

PRIJSVORMING

Louis Eloy & Steven Lannoo



PRIJSVORMING

Louis Eloy & Steven Lannoo

Syllabus uit de reeks betreffende de cursussen ter voorbereiding tot het examen van vakbekwaamheid voor ondernemers van nationaal en internationaal personenvervoer over de weg.

Verantwoordelijke uitgever:

INSTITUUT WEGTRANSPORT EN LOGISTIEK BELGIË v.z.w.
Archimedesstraat 5
1000 Brussel
www.itlb.be

Inhoud

LEERDOELSTELLINGEN	5
DEEL 1: PRIJSVORMING EN TARIEVEN	6
INLEIDING: PRIJSVORMING EN TARIEVEN	7
1. PRIJSVORMING IN HET GEREGLD VERVOER	8
1.1 <i>Geregeld vervoer in het Vlaamse Gewest</i>	8
a) voor 1996	8
b) vanaf 1996	9
1.2 <i>Het geregeld vervoer in het Waalse Gewest</i>	9
a) Vóór 01/08/19	9
b) Vanaf 01/08/19	9
2. PRIJSVORMING IN HET BIJZONDER GEREGLD VERVOER	10
2.1 <i>Bijzonder geregeld vervoer in het Vlaamse Gewest</i>	10
2.1.1. Ophaalvervoer van leerlingen	10
2.1.2. Personeelsvervoer	10
2.2 <i>Bijzonder geregeld vervoer in het Waalse Gewest</i>	11
2.2.1. Vorktarieven voor het ophaalvervoer van leerlingen in het Waalse Gewest	11
2.2.2. Personeelsvervoer in het Waalse Gewest	12
2.3 <i>Bijzonder geregeld vervoer in het Brussels</i>	18
2.3.1. Tarief ophaalvervoer van leerlingen	18
2.4 <i>Ophaalvervoer van leerlingen in de duitstalige gemeenschap</i>	19
3. ONGEREGLD VERVOER	19
3.1 <i>Historiek</i>	19
3.2 <i>Bepaling van het referentieautocartarief 2010</i>	20
3.3 <i>Bepaling van de kostprijsindices voor het ongeregeld vervoer door ICB (Instituut Car en Bus)</i>	20
DEEL 2: PRIJSZETTING IN EEN VRIJE MARKT	22
4. HET BELANG VAN PRIJSZETTING IN EEN VRIJE MARKT-OMGEVING	23
5. VERSCHILLENDE PRIJSZETTINGSSTRATEGIËN	23
5.1 <i>Kost-plus strategie</i>	23
5.1.1. Wat?	23
5.1.2. Voordelen	24
5.1.3. Nadelen	25
5.2 <i>Kopieer-je-concurrent strategie</i>	26
5.3 <i>Waarde-strategie</i>	26
5.3.1. Wat?	26
5.3.2. Relatie met kostprijsberekening	28
6. STAP PER STAP PRIJZEN BEPALEN (WAARDE-STRATEGIE)	28
<i>Stap 1: analyseer de prijzen van je concurrenten</i>	29
<i>Stap 2: lijst de voor- en nadelen op van jouw dienst</i>	30
<i>Stap 3: plak een waarde op die voor- en nadelen</i>	31
<i>Stap 4: bepaal de marktpositionering van je dienst</i>	32
A. Penetratiepositie	32
B. Afromingspositie	34
C. Competitieve positie	34
<i>Stap 5: bereken jouw prijs in detail</i>	34

<i>Stap 6: confronteer prijszetting en kostprijsberekening</i>	<i>35</i>
7. WAT JE NOG MOET WETEN OVER PRIJSZETTING	36
7.1 Prijspsychologie	36
7.1.2 Prijsbarrières	36
7.1.3 Cijfers die kortingen suggereren	37
7.1.4 Visueel aantrekkelijke cijfers.....	37
7.2 Prijzen testen	37
LITERATUUR.....	39

Leerdoelstellingen

Van cursisten wordt verwacht dat ze de volgende zaken *kennen* aan het einde van de cursus:

- Welke regels rond prijsvorming er bestaan in de drie subsectoren
- Wat het belang is van een doordachte prijszettingsstrategie in een onderneming.
- Welke prijszettingsstrategieën bedrijven kunnen hanteren in een vrije markt-omgeving en welke hun respectievelijke voor- en nadelen zijn.
- Wat het nut is van kostprijsberekening bij het bepalen van een verkoopprijs volgens de waarde-methode
- Welke stappen men dient te doorlopen om een kostprijs te bepalen volgens de waardemethode
- Wat de belangrijkste prijspsychologische effecten zijn die een invloed hebben op de kostprijs.

Van cursisten wordt verwacht dat ze de volgende zaken *kunnen uitvoeren* aan het einde van de cursus:

- Op een onderbouwde manier een verkoopprijs bepalen voor een dienst uit de autobus en autocarsector.

Deel 1: Prijsvorming en tarieven

Inleiding: Prijsvorming en tarieven

Het cursusonderdeel “Prijsvorming en tarieven” is nauw verbonden met de cursus “Kostprijsberekening in het bezoldigd personenvervoer over de weg”.

Sedert 1993 maakt de prijsvorming en de daaraan gekoppelde tarifiering echter een sterke evolutie door met o.m. tot gevolg :

- liberalisering van de prijzen in het autocarvervoer;
- afschaffing van de binding van de dagprijzen in het Vlaams leerlingenvervoer met de standaardkostprijs in het bijzonder geregeld vervoer;
- bevrozing van het vorktariefsysteem in het personeelsvervoer in het Vlaamse Gewest.

Anderzijds bleef het vorktariefsysteem voor het leerlingenvervoer in het Waalse Gewest behouden terwijl een nieuw tariefsysteem op basis van dagprijzen werd ingevoerd voor het leerlingenvervoer in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.

Sinds 1996, afschaffing van de binding van de prijzen/km met de standaardkostprijs in het Vlaams Geregeld vervoer en behoud van dit systeem in het Waals geregeld vervoer tot en met 31/07/19.

1. Prijsvorming in het geregeld vervoer

Zoals reeds gesteld in de cursus "Kostprijsberekening", behoort het geregeld vervoer tot de geregionaliseerde materies waardoor de reglementering terzake wordt bepaald door resp. het Vlaamse en het Waalse Gewest, en niet langer door de federale overheid.

1.1 Geregeld vervoer in het Vlaamse Gewest

a) voor 1996

De vergoeding van de verhuurders of pachters die in opdracht van de Vlaamse Vervoermaatschappij (De Lijn) openbare autobusdiensten verzekeren, wordt aangepast op basis van de indiening van een dossier inzake berekening van de standaardkostprijs voor het geregeld vervoer van het Vlaamse Gewest.

Hier geldt het principe dat de vergoeding van deze bedrijven wordt aangepast op voorwaarde dat de evolutie van deze standaardkostprijs minimum 2 % bedraagt t.o.v. de vorige officieel goedgekeurde berekening.

De dossiers inzake standaardkostprijsberekening worden voorgelegd aan de contactcommissie voor het geregeld vervoer bij het Departement Leefmilieu en Infrastructuur van het Vlaamse Gewest die hierover advies verstrekt aan de Raad van Bestuur van de Vlaamse Vervoermaatschappij.

Op basis van de beheersovereenkomst afgesloten tussen De Lijn en de Vlaamse Regering, is deze Raad van Bestuur bevoegd om beslissingen te nemen inzake bepaling van standaardkostprijs enerzijds en aanpassing van de vergoeding van de verhuurders anderzijds.

In de versie 1996 van deze beheersovereenkomst wordt deze adviesgevende bevoegdheid van de contactcommissie voor het geregeld vervoer zelfs volledig geschrapt waarbij uitsluitend de Raad van Bestuur van De Lijn bevoegdheid krijgt over de bepaling van het niveau van de vergoeding van de V.V.M.-verhuurders (zie punt b) vanaf 1996).

Concreet is de individuele vergoeding van de verhuurders gebaseerd op 2 elementen :

- de standaardkostprijs in het geregeld vervoer enerzijds;
- de personalisatieformules anderzijds.

Hiervoor wordt verwezen naar de cursus "Kostprijsberekening" waar deze elementen uitgebreid aan bod komen.

Onder personalisatieparameters verstaan we o.m. :

- hardheidscoëfficiënt;
- gemiddelde dagelijkse afstand;
- handelssnelheid;
- dode tijden coëfficiënt;
- percentage zondagswerk;
- vernieuwing van het voertuigenpark;

- aantal bussen;
- aantal aangeboden plaatsen.

b) vanaf 1996

In de praktijk wordt de laatste jaren vastgesteld dat de kostprijsaanpassing van het geregeld vervoer in het Vlaamse Gewest min of meer jaarlijks verloopt, in gemeenschappelijk overleg tussen de Directie van de Vlaamse Vervoermaatschappij en de vertegenwoordigers van de Vlaamse Raad van Autobus- en Autocarondernemers (V.R.A.).

Het aanpassingsritme en de omvang van de aanpassing worden in sterke mate beïnvloed door de budgettaire mogelijkheden van De Lijn.

In Vlaanderen worden in 96 onder invloed van de Europese regelgeving inzake overheidsopdrachten deze contracten opgezegd.

De contracten werden opnieuw gegund eind 2002.

De prijzen zijn vrij en een jaarlijkse indexatie is op 01/01 voorzien (in functie van de evolutie van de exploitatiekosten, zie prijssherzieningsclausule in het lastencohier – cursus Standaardkostprijs).

1.2 Het geregeld vervoer in het Waalse Gewest

a) Vóór 01/08/19

In het Waalse Gewest wordt de vergoeding van de verhuurders die openbaar autobusvervoer verzekeren in opdracht van de groep S.R.W.T.-T.E.C. (Société Régionale Wallonne du Transport - Transport en Commun) bepaald door de contactcommissie voor het geregeld vervoer.

Jaarlijks wordt deze vergoeding tweemaal aangepast, nl. op basis van een berekening van de standaardkostprijs voor het geregeld vervoer op 1/04 en op 1/10 met toepassing in de individuele contracten resp. op 1/06 en 1/12.

De individuele vergoeding van de Waalse verhuurders wordt beïnvloed door :

de standaardkostprijs in het geregeld vervoer;

de personalisatiefactoren in de individuele contracten (zie hoger).

b) Vanaf 01/08/19

In 2014 werden in Wallonië de contracten (pachters TEC) van onbepaalde duur opgezegd met een opzeggingstermijn van 5 jaar. Tegen 31/07/19 worden deze contracten opnieuw gegund, eveneens op basis van de wetgeving overheidsopdrachten.

De sector van het bijzonder geregeld vervoer, net zoals het geregeld vervoer, valt onder de bevoegdheid van de Gewesten.

Sedert de regionalisering stellen we hier eveneens een uiteenlopende evolutie vast tussen de verschillende Gewesten.

Ter herinnering vermelden we hier de belangrijkste vormen van het bijzonder geregeld vervoer :

- ophaalvervoer van leerlingen;
- andere vormen van leerlingenvervoer (P.M.S.-centra, zwembaddiensten, enz...);
- personeelsvervoer.

2. Prijsvorming in het bijzonder geregeld vervoer

2.1. Bijzonder geregeld vervoer in het Vlaamse Gewest

2.1.1. Ophaalvervoer van leerlingen

Voor de eigenlijke organisatie van het ophaalvervoer van leerlingen in het Vlaamse Gewest verwijzen we naar de cursus terzake.

Herinneren we dat de contracten inzake ophaalvervoer van leerlingen worden toegekend op basis van een procedure van openbare aanbesteding (of onderhandse gunning) waarbij contracten worden toegekend met een duurtijd van 5 jaar, eventueel verlengbaar.

De vergoeding van de vervoerders gebeurt op basis van een initieel vrij bepaalde dagprijs die, jaarlijks wordt geïndexeerd in functie van de evolutie van de index van de consumptieprijzen. Vanaf 2008 wordt de vergoeding geïndexeerd in functie van de evolutie van de vervoerindex.

2.1.2. Personeelsvervoer

Tot 1/01/93 bepaalde het Departement Leefmilieu en Infrastructuur van het Vlaamse Gewest 6-maandelijks (op 1/01 en 1/07) de standaardkostprijs voor het bijzonder geregelde vervoer en de daaraan gekoppelde vorktarieven voor het personeelsvervoer.

Deze tarifiering bestond uit een agglomeratie- en een provinciaal tarief die beiden functie zijn van de dagelijks afgelegde afstand enerzijds en de gevraagde capaciteit anderzijds.

Het verschil tussen het agglomeratie- en het provinciaal tarief werd ingegeven door het feit dat de kostprijs van een vervoerprestatie (vnl. de variabele kosten) in een stedelijke omgeving duidelijk hoger ligt dan de kostprijs van eenzelfde vervoerprestatie in een landelijke omgeving.

Het provinciaal tarief is bijgevolg van toepassing op voorwaarde dat de totaliteit of minimum 50 % van het afgelegde traject buiten één van de 5 wettelijk vastgelegde agglomeraties ligt.

Indien dit niet het geval is (indien dus meer dan 50 % van het traject binnen één van de 5 wettelijk vastgelegde agglomeraties ligt) wordt het agglomeratietarief toegepast.

De verplichte toepassing van deze vorktarieven vond haar wettelijke basis in het Besluitwet van 30/12/46 enerzijds en in de verpachtingsovereenkomst tussen de Vlaamse Vervoermaatschappij en de betrokken vervoerder anderzijds.

Deze verpachtingsovereenkomst vindt op haar beurt haar wettelijke basis in de prioriteitencascade voorzien in art. 13 van de Besluitwet van 30/12/46 die bepaalt dat de machtigingen voor het bijzonder geregeld vervoer, met uitzondering van het ophaalvervoer van leerlingen, prioritair worden toegekend aan :

- de betrokken Maatschappij voor Intercommunaal Vervoer;
- de Vlaamse Vervoermaatschappij.

In datzelfde artikel wordt bepaald dat deze openbaar vervoermaatschappijen het bijzonder geregeld vervoer kunnen verpachten aan privévervoerders.

Deze verpachting gebeurt op basis van de afsluiting van een verpachtingsovereenkomst tussen de titularis van de machtiging en de uitvoerende beroepsvervoerder.

Dit systeem van vorktarifiering was echter bevroren onder druk van het Vlaams Economisch Verbond (vertegenwoordiger van de belangrijkste opdrachtgevers van personeelsvervoer) dat daarin werd bijgestaan door de Juridische dienst van het Departement Leefmilieu en Infrastructuur.

Bijgevolg werd de contactcommissie voor het bijzonder geregeld vervoer, die normaal de standaardkostprijs in deze sector en de vorktarieven moet bepalen, sedert 1/01/93 niet meer samengeroepen.

De vorktarieven voor het personeelsvervoer worden tot 2001 door de V.R.A. berekend en aan de beroepsvervoerders medegedeeld, zonder evenwel de vroegere bekrachtigingsbrief van de bevoegde Minister van Verkeer.

2.2. Bijzonder geregeld vervoer in het Waalse Gewest

Net zoals voor het geregeld vervoer, heeft de contactcommissie voor het bijzonder geregeld vervoer voor het Waalse Gewest haar beslissingsbevoegdheid inzake de standaardkostprijs en tarieven behouden.

Deze contactcommissie berekent dan ook jaarlijks op 1/06, met toepassing op 1/09 de tarieven voor het ophaalvervoer van leerlingen in het Waalse Gewest.

2.2.1. Vorktarieven voor het ophaalvervoer van leerlingen in het Waalse Gewest

Tot 1995 hielden de vorktarieven voor het ophaalvervoer van leerlingen in het Waalse Gewest rekening met volgende elementen :

- contractduur (1 jaar, 3 jaar, 5 jaar);
- afgelegde afstand;
- capaciteit.

Na de invoering van een nieuw type-lastenboek van het leerlingenvervoer in het Waalse Gewest, werd het element contractduur geschrapt aangezien alle nieuwe contracten (concessies) een duurtijd hebben van 10 jaar.

Voor deze contracten is het vroegere tarief (5 jaar) van toepassing.

Concreet betekent dit dat bij de organisatie van een beperkte offerteaanvraag, de beroepsvervoerders prijs moeten insteken tussen het minimum- en maximumtarief dat overeenstemt met de maximum capaciteit en kilometrage.

Terzelfdertijd werden er op basis van het bovenvermelde nieuwe typelastenboek ook een aantal nieuwe kwalitatieve toewijzigingscriteria ingevoerd.

Hierna vindt U de vorktarieven voor het ophaalvervoer van leerlingen in het Waalse Gewest vanaf 01/09/19 (schooljaar 2019-2020).

NB : maandelijkse vergoeding voor lift = 129,49 EUR/maand op 01/09/19

(Evolutie a.h.v. consumptieindex mei 2019/2018 : + 1,89%)

2.2.2. Personeelsvervoer in het Waalse Gewest

Het systeem dat onder punt 1.1.2. in het Waalse Gewest was ook van toepassing. Wel is het zo dat het aantal personeelsvervoerdiensten in het Waalse Gewest zeer marginaal is.

TARIF SCOLAIRE 2019-2020

Les tarifs pour les services de transport scolaire des élèves en Région wallonne sont adaptés au 1/09/19 (voir Les Brèves n°1815 du 12/07/19), soit une augmentation de 2,23% par rapport au 01/09/18.

En effet cette indexation positive a été approuvée en Commission de Contact des Services Réguliers Spécialisés du 02/07/19.

Vous trouverez en annexe 1 les barèmes adaptés et approuvés au Moniteur Belge. **Seuls les tarifs repris dans les 2 dernières colonnes (min.-max. 10 ans) sont d'application dans le cadre d'un appel d'offre restreint (contrat de 10 ans), les autres tarifs étant purement informatifs.**

La facturation de septembre 2019 doit s'effectuer sur base des données de juin 2019 (prix, kilométrage, capacité). Seul le nombre de jours est adapté à la réalité de septembre 2019.

D'autre part, un avenant unique reprenant les modifications éventuelles de capacité et/ou de kilométrage, doit être établi.

Le montant de la rectification ainsi obtenu doit être porté en compte sur la première facture suivant la signature de l'avenant officiel entérinant ces modifications et non via une facture séparée.

A noter que l'indemnité pour un nouvel élévateur est de 129,49 EUR/mois (+1,89%) au 01/09/19.

TARIF PROVINCIAL ET DE PENETRATION AU 01/09/2019

taux d'évolution

1,0223

euro

VEHICULES 8 - 13 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	1,8023	2,2529	1,6221	2,0276	1,5320	1,9150
65 à 74	1,6717	2,0896	1,5045	1,8806	1,4210	1,7762
75 à 84	1,5744	1,9680	1,4170	1,7712	1,3382	1,6728
85 à 94	1,4995	1,8744	1,3496	1,6870	1,2746	1,5932
95 à 110	1,4432	1,8040	1,2989	1,6236	1,2267	1,5334
111 à 127	1,3843	1,7304	1,2459	1,5574	1,1766	1,4708
128 à 142	1,3247	1,6559	1,1922	1,4903	1,1260	1,4075
143 à 162	1,2839	1,6049	1,1555	1,4444	1,0914	1,3642
163 à 187	1,2282	1,5352	1,1054	1,3817	1,0439	1,3049
188 à 212	1,1698	1,4623	1,0529	1,3161	0,9944	1,2430
213 et plus	1,1127	1,3909	1,0014	1,2518	0,9458	1,1823

VEHICULES 14 - 20 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	2,1012	2,6265	1,8911	2,3639	1,7860	2,2325
65 à 74	1,9615	2,4519	1,7654	2,2067	1,6673	2,0841
75 à 84	1,8586	2,3233	1,6728	2,0910	1,5798	1,9748
85 à 94	1,7770	2,2212	1,5993	1,9991	1,5104	1,8880
95 à 110	1,7090	2,1362	1,5381	1,9226	1,4526	1,8158
111 à 127	1,6427	2,0534	1,4785	1,8481	1,3963	1,7454
128 à 142	1,5874	1,9842	1,4286	1,7858	1,3493	1,6866
143 à 162	1,5307	1,9134	1,3777	1,7221	1,3011	1,6264
163 à 187	1,4689	1,8361	1,3220	1,6525	1,2486	1,5607
188 à 212	1,4094	1,7617	1,2684	1,5855	1,1979	1,4974
213 et plus	1,3566	1,6958	1,2210	1,5262	1,1531	1,4414

VEHICULES 21 - 25 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	2,4066	3,0083	2,1660	2,7075	2,0457	2,5571
65 à 74	2,2566	2,8207	2,0309	2,5386	1,9181	2,3976
75 à 84	2,1459	2,6824	1,9314	2,4142	1,8240	2,2800
85 à 94	2,0552	2,5690	1,8497	2,3121	1,7470	2,1837
95 à 110	1,9770	2,4712	1,7793	2,2241	1,6804	2,1005
111 à 127	1,9078	2,3848	1,7170	2,1463	1,6217	2,0271
128 à 142	1,8486	2,3107	1,6637	2,0796	1,5713	1,9641
143 à 162	1,7840	2,2300	1,6056	2,0070	1,5164	1,8955
163 à 187	1,7178	2,1473	1,5461	1,9326	1,4602	1,8252
188 à 212	1,6526	2,0657	1,4873	1,8591	1,4046	1,7558
213 et plus	1,5996	1,9995	1,4397	1,7996	1,3597	1,6996

VEHICULES 26 - 30 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	2,7979	3,4974	2,5182	3,1477	2,3782	2,9728
65 à 74	2,6342	3,2927	2,3707	2,9634	2,2390	2,7988
75 à 84	2,5066	3,1333	2,2560	2,8200	2,1306	2,6633
85 à 94	2,4511	3,0639	2,2060	2,7575	2,0834	2,6043
95 à 110	2,3913	2,9891	2,1522	2,6902	2,0326	2,5407
111 à 127	2,3010	2,8763	2,0710	2,5887	1,9559	2,4449
128 à 142	2,2635	2,8294	2,0372	2,5465	1,9240	2,4050
143 à 162	2,2106	2,7632	1,9895	2,4869	1,8790	2,3487
163 à 187	2,1547	2,6934	1,9393	2,4241	1,8315	2,2894
188 à 212	2,0892	2,6115	1,8803	2,3504	1,7758	2,2198
213 et plus	2,0357	2,5446	1,8321	2,2901	1,7303	2,1629

VEHICULES 31 - 35 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	2,8812	3,6015	2,5931	3,2414	2,4490	3,0613
65 à 74	2,7252	3,4065	2,4527	3,0659	2,3164	2,8955
75 à 84	2,6276	3,2845	2,3649	2,9561	2,2334	2,7918
85 à 94	2,5565	3,1956	2,3008	2,8760	2,1730	2,7163
95 à 110	2,4786	3,0982	2,2307	2,7884	2,1068	2,6335
111 à 127	2,3850	2,9813	2,1466	2,6832	2,0273	2,5341
128 à 142	2,3292	2,9115	2,0963	2,6204	1,9798	2,4748
143 à 162	2,2856	2,8570	2,0570	2,5713	1,9428	2,4285
163 à 187	2,2301	2,7876	2,0070	2,5088	1,8956	2,3695
188 à 212	2,1734	2,7167	1,9560	2,4450	1,8474	2,3092
213 et plus	2,1389	2,6736	1,9250	2,4062	1,8181	2,2726

VEHICULES 36 - 45 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	2,9654	3,7067	2,6688	3,3360	2,5206	3,1507
65 à 74	2,8062	3,5078	2,5256	3,1570	2,3853	2,9816
75 à 84	2,7093	3,3866	2,4383	3,0479	2,3029	2,8786
85 à 94	2,6342	3,2927	2,3707	2,9634	2,2390	2,7988
95 à 110	2,5509	3,1886	2,2958	2,8697	2,1682	2,7103
111 à 127	2,4666	3,0833	2,2200	2,7750	2,0966	2,6208
128 à 142	2,4066	3,0083	2,1660	2,7075	2,0457	2,5571
143 à 162	2,3598	2,9497	2,1238	2,6547	2,0058	2,5072
163 à 187	2,3010	2,8763	2,0710	2,5887	1,9559	2,4449
188 à 212	2,2635	2,8294	2,0372	2,5465	1,9240	2,4050
213 et plus	2,2265	2,7831	2,0038	2,5048	1,8925	2,3656

VEHICULES 46 - 80 PLACES

Kilométrage journalier de transport	1 AN (100%)		3 ANS (90%)		5 - 10 ANS(85%)	
	min	max	min	max	min	max
60 à 64	3,1178	3,8973	2,8061	3,5076	2,6502	3,3127
65 à 74	2,9810	3,7262	2,6829	3,3536	2,5338	3,1673
75 à 84	2,8681	3,5851	2,5813	3,2266	2,4378	3,0473
85 à 94	2,7848	3,4810	2,5063	3,1329	2,3671	2,9589
95 à 110	2,7162	3,3952	2,4446	3,0557	2,3087	2,8859
111 à 127	2,6217	3,2771	2,3595	2,9494	2,2284	2,7855
128 à 142	2,5597	3,1996	2,3037	2,8796	2,1758	2,7197
143 à 162	2,5198	3,1497	2,2678	2,8347	2,1418	2,6772
163 à 187	2,4642	3,0803	2,2178	2,7723	2,0946	2,6183
188 à 212	2,4197	3,0246	2,1777	2,7221	2,0567	2,5709
213 et plus	2,3850	2,9813	2,1466	2,6832	2,0273	2,5341

Indexation indemnité élévateur au 01/06/19

(cahier des charges 01/04/99 – art. 6 § 5)

Pour mémoire, l'indemnité élévateur a été revue au 01/06/11 et fixée à € 114,20/mois au 01/06/11 et ensuite indexée annuellement au 01/09 sur base de l'évolution de l'indice des prix à la consommation de mai (cfr. doc. CFA.BS.ECO.03 du 26/07/11).

Actuellement, au 01/09/18, cette indemnité mensuelle s'élève à € 127,09/mois et sera de € 129,49/mois au 01/09/19.

Il s'agit d'une décision prise à l'occasion de la réunion de la Commission de contact des services réguliers spécialisés le 28/07/11 (l'indemnité élévateur était alors toujours fixée à € 86,76/mois depuis le 01/04/99 – voir article 6 § 5 du cahier des charges du 01/04/99).

Entretemps la Commission des services réguliers spécialisés du CFA a décidé de revoir le montant de l'indemnité élévateur sur base du coût actuel de l'élévateur.

I. Détermination de l'indemnité élévateur au 01/06/19 – durée d'utilisation : 10 ans

Sur base de la valeur d'un élévateur standard en juin 2019 (voir mail en annexe), soit € 12.000H.TVA et des données financières relatives au PRST au 01/06/19, (taux intérêt annuel = 1,69 %) l'on peut calculer une valeur d'amortissement de l'élévateur sur 10 ans à l'aide de la formule perreire, à savoir :

a) Perreire $\frac{i}{1 - \frac{1}{(1+i)^n}}$ avec $i = 1,69\%$ et $n = 10$ ans

Pereire = 0,1095281 soit une valeur annuelle amortie de : € 12.000 € x 0,1095281 = 1.314 €/an

soit une valeur mensuelle de 131,40 €/mois (10 mois)

b) suite à une enquête auprès de transporteurs il appert que l'on doit ajouter des frais de pièces de rechange et d'entretien de l'élévateur à raison de 4 heures par an.

Sur base du PRST au 01/06/19, le coût du mécanicien est de 52.241,56 €/an soit 31,60 €/h (avec 1.653 heures prestées/an). Soit un total de 31,60 €/h x 4 h/an = 126,40 €/an soit 12,64 €/mois.

c) indemnité totale pour l'élévateur est donc de 131,40 + 12,64 = 144,04 €/mois au 01/06/19.

2.3. Bijzonder geregeld vervoer in het Brussels

Hoofdstedelijk Gewest

2.3.1. Tarief ophaalvervoer van leerlingen

Het ophaalvervoer van leerlingen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest wordt toegekend op basis van contracten van 10 jaar (4 jaar + 3 jaar + 3 jaar).

De tarifiering gebeurt op basis van vaste dagprijzen die rekening houden met het af te leggen kilometrage enerzijds en de gevraagde capaciteit anderzijds.

De concurrentie speelt uitsluitend op basis van kwalitatieve criteria.

Hieronder vindt U het tarief inzake ophaalvervoer van leerlingen in het Brussels Hoofd. Gewest vanaf 01/09/2019 (nog niet officieel)

Brussels Gewest – Beroepsvervoerders

Tarief 1 september 2019

Capacités	8 à 20	21 à 30	31 à 40	41+
Km/jour				
"1-70			254,88	296,74
71-80		220,33	263,03	305,77
81-90	185,39	227,74	271,26	314,83
91-100	192,39	235,14	279,45	323,93
101-110	199,32	242,53	287,71	332,89
111-120	206,28	249,87	295,99	342,00
121-130	213,30	257,32	304,48	351,04
131-140	219,94	264,66	312,39	359,02
141-150	227,25	272,06	320,61	369,12
151-160	234,27	279,45	328,80	378,13
161-170	241,29	286,91	336,99	387,21
171 et +	248,25	294,26	345,26	396,21
supplément par tranche de 10 km	6,99	7,38	8,27	9,04

Indexatie op 01/09/19 : + 2,23% t.o.v. 01/09/18 (Contactcommissie Bijzonder geregeld vervoer – 02/07/19 - SPW).

Ter herinnering :

- **2014:** de indexatie bedroeg - 0,09% op 01/09/14 t.o.v. 01/09/13. De CFA vroeg de COCOF om deze indexverlaging niet toe te passen en een status quo van het tarief te behouden. Dit voorstel werd door de COCOF eenmalig goedgekeurd. De negatieve indexering van het tarief werd bijgevolg op 01/09/14 niet toegepast, maar zal wel meegenomen worden als basis van de indexberekening
- **2015:** op 01/09/15, met name : $- 1,16\% + - 0,09\% = - 1,25\%$ op 01/09/15.
- **2016:** De indexatie bedroeg -1,91% op 01/09/16 t.o.v. 01/09/15. Deze negatieve indexering van het tarief werd op 01/09/16 niet toegepast maar zal wel meegenomen worden als basis van de indexberekening op 01/09/17
- **2017:** De indexatie bedroeg + 1,35% op 01/09/17 t.o.v. 01/09/16. Deze indexering van het tarief werd op 01/09/17 niet toegepast maar zal wel meegenomen worden met de negatieve indexering van 2016 als basis van de indexberekening op 01/09/18.
- **2018:** De indexatie bedroeg + 1,35 % op 01/09/18 t.o.v. 01/09/17. Deze indexering van het tarief werd op 01/09/18 niet toegepast maar zal wel meegenomen worden met de negatieve indexering van 2016 en de positieve indexering van 2017 als basis van de indexberekening op 01/09/19.
- **2019:** $+ 2,23\%$ (op 01/09/19) $+ 1,35\%$ op 01/09/18 $+ 1,35\%$ (op 01/09/17) $- 1,91\%$ (op 01/09/16) = $+ 3,00\%$ of tarificatie 2015 $\times 0,9809 \times 1,0135 \times 1,0135 \times 1,0223$ = tarificatie 2019 (zie tabel p. 16 – nog niet officieel).

2.4. Ophaalvervoer van leerlingen in de duitstalige gemeenschap

De duitstalige gemeenschap volgt inzake tarifiering en prijsvorming van het ophaalvervoer van leerlingen integraal de beslissingen van het Waalse Gewest terzake.

3. Ongeregeld vervoer

3.1. Historiek

In 1977 kwamen de Belgische autocarbedrijven referentietarieven, die werden goedgekeurd door de Federale Minister van Verkeerswezen. Vrij snel - eind 1980, begin 1981 - werd de aanpassing van deze referentietarieven doorverwezen naar de Minister van Economische Zaken, na advies te hebben ingewonnen van de prijzen commissie.

In 1982 besliste de toenmalige Minister van Economische Zaken het referentietarief om te vormen in een maximumtarief.

In 1993 dan besliste de toenmalige Minister van Economische Zaken, Melchior Wathelet, tot vrijmaking van de prijzen in een groot aantal sectoren waaronder de autocarsector.

Op vandaag publiceert de F.B.A.A. nog steeds autocartarieven waarvan de toepassing echter volledig vrij is.

Bovendien informeert de FBAA regelmatig haar leden en de pers van belangrijke prijsstijgingen voor de sector (bv. persmededeling van november 2011 – zie infra).

3.2. Bepaling van het referentieautocartarief 2010

Een autocar kost : € 375/dag (*) + € 0,95/km

- **Toeslagen**
 - 2e chauffeur (verplicht vanaf 15u amplitude of 800 km): € 250
 - per uur boven 12u amplitude: € 35
 - per schijf van 10 plaatsen boven 50 plaatsen : 20%
- **Kortingen**
 - capaciteit tot 30 plaatsen : € 25
 - tot 5 uur amplitude : € 50
 - Prijzen BTW en parking niet inbegrepen en geldig voor 12 uur amplitude
 - Karnaval, mei, juni, september : € 375;
 - april, juli, augustus, oktober: € 330
 - januari, februari, maart, november, december: € 305

Persmededeling – 10/11/11

DE PRIJS VAN AUTOCARREIZEN STIJGT !

De Federatie van de Belgische Autobus- en Autocarondernemers en van Reisorganisatoren (FBAA) is de enige Belgische beroepsvereniging die de privé bedrijven van collectief personenvervoer over de weg per autobus en autocar groepeerd.

De FBAA onderstreept de heel grote invloed van de aanzienlijke prijsverhogingen van verschillende essentiële elementen zoals gasolie en banden op de kostprijs van de reizen per touringcar. De evolutie over de 12 laatste maanden schommelt tussen 4,36 % voor daguitstappen en 6,75 % voor internationaal vervoer.

Ondanks de optimalisering van het beheer en het steeds ruimer gebruik van de meest milieuvriendelijke voertuigen kunnen de touringcarbedrijven al deze toenames niet zelf dragen. Ze zijn dus verplicht ze door te berekenen in de verkoopprijs.

De FBAA benadrukt dat autocarreizen verder een ongeëvenaarde prijs/kwaliteit-verhouding bieden en de meest duurzame vorm van toerisme vertegenwoordigen.

3.3. Bepaling van de kostprijsindices voor het ongeregeld vervoer door ICB (Instituut Car en Bus)

In 2007 stelde het ICB een nieuwe structuur op voor de maandelijkse berekening van de kostprijsindices voor het nationaal en internationaal ongeregeld personenvervoer over de weg. De bedoeling van deze nieuwe structuur was vooral het beter aanpassen van deze indices aan de

verschillende activiteiten in de sector van het ongeregeld vervoer. Voor de bepaling van de verschillende categorieën waarvoor de kostprijs wordt berekend, wordt niet meer uitgegaan van de bestemming maar wel van het soort activiteit. Op die manier worden in de nieuwe structuur de volgende categorieën onderscheiden:

- dagtoerisme
 - internationale verblijfsreis van maximum 6 dagen
 - internationale verblijfsreis van meer dan 6 dagen
- internationale pendel
- skireis
- receptief toerisme van 12 dagen

De berekende indices worden door de F.O.D. Mobiliteit en Vervoer maandelijks gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad. De gepubliceerde indices kunnen op eenvoudige aanvraag verkregen worden bij het Instituut (www.icb-institute.be).

Deel 2: Prijszetting in een vrije markt

4. Het belang van prijszetting in een vrije markt-omgeving

Als je aan ondernemers vraagt hoe ze hun winst kunnen verhogen dan krijg je meestal één van volgende antwoorden:

- Door meer publiciteit te maken
- Door meer te investeren in verkoop (extra verkopers, ...)
- Door kortingen te geven aan klanten

In de meeste gevallen zullen deze strategieën tot meer verkoop leiden. Ze zijn echter niet zonder gevaar. In de eerste twee gevallen stijgen de kosten voor het bedrijf en in het derde geval daalt de winstmarge. In alle drie de gevallen hoopt men dat de gestegen verkoop de gederfde inkomsten (meer dan) compenseert. Maar evident is dat zeker niet.

TABEL 1: INVESTEREN IN VERKOOP OF PRIJZEN VERHOGEN?

	Verkoop	Prijs	Inkomsten	Kosten	Winst
Base Case	10 000	€ 10	€ 100 000	€ 75 000	€ 25 000
+10% verkoop	+1 000	stabiel	+ € 10 000	+ € 7 500	+ € 2 500
+10% prijs	stabiel	+ € 1	+ € 10 000	stabiel	+ € 10 000
+10% prijs & -10% verkoop	-1 000	+ € 1	- € 1 000	- € 7 500	+ € 6 500

Een vierde strategie om de winst te verhogen is door prijzen te verhogen. Indien de verkoop na een prijsverhoging niet daalt (wat verassend vaak het geval is), resulteert deze ingreep automatisch in een aanzienlijke verhoging van de winst. Maar ook wanneer een prijsverhoging leidt tot een daling van de verkoop, kan het uiteindelijke resultaat positief zijn (door een daling van de verkoop gaan immers ook de productiekosten dalen). In Tabel 1 zijn een aantal voorbeelden uitgewerkt.

Uiteraard zal voor ieder bedrijf, ieder product en ieder moment het effect van een prijsverhoging verschillend zijn. Het staat echter vast dat er weinig beslissingen zijn binnen een bedrijf die zo'n directe impact hebben op de winstgevendheid als de beslissingen over de prijs van de producten en diensten die op de markt aangeboden worden.

5. Verschillende prijszettingsstrategieën

Prijzen bepalen is dus een van de belangrijke beslissingen die een ondernemer moet maken. Grosso modo zijn er drie verschillende strategieën die men kan toepassen. We bespreken ze hieronder en leggen de respectievelijke voor- en nadelen uit.

5.1 Kost-plus strategie

5.1.1. Wat?

Zoals de naam doet vermoeden start deze-strategie van een berekening van de productiekost voor de onderneming. De verkoopprijs wordt vervolgens bepaald door een forfaitaire of procentuele winstmarge toe te passen die overeenkomst met wat men aan het product zou willen verdienen.

Een variant op de kost-plus strategie is het toepassen van winstmarges die, voor welke reden dan ook, als standaard of richtinggevend in een bepaalde sector worden beschouwd. Een dergelijke strategie

houdt iets meer rekening met de concurrentie. Echter, het is duidelijk dat niet de marge maar de absolute prijs die betaald wordt van belang is voor wie het product of de dienst wil kopen. Door het toepassen van een dergelijke strategie dreigt men bijgevolg nog steeds de klant uit het oog te verliezen.

Belangrijk is ook om een onderscheid te maken tussen richtinggevende marges of richtttarieven. In het verleden werden door heel wat beroepsverenigingen richtttarieven gepubliceerd die in meer of in mindere mate als bindend werden vooropgesteld. Binnen bepaalde beschermde sectoren zoals de architecten of vastgoedmakelaars werden de tarieven effectief afgedwongen door overtreders de toegang tot het beroep te ontzeggen. Deze praktijken zijn de laatste jaren aan sneltempo verdwenen omdat ze door de mededingingsautoriteiten als onwettig worden beschouwd, wat tot een aantal effectieve veroordelingen van beroepsorganisaties heeft geleid. Ook tarieven die niet worden afgedwongen beschouwen de Belgische autoriteiten als in strijd met de economische wetgeving. In een beslissing uit 2008 over richtttarieven voor interieurarchitecten oordeelden de mededingingsautoriteiten immers het volgende: "De vaststelling en verspreiding van richtttarieven door een ondernemingsvereniging kan de mededinging beïnvloeden vermits de marktdeelnemers hierdoor met een redelijke mate van zekerheid kunnen voorzien welk prijsbeleid hun concurrenten zullen voeren. Dit kan hen ertoe aanzetten zich hieraan aan te passen, ongeacht hun eigen kostenstructuur" (Raad voor de Mededinging 2008).

5.1.2. Voordelen

Twee evidente voordelen van de kost-plusstrategie zijn (1) dat men zicht houdt op de winstmarge van het bedrijf en (2) dat de strategie relatief makkelijk toe te passen is. Eéns de kostprijs berekend volstaat het om een percentage toe te passen en de verkoopprijs komt automatisch tot stand. Dit is helemaal anders bij de waarde-strategie die veel meer energie eist van de onderneming.

Een ander belangrijk voordeel is dat geen enkele andere prijsmethode makkelijker te communiceren of te verrechtvaardigen valt. Kost-plus pricing lijkt (is) inherent eerlijk en niet-discriminerend voor klanten. Vanuit deze aanpak kan ook een prijsverhoging gemakkelijk verrechtvaardigd worden. Wat kan er immers een betere verklaring voor een prijsstijging zijn dan te stellen: "Onze inputkosten zijn dit jaar met 8% gestegen, dus we verhogen onze prijzen met 8%"? Een voorbeeld van een bedrijf dat hier gebruik van maakt is kledingdetailhandelaar Everlane (www.everlane.com) die kost-plus gebruiken om hun waardepropositie van "radicale transparantie" tot leven te brengen. Voor elk kledingstuk dat verkocht wordt, geeft Everlane een gedetailleerde uitsplitsing van de kosten voor materialen, arbeid, taken en transport, samen met de winstmarge. Op deze manier kunnen klanten de nadruk die Everlane legt op het betalen van eerlijke lonen aan werknemers die de kledingstukken produceren gemakkelijk verifiëren en deze bedrijfswaarde actief onderschrijven door de producten te kopen.

Een vierde voordeel van kost-plus is dat het gemakkelijk combineert met een kostenleiderschapsstrategie. Wanneer een bedrijf gelooft dat het over een aantal unieke competenties beschikt waardoor het goedkoper kan produceren dan de concurrentie, kan het kost-plus gebruiken om een interessante waardepropositie te creëren. Het bedrijf zet zich dan in de markt als een kostenleider. De lage kosten en de daaruit voortvloeiende lage prijzen en superieure klantwaarde worden een integraal onderdeel van zijn merkidentiteit. Colruyt is in België allicht de meeste bekende en misschien ook meest succesvolle adept van die strategie. Belangrijk voor het welslagen van deze

strategie is dat men het efficiëntievoordeel in de praktijk kan waarmaken én dat men er op een geloofwaardige manier over communiceert.

Ook in een markt van *op maat gemaakte producten* waarbij er bovendien weinig differentiatie is tussen aanbieders kan deze strategie een voordeel opleveren. We denken daarbij onder andere aan de markt van het leerlingenvervoer en bepaalde deelmarkten van vervoer per autocar waarbij ondernemers weinig mogelijkheden hebben om op basis van kwaliteit te concurreren. In een dergelijke markt is het vaak kwestie van de juiste opdracht binnen te halen, dat wil zeggen net die opdracht binnen te halen die voor het bedrijf de minste kosten oplevert (bijvoorbeeld omdat men de opdracht met een andere kan combineren of omdat de startplaats dicht bij de vestiging van het bedrijf gelegen is). Bij het hanteren van deze strategie is het kwestie van voor iedere opdracht waarvoor men een bepaalde offerte krijgt gedetailleerd na te gaan welke kosten de opdracht voor het bedrijf zal veroorzaken en bij die kosten dan een winstmarge te rekenen. Door het stelselmatig toepassen van deze strategie haalt men net die opdrachten binnen die het bedrijf het best liggen en zullen de minder winstgevende opdrachten naar de concurrentie gaan (die misschien net voor het concurrerend bedrijf wel meer winstgevend zijn).

Ten slotte, als de grote concurrenten in een markt gebruik maken van kost-plus pricing, stabiliseert dit het prijsniveau. De hoeveelheid risico die gepaard gaat met prijsbeslissingen wordt voor alle spelers verlaagd. De prijzen blijven relatief stabiel, vooral wanneer de duurdere aanbieders in de markt producten van hogere kwaliteit aanbieden en wanneer goedkopere verkopers producten van lagere kwaliteit aanbieden. Ondernemingen zullen minder geneigd zijn tot prijsoorlogen als zij hun prijzen hoofdzakelijk op de kosten baseren in plaats van op de prijzen van de concurrenten.

Samengevat, voor bedrijven met een kostenvoordeel, bedrijven die willen inzetten op het gebruik van prijstransparantie als differentiator en bedrijven die op maat gemaakte diensten leveren in een prijsgevoelige markt kan kan cost-plus pricing een krachtig strategisch instrument zijn (Dholakia, 2018). Bovendien is het eenvoudig toe te passen en geeft het in een zekere mate een zicht op de rentabiliteit van het bedrijf. Ten slotte creëert het een collectief voordeel onder de vorm van een stabiele marktomgeving.

5.1.3. Nadelen

Ondanks de bovengenoemde voordelen zijn er ook enkele belangrijke nadelen verbonden aan het hanteren van deze prijsstrategie. De nadelen zijn zelfs zo belangrijk dat vele prijszettingsspecialisten kost-plus als de slechts mogelijke strategie omschrijven¹.

Een belangrijk nadeel is dat de berekening van een kostprijs niet los staat van de geproduceerde hoeveelheid. Denken we bijvoorbeeld aan het berekenen van de kostprijs in het ongeregeld vervoer: daarbij waren de gebruiksdagen cruciaal om de verdeling van de vaste kosten te bepalen. Als de prijs die je bepaalde te hoog is en daardoor je gebruiksdagen te laag, kun je net door het hanteren van de kost-plusstrategie uiteindelijk verlies maken.

Nog een nadeel is dat kost-plus pricing alleen rekening houdt met de interne wetmatigheden van het bedrijf, en dus bijvoorbeeld niet met de concurrentie of met de waarde die het bedrijf voor de klant

¹ Zie bijvoorbeeld Jensen (2013). Wij zijn echter van mening, cf. de vorige alinea's, dat in bepaalde gevallen kost-plus een interessante prijszettingstrategie kan zijn.

realiseert. In die zin staat de strategie haaks op de basisfilosofie van klantgerichte onderneming (cf. de cursus marketing), namelijk dat de strategische keuzes van het bedrijf gemaakt worden met de klant of de markt voor ogen. Die interne focus is niet enkel een "filosofisch" probleem, het brengt vooral een aantal praktische problemen met zich mee. Als de prijs relatief hoog is ten opzichte van wat de klant aan waarde ontvangt, dan zal de verkoop niet zo vlot verlopen en dan worden we met bovengenoemde problemen geconfronteerd. Is de prijs te laag, dan eet de klant in principe het producentensurplus op en krijgt de onderneming dus onvoldoende financiële return voor de geleverde inspanningen. Conclusie: in een beperkt aantal gevallen kan de kost-plusstrategie voordelen opleveren, maar het is zeker belangrijk om ook andere prijszettingsstrategieën te overwegen.

5.2 Kopieer-je-concurrent strategie

Ook deze strategie is eenvoudig en wordt in de praktijk door heel wat bedrijven toegepast. De strategie bestaat erin na te gaan hoe hoog je concurrenten hun prijs zetten om die vervolgens gewoon te kopiëren.

Rekening houden met wat concurrenten vragen voor een bepaalde dienst of product is op zich een zeer interessant gegeven. De prijzen van concurrenten bevatten namelijk heel wat informatie voor je bedrijf: als je die informatie kunt combineren met het verkoopsucces van het bedrijf krijg je heel wat informatie over wat klanten willen betalen voor je dienst of product. Het simpelweg kopiëren van wat de concurrentie doet houdt echter geen rekening met hoe jouw eigen product verschilt met dat van de concurrentie: is het van hogere of net van lagere kwaliteit? En hoe wordt die kwaliteit gepercipieerd door de klant? Als jouw product als beter wordt ervaren, maar je vraagt geen hogere prijs dan de concurrentie dan laat je een deel van de potentiële winst gewoon liggen. Wanneer je product echter als minderwaardig beschouwd wordt, dan zul je bij het kopiëren van de prijs van de concurrentie gewoon te weinig eenheden verkopen.

Omdat deze strategie zou werken moet aan twee voorwaarden voldaan zijn:

- (1) Jouw product of dienst is (quasi) identiek aan het product of de dienst van de concurrentie en levert dus geen echte meerwaarde (of minderwaarde)
- (2) De markt waarop je actief bent is weinig competitief: concurrenten reageren niet of weinig op de prijszetting van anderen.

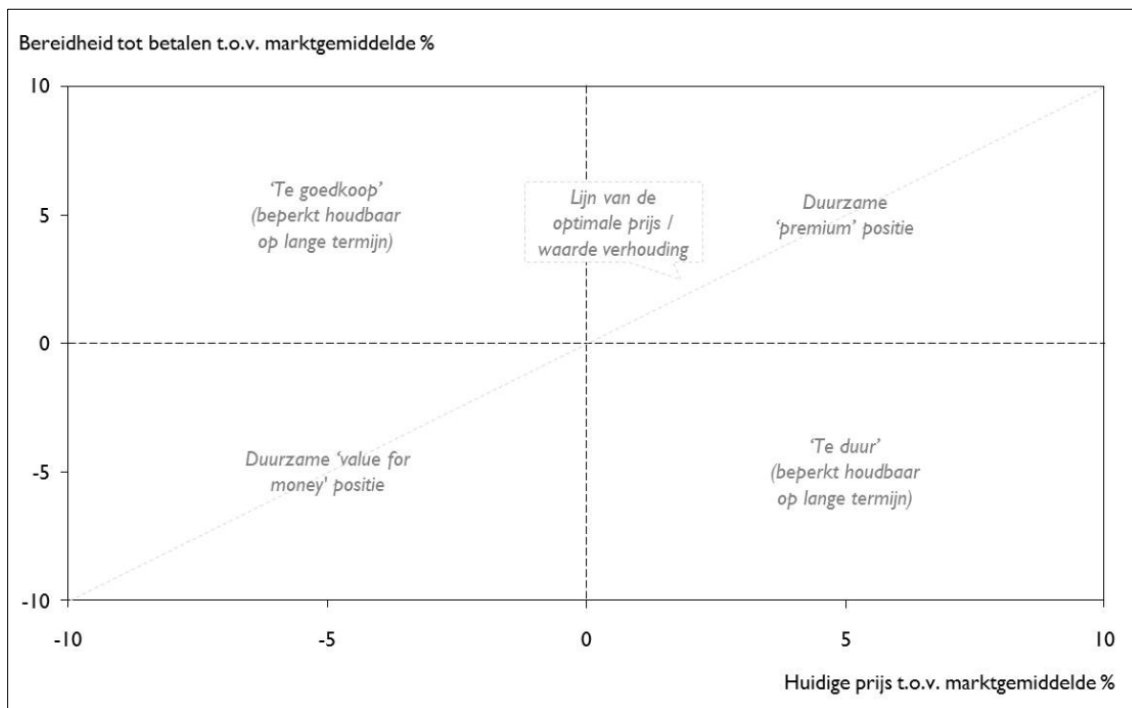
Indien deze voorwaarden vervuld zijn, dan moet je je als bedrijfsleider vragen gaan stellen bij de bedrijfsstrategie. Immers: als jouw product of dienst weinig verschilt van die van de concurrentie, waarom zou een klant dan bij jou komen? En moet je dan niet in de eerste plaats op zoek naar dat unieke van jouw product of dienst dat jou in staat zal stellen om een prijspremium aan te rekenen?

5.3 Waarde-strategie

5.3.1. Wat?

De laatste strategie die we behandelen is de waarde-strategie of wat in het jargon *value-based pricing* wordt genoemd. In tegenstelling tot de vorige strategieën start deze strategie wel bij de waardepropositie voor de klant en stelt zich de vraag wat de klant (of nog beter: verschillende soorten klanten) bereid zijn te betalen voor jouw product. Om hier concreet cijfers op te kunnen plakken probeert men zowel de waardepropositie als de prijs uit te drukken ten opzichte van het gemiddelde van de markt. De ondernemer kan dan een product aanbieden dat eerder inferieur is, dat dus minder waarde biedt dan gemiddeld. Het product kan ook net superieur zijn en dus meer waarde aanbieden

dan gemiddeld. Value based pricing stelt dat de prijs de waarde moet volgen: voor superieure producten wordt een prijs aangerekend die iets hoger is dan de marktprijs, voor inferieure producten een prijs die iets lager is. Deze redenering wordt grafisch weergegeven in Figuur 1.



FIGUUR 1: VALUE BASED PRICING (BRON: WESTENENG 2016)

In de praktijk wordt de methode vaak gekoppeld aan segmentatie het klantenbestand. Niet alle klanten vinden alle kenmerken van het product immers even waardevol en zijn bereid even veel te betalen. Er wordt dan ook geprobeerd om homogene groepen te definiëren die gelijkaardige wensen en betalingsbehoeften hebben. In B-to-B situaties kunnen individuele klanten zelfs als een apart segment worden beschouwd. Segmentatie is dan meteen ook de eerste stap in het value based pricing-proces.

In een tweede stap moeten we op zoek gaan naar een vergelijkingspunt. Concreet is dat het product dat de doelgroep (het segment) zou kopen wanneer jouw product niet op de markt was. Dit wordt in de marketingwereld het *next best alternative* genoemd. In een volgende stap moet men dan achterhalen wat de verkoopprijs van het alternatief is en proberen blootleggen welke producteigenschappen nu precies uniek of bijzonder zijn aan het eigen product ten opzichte van het vergelijkingspunt. In een laatste stap probeert men dan om een waarde te plakken (in euro's) op de meerwaarde die het eigen product biedt om ten opzichte van het vergelijkingspunt. Die meerwaarde telt men dan op bij de prijs van het beste alternatief om tot een op waarde gebaseerde verkoopprijs te komen.

De waardemethode klinkt logisch, maar wel abstract. Hoe bepaal je wat de extra waarde is die je aan je klant aanbiedt? En vooral: hoe weet je wat hij of zij daarvoor wil gaan neertellen? Bij grotere bedrijven zal men zich minstens ten dele gaan baseren op professioneel marktonderzoek (cf. cursus

marketing). Bij kleinere bedrijven komt de kennis vaker voort vanuit gezond boerenverstand, goeie relaties met de klant en een op ervaring gebaseerde kennis van de markt.

5.3.2. Relatie met kostprijsberekening

In de cursus *Kostprijsberekening* zijn we intensief bezig geweest met kostprijsberekening. In dit hoofdstuk argumenteren we dan weer dan de prijszetting in een bedrijf, in de meeste gevallen althans, zich beter baseert op wat een klant wil betalen voor je product en niet op wat de productiekosten precies zijn. Sommige onder jullie vragen zich nu misschien af waarom we dan in hemelsnaam eerst zo veel moeite hebben gedaan om kostprijzen te berekenen? Heeft dat dan geen enkel nut bij het bepalen van je prijszetting?

Natuurlijk wel. Ook bij *value based pricing* moet je rekening houden met de kostprijs, maar dan vanuit wat we een *prijs-min strategie* zouden kunnen noemen. Dat betekent dat je eerst berekent wat de klant wil betalen voor je dienst. Op basis van die informatie bepaal je de hoogst mogelijke prijs die je voor je dienst kunt vragen. Als je nu je kosten berekent dan weet je wat je zult verdienen wanneer je die prijs hanteert. Klopt het plaatje niet, dan heb je eigenlijk maar twee opties: ofwel verminder je de kost van het product (target costing), ofwel zoek je een andere markt of een andere soort dienst waar je wel een hogere prijs voor kan vragen.

Uiteraard is dit makkelijker gezegd dan gedaan, maar het is wel de realiteit. Je hoeft echter niet meteen te panikeren. In vele gevallen onderschatten ondernemers de prijs die ze voor hun product kunnen vragen en werken ze dus ongewild mee aan een neerwaartse prijsspiraal. Bovendien onderschatten ze welke mogelijkheden bestaan om in hun eigen branche producten of diensten met een hogere waarde te creëren (cf. de marketing-cursus van deze opleiding). Hoe het ook zij, actief blijven in een zeer prijs competitieve markt is op lange termijn enkel een optie wanneer je je bedrijf erg kostenefficiënt kan organiseren. Net daarom zijn zowel berekeningen met betrekking tot prijszetting als berekeningen met betrekking tot kostprijs essentieel voor het bepalen van een succesvolle bedrijfsstrategie.

6. Stap per stap prijzen bepalen (waarde-strategie)

In wat volgt zullen we stap per stap uitleggen hoe je als (klein) bedrijf tot een goed onderbouwde prijszetting kunt komen. We baseren ons daarbij voor een groot stuk op het boek *Setting Profitable Prices* van Marlene Jensen (2013).

Om het geheel wat concreter te maken zullen we doorheen dit stappenplan het (didactisch) voorbeeld van een kantoorbuslijn Gentbrugge-Diegem uitwerken. Een kantoorbus is een lijndienst per autocar die pendelaars dagelijks van en naar hun werk brengt. De autocar is speciaal uitgerust om de pendelaars toe te laten te werken tijdens de rit: wifi aan boord, koffie, een printer en een ruime zitplaats. We zullen nu een prijs proberen bepalen voor een ritje heen en terug met de kantoorbus op deze lijn. Meer informatie over dit concept vind je op www.kantoorbus.info.

Bovendien hebben we een aantal werkbladen in Excel gemaakt die je moeten helpen om deze theorie in praktijk te brengen. Je kunt de werkbladen downloaden van de website van het ICB (www.icb-institute.be/prijs-prix).

Stap 1: analyseer de prijzen van je concurrenten

Een eerste stap die je bij prijszetting moet nemen is het analyseren van de prijzen van je concurrenten. Dat is belangrijk omdat zowel particulieren als B2B-klienten prijzen voornamelijk op een relatieve manier evalueren. Dat wil zeggen dat ze jouw prijs gaan vergelijken met een referentieprijs. Die referentieprijs kan drie vormen aannemen:

- Een specifieke prijs. In de meeste gevallen zijn specifieke prijzen niet gekend, tenzij van enkele basisproducten (bijvoorbeeld: €1 per liter voor melk) of door professionele inkopers met betrekking tot producten die zij vaak inkopen (en dan nog).
- Vaak hebben kopers slechts in grote orde een idee van de prijs (bijvoorbeeld: een autocar kost rond de €600 per dag)
- Het komt ook frequent voor dat kopers geen enkel idee hebben van de prijs. De eerste prijzen die ze opvragen of tegenkomen fungeren dan als referentie prijzen.

Wanneer je een vergelijking maakt met de concurrentie is het belangrijk dat je niet enkel kijkt naar directe concurrenten (bedrijven die bijna exact hetzelfde product of dezelfde dienst aanbieden), maar ook naar indirecte concurrentie (bedrijven die een product of dienst aanbieden die je klanten zouden gebruiken wanneer jouw dienst niet zou bestaan). In Tabel 2 vind je enkele voorbeelden van directe en indirecte concurrentie.

TABEL 2: VOORBEELDEN VAN DIRECTE EN INDIRECTE COMPETITIE

Product	Directe competitie	Iets minder directe competitie	Indirecte competitie
<i>Kruidenierszaak in een dorp</i>	Andere kruidenier in een straal van 5 kilometer	Winkel bij een benzinestation, groot warenhuis, ...	Restaurant, café, online winkel, ...
<i>Freelance grafische vormgever</i>	Elke andere freelance grafisch vormgever	Grafisch bureau	Automatische tool om logo's te creëren
<i>Autocarbedrijf</i>	Een ander autocarbedrijf in een straal van 50 kilometer	Een taxibedrijf in de buurt	Trein, auto, vliegtuig, ...

Het is niet per se positief wanneer je als bedrijf geen directe concurrentie hebt. Dat betekent immers dat je mensen zult moeten overtuigen dat ze je product of dienst nodig hebben of nog dat ze een behoefte hebben die door jouw product ingevuld kan worden. Dit wordt ook wel *missionary marketing* genoemd, een heikele opdracht. In onze sector zagen we met de introductie van kantoorbussen recent een voorbeeld van de vele problemen die hier mee gepaard gaan (zie cursus marketing).

Op de webpagina www.icb-institute.be/prijs-prix kunt u een werkblad downloaden dat u kan helpen bij het analyseren van de prijzen van de concurrentie. Je wordt er gevraagd voor alle diensten die door het bedrijf worden aangeboden op te geven wat de prijs van de belangrijkste concurrenten is. Dit moet ertoe leiden dat je een beeld krijgt van wat de price-range in de markt is en waar je jezelf kunt positioneren.

Belangrijk is ook dat je de prijs voor zogenaamde *add-ons* moet opgeven: dat zijn optionele elementen van die dienst waar je een extra prijs voor vraagt. De voorbeelden op het tweede tabblad van het werkblad moeten dit duidelijker maken. Het is heel belangrijk om hiernaar te kijken, want vaak heb je net bij die add-ons de mogelijkheid om veel geld te verdienen (dat is bijvoorbeeld een vaak gebruikte

strategie bij low-cost airlines). Door de add-ons van je concurrenten te bestuderen doe je trouwens inspiratie op over welke elementen je zelf aan je product of dienst kunt toevoegen.

Nemen we hier ons voorbeeld van de kantoorbus voor een eerste keer onder de loep. Als belangrijkste concurrenten zien we de bedrijfswagen en de NMBS. Voor de berekening van de kost van de bedrijfswagen nemen we enkel de marginale kosten in rekening. We gaan er immers vanuit dat bedrijfswagen behouden blijft wanneer men voor de kantoorbus kiest, en dat omwille van fiscale redenen. Wat de NMBS betreft vergelijken we met een deeltijds abonnement (zowel eerste klas als tweede klas). We nemen een deeltijds abonnement omdat we ervan uit gaan dat het type werknemers dat met de kantoorbus zou reizen nu ook de trein combineert met een bedrijfswagen (voor de momenten dat hij of zij niet op kantoor moet zijn).

We moeten er hier rekening echter al rekening mee houden dat er twee soorten klanten bestaan voor onze dienst: gebruikers die brutoloon moeten inleveren om met de kantoorbus te kunnen reizen en gebruikers waarbij de werkgever de extra kosten op zich neemt. Voor diegene die brutoloon moeten inleveren is de kostprijs van de bedrijfswagen €0. Voor de werkgever is die kost €16,5, als hij ten minste met zijn werknemer afspreekt dat de bedrijfswagen op dat moment niet gebruikt wordt.

Stap 2: lijst de voor- en nadelen op van jouw dienst

In deze stap moet je expliciet maken welke voordelen jouw dienst biedt ten opzichte van die van de concurrentie. Daarnaast moet je zeker ook nadenken over welke nadelen er voor je klanten zijn wanneer ze op jouw diensten beroep doen ten opzichte van de diensten van andere aanbieders.

Het is daarbij belangrijk dat je geen lijst maakt van productkenmerken, maar wel van de waarde die die kenmerken opleveren voor de consument. Je moet redeneren vanuit het hoofd (en de hart) van je potentiële kopers. In Tabel 1 maken we dat duidelijk aan de hand van enkele voorbeelden.

TABEL 3: VERSCHIL TUSSEN PRODUCTKENMERKEN EN WAARDE VOOR DE CONSUMENT

Productkenmerk	Waarde voor de consument
100 MB RAM geheugen extra	Minder wachttijd bij PC-gebruik
1 jaar extra garantie	Zekerheid over je aankoop
CO ₂ -compensatie	Het gevoel iets goed te doen

Als je nadenkt over de voordelen van je product, denk dan zeker ook eens na over de nadelen. Deze oefening helpt je vaak om een beter zicht te krijgen op enkele negatieve kenmerken van je dienst die je misschien ook kunt wegnemen. Probeer bij deze oefening te denken vanuit het standpunt van de klant en stel jezelf de volgende vragen:

- Wat vindt de klant ergerlijk bij het gebruik van je dienst?
- Wat vindt een klant eventueel verwarrend?
- Welke inspanningen moet de klant leveren om je dienst te kunnen gebruiken

Op de webpagina www.icb-institute.be/prijs-prix vind je ook voor deze stap een werkblad met een ingevuld voorbeeld.

Wat de toepassing op de kantoorbus betreft moeten we opnieuw rekening mee houden met onze twee soorten klanten: gebruikers die brutoloon moeten inleveren om met de kantoorbus te kunnen reizen

en gebruikers waarbij de werkgever de extra kosten op zich neemt. Dat is belangrijk, want in het eerste geval moeten de voordelen voor de werknemer bekeken worden en in het tweede geval die van de werkgever. In de Excel-file vind je de verschillende voor- en nadelen die we voor de kantoorbus onderscheiden hebben.

Stap 3: plak een waarde op die voor- en nadelen

Als je de voor- en nadelen van je dienst hebt ingevuld in het werkblad zul je zien dat er nog een kolom leeg gebleven is. Het is de bedoeling dat je in deze kolom invult wat de waarde is voor de klant van die specifieke feature. Uiteraard is dit de moeilijkste en minst zekere oefening van allemaal. Afhankelijk van de feature kunnen er wel objectieve bronnen zijn waarop je je kunt baseren om de waarde te bepalen van iets. Bijvoorbeeld wat tijdsverlies tijdens verplaatsingen, zijn er verschillende marktonderzoeken die schattingen maken van wat (de gemiddelde consument) voor dat tijdsverlies zou willen betalen. Ook bestaan er technieken uit het marktonderzoek die een waarde proberen plakken op die verschillende features. In vele gevallen zal het echter voor een groot stuk gezond boerenverstand en aanvoelen blijven. Zelfs al is deze benadering niet de meest objectieve, het is nog steeds heel wat beter dan zonder nadenken een prijs te bepalen.

Een belangrijke moeilijkheid bij deze oefening is het gegeven dat een bepaald voordeel niet voor alle klanten evenveel waarde heeft. Wanneer je als bedrijf de mogelijkheid hebt om je diensten anders te beprijzen ten opzichte van andere marktsegmenten, dan kun je voor die verschillende marktsegmenten een andere waarde bepalen. Wanneer je die mogelijkheid niet hebt, dan is het vaak het best om je op een bepaald marktsegment te gaan richten waar jouw voordelen het meest opwegen.

Passen we beide voorgaande stappen nu toe op de kantoorbus dan maken we de volgende redenering: We gaan eerst even dieper in op de groep van de werknemers die brutoloon moeten inleveren. We proberen de waarde in te schatten van minder file: een tijdswinst van 2 uur per dag. Om daar een waarde op te kleven kunnen we terugvallen op een onderzoek van het Nederlandse Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid (Warffemius 2013) dat de waarde van de tijd bij pendelen met de wagen op ongeveer 8,5 euro per uur schat en dus voor onze pendelaar op €17 per dag. Uitgaande van een fiscale en parafiscale druk van 50% betekent dit dat onze pendelaar maximaal €34 brutoloon zou willen inleveren om van de kantoorbus gebruik te kunnen maken. Houden we echter rekening met verschillen in fiscale druk, gemiddeld inkomen, enzoverder, dan schatten we dit voor België €25 brutoloon per dag. Voor de inschatting van de waarde van de andere elementen was meer natte-vinger-werk nodig.

Gaan we even dieper in op het segment van de pendelaars waarvoor de werkgever betaalt. Maar wat is nu de toegevoegde waarde van minder file voor de werkgever? Ten eerste voorzien we dat de arbeidsproductiviteit zal toenemen omdat meer tevreden werknemers productiever zijn en omdat we kunnen veronderstellen dat wanneer de werkgever de kosten betaalt, de effectieve gepresteerde arbeidsduur zal toenemen. Laten we daar nu even een waarde op plakken: stel dat de productiviteit toeneemt ter waarde van 10 minuten per dag per werknemer. Uitgaand van een bruto uurkost van €35 per uur is dat €5.83 per dag per werknemer.

Voor de werkgever zijn er ook nog andere voordelen: tevreden werknemers zullen minder snel van job veranderen. We schatten dit effect in op €0.50 per dag. We zien ook waarde in het gegeven dat men niet moet overstappen en dat er een werksfeer aan boord is als iets positiefs voor de productiviteit

(beide ten opzichte van de trein dan). We schatten het bijkomende positieve effect op de productiviteit op twee keer €1 per dag.

Stap 4: bepaal de marktpositionering van je dienst

Bij prijspositionering zijn er eigenlijk maar drie opties waaruit je kunt kiezen

- Penetratiepositie: een prijs kiezen die lager is dan die van de concurrentie
- Afromingspositie: een prijs kiezen die hoger is dan die van de concurrentie
- Competitieve positie: een prijs kiezen die binnen de range van de concurrentie ligt

Wat de prijs-range van de concurrentie precies is heb je uiteraard uit je vergelijkende studie gehaald (zie stap 1).

Bij de keuze tussen deze drie posities is het heel erg belangrijk om rekening te houden met prijspsychologie (zie ook verder in hoofdstuk 7). Als je wil dat je product als het meest kwalitatieve op de markt gepercipieerd wordt, dan mag je het onder geen beding als het goedkoopste product op de markt zetten. Dat is zeker zo bij nieuwe producten, nieuwe diensten of nieuwe merken. Consumenten, ook in een B2B-setting zullen niet geloven dat je de meest kwalitatieve optie bent wanneer je de goedkoopste optie bent. Voor kopers is de prijs dan ook een belangrijke indicator van kwaliteit. Dat blijkt uit heel wat testen en experimenten en het is iets wat de meeste mensen die zaken doen ook zullen aanvoelen of ervaren.

Hou er echter rekening mee dat weinig kopers idioten zijn. Ze gaan niet alleen maar voort op de prijs als indicator van de kwaliteit. Wanneer je je product als premium in de markt zet zonder dat je echt een meerwaarde kunt leveren dan zul je geen trouw klantenpubliek kunnen opbouwen. Bovendien stel je je bloot aan kritiek op je bedrijf of merk. Negatieve mond-aan-mondreclame kan je verkopen sterk negatief beïnvloeden, net als negatieve ratings op bepaalde websites, berichten op facebook, enzoverder. De keuze van je positionering is dus voor een groot stuk gericht op je analyse van de voor- en nadelen van jouw eigen dienst. Als jouw dienst net veel voordelen heeft voor de klanten, dan kun je beter naar een hogere prijspositie kijken. Heeft jouw dienst veel nadelen, kijk dan eerder naar de onderkant van de prijsvork.

In wat volgt geven we wat meer informatie over de drie positioneringsopties en in welke situaties ze wel of niet een goeie keuze kunnen zijn.

A. Penetratiepositie

Heel wat nieuwe bedrijven kiezen ervoor om, wanneer ze hun dienst of product op de markt introduceren, hun prijs lager te zetten dan die van de concurrenten die al op de markt aanwezig zijn. Alhoewel deze strategie meer dan waarschijnlijk de verkoop zal stimuleren is het absoluut niet zeker dat ze ook tot meer winst zal leiden. De penetratiepositie is de meest riskante positie en kan eigenlijk slechts succesvol toegepast worden in twee uitzonderlijke situaties:

1. Je wil een nieuw product lanceren waarvan de meerwaarde afhangt van het aantal mensen die het product gebruiken. Een duidelijk voorbeeld hiervan zijn sociale netwerkapplicaties: als jij de enige bent die WhatsApp op zijn telefoon heeft staan, dan kun je er ook niets mee doen. Vandaar dat dergelijke applicaties meestal gratis zijn en dat het bedrijf zijn inkomsten uit add-ons haalt of uit andere diensten (bijvoorbeeld gerichte reclame). Een ander voorbeeld is de technologie van geconnecteerde voertuigen: de voordelen (bijvoorbeeld het makkelijker

- maken van geautomatiseerd rijden) treden pas op als heel veel voertuigen met elkaar geconnecteerd zijn.
2. Wanneer de productiekosten in je bedrijf aanzienlijk (volgens Jensen minstens 30%) lager liggen dan bij de concurrentie. In dat geval moet je bovendien aan je potentiële klanten heel duidelijk kunnen maken waarom je goedkoper bent, zodat ze je product niet als inferieur gaan interpreteren. Een duidelijk voorbeeld is, opnieuw, Colruyt dat er expliciet voor kiest om de franjes van het winkelen af te halen om zo goedkoper te kunnen produceren dan zijn concurrenten.

Zoals reeds aangehaald is de penetratiepositie de meest riskante van alle prijsposities. Er zijn dan ook twee redenen om net niet te kiezen voor deze strategie:

1. Om te vermijden dat je product of dienst als niet kwalitatief wordt gezien. We hebben het al eerder aangehaald, maar het effect van een lage prijs of perceptie van kwaliteit kan dan ook niet onderschat worden. Vooral voor minder bekende merken, nieuwe bedrijven, en dergelijke is het heel gevaarlijk: je zal het heel erg moeilijk hebben om klanten te overtuigen dat je wél een kwalitatief product hebt.
2. Om een prijzenoorlog te voorkomen. Vaak lokken bedrijven een prijzenoorlog uit doordat ze niet stilstaan bij de reactie die hun concurrenten zullen hebben op hun eigen beslissingen. Stel je de volgende situatie voor: in jouw regio zijn er reeds vier autocarbedrijven actief en je wil ook in die regio als autocarist actief worden. Stel verder dat je vier concurrenten de volgende prijzen hanteren voor een dagreis:
 - Autocarbedrijf A: €530
 - Autocarbedrijf B: €750
 - Autocarbedrijf C: € 610
 - Autocarbedrijf D: € 615

Autocarbedrijf A is duidelijk een prijsvechter. Het zet zich nu reeds in de markt als goedkoopste bedrijf en heeft wellicht weinig andere argumenten om klanten aan te trekken. Als jij nu beslist om je nieuwe autocarbedrijf als het goedkoopste bedrijf in de markt te zetten en €520 te vragen voor een dagreis dan zal Autocarbedrijf A allicht reageren door hun prijzen nog te verlagen naar €510 euro. Jij kan nu opnieuw reageren door €500 te vragen, maar dan kun je ervan uit gaan dat je concurrent naar €490 zal gaan. Deze strijd kun je als nieuwkomer niet winnen: omwille van schaalvoordelen zal je concurrent allicht goedkoper zijn diensten kunnen aanbieden dan jij dat kan. Bovendien heeft hij allicht meer middelen om het voor een bepaalde periode met minder middelen te stellen. Ga er zeker niet van uit dat dit bedrijf jou als kleine speler zal negeren: dergelijke bedrijven zijn er meestal heel erg beducht voor om nieuwkomers niet tot ernstige concurrenten te laten uitgroeien. Het eindresultaat is dat je met een verkoopprijs zit opgezaagd die in het beste geval minder winst toelaat dan mocht je de prijzenoorlog niet gestart hebben dan mocht je op voorhand ervoor gekozen hebben om een prijs te vragen die (net iets) hoger lag dan die van deze concurrent.

De moraal van het verhaal is dat je beter geen prijzenoorlog aangaat die je niet kunt winnen. Dat geldt trouwens ook voor de prijzenoorlog die je wel denkt te kunnen winnen. Het gevolg zal immers zijn dat je op lagere prijzen eindigt dan mocht je de prijzenstrijd vermeden hebben. De Amerikaanse harddiscounter Walmart bijvoorbeeld probeerde (met succes) bij zijn lancering een prijzenoorlog te

vermijden door uitgebreide en gedetailleerde persinterviews te geven over de gigantische efficiëntie-investeringen die ze gedaan hadden om te vermijden dat hun concurrenten zouden proberen hun prijzen eveneens te laten zakken.

B. Afromingspositie

Deze positie betekent dat je ervoor kiest om je product of dienst in de markt te zetten tegen een prijs die boven de range van de (meeste) concurrenten ligt. Deze positie heeft een aantal mooie voordelen: het levert je grote marges op en de hoge prijs signaleert aan potentiële kopers dat je een product of dienst van hoge kwaliteit verkoopt.

Niet alle bedrijven kunnen echter een premiumpositie in de markt gaan innemen. Wanneer je als nieuw bedrijf op een markt terecht komt waar een andere leverancier die premiumpositie bekleedt en een heel sterke klantenwaarde levert, dan zal het niet evident zijn om je daarnaast of daarboven te gaan zetten. Het is echter niet onmogelijk, maar alles hangt af van de waardepropositie van het eigen bedrijf. Als je echt een meerwaarde levert ten opzichte van je concurrenten (bijvoorbeeld door technologische innovatie) en de consumenten zijn ook bereid om voor die meerwaarde te betalen, dan kan een nieuw bedrijf of een nieuw merk zich effectief in de top situeren.

C. Competitieve positie

Deze positie betekent dat je een prijs kiest die ergens in de range van de meeste concurrenten ligt. De reden om hiervoor te kiezen is dat de andere, extreme, posities niet haalbaar zijn. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn omdat:

1. Wanneer de premium-positie reeds bezet is door een zeer sterke speler
2. Omdat er geen klanten zijn die willen betalen voor een meer kwalitatieve of luxueuzere versie van je product of dienst
3. Omdat je geen kostenvoordelen hebt die nodig zijn voor een lage-prijs positie

Let op: er is een groot verschil tussen een competitieve positie innemen en het toepassen van de kopieer-je-concurrent-strategie. In het eerste geval maak je immers een goed overwogen keuze terwijl je in het laatste geval op goed geluk een prijs zet. Het gevolg is dat je in het laatste geval potentieel heel wat marge laat liggen.

Wanneer je voor een competitieve positie kiest, dan ga je niet concurreren op prijs met je meeste concurrenten. Wees je er echter van bewust dat je dan wél concurreert op basis van andere elementen (kwaliteit, klantenwaarde, ...). Het is sowieso van essentieel belang voor het bedrijf om daarover na te denken.

Welke positie moeten we nu kiezen voor de kantoorbus? Het is duidelijk dat er ten opzichte van de concurrenten vooral voordelen zijn (zeker omdat we ervan uit gaan dat de bedrijfswagen behouden blijft). De kantoorbus kan zich dus zeker aan de hogere kant van het spectrum begeven en een premium-positie innemen.

Stap 5: bereken jouw prijs in detail

In deze stap moet je nu een berekening maken van wat je prijs zou moeten zijn, waarbij je je baseert op al de gegevens die je reeds verzameld hebt. Vergis je niet, deze stap is geen absolute wiskunde, daarvoor zijn er veel te veel onzekerheden in de markt. Maar je kan nu wel een gerichte inschatting gaan maken.

Je kiest daarbij eerst een aantal concurrenten waarmee je je in detail wilt gaan vergelijken. Bij die keuze hou je rekening met de vorige stap: je positionering. Die bepaalt namelijk welke concurrenten je moet kiezen en hoeveel (als je kiest voor een concurrentiële positie neem je het best een groot aantal vergelijkingspunten).

Vervolgens bekijk je wat de klant (of het klantensegment) betaalt bij die concurrent voor de dienst die je aanbiedt (zie daarvoor het werkblad van stap 1). Dit beschouw je als je startprijs. Dan bekijk je opnieuw welke voor- en nadelen die concurrent heeft ten opzichte van jouw product en welke waarde je daar voor jouw klant op geplakt hebt (zie het werkblad van stap 2). Als je die waarden optelt (aftrekt voor de nadelen) van de startprijs dan bekom je een goed onderbouwde prijs voor jouw dienst.

Laten we dat even toepassen op het voorbeeld van een kantoorbus: we hadden al beslist dat we een premium-positie zouden innemen. Voor klanten die brutoloon moeten inleveren gaan we onze voordelen berekenen ten opzichte van een eerste klasse treinticket. Voor de eindklanten waarvoor de werkgever betaalt berekenen we ten opzichte van de bedrijfswagen.

Voor de eerste groep nemen we dus een eerste klasse treinabonnement als basis (€ 9.5 per dag). De voordelen die we voor hen aanbieden zijn 'niet overstappen' en 'stiptheid aan het begin van de rit'. Samen zijn die voordelen €2 waard. We komen dan ook uit op een prijszetting van € 11.5 per dag. Gezien de onzekerheid over de waarde van de voordelen zitten we met een prijsrange van € 9.5 - € 12.

Voor de tweede groep nemen we de bedrijfswagen als basis (€16.51 per dag). De voordelen die we bieden ten opzichte van die bedrijfswagen zijn 'geen tijdsverlies in de file', 'minder verloop van werknemers' en 'werksfeer aan boord'. Samen zijn die voordelen €7 waard. We komen dus op een verkoopprijs van €24.51. Gezien de onzekerheid die samen gaat met de voordelen kunnen we zeggen dat de prijsrange ergens tussen de € 20 en € 26 zou moeten liggen.

We merken dat voor beide groepen er een groot verschil bestaat in de waarde van een ticket op de kantoorbus. We zullen dus twee verschillende producten moeten aanbieden of misschien enkel gaan mikken op de bedrijven waarvoor het bedrijf wil betalen.

Stap 6: confronteer prijszetting en kostprijsberekening

Nu we weten (of ten minste een onderbouwde inschatting hebben van) wat onze dienst waard is op de markt moeten we deze informatie confronteren met de resultaten van onze kostprijsberekening. Het verschil tussen beide is de ingeschatte winstmarge (of het ingeschatte verlies).

Als je tevreden bent met wat je kunt verdienen, dan heb je alvast een grote stap vooruit gezet. Om je precieze kostprijs te bepalen hou je echter best ook rekening met een aantal inzichten rond bijvoorbeeld prijspsychologie. Die inzichten geven we mee in de volgende hoofdstukken.

Indien je niet tevreden bent over je resultaat hoeft je echter niet meteen je idee in de vuilbak te gooien. Er zijn namelijk een paar zaken die je kunt doen om je ingeschatte winst te verhogen:

1. Verander je prijspositionering

Een logische manier om meer te verdienen is door je prijs te verhogen. Indien je gekozen hebt voor een penetratie-positie kun je overwegen om te switchen naar een concurrentiële positie. Indien je gekozen hebt voor een concurrentiële positie kun je veranderen naar een premium positie. Let op, je dienst zal

ook moeten evolueren. Als je een premiumpositie wil bezetten zul je klantenwaarde moeten bieden die die positie kan verantwoorden. De opdracht is dan ook om terug te keren naar de vorige stappen: betrek een aantal extra concurrenten in je analyse en denk na over de klantenwaarde die zij bieden. Dit geeft je misschien inspiratie om je dienst te verbeteren en zo extra klantenwaarde aan te bieden. Ook andere inspiratiebronnen zijn mogelijk, we verwijzen hiervoor (onder andere) naar de cursus marketing.

Als je je product hebt aangepast zul je uiteraard je kostenberekening ook moeten aanpassen. Hou er bovendien ook rekening mee dat een hogere prijspositie doorgaans tot minder verkochte eenheden zal leiden. Dit heeft dan weer gevolgen voor de vaste kosten per eenheid product.

2. Voeg interessante add-ons toe

Misschien heb je nog geen add-ons gedefinieerd voor je product of misschien zijn er nog extra add-ons die je kunt definiëren. Als die een hogere winstmarge hebben kunnen ze je overkoepelende winstmarge helpen verhogen.

3. Kies een ander klantensegment

We hadden het er al eerder over: verschillende klanten hebben verschillende behoeften en ook een verschillende bereidheid tot betalen. Je kan proberen om je met je dienst te gaan richten op die klanten die meer willen betalen voor de klantenwaarde die je biedt in plaats van een generiek product te gaan aanbieden. Voor meer informatie over segmentatie verwijst ik ook naar de cursus marketing.

Als al deze strategieën niet tot een beter resultaat leiden, dan kun je je idee misschien beter opbergen. Het risico is immers zeer groot dat de lancering van je dienst niet succesvol zal zijn. En zelfs al heb je bij je berekeningen conservatieve inschattingen gemaakt, hou er dan zeker rekening mee dat je als ondernemer altijd geneigd bent om de aantrekkingskracht van je dienst te overschatten. Ook bij grote bedrijven stranden veel ideeën in deze fase van de ontwikkeling en dat hoeft helemaal niet problematisch te zijn. Vaak heb je als onderneming immers een heel aantal ideeën nodig vooraleer je een nieuwe dienst duurzaam kunt uitbaten.

7. Wat je nog moet weten over prijszetting

7.1 Prijspsychologie

Vooraleer je prijzen kunt finetunen op basis van prijspsychologie moet je de vorige stappen doorlopen hebben. Dat wil zeggen dat je nu:

- Weet wat kopers op de markt betalen voor een dienst die ongeveer dezelfde klantenwaarde biedt als jouw dienst
- Weet wat de productie van dienst zal kosten aan je bedrijf
- Tevreden bent met de winst die je op basis van die kosten kunt maken

Nu je die stappen doorlopen hebt kun je de precieze verkoopprijs die je gaat hanteren finetunen op basis van een aantal inzichten uit de prijspsychologie.

7.1.2 Prijsbarrières

Psychologisch onderzoek heeft aangetoond dat mensen twee belangrijke vuistregels gebruiken wanneer ze cijfers, en dus ook prijzen, gaan interpreteren. Die vuistregels zijn:

1. De meest linkse cijfers zijn de belangrijkste cijfers
2. Hoe meer cijfers ik zie, hoe groter het getal

Het bestaan van deze vuistregels zorgt ervoor dat er belangrijke prijsbarrières bestaan. Bijvoorbeeld: het is een grotere stap om van € 999 naar € 1000 te gaan dan om van € 998 naar € 999 te gaan omdat je in het eerste geval een getal krijgt dat langer wordt, wat in het tweede geval niet zo is. Zo is het ook een grotere stap om van €29 naar €30 te gaan dan om van €28 naar €29 te gaan.

Met betrekking tot prijsbarrières zijn er twee adviezen te geven. Ten eerste is vaak beter om net onder dan wel net boven een barrière te zitten. Het is echter ook zo dat je vaak ongestraft (dus zonder al te veel klanten te verliezen) je prijzen kunt verhogen tot (net) onder een barrière omdat die prijsverhoging niet als zwaar geïnterpreteerd zal worden.

7.1.3 Cijfers die kortingen suggereren

Prijzen die eindigen op een 9, zeker wanneer de negen na de komma staat, suggereren aan de koper dat je met een aanbiedingsprijs te maken hebt. Dit kan een goede zaak zijn voor wie zijn product als goedkoop in de markt wil zetten, maar het kan een omgekeerd effect hebben voor wie een premiumproduct wil gaan aanbieden. Korting heeft namelijk vaak de bijklank goedkoop wat dan weer een negatief effect kan hebben op de kwaliteitsperceptie. Neem daarom misschien eerder €28 dan €29 of €29.9 als je een premium-product wilt aanbieden. Wil je net suggereren dat je product goedkoop is, dan kan €29.99 een goed idee zijn. Specialisten zoals de eerder vermelde Marlene Jenssen raden aan om niet te veel gebruik te maken van kommagetallen, zeker wanneer je prijs hoger ligt dan €40. Kommagetallen verlengen immers ook je getal en dat zorgt voor de perceptie van een groter getal.

7.1.4 Visueel aantrekkelijke cijfers

Een prijs afficheer je best niet te groot. Tenzij je prijs zo aantrekkelijk is dat die sterk in de verf wil zetten (zoals de affichering van "Vanaf €5" bij bijvoorbeeld Flixbus).

Blijkbaar zijn er ook nummers die in het algemeen als aantrekkelijker gevonden worden. Dat blijkt voor het geval te zijn voor een 7. Dus als je een 7 kunt opnemen in prijs, laat dat dan zeker niet liggen.

Deze psychologische effecten zijn zowel van toepassing in een B2C-situatie als in een B2B-situatie. Uiteindelijk worden beslissingen in bedrijven ook door mensen genomen. Het is wel een feit dat hoe sneller een beslissing genomen wordt, hoe meer deze zaken van toepassing zijn. Hoe beter overwogen een beslissing is, hoe meer mensen zullen rekenen en hoe minder uitgesproken deze effecten zullen zijn.

7.2 Prijzen testen

Zoals je doorheen het stappenplan al gemerkt hebt, blijft er ook bij een systematische aanpak van het prijszettingsproces heel wat onzekerheid over. We kunnen een range definiëren waarbinnen we geloven dat we het product met succes kunnen verkopen en een prijs waarvan we denken dat die het beste resultaat zal opleveren. Het beste resultaat krijg je echte wanneer je verschillende prijsniveau's ook effectief kunt testen.

Testen is echter niet meteen evident, zeker niet in de autobus en autocarsector omdat je vaak producten op maat aflevert (voor iedere bestemming en vertrekpunt is de prijs anders) of omdat je de prijs grotere contracten moet negotiëren. Vaak kun je het je dan niet veroorloven om zaken uit te testen.

Voor ondernemers die individuele tickets verkopen aan het publiek is testen wel mogelijk. Voor meer praktische informatie over hoe je dat zou kunnen aanpakken verwijzen we naar de cursus marketing.

Literatuur

Raad voor de Mededinging (2008), Beslissing nr. 2008-P/K-45 van 25 juli 2008. Zaak MEDE-P/K-06/0006: Review BVBA/Associatie van Interieurarchitecten van België vzw. Raadpleegbaar op <https://www.bma-abc.be/sites/default/files/content/download/files/2008PK45.pdf>, laatst geconsulteerd op 08/08/2018.

Dholakia, Utpal M. (2018). When Cost-Plus Pricing Is a Good Idea. *Harvard Business Review*, consulteerbaar op <https://hbr.org/2018/07/when-cost-plus-pricing-is-a-good-idea>.

Jensen, Marlene (2013). Setting profitable prices. Hoboken, N.J.: Wiley.

Westeneng, M. (2016). Meer rendement met een doordachte prijsstrategie. Gepubliceerd op de website van Flow Resulting, <https://www.flowresulting.nl/publication/value-based-pricing-meer-rendement-met-een-doordachte-prijsstrategie/>, laatst geconsulteerd op 08/08/2018.

Warffemius, P. (2013). De maatschappelijke waarde van kortere en betrouwbaardere reistijden. Den Haag: Kennisinstituut voor mobiliteitsbeleid.