

Omzetmanagement: kwalitatief of kwantitatief?

Uit de praktijk blijkt dat veel bedrijven voorzichtig zijn met het maken van aanpassingen in hun huidige prijsbeleid. Een veel gehoorde reden hiervoor is dat er daardoor een grotere onzekerheid bestaat over het resultaat. Bedrijven blijken dus vaak angstig om te verliezen wat ze hebben en daar werken zelfs de voordelen van grotere winsten voor hen niet tegen op. Zelfs als blijkt dat huidige prijzen niet op een gefundeerde structurele manier zijn vastgesteld, kiezen bedrijven vaak toch voor het bekende. Dit gebeurt dan door de prijzen of acties van een jaar eerder te gebruiken, eventueel gecorrigeerd voor de inflatie. Er zijn echter wel voorbeelden te noemen dat wanneer er grote investeringen zijn gedaan, de prijs nog wel eens wat extra opgeschroefd wordt om deze investering sneller terug te verdienen. Het grootste probleem van deze benadering is dat er geen rekening wordt gehouden met de vraag van klanten vanuit de markt. Kansen die een jaar eerder zijn gemist door de prijzen te hoog of juist te laag te stellen worden daardoor jaar in jaar uit opnieuw gemaakt. Hierdoor komt het zelden voor dat bedrijven het maximale omzetspotentieel goed weten te benutten.

Een andere veel gehoorde reden voor het niet toepassen van dynamische prijzen is dat bedrijven bang zijn klanten kwijt te raken door deze prijsdifferentiatie. Ze zijn bang dat klanten die meer voor een product of dienst betalen (wat vaak de vaste of loyale klanten zijn) ontevreden zullen raken als ze er achter komen dat anderen dezelfde dienst of product goedkoper aangeboden krijgen. Daarbij speelt vaak ook nog de angst dat hun zorgvuldig opgebouwde imago door de low budget klanten schade zal oplopen.

Bij deze redeneringen wordt echter aan het basis principe van yield management voorbij gegaan. Yield management is namelijk het beleidsterrein dat er voor zorgt dat het juiste product, op het juiste moment, via het juiste kanaal, aan de juiste klant, tegen de juiste prijs wordt aangeboden. Prijs is dus zeker een belangrijke component hierin, maar zeker niet het enige.

Een voorloper op het toepassen van Yield Management is Disney. Door de accommodaties via diverse kanalen te verhuren, kunnen tussen deze kanalen prijsverschillen ontstaan. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat de aanbiedingen en de prijzen op de website worden aangeboden per land verschillen. Disney is echter ook op een andere manier bezig met Yield Management. Zo staat in een interview met dhr. Stiekema van EuroDisney te lezen (ANP, 13 november 2009) dat EuroDisney een grotere groep gasten aan wil trekken, maar niet het imago van een low budget vakantie wil krijgen. Hierop is besloten om alle maaltijden bij een verblijf gratis als extra cadeau te geven. Gasten krijgen op deze manier een beter product voor dezelfde prijs, waardoor de prijsbewustere klant ook wordt aangesproken, maar het bedrijf geen imagoschade oploopt. Deze vorm van product aanpassing staat bekend als kwalitatief omzetmanagement.

Kwalitatief omzetmanagement

Kwalitatief omzetmanagement verschilt van kwantitatief omzetmanagement in uitvoering, maar de principes zijn gelijk. Waar kwantitatieve technieken zich uitsluitend richten op het laten variëren van de prijs, richt kwalitatief omzetmanagement zich juist op het aanbieden van het juiste product. Gemeenschappelijke component hierin blijft echter dat elke klant op de voor hem juiste manier benaderd moet worden.

Naast het voorbeeld van EuroDisney, waar maaltijden aan het verblijf worden toegevoegd, kunnen producten ook goedkoper worden gemaakt. Een voorbeeld hiervan is een productlancering van IBM in het begin van de jaren '90. Er werden toen namelijk tegelijkertijd 2 soorten computerchips door IBM op de markt gebracht, te weten de 486SX en de snellere versie de 486DX. De SX versie was langzamer dan de DX versie en kostte ongeveer 60% van de prijs van zijn duurdere broertje. Op zich op het eerste gezicht is hier niets vreemds aan. Pas wanneer we naar het productieproces van beide chips kijken is iets opvallends waar te nemen. De SX processor is namelijk precies dezelfde processor als de DX, met als enige verschil dat een belangrijk onderdeel van de chip kapot was gemaakt. De kosten voor een SX processor waren dus duurder dan de DX omdat deze nog door een machine moesten worden bewerkt. In eerste instantie lijkt dit een vreemde gang van zaken, namelijk het kapot maken van een product om zo een inferieure versie te creëren. Echter vanuit het oogpunt van kwalitatief omzetmanagement is dit goed te verklaren. Immers werd het product dusdanig aangepast dat het interessant werd gemaakt voor een andere doelgroep, die minder te besteden had. Deze doelgroep kon op deze manier ook bediend worden zonder dat de vraag naar de originele DX processor minder zou worden. Deze doelgroep namelijk graag de beste en snelste processor wilde hebben en was bereid hier meer voor te betalen.

Een ander bekend voorbeeld van kwalitatief omzetmanagement is het laten variëren van de voorwaarden op basis waarvan klanten een product kunnen kopen. Zo worden vaak de voorwaarden bij een uitverkoop dusdanig aangepast dat de klant het eenmaal aangekochte artikel niet meer kan retourneren. Ook in een sector als de luchtvaartindustrie, wordt pas de laatste jaren steeds meer gebruik gemaakt van het aanpassen van voorwaarden of diensten aan de wensen van de verschillende doelgroepen.

Kwalitatief omzetmanagement vereist dus misschien nog wel meer kennis van klanten als het kwantitatieve omzetmanagement. Er moet namelijk niet alleen worden nagedacht over de prijs die voor een product wordt gerekend maar ook aan welke kenmerken dit product moet voldoen.

Vraag voorspelling systemen.

Niet alleen bij kwantitatief, maar ook zeker bij kwalitatief omzetmanagement kunnen vraagvoorspelling systemen een belangrijke rol spelen. Welke waarde moet het product namelijk vertegenwoordigen en wat zijn de eisen die de

klantgroepen er aan stellen. De kosten voor het aanpassen van het product moeten vervolgens ook aan de consumenten worden doorberekend, of van de winstmarge worden afgehaald. Als bijvoorbeeld bij een hotelverblijf een gratis kaartje voor een attractiepark wordt aangeboden, zijn dit voor de aanbieder ook kosten die ten laste moeten worden komen van de omzet. Zelfs wanneer de extra producten vanuit de organisatie zelf komen, moet door middel van doorberekening van de kosten, de kostprijs van de extra's van de omzet worden afgehaald.

Daarnaast is het van essentieel belang om te weten welke doelgroepen precies voor de vraag zorgen. Zijn het ouders met jonge kinderen, 50+ers, actieve jongeren etc. Pas wanneer dat bekend is, kan het juiste product aan deze klantgroep worden aangeboden. Ook hierbij kunnen vraagvoorspelling of CRM systemen een belangrijke rol spelen. Een goede informatievoorziening is dus van essentieel belang voor het optimaliseren van omzetten.

Toename van het gebruik van kwalitatief omzetmanagement

Er is dus de laatste jaren een toename zichtbaar in het besef van het toepassen van kwalitatief omzetmanagement. Maar zoals met zoveel nieuwe theorieën is dit niet volledig nieuw. In veel marketingboeken wordt al aandacht besteed aan het segmenteren van klantgroepen en het daarop afstemmen van prijzen en producten. Nieuw is echter wel dat in veel van deze boeken de koppeling naar de (financiële) praktijk ontbreekt. Door de koppeling direct met de omzet te maken, en ook op die manier de materie te benaderen, kan een nieuw inzicht ontstaan in hoe bedrijven met hun klanten om moeten gaan. De verwachting is dan ook dat men op dit moment slechts op het topje van de ijsberg staat en dat er nog vele nieuwe ontwikkelingen op dit gebied zullen volgen.

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