

Praktijkopgave: Kleenext

De firma 'Kleenext' is actief in het marktsegment van onderhoudsproducten voor huis en tuin. Er wordt in de loop van de volgende budgetperiode een nieuw product gelanceerd. Het gamma producten wordt verkocht aan de consument in de prijsklasse tussen € 3,10 en € 3,55. De groothandelsmarge bedraagt 10% en de retailmarge 15%. Een aantal managers opteren voor een lage prijs, omdat dit een hoge afzet garandeert. Anderen kiezen voor een hogere prijs tussen € 3,50 en € 3,60.

Er dient een prijszetting beredeneerd te worden op basis van volgende gegevens:

- De totale vaste kosten voor het nieuwe product bedragen € 35.000,00;
- De variabele kosten zijn gebudgetteerd op € 0,60 per eenheid product;
- De concurrentie hanteert uiteenlopende prijzen – er zijn voor het nieuwe product 3 concurrerende producten die geprijsd worden aan respectievelijk: € 3,12 - € 3,22 en € 3,45.
- Op basis van marktonderzoek en marktanalyse wordt de marktvraag in functie van de prijs als volgt geraamd:

Verkoopprijs	Vermoedelijke afzet (aantal stuks)
€ 3,10	22.500
€ 3,15	21.450
€ 3,20	21.125
€ 3,25	20.890
€ 3,30	20.225
€ 3,35	19.675
€ 3,40	19.100
€ 3,45	18.500
€ 3,50	17.950
€ 3,55	17.550

Gevraagd:

- Welk prijsalternatief zou u aanbevelen op basis van de beschikbare gegevens? (Er wordt abstractie gemaakt van BTW.)

Oplossingen:

- Welke methoden kunnen gebruikt worden om een verkoopprijs en prijsstructuur te adviseren?

Op basis van de beschikbare data kan gebruik gemaakt worden van een aantal prijsberekeningstechnieken.

- Competitieve prijszetting: indien gekozen wordt voor de hogere prijszetting (€ 3,45 en hoger) moet het product een duidelijke

meerwaarde hebben in vergelijking met de concurrentiële producten. Deze prijs is immers boven de gevraagde prijzen van de concurrenten. Indien er een lagere prijs gekozen wordt zijn er twee opties: ofwel gelijkaardig met de prijs van de middelste concurrent ofwel onder de prijs van de laagste prijsconcurrent het nieuwe product introduceren. De laatste strategie zou betekenen dat er een prijzenslag zou kunnen ontstaan met een neerwaartse prijsspiraal als gevolg. Tenzij het bedrijf met deze tactiek een schaalvoordeel behaalt, leidt deze optie tot een lagere rentabiliteit. Indien voor een gelijkaardig prijsniveau wordt gekozen, zal het nieuwe product moeten ondersteunt worden met verkoop- en promotie-ondersteuning om marktaandeel te veroveren.

- De kostprijs-plus methode: op basis van de bedrijfseconomische gegevens kan volgende redenering opgebouwd worden:

$$\text{Eenheidsprijs} = \text{variabele kostprijs} + \frac{\text{vaste kosten}}{\text{verwachte omzet}}$$

Wat is de verwachte omzet? Deze is afhankelijk van de gekozen verkoopprijs – om de berekening te starten nemen we een gemiddelde afzet van 20.225 eenheden.

De vaste kosten zijn gegeven (35.000,00 €) en ook de variabele kostprijs is bekend (€ 0,60). Bijgevolg kan de eenheidsprijs berekend worden volgens bovenstaande formule:

$$\text{Eenheidsprijs} = € 0,60 + \frac{€35.000,00}{20.225} = €2,33$$

Vervolgens wordt de verkoopprijs berekend met de mark-up formule:

$$\text{Verkoopprijs} = \frac{\text{eenheidsprijs}}{(1 - \text{mark up})}$$

Hoeveel bedraagt de *mark-up*? Dit is een beslissing die Kleenext moet nemen. Hoeveel marge wenst het bedrijf op de kostprijs te verdienen. Dit hangt af van vele factoren. Wat zijn de vaste kosten? Wat is de productiviteit van het bedrijf? Hoeveel vergoeding wensen de aandeelhouders? Daarnaast speelt uiteraard ook de concurrentie. Indien de concurrent ongeveer dezelfde kostprijsstructuur hanteert, zal de verkoopprijs bepaald worden door de mark-up marge die ze toepassen. Indien de concurrent tevreden

is met een lagere *mark-up*, zal de verkoopprijs dus lager zijn dan Kleenext. Een moeilijke beslissing. Neem aan dat Kleenext een mark-up wenst toe te passen van 20% dan wordt de verkoopprijs bijgevolg:

$$\text{Verkoopprijs af - fabriek} = \frac{\text{€ 2,33}}{(1 - 0,20)} = \text{€ 2,91}$$

De af-fabriek prijs van € 2,91 is de verkoopprijs aan de groothandel, de groothandel verkoopt aan de kleinhandel met een mark-up van 10% dus:

$$\text{Verkoopprijs groothandel} = \frac{\text{€ 2,91}}{(1 - 0,10)} = \text{€ 3,23}$$

En de kleinhandel hanteert een mark-up van 15% en bijgevolg wordt de verkoopprijs in de winkel:

$$\text{Verkoopprijs kleinhandel} = \frac{\text{€ 3,23}}{(1 - 0,15)} = \text{€ 3,80}$$

Conclusie: met deze *mark-up* wordt het product vrij duur aangeboden, méér dan € 3,55. Het management van Kleenext kan op korte termijn weinig ondernemen om de vaste en variabele kosten te verlagen, dus moet er een lagere mark-up worden geaccepteerd.

Veronderstel dat gekozen wordt voor een *mark-up* van 10%, dan wordt de verkoopprijs:

$$\text{Verkoopprijs af - fabriek} = \frac{\text{€ 2,33}}{(1 - 0,10)} = \text{€ 2,59 €}$$

$$\text{Verkoopprijs groothandel} = \frac{\text{€ 2,59}}{(1 - 0,10)} = \text{€ 2,88}$$

$$\text{Verkoopprijs kleinhandel} = \frac{\text{€ 2,88}}{(1 - 0,15)} = \text{€ 3,39}$$

Met deze *mark-up* komt het Kleenext product qua prijs op een niveau waarbij een volume van 19.675 stuks wordt verwacht. Kleenext is duurder dan de goedkopere concurrenten en goedkoper dan de duurdere concurrent. Ook stelt zich de vraag als deze marge

(10%) voldoende zal zijn om de gewenste rentabiliteit van het product te garanderen?

- Prijszetting volgens de *mark-down* methode.

Er kan ook geredeneerd worden vertrekkend vanuit de consumentenprijs. In het management zijn er namelijk twee strekkingen: een lage prijs, en dus hoge volumes ofwel hogere verkoopprijs tussen € 3,50 en € 3,60. Veronderstel dat er consensus is over wat er bedoeld wordt met lage prijs, namelijk € 3,18 – terwijl de hogere prijsstrategie een verkoopprijs van € 3,59 betekent. Nu kan door middel van de *mark-down* methode teruggerekend worden welke prijszetting voor het bedrijf haalbaar is.

De formule voor de mark-down prijszetting:

$$Kostprijs = \frac{\text{verkoopprijs}}{(1 + \text{mark down})}$$

De consumentenprijs bedraagt ofwel € 3,18 bij de lage prijsstrategie en € 3,59 bij de hoge prijsstrategie. Het komt er nu op aan te berekenen met de verkoopprijs af-fabriek mag bedragen rekening houdend met de marges die klein- en groothandel hanteren.

- (a) Lage verkoopprijs: vertrekkend van de consumentenprijs € 3,18 wordt achtereenvolgens de inkoopprijs van de retailer en de groothandel berekend. Dit levert de af-fabriek prijs op of m.a.w. de verkoopprijs van Kleenext aan de groothandel. Indien deze verkoopprijs hoger is dan de eenheidsprijs, levert deze prijszetting een marge op.

De formule van de mark-down prijszetting:

$$\text{Inkoopprijs mark - down} = \frac{\text{verkoopprijs}}{(1 + \text{mark down})}$$

Of toegepast:

$$\text{Inkoopprijs kleinhandel} = \frac{\text{€ 3,18}}{(1+0,15)} = \text{€ 2,77}$$

$$\text{Inkoopprijs groothandel} = \frac{\text{€ 2,77}}{(1+0,10)} = \text{€ 2,52}$$

De af-fabriekprijs bedraagt dus € 2,52. De eenheidsprijs op basis van de kostprijsgegevens bedraagt € 2,33. Het bedrijf

verdient bijgevolg een marge van € 2,52 - € 2,33 = € 0,19/stuk. Of uitgedrukt op de verkoopprijs af-fabriek: 7,54%

- (b) Hoge verkoopprijs: vertrekkend van de consumentenprijs van € 3,59 wordt de redenering zoals in (a) toegepast:

$$\text{Inkoopprijs kleinhandel} = \frac{\text{€ } 3,59}{(1+0,15)} = \text{€ } 3,12$$

$$\text{Inkoopprijs groothandel} = \frac{\text{€ } 3,12}{(1+0,10)} = \text{€ } 2,84$$

De af-fabriekprijs bedraagt € 2,84 en de marge voor Kleenext bijgevolg: € 2,84 - € 2,33 = € 0,51 hetzij 17,96%.

Op basis van deze berekeningen zijn beide prijsstrategieën dus mogelijk (de af-fabriekprijs is hoger dan de eenheidskost). Bij de lage prijs wordt wellicht méér volume afgezet aan een marge van 7,54% (namelijk € 0,19 op de eenheidskostprijs van € 2,33) terwijl de hoge prijsstrategie een lagere afzet zal betekenen met een marge van 21,89%. Het hangt nu af welke keuze het management maakt!

Samenvattend:

Prijsniveau	Kleenext	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3
Verkoopprijs concurrent		3,12	3,22	3,45
Kostprijs-Plus 10%	3,39	Kleenext is duurder - marge van 10%	Kleenext is duurder - marge van 10%	Kleenext is goedkoper - marge van 10%
Kostprijs Plus 20%	3,80	Kleenext is duurder - marge van 20%	Kleenext is duurder - marge van 20%	Kleenext is duurder - marge van 20%
Eindprijs-min lage prijs	3,18	Kleenext is duurder - marge van 7,54%	Kleenext is goedkoper - marge van 7,54%	Kleenext is goedkoper - marge van 7,54%
Eindprijs-min hoge prijs	3,59	Kleenext is duurder - marge van 17,96%	Kleenext is duurder - marge van 17,96%	Kleenext is duurder - marge van 17,96%

De beslissing is nu afhankelijk van hoe de verkoopprijs de vraag beïnvloedt. Als een hogere verkoopprijs kan verantwoord worden waardoor de consument een méérwaarde wil betalen (en dus géén afzetvolume verloren gaat) kiest Kleenext best voor de €3,59. Indien de hogere prijs door de consument niet wordt geaccepteerd, zal Kleenext (om geen afzet te verliezen) kiezen voor € 3,18 (de lagere marge per eenheid moet dan wel gecompenseerd kunnen worden door hogere afzetvolumes).

Indien het marktaandeel van Kleenext bekend is, kunnen deze berekeningen nu verder geoptimaliseerd worden.