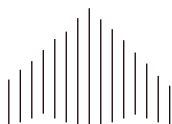


# Ny *Prissætning*

Seks værktøjer der styrker bundlinjen



Casper Mønsted, Thomas Odgaard,  
Mette Bøgelund & Jonas Herby

Støttet af Industriens Fond

**INDUSTRIENS  
FOND** FREMMER DANSK  
KONKURRENCEEVNE  
The Danish Industry Foundation

**Forfattere**

Casper Mønsted, Thomas Odgaard, Mette Bøgelund  
& Jonas Herby, Incentive, Holte Stationsvej 14, 2840 Holte

(+45) 6133 3500  
kontakt@incentive.dk  
www.incentive.dk

I samarbejde med Cornfield Press

**Redaktør og forfatter**  
Jacob Egevang

**Art Director**  
Michael Kornmaaler

ISBN: 978-87-998877-0-5

Ny Prissætning, 1. udgave, april 2016, udgivet af Incentive som led  
i projektet Pricing Excellence, der blev støttet af Industriens Fond.

Copyright ©

**NY PRISSÆTNING**

Casper Mønsted, Thomas Odgaard, Mette Bøggelund & Jonas Herby

I samarbejde med Jacob Egevang

# Indholdsfortegnelse

## **s.05**

Forord

---

## **s.07**

Derfor er det vigtigt!

---

## **s.20**

Konkrete værktøjer

Værktøj 1	
Værdisætning af dit produkt	s. 23
Værktøj 2	
Prisdifferentiering	s. 34
Værktøj 3	
Prishegn	s. 45
Værktøj 4	
Prispsykologi	s. 60
Værktøj 5	
Rabatter	s. 73
Værktøj 6	
Realisér ny prissætning	s. 92

---

## **s.101**

Litteratur & noter

## **Kort om Incentive**

Incentive er et konsulenthus, der rådgiver danske og udenlandske virksomheder om prissætning. Læs mere på [incentive.dk](http://incentive.dk).

## **Incentive ønsker at takke de ti casevirksomheder, der har deltaget i projektet:**

Abacus Medicine A/S  
Brunata A/S  
CO-RO A/S  
Cotes A/S  
Dinesen Floors A/S  
EffiMat Storage Technology A/S  
Lilleheden A/S  
Plus A/S  
Reapplix ApS  
Virksomhed nr. 10 ønsker at være anonym

Incentive ønsker desuden at takke redaktør og forfatter Jacob Egevang fra Cornfield Press, der har rådgivet og skrevet med under bogens tilblivelse.

## **Vær opmærksom på juraen**

Vi giver dig i denne bog konkrete værktøjer til, hvordan du kan styrke din virksomheds bundlinje gennem bedre prissætning. Du bør altid søge juridisk vejledning for at sikre, at din nye prissætning er inden for lovens rammer. Det gælder særligt, hvis din virksomhed har en dominerende markedsposition, da der i den situation gælder skærpede regler for priser og rabatter.

## Forord

Prissætning er et underbelyst felt i dansk erhvervsliv. En systematisk tilgang til emnet kan ellers bidrage med stor værdi til den enkelte virksomhed, både i form af højere indtjening, men også med henblik på smidigere arbejdsgange, gode kundeforhold og en generelt stærkere konkurrenceevne.

Sammen med Copenhagen Business School og Incentive søsatte vi projektet Pricing Excellence i 2012. Projektet skulle bringe prissætning højt på dagsordenen i både små og store danske industrivirksomheder. Ydermere var hensigten at arbejdet med velstruktureret og strategisk prissætning skulle gøres nemmere for ledelser i dansk erhvervsliv.

Denne bog, Ny Prissætning, udspringer af projektet Pricing Excellence og er skrevet til ledere og medarbejdere i mindre og mellemstore virksomheder, der ønsker at styrke forretningen gennem en mere intelligent tilgang til prissætning. Bogen vil anspore virksomheder til at gøre op med den traditionelle måde at sætte priser på – en måde, som typisk er funderet på produktionsomkostninger og en vis skelen til konkurrenternes priser. Det kan gøres bedre og Ny Prissætning er et bud på en anden vej at gå, hvor fokus ligger på den værdi, et produkt eller en ydelse tilfører kunden.

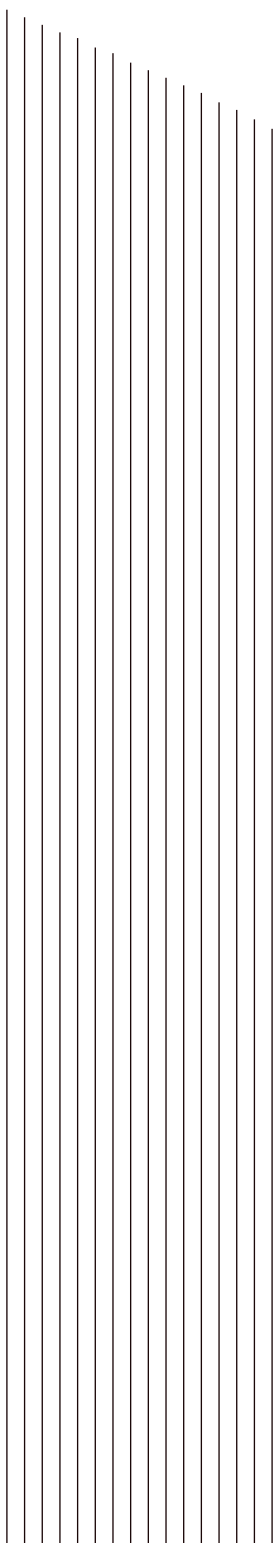
Mens Copenhagen Business School som led i projektet Pricing Excellence har gennemført forskning og oprettet prissætningsfag, så er værktøjsbogen Ny Prissætning mere praksisnær. Bogen er en letlæselig og håndgribelig gennemgang af seks værktøjer, som effektivt kan implementeres i en typisk dansk virksomhed. Og effekten kan realiseres på ganske kort tid. Incentive har gennemført konkrete prissætningsforløb i ti danske fremstillingsvirksomheder. Disse prissætningsforløb har bidraget til at målrette bogen til danske fremstillingsvirksomheder og tjener også som cases og inspiration for læsere af bogen. For ikke at afsløre forretningskritiske informationer fremstår virksomhedscasene i anonymiseret form, men erfaringer og problematikker fra de enkelte cases er forventeligt genkendelige i mange forskellige virksomheder og brancher.

Industriens Fond ønsker at rette en særlig tak til de ti virksomheder, som har medvirket til projektets gennemførelse og bogens tilblivelse. Derudover håber vi selvfølgelig, at mange andre virksomheder tager værktøjerne til sig og opnår gode resultater som følge deraf.

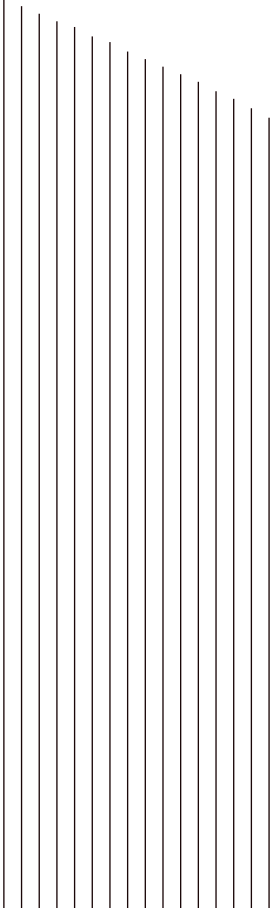
God læselyst!

Industriens Fond  
April 2016





**Derfor  
er  
det  
vigtigt**





## Bliv professionel prissætter

De fleste veldrevne virksomheder er optimerede i forhold til deres omkostninger. De har 120 procent styr på udgifter til produktionsapparat, logistik, medarbejderdrift, lokaler, frokostordninger, personalepleje, vognpark, rejser, kontorartikler med videre. De har gennem årene rationaliseret, omstruktureret og måske gennemført LEAN-processer for at sikre bedst mulig udnyttelse af ressourcerne og produktionsapparatet.

Der er skrevet masser af god dansk og udenlandsk litteratur om virksomhedens omkostningsbevidsthed for nu at bruge et meget overordnet begreb om det at holde igen med pengene på alle planer i virksomheden. Du har sikkert allerede læst en del af denne litteratur, og det har måske påvirket den måde, du driver din virksomhed på, til det bedre.

Den bog, du sidder med i hænderne nu, har også til formål at påvirke dig og den måde, du driver din virksomhed på. Vores ambition med Ny Prissætning er, at du, hvis du nøje følger bogens anvisninger og benytter dens værktøjer, kan mærke en markant forbedring af bundlinjen allerede om et år. Det ville være fristende at sætte procenter på denne forbedring, men den slags lader vi amerikanerne om. Ny Prissætning er skrevet til ledere i danske virksomheder, og det er nok mest dansk ikke at vove sig ud i forudsigelser om, at træerne vokser ind i himlen. Vi nøjes med at plante en spire, som kan inspirere dig til nye former for prissætning.

## Drop mavefølelserne

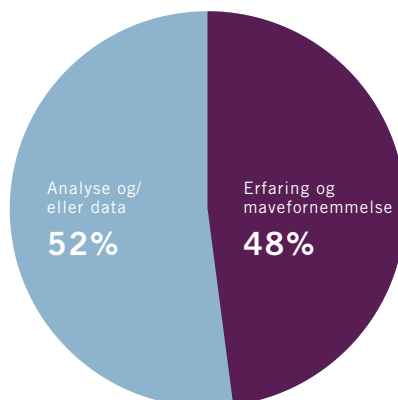
Vi har skrevet Ny Prissætning, fordi vi gennem vores arbejde som pricing-konsulenter for en lang række af landets mellemstore og store virksomheder gennem årene har erfaret, at det med prissætning af produkter og ydelser mange steder baserer sig på mavefølelser.

**Figur 1**

På hvilket grundlag tager I primært beslutning om at ændre prisen?

**Kilde**

Pricing Excellence projektet, spørgeskemaundersøgelse med svar fra 500 danske virksomheder, 2015



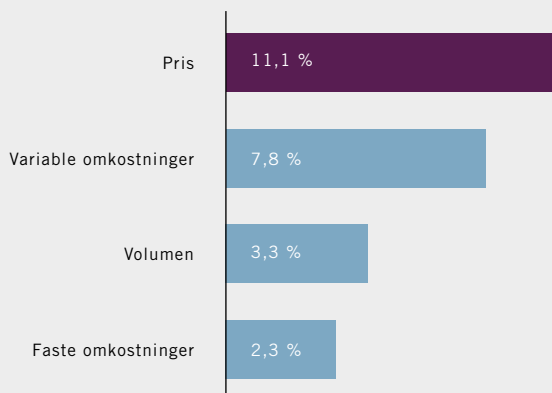
Mens den øvrige drift på alle punkter er særdeles professionel i de fleste virksomheder, bliver der mange steder skruet alt for usikkert på det håndtag, der faktisk allerbedst sikrer, at indtægterne i virksomheden er større end udgifterne. Nemlig prissætningshåndtaget.

Vi mener, at det er afgørende vigtigt for din virksomheds fremtidige resultater, at din professionelle omkostningsbevidsthed går hånd i hånd med en skærpet, professionel bevidsthed om og en klar strategi for prissætningen af dine produkter og ydelser.

### Én procent ad gangen

Den rigtige pris er den hurtigste og mest effektive måde for dig at øge jeres overskud. En undersøgelse foretaget af konsulenthuset McKinsey blandt næsten 2.500 virksomheder viste, at hvis de kunne hæve gennemsnitspriserne med 1 procent (ved stabilt salg), ville det resultere i øget overskud på 11,1 procent. Hvis de i stedet reducerede de variable omkostninger med 1 procent, ville det kun øge overskuddet med 7,8 procent. Denne undersøgelse fortæller os, at strategisk og struktureret arbejde med priser er næsten 50 procent mere effektivt end reduktion i virksomhedens variable omkostninger og 3 gange så effektivt som at øge volumen.

**Figur 2** 1% forbedring af: ...giver øget overskud på:



**Kilde**  
McKinsey  
[hbr.org/1992/09/  
managing-price-  
gaining-profit](http://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit)

Vi påstår ikke, at du som prissætter egenhændigt kan fordoble virksomhedens overskud. Men vi påstår, at du egenhændigt, hvis du bliver god til det, kan øge virksomhedens overskud i betragtelig grad.

## Kunder, konkurrenter og fairness

Du skal sikkert som de fleste andre medarbejdere bidrage til at skabe indtjening til din virksomhed. I den sammenhæng er du måske i perioder fristet til at give ekstra rabatter på dine produkter og ydelser for at booste efterspørgslen og nå dine mål. Det er sjældent den rigtige løsning. Ofte er det langt mere indbringende at sætte prisen, så den afspejler den værdi, du skaber hos kunderne, at sælge det samme produkt til forskellige priser, at variere prisen efter tidspunkt på dagen, efter årstid, efter efterspørgsel og popularitet, eller efter helt andre parametre.

Alt dette vender vi tilbage til senere, for før du iværksætter den ene strategi frem for den anden, er du nødt til at gøre dig nogle fundamentale overvejelser om værdien af dit produkt.

3 områder I den sammenhæng er der tre områder, du skal udforske:

1. Dine kunder.
2. Dine konkurrenter.
3. Fairness - for ingen vil holdes for nar.

Mange af de virksomheder, vi arbejder sammen med, har i årtier fastsat prisen på deres produkter ud fra de omkostninger, der har været forbundet med fremstillingen. Med det udgangspunkt har de lagt en margin på fx 50 procent oveni, og det har så dækket øvrige udgifter og udgjort fortjenesten. Mange har tjent gode penge på den måde.

Hvis du og din virksomhed benytter dette princip for prissætning, vil vi opfordre og inspirere dig til at tænke nyt. Ikke mindst fordi virksomheder er oppe imod nye horisonter: Globalisering og øget konkurrence, værdiopbrud, teknologier i eksplosiv vækst, digitalisering, og som resultat af dette, helt nye adfærdsformer blandt kunderne.

Denne bogs fundamentale pointe er, at prissætning skal tage udgangspunkt i den værdi, produktet skaber for kunderne.

Dine kunder Vi skal forstå, at kunden i bund og grund er fuldkommen ligeglad med, hvad det har kostet at producere det produkt, han eller hun vil købe. Kunden vurderer ene og alene prisen ud fra den værdi, produktet skaber for ham eller hende.

Dine konkurrenter Når du har et dækkende og nuanceret billede af, hvad dit produkt skaber af værdi for kunden på tværs af forskellige kundesegmenter, er næste skridt at få klarhed over det, dine konkurrenter tilbyder af lignende og beslægtede produkter.

God prissætning handler om at identificere de relevante konkurrenter og samtidig se, hvordan værdien af dit produkt adskiller sig fra konkurrenternes værdiskabelse.

Det er ikke produktionsomkostningerne, der er afgørende for, at en flaske kildevand koster 10 gange så meget på en dyr restaurant som i Netto - det er forståelsen for kunder og konkurrenter, som er udslagsgivende.

**Fairness** Endelig er der en central pointe i, at du prissætter dine produkter ud fra princippet om fairness. Ingen kunder bryder sig om at blive snydt eller holdt for nar - heller ikke dine kunder.

Fairness kommer særligt ind i billedet og kan blive afgørende for bundlinjen, hvis din virksomhed tilbyder produkter, som kunderne aftager igen og igen inden for overskuelige tidsperspektiver. Mejeriet, slagteren, fitnesscentret, kontorforsyningen, tøjproducenten, transportfirmaet, reklamebureauet og alle andre former for virksomheder, der igen og igen leverer sine produkter over kortere tid, skal altid prioritere fair prissætning som en afgørende parameter. Simpelt hen for at sikre, at kunderne ikke føler sig holdt for nar.

### **Er prisen fair?**

Tidligere opfattede kunderne det som unfair, når prisen på en flybillet svingede fra time til time. I dag kan den svinge med hundredevis af kroner fra sekund til sekund. Det synes alle i dag er helt fint.

Også hotellerne bruger dynamisk prissætning i højere og højere grad. Effekten så man bl.a., da et vulkanudbrud på Island i 2009 lagde luftfartsindustrien i Europa ned i flere dage. I den forbindelse steg hotelpriserne markant, fordi hotellerne udnyttede, at folk ikke kunne komme hjem fra møder og ferie i udlandet. Høj efterspørgsel førte til høje priser – præcis som det længe har været tilfældet i luftfartsindustrien.

## Tre metoder til prissætning

Med afsæt i overvejelser om kunderne, konkurrenterne og fairness, er der grundlæggende tre metoder til prissætning, som det er vigtigt at kunne skelne imellem. De to første bør i vores øjne bruges langt mindre end den tredje metode:

1. **Cost+ Prissætning**, hvor du sætter prisen ud fra produktionsomkostningen plus en fast margin i procent eller kroner og øre.
2. **Konkurrentbaseret Prissætning**, hvor du analyserer konkurrenternes prissætning og på den baggrund sætter en pris, der afspejler din fornemmelse for, hvor godt dit produkt er i forhold til konkurrenternes.
3. **Værdibaseret Prissætning**, hvor du sætter prisen ud fra den værdi, dit produkt skaber for kunderne, i forhold til konkurrerende produkters værdi og pris.

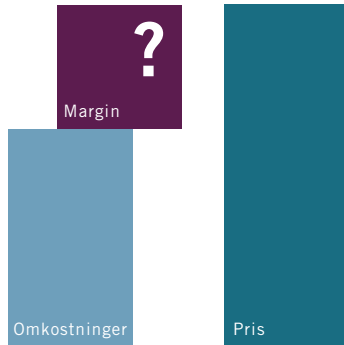
Hvis du med Cost+ fx sætter din pris 50 procent højere end produktionsomkostningerne, kommer et produkt, der koster 10.000 kroner at producere, til at koste kunden 15.000 kroner ekskl. moms. Det er enkel matematik, og fordelene er, at prissætningen er nem at bruge, og at du undgår tab på produktionen, hvis du ellers har styr på dine omkostninger.

Hvis du anvender Konkurrentbaseret Prissætning og dermed sætter prisen efter konkurrenternes adfærd, har du garanti for, at dit produkt altid vil komme i betragtning, når kunden sonderer markedet. Fordelen ved denne metode er, at den er relativt nem at bruge og forstå, samt at den sikrer konkurrencedygtige priser.

Hvis du anvender Værdibaseret Prissætning, tilføjer du en ekstra dimension. Ud over solidt kendskab til konkurrenternes prissætning tager du udgangspunkt i den værdi, dit produkt leverer til kunden set i relation til den værdi, dine konkurrenter leverer. Det betyder, at du er nødt til at analysere dig frem til, hvordan dit produkt adskiller sig fra konkurrenternes produkter, og at du skal blive klar over, hvor meget forskellene mellem dit og konkurrenternes produkter betyder for kunderne. Fordelene ved Værdibaseret Prissætning er, at du kan tage forskellige priser fra forskellige kunder, og at du til enhver tid kan tilbyde en relevant pris, der matcher forskellige kundesegmenters behov og forventninger.

Med Værdibaseret Prissætning har du markedsudsyn og sætter dig i kundens sted for at blive bevidst om dit produkts værdi. Dernæst sætter du din pris. Det skaber relevante priser, der maksimerer virksomhedens profit.

## 1. Cost+ Prissætning



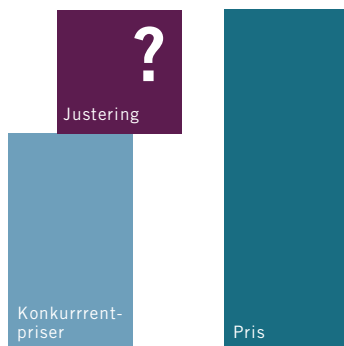
### Fordele

- Nem at bruge
- Undgår tab på produkter

### Ulemper

- Udnytter ikke viden om kunderne
- Udnytter ikke viden om konkurrenter
- Maksimerer ikke bundlinjen

## 2. Konkurrentbaseret Prissætning



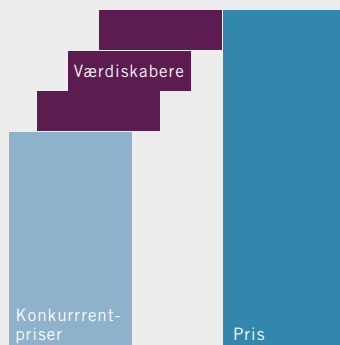
### Fordele

- Nem at bruge
- Sikrer konkurrencedygtige priser

### Ulemper

- Udnytter ikke viden om kunderne
- Maksimerer ikke bundlinjen

## 3. Værdibaseret Prissætning



### Fordele

- Maksimerer profit

### Ulemper

- Kan være kompleks

**Figur 3**  
Tre forskellige  
prissætningsmetoder  
for din virksomhed

## Hvilken metode skal du vælge?

Uanset hvordan du tilrettelægger din prissætning, er der fordele og ulemper ved den metode, du beslutter dig for. Vi dykker lidt længere ned i, hvorfor Cost+ er en for simpel tilgang, hvorfor Konkurrentbaseret Prissætning har blinde vinkler, og hvorfor Værdibaseret Prissætning med sit solide markedsudsyn er en mere sikker opskrift på succes.

### Kunden vinder

Cost+ baseret

Cost+ metoden er nem at administrere og sikrer, at du ikke taber penge på at sælge dine produkter. Men den har nogle indbyggede udfordringer, som du skal være meget opmærksom på. Fx kan et benhårdt fokus på produktionsomkostningerne føre til, at din indtjening falder. Det kan lyde paradoksalt, men i virkelighedens verden sker det, at virksomhedens prissætter sænker priserne efter en rationaliserende LEAN-proces i produktionen.

Logikken i prissætterens bevidsthed er, at prisen skal sættes ned, fordi produktionsomkostningen er sat ned. Denne logik kan give bagslag, fordi den potentielt leder gevinsten uden om virksomhedens bundlinje og direkte til kunden.

Hvis produktet, der før kostede 50 kroner at producere, efter LEAN-processen koster 40 kroner at producere, og prissætteren som sædvanligt lægger 50 procent på som margin, så har han faktisk gjort en temmelig dårlig forretning. Hvor han før fik 25 kroner i indtjening, vil han nu kun få 20 kroner på bundlinjen per produkt, fordi produktionsomkostningen er faldet fra 50 til 40 kroner.

Langt de fleste virksomheder er selvfølgelig klar over dette og sørger for at justere marginerne, hvis de formår at reducere omkostningerne. Men i nogle tilfælde glipper det, og så risikerer virksomheder, der er dygtige til at reducere omkostninger i produktionen, altså at tjene færre penge end de gjorde, før de rationaliserede. Reelt betyder det, at du giver hele gevinsten til dine kunder.

I nogle sammenhænge kan det give mening at gennemtænke de strategiske fordele ved at give kunden dele af eller hele gevinsten efter rationalisering af produktionen, men det må aldrig ske via Cost+ prissætterens autopilot.

## Blinde vinkler

Konkurrentbaseret Hvis du anvender Konkurrentbaseret Prissætning, er du på rette vej, men der er samtidig risiko for, at du overser vigtige signaler fra dit marked og dine kunder. Den ensidige fokus på konkurrenternes prissætning skaber blinde vinkler, som kan blive årsagen til, at du mister terræn.

Når fokus på konkurrenterne og deres prissætning bliver for dominerende, taber mange prissættere pusten i forhold til, hvad deres egne produkter rent faktisk har af værdi for kunderne. Man glemmer produktets potentiale i iveren efter at matche konkurrenternes pris. Det kan blive udslagsgivende for mange virksomheder og påvirke bundlinjen i negativ retning.

## Markedsudsyn

Værdibaseret Måske tænker du, at dit produkt ikke adskiller sig voldsomt fra dine konkurrenters. Vejen væk fra denne misopfattelse er ganske enkelt, at du fra nu af altid forudsætter, at der *er* forskel. I nogle tilfælde er forskellene store, andre gange er de mere spidsfindige og måske vanskelige at få øje på. Men dit afsæt skal altid være, at der vitterlig er forskel.

Betalingsvillighed Eksemplet med kildevand, der koster 10 gange mere på en dyr restaurant end i Netto, er godt til at illustrere denne vigtige pointe. Umiddelbart tænker de fleste jo, at kildevand er og bliver kildevand. Ikke desto mindre ved vi, at prisen på kildevand varierer voldsomt. Tid, sted og emballage (samt en masse andre faktorer) har betydning for, hvordan kunderne opfatter kildevand, og dette har direkte indvirkning på deres betalingsvillighed. Det samme er tilfældet med dine produkter. Derfor skal du beslutte dig for at gå ad vejen mod Værdibaseret Prissætning, hvor det afgørende ikke er dine produktionsomkostninger eller dine konkurrenters priser, men derimod den værdi, dit produkt skaber for kunden.

Vores pointe er, at hvis et produkt så ensartet som kildevand bliver prissat fra få kroner op til hundrede kroner literen, så kan du også finde aspekter eller egenskaber ved dit produkt, der er unikke og sætte din pris derefter.



## To forskellige produkter til samme pris!

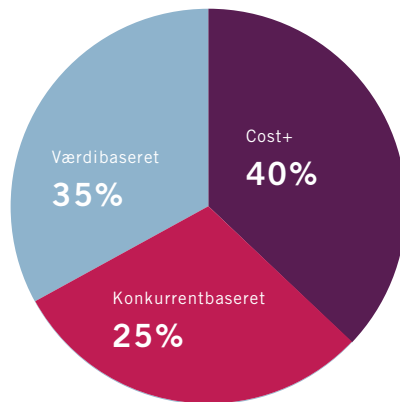
For mange frisørkunder er det bedre at blive klippet om eftermiddagen frem for om formiddagen, hvor de fleste er på arbejde.

Derfor skulle landets frisører naturligvis overveje at differentiere deres priser, så det blev billigere at blive klippet inden for "kontortid" og lidt dyrere efter kl. 16. Det vil alt andet lige øge efterspørgslen om formiddagen og skabe øget indtjening om eftermiddagen.

## Mange danske virksomheder er godt på vej

Vi har undersøgt, hvordan 500 danske virksomheder arbejder med prissætning. Resultaterne skal tages med et gran salt, fordi mange virksomheder ikke udelukkende benytter sig af den ene metode frem for de to andre. I praksis kan der være tale om en kombination af principperne fra de tre metoder.

Med dette forbehold in mente viste undersøgelsen, at 40 procent af virksomhederne primært benytter Cost+ Prissætning, 25 procent den Konkurrentbaserede Prissætning, og at 35 procent benytter sig af Værdibaseret Prissætning.



**Figur 4**

De tre prissætningsmetoder er bredt repræsenteret i dansk erhvervsliv




**Kilde**

Pricing Excellence projektet, spørgeskemaundersøgelse med svar fra 500 danske virksomheder, 2015

Med undersøgelsen fik vi bekræftet vores erfaring med, at de tre prissætningsmetoder er bredt repræsenteret i dansk erhvervsliv. Samtidig er det værd at notere sig, at hele 35 procent af de adspurgte virksomheder allerede arbejder efter de værdibaserede principper.

Hvis din virksomhed tilhører de resterende 65 procent, giver vi dig med denne bog en række konkrete værktøjer, som du gradvist kan implementere i din prissætning. Vi ved, at det er lettere sagt end gjort, men vi vil opfordre dig til som det første at træffe beslutningen og dernæst tilegne dig de seks værktøjer til Ny Prissætning, som vi beskriver i det følgende.

## Hvornår er prissætningen værdibaseret?

Observation	Værdibaseret eller ej?	Refleksion	Resultat
<p>DBU har indført forskellige priser afhængig af landskampenes attraktivitet. Fx kostede det 60 procent mere at se Danmark mod Portugal, end Danmark mod Albanien i EM-kvalifikationen 2015.</p>		<p>Det kan godt være, at det koster det samme at afvikle kampene, men folk vil meget hellere se kampen mod Portugal og Ronaldo, end den mod Albanien.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere tilskuere til venskabskampe og kvalifikationskampe mod uinteressante modstandere.</li> <li>• Større indtjening mod højtprofilerede hold.</li> </ul>
<p>Isbarer har det med at tilbyde halv pris på isvaflerne, når regnen siler ned.</p> <p>Forhandlere af paraplyer tænker sjovt nok helt modsat: Jo mere regn, des højere priser.</p>		<p>Is skaber begrænset værdi for kunderne på regnvejrsdage og stor værdi på solskinsdage.</p> <p>En paraply er naturligvis mest værd på en regnvejrsdag.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Når prisen sættes ned på regnvejrsdage, undgår isbarerne, at salget går helt i stå.</li> <li>• Mersalg af paraplyer på tørvejrdsdage og større indtjening på regnvejrsdage.</li> </ul>
<p>Billetnet og andre billet-tjenester har køsystemer, der styrer salget af billetter til populære arrangementer, fx koncerter med internationale bands.</p>		<p>Hvis der er lang kø, er det så ikke udtryk for, at prisen er sat for lavt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Billettjenesterne udnytter ikke indtjeningspotentialet. De bør overveje Værdibaseret Prissætning, så prisen varierer afhængig af efterspørgslen og køens længde. Auktioner kan være vejen frem.</li> </ul>

## **Opsamling**

**Cost+ Prissætning**, hvor du sætter prisen ud fra produktionsomkostningen plus en fast margin i procent eller kroner og øre.

**Konkurrentbaseret Prissætning**, hvor du analyserer konkurrenternes prissætning og på den baggrund sætter en pris, der afspejler din fornemmelse for, hvor godt dit produkt er i forhold til konkurrenternes.

**Værdibaseret Prissætning**, hvor du sætter prisen ud fra den værdi, dit produkt skaber for kunderne, i forhold til konkurrerende produkters værdi og pris.





# Konkrete værktøjer

## Konkrete værktøjer

I denne bog anlægger vi en pragmatisk tilgang til prissætning baseret på erfaringer i danske virksomheder. En tilgang, der gør det nemt for dig som travl prissætter at tilegne dig tankegangen, formulere en velovervejet strategi, og dernæst implementere den i din organisation.

Det er vores ambition at tilbyde dig en meget håndgribelig introduktion til bedre prissætning gennem seks afgrænsede værktøjer, som virker, når de gennemføres med omtanke. Vi anbefaler dig at vælge ét værktøj ad gangen og løbende opsamle erfaring samt sikre forankring i din organisation, før du søsætter et nyt værktøj. For vi har erfaring for, at én af de største udfordringer ved at implementere Ny Prissætning i virksomheden er at få hele organisationen med og ikke mindst nænsomt præparere kunderne i forhold til de nye vinde.

Måske har du allerede prøvet kræfter med nogle af de principper, vi beskriver i bogen, og du har måske også både gode og mindre gode erfaringer med dem. Uanset hvad opfordrer vi dig til gradvist at tilegne dig alle seks værktøjer og langsomt integrere dem i driften af din virksomhed.

Og lad os så komme i gang!

De seks værktøjer er:

Værktøj 1: Værdisætning af dit produkt.

Værktøj 2: Prisdifferentiering.

Værktøj 3: Prishegn.

Værktøj 4: Prispsykologi.

Værktøj 5: Rabatter.

Værktøj 6: Realisér Ny Prissætning.

Følg anvisningerne og de seks værktøjer, så vil du mærke markant forbedring af bundlinjen allerede om et år. Du skal:

- 1) Tilegne dig tankegangen.
- 2) Formulere en velovervejet strategi.
- 3) Implementere i din organisation.



0 10

-10

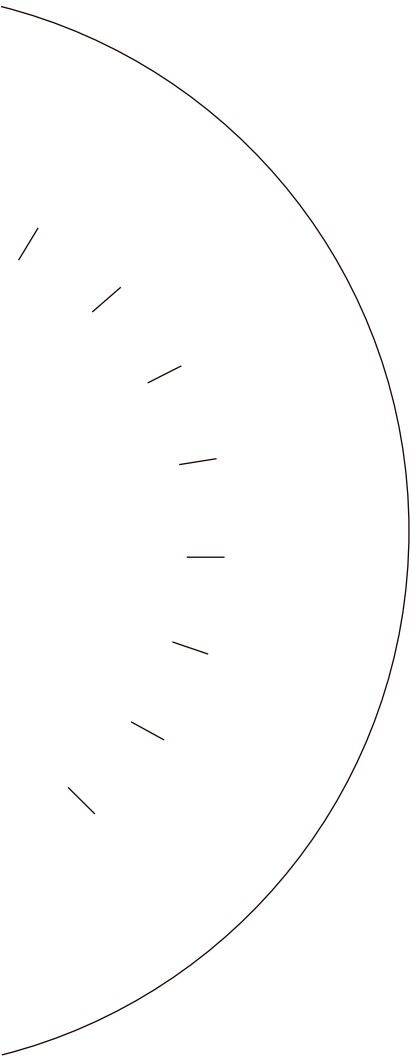
°C

-20

-30

-35

1,5



# Værktøj 1

Værdisætning af dit produkt



## Værktøj 1 Værdisætning af dit produkt

Værdisætning af produkter og ydelser skal have en strategisk rodfæstet position på enhver direktionsgang. Den skal på linje med strategien for indkøb, markedsføring, personale, miljø, produktion og alle andre strategisk vigtige felter være knivskarpt funderet på indsigt og fakta, samt være genstand for en solid og synlig forankring i organisationen.

Du skal søge indsigt i alle kundetyperes behov, i konkurrenternes adfærd (og om muligt deres overvejelser), samt indsigt i de kerneegenskaber, dit produkt beviseligt besidder.

Tre indsigter Med afsæt i disse indsigter skal du opliste regulære fakta om:

1. Hvilken værdi dit produkt skaber for kunden.
2. Hvad dine konkurrenters produkter koster, og hvilken værdi de skaber.
3. Hvad forskellene på dit og konkurrenternes produkt er værd for kunden.

Derefter skal du prissætte dit produkt, så fordelene, eller værdien for kunden, overstiger prisen. Det lyder nemt, men værdibaseret prissætning er en udfordring, som kræver godt bearbejde, høj kreativitet og ikke mindst en struktureret plan.

### Forskellige priser for samme produkt

Virksomheden Eurotunnel, der driver tunnelen mellem Frankrig og England, arbejder meget aktivt med værdibaseret prissætning. Virksomheden baserer sin prisstruktur på konkurrencesituationen set i et nuanceret perspektiv.

Eurotunnel sætter simpelthen prisen efter, hvor længe kunden ønsker at være væk på sin rejse. Hvis kunden er væk i én til to dage, er prisen for at passere Den Engelske Kanal £23. Hvis rejsen varer i op til fem dage, er prisen £59, og hvis den er på over fem dage, ligger prisen på hele £76.

#### Kilde

Eurotunnels hjemmeside  
januar 2016

Day Trip & Overnight	Short Stay Saver Our featured ticket	Short Stay Flexiplus	Single or Long Stay	Flexiplus	Frequent Traveller	Frequent Traveller Flexiplus
Fancy 1 or 2 days away?	Thinking of taking a short break?	Taking a short break with flexibility?	Taking a single trip or staying longer?	Complete travel flexibility	Travelling frequently?	Travelling frequently with flexibility?
From <b>£23<sup>+</sup></b> per car, each way	From <b>£59<sup>+</sup></b> per car, each way	Only <b>£159<sup>+</sup></b> per car, each way	From <b>£76</b> per car, each way	Only <b>£204</b> per car, each way	From <b>£43*</b> per car, each way	Only <b>£127*</b> per car, each way
1 or 2 days	5 days or less	5 days or less	Any duration	Any duration	Any duration	Any duration
Return Ticket <sup>1</sup>	Return Ticket <sup>1</sup>	Return Ticket <sup>1</sup>	Single/Return <sup>1</sup>	Single/Return <sup>1</sup>	Single/Return <sup>1</sup>	Single/Return <sup>1</sup>

Set med Cost+ prissætterens øjne burde prisen for at fragte en bil gennem tunnelen være den samme, uanset hvor længe kunden har tænkt sig at være væk. Den konkurrentfokuserede prissætter ville sætte sin pris efter, hvad konkurrenterne tager.

Eurotunnels afsæt er helt anderledes og tydeligvis udtryk for Værdibaseret Prissætning. Virksomheden har nemlig forholdt sig strategisk til, hvilken værdi deres produkt tilfører kunden.

Det er naturligvis ikke forbundet med større omkostninger for Eurotunnel, at kunden er væk i kortere eller længere tid. Men fra kundens synsvinkel er værdien ved at komme gennem Eurotunnel markant større, jo længere tid han eller hun er væk. For det at have sin egen bil med på rejsen i forhold til eksempelvis først at betale en flybillet og dernæst afholde udgifter til billeje er naturligvis en større fordel, jo længere tid man er væk. Jo flere dage kundens rejse varer, des flere penge spares - også selv om kunden betaler op til 200 procent ekstra for det, der traditionelt set er ét og samme produkt, nemlig en tur gennem en tunnel.

Det fremgår af denne figur, at kundens besparelse stiger ligefrem proportionalt med den kraftigt stigende pris for Eurotunnels produkt. Det lidt forsimplede eksempel understreger på mageløvs vis, at du sikrer højest mulige indtjening, når du har nuanceret indsigt i, hvilken værdi dit produkt skaber for kunden.

Figur 5



## Sådan værdisætter du dit produkt

Men hvad gør du som værdibaseret prissætter, hvis du arbejder med mejeriprodukter, konsulenttydelser eller robotter? Hvor tager du fat?

Vi giver dig en skridt for skridt skabelon, der illustrerer hvordan du kan opgøre værdien af dit produkt for kunderne i forhold til konkurrentens værdiskabelse. Skabelonen kan anvendes til alle former for produkter og bidrager til at strukturere din tankegang.

Begynd med at søge svar på disse tre spørgsmål:



### 1. Hvad koster det eller de konkurrerende produkter?

Gennemfør en analyse af priserne på dine konkurrenters produkter – brug flest kræfter på at få viden om kundens bedste alternativ til at købe dit produkt.



### 2. Hvilke direkte økonomiske forhold kan retfærdiggøre en prisforskel?

Afdæk alle de forhold, der kan retfærdiggøre og nemt forklare prisforskelle mellem dit og konkurrenternes produkt.

Er der fx forskel i:

- Kvalitet?
- Ydeevne?
- Serviceniveau?
- Leveringstid?
- Vægt og transport?



### 3. Hvilke ikke-økonomiske forhold kan retfærdiggøre en prisforskel?

Afdæk de "blødere" egenskaber ved dit produkt i forhold til konkurrenternes, fx.

- Hvilket potentiale har produkternes design i forhold til prissætningen?
- Er der værdimæssig forskel i produkternes grønne profil?
- Er der forskel i produkternes brandværdi og eksisterende produktkendskab i markedet?

Ved at besvare disse tre spørgsmål får du klarlagt, hvilke reelle værdiskabere (value drivers) dit produkt eller dine produkter har. Værdiskabere er de egenskaber ved produktet, som giver helt konkret værdi til kunden, og altså de egenskaber, der skal bidrage til at fastsætte prisen på dit produkt.



## Case: Sorteringsrobotter

En dansk virksomhed har i årevis produceret robotter til sortering af affald. Virksomheden har netop udviklet en ny robot, som potentielt vil sætte nye standarder for sortering af forskelligt affald.

Hvad skal denne nye robot koste?

Den "gamle" robot matcher standardteknologien i branchen. Den kan det samme som konkurrenternes robotter og sorterer omkring 100 tons affald i timen, og den har en fejlprocent på omkring én procent. Prisen for robotten er stort set den samme som konkurrenternes.

Virksomhedens nye robot er langt mere effektiv. Den sorterer 120 tons affald i timen, dens fejlprocent er helt nede på 0,2 procent, og så bruger den kun en fjerdedel af den energi, den gamle robot har behov for. Der er med andre ord tale om helt nye standarder for effektivitet, fejlsortering og energiforbrug. Det giver naturligvis den nye robot et prissætningsmæssigt potentiale ud over det sædvanlige.

For at sætte prisen på den nye robot korrekt, tager vi afsæt i de tre spørgsmål, vi skitserede ovenfor.

### #1 Spørgsmål 1:

Hvad koster det eller de konkurrerende produkt(-er)?

- Prisen for traditionelle robotter i markedet ligger typisk omkring 25 mio. kr., og konkurrencen er benhård.

### #2 Spørgsmål 2:

Hvilke direkte økonomiske forhold kan retfærdiggøre en prisforskel?

- Den nye robot arbejder væsentlig hurtigere. De gamle robotter sorterer 600.000 tons affald per år i gennemsnit, mens de nye robotter forventes at kunne sortere 720.000 tons affald (20 procent mere end de gamle robotter). Det betyder, at affaldsanlæggene kan nøjes med færre robotter, hvilket har en værdi på ca. 5 mio. kroner.
- Den nye robot er mere præcis og fejlsorterer kun 0,2 procent af affaldet. Markedsværdien af det sorterede affald stiger dermed, fordi affaldet bliver renere. Reduktionen i fejlprocenten har en værdi på ca. 1,3 kroner per ton affald i gennemsnit. Med 720.000 ton affald svarer det til en årlig værdi på 0,9 mio. kroner om året, hvilket er ca. 5,5 mio. kroner i robotens levetid.
- Dertil kommer den markante energibesparelse ved den nye robot. Besparelsen beløber sig årligt til omkring 0,4 mio. kroner, hvilket svarer til en nutidsværdi på 2,5 mio. kroner i løbet af robotens levetid.

#3

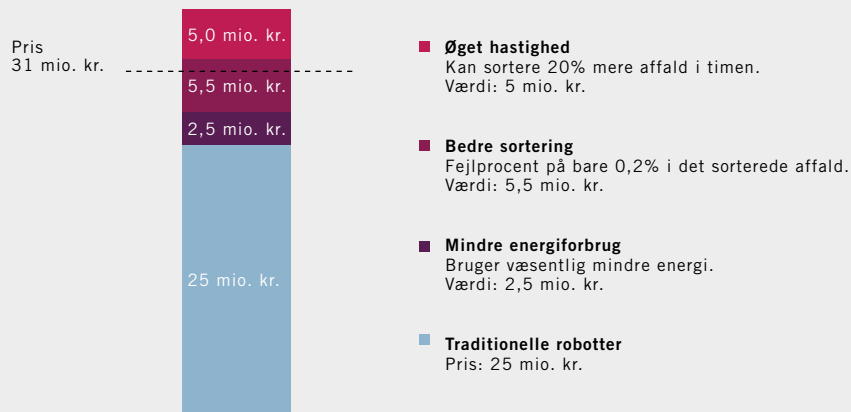
### Spørgsmål 3:

Hvilke ikke-økonomiske forhold kan retfærdiggøre en prisforskel?

- Det er evidenter, at den nye robot med sit begrænsede energiforbrug har en langt grønnere profil end markedets traditionelle robotter. Dette forhold ligger godt i tråd med tidens grønne trend og skal dermed betragtes som en vægtig værdiskaber.

Det samlede værdiestimat for den nye robot til affaldssortering fremgår af denne figur. Som du kan se, leverer den nye robot i sin levetid en samlet ekstra værdi på 13 mio. kroner i forhold til de traditionelle robotter.

Figur 6



Hvad skal den koste?

Og så tilbage til det indledende spørgsmål om, hvad den nye robot skal koste?

Hvis vi lægger den samlede, ekstra værdi ved den nye robot på 13 mio. kroner til prisen på 25 mio. kroner for de traditionelle robotter, er resultatet 38 mio. kroner.

Skal det så være prisen?

Nej, det vil formentlig være for letsindigt at sætte prisen så højt, da ikke alle værdiskabere ved det nye produkt kan kommunikeres lige klart. Derudover er det centralt, at en del af værdien ved den nye robot bør tilfalde kunden for at gøre det attraktivt at investere i det nye produkt. Endelig er der for kunden ofte en vis risiko forbundet med at udskifte større produktionsanlæg. Den risiko skal afspejles og imødekommes i prissætningen.



## Case: Besparelser i sundhedssektoren

Metoden med at opgøre værdiskabelsen relativt til konkurrentens produkt kan benyttes i alle brancher. Virksomheder, der sælger til sundhedssektoren, bliver ofte mødt med særligt omfattende dokumentationskrav, og metoden er derfor særlig udbredt der.

En mindre dansk virksomhed har opfundet nyt medicinsk udstyr, der betyder kortere behandlingsforløb, og virksomheden har også dokumenteret en mindre risiko for efterfølgende behandlingskrævende infektion. Værdien af produktet – og dermed den rigtige pris – afhænger af, hvor god behandlingen er, og hvor meget sundhedssektoren samlet set kan spare i forhold til andre alternativer.

Vi kortlagde det typiske ambulante behandlingsforløb med produktet og sammenlignede med den nuværende behandlingsmetode ved at interviewe sundhedspersonale på relevante hospitaler. Herefter beregnede vi den samlede besparelse ved at benytte produktet i forhold til den nuværende behandling. Analysen viste, at omkostningen ved en behandling kunne reduceres med 35 procent i forhold til i dag. Besparelsen skyldes primært færre infektioner og dermed besparelser til behandling heraf. Det kortere ambulante behandlingsforløb havde været virksomhedens primære fokus, men analysen viste, at reduktionen i infektioner faktisk var den største årsag til besparelsen. Analysen gav virksomheden solide argumenter for at prissætte produktet, så værdiskabelsen blev delt med hospitalet.

## Supplerende værktøj: Kortlægning af værdiskabelse

Du vil måske opleve udfordrende hovedbrud, når du sætter dig for at gennemføre en direkte økonomisk vurdering af den værdi, dit produkt skaber for kunden. Når eller hvis det sker, anbefaler vi dig at tage fat i et supplerende værktøj. Det engelske ord for værktøjet er value map. Vi oversætter direkte og kalder det kortlægning af værdiskabelse.

Kortlægning af værdiskabelse er et værktøj, der gør det muligt at sammenligne værdien af dit og konkurrenternes produkt, når du har svært ved at sætte kroner og øre på fordelene.

Kortlægning af værdiskabelse går ud på at indsamle interessenternes vurdering af produktets værdiskabere og sammenligne dem med værdiskabere for konkurrenternes produkter. Aktiviteterne kan omfatte kundeinterviews, kundeundersøgelser, og interviews med øvrige interessenter (fx forhandlere, sælgere, eksperter). I eksemplet nedenfor kan du se et eksempel på, hvordan vi anvendte kortlægningen til at afdække, hvad et produkt skulle prissættes til.



## Case: Kortlægning af værdiskabelse

Nedenstående figur viser et udpluk af den kortlægning, vi udviklede for en dansk B2B virksomhed.

Først undersøgte vi i samarbejde med virksomheden, hvilke værdiskabere der var relevante for produktet. Vi indledte med en åben brainstorm med repræsentanter fra forskellige dele af virksomheden. Opgaven var at identificere produktets værdiskabere. Vi startede bredt og snævrede ind undervejs.

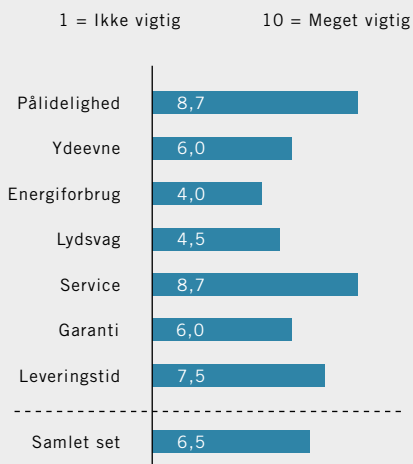
I en øvelse som denne er det vigtigt ikke kun at fokusere på de helt konkrete produktfeatures. For som den senere spørgeskemaundersøgelse viste, har forhold rundt om produktet, såsom service og leveringstid, også stor betydning for værdiskabelsen hos kunden.

Vi gennemførte spørgeskemaundersøgelsen blandt forhandlere af produkterne. Ideelt set havde det været bedre at spørge kunderne direkte, men det kan ofte være vanskeligt i B2B-markedet. Og forhandlerne er trods alt et led tættere på kunderne, end virksomheden selv er.

Vi bad først forhandlerne om at vurdere, hvor vigtige hver af værdiskaberne var for kunderne. Resultatet ses til venstre i figuren nedenfor. Svarene gav virksomheden særdeles relevant viden, fordi den hidtil primært havde haft fokus på teknisk ydeevne og kun sekundært på værdiskabere som service og leveringstid.

Figur 7 Værdiskabere

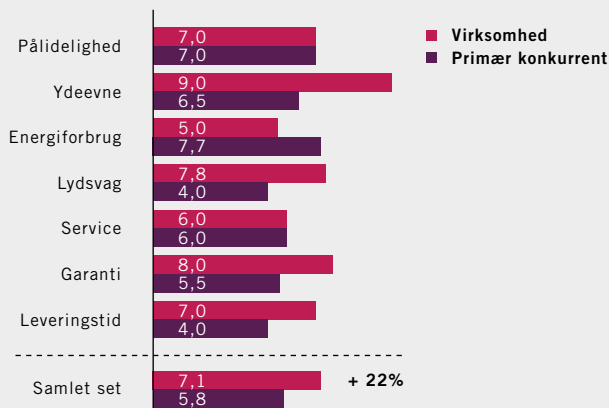
1. Kortlæg værdiskaberne.
2. Hvor vigtig er hver værdiskaber?



Produkt performance

1. Hvor gode er produkterne?

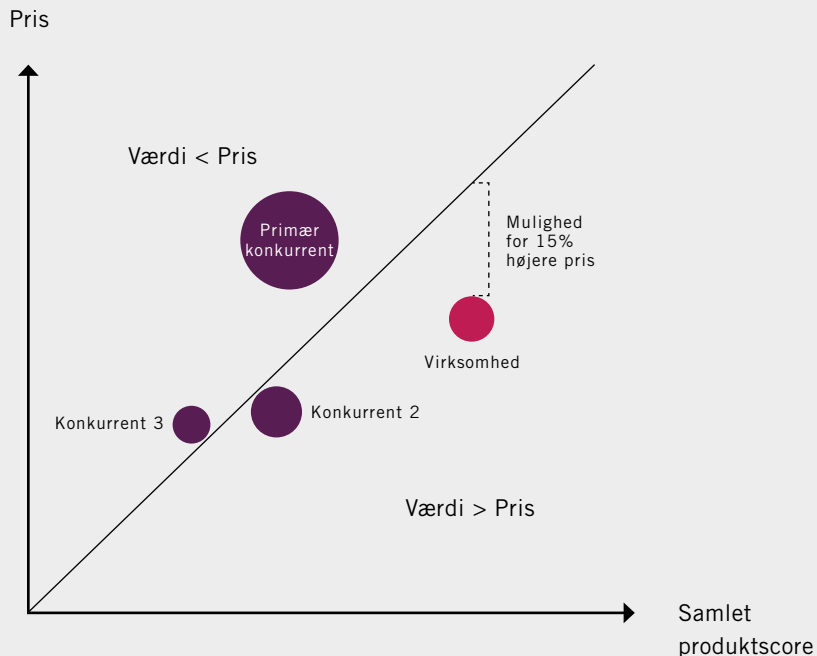
1 = Meget dårlige      10 = Meget gode



I den næste del af undersøgelsen bad vi forhandlerne om at score hver af produkterne på markedet for hver af værdiskaberne. Virksomhedens produkt scorede højere end den primære konkurrent på flere af værdiskaberne (højre side af figuren). Den tekniske ydeevne, som hidtil havde haft virksomhedens primære fokus, blev vurderet bedre end konkurrenten, men var omvendt ikke så afgørende, som virksomheden selv havde forventet. Virksomheden var også markant bedre end konkurrenten, når det gjaldt leveringstiden. Og det var særlig interessant, fordi kunderne netop vægtede denne parameter overraskende højt.

Samlet set lå virksomhedens produkt performance markant højere end den primære konkurrent, hvilket indikerede, at prisen på produktet kunne sættes højere end konkurrentens.

Figur 8



For at få en forståelse af sammenhængen mellem pris og værdi plottede vi virksomhedernes samlede score over for deres pris. Modellen ovenfor viser et marked, hvor høj værdiskabelse generelt går hånd i hånd med en højere pris. For virksomheder under diagonalen gælder det, at deres værdiskabelse overstiger prisen, mens det omvendte er tilfældet for virksomheder over diagonalen. Størrelsen af cirklerne illustrerer virksomhedens markedsandel.

Virksomheden, som vi hjalp, var placeret, så det potentielt var muligt at hæve prisen med 15 procent, før prisen oversteg værdiskabelsen. Virksomheden havde



en markedsandel på 15 procent og havde dermed også mulighed for at fastholde prisen og benytte den attraktive placering til at tage yderligere markedsandele fra konkurrenterne. I dette tilfælde blev resultatet en mellemvej, nemlig en mindre prisstigning, der sikrede, at værdiskabelsen stadig oversteg prisen.

## **Opsamling**

For at mestre Værdibaseret Prissætning skal du sætte dig i dine kunders sted og forstå:

1. Hvilken værdi dit produkt skaber for kunderne.
2. Hvilken værdi dine konkurrenters produkter skaber for de samme kunder.
3. Hvad forskellene på dit og konkurrenternes produkt er værd for kunderne.

Hvis du med en vis troværdighed kan sætte kroner og øre på forskellene, er du nået rigtig langt. Og selv hvis du ikke kan, vil en systematisk kortlægning af, hvordan dit produkt skaber værdi i forhold til konkurrenterne gøre det nemmere for dig at sætte prisen rigtigt.





# Værktøj 2

Prisdifferentiering

## Værktøj 2 Prisdifferentiering

Som professionel prissætter er det fundamentalt afgørende at sætte prisen for kunden snarere end for produktet. For hvis prisen på dit produkt er den samme for forskellige typer af kunder, så kan du være sikker på, at nogle oplever, at prisen er for høj, mens andre er villige til at betale mere.

### Betalingsvillighed

Hvis prisen er for høj, kan du miste potentielle kunder. Hvis prisen er for lav, kan du miste indtjening. Derfor skal du formulere en strategi for differentiering af dine priser, så de til enhver tid, så godt som det er muligt, modsvarer de forskellige kunders opfattelser af dit produkts værdi, og dermed kundernes forskelligartede betalingsvillighed.

### Eksempler fra hverdagen

Der er talrige eksempler på prisdifferentiering i hverdagen: Studerende får rabat på restauranter, biografbilletten er billigere før klokken 18, benzinen er dyrere langs motorvejen osv. Eksemplerne står i kø og er med til at understrege, at produkter sælges til vidt forskellige priser afhængig af kundens alder, sociale status, købstidspunkt, situation, geografi mv.

### Case forsat: Sorteringsrobotter



Lad os kortvarigt vende tilbage til eksemplet med sorteringsrobotterne, som vi omtalte i forrige kapitel. Her påviste vi, at værdien af de nye robotter for sorteringsanlæggene vil ligge på 38 mio. kroner, hvilket affødte en pris på 31 mio. kroner per robot.

Robotterne kan med en mindre omprogrammering også anvendes i visse dele af fødevarerindustrien, hvor de bliver brugt til at sortere produkter efter bl.a. størrelse og kvalitet. Dette gælder i øvrigt også de traditionelle robotter. Uden at indføre dig i yderligere detaljer omkring denne business case, kan vi fortælle, at den optimale pris for robotterne i forhold til fødevarerivirksomheder vil ligge på bare 28 mio. kroner. Altså blot tre mio. kroner højere end prisen for en standardrobot, der som nævnt i forrige kapitel koster 25 mio. kroner. Der er altså en forskel i værditilførsel og den affødte pris for de to typer af kunder.

Nedenstående tabel er interessant, fordi den viser virksomhedens indtjening afhængig af tre forskellige prissætninger:

1. Sælger til en høj pris på 31 mio. kr., så kun sorteringsanlæg køber.
2. Sælger til en lav pris på 28 mio. kr. til fødevarevirksomheder og sorteringsanlæg.
3. Sælger til høj pris til sorteringsanlæg og lav pris til fødevarevirksomheder.

Pris pr. robot	Købere	Omsætning	Fortjeneste
1) 31 mio. kr.	Sorteringsanlæg	31 mio. kr. x 20 robotter <b>= 620 mio. kr.</b>	620 mio. kr. - 500 mio. kr. i omkostninger <b>= 120 mio. kr.</b>
2) 28 mio. kr.	Både sorteringsanlæg og fødevarevirksomheder	28 mio. kr. x 40 robotter <b>= 1.120 mio. kr.</b>	1.120 mio. kr. - 1.000 mio. kr. i omkostninger <b>= 120 mio. kr.</b>
3) 31 mio. kr. hos sorteringsanlæg og 26 mio. kr. hos fødevarevirksomheder.	Både sorteringsanlæg og fødevarevirksomheder	31 mio. kr. x 20 robotter + 28 mio. kr. x 20 robotter <b>= 1.180 mio. kr.</b>	1.180 mio. kr. - 1.000 mio. kr. i omkostninger <b>= 180 mio. kr.</b>

Begge markeder er lige store (20 robotter pr. marked), og produktionsomkostningerne er 25 mio. kr. pr. robot.

Ved at prisdifferentiere kan virksomheden altså øge omsætningen med godt 5 procent svarende til 60 mio. kroner (fra 1.120 mio. kroner, hvis de sætter prisen til 28 mio. kroner, op til 1.180 mio. kroner). Og fortjenesten bliver øget med 50 procent svarende til 60 mio. kroner (fra 120 mio. kroner til 180 mio. kroner).

Dette eksempel illustrerer, at der kan være betydeligt potentiale ved at differentiere sine priser, og at der er betydelig stigning i indtjeningen, jo mere forskellige priserne er. I praksis kan det være vanskeligt at differentiere sine priser, og i nogle tilfælde er det slet ikke muligt. Hvordan du i praksis kan differentiere dine priser ved at benytte såkaldte prishegn, vender vi tilbage til i næste kapitel.

### Sådan kommer du i gang med prisdifferentiering

Hovedingredienserne i god prisdifferentiering er som nævnt identifikation af dine kundesegmenter og identifikation af dit produkts værdiskabere over for hvert kundesegment. Disse to ingredienser ser vi nærmere på nu.

## Dine kundesegmenter

**Tommelfingerregel** Som prissætter skal du segmentere dine kunder efter, hvordan dit produkt skaber værdi for dem, og ikke efter hvordan de skaber værdi for dig. Denne fundamentale tommelfingerregel er udgangspunktet for god prisdifferentiering.

I arbejder sikkert allerede med segmentering af jeres kunder, men er jeres metode den rigtige? Og er den strategisk forankret på direktionsgangen og i organisationen?

Mange virksomheder kategoriserer typisk kunderne efter branche, geografi og omsætning på hver enkelt kunde. Det kan langt hen ad vejen være fornuftigt nok, men det er ikke altid tilstrækkeligt, hvis målet med kategoriseringen er at øge både indtjening og kundetilfredshed. Vores pointe er, at du både kan opnå øget indtjening og mere tilfredse kunder ved at differentiere dine priser efter den værdi, du skaber for de enkelte kundesegmenter.

**De små kunder er også vigtige** Som prissætter kan det være fristende at koncentrere sig særlig meget om virksomhedens store kunder og virkelig arbejde med prissætningen på den front for at konsolidere og udvikle den omsætning, de store kunder repræsenterer. Men egentlig er det relevant at arbejde med både store og små kunder, når det gælder prissætning. For når du får sat den rigtige pris for de forskellige kundesegmenter ud fra den værdi, dit produkt tilfører dem, sikrer du ikke bare øget indtjening her og nu; du opnår også langt mere stabile kundeforhold, høj kundetilfredshed og ikke mindst mulighed for at gøre både små og store kunder større. Simpelthen, fordi din pris er relevant i forhold til produktets værdi for det enkelte kundesegment.

## Dit produkts værdiskabere

Da virksomheden med sorteringsrobotterne skulle sætte prisen på deres nye robotter, startede de ikke med at analysere omkostningsdata, eller at dele kunderne op efter størrelse og geografi. De tog i stedet udgangspunkt i deres produkt: De moderne robotter. De søgte svar på, hvordan produktet skaber værdi i forhold til de konkurrerende produkter. På den måde blev de bevidste om, hvor meget det betød, at robotterne var hurtigere, lavede færre fejl og brugte mindre strøm end de konkurrerende produkter på markedet. Med den viden i bagagen etablerede de en prisstruktur, som matchede de forskellige kundesegmenters betalingsvillighed.

Det samme skal du gøre!

Find svaret på, hvilke egenskaber ved dit produkt der gør det mere eller mindre værd for de forskellige kundesegmenter i forhold til konkurrenternes produkter:

1. Gennemfør en bredspektret og nuanceret brainstorm i forhold til produktets værdiskabere.
2. Formuler en nøje definition af dine nuværende og potentielle kundesegmenter.

#### Identificér værdiskabere

Sæt rammen for en struktureret brainstorm, og inviter relevante kolleger og medarbejdere til seancen. Sammen skal I identificere og nedskrive alle de forskelle, der er mellem dit og konkurrentens produkt. Fokusér fx på:

- Betyder købstidspunkt og -situation noget for kundesegmenterne?
- Har leveringstid og leveringsform noget at sige?
- Er der forhold omkring service eller garanti, som kan spille en afgørende rolle?
- Har jeres brand en god indvirkning på produktets værdi?
- Har produktet grønt potentiale?
- Hvad siger de glade kunder om produktet?
- Hvad siger de mindre tilfredse kunder om produktet?
- Hvad tænker de forskellige kundesegmenter om konkurrenternes produkter?

Husk på, at I meget sjældent sidder med alle svarene alene. Selv om I er eksperter på jeres område, og selv om I synes at vide alt om jeres eget produkt, så er der altid værdifuld viden at hente ved at gå i dialog med kunderne.

#### Kategorisér kunderne

Næste skridt er at inddele dine kunder i – for prissætteren – relevante kundesegmenter. Med Ny Prissætning, hvor produktets værdiskabere er nøglen, bør du segmentere kunderne efter den varierende værdi, du skaber for dem. Det betyder, at et givent kundesegment for dit produkt sagtens kan omfatte både meget store og meget små virksomheder, der uanset geografi, branche m.v. har det til fælles, at dit produkt skaber samme grad af værdi for dem.

Når vi hjælper vores egne kunder med at identificere relevante kundesegmenter, ser vi typisk efter to forhold:

1. Er konkurrencesituationen forskellig for de relevante kunder?  
Er der fx flere konkurrenter til produktet i Østeuropa end i Vesteuropa?  
Kan produktet servicere både små og store virksomheder? Vil nogle af de store kunder se fordel i at producere produktet selv, eller varetage dele af ydelsen in house?

2. Varierer værdiskabelsen af de enkelte produktforskelle på tværs af kunderne?

Er der elementer af værdiskabelsen, der er meget større hos nogle end hos andre kunder?

### Eksempel: Vi oplever det selv

Eksempel Vi arbejder som bekendt i en konsulentvirksomhed, der hedder Incentive. Flere af vores kunder er internationale, og derfor er det en afgørende konkurrenceparameter, at vores leverancer, der blandt andet består af skriftlige rapporter på engelsk, fremstår velformulerede og fejlfrie.

Hvad angår det engelsksproglige har Incentive en leverandør ved navn Proofreadnow, der korrekturlæser vores engelske dokumenter. Den pris, vi betaler til Proofreadnow, er relativt høj, fordi vores projekter og dermed vores behov for korrekturlæsning ofte er pressede tidsmæssigt. Samarbejdet fungerer upåklageligt, og Proofreadnow tager sig betalt med en høj, men for os, relevant pris, når vi har behov for, at det går hurtigt.

I situationer, hvor vi ikke har behov for korrekturlæsning fra dag til dag, vil vi være lidt mere prisfølsomme, fordi vi også vil have tid til at indhente tilbud fra Proofreadnows konkurrenter og i den sammenhæng have tid til at forhandle en relevant pris.

Pointen er, at Incentive ikke blot er én kundetype. Vi er faktisk to: I det daglige er vi en kunde, hvor tingene haster, og hvor vi har behov for de dyre dag til dag-leverancer. I andre situationer har vi langt bedre tid. Det er Proofreadnow opmærksom på, og derfor sætter de en lavere pris, hvis vi kan vente længere.

Er det fair? Det mener vi. For den høje pris i det daglige betyder, at Proofreadnow næsten altid har ressourcerne til at hjælpe os med kort varsel. Hvis ikke prisen var højere for den service, ville alle deres kunder jo påstå, at det hastede.

### Hvilken værdi skaber dit produkt?

Med kundesegmenterne på plads er næste skridt at estimere værdien af dit produkt for hvert enkelt segment. Metoden er magen til værktøj 1 i denne bog om værdisætning, dog med den tilføjelse, at du skal gennemgå skabelonen for hvert enkelt kundesegment:

1. Hvad koster det konkurrerende produkt?
2. Hvad er der af andre økonomiske forhold, der kan retfærdiggøre en prisforskel? Det kan fx være sparede materialer eller sparet tid.



3. Hvad er der af ikke-økonomiske forhold, der kan retfærdiggøre en prisforskel? Det kan fx være design, grøn profil eller lignende.

Find svar på disse tre spørgsmål for alle dine forskellige kundesegmenter og købsituationer.



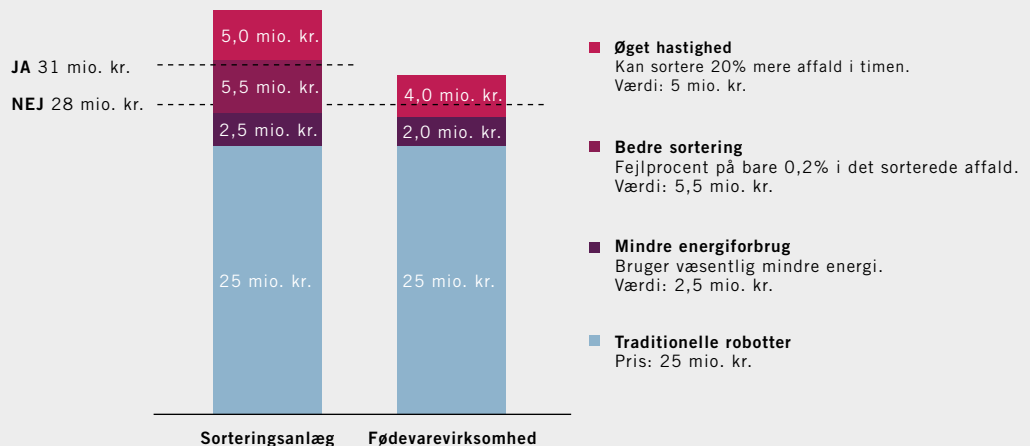
### Case forsat: Sorteringsrobotter

Som du nok husker, estimerede vi værdien af det gennemsnitlige sorteringsanlæg til omkring 38 mio. kroner. Robotterne var imidlertid også relevante for visse fødevarer virksomheder, men forudsætningerne for værdiestimatet var i dette kundesegment et ganske andet. Fødevarer virksomheder agerer i et helt andet marked, under andre konkurrencevilkår og med andre typer af kunder. Vi fandt frem til, at fødevarer virksomheder har markant mindre effekt, eller værdi, af de moderne sorteringsrobotter.

Vores gennemgang viste, at energiforbruget og sorteringshastigheden har næsten samme indflydelse på prisen hos de to kundetyper. Til gengæld var der kun en beskedent merværdi i form af en lavere fejlprocent.

Vi har anskueliggjort disse vigtige pointer i nedenstående figur.

Figur 9



Kortlægningen af værdiskabere og kundesegmenter, samt indsigten i konkurrenternes produkter, viser vigtigheden af den værdibaserede prissætning. Virksomheden kunne have anvendt denne kortlægning til at sætte varierende priser over for forskellige kundesegmenter, men den valgte faktisk at gøre noget andet. Den valgte i stedet at skærpe sin salgsstrategi og skabe øget fokus på de kundesegmenter, der har størst værdi af produktet.

På den måde kan forståelse for Ny Prissætning anvendes til meget mere end at ændre sine priser.



### **Case: Systematisk prissætning på tværs af markeder**

Aldrig har virksomheder haft så mange prisinformationer til rådighed, som de har i dag. Stadig flere virksomheder sælger deres produkter online, hvor både kunder og konkurrenter med et museklik kan se de aktuelle priser. Og på markeder, hvor priserne ikke er tilgængelige på nettet, findes ofte virksomheder, der har specialiseret sig i at indsamle og organisere prisoplysninger. For mange virksomheder volder den øgede transparens hovedbrud og sætter de nuværende forretningsmodeller under pres. Men den nemmere adgang til prisdata giver også nye muligheder for at optimere priserne på tværs af markeder.

For virksomheder, der er til stede på mange markeder, er det ofte en udfordring at sikre, at de lokale priser er sat rigtigt. I hovedkontoret har man måske ikke den nødvendige indsigt i konkurrencesituationen og kunderne på de lokale markeder, og i mange tilfælde betyder det, at prissætningen bliver baseret på mavefornemmelse og ufuldstændige input.

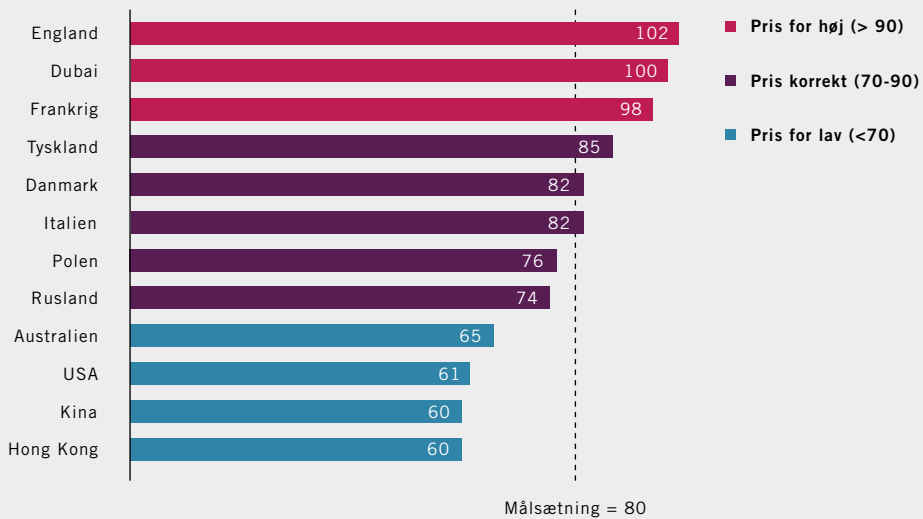
En fremstillingsvirksomhed i B2C segmentet benyttede sig primært af en Cost + baseret prissætning. Virksomheden opererede på et marked, hvor konkurrenten og markedslederen var et verdenskendt brand, der var kendt for sine evner til løbende at optimere priserne.

Virksomheden havde gennem kundeinterviews og –analyser fået en god indsigt i, hvordan forbrugerne opfattede værdiskabelsen af deres produkt i forhold til markedslederens produkt. Analyserne havde vist, at virksomhedens produkt skulle være ca. 20 procent billigere for at kunne konkurrere effektivt med markedslederen. Vi hjalp derfor virksomheden med at indsamle og organisere konkurrentens og egne priser på tværs af alle markeder. Nedenfor er vist et billede af prisforholdet på tværs af markeder.

Figur 10

Land

Prisindeks: (Pris virksomhed/Pris markedsleder)\*100



Analysen viste, at virksomhedens produkt var prissat på niveau med markedslederen i England, Frankrig og Dubai og dermed ca. 25 procent højere end prismålsætningen, der dikterede et prisniveau, som lå ca. 20 procent under markedslederen. Omvendt var prisen under målsætningen i Australien, USA, Kina og Hong Kong.

For nogle af landene skyldtes afvigelsen, at valutakurserne havde ændret sig markant, siden produkterne var blevet prissat. Det havde markedslederen udnyttet til at ændre sine priser over tid, hvilket betød, at virksomhedens priser nu var ude af trit med markedet.

Hvor striks man bør implementere et prisindeks, afhænger af flere faktorer. Hvis virksomheden som i dette eksempel har god viden om, hvor man bør ligge i forhold til en dygtig konkurrent, så bør man sikre sig, at prisindekset følges tæt. I andre tilfælde varierer opfattelsen af produktet mellem landene, og der er måske ikke en naturlig markedsleder, hvis prissætning man kan følge. I de tilfælde bør prisindekset have en mere vejledende karakter, og det kan i højere grad benyttes til at have en dialog med ledende medarbejdere på de lokale markeder.

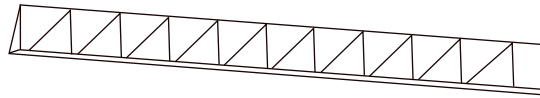
## **Opsamling**

Kunder er forskellige, og det er deres betalingsvillighed også. Så hvis alle betaler samme pris, kan du være sikker på, at nogle oplever, at de betaler for meget, mens andre er villige til at betale mere.

Jo bedre du forstår, hvordan forskellige kundesegmenter oplever og får værdi af dit produkt, jo bedre er du i stand til at differentiere priserne og styrke bundlinjen.

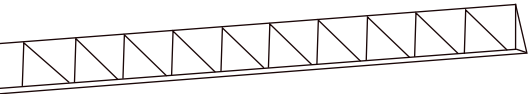
Segmenteringen af dine kunder giver naturligvis kun værdi, hvis du efterfølgende har mulighed for at udnytte din nye viden om kunderne til at tilbyde forskellige priser. Inden du kaster dig hovedkulds ud i en ny, differentieret prisstrategi, lærer du med næste værktøj, Prishegn, hvordan du undgår, at din indsats rammer dig som en boomerang.





# Værktøj 3

Prishegn



## Værktøj 3 Prishegn

Prishegn er et meget konkret værktøj, der gør det nemt for dig at skille dine kundesegmenter fra hinanden. Dermed kan du sikre, at de rigtige kunder får det rigtige produkt til den rigtige pris.

Der er tre grundlæggende udfordringer ved at sætte prishegn, som du skal være bevidst om, før du går i gang.

For det første Det kan være en udfordring at indsamle præcis viden om, hvilke af dine kunder der sætter størst pris på dit produkt. Måske ikke hvis du sælger sorteringsrobotter, for da kan du klart adskille kundesegmenterne fra hinanden, og du kan nogenlunde regne dig frem til den værdi, du skaber for den enkelte kunde. Men for mange virksomheder - og måske også for din - er virkeligheden brolagt med faldgruber og markedsnuancer, som du er nødt til at forholde dig til.

Forestil dig, at du er ansat i et rederi med ansvaret for at sælge færebilletter til erhvervskunder. Ved at benytte færgeruten kommer kunderne væsentligt hurtigere frem, end det er muligt med alternative ruter. For nogle kunder er tiden afgørende, og du er derfor ret overbevist om, at de tidsfølsomme kunder er villige til at betale en højere pris, end de gør i dag. Men hvis du hæver prisen over for alle, vil de mindre tidsfølsomme kunder nok vælge en alternativ rute. Kunne du forestille dig at tage en lidt højere pris for de tidsfølsomme kunder?

For det andet Selv hvis du kunne opdele dit kundepotentiale i segmenter som tidsfølsomme og ikke-tidsfølsomme, og selv om du tog forskellige billetpriser i de to kundesegmenter, hvordan kan du så sikre dig mod, at alle dine kunder i købsøjeblikket udgiver sig for at være ikke-tidsfølsomme? Det vil jo betyde, at du kun kan sælge dine billetter til den lave pris? Det kan altså være vanskeligt at skelne segmenter fra hinanden.

For det tredje Din udfordring går endda så vidt, at selv om du var i stand til at se, hvor vigtigt det er for den enkelte kunde at komme hurtigt frem, så kunne du i princippet ikke forhindre de ikke-tidsfølsomme fra at sælge deres billet videre til de tidsfølsomme.

### **Sådan bygger du logiske og fair prishegn**

Eksemplet med færebilletterne ligger måske et godt stykke vej fra den virkelighed, du og dit produkt opererer i til daglig. Men eksemplet illustrerer, hvor vigtigt det kan være at opsætte tydelige prishegn mellem sine kundesegmenter.

### Eksempel: Tog uden tag

Eksempel Allerede i 1849 beskrev den franske ingeniør og økonom, Jules Dupuit, hvordan jernbaneselskaber brugte særlige metoder til at tage forskellige priser fra forskellige kunder. Dengang var der tre prisklasser på togene, og tredje klasse udmærkede sig ved ikke at have noget tag, så passagererne sad under åben himmel.

Det fik Dupuit til at bemærke:

”Det er ikke pga. de få tusinde franc, som det vil koste at lave et tag over tredje klassevognene eller at polstre tredje classesæderne, at nogle selskaber har åbne vogne med træsæder. Det, vi ser, er, at selskaberne prøver at forhindre de passagerer, der kan betale for en billet på anden klasse, i at rejse på tredje klasse.”

*Jules Dupuit (1849)*

Prishegn kan hjælpe dig med at sælge det rigtige produkt til den rigtige kunde til den rigtige pris. Og du kan sagtens opsætte prishegn, som vil blive opfattet som fair af dine kundesegmenter. Som udgangspunkt bryder ingen sig om at blive forskelsbehandlet. Men hvis du – ved hjælp af prishegn – præsenterer dine kunder for en god og logisk forklaring på, at dine priser varierer, så får du ikke problemer.

Vi introducerer dig nu for seks former for prishegn. Hvilke prishegn der er bedst, afhænger bl.a. af branche, produkttype og salgssituation. Det bliver derfor din opgave at finde ud af, hvilke(t) prishegn, der passer bedst til din virksomhed.

### PRISHEGN 1: Kundekarakteristika

Formålet med det første prishegn er at identificere dine kundesegmenters betalingsvillighed. Når du ved, hvad dine kunder er villige til at betale for dit produkt, kan du opsætte prishegn, der potentielt sikrer dig højere indtjening, og samtidig giver markedet en oprigtig oplevelse af, at din prisstruktur er fair.



Som forberedelse til arbejdet med prishegn skal du opdele dine kunder efter karakteristika, som du konkret kan observere. Tænk på, hvilke karakteristika i hvert enkelt kundesegment der matcher produktets egenskaber og dermed bidrager med værdi hos den enkelte kundetype.

Det har frisører som eksempel gjort, siden koldpermanenten blev opfundet. I ni ud af ti tilfælde tager landets frisører væsentligt mere for klipning af kvinder end af mænd. Og de fleste frisørkunder oplever denne prisforskel som helt fair. Hvorfor har markedet accepteret dette prishegn?

Det spiller naturligvis en rolle, at kvinders frisurer ofte kræver længere tid at skabe, men en anden del af årsagen til den accepterede prisforskel kan skyldes det faktum, at kvinders betalingsvillighed i forhold til frisørydelser i gennemsnit er større, fordi de ofte er mere forfængelige end mænd.

Denne påstand kan man naturligvis diskutere, og som anekdotisk kommentar til prissætningen i frisørbranchen er det i øvrigt tankevækkende, at en frisør for nogle år siden blev stævnet af en kvindelig kunde, fordi hun følte sig diskrimineret på baggrund af sit køn. Sagen kom helt til Landsretten, der afgjorde, at landets frisører gerne må anvende kønsbestemte prishegn og tage forskellige priser for henholdsvis dame- og herreklip, så længe de ikke nægter kvinder at få herreklip.

Gør som frisørerne: Indsaml viden om dine kundesegmenters forskellige karakteristika for at få indblik i deres betalingsvillighed. Betalingsvilligheden hos den enkelte kunde er nemlig en afgørende parameter for succesfuldt salg af dit produkt. Alternativet er, at du måske sætter din pris forkert; sælger du for dyrt, kan du miste kunder og indtjening, og sælger du for billigt, kan det på sigt skade din forretning. Viden om dine kunders karakteristika og dermed valideret viden om deres betalingsvillighed er med andre ord en strategisk vigtig nøgle i din prissætning.

## **Se sulten**

Der kan være situationer, hvor du ikke direkte kan identificere betalingsvilligheden i dine kundesegmenter. Der er gråzoner, og der er zoner af viden, som er helt lukkede.

Hvis du eksempelvis driver et spisested, kan du ikke se på dine kunder, om de er lidt eller meget sultne. Hvis du kunne, var det måske en idé at tage en højere pris fra de meget sultne kunder, da deres betalingsvillighed alt andet lige må skønnes at være ligefrem proportional med deres sultkurve. Men problemet for dig som restauratør er naturligvis, at du ikke kan se, hvor sultne kunderne er.

Bilbranchen har i mange år arbejdet bevidst med at etablere prishegn mellem sine kundesegmenter. Branchen har generelt tradition for at tilbyde rabatter ud fra forskellige kundekarakteristika, og dygtige bilsælgere går temmelig struktureret til værks i bestræbelserne på at identificere kundens betalingsvillighed. Vi har hørt, at nogle autoforhandlere anvender indøvede spørgeteknikker, der i dialogen med kunden giver dem en god rettesnor for, hvor meget kunden skal have i rabat på sin nye bil.

Først noterer sælgeren sig, om kunden allerede kører i samme bilmærke. Dernæst bliver kunden spurgt, om han eller hun har kigget på andre bilmærker eller modeller, hvilke biler han har haft gennem årene, hvad hans kørselsbehov er osv. Hver gang kunden afgiver et svar i det, der kan blive anset for at være en lidt uformel, indledende snak, registrerer bilsælgeren kundens karakteristika. Hvis kundens svar antyder, at han er passioneret kernekunde af fx Volvo, så mindskes hans mulighed for at få rabat, fordi han med stor sandsynlighed allerede har besluttet sig for, at han skal have en Volvo, før han går ind ad døren.

### **Sådan får du overblik over kundekarakteristika**

Når du skal etablere prishegn på baggrund af kundekarakteristika, går øvelsen altså ud på at indsamle og strukturere mest mulig relevant viden, der kan give dig et billede af kundernes varierende betalingsvillighed.

B2B Når det handler om B2B kunder, skal du fokusere på:

- Kundens geografiske udgangspunkt.
- Kundens størrelse eller betydning for din bundlinje.
- Kundens tidligere købsadfærd.
- Evt. tidligere kontrakter og aftaler.
- Kundens branche.
- Behov for hurtige leverancer.
- Osv.

B2C Når det kommer til B2C kunder, skal du medtænke:

- Kundens alder og køn.
- Kundens sociale status, fx studerende, beskæftiget, pensionist.
- Købstidspunkt: Årstid, tidspunkt på dagen, hverdage eller weekend.
- Osv.

I princippet er listen over kundekarakteristika uendelig. Du skal lave din liste med afsæt i dit produkt. For frisøren kan længden på kundens hår, kundens køn og alder samt leverancetidspunkt på dagen være væsentlig. For bilforhandleren kan kundens nuværende bilmærke, årlige kørselsbehov og indkomst være relevant.

## **PRISHEGN 2: Tid**

Adskillelse af kunder på baggrund af købstidspunkt kan du anvende i to forskellige varianter:

1. Når værdien af produktet varierer over tid.
2. Når forskellige typer af kunder køber på forskellige tidspunkter.

### **Attraktionsværdi**

Variation i produktets værdi over tid er fx årsagen til, at man som tidligere nævnt kan finde isvafler til halv pris på regnvejrsdage. Det er ikke, fordi det er synd for forbrugerne, at det regner, for så ville paraplysælgerne også sætte prisen ned på regnvejrsdage. Nej, det er simpelthen, fordi en is er mindre attraktiv, når det regner og er koldt. Isen leverer ganske enkelt mindre værdi til kunden, og derfor kan det give mening at sætte prisen derefter.

Andre eksempler er:

- Sæsonvariationer i priser (fx sommerhuse).
- Variationer i hotel- og flypriser (forretningsfolk med høj betalingsvillighed rejser typisk på hverdage, mens turister med lavere betalingsvillighed ofte rejser omkring weekender).
- Variationer på ugedage (fx giver mange restauranter rabat på mandage).
- Variationer på klokkeslæt (biografbilletter er ofte billigere før kl. 18, hvor studerende og arbejdsløse har tid til at gå i biografen).

## **PRISHEGN 3: Sted**

Hvis du sælger dit produkt på forskellige geografiske lokationer, og der er forskel på kundetyperne de forskellige steder, er det en oplagt mulighed for at udnytte købslokationen til at adskille kunderne.

### **Billigere brød i Jylland**

I sensommeren 2013 blev Lagkagehuset involveret i en "skandale", fordi de tog højere priser i København end i Jylland (med undtagelse af Århus). Direktøren

for Lagkagehuset udtalte i formiddagsavisen BT (28. aug. 2013), at det er forskelle i omkostninger til husleje og lønninger, der er årsagen til, at priserne er lavere i Jylland. Uanset årsagen, så giver det ud fra prissætterens synspunkt mening, hvis brødet i Jylland – hvor gennemsnitsindkomsterne er lavere end i hovedstaden – er billigere end i København. I forlængelse af dette udtalte han, at virksomheden tillige havde analyseret konkurrenternes priser, og at dette også spillede en medvirkende rolle for det pågældende prishegn.

Virksomheden Paradis Is arbejder til sammenligning, så vidt vi kunne se, ikke med geografi som prishegn. I sommeren 2015 var prisen for 1,5 liter is den samme i henholdsvis Thisted og Lyngby, nemlig 159 kroner per liter. Inspireret af Lagkagehuset kunne Paradis Is overveje prishegn med afsæt i den geografiske placering af sine isbarer.

### Case: Gratis fragt



Gratis fragt er en anden ofte brugt metode til at arbejde med stedsspecifikke prishegn. Det gælder for e-handelsvirksomheder, der ofte tilbyder gratis fragt, når kundens ordre overstiger et vist beløb, men også når virksomheder leverer store eller særligt tunge produkter, fx byggematerialer.

Hvis fragten i din virksomhed udgør en betydelig andel af dine samlede omkostninger, har du en konkurrencefordel i dit nærområde i forhold til konkurrenterne. Derimod er du udfordret på fragsiden i forhold til fjernereliggende geografiske områder, hvor dine konkurrenter måske er meget til stede. I den situation kunne du blive fristet til fx at give 20 procent rabat til dine fjerntliggende kunder. Disse kunder ville utvivlsomt tage godt imod din rabat, mens kunderne i dit lokalområde vil betragte din rabat på fragt som unfair.

I stedet kunne du overveje at sælge dine produkter til samme pris uanset kundens geografiske placering, men til gengæld give alle kunder fri fragt. I bund og grund vil regnestykket få nogenlunde samme resultat, men signalværdien vil være helt anderledes, og du vil tilmed kunne fortælle historien om, at din virksomhed er "dem, der ikke tager betaling for fragt".

I USA er det meget udbredt, at detailforretninger giver rabat til kunder, som bor langt væk. Disse forretninger reklamerer typisk i nabobyernes lokale medier, fx aviser og blade, med rabatkuponer, og det sker tilmed, at man som kunde kan købe hele hæfter med rabatkuponer til flere forskellige forretninger.

Udgangspunktet for denne form for prishegn er, at kunder, der bor tæt på forretningen i modsætning til de fjerntboende kunder, ikke har udgifter til transport. Således kompenseres kunderne med større transportudgifter via særrabatter.

## Strategi 1

Rabat til Fjernkøbing

	NÆRKØBING	FJERNKØBING
Materialer	5.000 kr.	5.000 kr.
Rabat	0 kr.	- 1.000 kr.
Fragt	0 kr.	1.000 kr.
<b>Ialt</b>	<b>5.000 kr</b>	<b>5.000 kr</b>

## Strategi 2

Gratis levering ved køb over 4.000 kr.

	NÆRKØBING	FJERNKØBING
Materialer	5.000 kr.	5.000 kr.
Rabat	0 kr.	0 kr.
Fragt	0 kr.	0 kr.
<b>Ialt</b>	<b>5.000 kr</b>	<b>5.000 kr</b>

Vi tror på, at der også i Danmark er stort potentiale i stedsspecifikke prishegn i forhold til detailforretningerne. Det var længe ulovligt med rabatkuponer, men siden lovgivningen i 2010 har bl.a. detailkæden Fakta eksperimenteret med denne form for prishegn<sup>1</sup>.

### PRISHEGN 4: Mængderabat

Mængderabatter er en af de mest udbredte former for prishegn. De ses i mange forskellige afskyninger, og i de bedste tilfælde medvirker de til, at prisfølsomme kunder køber til en lavere pris end de øvrige kunder.

Forskellige behov Mængderabatterne giver mening, fordi kundesegmenterne ofte har vidt forskellige behov. Singlen, der kun drikker en liter mælk om ugen, er ikke særlig prisfølsom på "mælkemarkedet". Han eller hun betaler gerne 10 kroner for en liter minimælk og vil ikke interessere sig synderligt for supermarkedets tilbud om at få fem liter for 35 kroner og slet ikke køre til supermarkedet i nabobyen for at købe mælk på tilbud.

Derimod vil den store børnefamilie, som forbruger 10 liter mælk om ugen, tage godt imod mængderabatten, og de vil tilmed ikke være afvisende over for at køre et par ekstra kilometer for at få 10 liter mælk for 50 kroner.

En anden årsag til at anvende mængderabatter er, at store kunders alternativ til at købe dit produkt, kan være at producere det selv. Den mulighed har de små kunder ikke i samme grad, og det er du nødt til at forholde dig til.

De typiske former for mængderabatter er:

- **Produkt rabat:** Man giver rabat ved køb af mange enheder af samme slags produkt. Denne mængderabat kender du fra bl.a. supermarkeder.
- **Ordre rabat:** Man giver rabat, hvis den samlede ordre overstiger et vist beløb. Denne mængderabat ser man meget ofte i webbutikker, hvor kunden får gratis fragt, hvis ordren er tilpas stor.
- **Kunder rabat:** Man giver rabat, hvis kunden over tid køber for tilpas meget. Denne mængderabat bruger fx mange byggemarkeder, når de giver rabat til håndværkere eller privatpersoner med større projekter.

## **PRISHEGN 5: Pakkeløsninger**

Pakkeløsninger bliver oftest brugt som et markedsføringsredskab, men som prissætter kan du også anvende dette prishegn som en intelligent, værdibaseret form for prissætning.

Vi støder på pakkeløsninger overalt i hverdagen som kunder i forskellige brancher, men ofte tænker vi slet ikke over dem. Vi køber en PlayStation til ungerne og får to spil og en ekstra controller med i købet. Vi køber menuer på burgerbarer, som består af både burger, pommes frites og cola. Og vi kan med jævne mellemrum få en pizzasten eller en grillhandske med, når vi køber en grill fra Weber i byggemarkedet.

Mest til markedsføring

Fælles for pakkeløsninger som disse er, at de ofte handler mere om markedsføring end om prissætning. Disse pakkeløsninger møder ikke prissætterens udfordringer med at tage forskellige priser fra forskellige kunder for samme produkt. Ud fra prissætterens synspunkt er pakkeløsninger en god idé, når en virksomhed har to (eller flere) produkter og kundernes betalingsvillighed er meget forskellig i forhold til produkterne. Når produkt A er mere værd for den ene kundegruppe, mens produkt B er mere værd for den anden kundegruppe, skal den skarpe prissætter naturligvis udnytte situationen og designe pakkeløsninger, der matcher kundesegmenternes varierende oplevelse af produkternes værdiskabelse.

### **Eksempel: Officepakken**

Et godt eksempel er Officepakken fra Microsoft, der bl.a. indeholder programmerne Word og Excel. Langt de fleste virksomheder har brug for begge pro-

grammer i deres daglige arbejde, men ikke lige meget. Forfattere har i sagens natur størst gavn af Word, mens revisorer har mest brug for Excel. Hvis de to kundesegmenter er tilstrækkeligt forskellige, kan prissætteren øge indtjeningen ved at sælge produkterne i en samlet pakke, frem for at sælge dem hver for sig. Akkurat som Microsoft har gjort det i årtier.

Forestil dig, at forfatteren og revisoren vil betale nedenstående beløb for hver af de to programmer.

Kundeselement	Word	Excel	Officepakke
Forfatter	2.000 kr.	500 kr.	2.500 kr.
Revisor	600 kr.	2.500 kr.	3.100 kr.

Hvis Microsoft skal sælge både Word og Excel separat til begge kundesegmenter, skal de sætte prisen til hhv. 600 kroner og 500 kroner. Men ved i stedet at tilbyde produkterne i en samlet pakke kan de sælge til både forfattere og revisorer, selv hvis pakkeløsningen koster 2.500 kroner. En anden mulighed er selvfølgelig kun at sælge Excel til revisorerne og Word til forfatterne. Men en pakkeløsning kan være en bedre løsning. Særligt hvis produktet som her er billigt at producere.

## PRISHEGN 6: Produktdesign

Mange virksomheder differentierer deres priser på baggrund af produktdesign. Den mest anvendte metode i den sammenhæng er, at man udvikler en light-version af det produkt, man ønsker at prisdifferentiere. Således går man i markedet med en A-version, der er det oprindelige produkt, man ønsker større indtjening på, samt en B-version, der i kraft af reduceret kvalitet eller ydeevne tilbydes til en lavere pris.

A-produkt og B-produkt

Når du på denne måde tilbyder to produkter, kan du styrke kundens incitament for at vælge A-versionen af dit produkt, fordi mange kunder ikke vil nøjes med B-versionens begrænsede egenskaber, når nu de kender til A-versionens fortræffeligheder. På den måde skaber du øget incitament hos kunden til at vælge produkt A, og vel at mærke til en højere pris, fordi du er lykkedes med at synliggøre produktets værdiskabelse i forhold til produkt B.

Samtidig – og det er i grunden mindst lige så interessant – har du med B-versionen af produktet udviklet et tilbud, som matcher de mere prisfølsomme kunder. Dermed kan du gennem produktdesign styrke salget ved at fastholde eller øge prisen på det oprindelige produkt, og samtidig etablere et nyt kundeselement og skabe omsætning med B-produktet. Det kræver ofte en større investering fra virksomhedens side at følge denne strategi, men der findes mange gode eksempler på, at det kan styrke den samlede bundlinje.

## Eksempler på prishegn baseret på produktdesign

Eksempel I et af de bedst kendte eksempler på denne form for prishegn tog Intel deres hurtigste computerchip og lancerede den i en B-version med reduceret ydeevne<sup>2</sup>. Den hurtige chip, som blev markedsført over for virksomheder og andre med behov for maksimal computerkraft, prissatte de højere end oprindeligt, og den langsomme chip prissatte de lavere.

Således kunne Intel nu formidle en styrket fortælling om den hurtige chip og dermed øge kundernes oplevelse af produktets værdiskabelse. Samtidig kunne de henvende sig til de mere prisfølsomme kundesegmenter med et produkt, der matchede denne gruppes betalingsvillighed.

Der findes mange andre eksempler på virksomheder, som anvender produktdesign til at differentiere deres priser. Tænk bare på kabel-tv branchen, hvor YouSee før i tiden sendte en tekniker ud for at reducere din TV-pakke. YouSee havde ekstra omkostninger, når et produkts egenskaber skulle reduceres, men det styrkede de større tv-pakkers position og dermed sandsynligvis også indtjeningen.

Vi møder også prishegn med produktdesign, når vi som forbrugere downloader apps til smartphonen eller software til computeren. I dette marked er det almindelig praksis at tilbyde sit produkt i en gratis, begrænset form for at få en krog i potentielle kunder. Når vi som kunder først er kommet indenfor og fx har 'signet up' til gratis antivirussoftware til pc'en, bliver vi løbende eksponeret for tilbud om at udvide vores antivirussoftware til endnu mere sikre produktversioner.

Grillproducenten Weber tilbyder den klassiske kuglegrill i flere versioner. På Weber-shop.com kan du fx købe den helt skrabe model for 159,99 euro. Ved at betale 25 procent mere, nemlig 199,99 euro, får du det samme produkt i den såkaldte Premium version. Den eneste forskel er, at Premium leveres med askeopsamler, der må koste ganske lidt at producere, men som tilfører produktet en hel del mere værdi i form af bekvemmelighed.

Weber har således via en mindre variation i produktdesignet etableret prishegn mellem to kundesegmenter, så kunder, der vil købe det billige produkt, må leve med besværet ved at skrabe aske op af grillen. Effekten er, at virksomheden er i stand til at tage en høj pris for Premium, men samtidig være relevante over for kunder, der ikke er villige til at betale 200 euro for en grill.

## En variant af prishegn baseret på produktdesign

En ting er, at du som prissætter ved, hvor stor værdi dit produkt skaber for kunden set i forhold til konkurrenternes produkter. En anden ting er at vide, *hvordan* dit produkt skaber værdi. Dette *hvordan* kan have stor betydning for, hvordan



du former din prismodel, herunder hvordan du opkræver betaling for produktet, samt hvilke rabatter og services du skal levere.

Danske FLSmidth er én af verdens største producenter af cementfabrikker. Virksomheden har i årtier solgt cementfabrikker af høj kvalitet, hvad angår driftssikkerhed, produktivitet, opetider mv. Kunderne har (lidt forenklet) betalt per cementfabrik, og FLSmidth har gennem årene haft succes med denne relativt enkle prismodel. I midten af 00'erne oplevede FLSmidth imidlertid en stærkt stigende konkurrence fra især kinesiske producenter af cementfabrikker<sup>3</sup>. Kineserne leverede cementfabrikker til meget lave priser (op til 40 procent lavere end FLSmidth). Det betød, at FLSmidth mistede markedsandele på trods af, at virksomhedens produkt var af højere kvalitet end konkurrenternes. Hvad enten man som kunde købte billig, kinesisk cementfabrik eller en dyrere fra FLSmidth, så fik man nu engang en cementfabrik. For kunderne var det formodentligt vanskeligt at se tilstrækkelig forskel mellem FLSmidths og kinesernes produkter.

Cement per ton Det fik FLSmidth til at nedbringe deres omkostninger ved bl.a. at effektivisere arbejdsgange og kun at fokusere på de ting, der virkelig skabte værdi for kunderne. Men måske det også var med til at ændre deres prisstrategi? I dag kan man i hvert fald købe en cementfabrik fra FLSmidth ud fra den mængde cement, fabrikken kan producere<sup>4</sup>. Og det er smart. For ved at sætte prisen per ton produceret cement, og ved at sammenligne produktiviteten med konkurrenternes produktivitet, kan FLSmidth i langt højere grad gøre det tydeligt for kunderne, at de leverer højere værdi end deres konkurrenter. En FLSmidth fabrik er måske stadig dyrere end de kinesiske pendanter, men den prismæssige gennemsigthed har igen positioneret produktet som relevant i markedet.

### **Eksempel: Sportsbarer**

Eksempel Når danske barer viser fodboldlandsholdets kampe på storskærme, er det ofte Viasat, der leverer indholdet. Viasats prissættere har tænkt sig godt om, da de prissatte produktet over for dette kundeselement.

De har nok spurgt sig selv, hvordan en storskærm med en god fodboldkamp leverer værdi til kundeselementet af sportsbarer. Svaret har naturligtvis været, at det tiltrækker betalingsvillige kunder, som skylder de sportslige glæder og sorger ned med fadøl. Med den viden er Viasat gået et skridt videre i bestræbelsen på at forstå produktets værdiskabere. De prissætter nemlig visning af fodboldkampe på barerne efter, hvor mange og hvor store tv-skærme produktet vises på<sup>5</sup>. For jo flere skærme og jo større skærme, den enkelte bar viser fodbold på, jo flere ølgilde gæster vil besøge baren, når der vises fodbold. Derfor betaler barer for det samlede antal tommer, deres tv-skærme omfatter. I oktober 2015 var prisen for sportspakken fra Viasat over for kundeselementet af barer 27,15 kroner per tomme, per måned.

## En variant af prishegn baseret på anvendelse

Det er ikke alle typer af produkter, som kan prissættes efter omfanget af anvendelse, men man kan i mange tilfælde nå langt med princippet, hvis det kombineres med kreativitet. Det er fx HP lykkedes godt med omkring virksomhedens printerprodukter.

I begyndelsen af 1990'erne var HP førende inden for udvikling af inkjet-printere. HP stod for høj kvalitet, og det betød, at virksomheden kunne tage en højere pris for sine printere end konkurrenterne. Men HP stod trods succesen med det problem, at de leverede mere værdi til nogle kundesegmenter end til andre. Storforbrugere af printere fik trods HP's relativt høje prisniveau værdi for deres penge, fordi produkterne bare printede og printede, mens kundesegmenter med mere begrænset printerbehov forholdsomt betalte mere for hver side, der blev printet<sup>6</sup>.

Pris på blæk HP løste dette problem ved med den ene hånd at sætte priserne på sine printerprodukter ned, og med den anden hånd at sætte prisen for blækpatroner op. På den måde differentierede HP sine priser via produktdesign, så forbrugere i dag betaler en pris, der svarer til den værdi, printeren skaber. Printer du lidt, betaler du mindre. Printer du meget, betaler du mere. Ændringen havde også en anden årsag; ved at sætte investeringsomkostningen (prisen på printeren) lavt, fik HP flere til at købe produktet.

## Opsamling

Bemærkede du, at der er en grundlæggende forskel mellem prishegn 1-3 og prishegn 4-6? Med de første tre prishegn er det dig som prissætter, der har styringen. Med de sidste tre er det kunden selv, der beslutter sig for, hvilken prismodel han vil købe produktet efter.

Prishegn 1-3

**Prishegn 1-3: Prissætteren træffer beslutningen**

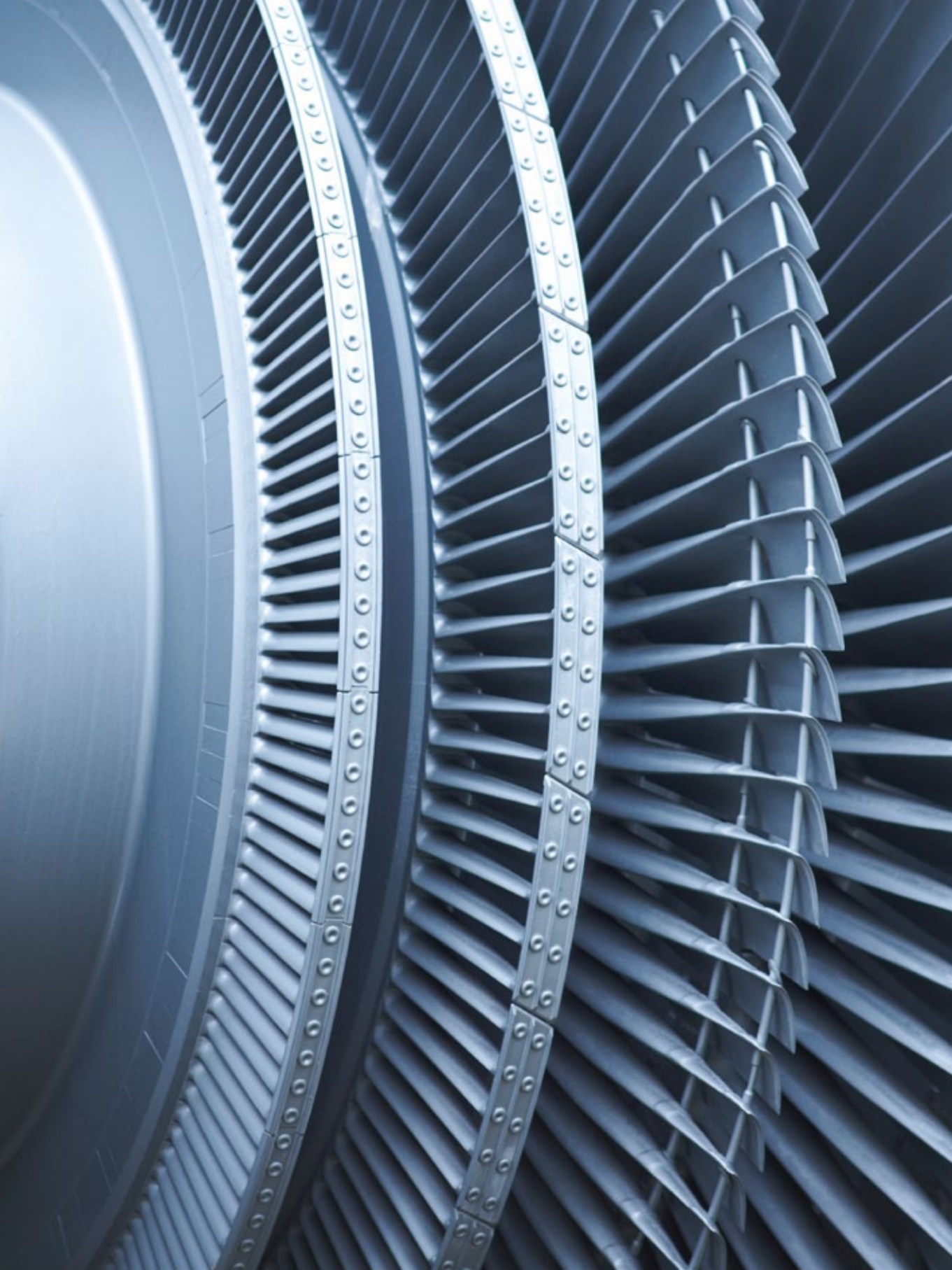
Med de første tre prishegn - Kundekarakteristika, Tid og Sted - er det dig som prissætter, der beslutter, hvilke kunder der skal tilbydes hvilke priser og produkter.

Husk fx på eksemplerne med frisørpriser, som er højere for kvinder, og biografbilletter, der er lavere før kl. 18. Eller Lagkagehusets prisforskelle baseret på butikernes placering i landet.

Prishegn 4-6

**Prishegn 4-6: Kunden vælger selv**

Med de tre øvrige prishegn - Mængderabatter, Pakkeløsninger og Produktdesign - er det kunden selv, som træffer beslutning om, hvilken pris han eller hun ønsker at betale. Man kalder denne prismodel 'selvudvælgelse' (self selection). Husk fx eksemplet med Weber grill, hvor den prisfølsomme kunde kunne vælge den skrabede model, mens den magelige med lidt større betalingsvillighed kunne vælge modellen med askeopsamler.



# Værktøj 4

Prispsykologi

## Værktøj 4 Prispsykologi

Hidtil har vi fokuseret på, at du skal sætte din pris ud fra den værdi, dit produkt skaber for forskellige kundesegmenter, og at du vel at mærke skal differentiere dine priser fra segment til segment.

I dette kapitel om prispsykologi introducerer vi dig til, hvordan du som prissætter delvist kan styre den værdi, kunderne tillægger dit produkt. Med få og enkle virkemidler kan du komme helt ind i kundens indre beslutningskammer og påvirke de mekanismer, som til sammen får kunden til at vurdere, om prisen på dit produkt er fair, konkurrencedygtig og relevant.

Forestil dig, at du står i en forretning og skal købe en flaske hverdagsvin. Helt hypotetisk har forretningen kun to forskellige vine, du kan vælge imellem. Du kender ikke vinene, men du konstaterer, at den ene koster 35 kroner og den anden 55 kroner. Hvilken vin vælger du?

Langt de fleste vil vælge den billige vin, fordi den typiske forbruger er på udkig efter "noget i midten" og til hverdag typisk holder sig fra vine, der ligger i den dyre ende.

Forestil dig nu, at forretningen introducerer en tredje flaske vin, der koster 115 kroner, så du nu skal vælge mellem vine til henholdsvis 35, 55 og 115 kroner. Hvad ville du nu vælge?

"Det i midten" Du vil sandsynligvis gøre som ni ud af ti forbrugere, nemlig vælge vinen til 55 kroner. For når du både har et billigere og (væsentlig) dyrere alternativ, vælger du "det i midten"<sup>7</sup>.

Som en anekdotisk sidebemærkning har forskning vist, at en flaske vin faktisk opleves som bedre, når folk får at vide, at den har været dyr. I et forsøg på en restaurant gav man den samme vin til to forskellige grupper. Den ene gruppe fik besked om, at vinen havde kostet 50 kroner, og den anden at vinen havde kostet 200 kroner. Gruppen, der fik serveret den "dyre" vin, kunne bedre lide vinen (de syntes også bedre om maden, betjeningen m.m.)<sup>8</sup>.

I et andet eksperiment gentog man forsøget, men denne gang målte man på testpersonernes hjernecentre for nydelse. Eksperimentet viste øget aktivitet i nydelsescentret hos de testpersoner, der havde fået besked om, at vinen var dyr, mens aktiviteten var lavere hos testpersonerne, der havde fået besked om, at vinen var billig. Testpersonerne i den første gruppe nød simpelthen vinen mere, fordi de troede, den var bedre.

## Kunder er mennesker, der ofte tænker irrationelt

Inden for adfærdsøkonomi arbejder man især med tre forskellige typer kundeadfærd, som adskiller sig fra den traditionelle rationelle persona, som økonomisk teori typisk beskriver.

Adfærdsøkonomeerne forsøger at forstå kundernes tankemønstre og rationale bag deres beslutninger. De arbejder bl.a. med:

1. Nutidsbias, der handler om, at vi som kunder hellere bruger 100 kroner i dag end i morgen.
2. Status quo-bias, der betyder, at vi helst ikke vil forholde os til vanskelige problemstillinger.
3. Kognitive begrænsninger, der handler om, at den menneskelige hjerne langt fra er en lommeregner.

### Nutidsbias

Her og nu

Når vi mennesker "lider af" nutidsbias, lægger vi ifølge adfærdsøkonomeerne uforholdsmæssigt megen vægt på i dag. Vi udskyder helst handlinger, der er ubekvemme og omkostningsfulde her og nu, og vi ser ikke nødvendigvis de gevinster, vi kan få på længere sigt ved lige at stoppe op og tænke os om, før vi handler. Vi vil hellere foretage handlinger, der giver bonus og tilfredsstillelse i dag, og så ignorerer vi ubevidst skraldet, der potentielt dukker op i morgen.

Disse irrationelle mekanismer skal vi tage alvorligt som prissættere. Hvis du forhandler et produkt, som kunden betaler for i dag, men først får glæde af senere, så er kunden typisk mere prisfølsom. Salg af biler er et godt eksempel på dette, hvor kunden betaler et meget stort beløb up front, mens gevinsten ved handlen er spredt ud over mange år. I den sammenhæng kan leasing - hvor man i højere grad betaler samtidig med, at man oplever nytte af produktet - være en fornuftig prismodel som alternativ.

### Status quo-bias

"Giv mig standard"

Som mennesker og kunder er vi i varierende grad domineret af status quo-bias, der betyder, at vi er styret af trygheden ved at vælge standardproduktet frem for produktet med ekstra egenskaber eller særligt bekvemme features. Behøver vi askeopsamler på Weber-grillen? Skal vi tage den lidt dyre vinmenu på restauranten? Er det nu nødvendigt med den fulde pakke af ekstraudstyr til den ny Fiat 500?

Som prissætter er det vigtigt, at du er meget bevidst om, hvordan du præsenterer dit standardprodukt, og hvordan du arbejder med mindre og ikke mindst mere attraktive versioner af samme produkt. Ifølge adfærdsøkonomerne har din kunde som udgangspunkt en tilbøjelighed til at vælge dit standardprodukt, og du er derfor nødt til at etablere stærke incitamenter for at få kunden til at vælge et dyrere (og bedre) produkt.

### **Kognitive begrænsninger**

Små puf Den menneskelige hjerne er spækket med mageløse ubekendte, du som prissætter kan få gavn af at medtænke i din prissætning. Din kundes hjerne er og bliver aldrig den logiske muskel, du kunne drømme om. Derfor skal du overveje, hvordan du kan tage en del af styringen for at styrke kundens opmærksomhed i forhold til dit produkt. Du kan blandt andet overveje, hvordan du via små puf (nudges) kan påvirke beslutningsprocessen i retning af dit produkt.

### **Irrationel inspiration**

Adfærdsøkonomien blev grundlagt af Daniel Kahneman og Amos Tversky, der markerede sig med studier i dømmekraften og beslutningstagningens psykologi. De har blandt andet excelleret i inspirerende eksperimenter i bogen *Thinking Fast and Slow* (2013). Sideløbende har prominente personer som psykologen Daniel Gilbert, juristen Cass Sunstein og økonomerne Richard Thaler og Dan Ariely med flere udvidet vidensgrundlaget på området.

Vi har selv hentet stor inspiration fra disse frontløbere, når vi har arbejdet med værdibaseret prissætning, og vi opfordrer dig til at opsøge deres litteratur og se nærmere på deres foredrag på [Teditalk.com](http://Teditalk.com).

Dan Ariely, der har beskæftiget sig med irrationelle beslutninger i sin forskning - og som i øvrigt arbejder i et befriende, uakademisk sprog - har blandt andet gennemført et tankevækkende eksperiment med sine studerende på Duke University i North Carolina<sup>9</sup>.

Ariely arrangerede som eksperiment en auktion for sine studerende, hvor de skulle byde på forskellige effekter. Før auktionen gik i gang, bad Ariely sine studerende overveje, om de for et givent produkt ville betale et beløb svarende til de sidste to cifre i deres CPR-nummer. Dette abstrakte spørgsmål fik betydning for de studerendes betalingsvillighed, for da auktionen startede, viste det sig, at studerende med høje cifre i enden af deres CPR-numre bød op til 50 procent mere for varerne, end dem med lave cifre.



**Irrelevante stimuli** Det lyder umiddelbart mærkværdigt og irrationelt, og det er det på sin vis også, men Dan Ariely bekræftede antagelsen om, at vi via irrelevante stimuli - altså ved at trække på psykologiens mekanismer - kan påvirke kundernes betalingsvillighed og deres evne til at vurdere, om en pris er passende eller ej.

### Tag kontrollen

Forståelse af prispsykologi handler, når alt kommer til alt, om, at du som prissætter ikke skal lade det være op til kundens luner at bestemme, om prissætningen af dit produkt er relevant eller ej. Med en prisstrategi, som også bygger på psykologisk indsigt, kan du tage en del af kontrollen over kundens beslutningsproces. Det handler om, som tidligere skrevet, at komme ind i kundens beslutningskammer – der, hvor kunden beslutter sig for at købe eller ej. Som prissætter kan du spille en vis rolle i dette kammer, og hvis du gør det godt, kan din indsats blive afgørende.

**Referencepris** En af de klassiske metoder til at styre kundens referencepris er at tilbyde en guld-, sølv- og bronzepakke. Det er en enkel og klar metode til at påvirke kundens beslutningsproces:

- **Guldpakken** indeholder alle de produktgenskaber, din kunde overhovedet kunne ønske sig. Formålet med guldpakken er at tilbyde et referencepunkt, der viser den ultimative værdi af produktet.
- **Sølvpakken** indeholder de produktgenskaber, du tænker vil matche de fleste kunders behov. Den må ikke fremstå som en skrabet version af guldpakken, men er frataget guldpakkens ekstraordinære luksuselementer.
- **Bronzepakken** er en reduceret version af sølvpakken. Den har kun til formål at anspore kunden til at bruge lidt flere penge og vælge sølvpakken.

Bemærk forskellen i denne prissætning. Guldpakken er eksorbitant dyrere end sølvpakken. Det giver kunden en følelse af, at han sparer en masse penge, uden

Guld	Sølv	Bronze
Absolut high end:	God og gedigen:	Skrabet:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alt inkluderet.</li><li>• De færreste køber denne, men pakken tilbydes for at få kunden til at vælge sølvpakken.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indeholder de vigtigste produktgenskaber.</li><li>• Den pakke, du vil have kunden til at købe.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indeholder få basisegenskaber.</li><li>• De færreste køber denne, men pakken tilbydes for at få kunden til at vælge sølvpakken.</li></ul>
<b>Pris: 500.000 kr.</b>	<b>Pris: 190.000 kr.</b>	<b>Pris: 120.000 kr.</b>

at give afkald på afgørende produkttegenskaber, hvis han køber sølvpakken. Samtidig er sølvpakken kun lidt dyrere end bronzepakken. Det giver kunden en (berettiget) oplevelse af, at han får et væsentligt bedre produkt, hvis han betaler lidt mere.

”Det i midten” Enkelte kunder vil sandsynligvis vælge guldpakken eller bronzepakken, men disse to pakkers væsentligste formål er altså at rette kundens opmærksomhed mod ”det i midten”, nemlig sølvpakken.



### Case: Variabel eller fast pris?

For mange produkter og services gælder det, at kunderne køber produktet få gange, mens du som producent eller leverandør sælger dem mange gange. Som virksomhed oparbejder du derfor ofte relevant viden om, hvad dine kunder efterspørger, hvor ofte de skifter produkt, og hvor meget ekstra, de ender med at købe. Denne viden skal du systematisk opsamle og udnytte til at forbedre dine produkter og din prissætning.

En dansk B2B virksomhed havde gennem mange år løbende arbejdet med at optimere sin prissætning. Virksomhedens produkt var sammensat af mange elementer, og derfor indgik det eksplicit i kontrakten med kunden, hvilke produkter og ydelser kunden frit kunne trække på, samt hvilke der blev afregnet efter forbrug.

Virksomheden havde løbende opbygget viden om kundernes forbrugsmønstre og vidste derfor med temmelig stor sikkerhed, hvad kunderne havde særligt fokus på ved indgåelse af kontrakterne, men også hvilke produkter og ydelser kunderne havde en tendens til at undervurdere deres behov for.

Ved at udnytte denne viden kunne virksomheden optimere sin indtjening yderligere. I de tilfælde, hvor kunderne undervurderede brugen, var det mest profitabelt at tage betaling, hver gang produktet blev aftaget (forbrugsafregning), mens produkter og ydelser, hvor kunderne overvurderede brugen, for virksomheden egnede sig bedst til afregning med fast pris.

Ved at benytte sin viden om kundernes forventninger til brugen af produktet kunne virksomhedens tilbud dermed fremstå attraktivt, når kontrakten skulle indgås, og virksomheden kunne samtidig få ekstra efterfølgende betaling for produkter og ydelser, der ikke umiddelbart havde kundens fokus.

De fleste, som er eller har været medlem af et fitnesscenter, har mærket denne metode på egen krop, om man så må sige. Den er nemlig kernen i den måde, fitnessbranchen drives på, hvor kunderne typisk betaler en fast, månedlig pris og efterfølgende træner langt mindre, end de forventede da de tegnede abonnement.

## Irrelevante alternativer slører prisfølsomheden

Når man for alvor er blevet grebet af værdibaseret prissætning og har opdaget, at det faktisk gavner forretningen markant at sætte den rigtige pris, kan man slet ikke lade være med at analysere andre virksomheders prissætning. Hvilke strategiske og ikke mindst psykologiske overvejelser ligger bag priserne? Hvordan har virksomheden bestræbt sig på at forstå kundens psykologi? Hvad virker, og hvad virker tilfældigt? Vi er som prisnørder særlig ramt af denne tilbøjelighed, og vi støder jævnligt på temmelig besynderlige, men også tankevækkende prismodeller.

Det engelske, velrenommerede tidsskrift The Economist tilbød i lang tid tre forskellige abonnementer:

Abonnement 1	Abonnement 2	Abonnement 3
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilsendt magasin hver uge.</li><li>• Fuld adgang til <a href="http://www.economist.com">www.economist.com</a>.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tilsendt magasin hver uge.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuld adgang til <a href="http://www.economist.com">www.economist.com</a>.</li></ul>
<b>Pris pr. år: \$125</b>	<b>Pris pr. år: \$125</b>	<b>Pris pr. år: \$59</b>

Umiddelbart kunne man få den opfattelse, at prissætteren hos The Economist ikke rigtig har tænkt sig om, når han tilbyder to væsentligt forskellige abonnementer til den samme pris. Hvad kan årsagen dog være til, at abonnement 1 og 2 koster det samme, når abonnement 1 er så meget mere attraktivt end 2? Abonnement 2 virker jo komplet irrelevant, når man med abonnement 1 ikke bare får magasinet tilsendt hver uge, men også får fuld adgang til [www.economist.com](http://www.economist.com), uden at skulle betale ekstra.

Adfærdsøkonomen Dan Ariely undrede sig på samme måde som os og satte sig for at undersøge, om The Economists prismodel nu også var så tosset endda. Han gennemførte et eksperiment, hvor to grupper af testpersoner fik tilbudt The Economist efter to forskellige prismodeller.

Den ene gruppe blev præsenteret for The Economists egen model med de tre abonnementsformer. Den anden gruppe fik kun mulighed for at vælge mellem abonnement 1 og abonnement 3.

Resultatet af eksperimentet var slående. Andelen af personer i de to testgrupper, der valgte abonnement 1, varierede markant. I testgruppe 1 valgte 84 procent abonnement 1. I testgruppe 2 var det kun 32 procent<sup>10</sup>.

Testgruppe 1		Testgruppe 2	
<b>Abonnement 1</b>	<b>84%</b>	<b>Abonnement 1</b>	<b>32%</b>
Web + magasin: Pris pr. år: \$125		Web + magasin: Pris pr. år: \$125	
<b>Abonnement 2</b>	<b>0%</b>		
Magasin: Pris pr. år: \$125			
<b>Abonnement 3</b>	<b>16%</b>	<b>Abonnement 3</b>	<b>68%</b>
Web: Pris pr. år: \$59		Web: Pris pr. år: \$59	

### Prismæssig genistreg

The Economist havde altså begået en prismæssig genistreg ved at medtage det umiddelbart irrelevante abonnement 2. For ved at tilbyde det, ingen ville vælge, valgte 52 procentpoint flere det dyre abonnement. Og dermed øgede The Economist den gennemsnitlige omsætning per kunde med over \$34.

Det irrelevante alternativ

Den dybereliggende årsag til, at et irrelevant alternativ ofte virker, finder vi i menneskets psykologi. For ved at tilbyde et irrelevant alternativ kan du påvirke kunden til at gå efter "mest værdi for pengene", frem for "den laveste pris".

### Priser vurderes relativt

For mange kunder er prisen et relativt begreb. Skønt vi som prissættere kunne ønske det modsatte, så tænker kunden ikke absolut, og det er vi nødt til at tænke ind i prissætningen.

Et studie undersøgte dette ved at spørge kunderne i en forretning, om de ville gå til nabobutikken for at spare 30 kroner. Kunderne fik valget mellem at betale 90 kroner i den forretning, de allerede befandt sig i, eller give 60 kroner i naboforretningen. 68 procent af kunderne valgte at gå til naboforretningen for at spare de 30 kroner<sup>11</sup>.

For en anden gruppe af kunder stod valget mellem et produkt til 750 kroner i den ene forretning og 720 kroner i naboforretningen. Her valgte kun 29 procent at gå til naboforretningen for at spare de 30 kroner.

Det afgørende er altså ikke den faktiske besparelse, men hvor stor besparelsen er i forhold til prisen. Det er værd at huske, når du overvejer priser og rabatter. Det vil i mange tilfælde være mere effektivt at tilbyde en stor (relativ) rabat på en delkomponent i produktet, frem for at tilbyde en mindre, procentvis rabat på den samlede pris.

Resultaterne af dette studie kan være med til at forklare, hvorfor mange virksomheder tilbyder rentefri finansiering, eller at hoteller tilbyder gratis morgenmad frem for en lille rabat på den samlede pris per nat. Den logik er også værd at have in mente, når det er tid til at skrue priserne i vejret. Det afbøder kritik og kundeflugt at introducere flere små procentvise prisstigninger frem for meget store spring opad i prisen.

### **Hvorfor 99 kr., når prisen i realiteten er 100 kr.?**

Rygterne siger, at traditionen med de "skæve" priser stammer fra butiksejernes behov for at kontrollere deres medarbejdere, da det er sværere for ekspedienterne at stoppe penge i egen lomme, når kunden skal have byttepenge.

Men der er også gode psykologiske årsager til at bruge priser, der ender på ni. Eksperimenter viser, at forbrugerne rent kognitivt har svært ved at håndtere mange cifre. Vi har en tilbøjelighed til at fokusere på de første cifre i et beløb og til at ignorere de sidste cifre. Resultatet er, at forskellen mellem 199 kroner og 300 kroner ved et hurtigt øjekast for mange ser ud til at være 201 kroner og ikke 101 kroner (virkede det på dig?).

Empirien står i kø for at dokumentere værdien af 9'er-priser. I 2003 sendte et postordrefirma sit tøjkatolog ud med to forskellige sæt priser. I den ene version af kataloget sluttede priserne på 9, mens de i den anden version sluttede på andre cifre. Forsøget viste, at en pris på \$49 kunne øge salget med op til 40 procent i forhold til en pris på \$45 (se Eric T. Anderson & Duncan I. Simester, 2003). I et andet forsøg, foretaget af Nicolas Guéguen (2009) på en restaurant, dokumenterede man mærkbare effekter ved at sætte prisen på en bestemt pizza til £7.99, mens øvrige pizzaer kostede £8.00. Næsten halvdelen af kunderne valgte den pågældende pizza, hvilket kun var tilfældet i 33 procent af tilfældene, når alle pizzaer kostede £8.00. Ved at sætte prisen ned med bare £0,01, øgede man altså salget af den udvalgte pizza med næsten 50 procent (fra hver tredje til hver anden pizza).

**Prispunkter** Selvom mange virksomheder er klar over effekten ved at vælge attraktive priser, så sker det ofte, at det kun er nogle af produkterne, der bliver prissat på de attraktive prispunkter. Der er flere årsager til dette. For det første vil en Cost+ Prissætning ofte føre til "skæve" priser, og hvis ikke virksomheden har en aktiv

politik om at afrunde til attraktive prispunkter, så sker det som regel ikke. For det andet fører den årlige procentvise prisregulering til, at priser, der til at starte med var fastsat rigtigt, ender meget uheldigt. Vi støder af og til på eksempler, hvor den attraktive pris på 99 kroner er blevet til 101,97 kroner, fordi alle priser er blevet reguleret med 3 procent. Hvis du som virksomhedens prissætter ikke klart får defineret, hvilke prispunkter, I ønsker at benytte, så er der stor sandsynlighed for, at det går galt, når prislisterne bliver opdateret.

### **Case: Forbedre indtjeningen ved kun at benytte attraktive prispunkter**



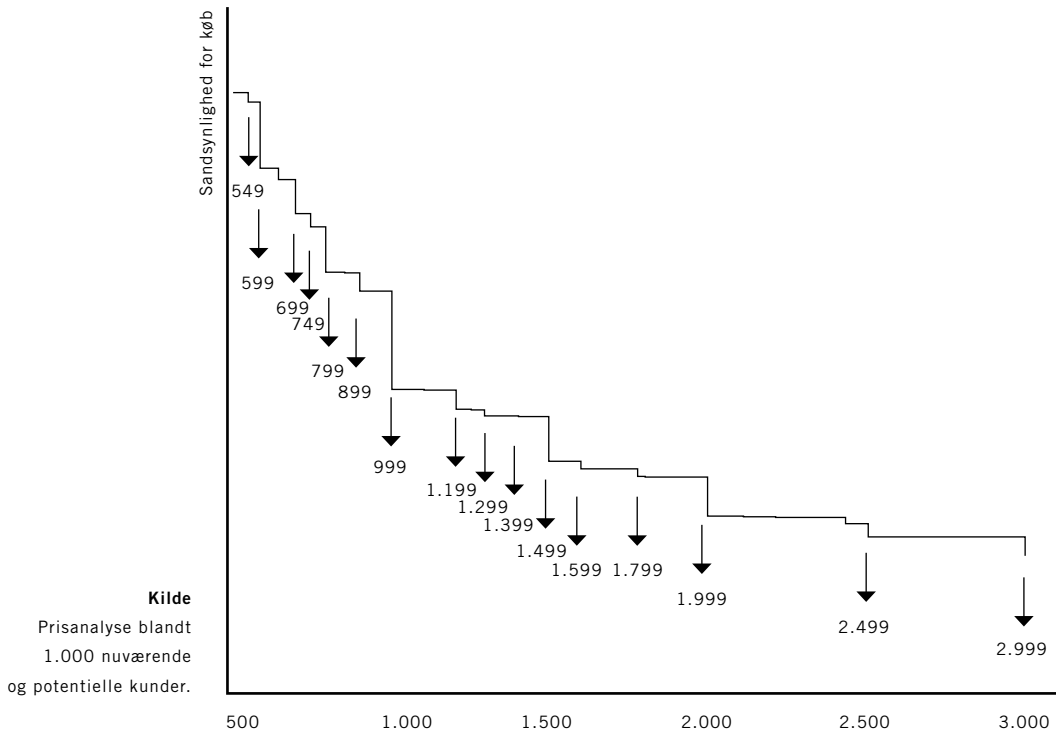
En virksomhed fremstiller produkter til privatkunder og sælger dem gennem forhandlere i Danmark og Tyskland. Som det er kutyme i branchen, udarbejder virksomheden hvert år en produktliste med vejledende udsalgspriser. Virksomheden prissætter i nogen grad sine produkter på attraktive prispunkter (typisk sluttende på 9), men prispunkterne anvendes ikke konsekvent, og særligt i forbindelse med prisreguleringer ender priserne uden for de mest attraktive prispunkter. Virksomheden har 800 produkter og benytter mere end 330 forskellige prispunkter.

Som rådgivere for virksomheden kortlagde vi, hvilke prispunkter der rent faktisk er attraktive for kunderne i virksomhedens produktkategorier. Vi gennemførte en undersøgelse blandt potentielle kunder, og den efterfølgende analyse viste, at der var stor forskel på, hvor attraktive kunderne opfattede forskellige prispunkter, og at der derfor var mange ekstra penge at hente ved at vælge de rigtige prispunkter.

Undersøgelsen viste blandt andet, at kundernes vilje til køb faldt væsentligt, når en pris blev ændret fra 999 kroner til 1.000 kroner, og fra 1.499 kroner til 1.500 kroner. I figuren nedenfor kan du se, hvordan sandsynligheden for, at kunderne ville købe, afhang af prisen. Jo højere pris, jo mindre var interessen for at købe. Men bemærk de store spring på kurven. Når prisen fx stiger fra 999 til 1000 kroner, falder sandsynligheden markant. Virksomheden bør derfor aldrig vælge en pris på 1.000 kroner. I stedet bør den sætte prisen til 999 kroner eller vælge næste store fald på kurven, nemlig 1.199 kroner.

Resultaterne gav således virksomheden indsigt i, hvilke prispunkter de bør benytte i deres prislister, og hvilke priser, der bør rundes op eller ned til nærmeste prispunkt. Analysen fortalte desuden, at virksomhedens overskud kunne øges med omkring 1-5 procent, hvis de konsekvent arbejdede med psykologiske prispunkter.

Figur 11 **Benyt udelukkende attraktive prispunkter**



### Rabat eller ekstrabetaling?

Uanset hvordan du sammensætter og præsenterer dine priser, er det afgørende, at dine kunder oplever priserne som fair. Men fairness er ikke en fast størrelse. Så meget desto mere er det vigtigt, at du sætter referencen på et både fair og fornuftigt niveau.

Hvis du sælger paraplyer, skaber dit produkt selvsagt større værdi, når det er regnvej, men budskabet om, at paraplyerne koster 20 procent ekstra i dag på grund af mængde, går naturligvis ikke. Du bør i stedet arbejde med din referencerpris og så indføre særlig solskinsrabat i de perioder, hvor det med regnvej har lange udsigter.

Pointen er naturligvis, at kunder hader at betale ekstra, men elsker at få rabat.

## Eksempel: Billigere Coca Cola, når det er koldt?

Eksempel Tilbage i 1999 testede Coca Cola en ny type sodavandsautomat. Maskinen var udstyret med et termometer, der målte udendørstemperaturen på den pågældende lokation. Automaten var indrettet således, at prisen for en cola varierede afhængig af temperaturen. Når det var varmt, steg prisen, og når det var koldt, faldt den. Man kan sige, at prismodellen til enhver tid flugtede med produktets værdiskabelse, og som prisnørd kunne man med glæde notere sig, at der nu var lanceret et mønstereksempel på prisdifferentiering. Men allerede inden automaten blev lanceret bredt, trak Coca Cola konceptet tilbage pga. dårlig omtale.

Problemet var, at Coca Cola i en artikel i New York Times fik fortalt, at den nye automat skulle sikre, at virksomhedens produkt blev solgt dyrere på varme dage end på kolde dage<sup>12</sup>. Måske havde vi haft temperaturstyrede Cola-automater i dag, hvis virksomheden i sin tid havde fortalt, at de lancerede konceptet for at sikre kunderne rabat på kolde dage.

## Opsamling

Kunder er ikke rationelle regnemaskiner. De baserer ikke kun deres produktvalg på en faktabaseret kalkule af værdiskabelsen. Hvordan prisen opfattes og særligt kundens reference på købstidspunktet, har stor betydning for, hvad han eller hun vælger.

Det er derfor afgørende, at du med din prissætning tager kontrollen over, hvordan prisen på dit produkt opfattes. Det gør du bl.a. ved:

- Selv at sætte kundens reference, fx ved guld, sølv og bronzemodeller, der leder kunden i retning af den model, du ønsker at sælge.
- Kun at benytte attraktive prispunkter til dine produkter. 1.999 kr. opfattes som væsentligt billigere en 2.000 kr. af mange kunder.
- Præsentere differentierede priser som en rabat i stedet for en ekstrabetaling.







# Værktøj 5

Rabatter

## Værktøj 5 Rabatter

Rabatordninger er et strategisk vigtigt supplement til de øvrige prissætningsværktøjer, du arbejder med. Rabatter kan øge kundens loyalitet over for både dit brand og produkt, de kan skabe nye, attraktive kunder, de kan øge din salgsvolumen og dermed styrke din topline (omsætning) markant. Men rabatter kan også udvikle sig til en usund glidebane mod en væsentlig forringet fortjeneste, hvis ikke vi tænker os om.

For enhver virksomhed er det centralt at have en klar strategi for, hvordan, hvornår og til hvem, der skal gives rabat. Måske har din virksomhed allerede gennemtænkt og formuleret jeres rabatstrategi, I har den måske ligefrem skrevet ned, og måske er den også allerede forankret til yderste salgsled i organisationen?

Hvis det er tilfældet, håber vi, at du alligevel vil læse videre og blive inspireret til eventuelt at kvalificere jeres strategi på området yderligere. Hvis ikke, kan dette blive dit bedste værktøj af dem alle.

### Undgå rysten på hænderne

Gennem vores arbejde har vi oplevet, at mange virksomheder arbejder både vel-funderet og professionelt med deres rabatstrategi, og at mange tilmed får skabt en sund rabatkultur i virksomheden. Men vi har også identificeret rysten på hænderne rundt omkring, når virksomheder bliver mødt af kunder, der forlanger rabat. I disse tilfælde har vi sammen med de pågældende virksomheder måttet konstatere, at sælgernes iver for at udføre deres job, nemlig sælge, har ført til salg, der godt nok har styrket topline, men i uhensigtsmæssig grad samtidig har svækket bundlinjen. Årsagen hertil har hver gang vist sig at bunde i fraværet af en nagelfast rabatstrategi i de pågældende virksomheder.

#### Professionelle kunder

Måske kender du tendensen fra din egen virksomhed? Én af dine dygtige sælgere er ved at lukke en solid ordre, der vil styrke både jeres top- og bundlinje markant. I forhandlingens sidste fase bringer kunden ønsket om yderligere rabat på banen. Han vil gennemføre den aftalte ordre, og han fortæller jer tilmed, at han overvejer at øge ordrens omfang med 30 procent, men at det i givet fald er en forudsætning, at han får 20 procents rabat på den samlede ordre. Han er måske ligefrem en tilbagevendende kunde, hvilket naturligvis styrker hans forhandlingsposition, han har forberedt sig godt og præsenterer jer for det ene gode argument efter det andet. Han påpeger blandt meget andet, at jeres konkurrenter har henvendt sig til ham flere gange de seneste måneder, og at de er meget ivrige efter at etablere samarbejde med ham. Med slet skjulte forhand-

lingstekniske miner fortæller han desuden, at virksomhedens bestyrelse har bedt ham afdække markedets muligheder ekstra grundigt, før han vælger leverandør.

Der er skrevet meget inspirerende litteratur om forhandlingsteknik, og du kender naturligvis forhandlingsværktøjerne allerbedst i dit eget marked. Men hvad gør du og din sælger, når I møder velargumenterede krav om rabat? Står I fast på jeres pris, eller giver I efter for presset for at gennemføre salget? Og hvis I gør det, hvor langt skal I så gå ned i pris? Og lige så vigtigt: Hvordan sikrer I, at I kun giver rabat, når det er absolut nødvendigt for at lukke salget?

Svarene på disse spørgsmål ligger ikke overraskende i en klar rabatstrategi. Før vi beskriver, hvordan du kan udvikle eller videreudvikle din rabatstrategi og ikke mindst geare din salgsorganisation til at føre strategien ud i livet, er det nødvendigt med et par indledende overvejelser og pointer.

### **Pris >< Rabat**

Begreberne pris og rabat er to væsensforskellige ting. Hvor pris er udtryk for den værdi, produktet reelt skaber for kunden, er rabat et signal til kunden om, at han får mere værdi, end han betaler for.

Det kan lyde banalt, men bemærk alligevel forskellen i den psykologiske refleksion, som begreberne pris og rabat afføder. Prisen giver kunden dækkende vished om, at han får tilført relevant eller passende værdi i forhold til de behov, han står med: "Jeg får til fulde det, jeg betaler for, og som jeg har behov for". Rabatten som begreb går et skridt videre ved at give kunden vished om, at han tilmed har gjort en god forretning: "Jeg får til fulde det, jeg har behov for, og jeg har med overvejende sandsynlighed ikke betalt for meget".

Forskellen på de to psykologiske refleksioner er interessant. Prisen er en absolut størrelse, der skaber vished om konkret værdiskabelse, mens rabatdimensionen er relativ og som sådan skaber en oplevelse af øget tilfredshed, øget loyalitet, og en form for eksklusivitet.

Prisen som begreb abonnerer således på objektive mekanismer i kundens bevidsthed, mens rabatten opererer subjektivt. Så meget desto mere er det centralt, at vi som prissættere er bevidste om, at pris og rabat er to temmelig forskellige begreber, der skal supplere hinanden i et gensidigt forhold.

Lige så vigtigt er det derfor, at vi også kommunikerer vores priser og rabatter i lyset af den objektive og den subjektive perception. I mange brancher benytter man listepreiser, så kunder (og konkurrenter) kan se, hvad produkterne koster. Rabatter derimod bliver sjældent kommunikeret offentligt. De lever et mere skjult liv og tilbydes kun de kunder, som udtrykker prisfølsomhed.

Af samme årsag kan rabatterne være vanskelige at styre. I forhandlingssituationen bliver vi som mennesker påvirket af kundens signaler, og hvis vi i de situationer ikke har en klar rabatstrategi, kan vi i kampens hede ende med at give for mange og for store rabatter, der ikke lever op til formålet om at "få handlen i hus", uden at belaste bundlinjen unødigt.

Vi skal opøve en rabatkultur, hvor vi selv har styringen, og hvor vi trygt giver kunden ansporende rabat, uden at belaste vores egen bundlinje i for stor grad. Tilgangen til rabatter skal fremme en særlig adfærd hos kunden, der bevæger ham eller hende i balanceret retning af beslutningen om at aftage netop vores produkt i bevidstheden om, at der er "gjort en god handel".

### **Tre former for rabat**

En rabat er altid styret af en form for motiv. Kunden har sine årsager for at ønske rabat, men som sælger af et produkt eller en ydelse befinder du dig også i en situation, hvor forskellige motiver styrer din holdning til, hvorfor der eventuelt skal gives rabat.

Vi beskriver her tre typiske former for rabat, som hver især er styret af væsensforskellige motiver: Introduktionsrabat, mængderabat og rabat til de prisfølsomme.

Når vi indleder nye kunderelationer, opleves det ofte, at både vi og kunden mærker en form for usikkerhed. Dels i forhold til den personlige relation, men i lige så høj grad vil kunden være usikker på, om vores produkt nu også tilfører den ønskede værdi. Begge former for usikkerhed kan potentielt være barrierer for, om vi får "lukket en handel" sammen.

#### **Introduktionsrabat**

Som sælger af produktet kan du bekæmpe usikkerheden ved at give kunden en reduceret pris, første gang han eller hun køber eller i en afgrænset periode derefter. En introduktionsrabat sender et troværdigt signal til kunden om, at du tager usikkerheden i forhold til produktet alvorligt, og samtidig har det den sideeffekt, at jeres relation forbedres - kunden oplever imødekommenhed.

I kraft af, at der er tale om en introduktionsrabat, som i sagens natur er tidsafgrænset på den ene eller den anden måde, fortæller du samtidig kunden, at du tror så meget på værdien af dit produkt, at rabatten ikke gives, når kundens usikkerhed omkring produktets værdiskabelse er væk.

#### **Mængderabat**

Kunder, der aftager dit produkt i større mængder, befinder sig ofte i en god forhandlingsposition. De ved, at de bidrager til din virksomheds succes, og samtidig har de typisk overblik over dine konkurrenters prisstrukturer. Med afsæt i den erkendelse forventer de derfor, at du møder dem med særlige rabatter.

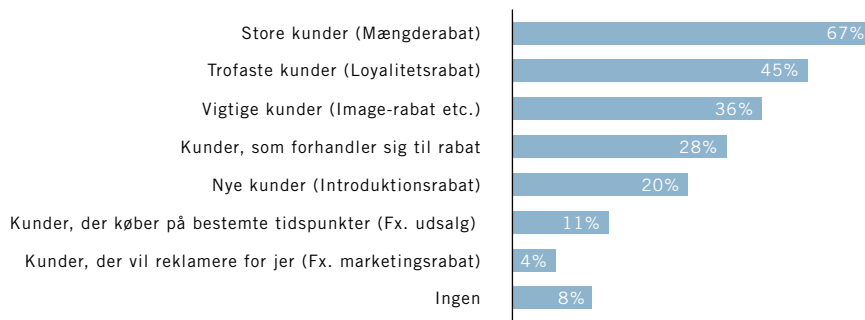
I nogle tilfælde er denne type af kunder tilmed så store, at de kan have et godt alternativ ved eventuelt at fremstille produktet selv. Disse forhold er med til at mindske betalingsvilligheden, og det bringer dig i en situation, hvor du er nødt til at overveje relevante rabatter for at gennemføre dit salg.

#### Rabat til de prisfølsomme

I mange tilfælde opnår dine kunder forskellig værdi ved at aftage dit produkt. For nogle er værditilførslen høj, for andre moderat, og for andre igen er den mindre vigtig. I disse situationer kan løsningen være at differentiere prisen på tværs af kundesegmenterne, eller at overveje rabat for de mest prisfølsomme kunder - altså de kunder, som ikke ligefrem ligger vågne om natten for at aftage dit produkt. I praksis opnår du på den måde differentierede priser, men uden at skille med det.

Vi spurgte 500 danske virksomheder om, hvilke kunder de giver rabat.

Figur 12



#### Kilde

Pricing Excellence projektet, spørgeskemaundersøgelse med svar fra 500 danske virksomheder, 2015

## Undgå rabatglidebanen

De fleste virksomheder kender til kundeforhold, hvor der langsomt har sneget sig usunde standarder for prissætning ind ad bagdøren. Måske kender du det fra din egen virksomhed, at udvalgte kunder betaler markant mindre end andre. Det er ikke, fordi disse kunder bidrager særligt til bundlinjen, eller fordi der er langsigtet udsigt til, at de kommer til det. Måske har du helt glemt årsagen til udvalgte kunders rabatter. Måske husker du, hvornår glidebanen blev etableret. Måske var det på et tidspunkt, hvor din virksomhed var særligt presset, og hvor der derfor var behov for at øge tilstrømningen af ordrer.

Uanset hvad den historiske årsag er til, at du har bevæget dig ud på rabatglidebanen over for nogle af dine kunder, så er der kun en løsning. Det er at gøre noget ved det og fremover sikre, at der ikke opstår lignende glidebaner.

Før vi fortæller dig, hvordan du kan arbejde med rabatter fremover, beskriver vi helt kort de tre mest udbredte rabatglidebaner.

#1 Rabatter skaber afhængighed

De fleste virksomheder kender til det at bruge rabatter for i en snæver vending lige at sikre kvartalets eller årets salgsmål. De fleste kan også nikke genkende til, at en kunde har fået større rabat, end hans ordre fortjente. Midt i glæden over den flotte topline ("Yes, vi nåede salgsmålet!") genkender de fleste også den bitre smag af svækket bundlinje, der trænger sig på.

Rabatter er ofte den rigtige løsning. Problemet er bare, at det tit skaber afhængighed hos kunden, hvis din rabatstrategi ikke er nagelfast, og hvis du ikke er meget klar, når du giver rabat.

Der sker typisk det, at rabatter til at begynde med gives til et afgrænset segment af kunder. Snart udvides segmentet en smule, og hvis du ikke er varsom, spreder rabatterne sig. Når først dine kunder i bred forstand får fært af, at dine priser altid står til forhandling, vil du opleve et tilbagevendende ritual, hvor dine kunder konstant tryktester din rabatvillighed.

#2 For stort fokus på omsætning

I alt for mange virksomheder er den gode sælger defineret som ham eller hende, der lander nye kunder og store ordrer. Vi har i en vis grad en tilbøjelighed til at fokusere på topline og markedsandele, når vi lovpriser sælgernes spektakulære bedrifter. Hvis det har kostet en rabat på 20 procent at lukke en umiddelbart indbringende kontrakt, er vi nødt til at spørge os selv hver gang, om det nu også var en god forretning.

Forestil dig, at du leder en virksomhed, som fremstiller et produkt, der koster 700 kroner at producere. Konkurrencen er hård, og du har prissat produktet til 1.000 kroner. En af virksomhedens største kunder efterspørger en dag 5.000 stk. af produktet. Sælgeren kommer til dig med en velargumenteret formodning om, at I kan sælge det dobbelte, nemlig 10.000 stk, hvis I tilbyder kunden 20 procent rabat. Giver du ham lov?

Regnestykket ser sådan ud:

	Salg til listepri	Salg med rabat	
Listepri	1.000	1.000	
Rabat	0%	20%	
Pris efter rabat	1.000	800	- 20%
Variable omkostninger pr. stk.	700	700	
DB pr. stk.	300	100	
Mængde	5.000	10.000	
Omsætning	5.000.000	8.000.000	+ 60%
Overskud	1.500.000	1.000.000	- 33%

Trods fristelsen til at øge omsætningen på ordren fra fem til otte millioner vil det tydeligvis være en dårlig forretning, da overskuddet på handlen samtidig vil falde med en tredjedel (0,5 mio. kroner) ved en rabat på 20 procent. Hvis du giver din sælger lov til at yde denne rabat, skal du have andre langsigtede og tungtvejende årsager til det. Hvis ikke du har det, befinder din virksomhed sig på en glidebane mod en svagere bundlinje.



### Case: Følg op på effekten af pris- og rabatændringer

Mange virksomheder overvejer pris- eller rabatændringer grundigt, før de gennemføres. De udvikler business cases og baserer det forventede mersalg på tidligere erfaringer og bedste bud. En del af disse virksomheder glemmer imidlertid at evaluere effekten af rabat- eller prisændringerne efterfølgende og misser dermed vigtig viden om, hvor prisfølsomme deres kunder er. Viden som kan være med til at gøre den næste rabat- eller prisbeslutning endnu bedre.

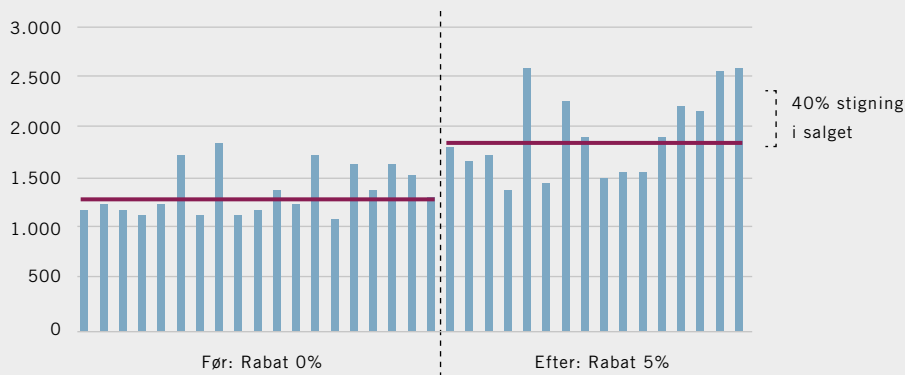
En mellemstor dansk B2B virksomhed har omlagt deres rabatter til kunderne på det tyske marked. For at øge indtjeningen differentierer virksomheden nu rabatterne på tværs af produkter. Virksomheden får løbende nye produkter og presses jævnligt af kunderne for at give flere og større rabatter. Marginerne er små, og selv små rabatændringer har stor betydning for bundlinjen.

Vi samarbejdede med virksomheden om at analysere, hvor stor effekten af rabatændringerne rent faktisk havde været. Førte de til øget salg? Og hvis de gjorde, var det så tilstrækkeligt til at kompensere for det lavere dækningsbidrag?

Vi undersøgte salgsdata for perioden både før og efter rabatændringen. Figuren nedenfor viser ændringen for et af produkterne. Her steg antallet af solgte enheder med 40 procent, efter at rabatten var øget fra 10 til 15 procent.

Solgte enheder per uge.

Figur 13





Produktets dækningsgrad lå før rabatændringen på 16 procent, så stigningen i salget på 40 procent var ikke tilstrækkeligt til, at rabatændringen var profitabel for dette produkt. Regnestykket bag den konklusion ser ud som nedenfor, hvor det fremgår, at rabatændringen er profitabel, hvis mersalget er større end 45 procent.

$$\frac{- \text{Prisændringen i \%}}{\text{Dækningsgrad} + \text{Prisændringen i \%}} = \frac{- (- 5\%)}{16\% + (- 5\%)} = \mathbf{45\%}$$

For andre af virksomhedens produkter så det bedre ud. Her havde rabatændringen ført til øget salg, der mere end opvejede det lavere dækningsbidrag. Rabatstigningerne var altså især profitable for produkter med høj dækningsgrad. Med afsæt i den læring udviklede vi nedenstående tabel, der viser det nødvendige mersalg for, om en pris- eller rabatændring nu også er profitabel.

Det fremgår af tabellen, at hvis prisen sættes ned med 5 procent på et produkt med en dækningsgrad på 20 procent, så skal salget stige med mindst 33 procent for, at ændringen er profitabel.

Prisændring	Dækningsgrad før prisændring							
	5%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%
+20%	-80%	-67%	-50%	-40%	-33%	-29%	-25%	-22%
+15%	-75%	-60%	-43%	-33%	-27%	-23%	-20%	-18%
+10%	-67%	-50%	-33%	-25%	-20%	-17%	-14%	-13%
+5%	-50%	-33%	-20%	-14%	-11%	-9%	-8%	-7%
0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
-5%	-	100%	33%	20%	14%	11%	9%	8%
-10%	-	-	100%	50%	33%	25%	20%	17%
-15%	-	-	300%	100%	60%	43%	33%	27%
-20%	-	-	-	200%	100%	67%	50%	40%

### #3 Manglende overblik

Når vi hjælper danske virksomheder på prissætningsområdet, oplever vi ofte, at det med rabatter af og til har det med at flyve under radaren. Vi registrerer, at ledelsen ikke er helt klar over omfanget af de rabatter, sælgerne giver. Der er måske en tendens til, at man ikke altid har føling med de skjulte rabatstrukturer: Det kan være særlige betalingsvilkår, eksklusive bonusaftaler, gratis tilbehør, eller situationer, hvor der gives rabat ved at tilbyde særlige nettopriser. Denne type af usynlige og ofte drænende rabatter gør det ikke bare vanskeligt for ledelsen at få overblik, det udhuler også bundlinjen.

## Få overblik med Price Waterfall

Første skridt i retning af bedre rabatstyring handler om at få overblik over, hvor meget bundlinje din virksomhed reelt "giver væk" i form af rabatter.

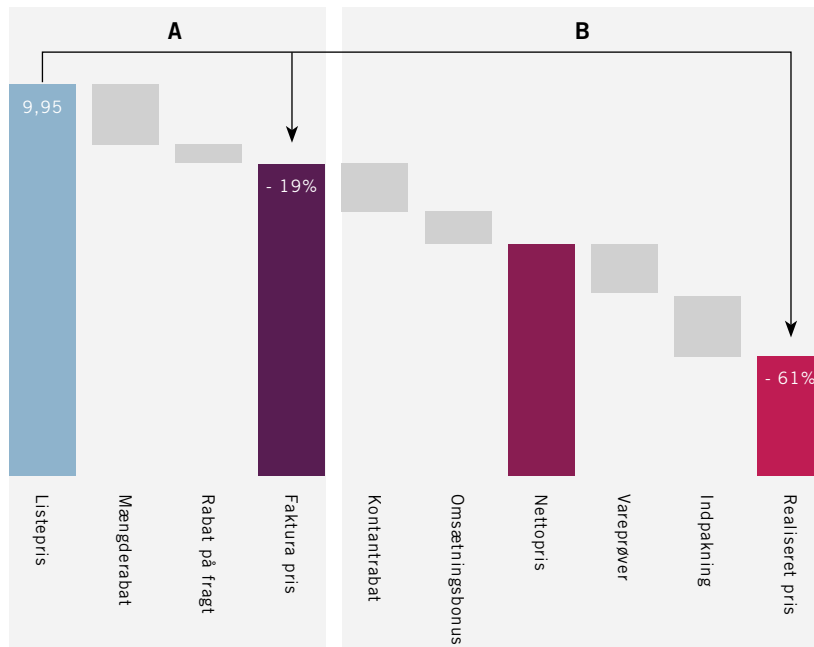
Price Waterfall-metoden tegner et gennemsigtigt og ofte overraskende klart billede af situationen. Tanken med Price Waterfall er, at hver gang du giver nedslag i din listepris, så bidrager du til et prisvandfald, som potentielt svækker bundlinjen. Med Price Waterfall-metoden kan du arbejde dig ned gennem alle virksomhedens rabatformer, indtil du ender med den pris, kunden reelt betaler. Price Waterfall afdækker både de synlige rabatter på fakturaen og alle de rabatrelaterede aftaler, som ligger under radaren.

Se på dine egne rabatter i lyset af modellen nedenfor, hvor A er de synlige rabatter, der fx gives på mængde og fragt, og kategori B er rabatterne under radaren, fx kontrarabat, bonus eller gratis vareprøver.

Som du kan se af logikken i modellen, falder prisen i eksemplet med hele 61 procent, når der uforvarende slækkes på rabathåndtaget - ikke mindst, når det gælder rabatterne under radaren i kategori B.

Regnestykket illustrerer én af de rabatglidebaner, du bør vægre dig imod.

Figur 14



Price Waterfall kan gennemføres med varierende fokus for hver enkelt produkt, for en produktkategori, eller for forskellige kundesegmenter.

## Fire trin til overblik

1. Identificér alle de rabatter, din virksomhed benytter. Inddrag salgs-, marketing- og finansafdelingen for at få overblik.
2. Beslut, hvilke delområder I vil kunne monitorere, fx kundesegmenter, produktgrupper osv.
3. Indhent nødvendig data. Rabatter, der optræder på fakturaen, er registreret i jeres økonomisystem, mens det kan være vanskeligere at kortlægge omfanget af de skjulte rabatter. Få så meget med som muligt, men stop ikke, fordi I mangler al data. Fokuser på det vigtigste.
4. Sørg for at automatisere processen med Price Waterfall mest muligt, så I hurtigt og nemt kan få et opdateret overblik.



### Case: Brug Price Waterfall og rabatpolitik til at forbedre bundlinjen

Vi har arbejdet for en dansk virksomhed, som gennem flere generationer har solgt deres produkter til både virksomheder og forbrugere - først på det danske marked og siden hen til hele verden.

Virksomhedens primære salgskanal har tidligere været grossister, men i dag sælges produkterne gennem en bred vifte af kanaler og i mange lande. Da vi mødte virksomheden, var retningslinjerne for rabat en smule bagud for virksomhedens egen udvikling. Rabatstrategien var ikke helt fulgt med den internationale lanceering og havde derfor kun fokus på de danske kunder.

Ved at undersøge de seneste to års salgsdata identificerede vi synlige rabatter (dem, der optrådte direkte på fakturaer) på 11 procent, samt skjulte rabatter på fire procent af omsætningen.

De skjulte rabatter dækkede primært over, at virksomheden i nogle tilfælde satte en "nettopris", hvor de manuelt overskrev salgsprisen med en ny pris, frem for at indtaste en synlig rabat. Omfanget af de skjulte rabatter kom bag på både ledelse og sælgere. Herefter kortlagde vi rabatterne på tværs af lande, produkter, sælgere og kundesegmenter for at identificere situationer, hvor rabatter eventuelt blev givet uhensigtsmæssigt.

I alt gav analysen anledning til fem forslag til forbedringer. Et af forslagene bestod i at reducere rabatten på de mest eksklusive produkter. Her var efterspørgslen særlig stor og udbuddet begrænset, så produkterne med meget stor sandsynlighed kunne sælges til fuld pris. Et andet forslag gik på, at sælgerne i højere grad skulle lære af hinanden. Analysen viste nemlig, at der var markant forskel på, hvor meget rabat de enkelte sælgere gav.

Endelig formulerede vi i samarbejde med virksomhedens ledelse en rabatpolitik, der integrerede de fleste af forslagene og beskrev, hvornår og hvordan sælgerne frem over skulle give rabat.

Et år efter projektet vurderede direktionen, at rabatpolitikken havde ændret den måde, sælgerne tænkte om rabat. De var nu langt klarere i mølet og havde tilegnet sig konkrete værktøjer til at gennemføre salg, uden at anvende unødige rabatter. Helt konkret resulterede rabatpolitikken i, at sælgerne nu giver rabatter på fx 7 og 12 procent, hvor de tidligere havde for vane kun at benytte femtabel-len med rabatter på 5, 10 og 15 procent.

Rabatpolitikken førte samlet set til et fald i rabatgivningen på 2,2 procentpoint.

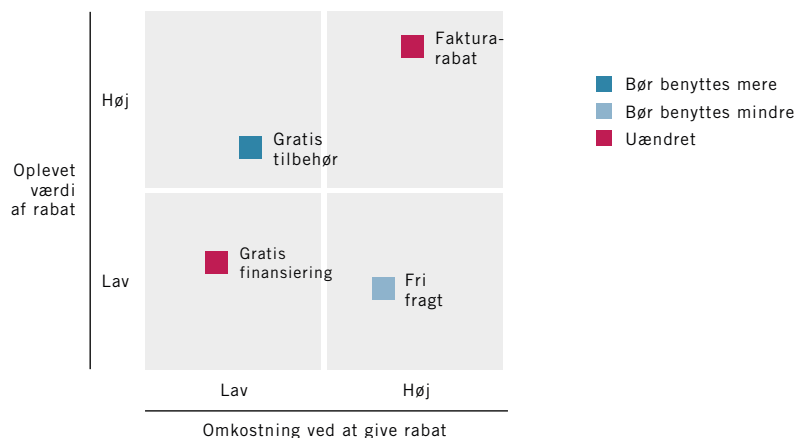
### Virker rabatterne?

Når du har fået et godt overblik med Price Waterfall, er næste skridt at overveje, om du giver de rigtige former for rabatter, og om nogle rabatter skal anvendes mere end andre.

Du går til opgaven ved at sammenligne jeres omkostning ved at give rabat med den værdi, kunden oplever ved at få rabatten. Omkostningen har du allerede styr på fra dit Price Waterfall, og der er heldigvis flere måder til at skyde sig ind på, hvilken værdi kunden oplever. Den nemmeste metode er at tale med sælgerne. Hvilke rabatter efterspørger kunderne mest? Er der nogle rabatter, der er forsøgt fjernet? Gav det ramaskrig, eller gik det nogenlunde ubemærket hen? Og hvis du tør, kan der også hentes megen viden ved simpelthen at spørge kunderne.

Eksemplet i figuren nedenfor beskriver, for en bestemt virksomhed, at det kan være dyrt at tilbyde fri fragt, og sjovt nok også, at det ikke opleves som specielt værdifuldt af kunden. For virksomheden er det bedre at tilbyde gratis tilbehør, der reducerer den samlede udgift til rabat og skaber mere tilfredse kunder.

Figur 15



Vi oplever typisk, at virksomheder, der anvender mange former for rabat, ender med samlet set at give mere i rabat, end virksomheder, som arbejder med færre rabatformer. Det betyder ikke, at du for alt i verden skal begrænse antallet af rabatformer til et minimum, for vi møder også virksomheder, som kun har et enkelt rabathåndtag at skrue på, og det er heller ikke vejen frem. Udfordringen handler om klart at beskrive et afgrænset antal af rabatformer og holde dig til dem, så ingen er i tvivl – hverken sælgere eller kunder.

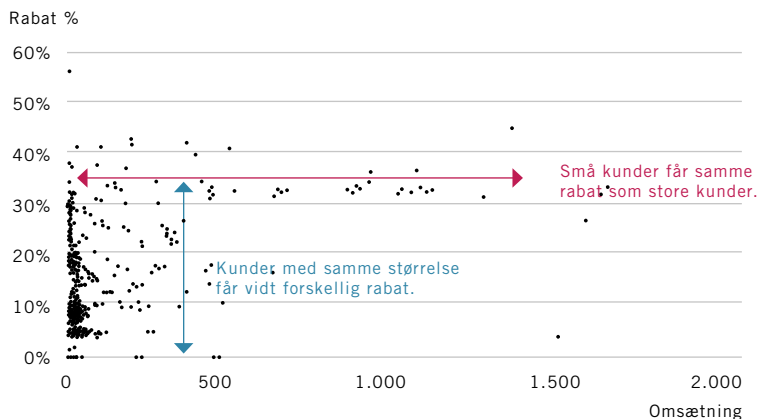
### Sørg for konsistens

Når du har fået ryddet op i din virksomheds rabatformer, er næste skridt at formulere en detaljeret strategi, der sikrer, at de rigtige kunder får rabat.

Lav en liste med fire kolonner. I første kolonne anfører du dine kunder. I anden kolonne angiver du den samlede omsætning på hver enkelt kunde i løbet af det sidste år. I tredje kolonne markerer du den samlede rabat, hver enkelt kunde har fået i samme periode. I fjerde kolonne beregner du procentsatsen for rabatten set i forhold til omsætningen på kunden.

Tag nu tallene fra anden og fjerde kolonne og plot dem i et skema som vist neden for. X-aksen angiver omsætningen, og Y-aksen viser rabatsatsen.

Figur 16



På denne måde får du overblik over sammenhængen mellem den rabat, du giver en kunde, og den omsætning, kunden bidrager med til din virksomhed.

Hvis billedet ser ud som i figuren, så har du noget at arbejde videre med. For hvad berettiger, at små kunder får den samme rabat som store kunder? Og hvad retfærdiggør den store forskel i rabat mellem kunder af samme størrelse?

Det er de færreste virksomheder, som har gode svar på disse to spørgsmål. Og forklaringen på den ubalancerede rabatgivning handler ofte om, at rabatgivningen gennem årene har fungeret på ad hoc basis - altså fra salg til salg, uden egentlig strategi på området.

Resultatet af ad hoc rabatgivning er for det første, at du belønner de kunder, der insisterer på en god pris og er allerhårdest i forhandlingerne. De registrerer hurtigt dine bløde punkter, og så presser de endnu mere på næste gang, de handler med dig.

For det andet sker det ofte, at kunder taler sammen. De mødes på messer, til konferencer og i business netværk, de fusionerer, eller en medarbejder skifter job fra en af dine kunder til en anden. Uanset årsagen risikerer du med ad hoc rabatgivning, at de af dine kunder, der har fået "for lav" rabat, hører om mindre kunder, der har fået langt større rabatter. Når det sker, så ender det som regel med at blive dyrt for dig.

Vi påstår ikke, at de største kunder altid skal have de største rabatter, men du skal altid have en god forklaring på, hvorfor nogle kunder får særlig gode rabatter. En god rettesnor er, at du til en hver tid skal kunne præsentere en plausibel, strategisk funderet forklaring på, hvorfor en given kunden ikke får rabat, eller hvorfor den er mindre end den, andre af dine kunder får. Kan du det?

### **Skab en sund rabatkultur**

Når du både har fået skabt overblik over dine rabatter og formuleret din nye rabatstrategi, så er næste skridt at skabe en sund rabatkultur blandt dine sælgere.

I mange virksomheder er blikket stift rettet mod vækst i volumen, omsætning og markedsandele. Det betyder, at sælgerne ofte belønnes (enten kontant med en bonus, eller med ledelsens anerkendelse, hvilket kan virke lige så stærkt), når de lukker en ny ordre eller fastholder en eksisterende kunde.

Hvis incitamenter og anerkendelse primært er relateret til toplinjen, så er det som tidligere skrevet fristende for sælgerne at give kunderne ekstra rabatter for at få flere og større ordrer i hus. Vi har allerede været inde på, at denne form for rundhåndethed belaster bundlinjen.

Fokuser på bundlinjen

Løsningen er fx at etablere en rabatkultur, hvor sælgerne anerkendes, evt. med økonomisk bonus, ud fra den påvirkning deres salgsindsats har på bundlinjen, og altså ikke, som det er tilfældet mange steder, på toplinjen.

## Sælgernes incitamenter

Der er flere parametre, som har betydning for, hvordan sælgere giver rabatter. Der er det økonomiske incitament: "Jo mere jeg sælger, des mere får jeg selv i lønposen". Der er anerkendelsen hos ledelsen og hos kollegerne: "Jo mere jeg sælger, des bedre er det for min arbejdsglæde og for mine karrieremuligheder". Så er der de rammer og procedurer, virksomheden har for sælgernes mandat til at give rabat: "Jeg kører den hver gang lige til stregen af det, jeg må, før jeg skal spørge chefen". Og endelig kan der være indgroede, og ikke nødvendigvis gode vaner for, hvordan rabatterne gives: "Jeg gør som altid, for det plejer at virke".

For at kunne implementere din nye rabatstrategi, er du nødt til at tage temperaturen på alle de forhold, som har skabt jeres nuværende rabatkultur eller mangel på samme. Jo mere du kan inddrage dine sælgere, des bedre. For jo før de kommer med i omstillingsprocessen, des nemmere bliver det at introducere dem til Ny Prissætning.

Start med at undersøge, hvordan rabatprocenter fordeler sig på ordreniveau. Du vil med stor sandsynlighed spotte mange forbedringsmuligheder, der umiddelbart er skjulte, fordi mange virksomheder kun monitorerer gennemsnittet af rabatgivningen. I flere virksomheder er mange ordrer tilknyttet netop den rabatprocent, som den enkelte sælger typisk har mandat til at give, uden først at få grønt lys fra salgsschefen eller direktøren.

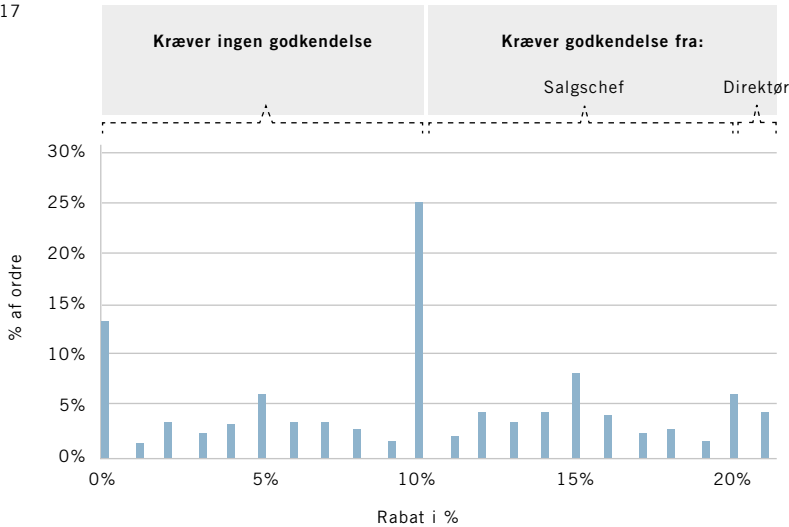
En sådan intern godkendelsesprocedure sikrer naturligvis, at rabatterne ikke løber løbsk, men den er samtidig med til at gøre det legitimt for sælgerne mere eller mindre per automatik at give rabat. I parentes bemærket kunne en hurtig vej til styrket bundlinje være at sænke godkendelseskravet, men der skal mere til, hvis du for alvor vil have fat om nældens rod.

### Drop femtabellen

I mange virksomheder er det også kutyme at gå fra fem procent i rabat direkte til ti procent, og igen fra ti til femten eller tyve procent. Hvor mange spring, sælgeren går med til, er blandt andet betinget af kundens genstridighed i forhandlingssituationen, men hvorfor foregår disse spring altid i fem eller ti procentpointsintervaller? Hvad med syv procent eller syv en halv procent? Og hvad har det gode tal tretten nu gjort? Sælgere, der så at sige ikke anvender alle mulighederne på det numeriske tastatur, når de giver rabat, skal ansføres til det, for der er rigtig mange penge at hente på bundlinjen, når de træder varsomt.

Tag temperaturen på rabatkulturen.

Figur 17



Vi oplever også, at mange virksomheder anvender "hvis du slår til nu"-rabat i forbindelse med kvartals- eller månedsafslutninger. Budgettet skal hives hjem, og det kræver lidt ekstra omsætning nu og her. Vi opfordrer dig til at være forsigtig med denne form for rabat - ganske enkelt fordi dine kunder ikke er dumme. Der går naturligvis ikke mange kvartaler, før de ved, at de skal vente med at lægge ordrer hos dig til sidst i kvartalet.

"Rabatbudget" Du kan bryde de usunde rabatmønstre ved at give hver af dine sælgere et afgrænset "rabatbudget", der klart sætter rammen for, hvor mange kroner og ører de hver især må give i rabat i hvert kvartal. Det skaber med garanti et værn om virksomhedens bundlinje, og det skærper sælgernes fokus på netop bundlinje frem for toplineje.

### Sælgere skal lære af hinanden

I mange, især større virksomheder, varierer rabatkulturen ofte fra afdeling til afdeling, fra landsdel til landsdel, og ikke mindst fra land til land for de virksomheder, der opererer internationalt. Selv om sælgere mange gange er konkurrence-mennesker, der ofte slås med næb og klør for at gøre det bedre end kollegerne, så er det helt centralt, at du som salgsleder eller direktør får skabt et element af korpsånd blandt dine sælgere.

Sæt kortlægning af den løbende salgssindsats, herunder rabatgivningen, på dagsordenen, hver gang salgskorpset mødes, og inddrag alle medarbejdere med salgsfunktion i arbejdet.



Ved hvert af disse salgsmøder skal I udvælge en håndfuld succesfulde salgscases til fælles analyse - både cases med og uden rabatgivning. Det er vigtigt, at de udvalgte cases ikke kun har bidraget til toplinjen, men altså også styrket virksomhedens bundlinje.

Det kan lyde banalt, men ikke desto mindre er det en meget effektiv metode til at illustrere fordelene ved Ny Prissætning. Det, at konkrete salgshistorier kommer frem i lyset i et stort salgsforum, skaber automatisk erfaringsudveksling, vidensdeling og ikke mindst ny pris- og rabatkultur.

I kan arbejde med hver enkelt case ud fra spørgsmål som disse:

- Hvorfor lykkedes salget?
- Hvordan reagerede sælgeren på kundens evt. krav om rabat?
- Hvem initierede dialogen om rabat - sælgeren eller kunden?
- Hvordan forløb dialogen?
- Tilbød sælgeren flere rabatalternativer? Fx fri fragt, gratis tilbehør eller særlige betalingsvilkår?
- Var der flere etaper i forhandlingen?
- Var ledelsen inde over?
- Har kunden efterfølgende lagt flere ordrer i virksomheden?

Den strukturerede tilgang til analyse af salgskorpsets arbejde giver ikke bare klarhed og skaber fælles forståelse for påvirkning af virksomhedens bundlinje, den bliver samtidig udgangspunktet for arbejdet mod Ny Prissætning og herunder ny rabatkultur i din virksomhed.

Sælgere er konkurrencemennesker, og det har sine styrker, men det er samtidig vigtigt, at der etableres en korpsånd i form af tydelig pris- og rabatstrategi samt fælles kultur i salgsstyrken. Ny Prissætning skal fungere som værn om virksomhedens bundlinje og på samme tid sikre fuldkommen klar og konsistent kommunikation om priser og rabatter over for kunderne.

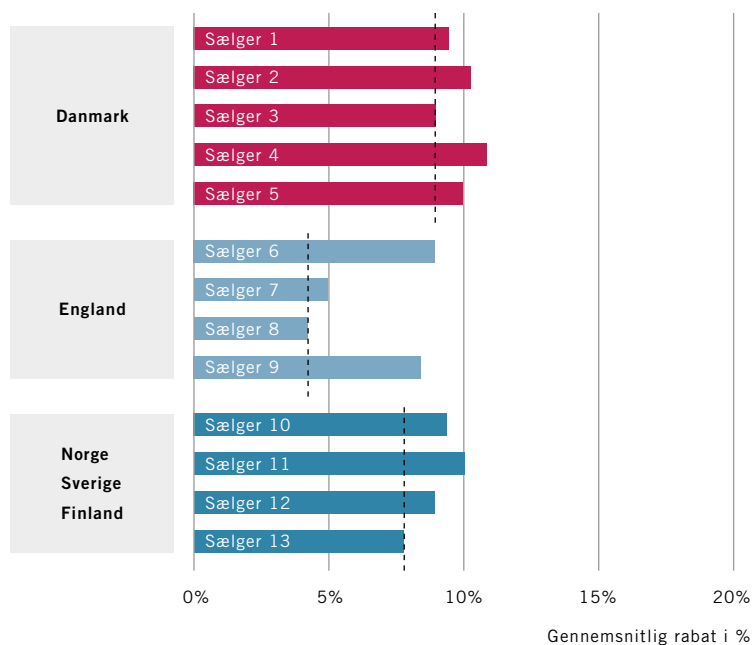
Sælgerne er en af virksomhedens primære ansigter udadtil. Så meget desto mere er det centralt, at de har pris- og rabatstrategien helt inde under huden. De skal forstå baggrunden for strategien, og i mange tilfælde er det vigtigt, at de er med til at formulere den for at skabe ejerskab i salgskorpset.

## Gennemsigtighed

Lad os afslutte kapitlet om rabatter med et enkelt og entydigt værktøj, der vil skabe godt overblik over sælgerens rabatgivning. Tænk på, at værktøjet ikke skal anvendes for at udstille sælgerens mere eller mindre betimelige rundhåndethed, men derimod skabe gennemsigtighed, som gør jer bedre til at arbejde strategisk med rabatter.

Værktøjet kan udvikles på flere måder, men en helt enkelt og entydig variant kunne se således ud:

Figur 18 Sælgerne kan lære af hinanden.



## **Opsamling**

Rabatter er et vigtigt redskab. Dels fordi de kan være med til at give kunden vished om, at han eller hun har gjort en god forretning, og dels fordi de gør det muligt at differentiere priserne i det skjulte.

Men rabatter skaber afhængighed. Virksomheder, der ikke har en klar strategi for, hvem der skal have rabat og i hvilke situationer, ender ofte med at give større rabatter end nødvendigt.

For at anvende rabatter effektivt bør du derfor:

1. Have overblik over, hvor meget du giver væk i rabat.
2. Sørge for, at dine rabatter er konsistente. Du skal kunne forklare, hvorfor nogle kunder får mere i rabat end andre.
3. Skabe en sund rabatkultur, der styrker virksomhedens bundlinje.





# Værktøj 6

Realisér ny prissætning

## Værktøj 6 Realisér Ny Prissætning

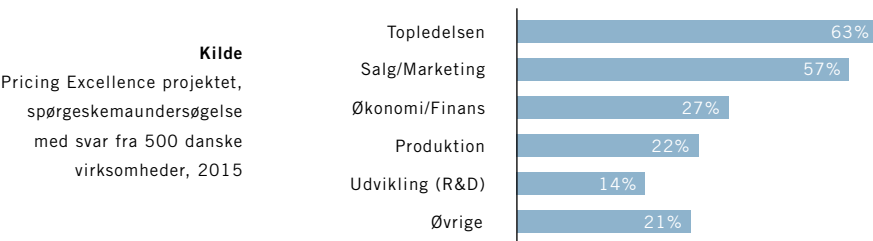
Med gennemgangen af de første fem værktøjer til Ny Prissætning har vi forsøgt at give dig inspiration til, hvordan du indfører værdibaseret prissætning (værktøj 1), differentierer dine priser (værktøj 2 + 3), præsenterer dem attraktivt med øje for psykologiske mekanismer (værktøj 4), samt hvordan du anvender rabatter mest effektivt (værktøj 5).

Vi ved af erfaring, at disse værktøjer ret hurtigt skaber værdi for de fleste virksomheder. Men en forudsætning for at lykkes med Ny Prissætning er, at din organisation bliver gearet til at omsætte værktøjerne til det daglige arbejde.

Prissætning involverer mange dele af virksomheden, og implementering af Ny Prissætning kræver en række regulære ændringer, når det kommer til forventning og adfærd blandt alle involverede parter. Hvis denne del forsømmes, er der risiko for, at du enten mislykkes med at ændre noget som helst, eller at prisændringerne bliver gennemført for en halv vind - og det kan faktisk få direkte negative konsekvenser for bundlinjen. Så når du skal realisere Ny Prissætning, må du gøre det grundigt, og vi anbefaler dig at tage fat i fire dimensioner:

1. Ansvarsfordeling.
2. Ledelse.
3. Engagement i salgskorpset.
4. Kommunikation til kunderne.

Figur 19 **Hvem bidrager til at sætte virksomhedens priser?**



### Sikre entydig ansvarsfordeling

Prissætning er en tværfunktionel disciplin, og selvom ansvaret formelt er placeret ét sted i virksomheden, kræver det informationer, forståelse og handling på tværs af virksomhedens afdelinger.

Når vi hjælper virksomheder med at forbedre deres prissætning, oplever vi ofte, at der ikke er klarhed om, hvem der reelt har ansvaret for de forskellige opgaver. For at sikre entydig ansvarsfordeling, og for dermed at sikre, at Ny Prissætning ikke falder ned mellem forskellige stole, anbefaler vi, at du:

- Kortlægger alle løbende opgaver med relation til prissætning.
- Vurderer, hvilke løbende opgaver der ikke bliver udført i dag, men burde blive det.
- Vurderer for hver opgave, hvem der er ansvarlig (A) samt skal konsulteres (K) og informeres (I).
- Beskriver for hver opgave, hvordan og hvornår opgaven gennemføres.

Denne liste bør opdateres løbende, og du bør tilføje og fjerne opgaver, så listen altid afspejler de relevante prissætningsopgaver.

Tabellen nedenfor viser et simpelt eksempel på, hvordan resultatet af øvelsen kan se ud.

	Pricing manager	Sælgere	Salgchef	CFO	CEO
Prisfastsættelse (og DB) af nye produkter	K	I	A	K	
Fastlæggelse af årlig målsætning for prisstigning	K	I	K	A	I
Opdatering af prisliste	A	I	I		
Kvartalsvis monitorering af priser/ rabatter ift. retningslinjer	A	I	I	I	I
....					

I eksemplet her har virksomheden udnævnt en pricing manager. Titlen er endnu ikke så udbredt i danske virksomheder, men benyttes i stigende grad rundt om i verden.

Pricing managerens opgave er at forstå og formidle, hvordan virksomheden træffer de bedste prisbeslutninger. Han eller hun er med andre ord en intern ekspert, der i sit daglige arbejde skaber transparens og konsistens i prissætningen ved blandt andet at monitorere priser og rabatter. Han eller hun er løbende på udkig efter områder, hvor der er mulighed for at forbedre prissætningen ved brug af den type værktøjer, vi har beskrevet i denne bog. Pricing manageren bør

altså ikke have det endelige ansvar for at fastsætte priserne på virksomhedens produkter, men derimod gennemføre strukturerede analyser, der overbeviser ledelsen og den øvrige organisation om at gennemføre de nødvendige ændringer.

Hvorvidt din virksomhed skal ansætte eller uddanne en decideret pricing manager, afhænger for det første af, hvor stor virksomheden er. Mindre virksomheder har i sagens natur ikke ressourcer til at dedikere en medarbejder på fuld tid til at optimere priserne, men for mellemstore og store virksomheder kan det være en god idé med en eller flere medarbejdere til opgaven. Mindre virksomheder kan udnævne en pricing manager, der også har andre opgaver.

### **Inddrag ledelsen**

En ændring af den måde, virksomheden sætter sine priser på, vil ofte møde modstand. Kunder, som får hævet deres priser, vil udtrykke utilfredshed, og sælgere, der får indskrænket deres mulighed for at give ad hoc rabatter, vil udtrykke utilfredshed. Hvis ikke virksomhedens ledelse er tydeligt involveret, forstår rationalet bag ændringerne, og i øvrigt bakker op om dem, er det næsten umuligt at gennemføre ændringerne i praksis. Ny Prissætning er en ny strategisk vej for virksomheden, og det kræver stærk ledelse at møde utilfredsheden eller modstanden fra kunder, sælgere og andre involverede.

Der er ikke en entydig opskrift på, hvordan og i hvilket omfang ledelsen skal inddrages. Men hvis virksomheden vil udvikle sin prissætning, er det vores erfaring, at det er en god idé at nedsætte et pricing board. Formålet med et pricing board er at skabe et forum, hvor prissætningen løbende evalueres og tilpasses. I forummet deltager de repræsentanter fra topledelsen, der kan skabe tilstrækkelig opbakning til de nødvendige ændringer, samt naturligvis den eller de medarbejdere, der arbejder med prissætning i virksomheden (pricing managers).

Ledelsesmedlemmerne i et velfungerende pricing board er typisk virksomhedens administrerende direktør, økonomi/finansdirektøren og salgschefen. Det er vigtigt, at topledelsen er en bærende del af gruppen for at sikre tilstrækkelig agtelse omkring Ny Prissætning og dermed effektiv forankring i organisationen. Pricing boardet samles regelmæssigt under mødeledelse af pricing manageren for at sikre, at beslutninger træffes proaktivt og ikke reaktivt.

Typiske opgaver for pricing boardet vil være at:

- Fastlægge og følge op på KPI'er for prissætning.
- Godkende prisændringer og priser på nye produkter.
- Godkende (større) afvigelser fra rabatpolitikken.
- Godkende landespecifikke forespørgsler og afvigelser til pris- og rabatpolitik.





## Case: Styr på organisationen

Mange virksomheder har erkendt behovet for at få bedre styr på prissætningen, men finder det vanskeligt at prioritere mellem de mange områder og særligt at beslutte, hvor det er bedst at begynde.

Vi arbejdede sammen med en virksomhed om netop denne øvelse. Virksomheden oplevede selv, at prissætningen foregik decentralt og uden klar struktur. Det betød, at prisstrukturen var blevet temmelig kompleks, at den manglede transparens, at der ikke var faste procedurer for opdatering af priser, samt at der manglede overblik over, om det nu også var de rigtige kunder, der fik rabat.

Virksomheden ønskede en plan for, hvordan den bedst kunne få kontrol over sin prissætning. Vi kortlagde de nuværende udfordringer og formulerede en struktureret plan for, hvordan virksomheden kunne komme til at stå stærkere. Planen gav anbefalinger på flere fronter, men én af de helt centrale pointer handlede om organisering og ansvar.

En stor del af udfordringen lå i at skabe transparens og ensartethed, og virksomheden ansatte derfor en decideret pricing manager. Hun blev udstyret med konkrete værktøjer og modeller, der kunne systematisere de eksisterende processer, samt sikre en tydelig ansvarsfordeling mellem de forskellige opgaver. Derudover nedsatte virksomheden et pricing board med det formål regelmæssigt at involvere topledelsen i strategiske prisbeslutninger.

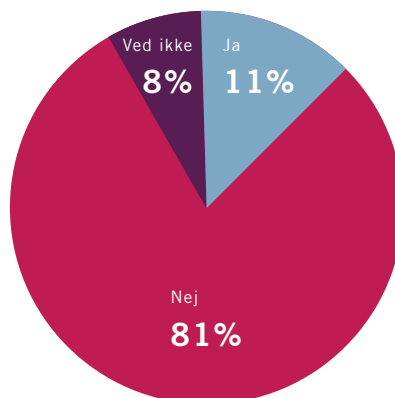
## Kun 11 procent har nedsat en prissætningsgruppe

Nogle virksomheder har organiseret sig med en decideret prissætningsgruppe, der har til opgave at præsentere oplæg til priser og følge op på priserne. Har din virksomhed sådan en funktion eller noget, der ligner?

Figur 20

### Kilde

Pricing Excellence projektet, spørgeskemaundersøgelse med svar fra 500 danske virksomheder, 2015



## Få sælgerne med ombord

Uanset om I ændrer jeres prissætning ved at gå fra Cost+ Prissætning til Værdibaseret Prissætning, eller I har lanceret en rabatpolitik, der giver ændrede vilkår, så skal ændringerne kommunikeres klart og konsistent til kunderne. Oftest giver det mest mening, at det er virksomhedens sælgere, der varetager leveringen af disse budskaber. Alt for ofte møder vi virksomheder, der ændrer deres priser, uden at gøre tilstrækkeligt ud af, at sælgerne og dermed kunderne forstår ændringerne. Det kan give store problemer, for hvis ikke sælgeren er i stand til med overbevisning og selvfølgelig at forklare kunden fordelene og rimeligheden ved den Ny Prissætning, og herunder ny rabatstruktur, afstedkommer det med sikkerhed forvirring, brok, utilfredshed og i værste fald kunder, der vender dig ryggen og går over til én af konkurrenterne.

For at undgå, at kunderne forlader jer, er der særligt tre områder at fokusere på:

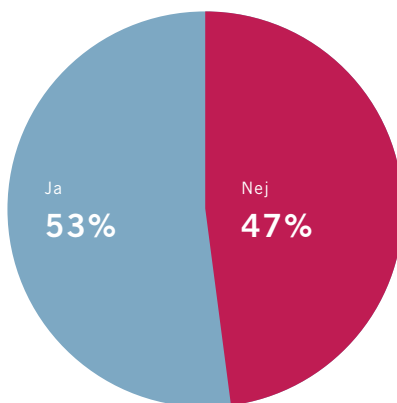
1. For det første skal du sørge for, at sælgerne forstår baggrunden for prisændringerne. Uden denne bagvedliggende forståelse er det ofte vanskeligt for sælgerne at tage svære samtaler med kunder, der reelt skal have besked om prisstigninger.
2. For det andet er det vanskeligt for sælgere, der gennem mange år har været vant til omkostningsbaserede priser, pludselig at skulle forklare og forsvare priser, der tager udgangspunkt i værdiskabelsen for kunden. Det kræver øvelse og træning, og i mange tilfælde konkrete værktøjer, herunder gennemarbejdet materiale, der anskueliggør værdiskabelsen over for kunden.
3. For det tredje er det helt afgørende, at sælgernes bonusordning ikke står i vejen for implementering af Ny Prissætning. Hvis sælgerne bliver aflønnet efter toplineje, og ikke efter bundlinje, vil du møde modstand i dit salgskorps. Du skal med andre ord vurdere, om jeres evt. bonusordning er tidssvarende. Hvis den ikke er det, skal du ændre den, så den matcher principperne i Ny Prissætning.

Hvis I skal kommunikere større prisændringer over for jeres kunder, er det fundamentalt afgørende, at ændringerne bliver oplevet som rimelige.

## Næsten 50 procent får ikke kommunikeret internt om prisændringer

Forklares årsagerne til prisændringer til resten af organisationen i din virksomhed?

Figur 21



### Kilde

Pricing Excellence projektet, spørgeskemaundersøgelse med svar fra 500 danske virksomheder, 2015

## Kommunikér klart til kunderne

Hvis I skal kommunikere større prisændringer over for jeres kunder, er det fundamentalt afgørende, at ændringerne bliver oplevet som rimelige. Kunder bryder sig aldrig om højere priser, men der er meget stor forskel på reaktionen afhængig af, om de får en god forklaring eller ej. Som tidligere skrevet er fairness ikke en absolut størrelse.

Alligevel er nogle forklaringsmodeller bedre end andre. Hvis du kan begrunde dine prisstigninger med øgede omkostninger eller ekstra værdi af produktet, har du en meget god sag. Hvis prisstigningen derimod bunder i jeres interne oprydning af rabatter, hvor kunden, der tidligere har fået "for meget" i rabat, nu skal have lidt mindre, er det afgørende, at sælgerne står fast på den nye rabatpolitik. Kunderne skal forstå, at tidligere ad hoc rabatter ikke længere kan lade sig gøre, og at hverken de eller andre kunder kan forhandle sig til en bedre aftale, end den de nu får tilbudt.

Hvis du som resultat af denne temmelig kategoriske tilgang til Ny Prissætning oplever, at nogle kunder stejler, er det en langt bedre løsning at indføre de nye spilleregler trinvis, frem for at gå på kompromis med den nye politik på området. Hvis du stadig oplever problemer med udvalgte kunder, kan et alternativ være, at kunderne fremover skal gøre sig fortjent til den nuværende rabat ved fx at købe mere eller lægge større ordrer ad gangen.

## Opsamling

Pointen er altså, at du skal have flere kort på hånden, når du indfører Ny Prissætning. Budskabet om de nye retningslinjer skal du ikke gradbøje, men hvis du stiller de berørte kunder over for forskellige muligheder, bliver du og den Ny Prissætning oplevet som mere fair, og det øger dine chancer for at få succes.

En forudsætning for at lykkes med Ny Prissætning er, at din organisation bliver gearret til at omsætte værktøjerne i det daglige. I den sammenhæng anbefaler vi dig at sikre:

1. Entydig ansvarsfordeling. Prissætning involverer mange dele af organisationen, og det kræver koordinering.
2. Inddragelse af ledelse. Ændring af priser og rabatter vil møde modstand. Muligheden for at komme igennem med ændringer er større, når ledelsen er med i processen.
3. Engagement blandt sælgerne. Sælgerne har dialogen med kunderne og er derfor nøglen til få ændringer helt ud til kunderne. Det kræver, at sælgerne forstår baggrunden for de ændringer, der bliver foretaget, og bliver trænet i at kommunikere Ny Prissætning, samt endeligt at deres bonusordning ikke står i vejen.
4. Kommunikation til kunderne. De skal orienteres og præsenteres for gode forklaringer på ændringerne, og de skal opleve Ny Prissætning som fair.



**Litteratur  
&  
noter**



## Litteratur

### **Thomas T. Nagle og John E. Hogan, The Strategy and Tactics of Pricing, 2013**

En af de mest indflydelsesrige grundbøger om prissætning. Bogen behandler alle emner inden for prissætning og illustrerer sine pointer med gode eksempler. Bogen er oprindeligt skrevet til studerende, men dens praktiske fokus gør den relevant for alle, der beskæftiger sig med prissætning. Skal du kun læse én bog om prissætning, er The Strategy and Tactics of Pricing et godt bud.

### **Paul Hunt og Jim Saunders, World class pricing: The Journey, 2013**

Bogen beskriver de stadier virksomheder skal igennem for at forbedre deres prissætning. Med let genkendelige beskrivelser og eksempler bliver det tydeligt for læseren, hvilket stadie hans eller hendes virksomhed befinder sig på, og hvad der skal til for at komme videre. Er du klar til at se prissætning som en rejse (og ikke bare som et enkeltstående projekt), så er denne bog en god rejseguide.

### **Leigh Caldwell, The psychology of price, 2012**

Bogen udforsker et af de varmeste emner inden for prissætning i øjeblikket, nemlig prispsykologi. Den giver en god forståelse af, hvordan kunder tænker og træffer valg samt giver konkrete anbefalinger til, hvordan læseren kan præsentere sine priser mest attraktivt.

## Noter

- s. 52 <sup>1</sup><http://politiken.dk/forbrugogliv/forbrug/indkoeb/ECE2190885/coop-vi-kan-ikke-lide-rabatkuponer-men-nu-proever-vi-alligevel/>
- s. 55 <sup>2</sup>Fx i bogen "The Undercover Economist" Tim Harford, 2007.
- s. 56 <sup>3</sup><http://www.slideshare.net/bste/fls-business-case>
- s. 56 <sup>4</sup><http://www.flsmidth.com/en-US/Industries/Cement/Projects/EPC+projects>
- s. 56 <sup>5</sup>[https://www.viasat.dk/sites/viasat.dk/files/44223\\_offentlig\\_visning\\_prisliste\\_nov15.pdf](https://www.viasat.dk/sites/viasat.dk/files/44223_offentlig_visning_prisliste_nov15.pdf)
- s. 57 <sup>6</sup><http://www.dr.dk/nyheder/indland/blaek-er-dyrere-end-kaviar>
- s. 61 <sup>7</sup><https://www.youtube.com/watch?v=c-4flnuxNV4&feature=youtu.be&t=13m>
- s. 61 <sup>8</sup><https://www.gsb.stanford.edu/insights/baba-shiv-how-wines-price-tag-affect-its-taste>
- s. 63 <sup>9</sup><http://danariely.com/the-books/excerpted-from-chapter-1-%E2%80%93-the-truth-about-relativity/>
- s. 66 <sup>10</sup><http://danariely.com/the-books/excerpted-from-chapter-1-%E2%80%93-the-truth-about-relativity-2/>
- s. 67 <sup>11</sup>Tversky and Khaneman's "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice", 1981.
- s. 71 <sup>12</sup><http://www.nytimes.com/1999/10/28/business/variable-price-coke-machine-being-tested.html>

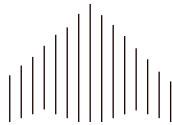


Prissætning er et effektivt, strategisk håndtag, som er undervurderet i mange mindre og mellemstore virksomheder.

Fire af Danmarks førende eksperter giver konkrete værktøjer til, hvordan du allerede efter et år har styrket virksomhedens bundlinje markant ved at indføre Ny Prissætning.

Forfatterne gør op med den traditionelle måde at sætte priser på, som typisk er funderet på produktionsomkostninger og skelen til konkurrenternes priser. Vejen frem er værdibaseret prissætning, der fokuserer på den værdi, produktet tilfører den enkelte kunde.

Bogens seks værktøjer beskrives uden langhåret økonomisk teori og uddybes med gode eksempler fra den virkelige verden. Det gør den nem og hurtig at læse for den travle leder eller medarbejder.



”Hvis prisen på dit produkt er den samme for forskellige typer af kunder, så kan du være sikker på, at nogle oplever, at prisen er for høj, mens andre er villige til at betale mere. Jo bedre du forstår, hvordan forskellige kundesegmenter oplever og får værdi af dit produkt, jo bedre er du i stand til at differentiere priserne og styrke bundlinjen.”