

REVENUE MANAGEMENT IS EEN KWESTIE VAN TRIAL AND ERROR

Jongleren met prijzen voor de hoogste omzet

Revenue management is zorgen voor de beste prijs voor een kamer op een specifieke dag. Geen eenvoudige opdracht, want OTA's snoepen mee van de omzet en ook de concurrentie zit niet stil. Software helpt om grip te krijgen op het prijzencircus van de hotellerie. Maar de hotelier zelf trekt aan de touwtjes.

Revenue management is geen truc om lege kamers op korte termijn alsnog bezet te krijgen door de prijzen te verlagen. Daarmee gaat de omzet wel omhoog, maar niet tegen de beste prijs. Voor revenue management is een vooruitziende blik nodig, gecombineerd met gegevens uit het verleden, die ieder hotel uit zijn Property Management System (PMS) kan halen. Revenue management is ook geen tool van een softwareleverancier. Het vergt namelijk altijd een menselijke actie: strategie bepalen. Ieder hotel heeft zijn eigen doelgroep en zijn eigen beleid, waarin staat welke gasten het hotel op welke dagen van de week ontvangt en welke arrangementen het daarvoor aanbiedt.

Vervolgens is het de vraag welke kamerprijzen bij dit beleid de hoogste omzet genereren. Bij de beantwoording van die vraag komt software goed van pas, onder andere voor een analyse van data uit het verleden. De meeste hotels hebben deze informatie wel beschikbaar, maar het is de kunst er

optimaal gebruik van te maken. Ieder hotel kan nagaan wanneer de meeste reserveringen worden gemaakt voor het paas- en pinksterweekend en voor jaarlijks terugkerende (sport)evenementen bijvoorbeeld. In die periode mogen de prijzen voortaan wat hoger zijn dan in de periode ervoor. Check bijvoorbeeld ook hoeveel weken van tevoren stelletjes een weekendje weg boeken. Met die kennis van zaken is voor elke dag van het jaar de optimale prijs te bepalen, zowel voor vroeg- als voor laatboekers. Dat zijn zomaar een paar schoolvoorbeelden van revenue management.

CREATIEF MET KORTING

Ieder hotel kan baat hebben bij revenue management, weet Jan-Willem Moors van Hotels Online, maar voor het beste resultaat is wel wat creativiteit nodig. "Bedenk aantrekkelijke arrangementen in samenwerking met het restaurant. Denk na over refundable en non-refundable tarieven. Overweeg vroegboekorting, een beproefd succes in de reiswereld, maar in hotelwereld nog een onderschat

instrument. De bepaling van de beste prijs op het juiste moment is een kwestie van beleid maken. Software helpt alleen om dat beleid uit te voeren."

Een PMS als LodgeGate van Hotels Online geeft hoteliers de mogelijkheid om verschillende prijscodes te koppelen aan verschillende boekingsdagen. Het moment dat het tarief opent en sluit kun je vooraf instellen, evenals een minimaal aantal nachten, bijvoorbeeld als de aankomst op vrijdag valt. Zo hoef je niet ieder moment een vinger aan de pols te houden en verlopen de boekingen achter de schermen tegen exact de juiste voorwaarden. Ook is een koppeling mogelijk met een channelmanager, als doorgeefluik naar de verschillende boekingskanalen. In andere pakketten gaat dat op een vergelijkbare manier.

Sommige hoteliers voelen niets voor prijsvariatie. Jan-Willem Moors heeft daar wel begrip voor, maar ook een oplossing. "Prijsvariatie lijkt niet eerlijk tegenover een vaste gast, die voor dezelfde kwaliteit de ene keer een hogere prijs betaalt dan de andere keer. In de Randstad is dat niet zo'n probleem, omdat daar relatief weinig terugkerende gasten zijn. Maar buiten de Randstad is het absoluut een nadeel om vaste gasten te confronteren met wisselende prijzen. Een creatieve oplossing is bij vertrek of via e-mail een code te geven waarmee ze altijd vijf procent korting krijgen op de laagst mogelijke prijs. Dan voelt de gast zich toch gewaardeerd."

RECEPT VOOR REVENUE MANAGEMENT

Om revenue management optimaal te kunnen toepassen heb je minimaal de volgende ingrediënten nodig: historische gegevens, concurrentiegegevens en prognosegegevens. General Manager Dirk Leysen van Winner Hotelsoftware:

"Met die parameters gaat een hotelier aan de slag om te voorspellen wat in de markt gaat gebeuren en zo de optimale prijs te bepalen. Het is dus belangrijk om een PMS te kiezen dat die gegevens beschikbaar maakt. In het PMS van Winner zijn historische en prognosegegevens kant en klaar aanwezig. Voor gegevens over de concurrentie is integratie nodig met een partner, zoals BookingSuite of een Hotel Rate Shopper. Hoe langer hoe meer hotels laten ook het boekingsgedrag meespelen als parameter. Ze kijken op welke dagen een bepaalde periode in de toekomst uitverkocht is geweest. Als je weet dat de kerstperiode al in februari volgeboekt is, dan ben je te laat als je in maart de prijzen gaat verhogen." Vrijwel alle hotels hebben baat bij revenue management. "Hoe heviger de concurrentie in de omgeving, des te groter de noodzaak," meent Leysen. "Het is een kip-ei-verhaal: hoe meer hotels revenue management adopteren, des te belangrijker wordt het voor de overblijvers om het ook te doen. Al

met al denk ik dat 90 tot 95 procent van de hotels er baat bij zal hebben."

KOSTEN VERMIJDEN

Voor een goede toepassing van revenue management is het van groot belang om de kosten inzichtelijk te hebben. De trend op dit moment is zoveel mogelijk omzet via de eigen website binnen te halen, om commissies voor OTA's te vermijden. Daarvoor moet je je doelgroep heel goed kennen én weten wanneer je dalperiodes zijn, zodat je voor die periode een campagne kunt inzetten. In nieuwsbrieven en in advertenties kun je dan bijvoorbeeld speciale arrangementen aanbieden.

Een klantvriendelijke boekingsstool en goede vindbaarheid van de hotelwebsite zijn absolute voorwaarden om gasten via de eigen website te laten boeken. SEO (Search Engine Optimisation) en Google (Hotel) Ads zijn daarbij onmisbaar. Google Analytics heb je nodig om te weten hoe gasten op je website komen en hoe lang ze er blijven. Boeken via de eigen website kun je nog verder stimuleren met direct-booking-tools, adviseert Michael Wiesebron van Stardekk, leverancier van onder andere channelmanager Cubilis. Hij somt er



**ANNE MARIE ROSSOU, MANAGER AUBERGE DU BONHEUR, TILBURG:
"ALTIJD DE HOOGSTE PRIJS WILLEN IS EEN KORTETERMIJNVISIE"**

"Als kleinschalig hotel met 36 kamers beschikken we helaas niet over slimme software die ons helpt om dagelijks de beste prijs aan te bieden. Uiteraard laden we via onze channelmanager de bijbehorende prijzen op drukke momenten in de stad of regio. Reserveringsaanvragen vanaf vijf kamers beoordelen we met de hand. Het komt voor dat we kiezen voor een iets lagere prijs, omdat we hiermee op lange termijn beter af zijn. Kamers te allen tijde tegen de hoogst mogelijke prijs verkopen is een kortetermijnvisie, die niet altijd het gunstigste resultaat geeft"

"Het doel is niet om zoveel mogelijk kamers te verkopen, maar om daar zoveel mogelijk aan over te houden"



BART REINTS BOK, EIGENAAR CHARME HOTELS: "VERGEET NEDERLANDSE BOEKINGSKANALEN NIET"

"Revenue management kan de omzet van een hotel met 10 tot 50 procent verhogen. Voor zelfstandige hotels is de wereld van online boekingen nauwelijks bij te houden. Het begint met het bepalen van de boekingskanalen die je doelgroep gebruikt. Vervolgens kies je een channelmanager die daar een koppeling mee maakt. Niet alle channelmanagers sluiten aan op Nederlandse boekingskanalen, terwijl die voor hotels buiten de Randstad heel belangrijk zijn! Het belangrijkste blijft de eigen site."

een paar op: "Toon de tarieven via andere boekingskanalen op de hotelwebsite, zodat een bezoeker in één oogopslag ziet dat boeken via de website voordeliger is. Stuur gepersonaliseerde e-mails en doe daarmee aan upselling, bijvoorbeeld door een diner of ontbijt aan te bieden. Verder kun je linken aan trivago of Tripadvisor. Hoteliers zijn daar nu nog huiverig voor, omdat ze dan moeten afrekenen volgens het principe pay per click. Binnenkort komt daar als keuzemogelijkheid pay per acquisition bij. Het hotel hoeft dan pas te betalen als de gast daadwerkelijk reserveert."

SOFTWARE ONMISBAAR?

Revenue management is weliswaar onmisbaar voor alle hotels, maar niet ieder hotel hoeft alles te doen wat mogelijk is, vindt Michael Wiesebron. "Revenue management is alles omvattend. Zoveel mogelijk kamers vullen, de prijs optimaliseren én de kosten omlaag brengen. Voor optimaal revenue management kan een hotel zijn PMS koppelen aan een Revenue Management System. Zo'n RMS houdt bij wat er in de omgeving van het hotel gebeurt aan evenementen bijvoorbeeld, welke vluchten aankomen op de luchthaven, wat het weer is, noem maar op. Op basis van gegevens uit het verleden en inzichten van de hotelier zelf suggereert

een RMS de optimale prijs. Je kunt daarbij aangeven onder welke voorwaarden de prijs moet gaan stijgen of dalen en met hoeveel procent. Voor grote hotels met veel concurrentie kan dat lonend zijn. Voor kleinere hotels op het platteland is het moeilijker om een return on investment uit een RMS te halen."

Echt onmisbaar is een PMS, onder andere om goede rapportages te kunnen maken van het verloop van de boekingen in het verleden, van de prijzen en van de tijdspanne tussen de boekingsdatum en de aankomstdatum. Een goed systeem lepelt voor de hotelier ook moeiteloos de RevPar, de Net RevPar, de pickup en de bezetting op, zodat die hierop het beleid kan aanpassen.

Ook een channelmanager is niet meer weg te denken uit het distributieland, vindt ook Patrick Brand van Hoteliers.com. Net als een PMS heeft een channelmanager een belangrijke functie voor de revenue manager. Het bijhouden van de prijzen is soms handiger in te passen in de channelmanager, soms in het PMS. "Hoteliers.com is vorig jaar een strategisch partnerschap aangegaan met Google, waardoor er nu ook een koppeling is ontstaan met Google Hotel Ads. Naast de bekende boekingsites wordt Google steeds belangrijker. Die wil je ook in je channelmanager meenemen."

Welke methode werkt voor welk hotel, is niet eenvoudig te zeggen. Bovendien vergt het tijd en aandacht om beleid te finetunen. Michael Wiesebron: "Revenue management is een kwestie van trial and error. Hoe maak je de hotelwebsite beter vindbaar, hoe zorg je dat bezoekers langer op de website blijven, welke boekingskanalen zijn wanneer belangrijk en welke kun je missen? Allemaal vragen waar je al doende een antwoord op kunt vinden."

HANDWERK VS SOFTWAREKOPPELING

De mate waarin software een rol speelt in revenue management, zal dus van

hotel tot hotel verschillen. De ene hotelier zal daar wat verder in willen gaan dan de ander, weet Patrick van der Wardt van Amadeus Hospitality. "Een RMS als IDeaS of Duetto is vooral interessant voor grotere hotels of management companies. Een RMS werkt met trendanalyses en algoritmes om de optimale prijzen te berekenen. Het prijskaartje van een RMS maakt dat het niet voor alle hotels interessant is. Bovendien heb je een revenue manager nodig met kennis van zaken." Een RMS is geen voorwaarde om revenue management te kunnen toepassen. Ook in het PMS kun je prijzen bepalen op basis van restricties.

Het minste wat je als (klein) hotel kunt doen aan revenue management is wel de channelmanager koppelen aan het PMS, vindt Van der Wardt. "Het PMS genereert dan automatisch de prijzen voor externe kanalen als Booking.com en Expedia, maar ook voor de eigen website. Hotels die hun boekingskanalen nog handmatig beheren, lopen altijd een stap achter. Op die manier kunnen ze nooit de laatst beschikbare kamer op al hun kanalen aanbieden. Het maken van een koppeling levert een verhoging van de omzet van vier tot zes procent op."

CHANNELMANAGER KIEZEN

Bij de zoektocht naar een geschikte channelmanager is het zaak om goed te letten op de informatie die het systeem biedt en de gebruiksvriendelijkheid. Ook de koppeling met een bestaand PMS is essentieel, maar zo mogelijk nog belangrijker is de koppeling naar de kanalen waarmee je gasten kamers boeken. Let dus op of de channelmanager die koppelingen biedt en of de leverancier in staat en bereid is om eventuele ontbrekende kanalen toe te voegen. Een hot issue bij alle hotelsoftware is de support. Patrick Brand: "Er wordt vaak gekeken naar de prijs van de channelmanager en de technologie, maar de support is net zo belangrijk. Er zijn channelmanagers die hun support hebben uitbesteed aan een buitenlands bedrijf. De helpdesk zit dan bijvoorbeeld ergens in Azië. Daar is natuurlijk niks mis mee, maar het kan zijn dat het niet aansluit bij de filosofie van je hotel."

VOOR GEVORDERDEN

Tot nu toe hebben we het alleen over revenue management van hotelovernachtingen gehad, maar op dezelfde manier is ook de omzet van partijen en evenementen te beïnvloeden. Volgens Patrick van der Wardt van Amadeus Hospitality is dit nog onontgonnen terrein. "Stel je voor dat je een zaalruimte verhuurt voor een avondbijeenkomst, maar later blijkt dat je daardoor nee moet verkopen aan een conferentie met overnachtingen, dan is je omzet niet optimaal. Daarvoor is een geavanceerd systeem nodig, waar nog niet veel hotels mee werken."

Dirk Leysen van Winner ziet dat op dit terrein een evolutie aan de gang is. "Revenue management kan ook veel opleveren voor tafelreserveringen, partijen en feesten. Een PMS kan daarover wel gegevens aanleveren, maar die zijn nog moeilijk vergelijkbaar met de concurrentie. De tools die daar-

"De koppeling tussen een PMS en een channelmanager levert al een verhoging van de omzet van vier tot zes procent op"

voor zijn op het terrein van hotelovernachtingen, moeten voor vergaderingen en conferenties nog worden ontwikkeld." Maar ook zonder innovatieve software is revenue management door te trekken naar andere omzetgroepen van het hotel. Jan-Willem Moors heeft een simpele doch doeltreffende tip: "Betrekt de keuken erbij als er evenementen in de buurt zijn. Een hotel in Rotterdam kan zich profileren met een pastamenu voor marathondeelnemers bijvoorbeeld. Ook dat is revenue management." **HM**

TEKST - JOSÉ MAST

BREEK AF, DIE SILO'S!

Slimme software en een dito strategie zijn voor een goede toepassing van revenue management onmisbaar, zo leren van de software-experts in dit artikel. Maar revenue management wordt pas echt een succes als alle hoteldisciplines optimaal samenwerken, weet horeca-adviseur Monique van Gevelt. "De acties van een revenue manager zijn niet altijd in het voordeel van Operations. Denk bijvoorbeeld aan een actie om een nieuwe doelgroep te bewerken. Die kan heel arbeidsintensief zijn, terwijl pas op de lange termijn blijkt of dat de moeite waard was."

Nu ziet Monique van Gevelt iedere discipline vaak nog vanuit zijn eigen silo denken, in plaats van voor het hotel als geheel. "Revenue management is een vrij technische discipline en dat schuurt soms met de hospitalitygedachte. Andere afdelingen krijgen daardoor de neiging hun toko te beschermen. Het management moet een cultuur scheppen die kennis delen en open communicatie stimuleert. Alleen een revenue manager aanstellen helpt niet. Hij of zij heeft intern draagvlak nodig."

Het is dus zaak dat alle afdelingen begrijpen dat revenue management en marketing het vertrekpunt zijn voor de customer journey. Van Gevelt: "De juiste gast vinden voor het bedrijf, daar gaat het om. Dat moet tegenwoordig op micro-niveau: de gast wil individueel worden benaderd. Als het lukt om precies de juiste gast te verleiden en je online belofte in het hotel te vervullen, dan worden de reviews vanzelf beter. En dat is in het belang van de hele organisatie."

REVENUE MANAGEMENT: TIPS AND TRICKS

- Denk vooruit. Als de agenda voor volgende week nog leeg is, is het te laat.
- Bied aan wat je doelgroep wil, niet wat je zelf wilt verkopen. Eén keer diner is meestal meer dan genoeg, de tweede keer bepaalt de gast graag zelf waar hij eet.
- Ontbijt hoeft niet altijd inclusief om concurrerend te zijn.
- Stel verschillende tarieven vast aan de hand van de annuleringsvoorwaarden: flexibel of juist niet.
- Geef korting bij een verblijf van meerdere nachten.
- Stel eventueel een minimum aantal overnachtingen in wanneer een weekenddag deel uitmaakt van de boeking.
- Geef vroegboekorting.
- Geef korting als het verblijf in een bepaalde (rustige) periode valt.
- Pas de prijzen aan bij grote evenementen in de omgeving, zoals beurzen, sportwedstrijden, concerten, festivals etc.