

VOORWOORD

De snelste route naar een gezond en winstgevend bedrijf is het ontwikkelen van *pricing power*. Maar hoe doe je dat in de praktijk? Aan pricing-theorie geen gebrek, maar een praktisch boek dat ondernemers en managers helpt om een ijzersterk prijsbeleid te ontwikkelen, dat was er niet. Daarom besloot ik dit boek te gaan schrijven. Het criterium was duidelijk: een eenvoudig en praktisch boek, waarmee lezers direct aan de slag kunnen.

In dit boek laat ik zien hoe je *pricing power* ontwikkelt aan de hand van een aantal praktische pricing-principes. Geen overbodige theorie, maar simpele principes die je bedrijf direct winstgevender kunnen maken. Ik hoop dat de principes uit dit boek je gaan helpen om af te komen van prijs- en margedruk. Ik ben ervan overtuigd dat wanneer je de principes grotendeels toepast, je weer controle over je prijzen gaat ervaren. Niet langer zul je het gevoel hebben dat je prijzen zijn overgeleverd aan de grillen van de markt.

Ik hoop dat het toepassen van de principes zal voelen als loon na hard werken. Want het creëren van een goed product en een goede reputatie is hard werken. Maar alleen een goed product is niet voldoende. Neem bijvoorbeeld Apple. Behalve dat Apple bekendstaat om zijn innovatiekracht en hoogwaardige producten, zul je zien dat Apple de meeste principes uit dit boek toepast om ook daadwerkelijk de prijs te krijgen die past bij de kwaliteit van hun producten. Ook bij Apple gaat het dus niet vanzelf of op basis van alleen een goed product. Een ijzersterk prijsbeleid is cruciaal om ervoor te zorgen dat ook jij voor je goede

product een goede prijs krijgt. Ik hoop dat dit boek je daarbij gaat helpen.

Het boek begint met een korte introductie die het belang van prijs benadrukt als belangrijkste drijfveer voor winstgevendheid. Vervolgens wordt in hoofdstuk 2 *value based pricing* toegelicht als fundament voor je prijsbeleid. Daarna komen in de hoofdstukken 3 tot en met 12 alle pricing-principes aan bod, die er samen nog beter voor gaan zorgen dat ook jij een betere prijs voor je producten gaat krijgen. Als afsluiter wordt in hoofdstuk 13 toegelicht hoe je *pricing power* kunt organiseren in jouw bedrijf.

Ik gebruik in dit boek zo veel mogelijk cases en voorbeelden om het zo praktisch mogelijk te maken. De cases zijn geïnspireerd op echte praktijkcases, die zijn geanonimiseerd en soms gesimplificeerd. Je zult gaandeweg merken dat zeer tactische pricing-principes afgewisseld worden met meer strategische pricing-principes. Dat is typerend voor het onderwerp pricing, dat zowel in de diepste details als op meer strategisch niveau moet kloppen.

Om het allemaal nog praktischer te maken sluit ik ieder hoofdstuk in dit boek af met een samenvatting en een aantal vragen die je kunt gebruiken om de discussie in jouw bedrijf te starten. Deze vragen kun je bijvoorbeeld samen met je team en/of collega's beantwoorden, om zo de eerste stappen te zetten naar een beter prijsbeleid.

Ik wens je veel inspiratie, leesplezier en vooral *pricing power* toe.

Joris Smits

VERANTWOORDING

Het gedachtegoed in dit boek is tot stand gekomen op basis van jarenlange ervaring en opgebouwde kennis van de auteur in het pricing-vakgebied. Indien er specifiek gedachtegoed wordt gebruikt van anderen, dan is er steeds een verwijzing opgenomen naar de leeslijst achter in dit boek, waar een gedetailleerde bronvermelding te vinden is. In sommige gevallen is er gedachtegoed van anderen gebruikt als basis, en is dat voor dit boek bewerkt, waardoor het in de ogen van de auteur beter geschikt is voor de doelstelling van dit boek, namelijk lezers praktische handvatten geven om beter te worden in pricing. Indien dit het geval is, wordt dat expliciet benoemd. Indien er gedachtegoed wordt gebruikt dat is gebaseerd op kennis en ervaring van de auteur, maar er ook gedachtegoed in omloop is dat erop lijkt, dan wordt dat ook expliciet vermeld met een verwijzing naar het alternatieve gedachtegoed in kwestie. Tot slot kan het voorkomen dat er gedachtegoed is ontwikkeld gedurende het schrijfproces van dit boek dat geïnspireerd is op gedachtegoed van anderen. Indien dit het geval is, is ook dat expliciet vermeld. De boodschap van dit boek is volledig gebaseerd op de visie van de auteur en kan op geen enkele manier worden gerelateerd aan het beleid van de bedrijven waarmee en waarvoor de auteur heeft gewerkt gedurende zijn loopbaan.

*'If you can't explain it simply,
you don't understand it well enough.'*

Albert Einstein

PRIJS, DE BELANGRIJKSTE WINSTDRIJVER

'The single-most important decision in evaluating a business is pricing power. If you've got the power to raise prices without losing business to a competitor, you've got a very good business. And if you have to have a prayer session before raising the price by a tenth of a cent, then you've got a terrible business. I've been in both, and I know the difference.'

Warren Buffett, investeerder

Waarom is prijs zo belangrijk voor het succes van jouw bedrijf? Laat ik dit boek beginnen met het beantwoorden van deze vraag.

Een van de doelstellingen van de meeste ondernemingen is het maken van winst. En winst maak je door een product te verkopen tegen een hogere prijs dan het kost om het te leveren. $Winst = (prijs - \text{variabele kosten}) \times \text{volume} - \text{vaste kosten}$. Wil je je winst verbeteren, dan kun je dat dus op drie manieren doen: je prijs verhogen, je volume laten groeien (meer verkopen) of snijden in de kosten. Meer smaken zijn er niet. Uiteraard is geen enkele

manier eenvoudig, dus voordat je tijd en moeite investeert in verbeterinitiatieven, wil je graag weten wat het meest effectief is. Laten we daar eens naar kijken aan de hand van een simpel voorbeeld.

In figuur 1.1 zie je de winstgevendheid van een bedrijf. Stel, je bent verantwoordelijk voor dit bedrijf en je wilt de winst laten groeien. Het bedrijf maakt nu € 1 miljoen (mln.) winst, zoals je kunt zien in de huidige situatie in de tweede kolom van links. Want winst = (prijs - variabele kosten) × volume - vaste kosten dus: (€ 5 - € 2) × 1 mln. - € 2 mln. = € 1 mln. Stel je voor dat je met hard werken een verbetering van 10 procent kunt behalen, in welke factor wil je die verbetering dan het liefst terugzien, in de prijs, het volume of de variabele of vaste kosten?

Figuur 1.1 Prijs: De belangrijkste winstdrijver

Bij een 10% verbetering van...

Winst-drijver	Huidige situatie	Prijs (+10%)	Variabele kosten (-10%)	Volume (+10%)	Vaste kosten (-10%)
Prijs	€ 5	€ 5,50	€ 5	€ 5	€ 5
- Variabele kosten	€ 2	€ 2	€ 1,80	€ 2	€ 2
× Volume	1 mln.	1 mln.	1 mln.	1,1 mln.	1 mln.
- Vaste kosten	€ 2 mln.	€ 2 mln.	€ 2 mln.	€ 2 mln.	€ 1,8 mln.
= Winst	€ 1 mln.	€ 1,5 mln.	€ 1,2 mln.	€ 1,3 mln.	€ 1,2 mln.
Winst %		+50%	+20%	+30%	+20%

Prijs is de belangrijkste winstdrijver, want een verhoging van de prijs van 10 procent verhoogt de winst met 50 procent. Reken maar na: winst = (prijs - variabele kosten) × volume - vaste kosten, dus: (€ 5,50 - € 2) × € 1 mln. - € 2 mln. = € 1,5 mln. En dat is 50 procent meer dan € 1 mln. Het effect van een verbetering van 10 procent is minder sterk bij de andere winstdrijvers.

Zoals je in figuur 1.1 kunt zien, wil je die verbetering het liefst terugzien in de prijs. Want een prijsverhoging van 10 procent resulteert in 50 procent meer winst! Terwijl 10 procent volumegroei slechts resulteert in 30 procent meer winst. Kijkend naar de kosten zien we dat een verlaging van 10 procent van de variabele of vaste kosten resulteert in slechts 20 procent meer winst.

Een prijsverhoging heeft een-op-een impact op winst. Dat wil zeggen: iedere euro die je meer krijgt voor je product, is ook direct een euro meer winst. Dit komt doordat je niets extra's hoeft te leveren voor de extra euro. Je hoeft niets extra's te produceren of meer werk te doen. Je maakt dus geen extra kosten. En omdat je geen extra kosten maakt, is een euro prijsverhoging ook een euro winstverhoging.

Voor de nieuwsgierige lezer: in kader 1.1 wordt toegelicht waarom volumegroei en kostenverlaging minder impact hebben op winst dan een prijsverhoging.

Kader 1.1: Waarom volumegroei en kostenverlaging minder opleveren dan een prijsverhoging

Volumegroei is minder voordelig dan een prijsverhoging. Want als je meer verkoopt, genereer je niet alleen extra omzet, maar ook extra kosten. En die extra kosten moeten eerst van je extra

omzet af om bij je winst uit te komen. Dat maakt de impact van volumegroei op winst minder sterk.

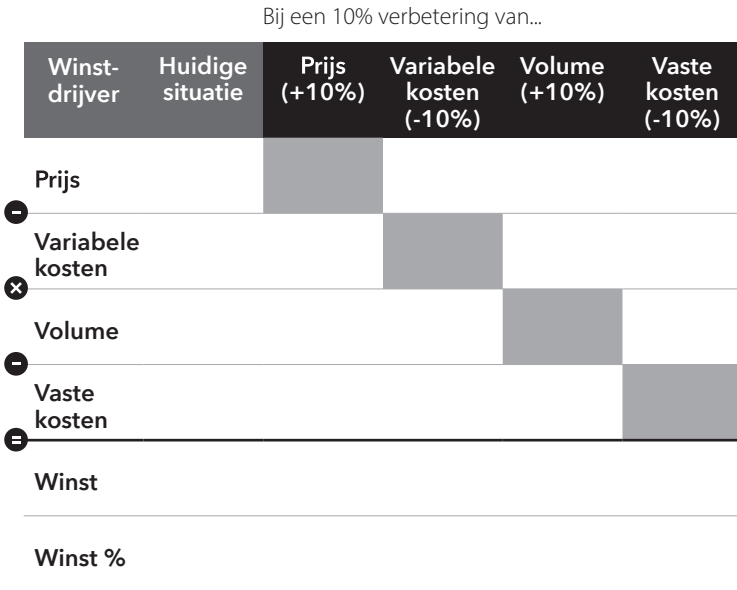
De reden dat een kostenverlaging niet de impact heeft die een prijsverhoging heeft, is een mathematische:

- Je **variabele kosten** zijn in de basis altijd lager dan je prijs (althans, dat hopen we maar, anders ga je vroeg of laat een keer failliet). Dus een verbetering van 10 procent van een kleiner getal (variabele kosten) is altijd minder impactvol dan een verbetering van 10 procent van een groter getal (prijs).
- Wat betreft **vaste kosten** geldt hetzelfde principe, alleen wordt het nog iets ingewikkelder. Hiervoor moeten we kijken naar de totale contributiemarge ((prijs - variabele kosten) × volume). De contributiemarge is altijd hoger dan de vaste kosten (opnieuw: anders ga je een keer failliet). En omdat een prijsverbetering van 10 procent mathematisch ook minimaal 10 procent verbetering van de contributiemarge (groter getal) betekent, kan een verlaging van 10 procent van je vaste kosten (kleiner getal) hier nooit tegen opboksen.

Nu denk je wellicht: niet ieder bedrijf staat er zo voor als het bedrijf in figuur 1.1. Dat klopt, maar de logica blijft altijd overeind. Probeer deze logica maar eens uit op je eigen onderneming of op het product dat je verkoopt. Je kunt hiervoor de template in figuur 1.2 als hulpmiddel gebruiken. Vul deze eens in met jouw cijfers. Je zult zien dat prijs de effectiefste weg is naar meer winst. Ben je nog niet overtuigd, laat het dan eens los op iedere winst-

en-verliesrekening die je kunt vinden. Je zult zien: prijs is altijd met afstand de belangrijkste winstdrijver. En dat is waarom prijs altijd een topprioriteit moet zijn, voor ieder bedrijf. Dus ook voor dat van jou.

Figuur 1.2 *Template om de impact van prijs, volume en kosten voor jouw bedrijf of product te berekenen*

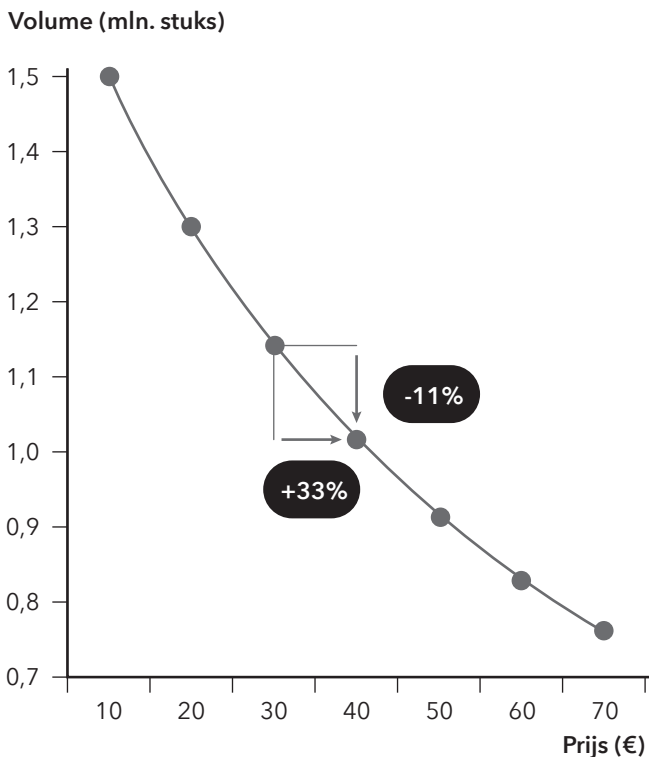


Prijselasticiteit

Het is je misschien opgevallen dat ik in het voorbeeld van figuur 1.1 steeds van een scenario uitga waarin de andere factoren niet veranderen. Dus bijvoorbeeld: bij een prijsstijging van 10 procent blijven het volume en de kosten gelijk. Bij een volumestijging van 10 procent blijven de prijs en kosten gelijk. Volgens de economische wet van prijselasticiteit 'kan' dit niet, want prijselasticiteit

schrijft voor dat bij een prijsstijging het volume daalt en dat voor een volumestijging een prijsdaling nodig is. De sterkte van de stijging of daling is te vangen in een elasticiteitscijfer zoals je in figuur 1.3 ziet, waarin de logica van prijselasticiteit wordt toegelicht aan de hand van een zogenaamde prijs-vraagcurve.

Figuur 1.3 Prijs-vraagcurve en prijselasticiteit



Prijselasticiteit = verandering in volume/verandering in prijs dus -11 procent/+33 procent = -0,3. Vuistregel: bij een prijselasticiteit <-1 is er sprake van een elastische vraag. Dat betekent dat volume sterk reageert op prijs-

wijzigingen. Bij een elastische vraag heb je weinig pricing power, want bij iedere prijsverhoging zul je ook veel volume verliezen. Bij een prijselasticiteit >-1 is er sprake van een inelastische vraag. Bij een inelastische vraag reageert volume niet sterk op prijswijzigingen. Bij een inelastische vraag heb je dus veel pricing power. Het concept prijselasticiteit werd als eerste geïntroduceerd door Alfred Marshall aan het einde van de negentiende eeuw.¹

Pricing power

Het effect van een prijsverhoging is het grootst wanneer je niet of nauwelijks volume verliest, ofwel wanneer je prijselasticiteit laag (of inelastisch) is. Warren Buffett, een van de bekendste en succesvolste investeerders wereldwijd, noemt dit *pricing power*, zoals je aan het begin van dit hoofdstuk kon lezen. Hoe minder volume je verliest als je je prijs verhoogt, des te meer *pricing power* je hebt. Hoe meer *pricing power* je hebt, hoe groter de impact van prijs op je winst. En dat is wat je wilt.

Voor dit boek houd ik een iets bredere definitie aan voor *pricing power*. *Pricing power* gaat niet altijd alleen maar over het verhogen van de prijs van een product, want niet altijd is dat de optimale weg naar winstgevendheid. Zoals je in dit boek kunt lezen, gaat *pricing power* soms ook over het verhogen van de gemiddelde besteding (of bonprijs). Of over hoe je met een slimme pricing-techniek zoals dynamisch prijzen de bezettingsgraad of productiecapaciteit van je bedrijf maximaal kunt benutten tegen een zo hoog mogelijke prijs (maar niet de hoogste). Samengevat staat in dit boek het ontwikkelen van *pricing power* gelijk aan het ontwikkelen van een solide prijsbeleid, waarin 'prijs' op een

bewuste manier wordt ingezet om bij te dragen aan het realiseren van je bedrijfsdoelstellingen.

Prijs bepaalt of je überhaupt relevant bent

Behalve dat prijs de belangrijkste winstdrijver is, is prijs ook een sleutelfactor in je strategie. Want 'duur' en 'goedkoop' zijn misschien wel de sterkste associaties die je als koper kunt hebben met merken. Denk maar eens na over het volgende. Wat zijn dominantie associaties die in je opkomen wanneer we het hebben over automerken zoals BMW of Porsche? Is een van die associaties niet iets in de trant van 'duur' of 'prijzig'? Of als ik vraag naar de associatie met Rolex? Of Louis Vuitton? En wat als we naar de andere kant van het spectrum gaan: wat is een associatie die in je opkomt als ik je vraag naar het merk Lidl? Dat is waarschijnlijk iets in de trant van 'goedkoop' of 'prijsvechter'.

Als kopers zijn we geprogrammeerd om merken op de assen van waarde en prijs te plotten. Zolang je waarde en je prijs in balans zijn, word je gezien als product met een goede prijs-kwaliteitsverhouding. Zijn er daarnaast voldoende mensen in de markt op zoek naar de prijs-kwaliteitsverhouding die jij biedt, dan ben je relevant en ga je er meestal wel komen met je bedrijf. Is je prijs-waardepositie echter niet in lijn, dan kom je vroeg of laat in de problemen, zoals je in figuur 1.4 kunt zien op een prijs-waardekaart.

Een prijs-waardekaart vergelijkt je prijs-waardeverhouding met die van concurrenten in de markt. Wanneer je relatief veel meer waarde levert dan je prijs vertegenwoordigt, dan koop je als het ware marktaandeel en breng je jezelf, en op termijn ook

PRICING POWER

Een ijzersterk prijsbeleid is de beste manier om van je bedrijf een winstmachine te maken. Laat je prijzen niet bepalen door de markt en zorg ervoor dat klanten willen betalen wat jij vraagt.

Een procent prijsverhoging levert veel meer op dan een procent kostenverlaging. Maar hoe weet je wat de juiste prijs is? In dit boek ontdek je stap voor stap hoe je aantrekkelijke prijzen vaststelt. Zo krijg je *pricing power*, en ben je niet meer overgeleverd aan de grillen van de markt.

Pricing power is het eerste boek dat pricing simpel, praktisch en direct toepasbaar maakt. Of je nu ondernemer bent, werkt als zelfstandige of leidinggeeft aan een multinational, dit boek is een must-read voor iedereen die rendabel wil groeien. Joris Smits deelt niet alleen zijn kennis, maar ook zijn ervaringen, verpakt in tientallen herkenbare praktijkvoorbeelden.



Joris Smits is een gepassioneerd pricing-expert die tal van bedrijven in uiteenlopende industrieën heeft geholpen hun prijsbeleid te verbeteren. Zijn missie is bedrijven helpen de beste prijs te krijgen voor de waarde die ze leveren.

