

De Catwalk deel 6: Prijsmatrix

Onderwerp: prijsstelling | Model: Prijsmatrix | Doel: prijsstellingsstrategie

In een notendop:

De prijsmatrix is een heel eenvoudig model om een prijsstellingsstrategie in beeld te brengen. Er worden vier strategieën onderkend in functie van de prijsstelling versus het kwaliteitsniveau. De matrix kan ook gemakkelijk concurrentieel en dynamisch gebruikt worden.

De prijsmatrix

De prijsmatrix komt (met enige variatie) in de meeste marketing basiswerken aan bod. In een twee-bij-twee (of drie-bij-drie) wordt de kwaliteit van de geleverde producten of diensten afgezet tegen de prijsstelling. Dit levert vier basis prijsstellingstrategieën op.

		Prijs	
		Hoog	Laag
Kwaliteit	Hoog	Premium strategie	Super waarde strategie
	Laag	Rip off strategie	Economy strategy

De vier prijsstellingsstrategieën zijn behoorlijk zelfverduidelijkend. Bij de premium strategie wordt de hoge kwaliteit van de producten "verzilverd" door er een hoge prijsstelling voor te hanteren, bij de economy strategie wordt daarentegen een lagere kwaliteit "gecompenseerd" door een aantrekkelijker prijs. Bij een super waarde strategie wordt er in verhouding "te weinig" voor een product gevraagd, minder dan wat sommige klanten willen betalen. En bij de rip off strategie wordt het product te duur verkocht.

De prijsmatrix doorgelicht

De beslissing over een prijsstellingsstrategie speelt waarschijnlijk het sterkst bij de introductie van een nieuw product of een nieuwe dienst. De keuze van de prijsstellingsstrategie hangt dan sterk af van de (interne) doelstellingen en de (externe) klant- en concurrentiesituatie. De interne doelstellingen weerspiegelen overigens best de externe situatie. Een tegenstelling tussen de externe situatie en de interne focus is een gegarandeerd recept voor problemen.

De interne doelstellingen zijn sterk bepalend voor de prijsstellingsstrategie. Om maar enkele invalshoeken als voorbeeld te nemen:

> Maximalisatie van de omzet. Vaak wordt als vuistregel gebruikt, dat het maximaliseren van de omzet op termijn leidt tot het maximaliseren van de totale winst en tot optimale marktaandeelsgroei. Deze aanpak vergt een nauwkeurige inschatting van de prijsgevoeligheid van de klant. We bevinden ons aan de "lage" kant van het prijs-spectrum en waarschijnlijk niet al te laag op de kwaliteitsschaal. Een strategie die bijvoorbeeld aangewezen kan zijn om een marktpositie te verwerven ten koste van een bestaande "premium" aanbieder.

> Maximalisatie van de afzet. Een prijsagressievere variant op de maximalisatie van de omzet. Vooral een potentieel zinvolle keuze wanneer de prijsgevoeligheid hoog is en de productie- en logistieke kosten sterk volume-afhankelijk terwijl het product of de dienst op zich eerder gemakkelijk te imiteren is. De aanbieder heeft dan belang bij een penetratiestrategie waarbij snel een brede klantenbasis wordt bereikt waardoor extern "de velden bezet zijn" en intern schaalvoordelen worden gerealiseerd. De achterdeur wordt gesloten. Mogelijk zelfs met een grotere focus op snelheid dan op productkwaliteit. Na een snelle marktafdekking kan de kwaliteit gradueel worden opgetrokken.

Maximalisatie van de omzet en maximalisatie van de afzet vragen eerder om een "lage prijs" strategie.

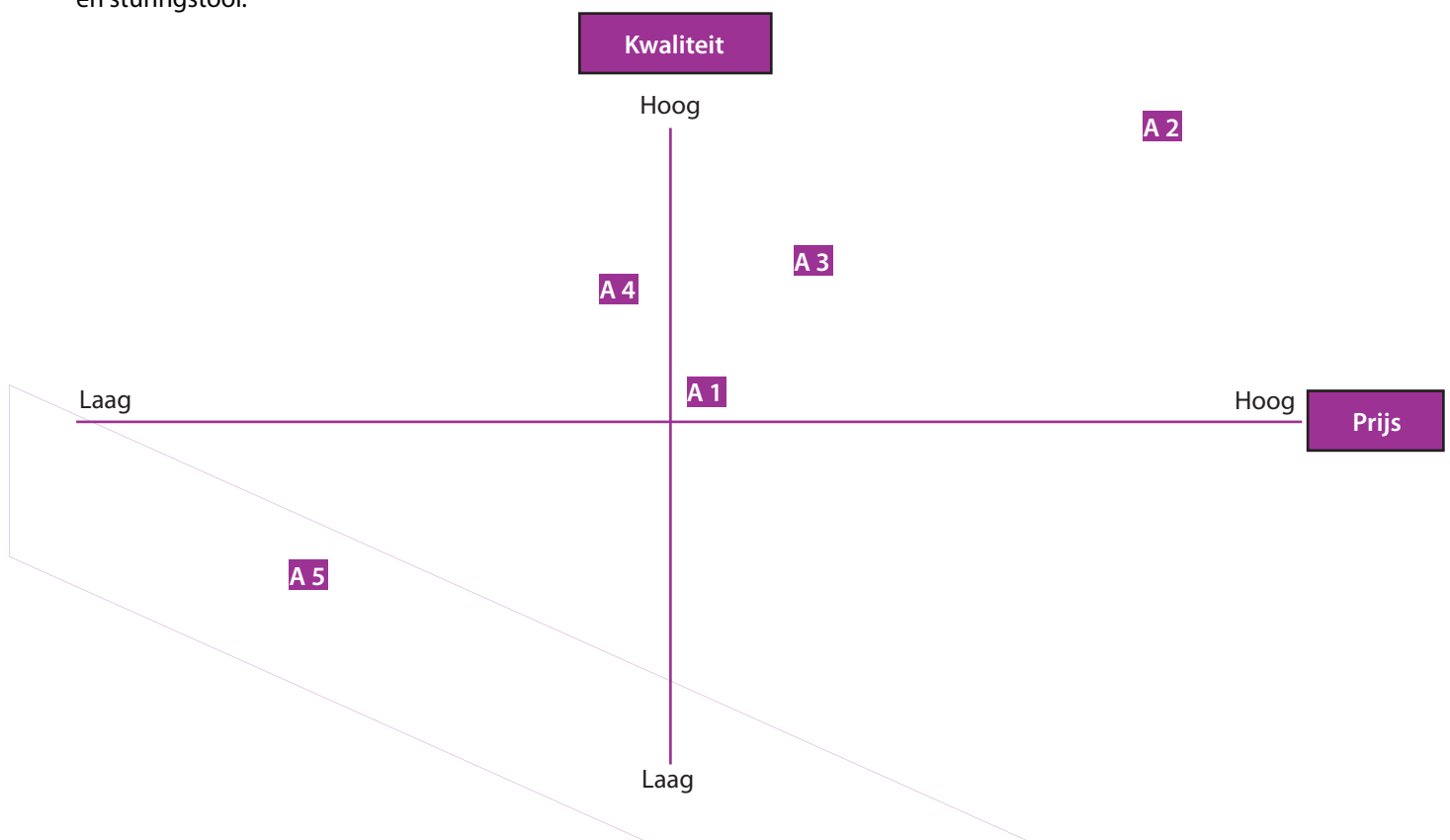
> Maximaal afromen. Veel bedrijven introduceren hun nieuwe producten met een afroom-doelstelling. Het nieuwe product wordt aangeboden aan de maximale prijs die het voor de meest gretige klantgroep nog net waard is. Wanneer de verkoopt begint te tanen, wordt de prijs licht naar beneden bijgesteld om de volgende klantgroep aan te spreken. Deze aanpak vereist dat er een voldoende grote groep is die écht gretig is (liefst klanten die een hoge prijs ervaren als een "hoge-waarde" imago), dat de productiekost niet extreem volumeafhankelijk is en dat concurrentie niet al te snel (kunnen) inspringen. We vinden dit vaak terug in sectoren met sterke technische ontwikkelingen: van kunststoffen over computerchips tot mobieltjes en digitale camera's. Deze afroomstrategie hangt duidelijk samen met een premium prijsstellersstrategie.

> Maximale productkwaliteit. Ook een achterliggende strategie van voortdurend superieure productkwaliteit kan aanleiding zijn tot een premium prijsstellersstrategie. Miele is hier een mooi voorbeeld van.

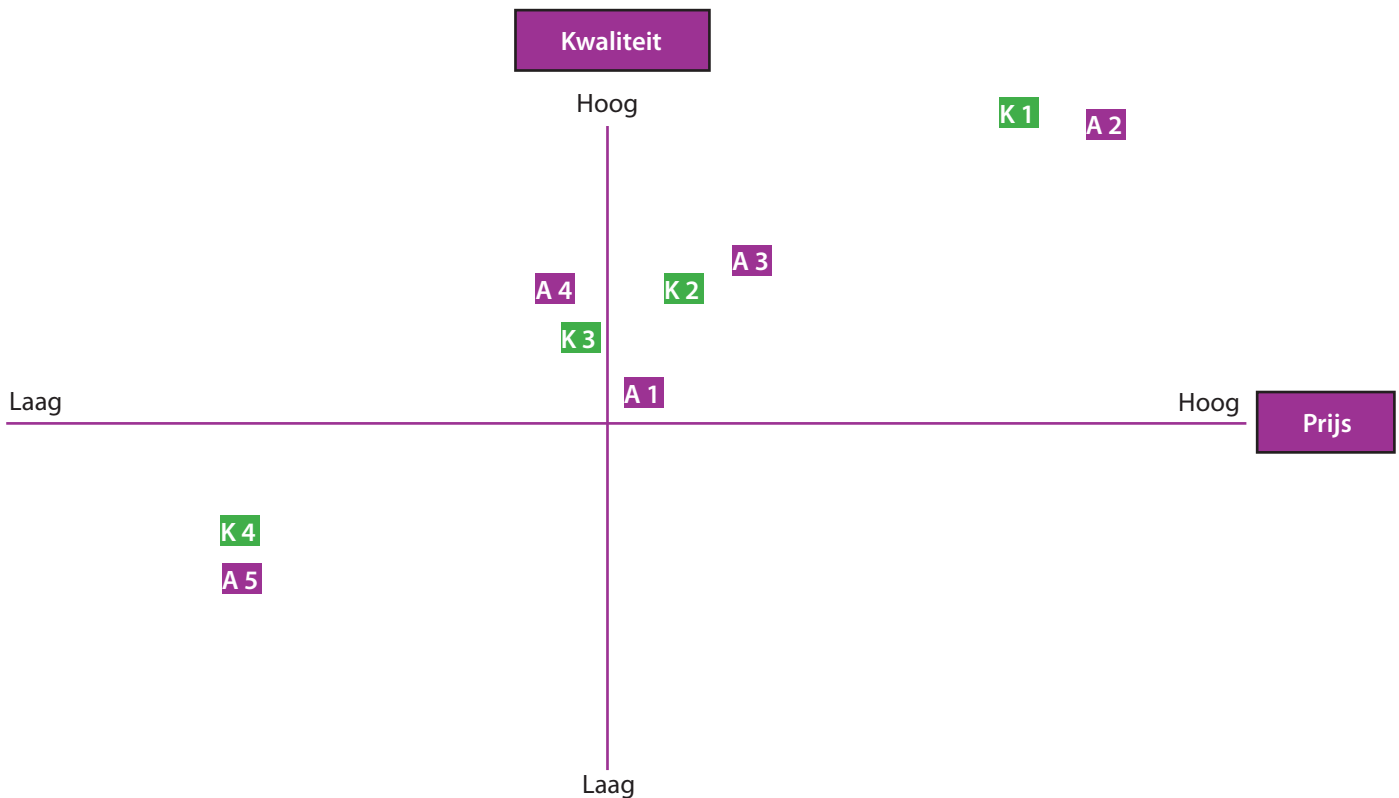
> Maximale korte termijn winst. Deze strategie, die mogelijk leidt tot een rip off prijsstrategie, doet ongetwijfeld alle alarmbellen rinkelen. Gebrek aan klantgerichtheid, blind voor de (potentiële)- concurrent, gebrek aan een houdbare strategie en een houdbaar business model. Toch kan deze strategie (en de rip off prijsstelling) in uitzonderlijke gevallen enige tijd houdbaar zijn. Bij een monopolist bij voorbeeld. Of, heel praktisch, een "tourist trap" restaurantje.

De prijsmatrix aan het werk

De prijsmatrix is een eenvoudige kapstok bij de discussie rond en keuze van een prijsstellersstrategie voor (nieuwe) producten. Maar deze tool kan ook een stap verfijnder worden ingezet als concurrentiële monitoring- en sturingstool.



In een eerste plaatje worden de aanbieders binnen een markt in de prijsmatrix geplot. De prijsstelling is in de meeste markten transparant of vrij nauwkeurig in te schatten. "Kwaliteit" is natuurlijk een containerbegrip. Maar er kunnen bijvoorbeeld tevredenheidsmetingen gebruikt worden om deze score in te schatten. Dit eerste plaatje vertelt al veel over de markt. Er is duidelijk één premium aanbieder en één "economy" aanbod. Daarnaast vechten aanbieders A1, A3 en A4 in het centrum van de markt. Ditzelfde plaatje kan gemaakt worden met de "huidige en vorige situatie", waarbij elke aanbieder twee maal geplot wordt en de verschuivingen zichtbaar worden. Dat zou hier bijvoorbeeld kunnen tonen dat A4 over de voorbije 6 maanden een sprong naar links heeft gemaakt: ze willen blijkbaar marktaandeel "kopen". Veel boeiender is het toevoegen van klantsegmenten.



Blijkbaar hanteert aanbieder A2 (nog) een afroomstrategie. De prijs ligt nog aan de hoge kant voor het klantsegment K1. Aanbieder A4 heeft grote kans om K3 klanten binnen te halen/houden terwijl aanbieder A3 mogelijk het nauwst aansluit bij klantsegment K2. Aanbieder A1 lijkt tussen wal en schip te vallen. Aanbieder A5 lijkt het klantsegment K4 te gijzelen: eigenlijk verwachten ze net iets meer voor de (lage) prijs, maar ze hebben op dit moment (binnen hun prijsbereidheid) geen alternatief.

Bovenstaand plaatje is natuurlijk erg schematisch en maakt abstractie van de omvang van de klantsegmenten en het verschil in factoren waaraan de verschillende klantsegmenten "kwaliteit" herkennen. Toch zijn heel wat concurrentiële marktomgevingen prima inzichtelijk te maken aan de hand van deze toepassing van de basale prijsmatrix.

Besluit

De prijsmatrix is een supereenvoudige tool waarin de complexe afwegingen rond klant, concurrent, "productie" en strategie samenkomen in een keuze van prijsstellingsstrategie. Toegepast biedt het (met enige abstractie die de nodige voorzichtigheid vraagt) prima grip op de situatie en dynamiek van concurrentiële marktsituaties.