

Hoogleraar
 Entrepreneurship
 Omar Mohout spreekt
 veel creatieve mensen
 en innovatieve start-ups.
 Ze vertellen hem
 honderduit over wat
 ze gaan doen en wat
 voor impact ze daarmee
 zullen hebben. Maar
 als hij ze dan vraagt
 wat dat gaat kosten,
 blijft het vaak stil.

Omar Mohout: 'Ze zijn in alles innovatief – de werkcultuur, het product, de verpakking – maar ze zijn *nóóit* innovatief in *pricing*. Dat is toch raar!' Vaak zien bedrijven het vaststellen van prijzen als iets wat één keer per jaar moet gebeuren, om het daarna zo snel mogelijk weer te vergeten. Mohout, werkzaam aan de universiteit van Antwerpen en auteur van het boek *Lean Pricing*, noemt het de grootste fout die in *pricing* gemaakt wordt. 'Prijzen moet je aandacht geven. Bedrijven die hun prijzen niet steeds opnieuw bekijken, laten veel geld liggen. Vooral innovatieve en creatieve bedrijven beginnen vaak met te lage prijzen, omdat ze niet beseffen hoeveel impact en waarde ze eigenlijk hebben voor hun klanten.'



OMAR MOHOUT

is Professor of Entrepreneurship
 aan de Antwerp Management
 School

Zelf geeft Mohout workshops over pricing – à 125 euro exclusief btw voor 2,5 uur. Hij hoopt dat cursisten die niet aan anderen aanraden omdat ze goedkoop zijn. 'Dat is voor mij geen compliment. Het is veel belangrijker dat mensen zeggen 'Het was weliswaar duur, maar wel de moeite waard.'

SEGWAY

Ook met te hoge prijzen kan het flink misgaan. De Duitse wetenschapper Hermann Simon, auteur van het boek *Confessions of a Pricing Man*, geeft het klassieke voorbeeld van de Segway. 'Die kostte 5.000 dollar per stuk en de oprichter hoopte er jaarlijks 50.000 van te verkopen. Dat werden er nog geen 25.000 in de eerste vijf jaar. Het was dure technologie waar niemand voor wilde betalen. Een Segway had voor mensen eigenlijk niet veel meer waarde dan een fiets.'

Hij zoekt de verklaring in de veelvoorkomende misvatting dat de prijs gebaseerd moet zijn op de productiekosten. Simon noemt dat marxistische prijzen. 'Marx zei dat een product zoveel waard is als het werk dat erin is gestopt' – van de uren van de eigen werknemers en de prijs van de ingekochte onderdelen tot de winning van de grondstoffen aan toe.

Veel bedrijven berekenen hun prijs op basis van die kosten, maar je moet het omdraaien, stelt Simon. Niet de kosten voor het bedrijf, maar de waarde voor de klant moet volgens hem bepalend zijn voor de prijs. De 'suïcidale pricing' van Segway bewijst

dat wel. Simon: 'Over prijzen moet je al nadenken tijdens of voorafgaand aan de research & development. Hoeveel zijn mensen bereid hiervoor te betalen? Als je dat niet doet, is het te laat en kun je je ontwerp er niet meer op aanpassen.'

PRIJS=WAAARDE

Value-based pricing is een gangbare manier om na te denken over prijzen. Het staat haaks op het *cost plus-model*, de officiële term voor Simons 'marxistische prijzen'. *Value-based pricing* ziet hij tegenwoordig goed terug bij smartphones. Simon: 'Een iPhone is misschien iets duurder om te maken dan concurrerende modellen, maar wat toch vooral de prijs bepaalt, zijn het merk, de gebruiksvriendelijkheid en het ontwerp.'

Value-based pricing is niet nieuw. De Romeinen begrepen het principe al, stelt Simon. Zij hadden in elk geval één en hetzelfde woord voor waarde en prijs: pretium. Als bedrijven zich minder blindstaren op de kosten, laten ze zich ook minder misleiden door de techniek, hoopt Simon. Zo verwacht hij bijvoorbeeld dat er nog heel wat nodig is voordat zelfrijdend transport de markt op kan. En dan heeft hij het niet over de technologische ontwikkeling. 'Uiteindelijk moeten computers beslissen over leven en dood. Ik ben een technisch optimist en geloof dat een auto straks kan herkennen wie van de twee een hogere levensverwachting heeft: het gezonde tienjarige kind of de dame van negentig. Er zijn situaties denkbaar dat een auto die afweging moet maken. Maar accepteert de samenleving dat? In plaats van aan het perfectioneren van de machine zou er veel meer aandacht moeten worden besteed aan de interactie tussen mens en machine. Hoe veilig of goedkoop de zelfrijdende auto ook is, zolang we niet over die interactie praten, weten we ook niet hoeveel zelfrijdend transport eigenlijk waard is.' Ook Mohout denkt niet dat dat kostenplus-model klopt. Hij legt dat uit aan de hand van een boormachine.

'Klanten kopen niet wat jij denkt dat je verkoopt. Ze kopen iets anders. Een boormachine op zichzelf kan veel klanten niet zoveel schelen, ze willen gewoon een gat in de muur. Daar betalen ze voor.' Conclusie: omdat je die waarde verkoopt en niet het product, moet je daar ook de prijs op baseren.