



Fair play, fair pricing

Op gewilde tee times ontstaat er drukte op de baan. Een hogere prijs voor die populaire starttijden kan (ook) zorgen voor een spreiding van de baanbezetting.

Het differentiëren van prijzen, zowel greenfees als lidmaatschappen, is actueel en veelbesproken in de branche. Vooruitlopend op de themadag waar dit item aan de orde is gekomen, stelde GolfMarkt al wat vragen aan Stan Josephi, deskundig op het gebied van revenue management.

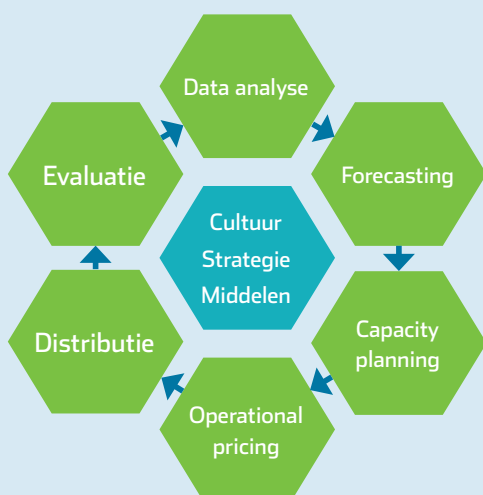
Als golfer verbaast u zich al jaren over de vaste prijzen op de meeste golfbanen. Waarom?

“Ik loop met een aantal collega’s regelmatig negen of achttien holes. Niemand van ons is lid van een golfclub; we golfen dus steeds op verschillende banen. Als we een reservering maken, zijn daar geen voorwaarden aan verbonden en verschilt de prijs alleen op basis van het aantal holes. De enige differentiatie die ik tegenkom, zijn hogere greenfees in het weekend of twilight-tarieven. Ik zou het logisch vinden om drukke of populaire tijdstippen sowieso anders te prijzen. Dit moet natuurlijk wel gebaseerd zijn op betrouwbare data en het beleid kan voor iedere course anders zijn. Het uiteindelijke doel is om de omzet te optimaliseren; het spreiden van de bezetting kan hier concreet aan bijdragen en creëert een win-winsituatie voor exploitanten en golfers.”

Uw verbazing wordt natuurlijk gevoed door al uw kennis en ervaring op het gebied van revenue management (RM). Is dit vakgebied wel toe- pasbaar op de golfsport?

“Zeer zeker. Het spelen van negen of achttien holes vertoont veel overeenkomsten met producten uit de hotelindustrie, mijn achtergrond. Het vergelijk kan zelfs bijna een-op-een worden gemaakt:

- *Vergankelijkheid.* Het product heeft een *sell by date*. Als een tee time niet of slechts gedeeltelijk wordt verkocht, is die omzet voor altijd verloren.
- *Relatief vaste capaciteit.* De maximale capaciteit is het aantal tee times per dag vermenigvuldigt met het aantal golfers per flight. Natuurlijk zit hier iets van rek in, we kunnen de flights iets dichter op elkaar plannen, maar die mogelijkheden zijn niet onbegrensd.



Elementen van het RM-proces (Stan Josephi)

WAT IS REVENUE MANAGEMENT?

Stan Josephi: “Mijn definitie is: The art and science of optimising total contribution of an organisation’s multiple revenue streams by controlling price and availability of products in line with the strategic direction of the organisation. In andere woorden, het doel moet zijn om de bijdrage van iedere speler te optimaliseren door de prijs en beschikbaarheid van de producten te managen op basis van data en inzicht.”

- *Hoge vaste en lage variabele kosten (omgerekend per persoon).* Ook als er niet wordt gespeeld, lopen de vaste kosten door. Maar een persoon (extra) laten spelen is relatief goedkoop. De inkomsten die boven de variabele kostprijs uitkomen, voor de vaste kosten gebruikt worden. Het is dus voordeliger om iemand tegen een sterk gereduceerd tarief te laten spelen dan om de capaciteit onbenut te laten.
- *Variabele vraag.* De vraag wisselt per dag en zelfs per uur van de dag. Niet iedere dag of tijdstip is even populair. Hier geldt de wet van vraag en aanbod, populaire tijdstippen kunnen anders worden geprijsd.
- *Prijisdifferentiatie per type speler.* Verschillende mensen hebben een verschillende bereidheid tot het betalen van een prijs. En zelfs dezelfde mensen zijn bereid op verschillende momenten een andere prijs te betalen. Dit kan onder meer afhankelijk zijn van wie er betaalt, de groepssamenstelling en het doel van de ronde.
- *Reserveringen.* Een gedeelte van de boekingen wordt vooraf gemaakt. Dit stelt de exploitant in staat een forecast te maken en prijzen aan te passen naar gelang het moment van boeken, groepsgrootte, verwachte bezetting, etc.”

Er zijn al vaker voorbeelden uit de vlieg- en hotelwereld gebruikt om de golfwereld (een beetje) op zijn kop te zetten. De voorbeelden spreken aan en zijn duidelijk, waarom is het dan toch zo moeilijk om RM toe te passen?

“De belangrijkste stap om RM succesvol te kunnen implementeren, is dat het moet worden begrepen en omarmd door alle stakeholders in een organisatie, inclusief of misschien wel juist door het management. Er moet een cultuur groeien waarin het toepassen van verschillende prijzen voor verschillende mensen normaal wordt. Het management moet dus niet op de paniekknop drukken als de bezettingsgraad (nog) niet is behaald en receptionisten moeten geen moeite hebben om spelers uit te leggen waarom ze een ander tarief betalen. Daarnaast is een goed inzicht in boekingsgedrag en -patronen van spelers belangrijk voor het nemen van de juiste beslissingen. Het doel van RM is simpel, het optimaliseren van opbrengst, maar de toepassing in de praktijk is een complex proces dat bestaat uit een aantal elementen die van elkaar afhankelijk zijn, zoals hiernaast in het figuur *Elementen van het RM-proces* te zien is.”

In een artikel noemde u ‘perceived fairness of flexible pricing’. Wat zou u zelf als golfer fair vinden?

“De *perceived fairness* wordt mede bepaald door de mate van informatievoorziening van het te voeren prijsbeleid. Het is nooit de bedoeling het prijsbeleid complexer of ondoorzichtig te maken. Integendeel, het te voeren beleid moet helder en duidelijk



uitlegbaar zijn. Dat houdt dus in dat er geen wirwar van prijzen mag ontstaan. Verder kun je kortingen alleen aanbieden in combinatie met een restrictie; in de hotelindustrie spreekt men over *rate fences*. De kortingen kunnen gekoppeld zijn aan het moment van spelen, de transactie (het moment en de manier van reserveren of betalen), aan spelerskenmerken (ledenvoordeel) of zelfs aan het type product (wel of geen mogelijkheid tot annuleren of veranderen). Ik vind het logisch dat ik meer betaal voor mijn greenfee als ik kan annuleren. Of omgekeerd, dat ik een betere prijs krijg als ik vooruit moet betalen en/of niet kan annuleren. En natuurlijk vind ik het ook logisch dat ik op een druk tijdstip een hogere prijs betaal dan op een rustig moment. Ik kan er immers voor kiezen om op een goedkoper tijdstip af te slaan!”

Maar wat zegt u tegen golfers die flexibele tarieven niet fair vinden omdat ze meer moeten betalen?

“Het zou kunnen dat sommigen meer en anderen minder gaan betalen. Het biedt golfers de mogelijkheid tot een betere deal, alleen is dat wel afhankelijk van hoe flexibel je bent. Het is juist wel fair want prijsgevoelige spelers kunnen (nog steeds) tegen een gereduceerd tarief spelen, maar misschien niet meer op ieder moment van de dag. Immers: *tell me when you want to play and I tell you what to pay* of *tell me what you want to play and I tell you when to play*.”

Hiervoor ging het over greenfees, maar ook bij lidmaatschappen wordt inmiddels veel nagedacht over flexibele vormen. De angst is echter dat golfers dan kiezen voor een beperkter lidmaatschap, dus minder gaan betalen waardoor de totale omzet omlaag gaat.

“RM is niet een ander woord voor *discounting*. Sherri Kimes van Cornell University heeft twee strategische kernpunten van RM beschreven: prijs en duur. Oftewel, we kunnen omzetoptimalisatie bereiken door het nauwkeurig managen van de capaciteit, bijvoorbeeld de duur van een ronde streng handhaven zodat we een maximale bezetting kunnen draaien of overboeken om lege plekken te voorkomen (hiervoor geldt overigens wel dat je hiervoor je data grondig moet analyseren). Daarnaast kunnen we omzet optimaliseren door het aanbieden van verschillende prijzen aan verschillende mensen/spelers

TIPS

Robert Cross, een van de goeroes van het eerste uur op het gebied van RM in de luchtvaart en hotelindustrie, heeft een aantal core concepts waar u ook uw voordeel mee kunt doen:

- ▶ Focus op prijs in plaats van kosten.
- ▶ Stel prijzen vast op basis van de markt(vraag) in plaats van de kosten.
- ▶ Bewaar (een deel van) je product voor je meest waardevolle klanten (en dit zijn niet altijd de klanten of spelers die de hoogste prijs betalen!).
- ▶ Bepaal verschillende prijzen voor verschillende doelgroepen. One price fits all werkt niet.
- ▶ Neem beslissingen op basis van data en kennis, niet op basis van onderbuikgevoel.
- ▶ Evalueer je beslissingen op een continue basis (trial & error); het is een leerproces.

en in te spelen op de prijsgevoeligheid van spelers. De vraag of flexibele lidmaatschappen tot een omzetsijging of -daling zullen leiden, is van zoveel dingen afhankelijk. Ik hoop dit jaar mijn theoretische kennis (en ervaring) met de NGF te delen, zodat we tot meer gefundeerde informatie kunnen komen.”

De golfwereld, de prijsstelling in golf, wordt nog vooral ingegeven door een solidariteitsgedachte (iedereen betaalt evenveel) terwijl de trend individualisering is. Kunt u, ook met uw RM-achtergrond, een reden vinden om dit solidariteitsprincipe in stand te houden?

“Een reden om het huidige beleid in stand te houden zou wat mij betreft een bewuste strategische keuze moeten zijn. Bijvoorbeeld als je met elkaar de keuze hebt gemaakt om een golfclub te zijn waar solidariteit belangrijk is. Een voorbeeld uit de hotelindustrie: er zijn hotels die hun kamers nooit voor minder dan 125 euro aanbieden omdat ze zich op een specifieke doelgroep richten zoals zakelijke reizigers. In hun ogen mixt die zakelijke doelgroep niet met het segment dat boekt voor bijvoorbeeld 75 euro per nacht. Kortom, RM blijft altijd een *art and science* waar voldoende ruimte blijft voor input en besluitvorming door mensen. Voorwaarde is natuurlijk wel dat die mensen over de juiste kennis en inzicht beschikken!”

Geïnteresseerd of vragen? Stuur een mail naar Joris Slooten via zakelijk@ngf.nl



WIE IS STAN JOSEPHI?

Stan Josephi is Senior Lecturer Revenue Management op de NHTV Breda met een ruime internationale ervaring. Sinds 1998 heeft hij in de hospitality industry uiteenlopende rollen vervuld op het gebied van revenue management waardoor hij de discipline vanuit verschillende invalshoeken heeft benaderd: als trainer, consultant, opleider en researcher. In 2015 is hij gepromoveerd aan de Maastricht School of Management en hij publiceert regelmatig over revenue management. In zijn vrije tijd geniet Stan Josephi van zijn gezin en kun je hem regelmatig vinden op de golfbaan.