contrast



Geen trouwe klanten voor dominante ondernemingen

Stel je voor …

Je bent key account manager bij een succesvolle onderneming met kwaliteitsproducten. De onderneming heeft doorheen de jaren een waardevolle en trouwe klantenbasis opgebouwd en zo meer dan de helft van de markt veroverd. Geen enkele concurrent heeft een marktaandeel dat ook maar in de buurt komt.

Tijdens de jaarlijkse contractonderhandelingen meldt één van je key accounts dat hij een zeer interessant voorstel heeft ontvangen van één van je concurrenten. De klant wil liefst bij jou blijven kopen maar wil zijn trouw beloond zien. Hij is bereid om 90% van zijn goederen bij jou af te nemen als je hem in ruil daarvoor een mooie korting biedt.

Je begrijpt onmiddellijk het belang van dit voorstel. Liever dan een korting op factuur, verkies je om een bonus te geven op het einde van het jaar. Dan kan je immers meteen nagaan of de klant zijn 90% belofte heeft gehouden. Je neemt je voor een eindejaarbonus te bieden die de key account zal doen watertanden.

Je legt de ontwerpovereenkomst nog even kort voor aan het juridisch departement. Je verwacht echter geen problemen. De tekst is kort en duidelijk en commercieel is dit een logisch verhaal.

Tot je verbazing sputteren de juristen tegen. Die bonus in ruil voor een engagement om 90% bij je aan te kopen, kan voor hen niet door de beugel.

Je begrijpt niet wat het juridisch departement bezielt. Begrijpen ze dan niet het belang van deze deal?

Willen ze je werkelijk dwingen om de klant op een schoteltje aan te bieden aan een concurrent? Of zie je iets over het hoofd?

Even verduidelijken

Het mededingingsrecht voorziet in specifieke spelregels voor ondernemingen met een machtspositie. De reden is dat zo'n ondernemingen niet dezelfde concurrentiedruk ervaren op de markt als hun kleinere concurrenten. Bijgevolg rust op hen een bijzondere verantwoordelijkheid om hun machtspositie niet te misbruiken.

Een onderneming met een marktaandeel van 30% of minder wordt vermoed geen machtspositie te hebben. Daarentegen leidt een marktaandeel van 50% of meer tot een vermoeden van het bestaan van dominantie. Die vermoedens kunnen weerlegd worden. De stelregel is dat een marktaandeel van 40% of meer tot voorzichtigheid aanmaant. Of een onderneming dan werkelijk dominant is, is afhankelijk van de specifieke kenmerken van de betrokken markt: het marktaandeel van de resterende concurrenten, de stabiliteit van de marktaandelen, mogelijke toetredingsdrempels tot de markt, enz.

Een dominante onderneming is door haar marktpositie vaak een onmisbare handelspartner. Om de kleinere concurrenten een reële kans te bieden, mag zo'n onderneming dan ook geen financiële voordelen bieden die de trouw van de klanten beloont.

Waarmee moet een dominante onderneming concreet rekening houden bij het toekennen van financiële voordelen aan haar klanten?

Kortingen die een klant krijgt op voorwaarde dat hij uitsluitend of grotendeels door de dominante onderneming wordt bevoorraad, zijn problematisch. Dat de klant zelf voorstelt alle of een groot deel van zijn bestellingen bij de dominante onderneming te plaatsen, verandert hieraan niets.

Ook bonussen die op het einde van het jaar worden toegekend en die de klant belonen voor het behalen van een bepaald aankoopvolume of een vooropgesteld individueel jaardoel worden met argusogen bekeken. Naarmate het jaar vordert neemt de druk immers toe om te blijven kopen van de dominante onderneming. De klant is dan niet meer geneigd zijn bestellingen te plaatsen bij kleinere concurrenten omdat hij hierdoor zijn eindejaarkorting of bonus kan mislopen.

Een dominante onderneming kan wel nog een echte hoeveelheidskorting bieden. Een klant die een bepaald volume per bestelling afneemt, creëert schaalvoordelen voor de dominante onderneming. Die kan dan bijvoorbeeld een volledig palet afleveren en maar één transport organiseren. Een korting die dat schaalvoordeel weerspiegelt, blijft mogelijk. Echte hoeveelheidskortingen zijn gestandaardiseerde (en geen geïndividualiseerde) kortingen. Zij gelden op eenzelfde wijze voor alle klanten.

Kortingen als compensatie voor een reële economische tegenprestatie vormen evenmin een probleem. Klanten die bijzondere marketinginspanningen leveren (bijvoorbeeld door aan een vakbeurs deel te nemen), of die marktinformatie verzamelen en doorgeven aan de leverancier, mogen hiervoor beloond worden.

Concreet

Als je financiële voordelen wil bieden om de klant aan je te binden, moet je nagaan of je onderneming

een machtspositie bezit. Vanaf een marktaandeel van 40% is het uitkijken en vraag je best gespecialiseerd advies.

Als je onderneming dominant is op een markt, gelden de volgende spelregels:

- Verleen geen kortingen of bonussen in ruil voor een engagement van de klant om zich (quasi-)exclusief bij je te bevoorraden, zelfs indien de klant dat zelf verzoekt.
- Weet dat het koppelen van kortingen of bonussen aan het behalen van vooraf bepaalde aankoopvolumes niet zonder risico is. Mogelijk wordt daardoor de keuze van bevoorradingsbronnen of handelspartners van de klant beperkt. Dit risico bestaat voornamelijk vanaf een aankoopvolume dat 50% of meer vertegenwoordigt van het totale jaarvolume van de klant. Het maakt niet uit of de klant dit vrijwillig aanvaardt of zelf voorstelt.
- Koppel kortingen of bonussen aan schaalvoordelen die worden gerealiseerd dankzij het volume dat wordt gekocht per individuele bestelling en pas deze op eenzelfde wijze toe op alle klanten (gestandaardiseerde hoeveelheidskortingen).
- Koppel kortingen of bonussen aan reële tegenprestaties die niet in de eerste plaats tot doel hebben om de klanten aan je te binden.