

Zes mythes over prijzen die dodelijk zijn voor de winst

Andrea Hinterhuber

Zelfs anno 2016 houden zeer veel ondernemingen nog steeds vast aan verouderde opvattingen en gedateerde rekenmodellen voor prijsbepaling van hun producten. Het zijn misvattingen (noem ze maar gerust mythes) die een regelrechte bedreiging vormen voor financiële resultaten.

Geen prioriteit

Prijsvaststelling staat voor de meeste executives niet hoog op de agenda. Uit onderzoek (Hinterhuber & Liozu, 2014) komt naar voren dat maar 5% van de ondernemingen een *chief pricing officer* heeft. Met als gevolg dat op alle niveaus of afdelingen binnen de organisatie er altijd wel mensen zijn (marketeers, controllers, supplychainmanagers) die het prijsbeleid op hun bordje krijgen, met andere woorden niemand is verantwoordelijk. Hoe is dit mogelijk, vraagt Andreas Hinterhuber (oprichter van Hinterhuber & Partners, gespecialiseerd in Pricing Strategy & Leadership) zich af. Uit zijn empirische studies (o.a. over Fortune 500-bedrijven) concludeert hij dat een groot aantal senior- en middenmanagers trouwe aanhangers zijn van niet (meer) wetenschappelijk gefundeerde idee-

en over prijsstrategieën: mythes die elk een grote bedreiging vormen voor het winstniveau. Tegelijk beschrijft hij in 'The six pricing myths that kill profits' dat er ook veel ondernemingen zijn die zich ontworstelden aan deze waanideeën en zich voortaan laten leiden door rationaliteit en wetenschappelijke principes. Daardoor zagen ze hun winstgevendheid toenemen.

Een kwestie van een geit offeren

Een antropoloog deed eens onderzoek onder een inheemse stam die elke ochtend een dier offerde (ondanks de schaarste) omdat deze daad, aldus de stamoudste, de zon laat opkomen. De antropoloog stelde voor om één dag het ritueel niet uit te voeren en dan gewoon af te wachten wat er zou gebeuren. De stamoudste reageerde

panisch; zijn antwoord kwam erop neer dat dit zaken zijn van leven en dood en dat je je dus geen experimenten kunt veroorloven. Dit nu illustreert het fundamentele probleem dat veel executives (hoe rationeel en wetenschappelijk geschoold ze ook zijn) in een wurggreep houdt en hun blik vertroebelt. Ze veronderstellen een causaal verband tussen bepaalde acties en de daaropvolgende uitkomsten zonder op het idee te komen eens na te gaan of alternatieve acties misschien een veel betere uitkomst opleveren.



Kritiekloos blijven ze bepaalde managementpraktijken nadoen. De zon blijft opkomen ook al streef je onverdroten naar een groter dan groot marktaandeel (Jack Welch van General Electric propageerde als eerste dit idee, dus fout kan het nooit zijn, toch?), totdat je merkt dat het licht uitgaat – zie het voorbeeld van General Motors bij mythe 5.

Wie gelooft in mythes betaalt een hoge prijs

Inzicht hebben in de rol van kosten bij de vervaardiging van je product zou je een asset kunnen noemen. Deze asset wordt echter een *liability* indien er sprake is van een obsessie of sterke overbelichting van deze rol, waardoor er een ernstig risico ontstaat voor het realiseren van het gewenste winstniveau. Talloos zijn de executives die deze gevaarlijke vorm van eendimensionaal denken nog steeds omarmen vanwege hun sterke geloof in allerlei mythes over het verband tussen kosten en winst. Onderzoeker en pricing-expert Andreas Hinterhuber waarschuwt en geeft remedies in 'The six pricing myths that kill profits'.

In het hiernavolgende worden de zes mythes besproken. Naar voren zal komen dat alle zes de toets van de wetenschappelijke kritiek niet kunnen doorstaan. Ingrepen die uitgaan van een groot vertrouwen in mythes lijken gewenste uitkomsten op te leveren. Echter, een wetenschappelijke analyse zal altijd leiden tot de conclusie dat deze uitkomsten niet optimaal zijn.

De zes prijsmythes, de waarheid en de belangrijkste lessen

					
Mythe 1 Kosten zijn de basis voor prijsstelling	Mythe 2 Kleine prijsveranderingen hebben weinig invloed	Mythe 3 Klanten zijn hoogst prijsgevoelig	Mythe 4 Producten zijn moeilijk te differentiëren	Mythe 5 Hoog marktaandeel = hoge winst	Mythe 6 Management van prijzen betekent veranderen van prijzen
Waarheid: Prijstelling moet gebaseerd zijn op klantwaarde.	Waarheid: Kleine prijsveranderingen hebben een buitengewoon significant effect op de winst.	Waarheid: Klanten zijn zich dikwijls niet bewust van de prijzen die ze betalen. In zakelijke markten zijn ze gevoeliger voor total costs of ownership (TCO).	Waarheid: Zelfs commodity's zijn te differentiëren.	Waarheid: Marktaandeel en winstgevendheid zijn niet gecorreleerd.	Waarheid: Prijzmanagement omvat ook verbetering van systemen, processen, vaardigheden en dat verkoopmanagers de kunst verstaan customer value te verhelderen en te communiceren. Dit vereist geen verandering van prijzen.
Belangrijkste les: Streef naar inzicht en steeds meer klantwaarde.	Belangrijkste les: Vecht voor elke euro! Succesvolle prijsstelling betekent dat veel kleine details bij veel kleine transacties op orde moeten zijn.	Belangrijkste les: Segmenteer klanten op basis van hun behoeften.	Belangrijkste les: Producten behandelen als een commodity is een zichzelf vervullende waarheid.	Belangrijkste les: Streef naar leiderschap in klantinzicht, niet naar leiderschap in marktaandeel.	Belangrijkste les: Prijzmanagement is gecompliceerder, maar tegelijk ook eenvoudiger dan het veranderen van prijzen. Het vereist een organisatorische transformatie.

Prijsmythe 1: Kosten zijn de basis voor prijsvaststelling

Nog zeer veel ondernemingen hanteren cost-based pricingmodellen of richten zich op de prijs van de concurrentie. Het zijn ongetwijfeld dit soort ondernemingen waar in 1955 Jules Beckman (Columbia Business School) op doelde – met enig gevoel voor drama – toen hij beweerde dat 'het bedrijvenkerkhof bezaaid is met skeletten van bedrijven die hun prijzen alleen op kosten baseerden.' Hugo Boss en Nike hoeven in elk geval niet bang te zijn voor de ondergang. Volgens analisten was een substantieel deel van de opleving van hun winstgevendheid te danken aan een verandering van de prijsstrategie. In persberichten benadrukte CFO Don Blair van Nike de *value equation* met de klant en zei dat Nike's focus voortaan ligt bij waardecreatie. Empirisch onderzoek toont aan dat cost- of competition-based benaderingen leiden tot lagere winstgevendheid (Liozu & Hinterhu-

ber, 2013). In plaats van te focussen op kosten, moeten executives zich richten op alles wat de WTP (*Willingness To Pay*) van de klant vergroot. Kosten zijn alleen in relatieve zin van belang. Ze fungeren als de ondergrens van het prijsniveau. Alleen inzicht in WTP kan als leidraad dienen voor de bovengrens van de prijzen. Hoe gecharmeerd veel executives ook zijn over cost-based pricing, het zal ze alleen een kortetermijngevoel van veiligheid geven; uiteindelijk wacht waarschijnlijk het kerkhof van Beckman.

Prijsmythe 2: Kleine prijsveranderingen hebben weinig impact

'Kleine prijsveranderingen, weinig verandering van de bottomline' schijnen veel executives te geloven. Er zijn maar weinig zaken die verder van de waarheid verwijderd zijn. Studies tonen het aan, bijvoorbeeld die van Hinterhuber en Liozu (2012), waarin wordt geconcludeerd dat 1% verbetering van de

nettoverkooprijzen de winstgevendheid doet stijgen van 5% tot 20%. Voor een bedrijf met een winstgevendheid van 10% – het gemiddelde Amerikaanse industriële bedrijf – geldt dat als de prijzen worden verhoogd met 1% de winst zich dan verhoogd tot 11%, een verbetering dus van 10%. Zelfs kleine verhogingen van de prijzen hebben een sterk hefboomeffect.

Een van de geïnterviewden uit dit onderzoek, een senior officer van een grote onderneming, houdt zijn verkoopmanagers voor: 'Vindt manieren om klanten ervan te overtuigen dat wij als leverancier elke dag voor hen een beetje meer waard worden. Spoedig zul je merken dat deze kleine bedragen ten langen leste onze bottomline positief zullen beïnvloeden.' Een andere geïnterviewde CEO zei dat zijn Aziatische leveranciers altijd staan op correcte betaling van de factuur tot twee cijfers achter de komma: '*In pricing it pays to fight for every penny.*' Als u

Streef naar leiderschap in klantinzicht, niet naar leiderschap in marktaandeel

senior executive bent, vraag u dan eens af hoe uw verkoopmanagers zouden reageren op een klant die aandringt op een korting op de prijs: niet 101 euro, maar 100 euro. Een simpele vraag, maar voor hen een lakmoestest. Blijven ze meestal bij de oude prijs, feliciteer ze dan! En laat ze blijven letten op de details – die kunnen het verschil maken, hoe klein de transactie ook is.

Prijsmythe 3: Klanten zijn zeer prijsgevoelig

Uit onderzoek (o.a. Evanschitzky et al., 2004; Talukdar et al., 2010) blijkt dat het gedrag van de meerderheid van de klanten in consumentenmarkten niet wijst op een hoog prijsbewustzijn. Ook blijkt dat als je klanten vraagt naar hun aankoopbeslissingscriteria velen aangeven de prijs een belangrijke factor (zo niet dé belangrijkste) te vinden. Dit is een in het oog springende paradox met betrekking tot prijsgevoeligheid: in theorie geven klanten aan (als je ernaar vraagt) zeer prijsgevoelig te zijn, maar in de praktijk (bij observatie) zijn ze dat niet.

In B2B-markten ligt dat anders, want hier blijven klanten veel gevoeliger voor de voordelen die de leverancier biedt dan voor de kosten (de prijs die de leverancier vraagt). In deze markten gaat het merkbaar om wat *total cost of ownership* (TCO) wordt genoemd. Er zijn dus kosten (denk aan kosten voor installatie, onderhoud, reparatie en dergelijke, die nog bovenop de aanschafprijs komen) die de doorslag geven. Het is dus niet vreemd dat in deze markten de verkoopmanager gespitst is op mogelijkheden om samen met de klant te zoeken naar waardecreatie (samen problemen oplossen of mogelijkheden bedenken voor kostenreductie). In B2B-relaties loont het dan ook de moeite de prijsgevoelige marktsegmenten te benaderen met een eigen waardepropositie.

Prijsmythe 4: Producten zijn moeilijk te differentiëren

Eenmaal ervan overtuigd dat voor klanten de prijs de belangrijkste aankoopfactor is, is het voor executives maar een kleine stap voortaan producten te behandelen alsof het commodity's zijn, dus met de connotatie van massa-geproduceerde goederen of simpelweg handelswaar. Wat is er fout in deze perceptie? Ten eerste: zelfs commodity's zijn differentieerbaar. Kijk naar benzine, je zou denken dat dat een commodity is. Niet voor Shell, die erin slaagde met slimme marketing V-Power (voor Formule 1-wagens) ook te laten tanken door gewone autobezitters.

Ten tweede blijkt uit retailstudies dat zelfs ogenschijnlijk onbelangrijke productwijzigingen klantwaarde kunnen creëren en kunnen leiden tot een verhoogde aankoopbereidheid, dus een hogere WTP. Dat komt omdat alle differentiatie uiteindelijk is gebaseerd op perceptie: als klanten een product percipiëren als (niet) gedifferentieerd, dan is het (niet) gedifferentieerd (*selffulfilling prophecy*). En ten derde is deze mythe omtrent non-differentieerbaarheid te herleiden tot de micro-economische theorie van 'perfecte competitie' waarbij (onder andere) producten worden gezien als homogeen. Zo'n theorie is een grove versimplificering van de werkelijkheid en als zodanig rijp voor de prullenbak.

Prijsmythe 5: Hoog marktaandeel, hoge winsten

'Een groot marktaandeel betekent meer winst' was de gedachte bij General Motors. Over voormalig CEO Rick Wagoner gaat het verhaal dat hij manchetknopen droeg met daarin gegraveerd het getal 29: het magische marktaandeel. Medebestuurder Bob Lutz vertelde vol overtuiging in de businessbladen over het GM-beleid van *aggressive discounting*. De cultuur bij het bedrijf was altijd al financieelgericht, wat mede de dominantie van kostengebaseerde prijsmodellen kan verklaren (wat nog meer de visie versterkte als zouden auto's 'slechts' commodity's zijn). Met als fatale uitkomst dat het bedrijf stopte met het scheppen van doorbraken op het gebied van klantwaarde met behulp van inno-

vatie. Dit vormde het begin van een serie *profit meltdowns*.

Vergelijk ondernemingen als GM, American Airlines en Dow met ondernemingen als Southwest, EasyJet en Dupont (Anterasian et al., 1996) en je ziet dat er net zoveel voortstropelende marktaandeelleiders zijn als dat er marktaandeelachterblijvers zijn die vooroplopen qua winstgevendheid.

Ook Kathryn Mikells, CFO van United Airlines, zag niets meer in marktaandeel. Na de beslissing om de vloot in te krimpen en zich meer te richten op profijtelijke klantsegmenten luidde haar commentaar: 'We willen ons niet koppelen aan dingen die niet werken zoals marktaandeel.' Ze zit op één lijn met Jørgen Vig Knudstorp, CEO van Lego: 'Wij willen niet de grootste zijn, alleen de beste – de beste leverancier voor onze retailers, de beste werkgever en de beste speelervaring voor kinderen.'

Het probleem met marktaandeel'aanbidders' is dat ze teveel naar de concurrentie kijken en de grillen van deze bedrijven als richtsnoer nemen. Zo wordt de aandacht afgeleid van de achterban waar het werkelijk om gaat: klanten. De remedie ligt bij het steeds meer inzicht krijgen in wat deze groep werkelijk wil. Neem Continental AG, wereldwijd de nr. 2-leverancier van de auto-industrie. Het bedrijf investeert zwaar in klantonderzoek en continue verbetering van de vaardigheden van de verkoopmanagers bij *value-based selling*. Deze managers zijn erg goed in het overtuigen van de klant waarom hoge prijzen meer dan gerechtvaardigd zijn door de hogere waarde die zij als leverancier kunnen bieden.

Prijsmythe 6: Management van prijzen betekent veranderen van prijzen

Deze mythe vindt zijn oorsprong in het idee dat de kern van managen bestaat uit het bewerkstelligen van verandering. 'Omdat bedrijfsactiviteiten economisch van aard zijn, zijn ze altijd gericht op de totstandkoming van verandering', zei Peter Drucker (1973). In de praktijk zien we echter dat succesvol prijsmanagement mogelijk is zonder prijzen te veranderen. Voorwaarde is *value quantificati-*

on: de leverancier kan in discussies met de klant de voordelen van zijn product of dienst zo exact mogelijk kwantificeren.

'Als je niet de waarde kunt kwantificeren van wat jij als leverancier te bieden hebt', zei een respondent in een onderzoek van Hinterhuber en Snelgrove (2012), 'hoe kun je dat dan van een aankoopmanager verwachten? Mijn ervaring is dat als je *customer benefits* kunt kwantificeren de klant bereid zal zijn tot acceptatie van de prijs die jij vraagt.' En misschien is die klant ook bereid een meerprijs te accepteren vooropgesteld dat de gekwantificeerde klantwaarde die meerprijs rechtvaardigt.

Literatuur

- Anterasian, C., J.L. Graham & B. Money (1996). Are U.S. managers superstitious about market share? *MIT Sloan Management Review*, 37(4), p. 66-77.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.
- Evanschitzky, H., P. Kenning & V. Vogel (2004). Consumer price knowledge in the German retail market. *Journal of Product and Brand Management*, 13(6), p. 390-405.
- Hinterhuber, A. & S. Liozu. (2012). Is it time to rethink your pricing strategy? *MIT Sloan Management Review*, 53(4), p. 69-77.
- Hinterhuber, A. & T. Snelgrove (2012). *Quantifying and documenting value in business markets. Professional Pricing Society*. Available at <http://www.pricingsociety.com/home/pricing-training/online-pricing-courses/quantifying-and-documenting-value-in-business-markets>.
- Liozu, S. & A. Hinterhuber (2013a). CEO championing of pricing, pricing capabilities, and firm performance

- in industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 42(4), p. 633-643.
- Liozu, S. & A. Hinterhuber (2013b). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(33), p. 594-614.
- Talukdar, D., D.K. Gauri & D. Grewal (2010). An empirical analysis of the extreme cherry picking behavior of consumers in the frequently purchased goods market. *Journal of Retailing*, 86(4), p. 336-354.

Andrea Hinterhuber is oprichter van internationaal advies- en onderzoeksbureau Hinterhuber & Partners (Innsbruck, Oostenrijk) gespecialiseerd in Price Strategy & Leadership.

**Business Horizons
January/February 2016**

Titel: The six pricing myths that kill profits
Samenvatting: Paul D. Barneveld

Genomineerde boeken Vakmedianet

Shortlist Managementboek van het Jaar!

Ooa Boek van het Jaar!



www.vakmedianetshop.nl

