

COMMENT AUGMENTER LES REVENUS EN AUGMENTANT LE NOMBRE DE ZONES DE TEMPS DE DÉPART

ÉCRIT PAR :

MIKLÓS BREITNER / GOLF BUSINESS MONITOR



NEXXCHANGE



EN AUGMENTANT LE NOMBRE DE PLAGES HORAIRES PROPOSÉES AUX JOUEURS, VOUS POURREZ MIEUX RÉPONDRE AUX BESOINS DE VOS CLIENTS ET GÉNÉRER DES REVENUS SUPPLÉMENTAIRES.

Résumé

Dans ce livre blanc, nous décrivons l'importance et les avantages de la **gestion du rendement** (ou gestion des revenus). La gestion du rendement est une méthode largement utilisée dans les secteurs des compagnies aériennes, de la location d'hôtels et de la location de voitures. En raison des similitudes avec le secteur hôtelier, les clubs de golf peuvent également appliquer les principes de gestion des revenus qui y sont développés. Tous deux misent sur une exploitation immobilière avec un inventaire prédéfini.

Contrairement à l'industrie hôtelière, les terrains de golf n'offrent pas différents types de chambres par nuit pour répondre aux différents besoins des clients. Les différentes plages horaires de départ par jour attirent des clients premium ou sensibles au prix, mais.

L'identification des **types de clients** permet d'obtenir les informations nécessaires pour développer les offres les plus pertinentes. Cela signifie que vous devez affiner vos groupes cibles potentiels et vos types de clients pour trouver des golfeurs pour les heures de pointe, mais également pour vos plages horaires vides (hors heures de pointe).

Lorsque vous combinez le **profil d'acheteur et les informations d'achat**, vous disposez de conseils clairs sur les décisions que vous devez prendre pour vendre plus de droits de jeu, mais également pour d'autres services du club.

De cette manière, vous pouvez associer les clients les plus rentables avec les bonnes offres de départ et maximiser le rendement par heure de départ disponible, mais également des divers services du club.

Nous ne devons pas seulement nous concentrer sur la fonction droit de jeu / heure de départ du club, car de cette manière, le club ignorera probablement d'autres sources de revenus et d'autres opportunités (par exemple, restauration, boutique).

Une recommandation est de s'écarter de l'utilisation des **plages horaires de départ classiques** (les 4 plages horaires sont: semaine, fin de semaine et haute / basse saison) pour adopter **12 plages horaires de départ** pour offrir aux joueurs plus de combinaisons prix / inventaire et générer plus de revenus pour votre club.:

- Heure de pointe (modifiée chaque semaine en fonction du lever du soleil)

- Lève-tôt et crépuscule (modifiée chaque semaine en fonction du lever du soleil)
- Période creuse
- 2 zones: semaine et fin de semaine
- 2 zones: basse et haute saison.

Il va sans dire que ce n'est que le début d'activités de golf plus centrées sur le client. Avec cette nouvelle approche, il est important **d'analyser le taux d'occupation** et d'ajuster les prix en conséquence. Sur la base des résultats, les opérateurs devront ensuite **optimiser** les tarifs, les offres de droits de jeu et les options d'abonnement pour les périodes de pointe et les périodes creuses.

Selon certaines sources, le taux d'occupation pendant la semaine ne représente **que 66%** de l'occupation la fin de semaine. Nous estimons que les heures de pointe de la semaine représentent **50%** du taux d'occupation en semaine, de sorte que les heures creuses et les heures limite devraient avoir des taux d'occupation très bas.

Les opérateurs de parcours doivent appliquer une **tarification basée sur la valeur**, une approche centrée sur le client offrant davantage de choix pour différents profils de clients. Plusieurs études ont montré que les gens sont disposés à payer un supplément au prix standard de leurs concurrents pour une offre et une expérience orientées client. Selon une « étude Walker », l'expérience client dépassera le prix et le produit en tant que caractéristique de différenciation la plus importante de la marque d'ici 2020.

Le défi pour les dirigeants de club consiste à identifier **les meilleurs clients pour une plage horaire particulière** afin de maximiser les revenus.

Pour garder vos meilleurs clients et développer le jeu, vous devez développer des stratégies pour motiver ce groupe cible à revenir. Les opérateurs doivent être beaucoup plus flexibles et proactifs pour créer des expériences significatives.

La nouvelle approche de segmentation du marché des clients basée sur les plages horaires devrait avoir un effet positif immédiat sur l'augmentation des temps de départ, des abonnements et des ventes supplémentaires de services du club de golf (par exemple, boutique, restauration, spa, gymnase), mais devrait aussi accroître la rentabilité.



Introduction

Une idée souvent citée est que les clubs de golf devraient comprendre leurs clients et créer des **profils de clients**. Au cours des dernières années, de plus en plus de clubs de golf ont commencé à reconnaître qu'il ne suffisait pas de savoir ce que sont leurs clients, mais aussi **qui ils sont** (par exemple, temps de jeu préféré, durée probable de la partie, réservation ou arrivée sans s'annoncer etc.).

Si nous connaissons le profil des clients les plus rentables pour une certaine plage de départs, nos activités de vente et de marketing seront beaucoup plus efficaces. Identifier les types de clients en jouant sur les plages horaires augmente votre capacité à obtenir les informations nécessaires au développement des offres les plus pertinentes. Cette façon de penser contribue également à une **meilleure expérience client**.

Lorsque vous combinez le **profil d'acheteur et les informations d'achat**, vous disposez de conseils clairs sur les choix à faire pour vendre plus de droits de jeu, mais également des adhésions au club.

Nous ne devrions pas nous concentrer uniquement sur la fonction droit de jeu/heure de départ du club, car cela obligerait probablement l'exploitant du terrain de golf à ignorer les autres sources de revenus et les opportunités.

Les responsables de parcours de golf comprennent que **la demande d'heures de départ des golfeurs** est très variable (par exemple, la demande les fins de semaine, en été, est généralement plus élevée à certaines heures de la journée). Les golfeurs ont tendance à s'intéresser davantage aux heures de pointe des jours de semaine et des fins de semaine. Sans la segmentation des plages horaires et l'adaptation des prix en conséquence, les meilleurs clients des opérateurs sont frustrés, car le temps nécessaire pour jouer la partie ne correspond pas à leurs attentes.

Dans le même temps, il ne faut pas oublier qu'un **grand nombre d'heures de départ non vendues font également partie de l'inventaire** des terrains de golf. Le développement de marchés pour ces plages horaires non utilisées est donc une entreprise qui nécessite de nouvelles stratégies.

L'objectif est de trouver les clients les plus rentables avec les bonnes offres d'heures de départ.

Les clubs de golf doivent accepter le fait que leurs clients recherchent des **expériences enrichissantes**. Pour conserver les clients existants et élargir le jeu, les opérateurs de parcours doivent être flexibles. Pour rester / devenir pertinent pour les clients potentiels, le service doit être conçu pour améliorer **leur mode de vie**.



Préalable

La gestion du rendement est une méthode largement utilisée dans les industries des compagnies aériennes, des hôtels et des voitures de location. Récemment, il a également attiré l'attention dans l'industrie du golf. **L'essence de la gestion du rendement** est de réconcilier le moment de la performance avec la volonté du client de payer pour le service rendu à ce moment-là.

La plupart des stratégies de gestion du rendement incluent des méthodes de déplacement de la demande liées aux prix, en fonction de la sensibilité des prix à la consommation.

Cependant, **la gestion du rendement n'est pas une stratégie de rabais**. La différenciation des prix devrait entraîner une augmentation des prix en période de pointe et des rabais de la tarification par temps limite. Les écarts entre les bas et les hauts d'une journée devraient être élargis, de même que les écarts entre la basse et la haute saison.

La gestion du rendement devrait rapprocher les taux d'occupation à différentes périodes et ouvrir le marché aux joueurs sensibles aux prix. S'il est correctement configuré, le nouveau prix devrait augmenter le taux de participation des golfs et attirer de nouveaux joueurs.



Nous pouvons dire que la gestion du rendement est une combinaison de systèmes d'information prix / stock, elle définit des stratégies de tarification pour **attribuer le bon service (dans notre cas, heure de départ), au bon client, au bon moment**.

La bonne heure de départ signifie qu'elle apporte **le plus grand avantage au client**. Bien sûr, « bonne » signifie également des avantages pour le club (par exemple, revenus supplémentaires en périodes creuses, satisfaction de la clientèle, etc.).

En pratique, cela signifie que les prix sont fixés en fonction de la demande prévue, de sorte que même les clients sensibles aux prix trouveront des heures de départ qui leur conviennent.

Pour pouvoir modifier la demande, le responsable du club doit pouvoir prévoir **les heures de pointe et les périodes creuses** chaque jour en fonction du soleil et de la saison. Cela doit être configuré pour chaque semaine de l'année, mais cela ne change pas d'une année à l'autre.

La demande saisonnière et l'établissement de haute et basse saison doivent être surveillés sur la base de l'expérience ou en observant les schémas de réservation. L'objectif devrait être de **maîtriser la demande des clients** grâce à l'utilisation de leviers stratégiques liés au temps et aux prix.

Les quatre facteurs sont:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| 01. Calendrier (si les temps de départ sont réservés) | 03. Capacité |
| 02. Heure (moment du service) | 04. Coût (prix du service) |

Les clubs de golf disposent de deux leviers stratégiques: le contrôle de la durée de la ronde et la tarification à la demande. Avant de démarrer un programme de gestion des revenus, vous aurez besoin de connaître la capacité de votre club.

Déterminer la capacité de votre club n'est pas une tâche facile. Il est fortement influencé par l'intervalle entre les temps de départ, la vitesse de jeu, les heures d'ouverture, la conception du parcours et les pratiques de gestion.

Pour réussir, il est nécessaire de réduire les incertitudes liées à l'arrivée (confirmation de la réservation par téléphone, imposition de frais de non-présentation, paiement anticipé, etc.), la durée du jeu (voiturettes de golf, utilisation de technologie (par exemple, Tagmarshal), etc.) et l'intervalle de temps de départ (8 à 11 minutes).

Le secteur hôtelier calcule son revenu à partir du revenu de l'inventaire disponible basé sur le temps. Par exemple, les hôtels calculent leurs revenus par nuit disponible (**RevPAR**), le total des revenus par chambre disponible (**TrevPAR**), le bénéfice brut par chambre disponible (**GOPPAR**).

Les hôtels mettent aujourd'hui le profit au centre de la stratégie de gestion des revenus. **NetRevPAR**, c'est un pas en avant vers **GOPPAR** de **RevPAR**, en tenant compte des coûts de distribution et de commercialisation. Il se concentre sur une valeur de réservation nette.

En suivant cette logique, les clubs doivent mesurer le revenu par heure de départ disponible. Plusieurs facteurs influent sur l'heure de départ disponible. Cependant, ils ne peuvent pas tous être contrôlés (par exemple, une influence majeure est attribuable aux conditions météorologiques défavorables).



Solution

Le **profil démographique** et le modèle de cycle de vie du joueur constituent le début et la fin de l'histoire de sa personnalité d'acheteur.

Les spécialistes du marketing gagnent beaucoup plus en valeur des personnalités des acheteurs lorsqu'ils incluent **l'histoire de leurs acheteurs** concernant la décision qu'ils souhaitent influencer. Nous devons comprendre qui sont nos clients et pas seulement ce qu'ils sont.

Les responsables de club doivent identifier leurs clients en identifiant les choses **qu'ils aiment ou qu'ils détestent émotionnellement** et la façon dont ils veulent en faire l'expérience.

En fonction de ce qu'ils aiment (prix réduits en dehors des heures de pointe) et de ce qu'ils détestent (par exemple, plus de temps pour jouer une partie en raison du taux d'occupation élevé), nous pouvons identifier et créer des **types de clients**. L'efficacité d'un programme de gestion du rendement dépend de la capacité de segmenter le marché par type de client.

L'accent devrait être mis sur les **préférences individuelles des clients en ce qui concerne les plages horaires**.

Le **profil d'acheteur traduit** un sentiment de contact humain avec des gens que nous n'avons jamais rencontrés en personne. Cela nous permet de tisser des liens avec un groupe unifié, comme nous le faisons tous les jours avec des amis via les médias sociaux.

Révéler des conseils d'achat :

- Quels acheteurs sont réceptifs et lesquels vous ignorent, peu importe ce que vous dites.
- Quels sont les aspects de votre solution qui les concernent et ceux qui ne les concernent pas.
- Quelles attitudes empêchent les acheteurs de considérer vos solutions ?
- En quelles ressources vos acheteurs font-ils confiance pour évaluer leurs options.
- Quels acheteurs sont impliqués dans la décision et quelle influence ont-ils.

En **sachant ce qui déclenche la décision de votre acheteur** d'établir des priorités et d'investir dans un service tel que les offres de votre club, vous avez découvert le premier des cinq conseils d'achat qui vous aideront à aligner vos stratégies marketing avec les attentes, les besoins et les objectifs de vos clients:

- 01. Initiative de la priorité** – la raison la plus convaincante (pas nécessairement rationnelle) pour laquelle les acheteurs décident de réserver une heure de départ. Cela explique pourquoi votre client est prêt à consacrer son temps et son budget à l'achat d'un droit de jeu (= heures de départ).
- 02. Facteurs de succès** – décrit les résultats opérationnels ou personnels attendus par la personnalité de votre acheteur lors de l'achat de droits de jeu, d'une adhésion à un club, etc. Grâce à cette information, vous saurez exactement quels risques sont les plus inquiétants et comment vos acheteurs décrivent les avantages d'avoir le contrôle.
- 03. Barrières perçues** – vous indique ce que vos clients considèrent avant de payer des droits de jeu. Il peut s'agir des différents avis des clients, des prix, de la réputation de votre club de golf, de son emplacement, avec qui ils peuvent jouer, etc. Si vous le savez, vous savez alors ce que vous devez faire pour rassurer votre acheteur.
- 04. Parcours de l'acheteur** – cela montre le travail que vos acheteurs effectuent pour évaluer les options, éliminer les concurrents et s'accorder sur leur choix final. Vous saurez lequel des différents influenceurs est impliqué dans chaque étape de la décision, ce qu'ils ont fait pour parvenir à leurs conclusions et l'influence de chacun d'eux sur la décision. Cela vous aidera à aligner vos activités de vente et de marketing afin de vous adresser aux acheteurs les plus influents à chaque étape du processus de prise de décision grâce à des ressources qui les aideront à considérer votre approche comme étant parfaitement adaptée à leurs besoins.



- 05. Critère de décision** – cela vous indiquera quels critères spécifiques de votre service les golfeurs évaluent en comparant votre offre avec des offres alternatives.

Lorsque vous **combinez le profil d'acheteur et les informations d'achat**, vous obtenez des directives claires sur les décisions que vous devez prendre pour gagner leur clientèle. De cette manière, vous pouvez associer les clients les plus rentables avec les bonnes offres de temps de départ.

Les **profils de clients potentiels** peuvent être:

01. Golfeur – Ce sont des personnes qui jouent activement au golf, qui peuvent être ouvertes aux heures de départ et aux offres d'adhésion. Le défi des clubs de golf est de trouver **la bonne plage horaire et la ou les heures de départ spécifiques** qui soient **pertinentes et attrayantes** pour les segments suivants de golfeurs:

01.01. Personnes ayant des horaires de travail fixes: en raison de contraintes de temps, elles acceptent moins les départs en dehors des heures de pointe;

01.02. Les golfeurs qui travaillent activement et qui ont du temps libre pendant la journée (par exemple, des pigistes) et

01.03. Les golfeurs retraités, les femmes au foyer, les enfants et les étudiants sans obligation professionnelle doivent être flexibles afin que les départs en heures creuses puissent constituer une offre attrayante pour eux.

01.04. Revenu famille/personne (voir les catégories ESOMAR ou TGI).

02. Les « golfeurs de salon » (c'est-à-dire les joueurs inactifs) qui doivent être réactivés et ramenés dans le club. L'opérateur doit comprendre pourquoi il a quitté le parcours; cela pourrait être dû au temps, à la santé ou à des raisons financières.

03. « Jouez au golf » (joueurs latents) - ce sont les personnes qui ont une attitude positive envers le golf et qui sont ouvertes aux offres attrayantes (par exemple, le programme « love. golf » au Royaume-Uni) ou les débutants absolus. Ici, nous pouvons créer deux sous-catégories: les individus et les groupes de débutants. Les heures de départ hors pointe peuvent également être pertinentes pour eux, car cela réduit les obstacles pour commencer à jouer régulièrement.

Si l'opérateur de parcours passe de 4 à 12 zones, plus d'informations sur les prix et l'inventaire conduisent à davantage de recherches des clients sur Internet. En proposant une feuille de temps de départ en ligne, les clients peuvent trouver des combinaisons d'inventaire et de prix qui ne sont pas visibles lorsqu'ils appellent la réception.

Afin de définir la bonne combinaison de produits, il convient de réfléchir à la manière d'examiner et de calculer l'équation valeur / prix pour les différentes périodes en interrogeant les joueurs et les membres du club. **Des stratégies de messagerie pertinentes** peuvent générer des ventes de dernière minute; les sondages auprès des clients peuvent conduire à de nouvelles approches proposant des offres groupées de produits et de nouvelles stratégies de tarification.

En se concentrant sur un excellent rapport qualité-prix pour chacune des périodes proposées, les opérateurs peuvent augmenter la satisfaction de la clientèle et en faire des ambassadeurs marketing (par exemple, le bouche à oreille, les critiques positives, les sentiments positifs et la mention dans les médias sociaux).

Il est fortement recommandé de proposer un site Web optimisé avec un **logiciel de réservation moderne pour les départs**, qui est également accessible aux appareils mobiles. Cela signifie que, quel que soit le lieu où le client commence son activité de réservation (PC, mobile, tablette), il doit avoir une expérience positive de la recherche de combinaisons d'inventaire de prix intéressantes.

Les **réservations directes** aident à **fidéliser la clientèle** et les réservations et paiements anticipés réduisent les défections. Les réservations directes doivent être encouragées par le biais d'incitations à valeur ajoutée telles que des points de fidélité.

Les **logiciels de gestion de la relation client (CRM)** et de gestion de club doivent analyser les membres et les joueurs occasionnels en fonction des plages horaires utilisées. Ils doivent également analyser et identifier les caractéristiques des clients les plus rentables par plage horaire en dépensant des sommes supplémentaires dans les départements de service affiliés.

Les clubs doivent combiner **l'intelligence client, un logiciel de gestion de club et la gestion de la relation client** pour créer des **messages attrayants** et des incitations que même les mamies peuvent comprendre pour motiver les clients les plus rentables à jouer plus souvent.

La micro-segmentation des profils clients basée sur la plage horaire est **basée sur les données**; les clubs (privés et publics) et les complexes de golf devront améliorer ces capacités commerciales pour rester compétitifs et pertinents pour leurs clients.

L'optimisation des revenus par plage horaire crée une chaîne de périodes qui permet non seulement d'augmenter les heures de départ et les ventes d'abonnements en dehors des périodes de pointe, mais également d'améliorer les ventes des autres services du club et sa rentabilité.

Afin de parvenir à une utilisation efficace de la gestion du rendement, les clubs doivent proposer aux **employés une formation intensive leur permettant** de comprendre l'objectif et les paramètres de la mise en œuvre réussie de la gestion du rendement. La formation doit être axée sur la création de nouveaux avantages pour les clients et, parallèlement, sur l'amélioration des ventes du club.

Les autres facteurs importants d'une mise en œuvre réussie de la gestion du rendement sont les suivants:

- Chaque employé du club doit être impliqué.
- Engagement fort de la direction, comme dans les projets de « gestion du changement »
- Communication de la vision
- Générer des profits à court terme

À PROPOS DE L'AUTEUR

Miklós Breitner est l'auteur de Golf Business Monitor, un blogue sur l'entreprise golf depuis 2009 qui couvre les derniers défis et initiatives de l'industrie du golf en se concentrant sur la gestion du club de golf et le marketing, le tourisme de golf et les équipements de golf. Miklos est un partenaire média officiel des PGA de l'Europe et de l'Association européenne des propriétaires de terrains de golf.

Blogue : www.golfbusinessmonitor.com

