



MARKETEER MOET STREETPRICES MANAGEN

TEKST OLIVER ROLL EN ESTHER BAAIJENS

Marketeers houden zich zelden bezig met de prijs die voor hun propositie wordt gevraagd. Verkopers blijken in de praktijk op hun beurt aan elke klant een eigen korting te geven. Dat heeft een enorm effect op het rendement van de onderneming. Hoe kan marketing nu wel invloed uitoefenen op de daadwerkelijk gerealiseerde prijzen? En hoe kan daardoor het rendement stijgen? Breng meer structuur in het prijsmodel, zeggen Oliver Roll, hoogleraar prijsmanagement en Esther Baaijens van The Pricing Company.

Doelstelling van elke onderneming met winst oogmerk is optimaal financieel resultaat. De streetprices hebben een vermenigvuldigende invloed in de winstformule. De focus van de gehele organisatie behoort dan ook te liggen op het realiseren van de meest optimale prijzen. Helaas gebeurt het maar al te vaak dat de streetprices zeker niet de hoogst haalbare prijzen zijn. In veel branches is het aan de orde van de dag: de prijsstructuur inclusief prijsniveau is (bijvoorbeeld in de vorm van een brutoprijslijst) vastgesteld en vervolgens gaat de afdeling sales aan de slag om de gewenste verkopen te realiseren. Klanten onderhandelen stevig en hebben door de jaren heen een scala aan kortingssoorten uitgevonden en gekregen. Afhankelijk van de sector en plaats van de onderneming in de distributieketen, worden kortingen gerealiseerd tussen de 10 en 60 procent op de geformuleerde uitgangspunten. In sommige branches liggen de percentages zelfs nog hoger. De kortingsstructuur is van

grote invloed op de streetprices en daarmee op het totale rendement - en dus het succes - van de onderneming. Systematische sturing op het realiseren van optimale prijzen op transactie-niveau ontbreekt echter.

Om prijsbeslissingen op transactie-niveau te managen heeft de onderneming een aantal instrumenten dat aanzet tot rendementsverbeteringen: de kortingsstructuur, het opleiden van de salesorganisatie, het incentivesysteem van de salesorganisatie en last but not least het aanwijzen van een single point of contact voor de klant. Doorslaggevend voor het succes (lees: de rendementsverbetering) is het totale spectrum van maatregelen. Wanneer slechts één van de genoemde instrumenten niet op de juiste wijze wordt ingezet, kan dit grote gevolgen hebben voor de uiteindelijke winst.

Centrale kortingsstructuur

Het lijkt vanzelfsprekend dat niet iedere medewerker naar eigen goeddunken kortingen mag en kan verlenen. De realiteit is echter anders. Een homogene systematiek, waarin is vastgelegd volgens welke criteria en tot welke hoogte kortingen verleend mogen worden, mist. Vaak is het de betreffende verkoper die hierin de beslissing neemt. Het gevolg is dat er soms binnen één bedrijf evenveel kortingsstructuren met klanten zijn afgesproken als dat er verkopers zijn. Het is vanzelfsprekend dat de verkoper nog een eigen speelruimte in de onderhandelingen met de klant behoudt om als vertegenwoordiger van het bedrijf serieus te worden

genomen. Maar, tegelijkertijd moeten er ondernemingsbreed richtlijnen bestaan, die het verstrekken van kortingen eenduidig regelen. Het basisprincipe van een kortingsstructuur luidt: 'geen prestatie zonder tegenprestatie'. Gebaseerd op dit principe is vast te leggen welke prestaties van de klant een waarde vertegenwoordigen en op basis daarvan met extra kortingen worden beloond. In het eenvoudigste geval wordt de omzet van de klant gekozen als basis voor de korting. Verder bieden criteria als volumegroei, loyaliteit, flexibiliteit bij leveringen of bestaande onderhoudscontracten houvast. Bovendien is voor de verkoper een duidelijke grens vast te stellen tot welk punt hij zelfstandig kortingen verlenen mag. Het blijkt dat deze grens vaak helemaal niet bestaat, bij de verkoper niet bekend is of door hem niet in acht wordt genomen. Bereikt een verkoper zijn grens, dan gaat het autorisatieschema in werking: hij moet zich tot zijn leidinggevende wenden, bijvoorbeeld tot de verkoopleider. Door het invoeren van kortingsgrenzen wordt voor de verkoper een barrière opgeworpen, die tot duidelijk minder overschrijdingen van de grenswaarde leidt. Bovendien wordt de prijspositionering van de onderneming veiliggesteld, doordat alleen opdrachten worden aangenomen die in lijn liggen met de ondernemingsstrategie. Aangezien het vaak tot ophoping van opdrachten rond de kortingsgrens komt, is het vastleggen van deze grens een kritieke beslissing, die een precieze inschatting van de markt verlangt. Soms laten rendementsverbeteringen >

STREETPRICES
Streetprices zijn de daadwerkelijk gerealiseerde prijzen door sales.

zich al realiseren door het verlagen van de kortingsgrens met één of twee procentpunten.

Salesopleidingen op het gebied van productkennis kunnen inmiddels bij de meeste ondernemingen als standaard worden beschouwd. Duidelijk te weinig aandacht wordt geschonken aan prijs- en waardeargumentatie in het educatieprogramma.

Kwantitatieve methoden

Elk onderhandelingsproces bereikt ooit het punt van de prijsonderhandeling. Hier moet de verkoper net zo zeker kunnen argumenteren als op (technisch) productniveau. Om de prijs tegenover de klant te kunnen motiveren, is het van belang dat de verkoper in staat is de 'willingness to pay' van de klant in te schatten. Welke aspecten van het aanbod zijn voor de klant doorslaggevend? Om

Op basis van ruwe data kunnen analyses worden uitgevoerd, die de basis vormen voor de ontwikkeling van de juiste prijs- en waardeargumentaties. Helder moet zijn welke voordelen - afhankelijk van de productcategorie, het klantsegment en de concurrentie - benadrukt dienen te worden. Uiteraard is een verkoper niet geholpen door het ter beschikking stellen van allerhande statistische evaluaties. Geef sales uitgewerkte argumentaties, die eenvoudig en snel toegepast kunnen worden in de prijsonderhandeling. Op deze manier heeft de verkoper ook een instrument in handen om te kunnen beoordelen wat de beslispunten van de klant zijn. Het wordt voor de verkoper eenvoudiger om de juiste motivatie te vinden om de optimale prijs op transactieniveau te realiseren.

Deze bonussystemen zijn echter vaak uitsluitend op omzet gebaseerd. Voor een onderneming die streeft naar winstoptimalisatie is een dergelijk incentive systeem funest: wanneer aan de variabele vergoeding alleen omzetdoelstellingen ten grondslag liggen, is het niet verwonderlijk dat ook alleen de maximering van de omzet nagestreefd wordt. De verkoper heeft geen enkele prikkel om een hogere marge op een order na te streven. In het beloningssysteem dient daarom bovendien met de kortingsstructuur en dus de verleende kortingen rekening te worden gehouden. Het betrekken van deze prijscomponent kan zowel in een premie- als in een provisie-systeem worden gerealiseerd.

Profiteren

Bij een provisie-systeem varieert de hoogte van de provisie met de

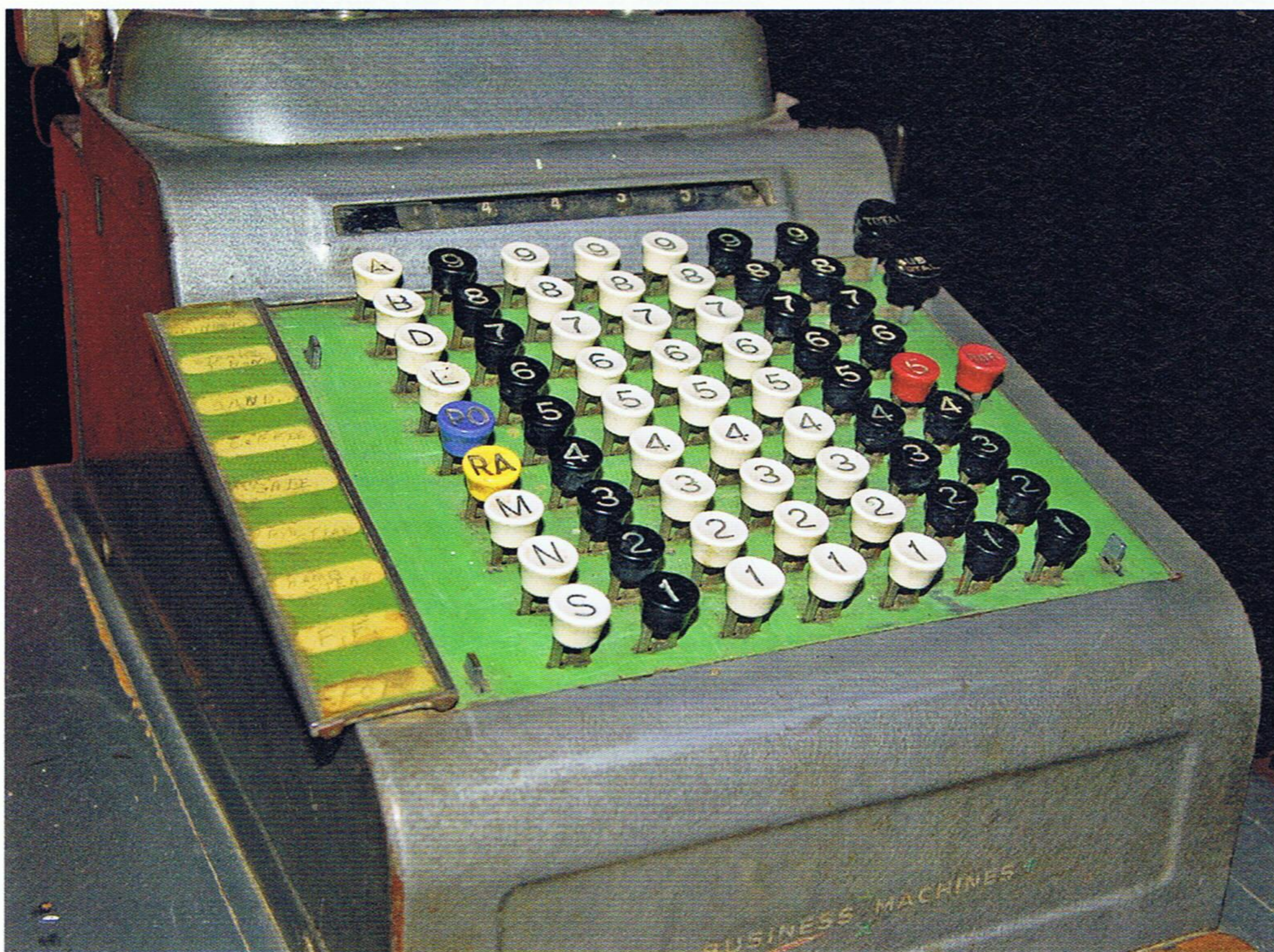
De succesvolste oplossing is het consequent voeren van prijsonderhandelingen met één persoon.

deze 'willingness to pay' gedetailleerd inzichtelijk te maken bestaan diverse kwantitatieve methoden.

Het is niet nieuw dat verkopers variabele vergoedingen ontvangen op basis van geleverde prestaties.

hoogte van de korting. Hoe lager de korting, hoe hoger het provisiepercentage. De verkoper profiteert dubbel van het lagere kortingspercentage; in de eerste plaats stijgt door de hogere prijs de basis voor de provisieberekening, ten tweede stijgt zijn provisiepercentage.

Bij een premiesysteem wordt bijvoorbeeld het omzetdoel, in combinatie met een procentueel kortingsdoel, vastgelegd. Het bereiken van deze doelstellingen is de basis voor de premie. Alleen wanneer de verkoper er in slaagt zijn vastgesteld kortingsdoel te bereiken, wordt de volledige premie uitgekeerd. Afhankelijk van de homogeniteit van de verkoopgebieden en de prestaties kan de kortingdoelstelling óf voor alle buitendienstmedewerkers uniform zijn óf op basis van individuele prestaties in het voorgaande jaar vastgesteld worden. Of er uiteindelijk gekozen wordt voor een premie- of een provisie-systeem moet ondernemings specifiek worden beslist.



Met beide systemen kan het doel van het optimaliseren van prijzen op transactieniveau worden bereikt.

Single Point of Contact

'Veel koks verzouten de brij'. Deze spreekwoordelijke waarheid geldt ook bij prijsonderhandelingen met de klant. Het blijkt dat er in sommige bedrijven meer dan vijf contactpersonen prijsonderhandelingen met de klant voeren. Naast de verkoper zijn ook de binnendienst, alle hiërarchieniveaus in sales en incidenteel ook de directie betrokken. Bij een dergelijk gecompliceerd systeem weten klanten al snel te achterhalen wie zij aan moeten spreken om nog enkele extra procentpunten los te peuten. De vastgestelde kortingsdiscipline kan op deze manier noch intern noch extern worden waargemaakt. De succesvolste oplossing is het consequent voeren van prijs- en onderhandelingen met één persoon.

Salescultuur

De realisatie van optimale streetprices is geen zaak van afzonderlijk in te zetten instrumenten als kortingsstructuur, opleiding, incentive systemen en single point of contact. Verankering in de salescultuur is van wezenlijk belang. Veel organisaties - en individuen binnen deze bedrijven - meten hun succes aan de omzet. De streetprices zijn van ondergeschikt belang en hebben geen centrale aandacht. Een algemene herziening van het denkproces is noodzakelijk. De streetprice (en dus verstrekte kortingen) moet voor alle medewerkers een anker worden, waar men successen aan kan afmeten. Het bewustzijn begint bij de bedrijfsleiding. Zij moet de gerealiseerde prijs in alle discussies over doelen steeds weer op de voorgrond stellen. De salescultuur wordt voor een groot deel door communicatie en verhalen gevormd. Er

eerste inzicht in hoe dit potentieel benut kan worden door het gericht manageren van de streetprices. De marketeer kan meer grip op de streetprices krijgen - en daarmee rendementsverbeteringen realiseren - door op het moment dat prijsstructuren en prijsniveaus vastgesteld worden, ook een plan uit te werken hoe het prijsniveau ook daadwerkelijk gerealiseerd kan worden. Het op directieniveau zorgen voor de juiste verkoopcultuur, het definiëren van een uitgekende kortingsstructuur, het uitvoeren van gefundeerde research die het mogelijk maakt de juiste interne opleidingen te verzorgen, het implementeren van een gekoppeld incentivesysteem voor sales en het zorgen voor een single point of contact in de prijs- en onderhandeling zijn concrete maatregelen die hiervan onderdeel zijn. Ten aanzien van vereiste inspanningen en tijdshorizon verschillen de

Er mogen geen verkoopsuccessen worden gevierd waarbij de grootste omzet of het grootste volume is gerealiseerd.

Wanneer een onderneming te maken heeft met een groot aantal klanten dan wel orders is dit bij voorkeur de verkoper zelf. Hij kent zijn klanten en kan hun 'willingness to pay' het beste inschatten. De binnendienst zou zich in dit geval - voor zover er sprake is van klantcontact - moeten beperken tot de afwikkeling van routineopdrachten zonder eigen prijs- en onderhandelingen te voeren. Indien het aantal klanten beperkt is, alsmede het aantal opdrachten - bijvoorbeeld in het geval van een aantal grote projecten - ligt het voor de hand de prijscompetentie in een centrale eenheid te bundelen. Dit garandeert een consistentie van de beslissingen. Ingrepen door de verkoop- of bedrijfsleiding dienen tot een minimum beperkt te worden. Wanneer de verantwoordelijke medewerker slechts éénmaal wordt overruled, dan wordt zijn onderhandelingsbevoegdheid al in twijfel getrokken. Bij alle toekomstige prijs- en onderhandelingen met deze klant start hij voortaan uit een achterstandspositie.

mogen daarom geen verkoopsuccessen worden gevierd waarbij de grootste omzet of het grootste volume is gerealiseerd. Vier de feestjes als de beste streetprice en dus een optimale marge is gerealiseerd. Kwantitatieve studies kunnen een belangrijke rol bij de cultuurverandering spelen door de 'willingness to pay' van de klanten inzichtelijk te maken. Ondersteund door onderzoek is het mogelijk het niveau van subjectieve gevoelens te verlaten, die normaal gesproken op alle discussies over prijzen en kortingen hun stempel drukken. Wanneer objectieve data over de 'willingness to pay' van de markt getoond kunnen worden, zal het voor de betrokkenen makkelijker zijn van hun tot nu toe ingenomen standpunten af te wijken.

De rol van de marketeer

In het sturen van prijsbeslissingen op transactieniveau schuilt voor veel ondernemingen een aanzienlijk margepotentieel. De hierboven genoemde maatregelen geven een

genoemde instrumenten onderling sterk. Een single point of contact aanwijzen is eenvoudiger te realiseren dan het opzetten van een geheel nieuw beloningssysteem. Evenzo is een kortingsstructuur sneller te wijzigen dan de verkoopcultuur. Zolang de top van de onderneming de nagestreefde veranderingen ondersteunt, is het uit ervaring goed mogelijk een geïntegreerd maatregelenpakket uit te werken, dat leidt tot een stijging van het bedrijfsresultaat. Aandeelhouders blij, directie blij, sales blij en de marketeer blij! ●

Prof. Dr. Oliver Roll is hoogleraar internationale marketing & prijsmanagement aan de University of Applied Sciences Osnabrück. mail@oliverroll.de

Drs. Esther B. Baaijens is directeur/ oprichter van The Pricing Company. info@thepricingcompany.com

Beide auteurs zijn actief binnen het European Pricing Platform, het Europese netwerk gericht op het ondersteunen van pricing professionals uit een diversiteit aan sectoren.

AANBEVELINGEN VOOR HET MANAGEREN VAN STRAATPRICES

- Zorg voor een centrale kortingsstructuur gebaseerd op het principe 'geen prestatie zonder tegenprestatie' in combinatie met een helder en werkbaar intern autorisatieproces
- Verrijk de interne salesopleidingen met handvatten voor prijs- en waardargumentatie en objectieve kennis van de 'willingness-to-pay' van de klant
- Betrek de prijs- en kortingscomponent in de sales-incentivesystemen en verlaat variabele beloningssystemen enkel gebaseerd op gerealiseerde omzet
- Maak de klant duidelijk dat hij een single point of contact heeft wanneer het gaat om prijs- en onderhandelingen
- Veranker de gedachte van het optimaliseren van streetprices in de salescultuur en zorg dat de gerealiseerde prijzen een peiler worden in het succesdenken