

Het ontstaan van omzetmanagement

Omzetmanagement is de Nederlandse vertaling van wat in het Engels Yield of Revenue management wordt genoemd. Yield management is de theorie die is ontstaan tijdens de deregulering van de Amerikaanse vliegtuigindustrie begin jaren '80 van de vorige eeuw. Grote vliegtuigmaatschappijen zagen zich door de opkomende concurrentie van prijsvechters genoodzaakt het prijsbeleid dusdanig aan te passen dat met deze nieuwkomers geconcurrereerd kon worden. De leidende gedachte hierbij was dat zelfs de goedkoopste prijsvechter nooit qua kostprijs kon concurreren met stoelen op vluchten die normaal leeg zouden blijven. Belangrijke voorwaarde hierbij was wel dat de gasten die nu meer betaalden voor hun vlucht, dat ook zouden blijven doen. Om dit principe goed toe te kunnen passen werd een systeem bedacht dat de vraag kon voorspellen en daarbij aan kon geven hoeveel een bepaalde groep klanten op een bepaald moment bereid was voor de vlucht te betalen. Hiermee ontstond een instrument waarmee het prijsbeleid vorm kon krijgen. Uiteindelijk bleek dit systeem zo succesvol dat de prijsvechters failliet gingen en dat de oorspronkelijke luchtvaartmaatschappijen hun omzet gestaag zagen stijgen. Hiermee was een nieuw inzicht ontstaan over hoe organisaties met hun prijsbeleid om kunnen gaan.

Wat is omzetmanagement?

Het principe waarop omzetmanagement in feite is gebaseerd, is dat omzet te maximaliseren is door het laten variëren van de prijs die voor een product of dienst wordt gerekend. Prijzen moeten variëren op basis van een bepaalde marktsegmentatie. Dit kan bijvoorbeeld zijn op basis van persoonskenmerken (65+ korting), distributiekanaal (korting voor boeken op internet), product (luxe of standaard uitvoering) of aan de hand van het moment van reserveren (early bird boekingen).

Bij het ontstaan van yield management maakte de luchtvaartindustrie vooral gebruik van het verschil in bereidheid een bepaalde prijs te betalen (in het engels de willingness to pay) tussen zakelijke reizigers en vrijetijdere reizigers. Zakelijke reizigers zijn bereid meer voor de vlucht te betalen, maar stellen daarnaast ook wel meer eisen. Zo willen zakelijke reizigers graag op bepaalde tijdstippen (vrijdagavond en maandagochtend) vliegen, willen ze de vluchten vlak voor vertrek nog kunnen boeken en willen ze de mogelijkheid hebben een vlucht kosteloos te annuleren. Het is dus voor een luchtvaartmaatschappij verstandig om stoelen op een vlucht vrij te houden voor zakelijke reizigers, die vlak voor vertrek nog een vlucht willen boeken simpelweg omdat deze vluchten veel meer opleveren. Door een goede analyse van de informatiesystemen kon worden voorspeld welke groepen klanten op welk moment zouden boeken. Op basis daarvan kon de prijs worden aangepast en konden stoelen worden vrijgehouden voor de beter betalende klanten.

Omzetmanagement is dus eigenlijk een verzamelnaam van alle methodes en systemen die er voor zorgen dat de winst of omzet binnen een organisatie wordt geoptimaliseerd door het berekenen van de juiste prijs, voor het juiste product, op het juiste moment, aan de juiste klant, via het juiste distributiekanaal.

Trends

Ondanks dat yield management al meer dan 25 jaar geleden is ontstaan wordt deze vorm van prijsmanagement pas de laatste jaren door steeds meer bedrijven en bedrijfstakken ontdekt. Omzetmanagement is niet meer alleen 'leuk voor erbij' maar wordt door steeds meer bedrijven als bittere noodzaak gezien. Dit is mede te danken aan een aantal trends die er voor zorgen dat het voor bedrijven steeds belangrijker wordt om op het juiste moment de juiste prijs, via het juiste distributiekanaal aan de juiste klant te rekenen. Deze trends zijn in 4 groepen te verdelen, die hieronder verder zullen worden toegelicht.

Opkomst van aankopen via het internet

Internet bestaat inmiddels al meer dan 2 decennia. Echter het aantal aankopen dat via internet plaats vindt is pas de laatste jaren echt fors aan het stijgen. Hierdoor is een compleet nieuwe markt ontstaan met nieuwe regels en nieuwe voorwaarden, maar ook met nieuwe kansen. Zo biedt het internet consumenten de mogelijkheid om snel veel informatie over producten te verzamelen en eventuele alternatieven te vergelijken. Hiermee is de markt dus veel transparanter geworden. Waar vroeger diverse winkels moesten worden bezocht om tot een goede vergelijking te komen, is nu het bezoeken van vergelijkingssites op internet vaak al genoeg om een compleet beeld van de verschillende productkenmerken en prijzen te krijgen. Hierdoor zijn consumenten prijzen van producten steeds kritischer gaan bekijken en worden bedrijven gedwongen hun prijsbeleid goed op orde te hebben.

Een ander belangrijk kenmerk is dat internet realtime prijsinformatie kan verschaffen waardoor de frequentie van prijsbeslissingen fors hoger is komen te liggen. Waar vroeger de prijzen meestal slechts 1 keer per kwartaal of per jaar wijzigden, is het nu in sommige markten al gebruikelijk om elk uur de prijzen aan te passen aan de nieuwste marktomstandigheden. Om als bedrijf hier goed in mee te kunnen gaan is het essentieel dat er een goed systeem gebruikt wordt om de prijzen op de juiste manier te bepalen en deze snel en effectief aan klanten te kunnen berekenen.

Tot slot biedt internet bedrijven toegang tot een veel grotere groep potentiële klanten, dan de meeste bedrijven tot voor het internet gewent waren. Met internet is het in principe even eenvoudig een product te verkopen aan de buurman, als aan iemand die aan de andere kant van de wereld woont. Er zijn dus hiermee heel veel nieuwe mogelijkheden ontstaan voor bedrijven. Een gevolg hiervan is dat steeds meer bedrijven zich met een specifiek product op een specifieke doelgroep richten.

Succes van andere statistische methodes in de bedrijfsvoering

Vanaf begin jaren '90 is er een nieuwe theorie ontstaan over het verbeteren van de bedrijfsprocessen. Deze theorie, die vaak als six sigma wordt aangeduid, is er op gebaseerd om op basis van (statistische) gegevens te zorgen dat de uitkomst van een bedrijfsproces verbeterd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een lopende band waarbij de doelstelling is dat minder dan een half procent van de eindproducten een afwijking mag vertonen. Met dit doel in het achterhoofd worden vervolgens verbeteringen aan het proces

doorgevoerd die uiteindelijk tot het gewenste resultaat moeten leiden. Deze manier van werken in ketens heeft er bij veel bedrijven voor gezorgd dat de processen en de effectiviteit dusdanig verbeterd is dat er meer vertrouwen is gekomen in het gebruik van (statistische) informatie bij het verbeteren van het bedrijfsproces. In feite is omzetmanagement op een zelfde gedachte gebaseerd. Omzetmanagement richt zich echter niet op de kosten binnen een organisatie (zoals bij de meeste six sigma projecten wel het geval is) maar uitsluitend op de omzet.

Bewezen succes van het systeem in andere branches

Na de vliegtuigindustrie zijn steeds meer bedrijfstakken zich actiever met prijs en omzetbeleid gaan bezig houden. Zo volgde na de luchtvaart al snel de hotelindustrie. Het is logisch dat juist deze bedrijfstak zo snel volgde omdat de aard van de diensten en de problemen waarmee de sector kampte (leegstand) waren namelijk goed te vergelijken met die van de luchtvaartindustrie. Waar namelijk een lege stoel op een vlucht nooit meer te verhuren is als het vliegtuig eenmaal is opgestegen, zo is een lege hotelkamer als deze een nacht leeg heeft gestaan, ook die nacht niet meer te verhuren. Het succes van de luchtvaartindustrie leidde er daarom al snel toe dat steeds meer grote hotelketens zich gedurende de jaren '90 meer en meer gingen richten op het gebruik van Yield management. Met succes overigens, de gemiddelde omzet steeg ook in deze branche gestaag door het gebruik van deze principes.

Vervolgens was de beurt aan de autoverhuur bedrijven. Ook deze branche heeft sterk te maken met het verdwijnen van waarde van de producten op het moment dat een auto niet op tijd verhuurd is. Hier vonden de principes hun toepassing in het verhuren van verschillende autoklassen (budget, comfort, station, sport, luxe) om de verschillende klantgroepen op de juiste manier aan te spreken.

Meer en meer andere branches zijn de laatste jaren ook aan het onderzoeken geweest hoe omzetmanagement in hun bedrijfstak toepasbaar is. Zo zijn onder andere bij kapsalons, zakelijke dienstverleners, golfbanen en garagebedrijven eerste stappen zichtbaar van het toepassen van de principes van het omzetmanagement. Hierbij heeft het verleden overigens aangetoond dat als één of enkele bedrijven in een sector prijsmanagement toepassen, andere bedrijven in de branche snel zullen (moeten) volgen om hun concurrentiepositie te handhaven.

Toenemend gebruik en effectiviteit van CRM en ERP systemen binnen de bedrijfsvoering

Een belangrijke voorwaarde voor het toepassen van goed omzetmanagement is dat er voldoende informatie beschikbaar is. Door het toenemende gebruik van Customer Relation Management (CRM) en Enterprise Resource Planning (ERP) systemen beschikken bedrijven steeds over meer relevante informatie over hun klanten en de eigen bedrijfsprocessen. Met behulp van deze gegevens kan onder andere de markt en het eigen track record wat betreft verkopen grondig worden geanalyseerd en kunnen daarmee de juiste beleidskeuze worden gemaakt. Zo speelt een goede informatievoorziening bijvoorbeeld een essentiële rol bij het inschatten van toekomstige verkopen en dus bij

de vraag vanuit de markt. Ook kunnen gegevens worden gebruikt om bijvoorbeeld klantgroepen te segmenteren.

Investing

Twee onafhankelijk van elkaar uitgevoerde onderzoeken van zowel McKinsey als van professor Kearney hebben aangetoond dat een verbetering van het prijsbeleid de meeste invloed heeft op het bedrijfsresultaat van bedrijven. Gemiddeld resulteert een omzetstijging van 1% namelijk in een resultaatsverbetering van 11,1% (McKinsey) of 7,8% (Kearney). Dit rendement ligt aanzienlijk hoger dan bijvoorbeeld verlaging van de variabele kosten (1% verlaging levert gemiddeld 6,4% beter resultaat op), vergroten van het omzet volume (1% stijging levert 3,2% resultaat verbetering) en het verlagen van de vaste kosten (1% dalen van de kosten resulteert in 2,2% resultaatsverbetering). Het investeren in goede systemen is dus ook qua rendement een zeer goede investering voor een bedrijf. De trends zorgen dus niet alleen voor druk bij bedrijven om met de markt mee te gaan, maar ook een uitgelezen kans om meer rendement en meer omzet te behalen.

Tilburg 23 oktober 2009, Martijn Hamelink MSc
Hampro Prijs & Omzet Advies