

Flexibele prijsvorming: garantie voor markterosie?

Internet biedt vele nieuwe mogelijkheden om de prijzen dynamisch aan te passen aan veranderende vraag en aanbod. Het risico van markterosie is echter groot doordat klanten zullen anticiperen op lagere prijzen.

Volgens de klassieke economische theorie is prijs het marketinginstrument waarmee vraag en aanbod in evenwicht worden gebracht. Dit zou betekenen dat de prijs voortdurend fluctueert ten gevolge van variaties in vraag en aanbod. De praktijk is echter anders: bedrijven zijn veelal zeer terughoudend met het variëren van hun prijzen, en met reden, want de prijs is een moeilijk wapen om goed te hanteren: het is als marketinginstrument gemakkelijk te imiteren en het is in de praktijk over het algemeen veel minder flexibel dan in theorie.

De nieuwe mogelijkheden van internet lijken aan deze laatste beperking echter een eind te maken. Met internet is het mogelijk om prijzen bij wijze van spreken 'real time' aan te passen aan vraag en aanbod, om de prijs zo te variëren dat alle capaciteit wordt benut en vraag en aanbod met elkaar in evenwicht komen. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door middel van internetveilingen (het per opbod of inschrijving verkopen), zoals die op dit moment overal uit de grond schieten.

Bij deze flexibiliteit komt echter ook de dynamiek van de prijsvorming in een stroomversnelling. Een grotere flexibiliteit van prijzen brengt ook een snellere reactie van concurrenten en klanten met zich mee, en dat levert een dynamiek op die veelal slecht begrepen wordt. Bedrijven die van de nieuwe mogelijkheden gebruik willen maken, doen er goed aan hier rekening mee te houden: het flexibiliseren van de prijs kan een riskante strategie zijn omdat het reacties van concurrenten en klanten oproept, hetgeen zich al snel tegen de onderneming kan keren die haar prijzen flexibiliseert.

Een voorproefje van wat te gebeuren staat vinden we in de luchtvaartindustrie, waar luchtvaartmaatschappijen de prijzen vergaand hebben gedifferentieerd en op iedere vlucht de bezetting proberen te optimaliseren door te schuiven met pakketten tickets (yield management). Daardoor gebeurt in feite hetzelfde wat op internetbeurzen en -veilingen gebeurt, namelijk dat de prijs voortdurend wordt aangepast aan vraag en aanbod. Het is van belang hier de juiste lessen uit te trekken: flexibilisering van de prijzen brengt het risico met zich mee zowel van *prijserosie* (lagere prijzen als gevolg van concurrentie tussen aanbieders) als van *markterosie* ('verschraling' van de markt doordat minder winstgevendende marktsegmenten groeien ten koste van meer winstgevendende segmenten). Maar wie zich bewust is van deze dynamiek kan gepaste maatregelen nemen om uitholling van de prijzen te voorkomen.

Prijsdifferentiatie en yield management

Luchtvaartmaatschappijen vinden dat ze een uniek product hebben. Van een vliegtuigstoel die niet wordt bezet op enige vlucht gaat namelijk de waarde voorgoed verloren. Vliegtuigstoelen kunnen niet 'op voorraad' worden gelegd, en daarom is het voor luchtvaartmaatschappijen van belang om iedere vlucht weer zo veel mogelijk stoelen bezet te krijgen.

In principe zijn vliegtickets vrij homogene producten, die een goed gedefinieerde dienst omvatten, namelijk het transport van A naar B met een bepaalde luchtvaartmaatschappij in een bepaalde klasse (economy, business of, in enkele gevallen,

Drs. J.T. de Mare MBA is senior consultant bij de Business Management Group (BMG) in Amsterdam, onderdeel van Getronics.

first class). Om dit homogene product echter toch te differentiëren, hebben luchtvaartmaatschappijen uiterst gecompliceerde structuren in het leven geroepen waarbij de prijs afhankelijk is gemaakt van aspecten die vooral te maken hebben met de door de reiziger gewenste flexibiliteit en zekerheid. Doel daarvan is uiteraard om de markt te kunnen 'afromen', oftewel de verschillende prijs-elasticiteit van verschillende klantengroepen te kunnen benutten. Met als gevolg dat de weekendtoerist in het vliegtuig naast een zakenman zit die voor hetzelfde ticket vele malen meer heeft betaald.

Om deze prijsdifferentiatie nog verder te kunnen uitbuiten hebben diverse luchtvaartmaatschappijen het 'yield management' ontdekt, waarbij geavanceerde systemen worden gebruikt om pakketten stoelen van de ene naar de andere prijscategorie te schuiven naarmate de datum van vertrek nadert en

de bezetting mee- of tegenvalt. Als er op een vlucht leegloop dreigt, zullen er meer goedkope toeristentickets worden 'vrijgegeven' als het oorspronkelijke 'quotum' van deze categorie tickets reeds is volgeboekt, terwijl

er anderzijds op een vlucht die volgeboekt lijkt te gaan worden minder toeristenstoelen worden verkocht zodat ook de last minute-zakenman nog voor het volle tarief mee kan.

Yield management is een techniek met een grote toekomst. Immers, wat is er mooier dan er voor te zorgen dat geen fractie capaciteit onbenut blijft, dat ieder beetje aanbod wordt 'gevuld' met vraag? Er zijn vele andere aanbieders die daar ook wel oren naar hebben: telecom-bedrijven, transporteurs, hotels, rekencentra – in feite alle sectoren waarin breed inzetbare capaciteit wordt aangeboden. In principe zouden zelfs chemische fabrieken, raffinaderijen, loonveredelingsbedrijven en vele andere zich met yield management moeten bezighouden!

Eenmaal, andermaal...

Voor verscheidene van de bovengenoemde sectoren lijkt dit allemaal nog wat vergezocht, maar de stormachtige ontwikkelingen op internet brengen dit proces in een stroomversnelling. Want waar het internet bij uitstek goed in is, is het samenbrengen van vraag en aanbod. Zolang de aangeboden capaciteit zich goed laat definiëren, kan het via internet worden aangeboden en, vanwege de unieke online-mogelijkheden, worden verhandeld. Zodat

wegtransporteurs het internet gebruiken om bijvoorbeeld niet alleen heen- maar ook terugvracht te vinden, en er steeds meer sites komen waar capaciteit 'geveild' wordt, oftewel waar vraag en aanbod door middel van (uiteraard elektronische) biedingen met elkaar in evenwicht worden gebracht. Bij economen loopt het water nu in de mond. Eeuwenlang waren de beperkingen en onvolkomenheden van markten zo groot dat het prijsmechanisme onvoldoende de rol kon spelen die economen het zo graag willen laten spelen. Met internet lijken deze beperkingen te verdwijnen¹ (of althans veel kleiner te worden), waardoor markten beter kunnen functioneren (volgens de criteria van economen). Dit zou moeten leiden tot een situatie waarbij prijzen zakken tot het niveau van de marginale kosten, en winsten hoegenaamd verdwenen zijn. Een lonkend perspectief voor economen wellicht, maar een schraal vooruitzicht voor zakenmensen.

Het wezen van zowel het veilen van capaciteit als yield management is dat de prijsstelling wordt gebruikt om vraag en aanbod met elkaar in evenwicht te brengen ('to clear the market', zoals de Engelsen het zo elegant uitdrukken). Bij yield management is dat wellicht wat minder in het oog springend dan bij veilen omdat de prijzen onveranderd blijven, maar het wezen van yield management is dat er geschoven wordt tussen pakketten met een verschillende prijsstelling. In feite worden bij yield management de prijzen aangepast zoals in de oude Sovjet-Unie de voedselprijzen werden verhoogd, waarbij er geen prijskaartje hoefde te worden veranderd maar het aanbod verschoof van de goedkope staatswinkels naar de dure particuliere winkels.

Juist die afhankelijkheid van de prijs is de achilleshiel van beide systemen. Want het gebruik van de prijs om vraag en aanbod bij elkaar te brengen is riskant, en wel om drie redenen: omdat vraag en aanbod op korte termijn veelal zeer *inelastisch* zijn, omdat het tot *prijserosie* leidt doordat reacties van concurrenten worden uitgelokt, en omdat het tot *markterosie* leidt als gevolg van de reacties van klanten.

De valkuil van inelastische vraag en aanbod

Bij de inelasticiteit van vraag en aanbod kan iedereen zich wel wat voorstellen. Als de prijs maar weinig invloed heeft op vraag en/of aanbod, dan zijn er grote prijsveranderingen nodig om relatief kleine verschillen tussen vraag en aanbod te overbruggen (zie figuur 1). Daarbij is de elasticiteit op lan-

Het gebruik van de prijs om vraag en aanbod bij elkaar te brengen is riskant

1. Overigens is dit nog niet be-
wezen. Studies naar de effecti-
viteit van het prijsmechanisme
op het internet geven geen een-
duidelijk beeld (zie Michael D.
Smith, Joseph Bailey and Erik
Brynjolfsson, *Understanding
Digital Markets*, draft,
<http://ecommerce.mit.edu>
(papers/lude)). Ook in de wereld
van internet bestaan factoren
die een 'perfecte markt' in de
weg staan – onder andere het
overweldigende aanbod van
informatie, dat een effectief en
gericht gebruik moeilijk maakt.

gere termijn veelal groter dan die op korte termijn, zowel aan de vraag- als aan de aanbodzijde. Aan de vraagzijde kunnen klanten hun plannen aanpassen, kunnen andere recepturen worden gebruikt, kunnen andere standaards worden geadopteerd, kortom kunnen klanten de (veelal kleine) investeringen doen die nodig zijn om van lagere prijzen gebruik te kunnen maken. Aan de aanbodzijde kan de capaciteit worden ingekrompen door werknemers andere taken te geven of te ontslaan, door machines stil te leggen of niet te vervangen et cetera. Het punt is echter dat de meeste van deze aanpassingen enige tijd nodig hebben om effect te sorteren, hetgeen betekent dat op korte termijn vraag

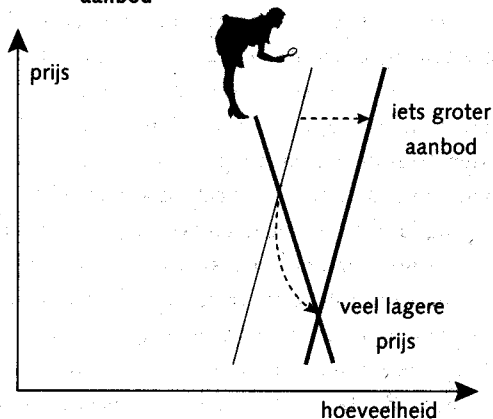
sinds jaar en dag geveild wordt, zoals in de tuinbouw, er veelal wordt gewerkt met minimumprijzen waaronder niet wordt verkocht. Weliswaar zal er bij deze minimumprijs een overschot resteren en er dus geen evenwicht tussen vraag en aanbod worden bereikt, maar deze minimumprijs levert in het algemeen toch een veel hogere opbrengst op dan het nog verder verlagen van de prijs om het gehele aanbod verkocht te krijgen. Liever komkommers doordraaien (vernietigen) dan de prijs tot de bodem laten zakken om ook de laatste exemplaren verkocht te krijgen...

De draaikolk van de prijserosie

Minstens zo belangrijk als de bovenstaande valkuil is de dynamiek tussen concurrenten die in gang wordt gezet wanneer er aan de prijs gesleuteld wordt. Dit is het haasje-over dat men vaak kan zien in markten waar de aanbieders de prijzen gaan verlagen: de prijsverlaging van de een leidt tot een reactie van de ander en zo wordt het vliegwiel in beweging gezet dat uiteindelijk kan leiden tot prijzen die veel lager liggen dan enig aanbieder wenselijk vindt (zie figuur 2).

Over dit aspect heb ik in een vorig artikel geschreven²: om heilloze prijsoorlogen te voorkomen en om ervoor te zorgen dat kostenstijgingen in de prijzen kunnen worden doorberekend, is het nodig dat er *prijdiscipline* wordt betracht. En om deze prijsdiscipline af te dwingen moeten zowel markt-leiders als -volgers bepaalde spelregels hanteren, zodat de marktkrachten in de richting van lagere prijzen kunnen worden 'getrotseerd'.

Figuur 1. De valkuil van inelastische vraag en aanbod

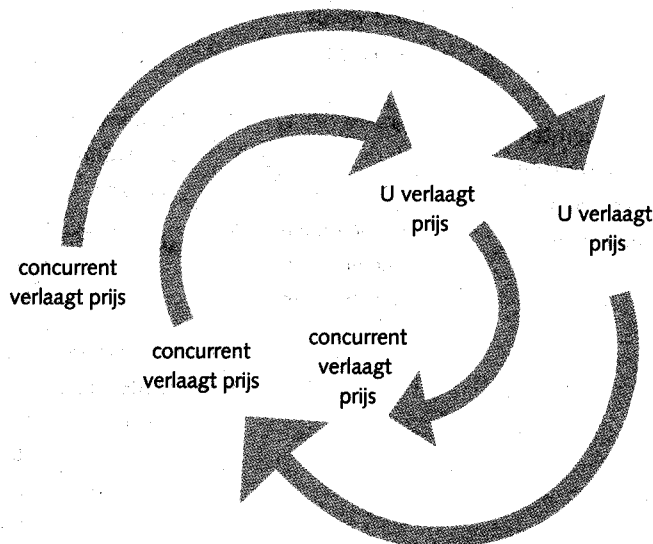


en aanbod zijn zoals ze zijn en niet snel aangepast kunnen worden (behalve bijvoorbeeld bij standaard-software,

waarvan de productie zeer snel kan worden verhoogd). En dan lukt het dus niet om door prijsverlagingen de markt in evenwicht te brengen. Als er op eerste kerstdag nu eenmaal niemand naar Lagos wil vliegen, dan kun je het toestel nog volledig open zetten voor toeristen, maar het zal gewoon leeg blijven.

Het is ook vanwege deze inelasticiteit dat in sectoren waar al

Figuur 2. De draaikolk van de prijserosie



2. Zie Jaap T. de Mare, 'Prijddruk uit de weg', *Tijdschrift voor Marketing*, september 1999, hetgeen mede gebaseerd is op de klassieker van Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, 1985.

Als elke woensdag het gehakt in de aanbidding is, hoeft niemand verbaasd te zijn dat nog maar weinig mensen de volle prijs betalen

Overigens staat dit tweede punt (prijserosie door de interactie tussen concurrenten) niet los van het eerste punt: als vraag en aanbod erg elastisch zouden zijn dan zou er veel minder behoefte zijn aan prijsdiscipline omdat er, mocht er een overschot ontstaan, snel weer evenwicht zou komen tussen vraag en aanbod doordat de (iets) lagere prijzen tot

een hogere vraag en/of een lager aanbod leiden. Maar zoals aangegeven zijn vraag en aanbod op korte termijn veelal inelastisch.

De behoefte aan prijsdiscipline is vooral manifest in bedrijfstakken met hoge vaste kosten. Als er in de gehele wereld overcapaciteit is van olieraffinage, dan leidt dit vaak tot slechte resultaten door-

dat de (hoge) vaste kosten niet op korte termijn verlaagd kunnen worden. De verleiding is dan groot voor een individuele producent om te proberen een hogere capaciteitsbenutting te krijgen door met de prijzen te stunten, maar hij zal daarbij een reactie van zijn concurrenten over zich afroepen. En aangezien deze algemene prijsverlaging nauwelijks tot extra vraag leidt, betekent dit dat de lagere prijzen de winsten nog verder uithollen (c.q. de verliezen verder vergroten). De 'doordraaiprijs' van komkommers kan in dit kader worden gezien als een kartelafpraak om in ieder geval een zekere

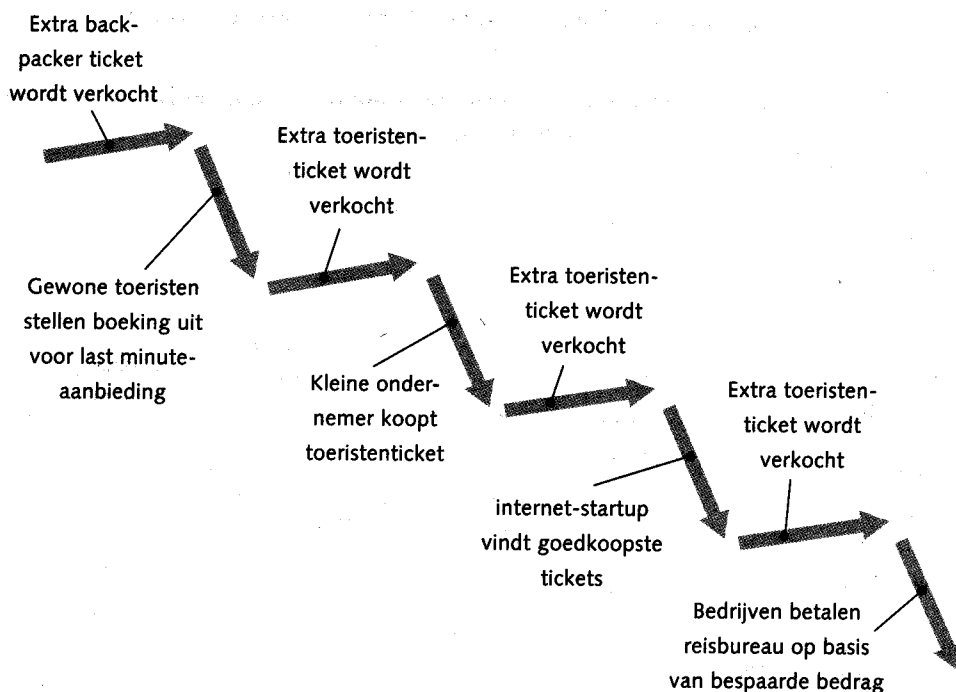
prijsdiscipline af te dwingen.

De 'stairway to hell' van de markterosie

De dynamiek van de markt werkt echter op nog meer manieren dan via concurrentie tussen aanbieders. Een minstens even belangrijke (en meestal over het hoofd geziene) reactie is die van de klanten, oftewel de verticale concurrentie. Wanneer aanbieders al te enthousiast de markt segmenteren en prijsdiscrimineren, wordt het voor een afnemer steeds interessanter om zichzelf in een ander segment te manoeuvreren dan waarin de aanbieder hem graag zou hebben. Het gevolg daarvan is *markterosie*: voor de aanbieder minder aantrekkelijke segmenten groeien ten koste van de aantrekkelijke segmenten, met als resultaat dat de markt in zijn geheel minder winstgevend wordt.

Goede voorbeelden hiervan kunnen gevonden worden bij de eerdergenoemde vliegtickets. De zakenreiziger die iedere week naar Londen op en neer reist, kan zijn retourtjes (duur) in Nederland laten beginnen (maandag heen, vrijdag terug), maar hij kan ze ook in Engeland kopen en de reis in Engeland laten beginnen (vrijdag heen, maandag terug), waardoor er tussen heen- en terugreis een weekend valt zodat er veel goedkopere tickets mogelijk zijn. De door zakenreizigers zo gewaardeerde flexibiliteit kan duur worden gekocht door de meest flexibele tickets te kopen, maar in plaats

Figuur 3. De 'stairway to hell' van de markterosie in de reisbranche



daarvan kan er ook een goedkoop ticket worden gekocht voor de geplande vertrektijd, met als 'back-up' een open duur ticket dat, indien niet gebruikt, beschikbaar blijft voor een volgende vlucht. In een situatie waarin het goedkoopste economy class-ticket van Amsterdam naar New York f 500 kost en het duurste (full fare, maar nog steeds economy) f 5500, wordt het voor de reiziger wel erg aantrekkelijk om de trukendoos open te trekken. In deze omstandigheden is het nog slechts een kwestie van tijd voordat de commissie van reisbureaus niet meer afhankelijk zal zijn van het uitgegeven bedrag, maar van het *bespaarde* bedrag – en dat zal een geheel andere attitude van de reisbureaus met zich mee brengen ten opzichte van de luchtvaartmaatschappijen (zie figuur 3).

Woensdag gehaktdag

De essentie van bovenstaand mechanisme is het feit dat de actie van de leverancier (het in sterke mate segmenteren en prijsdiscrimineren) reacties van klanten oproept die de facto tot markterosie leiden. En waar het in deze tijd dan vooral om gaat is dat de nieuwe mogelijkheden om via internet of anderszins als aanbieder flexibeler met prijzen om te gaan, deze reactie van de markt alleen maar zullen versnellen. Wie via yield management een situatie creëert waarbij op veruit de meeste routes op het laatst altijd nog goedkope tickets beschikbaar komen, hoeft niet verbaasd te staan als klanten daar steeds meer op anticiperen. Zo is het ook een bekend fenomeen in de reisbranche dat zodra op een bepaalde route met laste minute-aanbiedingen gewerkt wordt, reizigers massaal de aankoop van hun tickets uitstellen om te proberen van een dergelijke aanbieding gebruik te maken.

Dezelfde dynamiek speelt in andere sectoren waar de prijzen geflexibiliseerd worden. Wie voortdurend 'overtollige' capaciteit op bijvoorbeeld telecommunicatieverbindingen aanbiedt op internet, die vervolgens ruim onder de 'normale' prijs wordt geveld, hoeft niet verbaasd te zijn als klanten hiermee steeds meer rekening gaan houden en een steeds groter deel van hun behoefte op de 'spot'-markt gaan afdekken. In deze tijd van diepvriezers hoeft niemand verbaasd te zijn dat nog maar weinig mensen de volle prijs betalen voor gehakt als dit elke woensdag in de aanbieding is. Zelfs producenten van Fast Moving Consumer Goods, met hun nimmer aflatende honger naar promoties, zijn hierachter gekomen en hebben het principe van de 'Every Day Low Prices' omarmd.

De ratio van 'Every Day Low Prices'

Producenten van Fast Moving Consumer Goods (FMCG) zijn dol op promoties. Ambitieuze en creatieve productmanagers van de verschillende merken steken elkaar de loef af met telkens nieuwe promotionele 'incentives' die de consument moeten verleiden het ene merk te kopen in plaats van het andere. Het resultaat daarvan is echter dat de markt in een voortdurende staat van paniek verkeert: de ene 'cash kick-back'-promotie is nog niet afgelopen of de volgende 'couponkorting' gaat van start.

Consumenten hebben het spel snel doorgekregen. Door de aankopen in voldoende mate te plannen en 'in het voren' te kopen, kan er maximaal worden geprofiteerd en betalen nog slechts weinig de volle prijs.

Voor de FMCG-producenten leidt dit tot hoge kosten en lagere opbrengsten. Niet alleen erodeert de markt, maar er zijn ook aanzienlijke kosten voor de communicatieve ondersteuning (het adverteren van de promoties), de kosten van kick-backs en coupons (waar de tussenhandel niet aan mee betaalt) en de extra logistieke kosten die worden veroorzaakt doordat de afzet ongelijkmatig wordt, hetgeen een oscillerend effect heeft op de tussenvoorraden.

Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat Procter & Gamble, een van de leidende FMCG-producenten, het aantal promoties in de Verenigde Staten sterk heeft teruggebracht en in plaats daarvan de 'Every Day Low Prices' heeft ingevoerd. Waardoor de opbrengsten weliswaar lager zijn, maar de kosten ook.

Het centrale punt is dat een zekere mate van overcapaciteit op vrijwel elke markt normaal is. Geen fabriek draait voortdurend op volle capaciteit, geen transporteur heeft voortdurend iedere stoel of iedere kubieke meter bezet, geen verhuurder heeft voortdurend al zijn spullen verhuurd. Sterker nog, commercieel verantwoordelijken worden bijzonder nerveus als de capaciteit volloopt, aangezien dit betekent dat er 'nee' verkocht moet gaan worden en klanten gedwongen worden naar de concurrentie te gaan, dat wachttijden oplopen, dat responstijden toenemen en dat klanten hun 'forecasts' onrealistisch hoog zetten om zo verzekerd te zijn van voldoende aanbod. In een 'normale'

Wie voortdurend probeert de capaciteit volledig te benutten door 'overtollige' capaciteit te gelde te maken, veroorzaakt daarmee markterosie

markt is er op de meeste momenten een zekere mate van overcapaciteit – al verschilt de mate waarin per sector. Bovendien kan de aanwezigheid van ongebruikte capaciteit concurrenten afschrikken om een prijsoorlog te beginnen, aangezien het de mogelijkheid geeft om snel de markt te overstromen met goedkoop aanbod.³

Wie voortdurend probeert de capaciteit volledig te benutten door 'overtollige' capaciteit te gelde te maken, bijvoorbeeld via internetveilingen, veroorzaakt markterosie. De incrementele opbrengsten lijken rechtstreeks ten goede te komen aan de winst, maar de keerzijde van de markterosie zal vaak niet opwegen tegen de extra kortetermijnpbrengsten.

Wat dan wel?

Het is één ding om de risico's en gevaren van yield management en internetveilingen te onderkennen; het is een heel ander ding om er toch, op een goede manier, gebruik van te maken.

Want dat het internet allerlei nieuwe mogelijkheden biedt om vragers en aanbieders bij elkaar te brengen, en dat de prijsvorming daarbij vaak veel flexibeler zal zijn dan in de niet-digitale wereld, dat lijkt wel zeker. En dan kan men maar beter gebruikmaken van de nieuwe mogelijkheden, ondanks de risico's. Want door het nemen van adequate maatregelen kunnen de risico's worden beperkt zodat het opzetten van een nieuwe business op internet niet ten koste hoeft te gaan van de winstgevendheid.

Wat zijn de *do's* en *don'ts* van dit nieuwe spel? Hoe kan markterosie zo veel mogelijk worden voorkomen? Enkele aanbevelingen:

– *Verkoop niet op korte termijn tegen een prijs waarvoor je het op lange termijn niet zou willen.*

Doordat internet de dynamiek van het zaken-

doen zo vergroot, geldt meer dan ooit dat de lange en de korte termijn niet van elkaar te onderscheiden zijn. Opportunisme wordt keihard afgestraft doordat het speciale prijsje dat in eerste instantie slechts voor een enkeling bedoeld is, al snel voor veel meer klanten blijkt te gelden. De lange termijn bestaat niet, zo hij ooit al heeft bestaan: wie op de

lange termijn iets wil bereiken, moet daar op korte termijn reeds naar handelen – en wie dat uit opportunistische motieven op korte termijn

niet doet, hoeft ook niet verbaasd te zijn dat het lange termijn doel nooit wordt bereikt.

Dit punt is in de praktijk vrij lastig af te dwingen omdat er vaak veel krachten zijn die in de richting van een meer opportunistische prijsstelling werken. Een goed begin zou zijn om in ieder geval zelf, als aanbieder op een veiling, een *minimumprijs* te hanteren waaronder niet wordt aangeboden. Wellicht dat ook andere aanbieders een dergelijk minimum gaan respecteren, zodat heilloze prijserosie kan worden voorkomen. Maar ook als dat niet gebeurt, voorkomt men op deze wijze dat men business krijgt die men niet zou moeten willen.

Een andere maatregel die opportunisme tegengaat is het zo veel mogelijk hanteren van *integrale kostprijzen*. Doordat er in de financiële administratie veelal een onderscheid wordt gemaakt tussen *variabele* en *vaste kosten*, geven de cijfers een incentive om meer te verkopen zolang de opbrengst maar hoger is dan de variabele kosten. Indien meer gewerkt wordt met integrale kosten dan verdwijnt dit 'opportunisme-incentive' en dragen verkopen slechts bij aan de winst indien de integrale kostprijs wordt gedekt.

– *Beperk de prijsdifferentiatie.* Hoewel prijsdifferentiatie (oftewel prijsdiscriminatie) als zodanig een hoeksteen is van het commerciële beleid van menige onderneming, beperkt het internet de mate waarin dit kan worden gedaan. Er is een eenvoudige lakmoesproef beschikbaar om vast te stellen of de differentiatie niet te ver is doorgevoerd: als iemand die de *tricks of the trade* kent om de laagste prijzen te betalen aanzienlijke voordelen kan behalen, dan is het tijd om de strategie te herzien. Want de tussenpersoon op internet die deze kennis op grote schaal toepast, veroorzaakt markt-erosie. Dus als uw eigen medewerkers ontslag nemen om internetstartups te beginnen, dan is het zeker de hoogste tijd om actie te nemen.

De luchtvaartbranche is wederom illustratief. In voorspellingen over de toekomst van e-commerce wordt de reis- en luchtvaartbranche vaak genoemd als belangrijke potentiële groeiemarkt in het Business-to-Consumer-deel. Op dit moment maken reizen al 20 tot 25% uit van de (nog in zijn kinderschoenen staande) B-to-C e-commerce⁴, en de verwachtingen zijn niet dat dit aandeel zal dalen in deze explosief groeiende markt.

Ook de wederwaardigheden van Priceline.com illustreren dit. Op deze site worden vliegtickets geveild, waarbij de klant aangeeft hoeveel hij

Opportunisme wordt afgestraft: wie op de lange termijn iets wil bereiken, moet daar op korte termijn reeds naar handelen

De tussenpersoon op internet die de 'tricks of the trade' op grote schaal toepast, veroorzaakt markterosie

overheeft voor een bepaalde reis, waarna luchtvaartmaatschappijen hier op kunnen inschrijven. Dit concept wordt door de financiële markten dermate veelbelovend geacht dat de beurswaarde van Priceline.com afgelopen winter hoger was dan die van American Airlines!

- De basis voor deze grote omzetten via internet is het feit dat deze branche een dermate ondoorzichtige en gedifferentieerde prijsstelling heeft dat er, door het handig opereren van tussenpersonen (zoals Priceline.com), grote voordelen voor de reiziger kunnen worden behaald. Het moge duidelijk zijn dat de grenzen van de prijsdifferentiatie in deze branche bereikt zijn en dat de verwachte omzetten via internet een grote mate van markterosie impliceren.

Hoezo opportunisme?

TICKETVEILING De KLM gooit van 6 tot en met 21 maart honderden retourvluchten naar elf Europese steden op het internet. In samenwerking met internetveilinghuis QXL (www.qxl.nl) zijn gedurende die periode dagelijks honderd retourvluchten in de aanbieding. De minimumbiedprijs varieert van 100 tot 175 gulden. De actie geldt voor vluchten op Athene, Genève, Istanboel, Londen/Stansted, Madrid, Parijs, Praag, Rome, Venetië en Wenen. Ook komt een totale KLM-lijndienstvlucht (Amsterdam-Bologna) onder de virtuele veilinghamer. De minimumbiedprijs bedraagt hier slechts een gulden. (Uit de Volkskrant, 4 maart 2000)

- *Maak het product specifiek voor een bepaald segment*, oftewel: zorg ervoor dat producten die voor lage-prijssegmenten bedoeld zijn niet in hoge-prijssegmenten kunnen worden ingezet, waardoor de scheidingsmuren tussen de verschillende marktsegmenten zo hoog mogelijk worden opgetrokken.

In traditionele markten kan dit soms worden gerealiseerd door middel van een gedifferentieerde distributiebeleid (hoge-prijssegmenten via een distributienetwerk bedienen, lage-prijssegmenten rechtstreeks beleveren); op internet kan men dit instrument echter verliezen daar de tussenhandel vaak niet erg gefocust is. Andere instrumenten die kunnen worden ingezet om segmenten van elkaar te scheiden zijn onder andere verpakking, after sales service en garanties

- *Heb een onvoorspelbaar aanbod*. In een eerder artikel heb ik aangegeven dat het voor het afdwin-

gen van prijsdiscipline noodzakelijk is om juist voorspelbaar te zijn.² Voor wie echter wil vermijden dat klanten gaan rekenen op aanbod in de (goedkope) spot-markt, moet er doelbewust voor zorgen dat deze spot-markt af en toe gewoon geen aanbod heeft. Op deze manier kan worden voorkomen dat er in de planning van de klanten al met deze markt rekening kan worden gehouden: wie plotseling in de problemen komt omdat er geen capaciteit op de spot-markt beschikbaar is, zal in de toekomst zeer voorzichtig zijn met het afdekken van zijn behoefte op deze spot-markt.

- *Bindt klanten aan het product en de onderneming*.

Markterosie kan vermeden worden door klanten in grotere mate aan het eigen product of de eigen onderneming te binden. Dit is natuurlijk niets nieuws: het stimuleren van merktrouw en klantenbinding is een van de thema's die al decennialang een prominente plaats innemen in de marketingliteratuur. In dit kader is het slechts van belang te onderkennen dat de voordelen die daarmee te behalen zijn ook de dynamiek van de markterosie positief beïnvloeden.

Wie wil vermijden dat klanten gaan rekenen op aanbod in de (goedkope) spot-markt moet er voor zorgen dat hier af en toe geen aanbod is

Een wereld in versnelling

Internet biedt vele kansen maar ook vele bedreigingen. Het afglijden van prijzen (het convergeren naar de laagste prijs in de markt) en het eroderen van markten zijn twee van die bedreigingen. Niet alles wat kan, moet men ook willen, en dat geldt zeker voor het veilen van capaciteiten op internet of het aanbieden op internetbeurzen. Wie aan dit spel wil mee doen, moet zich van tevoren heel goed afvragen of men het zich kan permitteren volledig afhankelijk te worden van de pure, rauwe krachten van vraag en aanbod, of dat men de regie liever (in ieder geval in enige mate) in eigen hand wil houden. De dynamiek tussen aanbieders en vragers (en de reactie van klanten op prijsdifferentiatie van aanbieders) wordt weliswaar slecht begrepen, doch is niet nieuw. De ontwikkelingen op het internet maken het echter meer dan ooit van belang hier rekening mee te houden. Want de tegenwoordige klant is niet alleen mondig, hij is ook handig – en hij is mobiel.

3. A.R. Rao, M.E. Bergen en S. Davis, 'How to fight a Price War', *Harvard Business Review*, maart-april 2000.