

## Meer verdienen met de juiste prijs

# Prijsbeleid

Is een consument gehecht aan een product of merk, dan is hij bereid daar meer voor te betalen. Mits je er meerwaarde aan toevoegt. Dat is de kern van pricing. Een nieuwe generatie consultants heeft zich dit vakgebied eigen gemaakt: de prijsconsultants.

**D**rie voorbeelden. Als een fabrikant vruchtvliespulp aan zijn sinaasappelsap toevoegt, dan kan dat meerwaarde hebben voor de consument omdat het de suggestie wekt van verse jus. Dus kan hij daar meer geld voor vragen: 1,26 euro in plaats van 1,09 euro voor een gewoon pak sap bij AH. Wie er 975 euro voor over heeft, kan in het Kennemer Gasthuis in Haarlem snel zijn liesbreuk laten repareren. Wie geen haast heeft, betaalt niets – dat doet de zorgverzekering. Dat is althans het plan. De politiek vindt het maar niets. Dat is marktwerking, verweert de bestuursvoorzitter zich. Op het raam van een café staat 'Verse koffie €1,25'. Dat is veel te goedkoop: gemiddeld kost een kop koffie in de horeca 1,85 euro. Maar door de koppelverkoop met een punt appeltaart van 2,75 – die normaal 1,95 kost – verdient de uitbater twee dubbeltjes extra aan een aanbieding waardoor de consument zich gemazzeld voelt.

### Meerwaarde

Dat is pricing, zegt Jasper ten Brinke, managing partner van The Pricing Company: "Meer aan je product of dienst verdienen door het een meerwaarde te geven waarvoor de consument bereid is te betalen." Feitelijk is pricing de vaststelling van de prijs en prijsstructuur van iets. Invalshoeken om naar een prijs te kijken zijn: op basis van kosten, wat concurrenten vragen of wat het waard is voor de klant. In een onderneming houden marketing en financiën zich met prijzen bezig. In markten waar de concurrentie groot en hevig is –

## "1 procent prijsverhoging leidt al gauw tot 15 procent meer winst"

luchtvaart, telecom, energie, auto-industrie en hotellerie – werken honderden mensen aan pricing op allerlei manieren, zoals het achterhalen van waarde, het bepalen van prijzen, het meten van gerealiseerde prijzen en scherp in de gaten houden wat de concurrentie doet. Consultants die hen daarbij van advies dienen, waren er tot voor kort niet. Tot Esther Baaijens drie jaar geleden The Pricing Company oprichtte en begin dit jaar Blauw Research de businesscel Market Modelling inrichtte voor pricing, segmentatie en marktpotentie. Zelfs op Europees niveau is er al een organisatie voor professionele pricers: het European Pricing Platform (ePP). De motor daarachter is de Belg Pol Vanaerde, ook een consultant. Zij allen hebben een gemeenschappelijk doel: de marketeer ervan overtuigen dat pricing een uitstekend middel is om meer aan de klant te verdienen.

### Impact

Vanwaar die plotselinge belangstelling voor pricing? "Omdat de prijs een grote impact op de winstgevendheid van een organisa-

tie heeft", zegt Tijs Rotmans, ook managing partner van The Pricing Company. En dat is heel vervelend, zei Hugo Oudejans, client services director bij Online Marketing Group, onlangs in Adformatie. Hij noemt het zijn grootste ergernis in het vak: "Prijs is zo'n beetje de belangrijkste p geworden." Wat doen prijsconsultants? Rotmans: "Wij helpen ondernemingen om de juiste prijs op hun product plakken. Maar er moet wel fairness zijn: de prijs moet het waard zijn en in verhouding staan. Wij ondersteunen bedrijven om hun doelstellingen eerder, makkelijker, beter en sneller te realiseren door de prijsfunctie beter te benutten. Dat kan op vele manieren, zoals de prijsperceptie managen (zorgen dat winkelende klant niet naar de concurrent loopt), invoering van een incentivesysteem voor sales, de meest effectieve kortingsvorm zoeken (drie voor twee, derde artikel gratis, twee voor de prijs van één, tien procent korting) of goede en slechte klanten van elkaar scheiden. Een procent prijsverhoging – dat hangt af van de verhouding vaste/variabele kosten – leidt al gauw tot vijftien procent meer winst." Pricing in deze vorm heeft alles te maken met het managen van de klantwaarde, een tak van sport die inmiddels tal van beoefenaren kent. Om te weten wat een klant waard is, moet je zijn gedrag en historie in een database opslaan. Door die gegevens te analyseren en te combineren met de kosten zoals werving en behoud weet je welke klantgroepen de moeite waard zijn om te bewerken en welke je bijvoorbeeld niet meer moet mailen. Voor het voeren van een verantwoord >





“Pricing is het optimaliseren van de prijs zodat die zo goed mogelijk aansluit bij de toegevoegde waarde die aan de klant wordt geleverd.”

prijsbeleid is een goede database cruciaal. Ten Brinke: “Je moet je klanten kennen, dus weten waarom zij kopen, hoeveel klanten je verliest omdat zij de prijs te hoog of de waarde te laag vinden, op kassabonniveau welke producten zij kopen, waarom klanten weglopen en op basis van die klantkennis de prijs bepalen en bijvoorbeeld de prijsperceptie beïnvloeden.”

### Belangstelling

Binne Heida, manager businesscel Market Modelling bij Blauw Research, kijkt zoals een marktonderzoeker naar de markt kijkt: met enige afstand. Hij ervaart aan het toenemend aantal opdrachten met als doel het optimaliseren van de prijs-productcombinaties dat belangstelling voor pricing toeneemt. “Pricing is strategie. Voor lange termijn kijken welke groepen er in de markt zijn en hoe je die prijstechnisch moet benaderen. Er zijn mensen die prijsgevoelig zijn en voor het goedkoopste product gaan. Zo zijn er ook merktrouwe mensen die voor bepaalde kwaliteit gaan zoals degelijkheid, snelheid, grootte – die groep kun je een premiumprijs vragen. Het spel is de segmenten te vinden waar deze potentiële kopers zitten die voor toegevoegde waarde willen betalen.”

Marketing zou zich daar meer bezig mee

moeten houden, vindt Heida. “Maar die vindt het leuker om met productontwikkeling, campagnes en reclame bezig te zijn. Als de marketeer het al over pricing heeft, dan denkt hij vaak aan kortingacties om een stukje marktaandeel te kopen. De financieel manager heeft vooralsnog het primaat op dit vakgebied, *cost-based pricing* komt uit die hoek. *Value-based pricing* hoort bij de marketeers thuis: prijs baseren op wat een klant er voor over heeft.” De derde soort pricing is *competition-based*: kijken naar de concurrentie. De prijsleider in een markt is degene die als eerste met prijsveranderingen komt, zoals Albert Heijn, Shell en KLM.

Ten Brinke en Rotmans bepleiten een eerherstel voor de marketeer: “Marketeers krijgen erkenning als zij scoren: met spraakmakende commercials, opvallende advertenties, hoge respons opleverende mailings.” Dat is mooi, vindt Rotmans. “Maar het zou goed zijn voor hun motivatie als de boardroom hen ook waardeert voor de winstgevendheid van producten op de lange termijn.”

Heida nuanceert de definitie van pricing zoals The Pricing Company die geeft enigszins: “Pricing is het optimaliseren van de prijs zodat die zo goed mogelijk aansluit bij de toegevoegde waarde die aan de klant

wordt geleverd.” Heeft het zin om in een recessie klanten meer geld voor hetzelfde product te vragen? “Er zal een transitie optreden van zachte kenmerken naar harde kenmerken waardoor de merkwaarde minder zal worden. De markt zal veranderen, de voorkeuren van de mensen ook. Maar het principe dat je je voor een groot deel moet aansluiten bij wat klanten belangrijk vinden – *the voice of the customer* – dat principe blijft, ook in een recessie.” #

### Pricing voor dummies

#### 1) Wat is pricing?

Pricing is voor een bepaalde klant op het juiste moment op de juiste manier via het juiste kanaal de juiste prijs voor de waarde voor je product bepalen. Wie dat slim doet, kan meer aan een klant verdienen.

#### 2) Wat is er strategisch aan pricing?

Naast klantgroepen die prijsgevoelig zijn en voor het goedkoopste product gaan, zijn er klanten die voor kwaliteit gaan of heel erg gehecht zijn aan een merk. Als deze groep daar een waarde aan hecht, kun je die een premiumprijs vragen.

#### 3) Vallen prijsacties onder pricing?

Ja. Tijdelijke acties zijn van invloed op de prijzen die de consument betaalt en zijn daarmee ook van invloed op de prijs die de klant in de toekomst verwacht te betalen.

#### 4) Wat kan de marketeer doen?

Klanten segmenteren: in de database trouwe klanten zoeken. Die zijn bereid meer te betalen, mits zij als belangrijke klanten worden aangesproken en behandeld.

#### 5) Wat is ePP?

European Pricing Platform. Het ePP is een Europees netwerk dat prijsbeslissers in ondernemingen door het uitwisselen van kennis ondersteunt. Het platform organiseert workshops, trainingen, webinars en congressen. Online staan publicaties over pricing en vacatures. ([www.pricingplatform.eu](http://www.pricingplatform.eu)). Binne Heida van Blauw Research is het Nederlands lid van de ePP-board.

Bronnen: The Pricing Company, Blauw research, ePP