



Geen leegstand meer dankzij omzetmanagement?

### Jaap van Sandijk

Omzetmanagement (ook wel *yield management* of *revenue management* genoemd) vindt zijn oorsprong in de privatisering van de Amerikaanse luchtvaartindustrie, aan het eind van de jaren zeventig. De grote maatschappijen zagen zich door de groeiende concurrentie genoodzaakt nieuwe methodes te ontwikkelen om de kleinere, snel groeiende prijsvechters voor te blijven. Onder het motto 'elke stoel die leeg vertrekt, levert niets op', werd een systeem ontwikkeld waarbij verschillende gasten voor dezelfde dienst verschillende tarieven betalen. Zo betalen bijvoorbeeld zakelijke passagiers die kort tevoren boeken meer voor hun stoel dan particuliere vroegboekers. Dat systeem sloeg aan. Luchtvaartmaatschappijen stapten af van hun doelstelling om vluchten zo vol mogelijk te krijgen. Nieuwe doelstelling werd om een zo groot mogelijke omzet per gevlogen kilometer te realiseren.

### Hotelsector

Ook de hotelsector ontdekte omzetmanagement. De hotellerie beseftte dat je een lege kamer beter tegen een lager tarief kunt verhuren, dan dat deze leeg blijft. En kosten verlagen kán in de hotelwereld: net als in de luchtvaartindustrie zijn daar de variabele kosten (zoals reserveringskosten en bedlinnen) laag, zodat bij prijsbepaling ruimte ontstaat. Als de variabele kosten per kamer per nacht twintig euro zijn, hoef je maar vijftig euro te vragen om dertig euro te verdienen aan een kamer die anders leeg had gestaan.

Inmiddels is omzetmanagement in beide sectoren de norm geworden bij het sturen van de omzet. Ook in de dagrecreatie is het in opkomst: zo werken steeds meer biosco-

pen met dit systeem om de stoelen te vullen. In de verblifsrecreatie en in andere sectoren is omzetmanagement vrijwel onbekend. Volkomen onterecht, vindt Martijn Hamelink, die zich met zijn gespecialiseerde bedrijfje de enige omzetmanagement-specialist van Nederland kan noemen. "De verblifsrecreatie is heel goed te vergelijken met de luchtvaartindustrie en hotelsector. Ook daar zijn de variabele kosten laag, waardoor elke omzet op een lege plaats bijna volledig aan de winst ten goede komt."

### Organisatiebreed

Die onbekendheid heeft twee oorzaken, denkt de jonge ondernemer. "Nog niemand in de verblifsrecreatie doet er iets mee, dus is er ook geen noodzaak om elkaar op dat punt te achtervolgen. Verder bespeur ik ook angst onder bedrijven: men is bang dat bestaande gasten zullen vertrekken als nieuwe gasten minder betalen voor hun plaatsen of accommodaties. Ondernemers zijn ook bang voor imagoschade, omdat ze misschien worden gezien als discounter of prijsvechter."

Die angst is ongefundeerd, meent Hamelink. "Ze dóen het namelijk al een beetje. Alle brochures die ik bij bedrijven heb opgevraagd, hebben wel een bepaalde korting voor 50-plussers en gezinnen met jonge kinderen." Maar een kortingsactie is toch niet hetzelfde als omzetmanagement? Hamelink: "Klopt. Achter kortingsacties zit geen gefundeerd idee: welke prijs moet je precies rekenen, op welke doelgroep richt je je? Omzetmanagement is een gedachte-stroom, een *mindset*, die organisatiebreed gedragen moet worden. Om prijzen te bepalen heb je een afdeling *pricing* of financiën nodig, om klantgroepen in kaart te brengen heb je ICT nodig en om het uiteindelijk naar de markt te brengen heb je marketing nodig."

"Je moet precies weten wat geaccepteerd wordt"

# Meer omzet met variabele prijzen

## Omzetmanagement: het ei van Columbus?

Een maximale omzet behalen bij een beperkte capaciteit: dat wil elke ondernemer wel. De luchtvaartindustrie en de hotelsector gebruiken hiervoor omzetmanagement. Een methode die resultaat niet meet op basis van bezettingsgraad, maar op basis van omzet per accommodatie of vliegtuigstoel. Door de juiste gasten tegen de juiste prijs de juiste producten aan te bieden, kan deze methode een omzetverhoging van 10 tot 20 procent creëren. Specialist Martijn Hamelink is ervan overtuigd dat ook verblifsrecreatieve bedrijven hun omzet ermee kunnen verhogen.

### Snel schakelen

"Je schakelt snel en je ziet dat je omzet optimaliseert." Carin van de Velde, afdelingshoofd Innovatie & Ontwikkeling van Roompot Vakantieparken, geeft leiding aan een team van vijf medewerkers dat zich fulltime bezighoudt met omzetmanagement en is tevreden met de toepassing hiervan op de 35 parken van het bedrijf. "We maken dagelijks overzichten van

bezetting en omzet en maken rapportages op zowel de korte als de lange termijn, tot anderhalf jaar vooruit. Ik was wel bekend met omzetmanagement en uiteraard met rapporteren, maar wat voor mij echt nieuw is, is het analytisch behandelen van gegevens. Welke prijzen hebben we nodig, welke prijzen zijn haalbaar, hoe optimaliseren we actieprijs? Na onze

analyses zet de afdeling Sales en Marketing de producten af via de juiste kanalen." Wat omzetmanagement inmiddels voor de omzet heeft betekend, kan Van de Velde nog niet precies zeggen, omdat de omzet ook door andere factoren wordt beïnvloed. Maar één ding weet ze al zeker: "De investering in dit team verdient zich sowieso terug."



Ook bioscopen en parkeergarages maken steeds vaker gebruik van omzetmanagement

### In de verblijfsrecreatie zijn de variabele kosten laag

Bedrijven die omzetmanagement inzetten kunnen hun omzet met 10 tot 20 procent verhogen, stelt Hamelink. Ze moeten daarbij wel voorzichtig te werk gaan. "Je moet je publiek heel goed kennen en weten wat wel en wat niet geaccepteerd wordt. Het moet voor de gast ook begrijpelijk zijn waarom de prijs varieert. Als een gast aan de

receptie vraagt waarom zijn buurman voor dezelfde accommodatie minder heeft betaald, moet dat in een paar zinnen zo worden uitgelegd, dat de gast het accepteert. Bijvoorbeeld: toen u ruim van tevoren boekte, had u nog alle keus. Uw buurman had veel minder keus omdat hij heel kort van tevoren boekte. Hij nam daarmee een risico, waardoor hij minder betaalt."

Omzetmanagement kan verkeerd uitpakken. "Natuurlijk bestaat het risico dat gasten die het volle tarief betalen ook gaan kiezen voor de lagere tarieven, waardoor je omzet daalt. Daarom moet je er heel bewust mee omgaan.

Het ontwikkelen van goede, doelgroepgerichte rekenmodellen is cruciaal. Daarom is omzetmanagement ook maatwerk; er is geen blauwdruk voor."

### Deeltrajecten

Een globaal stappenplan is wel te geven. Hamelink: "Zelf houd ik ervan om in deeltrajecten te werken. Het begint met een onderzoek naar doelgroepen en prijzen. Daarna worden aan de hand van rekenmodellen actietarieven opgesteld en worden kleine, risicoloze acties ontwikkeld. Dat loopt vaak goed, zodat er bij bedrijven draagvlak ontstaat voor een organisatiebrede implementatie."

Als derde stap kan ter perfectionering nog een vraagvoorspellingsstelsel worden aangeschaft – een softwareprogramma dat de vraag van gasten kan voorspellen. Maar dat is dan echt de laatste van de drie stappen, waarschuwt Hamelink. "Een veel voorkomende fout is dat bedrijven beginnen bij de software en daar vervolgens op

der duidelijke lange termijnoverwegingen. Elke ondernemer zou juist moeten streven naar het ontwikkelen van producten waarvoor de doelgroep vroeger wil boeken en een hogere prijs wil betalen." Volgens De Vries wordt omzetmanagement niet vaak toegepast in de verblijfsrecreatie omdat medewerkers vaak meerdere functies combineren. "Omzetmanagement betekent: bovenop de boekingen zitten en op het juiste moment prikkels geven. Elk bedrijf zou iemand een uur per dag vrij moeten maken voor deze

taak." Het heeft ook met het karakter van de branche te maken, voegt de adviseur toe. "Het is een kwestie van prioriteiten stellen. Andere zaken worden vaak belangrijker gevonden." De Vries wijst erop dat bedrijven uit hun reserveringsprogramma al heel veel informatie kunnen halen. "Veel systemen beschikken over die mogelijkheid, maar dat weten gebruikers vaak niet. Je zou je kunnen afvragen waarom omzetmanagementspecialisten hun diensten niet beter kunnen aanbieden aan softwareproducenten. Als zij op

toegankelijke wijze omzetmanagement standaard in hun reserveringssystemen kunnen verwerken, beschikken ze over een flinke meerwaarde." Zegt De Vries dat omdat hij als adviseur in dezelfde vijver vist? "Nee hoor. Wij kijken breder dan alleen omzetmanagement. Omdat het gaat over zowel doelgroepbenadering, productontwikkeling, personeelsbeleid als rendements- en prijsstrategie. Wij kijken naar de gehele bedrijfsvoering."

## "Sturen op alleen bezetting is niet voldoende"

Martijn Hamelink (28) volgde de HBO-opleiding Management, Economie en Rechten en studeerde daarna af aan de Master Organisation Studies aan de Universiteit van Tilburg. Hierna ging hij werken bij Roompot Vakantieparken, waar hij zich richtte op prijsbeleid. "Ik kwam erachter dat vooral werd gestuurd op bezetting en niet op prijs. Er werd globaal gezegd: hoeveel procent bezetting hebben we nu en hoeveel procent hadden

we vorig jaar – en daar werden vervolgens acties op afgestemd." Omdat Hamelink de gegevens inzichtelijker wilde maken, zette hij in samenwerking met softwareleverancier Maxxton een rapportagesysteem op, dat onder andere de omzet per accommodatie per nacht aangeeft. "Lege accommodaties tel je hierin mee met een omzetwaarde van nul. Een veel betere manier van meten dan alleen naar de bezettings-

graad kijken." Tijdens het project bij Roompot deed Hamelink veel (online) onderzoek, waarbij hij ook in aanraking kwam met omzetmanagement. Daarin wordt gekeken naar de typen klanten van een bedrijf en de prijzen die zij bereid zijn te betalen. Welke mogelijkheden heeft het bedrijf om te variëren met prijzen en de juiste producten aan te bieden aan de juiste doelgroepen? "Ik kwam er achter dat we op

dat gebied erg achterlopen in Nederland. In Engeland en Amerika en in toeristische landen als Tunesië is men daar veel verder mee. Alleen al in Amerika zijn op dit terrein tien tot vijftien grote consultancy-bedrijven actief." Hamelink besloot zich in het onderwerp te specialiseren. Na een literatuurstudie en zijn ervaringen bij Roompot vestigde hij zich met zijn adviesbedrijf Hampro Onderzoek en Advies.

stuklopen, omdat ze niet over de juiste methodes beschikken om deze vraag te vermarkten. 'Omzetmanagement werkt voor ons niet', zegt zo'n bedrijf dan ten onrechte."

De economie zit in een dal. Je kunt je afvragen of het wel slim is om juist nu als verblijfsrecreatiebedrijf in omzetmanagement te investeren. Je maakt per slot toch kosten – onder meer door het inhuren van een adviseur – en moet daarna nog maar afwachten wat het voor je bedrijf betekent. Hamelink verwerpt

dat idee. "Je moet er juist nu mee beginnen. Veel bedrijven zijn momenteel aan het kijken waar ze het bedrijfsresultaat kunnen verbeteren. Het gekke is alleen dat ze dat vooral doen door naar de kosten te kijken. Er zijn maar heel weinig bedrijven die hun bedrijfsresultaat willen verbeteren door hun omzet te vergroten, terwijl dat minstens zo belangrijk is. Winst is uiteindelijk omzet min kosten. Daar is nog zoveel te verdienen."

Tot slot nog even terug naar de angst voor het systeem. Dat die niet onterecht is, blijkt wel uit de ervaringen van Coca Cola – toch niet het minste bedrijf. De introductie van een temperatuurafhankelijke blikjesautomaat, waarbij de prijs van een blikje koude cola opliep naarmate het warmer werd, is op het laatste moment teruggetrokken vanwege de vele protesten van consumenten in de testfase. En dat terwijl het wereldmerk al flink had geïnvesteerd in het systeem. "Dat benadrukt maar weer eens dat je je doelgroepen goed moet kennen. Je moet weten wat ze wel en niet accepteren", meent Hamelink.

Maar wat als het bij een recreatiebedrijf echt misgaat en omzetmanagement leidt tot een leegloop van vaste gasten? "Dat proces is niet onomkeerbaar. Gasten zijn vergevingsgezind." Of die geruststellende woorden ondernemers echt over de streep trekken, is natuurlijk nog maar de vraag. ■

"Winst bestaat uit omzet min kosten. Waarom zoveel nadruk op kosten?"



Martijn Hamelink

