

Lean Pricing

Pricing strategies for startups van: Omar Mohout

Hoofdstuk 1; introductie

Prijs maakt deel uit van de 4 marketing P's, Product, Prijs, Plaats, Promotie. Volgens Omar Mohout de belangrijkste, want het geeft de meest cruciale boodschap die een bedrijf kan geven aan haar klant. Van de vier P's geeft Prijs het snelst return wanneer je het (op een goede manier) aanpast. Belangrijk voor startups die typisch de fout maken, een te lage prijs te vragen. Zo kan een prijsstijging van 1% een toename van de winst met 11% met zich meebrengen (p.15)

Hoofdstuk 2 de basis van prijszetting

Bij het opmaken van de prijsstrategie moet een bedrijf eerst bepalen wat de doelstelling is. Mohout noemt daarbij 8 opties:

1. Overleven: cashflow is de belangrijkste maatstaf. Het bedrijf wil zo snel mogelijk break even draaien
2. Korte termijn winst maximalisatie, interessant bij een exit strategie
3. Maximaliseren van de winstmarge, bij lage of onvoorspelbare verkoopaantallen
4. Marktleider; je bent het of wil het worden
5. Marktaandeel bereiken; typisch voor een startup die haar first mover voordeel wil exploiteren
6. Snelle gebruiker adoptie; werkt voor startups die VC's moeten overtuigen. VC's eisen tractie in de markt
7. Creëren van een netwerk effect; effectief wanneer je een tweezijdig businessmodel hanteert.
8. Differentiatie: kan zowel met een zeer hoge als met een zeer lage prijs.

Bij het opmaken van de prijs onderscheidt Mohout twee benaderingen:

1. Cost plus pricing; vertrekt van de kosten die je maakt om een product of dienst te leveren en voegt daar nog iets aan toe
2. Value based pricing vertrekt van de extra waarde die jouw product of dienst voor de klant levert en neemt daarvan een deel (typisch ééntiende)

Voordat je echter over prijs kunt discussiëren moet je eerst zorgen dat je waarde creëert voor je klant. Dat kan op allerlei manieren (geld besparen, geld opleveren, klanttevredenheid vergroten, risico's reduceren, tijd besparen, nieuwe inzichten opleveren, een proces versnellen, de performantie verhogen, kwaliteit vergroten, frustraties wegnemen, niet monetaire waarde leveren...), waarbij moet aangetekend worden dat een B2B omgeving typisch minder emotioneel gedreven is als een B2C.

Samenhangend met het creëren van waarde is er de nood die zich stelt bij de klant. Die kan variëren tussen twee uitersten: de zogenaamde 'shark bite', een enorm groot probleem bij een klant dat zich echter niet zeer vaak aandient. En anderzijds de 'mosquito bite', een relatief klein probleem, dat echter vaak voorkomt. Hoe kleiner het probleem, hoe kleiner de waarde die jij creëert. Een kleine waarde (met bijbehorende lage prijsmarge) hoeft geen probleem te zijn, als er maar een voldoende grote markt voor is.

Andere elementen die de prijs beïnvloeden:

Bij klassieke producten bepaalt de kost van het fabriceren (plus materiaal transport, ontwikkeling en opslag) voor 80% de verkoopprijs. Maar bij software en zeker bij SAAS liggen de verhoudingen heel anders: hier wordt de prijs grotendeels bepaald door de kost van het verkopen en het niveau van ondersteuning dat je wil bieden. Daar komen nog externe factoren bij zoals de klantvraag, prijs van concurrenten en de marktsituatie. Hou ook rekening met zaken zoals training voor klanten, data conversie en integratie en implementatiekosten (fig.p.35)

Hoofdstuk 3; pricing methoden

Mohout onderscheidt een 11-tal methodes om een verkoopprijs te benaderen. Zeker in het geval van een startup, die vaak op een onontgonnen markt opereert, waarop het moeilijk is referentiepunten te vinden, is het van belang om meer dan één methode parallel te hanteren:

1. Silicon valley vuistregel; bepaal de toegevoegde waarde van jou product. Geef 90% daarvan aan je klant en behoudt zelf 10%
2. Klanteninterviews; daarvoor bestaan verschillende benaderingen. In essentie tracht je uit je klant te krijgen wat hij wil betalen voor jouw waardepropositie. Peter van Westendorp introduceerde in dit verband een elegant instrument onder de naam 'price sensitivity meter' (p.44)
3. De Industrie marge benchmark methode: hierbij vergelijk je met de gangbare winstmarges in de markt. Die marges zijn in de software industrie overigens relatief erg hoog (tot 20%)
4. De breakeven punt methode (typisch voor een startup): hierbij maak je een inschatting van de tijd/verkoopaantallen voordat je break-even draait en tracht dit vervolgens te optimaliseren. Vaak kom

de prijs hiermee hoger uit dan je zelf comfortabel acht. Maar dat is feitelijk een goed teken.

5. De Google AdWords methode; hierbij vergelijk je de 'lifetime value' met de totale acquisitiekost van een product. Wanneer de laatste hoger is dan de eerste, verlies je geld in plaats van het te verdienen. Een snelle en relatief accurate indicator van deze kost kun je halen uit Google AdWords. Een tool hiervoor vind je op <http://www.katalict.be/simulatie>.

6. De Anchor prijsmethode; hierbij vergelijk je jouw waardepropositie met een vergelijkbare propositie die de mensen wel kennen (bvb iPad met laptop)

7. De Decoy prijsmethode; vaak kun je de favoriete keuze tussen twee alternatieven beïnvloeden door er een derde alternatief voor een welbepaalde prijs aan toe te voegen. Het verschil met de methode 6 is dat je hier sterk wil sturen richting een door jou bepaalde variant.

8. De kopen versus bouwen benchmark; door de klant duidelijk te maken wat de kosten en risico's zouden zijn om een bepaalde oplossing zelf te maken en in stand te houden, kun je duidelijk maken wat een acceptabel prijsniveau is.

9. De prijs-distributie fit methode (p.70)

10. De competitie gebaseerde prijsmethode (p.76). dat kan zowel betekenen dat je bewust hoger of lager dan de competitie prijst of juist dezelfde prijs hanteert.

11. De prijs per gebruiker industriegemiddelde (p.78)

Hoofdstuk 4: prijsstrategieën

Multi axis prijsstrategieën:

vaak worden op een drietal assen (liefst niet meer dan drie assen gebruiken) de volgende criteria opgenomen; product features (meer features betekent een hogere prijs), gebruikers (meer gebruikers binnen één organisatie betekent een hogere prijs) en gebruik (vaker gebruiken betekent een hogere prijs).

Strategieën voor Freemium business modellen (p.86)

Freemium is een tactiek om de sales pipeline te vullen en geen strategie. Het komt erop neer dat een product in basisvorm gratis wordt aangeboden. Voor de meer uitgebreide versie dient de klant wel te betalen (Tease, Please, Seize). De bedoeling is om met de Freemium versie de klanten te lokken richting premium. Maatgevend voor het succes van de strategie is de conversiegraad (bvb Evernote 6%, Yammer 15%, Spotify 10%, Skype 8%, Dropbox 4%). Dit is een vaak voorkomende strategie in B2C. In B2B wordt vaker een tijdlimiet gezet op het gratis ter beschikking stellen.

Two-sided Marketplace Business modellen (p.92)

Een tweezijdige marktplaats is een platform waarop twee partijen worden bijeengebracht, kopers en verkopers.

Voorbeelden hiervan zijn eBay, Uber, Paypal en Match.com. Dit is een moeilijk businessmodel om twee redenen: de moet zowel vraag als antwoord regelen en je moet voldoende liquiditeit voorzien. Dat is het aantal uitgewisselde goederen versus het aantal aangeboden goederen. Eenmaal dat aan die twee voorwaarden is voldaan, is het moeilijk voor de competitie om daar tussen te komen.

Componenten van prijsstrategieën

Een belangrijk gegeven bij het bepalen van de prijs is de zogenaamde prijselasticiteit (de invloed die het verhogen of verlagen van de prijs heeft op het aantal verkochte producten). Dit is niet zo eenvoudig te bepalen. Vaak vertrekken startups van de assumptie dat hun product een hoge prijselasticiteit kent en verlagen hun prijs wanneer er initieel te weinig tractie is. Maar vaak blijkt de elasticiteit minder of het is zelfs zo dat een lagere prijs voor minder verkoop zorgt in plaats van meer.

In B2B is vaak sprake van prijsonderhandelingen (dit is echter in B2C minder gebruikelijk). Alles is onderhandelbaar en als je klant initieel stelt dat je prijs te hoog is, kun je daar mee aan de slag.

Pilot customers kunnen soms voor extra inzichten zorgen. Tracht te vermijden dat je alles gratis doet voor pilot customers, want daarmee ondermijnt je juist de waarde van het werken hiermee. Prijs maakt namelijk integraal deel uit van een waardepropositie.

Zorg voor transparante prijszetting zonder 'kleine lettertjes'.

'A/B testen' op de prijs. Dit wil zeggen dat je min of meer hetzelfde product aanbiedt voor verschillende prijzen om zodoende te bepalen wat de juiste prijs is. Let hiermee op, want je kunt je klanten hiermee tegen je in het harnas jagen. Zorg er dus voor dat de producten nooit helemaal hetzelfde zijn. Of zorg dat je ze niet exact op hetzelfde moment voor een verschillende prijs aanbiedt.

'Transactional Pricing' is een model waarbij de prijs afhangt van het aantal transacties dat je voor een klant doet.

Dit is niet overal toepasbaar. Veel industrieën hechten waarde aan de voorspelbaarheid van inkomen en met deze strategie is die voorspelbaarheid vaak erg gering.

Perfect Pricing Discrimination wil zeggen dat je een prijsstrategie volgt waarbij de prijs gebaseerd is op de koopkracht van de klant. In sommige industrieën –bvb automobielindustrie- is dit heel gangbaar: elke klant krijgt uiteindelijk de prijs die hij zelf heeft onderhandeld. In de software is dit minder evident. Let alleszins op dat je niet de service eruit haalt in je prijszetting, want dat is een essentieel onderdeel van je waardepropositie.

Hoofdstuk 5: prijstactieken (p.109)

de prijszetting

Kortingen kunnen interessant zijn voor bedrijven die zuiver op prijs willen concurreren. Een tweede reden voor kortingen is 'pre-payment'. Dit is interessant voor startups die hun cashflow op orde moeten krijgen. Een derde reden is volume en het voordeel dat een aanbiederf daaruit kan halen. Let op met kortingen, want ze kunnen lang doorwerken op je inkomsten. Dat pleit ervoor om dit eerder bij uitzondering te doen.

Prijzen die eindigen op 9 (bvb 9,99 i.p.v.10) geven een klant het gevoel een goede prijs-kwaliteit te krijgen. Vreemd genoeg is 9,99 ook beter dan 9,93 voor die klant. Indien je juist het gevoel van kwaliteit wil geven (i.p.v. prijs-kwaliteitverhouding), dan laat je de prijs beter eindigen op 5 (bvb. 9,95). Indien je het euro of dollarteken weglaat brengt dat een verhoging van de verkoop met zich mee (is wetenschappelijk onderzocht). Voor internationaal werkende firma's zou dit voor verwarring zorgen.

Zij moeten de munteenheid van het land wel vermelden, maar doen dit dan best klein.

'Bracketing' is een techniek waarbij je een structuur met verschillende categorieën presenteert, die ieder een set van features hebben. Bijvoorbeeld een Basic, een Plus en een Premium versie.

Free trial en geld terug garantie

Dit is soms interessant om klanten te overtuigen. Verifieer eerst of jouw product zich daartoe leent. Bij seizoensgebonden producten zou dit bvb. Aanleiding kunnen geven tot misbruik.

Bundelen van producten

Een wereldberoemd voorbeeld hiervan is Microsoft office

Pro Bono en onderwijs

Soms worden producten gratis aan non-profit organisaties aangeboden. Dit kan uit ethische overwegingen. Of –in het geval van onderwijsinstellingen- helpt het om een verkoopkanaal voor later te vullen.

Jaarcontracten

jaarcontracten (mits op voorhand betaald) hebben een belangrijk voordeel i.v.m. cashflow. Daarnaast wordt het inkomen beter voorspelbaar. Een derde reden om dit na te streven is de zogenaamde 'churn rate': het aantal opzeggingen van een abonnement is aanzienlijk lager, bij jaarcontracten dan bij maandcontracten (Mohout spreekt van een realistisch percentage tussen 1 en 5%).

Hoofdstuk 6: herzien van de prijs (p.135)

Het is belangrijk te beseffen dat prijszetting geen eenmalige activiteit is maar iets dat continu geëvalueerd en zo nodig bijgesteld moet worden, bvb als nieuwe markten worden betreden of nieuwe features worden toegevoegd.

Typisch worden prijsstijgingen van 10% of minder niet waargenomen door klanten of ze vormen alleszins geen probleem (wet van Weber). Daarboven kan het wel een probleem vormen afhankelijk van je zogenaamde 'pricing power'.

Hoofdstuk 7: conclusies en nabeschoouwingen

Do's

- Onderzoek de optimale prijs
- prijszetting is een continu proces
- Begrijp je klanten
- Gebruik de brutomarge in jouw industrie als validatiepunt

- Gebruik tactieken
- Overweeg partnerships
- Begin met de premium
- Biedt transactionele prijzen bij transactionele business
- Prijszetting is een functie van marketing
- Hou ook rekening met cashflow

Don'ts

- Je prijs eenmalig bepalen en er dan nooit meer over nadenken
- Prijzen verlagen om meer te verkopen
- Customer lifetime value overschatten
- Klanten vragen naar globale prijszetting
- Kostenstructuur onderschatten
- Meer dan 3 assen gebruiken voor een prijsopgave
- Kortingen geven die niet beperkt in de tijd zijn
- Gratis pilots doen
- Freemium als vanity metric gebruiken
- De verkeerde kant subsidiëren in een tweezijdige marktmodel

Samenvatting; Bas Sturm