

Strategisk pricing, der forbedrer bundlinjen

UDFORDRING

Virksomheden er ledende inden for sit marked i Europa og har positioneret sig som et premium brand på markeder, der er kendetegnet ved et stigende prispress fra konkurrenterne.

Konkurrencen har igennem en årrække ført til, at virksomheden har opbygget en række serviceydelser til kunderne for at forsvare positionen som prisførende. I takt med presset på priserne steg behovet for at differentiere priser og rabatter til forskellige segmenter, kanaler og kunder, hvis man skulle opretholde en tilfredsstillende margin.

DIAGNOSE

Ud over den manglende sammenhæng mellem rabat og kundens værdi viste diagnosen, suppleret af interviews i salgsorganisationen, at der lå et stort potentiale gemt i at flytte kundernes fokus over på produkter med en højere indtjeningsmargin. Herudover afslørede en analyse, at den gennemsnitlige rabat lå på 10-15% mere end oprindeligt planlagt.

LØSNING

Projektet indeholdt en kombination af en lang række forskellige kompetencer, der kombinerede strategi, pricing, marketing, salg og implementering af organisatoriske forandringer.

Som led i udrulningen af løsningen i otte lande blev et land udvalgt som pilotprojekt. Der blev udviklet et komplet prisimplementeringskoncept indeholdende en "analysepakke", en "træningspakke" og en "værktøjspakke".

Disse pakker bestod af specifikke analyse- og træningsværktøjer, en implementeringsplan, detaljeret helt ned til agendaen på de enkelte workshops, samt rabatpolitikker og processer for arbejdet med prisstrukturer og opfølgings-

planer. Alle "pakker" blev testet i det udvalgte pilotland.

Processen med 1) analyse, 2) træning og 3) implementering af værktøjer understøttede forandringsprocessen, idet involveringen af det enkelte salgskontor skete tidligt i forbindelse med udarbejdelse af analysepakken. Der har i løsningen været særligt fokus på at udvikle værktøjer, KPI'er, processer og opfølgingsprocedurer for at sikre en vedvarende effekt i organisationen. Der er også blevet brugt mange ressourcer på at udvikle og implementere en enkel it-understøttelse for opfølgningen på pris- og rabatstrukturer på de forskellige markeder.

En af de løsningsmæssige udfordringer var at implementere forbedringer i otte lande med vidt forskellige kulturer og tilgange til salg. Via anvendelse af Implement Consulting Groups implementeringsmodel og en bred involvering af samtlige relevante medarbejdere i virksomhedens salgsorganisation lykkedes virksomheden med denne udfordring.

RESULTAT

Et år efter projektets start er bundlinjen i de salgskontorer, der arbejder struktureret med pricing, forbedret med 1-2%, hvilket svarer til en årlig merindtjening på mere end DKK 10 mio.

Forbedringen stammer primært fra tre forskellige områder:

- Introduktion af rabatter, der stemmer bedre overens med den værdi, som kunden har for virksomheden.
- En reduktion af antallet af "pistolrabatter" (rabatter givet uden videre vurdering af kunden).
- En reduktion af de mange forskellige skjulte rabatter, der før var almindelige (i nogle tilfælde svarede en skjult rabat til en prisreduktion på mere end 15%).

Samtidig har projektet skabt en række afledte resultater, f.eks.:

- I forbindelse med projektet blev mere end 36 synlige og skjulte rabatter identificeret og analyseret i de otte lande.
- Den øgede viden om omkostningerne forbundet med hver ordre har resulteret i en række markante forbedringer i en række centrale back office-processer.
- Antallet af "specialordrer" er blevet reduceret, fordi de reelle omkostninger for en special ordre nu kan aflæses direkte i kostprisen for hver enkelt ordre.
- En større forståelse af virksomhedens prisposition har skabt et øget fokus på at opretholde en række kritiske prismæssige nøgleletal for virksomhedens nøgleprodukter.
- Organisationen har opnået en markant større forståelse for prissættningens og rabatters forretningsmæssige betydning.

"Set i bakspejlet kan vi kun beklage, at vi ikke har igangsat dette noget tidligere. Projektet har allerede efter nogle få måneder skabt en synlig forbedring i såvel omsætningen som resultatet, hvorfor forventningerne til de fremtidige forbedringer – med god grund – er store." Processen er forløbet fantastisk med stort fokus på praktisk arbejde i stedet for teori, og den vigtigste del i forløbet har været det konstante fokus på, at resultatet af processen skal kunne anvendes praktisk og implementeres i organisationen".

Nordisk landechef

Yderligere information
Kontakt Nicolai Broby Eckert
+45 23 38 00 72, nbe@implement.dk