

De Telegraaf

Vrijdag 5 december 2008

Prijsstunt komt vaak als boemerang terug; 'Marge is belangrijker dan omzet'

UTRECHT - Als het economisch een beetje tegenzit, gaan klanten meer op de prijs letten. Snijden in de kosten en genoeg nemen met kleinere marges is het enige wat er dan op zit, denken veel ondernemers. De onderneming met de laagste prijzen gaat er namelijk vandoor met alle klanten, zo wordt gevreesd.

En dat is absoluut ten onrechte, zolang je maar duidelijk maakt wat je onderscheidende vermogens zijn, menen Roel van Lanen (1) en Luuk Verburgh van adviesbureau Berenschot. "Uiteindelijk is maar één bedrijf het goedkoopst. Andere bedrijven die er alleen maar op gericht zijn hun prijzen zo laag mogelijk te houden, maar het net niet halen, hebben dan niets in handen. Ze zijn niet het voordeligst, dus alle koopjesjagers gaan elders heen."

Bovendien moet je voor de laagste prijs je dienstverlening vaak uitkleden. "Bij kostenreducties wordt vaak de kaasschaafmethode gebruikt. Dat leidt tot destructie omdat je geen armslag meer hebt. Dan wordt het lastig om klanten vast te houden. Als je eenmaal in een negatieve prijsstroom terecht komt, is dat funest voor je bedrijf", meent Verburgh.



"Je moet aan je klant kunnen laten zien waarom hij bij jou iets meer moet betalen dan bij een concurrent, maar zorg wel dat dat redenen zijn die voor de klant belangrijk zijn", adviseert Van Lanen. Zo had een worstenfabriek heel veel tijd en middelen gestoken in het langer houdbaar maken van hun producten. Maar de afnemende supermarkten bleken helemaal niet geïnteresseerd te zijn in de houdbaarheid. "Voor de winkels was belangrijk dat de worsten in verschillende maten verkrijgbaar waren en een paar keer per week geleverd konden worden in verband met de hoge omloopsnelheid. Maar daar kwamen we pas achter nadat we met de klanten hadden gesproken. Die vonden ook dat de verpakking nog wel wat verbetering behoeft, dus stopt de worstenmaker zijn onderzoeksgeld nu niet meer in de houdbaarheid maar in de verpakking."

Veel ondernemers zijn volgens de bedrijfsadviseurs te veel gefocust op volume, terwijl het veel belangrijker is om margegericht te denken. Soms kan het goed zijn om een productportfolio te versmallen, zodat een bedrijf zich alleen nog hoeft te richten op de klanten en de producten die veel opleveren. "Met name de wat grotere ondernemingen zien de toeberekening van de indirecte kosten over het hoofd. Over welk product krijgt de helpdesk de meeste vragen? Waar moet de storingsdienst het vaakst voor uitrukken? Om dat inzichtelijk te maken is een goede administratie nodig, maar het kan een bedrijf veel opleveren", weet Verburgh.

Zo voerde een autodealer twee automerken: een luxe merk en een merk dat voornamelijk 'boodschappenwagentjes' verkocht. De verkopers vonden het veel leuker om de luxere wagens te verkopen. "Maar daar waren ze heel veel meer tijd mee kwijt, terwijl 70% van de winst van de boodschappenwagentjes kwam. Door het bedrijf meer te richten op de minder luxe auto's, zijn de omzet én de winst stevig gestegen."

Een ander voorbeeld: een bank voor vermogende particulieren verkocht verschillende producten in het buitenland. Het speeltje van één van de accountmanagers was een bankproduct dat in Italië werd verkocht. Hier ging veel aandacht naar uit, zowel van de verkoopafdeling als van de operationele afdelingen. Bij een kosten-batenanalyse bleek dat dit product zwaar verlieslatend was. "Bovendien bleek de marktpotentie zeer beperkt te zijn. Producten waar het meeste geld mee wordt verdiend, krijgen daardoor onvoldoende aandacht", stelt Verburgh. "Door meer aandacht te geven aan de juiste producten en de verlieslatende producten te beëindigen, is de winstgevendheid flink vooruitgegaan. Dat zouden alle bedrijven moeten doen."