

Luchtvaartmaatschappijen weten het al lang. Door slim met hun vraag/aanbodstelsel te spelen is het mogelijk om waarde en omzet te maximaliseren – de opbrengst per stoel en per kilometer. Projectontwikkelaars en beleggers zouden veel meer waardeverbetering kunnen realiseren dan ze nu doen. Slim Revenue Management helpt hierbij. Dit instrument kan zowel voor koop als huur worden gebruikt.



# Slim Revenue Management vergroot vastgoedwaarde

door **Ronald-Henk Ritsma\***

Revenue Management (omzet management) omvat eigenlijk alle methoden om een optimale prijs/afzetverhouding te bepalen opdat bij een gegeven capaciteit en vraag de omzet maximaal is. Top luchtvaartmaatschappijen zoals de KLM, maar ook telecombedrijven, hebben dit tot een apart vak verheven. Zij hebben een speciale afdeling met pricing managers. Hierdoor realiseren zij een hogere waarde dan zonder de inzet van Revenue Management. Naast kwalitatieve markt- & concurrentie-analyse maken ze bijna altijd gebruik van wiskundige en statistische (vraagvoorspellings-)methoden om hun beslissingen te ondersteunen, al is dit geen voorwaarde. Kenmerkend is ook dat er altijd van een beperking sprake is en dat bij die beperking wordt gezocht naar het maximaal haalbare. Aangezien mensen, middelen, kapitaalgoederen en geld altijd beperkt zijn, doet in principe elk bedrijf wel in een of andere

vorm aan Revenue Management, maar zelden is dit een apart vak of afdeling. Naast Revenue Management bestaat er ook nog Margin Management. Revenue Management richt zich op het maximaliseren van de omzet door strategische en tactische prijsvorming en optimale inzet van het aanbod aan de klant. Margin Management richt zich op het maximaliseren van de Contributie Marge (prijs/variabele kosten).

## **VOORBEELD 1** **Vraagontwikkeling over de tijd en acceptatie van klanten**

Een bedrijf kan ervoor kiezen om voor een bepaald product altijd een vaste prijs te hanteren en alle klanten te accepteren. Maar het kan lucratiever zijn om een ander beleid te voeren. Omdat er mensen zijn die een hogere of lagere prijs willen betalen voor hetzelfde product, is het zinvoller om een gesegmenteerd prijsbeleid te voeren. Dit leidt tot een hogere omzet dan bij een vaste prijs.

Stel, op een bepaalde route zet een luchtvaartmaatschappij de prijs voor een ticket op

100 euro. In dat geval verkoopt het bedrijf 100 stoelen. Zou de prijs van het ticket 50 euro zijn, dan zou de vraag meer dan verdubbelen, namelijk naar 210 stoelen. In het eerste geval is de omzet 10.000 euro, in het tweede geval 10.500 euro. Het is dus zinvoller om de prijs op 50 euro te stellen als deze luchtvaartmaatschappij ook daadwerkelijk 210 stoelen kan aanbieden. Of niet? Er blijkt een nog lucratievere strategie mogelijk te zijn. Wat nou als het bedrijf in staat is om 100 stoelen te verkopen aan de groep die bereid is 100 euro te betalen en de overige stoelen aan de mensen die pas bereid zijn om een ticket te kopen bij 50 euro? De opbrengst zou dan 10.000 euro (100 maal 100) plus 5.500 euro (110 maal 50) is 15.500 euro zijn.

## **Beperkingen**

Een luchtvaartmaatschappij krijgt dit voor elkaar door voorwaarden te stellen, beperkingen eigenlijk. Hoe minder beperkingen, hoe meer vrijheid, hoe hoger de prijs. Een vroegboekter krijgt korting, mits hij ruim van te voren boekt. Zakenreizigers willen

echter flexibel zijn, boeken vaak op het laatste moment en zijn bereid meer te betalen. Dit kost de KLM niets extra's, maar levert wel meer geld op. Philips hanteert eenzelfde strategie door bij de introductie van een product een hogere prijs te vragen en die dan stelselmatig elk jaar te verlagen. Hierin schuilt wel het gevaar van *prijsverwatering*, waardoor de extra waarde kan verdampen. Als consumenten door hebben dat de prijs op termijn daalt, zullen zij hun aankoop uitstellen. In de consumentenelektronica kan deze strategie echter zonder gevaar toegepast worden, omdat er een groep innovators is die juist altijd het nieuwste van het nieuwste wil hebben en daarvoor een hogere prijs wil betalen.

## **Acceptatiesystemen**

Om in de luchtvaart een maximale omzet te krijgen wordt gewerkt met acceptatiesystemen. Dit werkt als volgt. Vroegboekters betalen een lagere prijs dan klanten die later boeken. Boeken echter te veel mensen vroeg, dan levert dit de luchtvaartmaatschappij een nadeel op als men verwacht dat er laatboekers komen die bereid zijn een hogere prijs te betalen. De luchtvaartmaatschappij sluit daarom op een bepaald moment de vroegboekklasse om stoelen over te houden voor laatboekers. Zo wordt gespeeld met het capaciteitsaanbod om de omzet te maximaliseren. Door middel van vraagvoorspellingsmethoden wordt geschat wat de toekomstige vraag zal zijn en een afweging gemaakt of men bepaalde tariefklassen al dan niet afsluit.

## **Toepassen bij vastgoed**

Projectontwikkelaars kampen vaak met de doelstelling van 70 procent voorverkoop. Revenue Management kan helpen dit op te lossen. Maar belangrijker nog is de vraag of 70 procent wel verstandig is. Daardoor kan namelijk waardesuboptimalisatie ontstaan. In onderstaande twee voorbeelden wordt er van uitgegaan dat 70 procent voorverkoop gehaald moet worden; de voorverkoop wordt echter in stukjes opgedeeld om inzicht te krijgen in de marktvraag. Deze methode kan voor vastgoed in verschillende varianten worden toegepast. Het aanbod van koopwoningen bijvoorbeeld kan in één klap op de markt worden gezet tegen een vaste prijs. De aanbieder kan echter ook eerst een klein deel op de markt zetten, kijken hoe sterk de vraag is en vervolgens een tweede deel in de markt zetten tegen een hogere prijs. Hierop is nog een variant mogelijk die in andere branches regelmatig wordt toegepast. Een klein aantal woningen kan tegen een flinke korting aangeboden worden. In combinatie met een goede promotiecampagne leidt dit vaak tot een meer dan evenredige vraag. Door de gestegen populariteit kan vervolgens (een deel van) de overige woningen tegen een iets hogere prijs verkocht worden. Een deel

van de mensen die pertinent zo'n huis willen, zal bereid zijn dan maar de iets hogere prijs te betalen. De totale omzet wordt daardoor hoger dan zonder deze actie.

## **Verhuur**

Bij de verhuur van woningen kan men een klant direct accepteren. Maar men kan ook afwachten of er in een latere fase nog een klant komt die bereid is een hogere huur te betalen. Als men dergelijke klanten verwacht, wordt de woning niet verhuurd. Dit betekent op korte termijn het mislopen van een inkomstenstroom. Dat moet afgewogen worden tegen de verwachte hogere inkomstenstroom over een langere periode. Omdat klanten vaak voor een lange periode huren, kunnen de consequenties voor de langetermijninkomstenstroom groot zijn als klanten te makkelijk worden geaccepteerd. Om dit beleid goed te voeren is het van essentieel belang een goede lokale marktanalyse te doen. Ook hier kunnen vraagvoorspellingsmethodes helpen.

## **VOORBEELD 2**

### **Optimale mix bij het ontstaan van knelpunten**

Alle hulpbronnen zijn beperkt. Bouwvakkers zijn momenteel moeilijk te krijgen, geld is beperkt aanwezig. Het ene huis kost meer dan het andere of is moeilijker te produceren. Omdat mensen, middelen en kapitaalgoederen schaars zijn, ontstaan er soms knelpunten en moeten er keuzes worden gemaakt. Planeconomen gebruiken optimalisatiemethoden om te bepalen hoe grond moet worden verdeeld. Projectontwikkelaars maken daar nog weinig gebruik van, mogelijk omdat de omgeving rondom een project erg volatiel is. Toch is het verstandig wel gebruik te maken van dergelijke optimalisatiemodellen, omdat ze vaak tot een extra waardeverhoging leiden. Door middel van een gevoeligheidsanalyse kan gekeken worden hoe robuust de optimale oplossing is als omgevingsfactoren veranderen. Ook belangrijk is om dit niet alleen vanuit de capaciteitskant te bekijken, maar ook vanuit de vraagkant.

## **Eenvoudig**

Een eenvoudig vastgoedvoorbeeld. Een projectontwikkelaar bouwt 130 woningen. Van de gemeente mogen dat 100 koopwoningen zijn naar eigen inzicht en prijs, en 30 sociale huurwoningen. Wel wil de gemeente dat de woningtypen verschillen. Stel, type 1 brengt 100.000 euro op (verwachte vraag 80 woningen). Type 2 brengt 150.000 euro op (verwachte vraag 80 woningen). Type 3 brengt 90.000 euro op (verwachte vraag 100 woningen). Zou de ontwikkelaar type 3 bouwen, dan kan hij altijd alle woningen verkopen, maar voldoet hij niet aan de eis van de gemeente. Bij type 1 en 2 moet de projectontwikkelaar ook nog 20 huizen van een ander type bouwen. Wat

is de optimale mix?

In dit eenvoudige voorbeeld is de optimale mix 80 woningen van type 2 en 20 van type 1. Waarom? Type 2 brengt het meeste geld op (150.000 euro) daarna type 1 en daarna type 3. De vraag van type 2 is echter beperkt tot 80. Het heeft dus geen zin om er 100 te bouwen, want dan worden er 20 niet verkocht. Daarom kan er nog geld verdiend worden door 20 te bouwen van type 1.

## **Toenemende complexiteit**

Maar in de praktijk is de complexiteit vaak groter. Door de beperkte beschikbaarheid van bouwvakkers zijn er maar 10.000 manuren beschikbaar om het project te realiseren. Type 1 kost 200 manuren, type 2 100 manuren en type 3 90 manuren. Welke mix moet de projectontwikkelaar nu produceren om een zo hoog mogelijk omzet te krijgen? Dit is niet meer eenvoudig te berekenen; in dit geval is hulp nodig van wiskundige methoden. De optimale mix is in dit geval 1 woning van type 1, 80 van type 2 en 19 van type 3. De complexiteit is groter geworden en verschillende factoren beïnvloeden nu ineens elkaar.

Als er meer knelpunten zijn (bijvoorbeeld eisen van de gemeente ten aanzien van de hoeveelheid woningen in een bepaalde prijsklasse), is het raadzaam om gebruik te maken van wiskundige methodes om tot een oplossing te komen. Met behulp van software kan dat vrij eenvoudig zonder diepgaande wiskundekennis. Wel is enige kennis van modelbouw vereist. Dit voorbeeld is sterk vereenvoudigd, maar toont wel aan dat productievraagstukken ook altijd vanuit een omzetkant bekeken moeten worden. Bij conceptontwikkeling bepalen ontwikkelaars de omzet en houden rekening met de kosten. Echter, een goede afweging voor de juiste mix wordt zelden gedaan.

## **Meer geld verdienen**

Alhoewel de vastgoedsector bekend is met het vraag/aanbodspel, hebben projectontwikkelaars over het algemeen prijsvorming en omzetmaximalisatie niet tot een apart vak verheven. Meestal worden aan makers prijzen gevraagd en daar blijft het bij. Revenue Management heeft tot doel stelselmatig rekening te houden met prijsdynamieken, prijsverwachtingen en andere factoren die de prijs en het vraag/aanbodstelsel beïnvloeden. Het doel is de waarde of omzet van schaarse goederen te maximaliseren. Projectontwikkelaars zouden meer waarde kunnen realiseren door hier meer aandacht aan te besteden. ◀◀

*\*Ronald-Henk Ritsma is verantwoordelijk voor het marketingbeleid bij de Alliantie Ontwikkeling. Daarvoor heeft hij verschillende marketing/salesfuncties gehad bij de KLM. Zowel bij de KLM als in zijn studie heeft hij veel ervaring opgedaan met Revenue Management.*