

De drie meest gemaakte fouten in prijsstrategie. Maak jij ze ook?



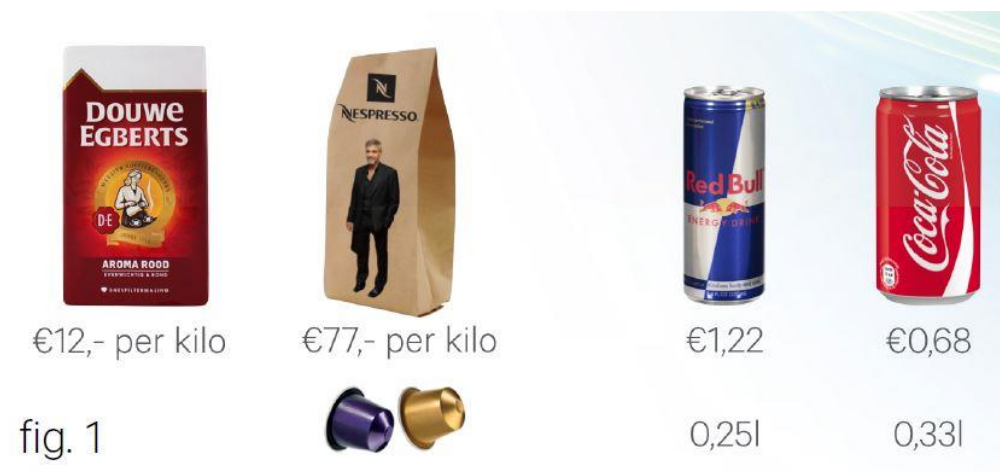
[Martin de Munnik, Neurensics](#)
[@MartindeMunnik](#) 3 oktober 2019

Een artikel in het prestigieuze Harvard Business Review verwijst naar een McKinsey-studie die laat zien dat een verbetering van je prijsstrategie met 1 procent zomaar tot 11 procent meer winst kan opleveren. Vreemd genoeg is 'pricing' bij de meeste bedrijven een ondergeschoven kindje. Prijsonderzoek is ook moeilijk en de twee meest gebruikte methoden zijn in de praktijk weinig voorspellend. Kan dat niet anders?

Er zijn drie goede redenen om toch nog maar eens je prijsbeleid onder de loep te nemen, zo zegt Rafi Mohammed in [Harvard Business Review](#). Ten eerste, kunnen er verborgen winsten liggen te wachten, die je met een prijsoptimalisatie-studie zichtbaar maakt. Ten tweede kunnen marginale prijswijzigingen leiden tot aanzienlijke extra winst zoals de McKinsey-studie onder de Global 1200 bedrijven laat zien. Tot slot kunnen in de meeste branches de prijzen letterlijk op een zondagavond worden gewijzigd zodat je op maandagochtend van de eerste winst kunt genieten. Vooral als je dat onderzoekt met neuropricing. Maar daarover later meer. Laten we eerst eens kijken naar de top drie meest gemaakte prijsfouten.

Fout 1: Het baseren van de prijs op de kosten, niet op de perceptie van de waarde

Het kostprijsplus-model is één van de oudste prijsstrategieën. Maar wat iets kost, is iets heel anders dan wat mensen ervoor over hebben. Moment, plaats, beleving, verpakking en natuurlijk het merk bijvoorbeeld, hebben daar grote invloed op. Een blikje cola kost 68 cent in de supermarkt, maar 1,25 euro in het benzinestation. Een kilo Douwe Egberts-koffie kost 12 euro, een kilo Nespresso-koffie 77 euro, alleen maar omdat het in cupjes verpakt zit en dus niet te vergelijken is.



Fout 2: Het baseren van de prijs op die van 'de markt'

Kijken naar de concurrentie is ook niet verstandig. Veel producten hebben vooral indirecte concurrenten. Met het vliegtuig naar Londen, mits goed getimed, is bijvoorbeeld goedkoper dan dat je met de trein gaat. Maar ook de vergelijking met je directe concurrenten gaat mank wanneer je je realiseert dat zij op hun beurt naar jouw prijzen kijken.

"Kijken naar de concurrentie is ook niet verstandig"

Fout 3: Gelijk product/prijsbeleid ongeacht klantsegmentatie

De ene klant is de andere klant niet. Nou kan je voor het zelfde product die ene natuurlijk niet meer vragen dan de andere, maar niet alle klanten zijn gelijk, als het gaat om service bijvoorbeeld of volume, maar ook per regio kan er gedifferentieerd worden. In de ene plaats is de concurrentie nu eenmaal wat groter dan in de andere. Belangrijk hierbij is het begrip dat prijs een emotie is. De waarde van iets kan alleen afgemeten worden aan eerder opgedane kennis of een vergelijking.

Onbewust maken we een afweging naar redelijkheid. Een nagelnieuwe Ferrari van 30.000 euro kan niet kloppen, net zo min als een pak melk van een tientje. Zo zijn er interessante studies gedaan die de relativiteit van prijs aantonen. Bekend is de 'frame'. Als je op de menukaart het euroteken weglaat, wordt er gemiddeld 5 procent meer uitgegeven aan de bestelling dan wanneer het uitgeschreven of als symbool wordt afgebeeld.

"Onbewust maken we dan een afweging naar redelijkheid"

Iets minder bekend is de 'gap'. Tussen de in figuur 2 afgebeelde prijzen van balpen A en balpen B zit telkens even afgerond 1 euro. Toch 'voelt' de ene prijs hoger dan de andere: het eerste getal dat je leest, weegt het zwaarst. Dat komt door de primaire vergelijking die we onbewust, met systeem 1, nemen. In dit experiment zie je dat maar liefst 80 procent van de mensen kiest voor de ogenschijnlijk goedkope pen A in conditie 4, terwijl men in conditie 1, waar toch ook echt een euro verschil tussen zit, keurig ongeveer 50/50 kiest.

	 A	 B		
Conditie 1	€2,00	€2,99	2 vs 2	56% kiest A
Conditie 2	€2,00	€3,00	2 vs 3	69% kiest A
Conditie 3	€1,99	€2,99	1 vs 2	70% kiest A
Conditie 4	€1,99	€3,00	1 vs 3	82% kiest A

fig. 2

CLOSER TO THE TRUTH **NEURENSICS**
consumer neuroscience

Het afronden van getallen is ook onderwerp van discussie, maar wetenschappers [Wadhwa & Zhang \(2014\)](#) hebben daar voor eens en voor altijd duidelijkheid over gegeven. De prijs van producten die we met ons systeem 1 kopen – producten waar we niet te veel over hoeven na te denken, zoals wat snoepgoed bij de kassa of het benzinstation – kan beter afgerond zijn, zodat we net zo snel ja zeggen tegen de prijs als tegen de initiële aanschaf. Producten waar we even over moeten nadenken, zoals diensten of producten die lastig te vergelijken zijn, kunnen beter met bedragen gecommuniceerd worden die niet zijn afgerond.

Prijsonderzoek

De psychologie achter prijzen is interessant en de voorbeelden zijn gemakkelijk, maar als het er echt om gaat, kun je maar beter vertrouwen op gedegen onderzoek.

Tot voor kort waren er twee methoden van prijsonderzoek: de zogenoemde Gabor Granger-methodiek of de veel eenvoudiger Van Westendorp-methodiek. In beide methoden krijgen de respondenten bij het te betreffende product een, eerst oplopende en later aflopende range van prijzen te zien. Telkens wordt er aan de respondenten gevraagd of ze de genoemde prijs duur of juist goedkoop vinden. Op zich een juiste methode, ware het niet dat men bewust met de prijs bezig is. En zoals we bij de voorbeelden hierboven hebben gezien, is prijs een emotie die weinig met bewuste gedachten te maken heeft. Met die kennis hebben we samen met onze Duitse collega professor Kai Marcus Müller een nieuwe methodiek – neuropricing – ontwikkeld.

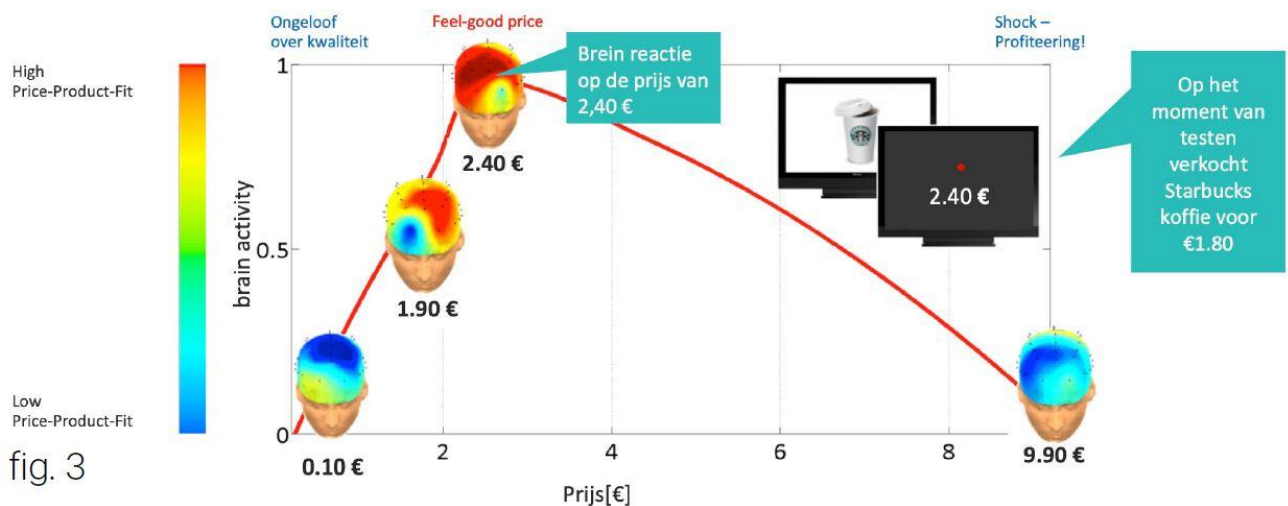
"Prijs is een emotie die weinig met bewuste gedachten te maken heeft"

Neuropricing werkt volgens dezelfde methodiek als eerder genoemde, maar de respondenten zijn in dit geval voorzien van een EEG-set. Daarmee meten we tot op een honderdste van een seconde de primaire reactie van het brein op de confrontatie met de prijs. EEG is uitermate geschikt voor een vergelijking van prijzen. Uit het signaal is de match/mismatch-reactie te herleiden, ongeacht wat men bewust van de prijsstelling vindt.

Neuropricing bij Starbucks

De vraag is dan: werkt het ook? In figuur 3 zie je de EEG-studie die we deden voor Starbucks in Duitsland.

Op dat moment kostte de meest gekochte koffie, een latte macchiato, 1,80 euro. In deze studie zie je hoe er twee ankers zijn gezet. Eén op een belachelijk lage prijs van 10 cent en één op een belachelijk hoge prijs van 9,90. Van daaruit wordt er gemeten naar de zo genoemde 'feel-good-prijs'. In dit geval was dat 2,40 euro. Vergeleken met de 1,80 is dat zomaar 60 cent meer. Vermenigvuldig dat maar eens met het aantal lattes dat er jaarlijks verkocht wordt. Een flink bedrag voor een kop koffie, maar die pricing heeft Starbucks geen kwaad gedaan.



Terwijl ik dit stukje schrijf, kost diezelfde kop koffie overigens al meer dan 3 euro en is Starbucks meer dan 100 miljard dollar waard. De tweede vraag die we ons kunnen stellen, is of dit ook met de twee traditionele methoden boven tafel was gekomen. Dus hebben we een studie gedaan waarin we de Gabor Granger- en de Van Westendorp-methodek onderling vergeleken, en de resultaten ervan gebruikten om de neuropricing-methodek te toetsen.

Bewijs?

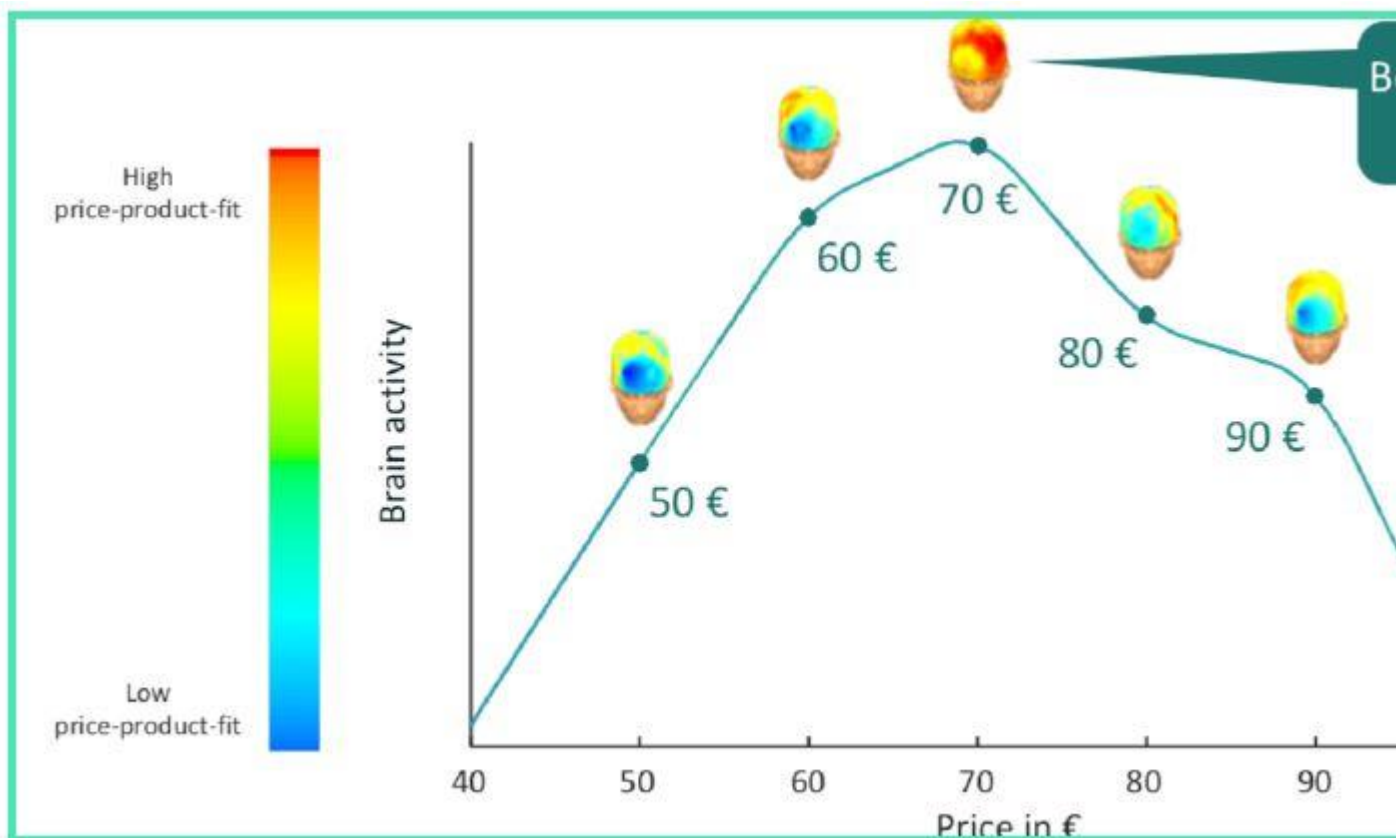
Voor een nieuw te ontwikkelen over-the-counter-product van een farmaceut hebben we een dergelijke studie mogen uitvoeren. De initiële vraag die deze producent had: Is de winstmarge groot genoeg om de productie ervan te rechtvaardigen? Het betreffende product kost 20 euro om te vervaardigen. De retailer krijgt een opslag van 100 procent, waarmee de kostprijs voor de consument op 40 euro komt.

fig. 4

Price range: van Westendorp



In figuur 4 zie je de verschillen tussen bewust en onbewust. De Gabor-Granger- én de Van-Westendorp-methodiek suggereren een prijs tussen de 41 en 50 euro. Laten we voor het gemak 50 euro nemen. In dat geval maakt de farmaceut 5 euro winst en is de terugverdientijd te lang om productie te rechtvaardigen.



De uitkomst van de *willingness to pay* met MRI laat echter een prijs van 70 euro zien. In dat geval gaat de helft weer naar de retailer, die krijgt aanzienlijk meer dan de 20 euro, namelijk 35 euro, maar de farmaceut heeft ook 35 euro en maakt dus een winst van 15 euro. Drie maal meer dan voorspeld door de traditionele methodieken en belangrijker; de productie is nu wel rendabel. De fabrikant koos ervoor het product voor de prijs te lanceren en "zag een gezonde afname".

"Pricing maakt het verschil tussen doorgaan of stoppen"

Zo zie je dat de sweetspot – de *willingness to pay* – met neuropricing veel beter vast te stellen is dan met welke andere methodiek. En dat maakt het verschil tussen doorgaan of stoppen. Het verschil tussen verlies of winst. Tussen een goede of een mooie winst.