

INHOUD

Voorwoord door Onno Oldeman 7

‘Daar betaal je dan ook voor’ 9

I. Waarom prijs uw volle aandacht verdient 11

De optimale prijs 12

Waarom prijs belangrijk is 14

Wat houdt ons tegen? 17

Hoezo prijsmacht? 20

Altijd prijs – voor wie? 23

Dit kunt u verwachten 25

II. Achter de prijsknop 27

Ondernemer aan het stuur 27

Prijs volgens economen 29

Prijs volgens marketeers 36

Prijs volgens communicado’s 44

Prijs volgens psychologen 49

De psychologie van de ondernemer 60

III. Prijsbeleid – hoe doen die anderen dat? 63

Hollandsche Eenheidsprijzen 63

Het magische getal 9 68

Het uitgeklede aanbod van Ryanair 75

‘Samen houden we de prijzen laag!’ 78

Een radicale prijs 80

FiT for dynamic pricing 86

In plaats van uurtje-factuurtje 95

Credits 99

Het compromiseffect 102

Prijs optimalisatie 2.0 113

De wereld op zijn kop 118

iv. Zelf ergens een prijskaartje aan hangen 140

Begin met laaghangend fruit 141

Gegevens verzamelen 144

Prijsbeleid voor een bestaand product 150

Prijsbeleid voor een nieuw product 155

Prijsbeleid voor een nieuwe productcategorie 163

Prijsstelling = vergelijken 165

Het prijskaartje zelf 173

Prijsstelling op het web 181

Het laatste prijskaartje 186

Geraadpleegde literatuur 189

Met dank aan 191

VOORWOORD

Prijzen zijn de centrale scharnieren van een markteconomie. Denk er maar eens over na: elke euro van de inkomsten en de winst die een bedrijf genereert, is het directe of indirecte gevolg van een prijsbeslissing. Voor elke uitgave uit uw persoonlijk budget krijgt u iets terug, wat betekent dat u elke keer een prijs betaalt. Alles draait om prijzen. Maar ondanks deze alomtegenwoordigheid – en de duizenden boeken en miljoenen artikelen die eraan gewijd zijn – weten de meeste mensen nog steeds bitter weinig over prijzen, waar ze vandaan komen en welke effecten ze hebben.

Wat komt er in u op als u denkt aan het woord ‘prijs’? Natuurlijk kunt u het intypen in een zoekmachine, zij het Baidu of Google. Dan u krijgt een overzicht van de theorie dat u terugvoert naar de economietekstboeken uit uw studententijd: u ziet dat prijzen helpen bij de balans van vraag en aanbod. In zeer concurrerende markten is prijs het wapen van keuze van managers, de meest gebruikte vorm van agressie. De algemene gedachte onder managers is dat geen ander marketinginstrument beter geschikt is om de verkoop snel en effectief te verhogen dan een prijsdaling. Dat is de reden waarom prijsoorlogen in veel markten eerder regel dan uitzondering zijn, vaak met verwoestende gevolgen voor de winst.

Door mijn jarenlange advieservaring staat voor mij één ding vast: managers hebben vaak angst voor prijzen, vooral wanneer ze die moeten verhogen. Die angst heeft een legitieme bron: je kunt nooit met absolute zekerheid voorspellen hoe klanten zullen reageren op een prijsverandering. Zullen de klanten trouw blijven als we de prijzen verhogen of zullen ze in drommen draaien naar de

concurrentie? Zullen ze echt meer kopen als we de prijzen verlagen?

Om deze reden houden managers als ze twijfelen vaak hun handen af van de prijsstellinghefboom, en richten ze hun aandacht liever op iets tastbaarders en zekerders: kostenbeheersing. *Cost management* omvat interne zaken en relaties met leveranciers, wat binnen hun comfortzone valt en minder gevoelig ligt. Het is gemakkelijker te managen dan klantrelaties en de waarde die je moet verdienen en kwantificeren in de markt.

Ja, onzekerheid en mysterie omgeven prijsstelling. Zoals bij elke tak van wetenschap geldt hier: hoe dieper we graven en hoe meer we leren, hoe meer vragen we krijgen. Maar in de afgelopen decennia is er een enorme vooruitgang geboekt in het begrijpen en toepassen van pricingacties, strategieën, tactieken en trucs. De klassieke economie heeft nieuwe prijsstructuren ontwikkeld, zoals non-lineaire prijzen, bundeling en multi-persoon-prijsstelling. Het begin van de 21e eeuw zag ook een stijging van de interesse voor en het onderzoek naar *behavioral economics*, dat veel fenomenen onthult die de klassieke economie niet kan verklaren.

Dit boek van Frans Visser geeft praktijk aan de theorie. Het biedt de grootste verzameling van concrete pricingvoorbeelden die ik ooit op de Nederlandse markt heb aangetroffen. Vanuit alle hoeken wordt het prijsdilemma benaderd. De schrijfstijl is heel pakkend en de voorbeelden zijn inspirerend en zeer goed bruikbaar voor ondernemers.

Veel leesplezier!

Onno Oldeman

Managing partner Nederland Simon-Kucher & Partners

‘DAAR BETAAL JE DAN OOK VOOR’

In de jaren tweeduizend was ik mede-eigenaar en creatief directeur van een middelgroot reclamebureau. Op een dag stormde onze accountmanager de ontwerpstudio binnen. Ik bevond me buiten haar gezichtsveld, maar hoorde haar op verongelijkte toon zeggen: ‘Jongens er is een probleem. De klant begrijpt niet waarom die kleine aanpassing van zijn logo zóveel moet kosten. Kan iemand mij uitleggen waarom we daar meer dan dertig uur aan hebben gewerkt?’

De reclame is een bedrijfstak waarin eindeloos over prijsstelling wordt gepraat. Dat heeft ongetwijfeld te maken met de aard van het product. Een reclamebureau leeft van ideeën, dus van strategische, commerciële, tekstuele, visuele en andere vondsten. Maar wat mag een idee eigenlijk kosten? En wat mag een ‘kleine aanpassing’ van een idee kosten? Het Gouden Idee ontstaat de ene keer na maanden ploeteren en komt een andere keer zomaar uit de lucht vallen. Hoe offerer je dat? En om het nog wat ingewikkelder te maken: of een veelbelovend idee ook echt het Gouden Idee is, blijkt soms pas nadat het al een jaar of meer in gebruik is. Mag je tienduizend euro vragen voor een slagzin die je ’s ochtends tijdens het scheren zomaar te binnen schoot? Ben je bestolen als blijkt dat die enthousiaste jonge starter van enkele jaren geleden opeens de wereld veroverd met een huisstijl die jij indertijd voor een vriendenprijsje hebt gemaakt?

Ik heb lang gedacht dat het eindeloze praten over prijsstelling typisch iets voor de reclame was. Pas naarmate ik meer ondernemers beter leerde kennen, drong tot me door dat ook veel anderen onzeker zijn over hun prijzen. En dat sommigen zich de ene maand afvragen of ze niet te duur zijn en de andere maand of ze niet te goedkoop zijn. En dat sommigen dit soort vragen, net als ik, al vele jaren meedragen.

De discussie tussen de accountmanager en de studio ontrolde zich volgens vertrouwde patronen. Ik maakte eruit op dat er meerdere voorstellen waren gemaakt en dat de klantvraag in de loop van het project nogal was veranderd. De omweg die tot het gewenste eindresultaat had geleid, was misschien wel onvermijdelijk en in elk geval niet de schuld van de studio – meende de studio. De accountmanager bleef echter bij haar standpunt dat het niet viel uit te leggen dat de klant ruim tweeduizend euro moest betalen voor zo'n minimale aanpassing. Op dat moment mengde oud-collega vormgever Peter Bakker zich in de discussie. Op de toon van iemand die ogenschijnlijk ver uiteen gelegen standpunten ging overbruggen sprak hij de historische woorden: 'Het is niet goedkoop, nee. Maar daar betaal je dan ook voor.'

Ook nadat iedereen was uitgelachen, bleef deze uitspraak hangen. Elke keer als er binnen de muren van ons reclamebureau een uitzichtloze discussie over prijsstelling dreigde te ontstaan, dook hij weer op: het is niet goedkoop nee, maar daar betaal je dan ook voor. Een tegenstelling die geen tegenstelling is, een verklaring die geen verklaring biedt. Behalve iets aanstekelijk grappigs lijkt er ook iets heel waars en diepzinnigs in te zitten. De uitspraak raakt aan de soms onlogische, soms krampachtige, soms verhullende wijze waarop we met prijzen omgaan. Een mooi vertrekpunt dus voor deze poging om klaarheid te brengen in het onderwerp. Daar gaan we dan.

WAAROM PRIJS UW VOLLE AANDACHT VERDIENT

Dit boek is bedoeld voor mensen die iets te verkopen hebben: producten, diensten, spullen, ideeën, ruimte, uren, zichzelf. Een van de eerste dingen waar je bij het verkopen van een product tegenaan loopt, is het bepalen van de prijs: welk prijskaartje hang ik hieraan? Daarover gaat dit boek: over prijsstelling. Of in marketingjargon: *pricing*.

Een prijs bepalen is op zich niet moeilijk. Iedereen kan het. De makkelijkste manier om tot een redelijke prijs te komen is: afkijken bij de concurrentie. In bijna alle gevallen is er wel een vergelijkbaar product op de markt waar je je aan kunt spiegelen.

Maar zo makkelijk als het is om tot een redelijke prijs te komen, zo lastig is het vaak om de optimale prijs vast te stellen, zo leert de praktijk. Veel bedrijven hebben moeite met dat laatste stapje van redelijk naar optimaal. Soms zo veel moeite dat ze het niet eens proberen. En daarmee doen ze zichzelf tekort.

Dit boek wil helpen om die laatste stap wel te zetten. Maar voordat we daar echt aan kunnen beginnen, moeten we in dit inleidende hoofdstuk stilstaan bij drie vragen:

1. Wat bedoelen we precies met ‘optimale prijs’?
2. Waarom is het streven naar prijsoptimalisatie zo belangrijk?
3. Wat houdt zo veel ondernemingen tegen om die stap te zetten?

Aan het eind van deze introductie besteden we nog enkele paragrafen aan de opzet van dit boek.

DE OPTIMALE PRIJS

Hiervóór gebruikte ik de termen ‘redelijke prijs’ en ‘optimale prijs’. Mensen spreken ook over goede prijzen, scherpe prijzen, eerlijke prijzen en acceptabele prijzen. Maar wat is nu een ‘goede prijs’, bijvoorbeeld voor een pak koffie?

Girma Edeesa is koffieboer in Ethiopië. Op zijn bescheiden akker van 1,5 hectare teelt hij een hoogwaardige Arabica-koffieboon. Het resultaat is in Nederlandse winkels te koop onder het fairtrademark Max Havelaar. Girma is blij dat wij steeds meer Max Havelaarkoffie drinken, want daardoor krijgt hij een goede prijs voor zijn oogst. Hij kan zijn gezin onderhouden en zijn dochter Sena gaat zelfs naar de universiteit.

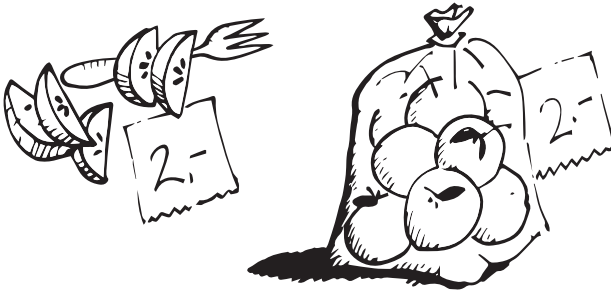
Wat een goede prijs is, hangt dus helemaal af van het perspectief vanwaaruit je kijkt. De stichting Max Havelaar heeft een andere invalshoek dan bijvoorbeeld de marketingmanager van Douwe Egberts. En die is weer anders dan die van de supermarktondernemer, of die van de Nederlandse koffieconsument, of die van Girma Edeesa.

Om misverstanden te voorkomen zal in dit boek maar één invalshoek worden gehanteerd, namelijk die van de private onderneming die een product op de markt brengt. Een ‘goede prijs’ is dan een prijs die bijdraagt aan een gezonde ontwikkeling van de onderneming. Met ‘optimale prijs’ bedoel ik de prijs die voor de hoogste winst zorgt. En dan moet het ook nog een duurzame winst zijn, want winstmaximalisatie op korte termijn die de continuïteit op langere termijn ondermijnt, dat wil natuurlijk niemand.

Een hoge winst gaat vaak samen met een hoge afzet of een groot marktaandeel. Afzet en marktaandeel zijn meestal eerder of beter zichtbaar dan winst, ook voor de buitenwereld. Veel ondernemingen sturen in de praktijk dan ook op verkoopvolume en marktaandeel. Prijsmaatregelen die goed zijn voor de verkoop, kunnen echter dramatisch uitpakken voor de winst. Daarom voor alle duidelijkheid: de optimale prijs is hier de prijs die de hoogste winst oplevert.

Om de simpele reden dat alleen in de winst álle gevolgen van succesvol ondernemen tot uitdrukking komen.

Het gaat bij prijsoptimalisatie overigens niet per definitie om de enige juiste prijs. Een product kan verschillende prijzen hebben. Een appel bij Albert Heijn kost 25 cent als hij met negen andere appels in een zak wordt verkocht, 50 cent als hij met drie andere appels geseald op een traytje wordt verkocht, 1 euro als hij per stuk in de AH to go wordt verkocht en 2 euro als hij in partjes gesneden en met een vorkje ernaast wordt verkocht. Eén appel, vier prijzen, de duurste maar liefst acht keer de prijs van de goedkoopste!



Natuurlijk kun je ook redeneren dat het hier niet om één product met vier prijzen gaat, maar om vier verschillende producten. Lang niet elke appel leent zich ervoor om in partjes gesneden aan te bieden. Ook zijn daar extra behandelingen en geconditioneerde omstandigheden voor nodig. Dat doet aan het principe echter niets af. Albert Heijn heeft zich gerealiseerd dat verschillende doelgroepsegmenten op verschillende momenten verschillende waarden aan het product appel toekennen. Vervolgens hebben ze hun aanbod daarop afgestemd. Ze hebben niet gekozen voor het ‘gemak’ van één prijs onder alle omstandigheden, maar voor het stelselmatig zoeken naar de optimale prijs.

Kan de optimale prijs ook proefondervindelijk worden gevonden? Ja, er zijn ongetwijfeld gevallen waarin dat kan. Webwinkels

met grote aantallen transacties kunnen bijvoorbeeld heel nauwkeurig de impact van een prijswijziging vaststellen en stap voor stap tot optimalisatie komen. Toch zal in de meeste gevallen de trial-and-errormethode alléén niet volstaan. Dat geldt zeker als u met nieuwe activiteiten of producten begint. In het echte leven krijgt u misschien maar één kans om een levensvatbaar businessmodel op te zetten rond uw product. De prijs moet eigenlijk meteen raak zijn. En dat alleen al maakt prijsstelling tot een onderwerp dat uw volle aandacht verdient.

Wie zich na deze begripsafbakening afvraagt of de optimale prijs in afzonderlijke gevallen eigenlijk wel objectief kan worden vastgesteld, heeft een punt. Waarschijnlijk is nooit met absolute zekerheid te zeggen of uw prijsstelling optimaal is, zelfs achteraf niet. De markt laat zich nu eenmaal nooit exact nabootsen in een laboratoriumsituatie. De ‘optimale prijs’ is zo gezien een beetje een theoretisch denkbeeld. Toch is dat theoretische denkbeeld wel degelijk van praktische betekenis. Want prijsbeleid is in essentie het streven naar en stelselmatig werken aan optimale prijzen. En zoals het voorbeeld van Albert Heijn laat zien, kan een dergelijk prijsbeleid verstreckende en zeer tastbare resultaten opleveren.

WAAROM PRIJS BELANGRIJK IS

Eerder sprak ik over ‘het laatste stapje’ dat de ondernemer zou moeten zetten om van een redelijke prijs tot een optimale prijs te komen. Het verkleinwoord ‘stapje’ zou kunnen suggereren dat het hier om iets onbeduidends gaat, het spreekwoordelijke kersje op de ondernemingstaart. Niets is echter minder waar. Een klein prijsverschil kan grote gevolgen hebben voor de winst en daarmee voor de toekomstbestendigheid van een onderneming. Een ogenschijnlijk redelijke maar niet-optimale prijs kan een bedrijf in de gevarezone brengen. Dat is de hefboomwerking van de prijs.

De hefboom is afhankelijk van marges en de verhouding tussen vaste en variabele kosten. De grootte van die hefboom kan dus van bedrijf tot bedrijf en van product tot product verschillen. Vaak geldt een factor 10 als een soort richtgetal. Dat betekent dus dat bij heel veel bedrijven de winst met ongeveer tien procent omhooggaat als bij gelijkblijvende afzet een (gemiddeld) één procent hogere prijs wordt gerealiseerd.

Ongetwijfeld bent u bekend met deze hefboomwerking van prijs. Wellicht hebt u de hefboomfactor voor uw eigen bedrijf al eens uitgerekend. Maar bent u zich er in uw dagelijkse doen en laten ook altijd van bewust? Financiële en strategische adviseurs van het Nederlandse bedrijfsleven zijn daar doorgaans heel stellig over: de impact van prijsstelling wordt stelselmatig onderschat, met name in het midden- en kleinbedrijf, maar ook in grote delen van het grootbedrijf. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in kortingen die te makkelijk worden weggegeven en prijsverhogingen die te laat, ten dele of zelfs helemaal niet worden doorgevoerd. Oprichter Deirdre Vos van Profit Pricing (een Amsterdams prijsconsultancybureau dat onder andere veel voor het mkb werkt) stelt: 'Vrijwel alle bedrijven zijn qua prijsstelling ooit begonnen met een kosten-plusmethode en ik schat dat negentig procent uit zichzelf gewoon niet verder komt dan dat. Als ik met zo'n bedrijf in contact kom, leidt dat vrijwel altijd tot een opdracht en een opdracht leidt altijd tot resultaat. Winstverdubbeling is geen uitzondering.'

De internationale managementadviesgroep Simon-Kucher & Partners staat bekend als *the world's leading pricing consultancy* (*The Economist*). Met die positie geeft het bedrijf de in Nederland wat bekendere Boston Consultancy Group en McKinsey & Company zelfs het nakijken. Simon-Kucher & Partners (SKP) is van oorsprong een Duitse onderneming. Ze is opgericht in 1985 en groeide gestaag tot een bedrijf met zevenhonderd medewerkers en een jaaromzet van 145 miljoen euro. SKP heeft op dit moment 27 vestigingen, verspreid over alle belangrijke economische centra