

'VOOR HOGE WINSTEN MOET
DE PRIJS OPTIMAAL ZIJN'

PRIJS ONDERGESCHOVEN KINDJE

Veel bedrijven blijken niet de optimale prijs te rekenen voor hun producten. Maar een prijsverhoging zit er niet in, uit angst dat klanten wegrennen. Vaak niet terecht, stellen prijsexperts. In plaats van richten op kosten, moet de ondernemer eens kijken naar de baten. 'Het is tijd voor innovatieve prijstechnieken.'

Door **Henk van Beek**

Foto's **Diederik van der Laan**

► In congrescentrum Hart van Holland in Nijkerk geeft Esther Baaijens een workshop over prijs tijdens het Nationale Toeleveranciers en Uitbesteders (T&U) Congres op 12 oktober georganiseerd door de NEVAT (Nederlandse Vereniging Algemene Toelevering). Het is een van de vele presentaties die de directeur van The Pricing Company uit Amsterdam en de vice president van het European Pricing Platform de laatste tijd geeft. Ze heeft het druk. Logisch: na jaren van kostenbesparing bij allerlei bedrijven, valt er vrijwel niets meer te snijden. Dan moet op een andere manier de winst worden behaald.

Een weinig gebruikte manier is er eigenlijk eentje die verschrikkelijk voor de hand ligt: optimaliseer de prijs. Baaijens vindt het ongelooflijk dat bedrijven als de winsten onder druk staan de kosten verlagen en de verkoop stimuleren. 'Natuurlijk is dat ook belangrijk, maar deze maatregelen vergen veel implementatietijd en hoge investeringen', zegt ze.

Het is in een economische basisformule heel duidelijk te maken: $\text{winst} = \text{prijs} \times \text{volume} - \text{kosten}$. Een hoger volume betekent meer investeringen in marketing en sales. Kostenverlaging houdt weer in dat er gereorganiseerd moet worden. 'Waarom richt iedereen zich toch op de andere vermenigvuldigende factor en nooit op prijs?', verzucht Baaijens.

Kennis

Ze kan het wel een beetje uitleggen. 'Wanneer het over prijs gaat, regeert vaak toch nog de angst. Angst voor de reactie van klanten, angst voor wat de concurrent zal gaan doen en angst voor de reactie van de eigen organisatie. Vaak is het een gebrek aan kennis en tools dat hieraan ten grondslag ligt. Kennis en tools om prijsproblematieken adequaat aan te kunnen pakken.'

Het is een al tijdje bekend dat een prijsverhoging van een procent een vier keer zo groot effect heeft op de winstmarge dan een procent kostenreductie of een procent volumestijging. Uit onderzoek van McKinsey blijkt dat bij maar liefst 88 procent van de bedrijven de prijsstelling een product is van tactisch kortetermijndenken. Veel bedrijven volgen simpelweg de marktleider, of proberen de kostprijs te berekenen en doen daar een *schepje* bovenop.

Baaijens: 'Het is tijd voor innovatieve prijstechnieken. Er zijn diverse instrumenten die hiervoor zijn in te zetten.' Voorbeeld hiervan is de klassieke prijsmethode van Van Westendorp, van het onderzoeksbureau interview/NSS. Aan een testpanel wordt een product getoond. De tester krijgt een lijst voor zich, met daarop prijzen van laag tot hoog. De vraag die de tester moet beantwoor-

den is: vanaf wanneer vind je de prijs te duur (of te goedkoop) voor het product?

Risico

Een andere manier om de prijs te bepalen is via de zogenoemde *conjoint analysis*. De prijs wordt in dat onderzoek gerelateerd aan andere aspecten. Binne Heida, senior projectmanager bij Blauw Research, is specialist op het gebied van prijsvorming en gebruikt deze methodiek geregeld.

Heida: 'Als je bijvoorbeeld een halffabricaat maakt voor de vliegtuigindustrie, probeer je inzicht te krijgen in de waarde die de afnemer toekent. Dan heb je wellicht de volgende mogelijkheden: een motor van 100 kg, met een vermogen van bijvoorbeeld 1000 PK, een motor van 90 kilo van 800 PK en eentje van 110 kilo met 1200 PK. Welke zouden ze het liefst kiezen? Je komt dan bij waardevragen van de klant. Vindt hij het gewicht of de PK's belangrijker? Die afwegingen zijn via een formule uit te drukken in prijs.'

Deze parameters zijn ook in wiskundige modellen te plakken tot een marktsimulator. Bij het ontwikkelen van een vliegtuigmotor vul je in de computer gewicht, vermogen en prijs in. Daarna is duidelijk hoeveel exemplaren over de toonbank zullen gaan. 'Daarmee zijn de verschillende belangen binnen een organisatie ondergeschikt gemaakt aan het bedrijfsproces. Het is namelijk zo dat de ontwikkelaar van een product geen rekening houdt met kosten en prijzen, terwijl de financiële man vooral kijkt naar kostenbesparing.'

Conjoint analysis werkt ook voor kleine doelgroepen, zoals in de B2B-markt, zegt Heida. 'Juist omdat voor iedere tester zijn of haar keuzeprocess - de afwegingen die in het hoofd spelen - wordt gemodelleerd. Op basis hiervan kan zijn toekomstig aankoopgedrag bij verschillende prijzen worden voorspeld. Deze informatie is te gebruiken om de optimale prijsstelling te bepalen.'

Er schuilt overigens een risico in een te hoge prijs, weet Heida.

'Het kan inderdaad zo zijn dat klanten wegrennen als de prijs te hoog is. Het gebeurt ook geregeld dat we de prijs van een product onderzoeken en dat blijkt dat een prijs lager moet. Wat dat betreft, kan een producent wel eens van een koude kermis thuiskomen als hij denkt dat hij wel even zijn prijs kan omhoogschroeven. Er zit een optimaal punt in de prijs. Als je te hoog zit, wil niemand het product kopen. Zit je te laag, dan heb je geen marge. Dan nog is er de vraag: wil een ondernemer meer markt-aandeel? Dan moet de prijs weer wat lager. En als iemand hoge winsten wil hebben, moet de prijs zo optimaal mogelijk zijn.'

Cola

Esther Baaijens sluit zich aan bij de mening van Heida. 'Maar van het grootste belang is dat er eerst uitgevonden wordt of er wel een prijsprobleem is. Dit kan door allerlei factoren te onderzoeken die de prijs beïnvloeden: prijzen/aanbod concurrentie, perceptie van klanten, kostenniveau, invloed van het distributiekanaal, invloed van internationale markten et cetera. De ondernemer mag zich afvragen of hij niet te maken heeft met een waardeprobleem.'

Recentelijk heeft Baaijens een Europese opdracht gedaan voor een zeepfabrikant. Uit onderzoek onder eindgebruikers en distributeurs/importeurs bleek dat er ruimte was om een aantal producten in prijs te verhogen.

Bij eindgebruikers bleek het een product te zijn waar men zich helemaal niet druk maakt om de prijs en sowieso al een laag prijsniveau heeft. 'Door de eindgebruikerprijs per land aan te passen, hebben we gezorgd dat de distributeur meer marge

Binne Heida:
'In een te hoge prijs schuilt risico.'



Het Nevat-congres

'Samenwerken op nieuwe manieren brengt succes. En lef hebben is belangrijk.' Zo vatte Nevat-voorzitter John Berghmans het Nevat T&U Congres samen. Het congres stond in het teken van ondernemend perspectief. De organisatie van toeleveranciers is het beu dat alleen negatieve tendensen worden aangehaald. Dat terwijl er juist heel veel kansen liggen.

Onderdeel van het congres was een workshop van Esther Baaijens over prijsbeleid. Een andere spreker was Ton van Asseldonk. De directeur/eigenaar van TVA Development riep op om meer dynamiek te vormen in de keten. 'Eén op één zakendoen met een uitbesteder gebeurt niet meer. Tegenwoordig moet je samen met een uitbesteder zoeken naar innova-

tieve oplossingen.' Toeleveranciers staan niet langer meer alleen, maar vormen een natuurlijk netwerk met hun klanten en hun toeleveranciers. Sylvester Eijffinger, hoogleraar Europese financiële economie aan de universiteit van Tilburg, zag graag minder regels, waardoor bedrijven vrij van belemmeringen kunnen opereren. 'Ondernemers moeten ondernemen', zei hij. Hij hekelde regelzuchtige overheidsambtenaren. 'De overheid moet faciliteren, dat is alles.' Wat hem betreft gaat het indammen van regelzucht ook de andere kant op. Hij ziet namelijk graag het einde van de subsidies. 'Liever zie ik heffingskortingen. Die krijg je in ruil voor bijvoorbeeld investeringen in r&d. Op deze manier moeten bedrijven eerst winst maken, voordat ze kunnen profiteren.'

'Als je prijs te hoog is, wil niemand het product kopen. Zit je te laag, dan heb je geen marge'



aan de producten overhield en zo meer geneigd is dit product te verkopen in plaats van dat van de concurrent. Hierdoor is gezorgd voor een combinatie van prijsverhoging en volumestijging.'

Klinkt allemaal leuk, maar veelal zijn de voorbeelden afkomstig uit de consumentenmarkt. Zo is het voorbeeld van een succesvolle prijsverhoging bij Coca Cola bekend. Van de een op de andere dag is de prijs van een 1,5-liter fles cola verhoogd van 92 cent naar 1,28 euro. In ruil voor de prijsstijging kreeg de consument een nieuw model fles. Volgens Coca-Cola zijn er geen klanten afgehaakt. Maar Coke is een supersterk merk. *Hoe zit het in de (maak)industrie?*

Baaijens: 'Mijn ervaring is dat prijsproblematieken in zowel B2C als B2B gelijk van aard zijn. Ook het prijsproces dat ten grondslag ligt aan het komen tot een optimale oplossing is vaak gelijk. Het enige verschil zit hem in de keuze voor een bepaalde strategie of een bepaald instrument dat ingezet wordt. Dat is afhankelijk van marktomstandigheden, soort product en/of dienst. Het meten van prijselasticiteit is een instrument dat veel wordt ingezet bij supermarkten. Echter in een B2B-omgeving is het veelal niet mogelijk betrouwbare elasticiteiten boven water te krijgen. Als je naar prijsstrategieën kijkt is bundeling (of het juist niet bundelen) van producten/diensten een strategie die zowel B2C in te zetten is, als ook B2B.'

Siliconen

Een voorbeeld van het succesvol toepassen van een *pricing* strategie in B2B is Dow Corning met Xiameter. Het Amerikaanse bedrijf, gespecialiseerd in siliconen, merkte dat de markt andere behoeften ontwikkelde. Enerzijds werd een gedeelte van de bestaande klanten prijsgevoe-

liger. Anderzijds was een gedeelte van de markt nooit klant geweest (de *prijskopers*). De directie van het bedrijf besloot een nieuwe business unit op te zetten, die precies dezelfde producten (siliconen) verkocht via internet. De *dochter*, Xiameter genoemd, leverde alleen siliconen en deed geen enkele service. De prijs voor dit product was lager dan die van *moeder* Dow Corning. En toch ging Dow Corning er niet aan onderdoor. Sterker, sinds die beslissing gaat het Dow Corning voor de wind. De steeds prijsgevoeliger wordende bestaande klant kreeg een alternatief aangeboden. En nieuwe klanten (de *prijskopers*) werden aangetrokken door het nieuwe concept. De reden achter het succes is een bewust prijsbeleid. De waarde van de geleverde producten is duidelijk aan de klant. Alleen siliconen, zonder service? Dan een basisprijs. Maar voor diegene die toegevoegde waarde zocht, zoals research en development, diensten, onderhoud, die betaalde een hogere prijs. Correctie: de juiste prijs. <

Esther Baaijens: 'Wanneer het over prijs gaat regeert vaak toch nog de angst.'



Voorbeeld

Stel, het volume van een product is 100 stuks. De prijs is 3 euro per stuk. Dan wordt de omzet 300 euro. De variabele kosten zijn 200 euro, de vaste kosten komen op 60 euro. Het resultaat is dan (300-260) 40 euro. Maar wat zijn de effecten als de diverse parameter één procent ten gunste van de producent verandert? De grootste winst is er als de prijs één procent stijgt. Volgens onderzoeksbureau McKinsey stijgt het resultaat met acht procent, bij een prijsstijging van één procent.

Variabele kosten	200	198	40	42
Vaste kosten	60	59,4	40	40,6
Volume	100	101	40	41
Prijs	3	3,03	40	43