer factoren die van invloed zijn op de beslissing van een klant op wel of niet op vakantie te gaan en waar de reis uiteindelijk naartoe zal gaan. Hierbij valt te denken aan factoren zoals zijn behoeft patroon ten aanzien van de accommodatie (stacaravan of bungalow), ten aanzien van het park (met of zonder zwembad) en de maximale reisafstand die een gast wil overbruggen. Eventueel zouden met behulp van zeer geavanceerde economische modellen hierover wel voorspellingen te maken zijn, echter factoren die niet lang vooraf te voorspellen zijn (zoals een weersverwachting), zijn ook van grote invloed op de beslissing van de klant om wel of niet op vakantie te gaan. Hierdoor blijft altijd een erg grote onzekerheid zitten in een voorspelling waarbij afgevraagd kan worden op het investeren in een dergelijk geavanceerd systeem wel zinvol is.

Dit wil echter niet zeggen dat het toepassen van omzet management in de verblijfsrecreatie niet mogelijk is. De kenmerken waaraan de verblijfsrecreatie voldoet lenen zich uitstekend voor het idee dat omzet gemaximaliseerd kan worden door een juiste prijs aan de juiste gast te berekenen. Bijna alle bedrijven in deze sector zijn vaak, zonder dat ze het zelf weten, al jaren bezig met het differentiëren van prijzen naar klantbehoefte. Variaties in prijzen tussen hoog en laagseizoen en weekend en midweek zijn al het resultaat van de vraagfluctuatie vanuit de markt. Door deze differentiatie verder uit te breiden en verder te verdiepen is echter voor deze bedrijven nog veel meer winst te halen.

Belangrijkste winstpunt voor de verblijfsrecreatie is vooral te behalen in het creëren van een beter beeld van wie de klanten zijn. Vaak heerst namelijk een niet met concrete cijfers onderbouwd beeld van wie de klanten zijn en waar hun behoeftes liggen. Wanneer dit onbekend blijft is het ook onmogelijk de prijzen op basis van deze klantgroepen te differentiëren. De prijzen worden dan ook vaak niet structureel bepaald maar zijn het resultaat van de persoonlijke inzichten van de prijsmanagers binnen een organisatie. Een belangrijke eerste stap bij het verbeteren van de omzet binnen een organisatie is dan ook het opstellen van duidelijke klantprofielen. Welke klanten komen precies, op welk moment boeken deze klanten en wat zijn hun specifieke wensen. Deze gegevens moeten in detail worden uitgezocht op micro niveau van de onderneming. Pas als deze gegevens bekend zijn kunnen vragen worden gesteld als wat deze gasten bereid zouden zijn te betalen voor hun verblijf en hoe deze gasten bereikt kunnen worden. Wanneer bekend is welke klantprofielen er binnen een lokatie gelden,

kan voor dit profiel klanten een specifiek arrangement worden bedacht en kan deze gast zo goed mogelijk benaderd worden. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat 55+ers vooral midweken in het schouderseizoen (juni en september) boeken, en zij deze boekingen 4 tot 8 weken van te voren maken, kan een speciaal arrangement worden gemaakt waarmee deze groep bereikt kan worden. Dit arrangement kan dan alle zaken omvatten die voor deze specifieke groep van belang zijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan korting op de fietsenverhuur, koffie met appelgebak bij aankomst of het organiseren van een bingo avond. Deze gasten kunnen dan op het moment dat zij willen boeken benaderd worden met het juiste aanbod en uiteraard ook tegen een juiste prijs.

De volgende stap is om aan de hand van deze profielen te analyseren of de gasten die verwacht werden te boeken, ook daadwerkelijk de boekingen maken. Door het monitoren kan steeds een beter beeld ontstaan over de gast en kunnen (prijs)beslissingen worden gecontroleerd en geëvalueerd. Hierdoor ontstaat nieuwe kennis die in de toekomst kan helpen om de beslissingen nog beter te nemen. Door deze technieken van het omzet management toe te passen in de verblijfsrecreatie, is het dus ook voor bedrijven in deze sector een uitermate goed middel om het resultaat te verbeteren.

Tilburg 28 juli 2009, Martijn Hamelink MSc
Hampro Onderzoek en Advies