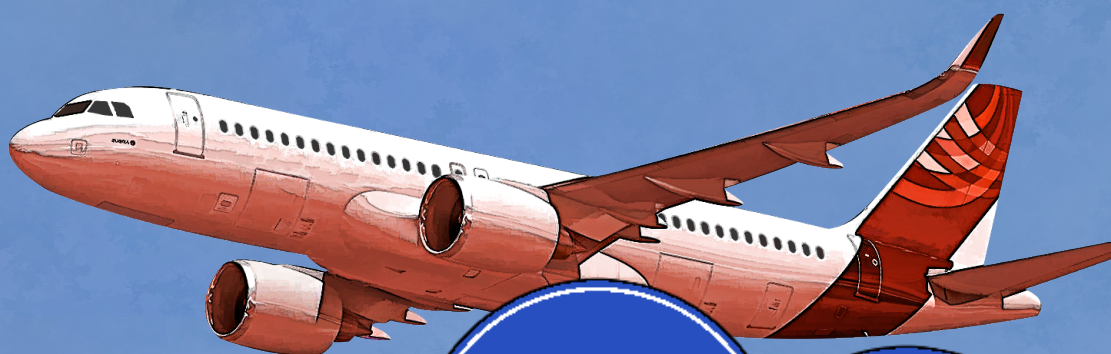


TROELS TROELSEN

# SÆT PRISEN RIGTIGT

MED DYNAMISKE OG VÆRDIBASEREDE PRISER



LEKTOR, CAND.OECON.TROELS  
TROELSEN M.FL. COPENHAGEN  
BUSINESS SCHOOL, CBS.

---

# **SÆT PRISEN RIGTIGT**

## MED DYNAMISKE OG VÆRDIBASEREDE PRISER

Sæt Prisen Rigtigt: Med dynamiske og værdibaserede priser

1. udgave

© 2016 lektor, cand.oecon.Troels Troelsen m.fl. Copenhagen Business School,  
CBS. & [bookboon.com](http://bookboon.com)

ISBN 978-87-403-1312-3

Forskningsprojektet "Pricing Excellence" er støttet af Industriens Fond,  
[www.industriensfond.dk](http://www.industriensfond.dk)

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

# INDHOLDSFORTEGNELSE

	<b>Forord</b>	<b>6</b>
	<b>Forord af Troels Troelsen</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Derfor en bog om værdien af optimeret prissætning</b>	<b>9</b>
1.1	15 centrale spørgsmål om pricing, som du kan teste din virksomhed på	15
<b>2</b>	<b>DIM-modellen – analyseværktøjet til prisoptimering</b>	<b>17</b>
2.1	Hvad er DIM-modellen?	17
2.2	Værdien af DIM	24
2.3	Primære dynamikker og krav til DIM-modellen	26
2.4	Derfor bør danske industrivirksomheder anvende DIM-baseret prissætning	28
<b>3</b>	<b>Mindsets</b>	<b>32</b>
3.1	Virksomheden skal vælge sig et Mindset	32
3.2	Der skal være sammenhæng mellem kundens værdiopfattelse og varens pris	34
3.3	Reaktiv versus proaktiv prissætning	35
3.4	Målsætninger ved prissætning	38
3.5	Case: Eksempel på ændring af Mindset	43
<b>4</b>	<b>Decision Making</b>	<b>44</b>
4.1	Beslutninger og organisatorisk adfærd i forbindelse med prissætning	44
4.2	Prissætning og infrastruktur	55
4.3	Prissætningsstruktur – central eller decentral	56
4.4	Beslutningsprocessen – Om rationalitet og intuitionens rolle	58
4.5	Spilteori i et prissætningsperspektiv	59
<b>5</b>	<b>Omkostninger i et dynamisk perspektiv</b>	<b>64</b>
5.1	Omkostningers udfordring og problemstilling	64
5.2	Forskellige omkostningsdefinitioner og deres opdeling	73
5.3	Bil-case: "My uncle's car"	83
5.4	Ledelsesopgaven – strategisk, taktisk og operativt	88
5.5	Formålet med omkostningsfunktioner	90
5.6	De forskellige omkostningstyper – som funktion af forskellige beslutningssituationer	93
5.7	Kalkulationer – virksomhedens redskab til opgørelse af omkostninger	96
5.8	Case: DK-karosseridele A/S – Udsat for de 3 forskellige kalkulationsmodeller	112

<b>6</b>	<b>Information om markedet</b>	<b>116</b>
6.1	Derfor er markedsinformationer vigtige	116
6.2	Markedet og Porters Five Forces	117
6.3	Big Data – adgang til store mængder information	120
6.4	Produktet – nu set fra et værdibaseret synspunkt	122
6.5	Prisen som strategisk værktøj i relation til kunderne	123
6.6	Differentiering – Det er vigtigt at fremhæve varens forskellighed fra konkurrenternes	125
6.7	Stordriftsfordele – Om størrelsens betydning for konkurrenceevnen	131
6.8	Priselasticitet eller prisvolatilitet	134
6.9	Analyse af forbrugeradfærd	138
6.10	Markedsformer – Markedet er ikke ens, set fra købers og sælgers side	146
6.11	PSD-modellen – fokuserer på potentialet for en dynamisk prispolitik	154
<b>7</b>	<b>Prissætnings-modeller &amp; -metoder</b>	<b>159</b>
7.1	Formålet med dette kapitel	159
7.2	Prisdiskriminering – Kunder er forskellige og skal derfor behandles forskelligt	160
7.3	Værdibaseret prissætning – tankesættet bag	169
7.4	Værdibaseret salg – når prisen skal afspejle varens værdi	174
7.5	Dynamisk prissætning	183
7.6	Omkostningsbaseret prissætning – Den simple, men langt fra optimale, løsning	188
7.7	Prissætning på internettet – En ny måde at handle på	192
7.8	Business Model Canvas (BM Canvas) – En udbredt og anerkendt forretningsmodel	194
7.9	Supplerende prisstrategier	197
7.10	Prisfastsættelsen gennem produktets livscyklus	204
<b>8</b>	<b>Implementering og kontrol</b>	<b>210</b>
8.1	Vigtigheden af implementering og kontrol	210
8.2	Principal – Agent teorien	210
8.3	Balanced Scorecard (BSC)	211
8.4	Den rette motivation af salgsstyrken afgør succes – Aflønning og belønning til sælgerne	214
8.5	Priskommunikation	215
8.6	Sales Force Management – informér og giv incitament	219
8.7	Rabatstyring – rabatter må ikke løbe løbsk	225
8.8	Priskontrol	228
	<b>Litteraturliste</b>	<b>230</b>

# 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 Industriens Fond projektet Pricing Excellence i 2012. Projektet skulle placere prissætning højt på dagsordenen inden for både forskningen og erhvervslivet.

Denne bog, Sæt Prisen Rigtigt, udspringer af forskningsdelen af projektet Pricing Excellence og er skrevet med det formål at belyse de muligheder som ligger i at beskæftige sig systematisk med prissætning.

Bogen er også et vigtigt bidrag til den forskning og viden som findes inden for prissætning i Danmark og håbet er, at dette bidrag kan være med til at gøre prissætning til en fast del hverdagen hos både forskere og ledere – også på en længere bane.

Industriens Fond ønsker at rette en særlig tak til alle involverede i projektet Pricing Excellence. Med forskelligartede input har de hver især bidraget til, at velovervejet prissætning er bragt i spil hos virksomheder og på universiteter. Ydermere har bidragene også spillet en væsentlig rolle i denne bogs tilblivelse.

God læselyst!

Industriens Fond  
April 2016

# FORORD AF TROELS TROELSEN

Virksomheder bruger mange kræfter på at indbygge værdi i de produkter og services, som de leverer til kunderne: Kvalitet, design, holdbarhed, garantier, levering til tiden, politisk korrekthed – og listen er meget længere.

Kundernes forventninger og krav til produkter er der mange i en virksomhed der bidrager til at afdække. Men der er langt færre der deltager i den vanskelige opgave det er at få kunderne til at betale for de merværdier, som produkterne skaber for kunderne.

At få kunderne til, på segmenteret basis, at betale for de individuelle værdier som produkterne skaber, er lige så vanskeligt som at tilføre produkterne deres værdier – og langt hovedparten af virksomhederne er ikke klædt på til denne komplicerede og økonomisk vigtige opgave.

Denne bogs opgave er systematisk at belyse de muligheder som rigtig prissætning kan skabe for virksomheden, og ikke mindst for virksomhedens overskud. For derigennem at forbedre danske virksomheders konkurrenceevne.

Industriens Fond har finansieret et stort forskningsprojekt ”Pricing Excellence” udført på CBS, i tæt samspil med konsulentfirmaet Incentive. Projektet har stået på i ca. 2 år – og på CBS er gennemgået rigtig megen forskning og litteratur, der er samlet i denne bog – samt i endnu en bog, med cases gennemført af Incentive, som en del af ”Pricing Excellence projektet”. Desuden udgives der forskningsartikler om emnet, og et nyt fag i dynamisk prisdannelse er oprettet på CBS.

Bogen er skrevet bredt, og har til formål at skabe en fælles forståelse for de mange muligheder som optimeret prissætning åbner i en virksomhed. Med forståelse for at der er mange forskellige uddannelses- og erfaringskompetencer, der deltager i prissætningsprocesserne.

Derfor er bogen tiltænkt virksomhedens beslutningstagere, men med et vist fravalg af præsentation af mikro-teoretiske modeller, da erfaringen er, at der er mange deltagere i beslutningsprocesserne, der ikke har en forståelse af disse modeller, men som alligevel er vigtige personer i prissætningsprocesserne. Bogen skulle gerne give mod på yderligere fordybelser i prissætningens udfordringer, og på at ønske at fordybe sig i yderligere litteratur. Litteraturen er indeholdt i denne bogs litteraturliste.

Jeg er sikker på at så godt som alle virksomheder der går i gang med at strukturere prissætningen som beskrevet i denne bog, kan opnå betydelige forbedringer af deres overskud, og vil kunne få prissætning og strategi til bedre at harmonere.

Til slut vil jeg gerne takke en række af de dygtige forskere og studerende, hvis indsatser og dermed bidrag til bogen har været uvurderlige. Først og fremmest mine kollegaer på CBS, professor Jan Mouritsen, lektor Eric Bentzen, lektor Sof Thrane og Phd. studerende Martin Jarmatz samt professor Per Jenster. I det store arbejde med research skal nævnes kandidaterne Uli Keller, Lars Vibe Utzon, Michael Fetahi Laursen og Victor Nielsson.

Industriens Fond har gjort det muligt at få et nyt overblik over Pricing Excellence, og for hvad optimeret prissætning kan gøre for virksomheder. CBS var for årtier tilbage kendt for forskning i prissætning ved professor Bjarke Fogh. CBS har nu et udgangspunkt for at kunne fortsætte hans arbejde. Med nye tider, nye udfordringer. Endnu engang tak til Industriens Fond for at støtte dette vigtige arbejde.

God læselyst!

Troels Troelsen, CBS

April 2016



# 1 DERFOR EN BOG OM VÆRDIEN AF OPTIMERET PRISSÆTNING

At sætte prisen rigtigt vil altid være forbundet med større eller mindre usikkerhed. Det er derfor en meget vigtig opgave at forsøge at nedsætte denne usikkerhed mest muligt, uanset at den aldrig helt kan fjernes.

Når usikkerheden aldrig kan fjernes helt er det fordi forbrugerpræferencer ændrer sig, fordi konkurrenter er uforudsigelige, fordi verden og geopolitiske forhold er uforudsigelige, og fordi firmaets egne forhold såsom management, strategi, uddannelse og omkostninger og ikke mindst at fortolkningerne af disse også er variable.

Rigtig mange virksomheders prissætning er ikke god nok, fordi den alt for ofte ikke er organiseret godt nok til at minimere alle disse usikkerheder. I stedet bliver prissætningsopgaven løst ad hoc og delegeret for langt ud i organisationen. Måske ud fra den tankegang at prissætningsudfordringen aldrig kan løses rigtigt, men kun mere eller mindre forkert. Mange ledere vil ikke synligt og dagligt deltage i beslutninger under så betydelige usikkerheder. Men det er præcis lederens aktive medvirken der er brug for – og usikkerhed er nu engang en del af en ledelsesopgave og en væsentlig del af prissætningens vigtige proces.

Fra en indledende spørgeskemaundersøgelse til dette forskningsprojekt med ca. 500 virksomhedssvar var der mange interessante resultater (Industriens Pricing Excellence Programme, 2014). Bl.a. at den væsentligste årsag til prisændringer for 49,1% af virksomhedernes vedkommende er angivet som en ”følelse”. Mens 35,8% af virksomhederne prissætter på grundlag af analyser, lader 15,1% prisændringerne ske helt automatisk, ved hjælp af software og data.

Meget bekymrende er det at kun 21,5% udregner kundernes priselasticitet og benytter den til beslutninger. Med andre ord betyder det at et stort flertal af virksomheder ikke sætter ressourcer ind på at undersøge hvordan deres kunder vil reagere på prisændringer.

De prisændringer der sker, baseres af 13,2% af respondenterne på makroøkonomiske forhold, mens 18,5% blot justerer priserne med et indeks fra år til år. Så der er virkelig plads til forbedringer.

*”Mange virksomheder anvender rigtig mange kræfter på at tilføje produkterne en lang række kvaliteter og services for at tilfredsstille kunderne. Men indsatsen for at høste disse værdier fra kunderne, i form af rigtig prissætning, er ikke tilsvarende kraftfuld”, Troels Troelsen 2016.*

Sådanne mismatches mellem udfordringer og realiteter efterlader naturligvis rigtig mange virksomheder med ikke-optimale priser. Det medfører at en stor del af virksomhedernes værdiskabelse enten er efterladt hos kunderne, eller slet ikke skabt overhovedet, idet salget, på grund af urigtig prissætning, ikke er blevet gennemført.

Denne bog har til formål at forbedre prissætningen igennem en systematisk og struktureret fokusering på at nedsætte alle usikkerhederne i prissætningsprocessen. Bogen guider i at fremskaffe de informationer der er nødvendige for en seriøs prissætningsproces, og sikrer at kendskabet til de teoretiske modeller og muligheder er til stede. Samt at beslutningsprocessen styrkes og bringes i overensstemmelse med virksomhedens strategi.

Prissætningsprocessen vil stritte i alle retninger, hvis ikke der er en meget stor forståelse for processens kompleksitet. Hvis forståelsen ikke er der, kan det nemt blot blive fornemmelser der fastsætter prisen. Ganske som det er tilfældet hos halvdelen af alle virksomheder i undersøgelsen.

Kapitel 2 introducerer DIM (som dækker beslutningstagen, informationer og modeller), som er Industriens Pricing Excellence Programme's direkte resultat. DIM er rettet mod strukturerede prisfastsættelsesprocesser og prisstyring, og bestræber sig på at kunne opstille "pricing excellence" for virksomheder, og få ledelsen til at blive maksimalt inddraget i prissætningsprocessen.

Først er det dog vigtigt at behandle en række misforståelser og myter omkring prissætning, samt igen at understrege vigtigheden af at optimere prissætningen. Dette er emnet for den resterende del af kapitel 1.

Introduktionen til dette kapitel understregede at eksistensen af en optimal pris er et næsten uopnåeligt ideal, men at en tilnærmelse altid skal være målet. Så det vigtige spørgsmål er: Hvordan skal virksomheden lede prissætningsprocessen, så den bliver bedst mulig?

Optimal prisfastsættelse er ideelt teoretisk muligt – hvis afsætningsfunktionen er kendt og omkostningerne er kendte og konstante. Men det er af samme årsager derfor umuligt i praksis.

Det er imidlertid muligt at optimere virksomhedens tilgang til prissætning, og til alle beslutningsprocesserne. Med andre ord, der kan opnås ekspertise i at håndtere alle usikkerhederne omkring prissætning. Sådant ekspertise indebærer forståelse for virksomheden, produktet, markedet, geopolitik og forbrugerne.

Prissætningsekspertise indebærer også forståelse af hvordan man optimalt fastsætter den pris som virksomhedens produkter kan og bør fastsættes til, samt hvordan og hvornår priser bør varieres på tværs af kunder, over tid, og på tværs af produkter.

Den tidligere nævnte undersøgelse viste at der er et stort behov for bedre forståelse for prissætning. Halvdelen af alle virksomhedsrespondenter mener at de kan prissætte bedre end de rent faktisk gør.

Så det kan fastslås at der er et stort potentiale for forbedringer, og at en udpræget mangel på prissætnings-ekspertise gør hele forskningsprojektet, den tilhørende kommunikation af viden, og dermed denne bog, nødvendig.

De resterende 50%, som ifølge undersøgelsen ikke mener at de kan prissætte bedre, har ikke nødvendigvis ret i deres påstand. De kan formentlig bakke synspunktet op med en tilfredsstillende virksomhedsperformance, men betyder det så, at de har nået de ydre rammer for deres potentiale, og håndteret hele prissætningens beslutningsproces optimalt? Ikke nødvendigvis!

Vækst og indtjening er ikke nødvendigvis en afspejling af en virksomheds optimale tilstand. Kun at den gør det godt, eller har en god virksomhedsposition.

Virksomheder kan have et stærkt produkt, i et stærkt marked, i en stærk økonomi. Det er derfor nærliggende at tro at alle ens positive resultater opnås på grund af velgennemtænkte strategier og god ledelse. Det er ikke nødvendigvis tilfældet. En virksomhed bør aldrig stoppe evaluering, reevaluering og forbedring af nuværende metoder og praksis. Det er især vigtigt i forbindelse med prisfastsættelse og pricing-power.

Pricing-power er virksomhedens evne til at få den pris, der afspejler den værdi, som virksomheden leverer til deres kunder.

Den sørgelige ”pris-sandhed” er at 66% af alle virksomheder har ingen, eller lav pricing-power, og at utilstrækkelig pricing-power vurderes at reducere profit med mindst 25%.

De to hyppigste årsager til lav pricing-power er pris-aggressive konkurrenceforhold (63%), og kunder der har en stor forhandlingsstyrke (38%) (Simon Kucher & Partners, 2014).

Virksomheder kan ikke styre sådanne eksterne årsager. I stedet bør fokus derfor lægges på faktorer som rent faktisk kan styres. Her er den direkte relation til markedet, og hvordan det reagerer, afgørende. Hvorfor? Fordi kontrollerbare elementer er i tæt samspil med elementer, der ikke kan styres.

Derfor er det vigtigt at virksomheder definerer deres kunder, markedet og mulighederne, og herefter trykker på de rigtige knapper for at opnå de bedst mulige resultater, under de usikkerheder, der nu engang er på stort set alle markeder.

Det virker dog ikke til at være tilfældet i praksis. I stedet er omkostningsreduktion meget udbredt som strategiværktøj, som et redskab til at øge marginerne og dermed profitten.

Når det gælder omkostningsreduktion er research- og beslutningsusikkerhederne langt mindre, og det er en meget tydeligere ledelsesopgave og ledelsesstrategi – men bare ikke tilstrækkelig i søgningen efter virksomheds excellence.

Intuitivt giver det god mening at omkostningsreducere. Men på længere sigt kan det føre til udfordringer og faldende afsætning, da smartere konkurrenter kan etablere en lavere omkostningsbase og presse markedet ved at prissætte endnu lavere. Så omkostningsreduktion kan ikke stå alene. En proaktiv og villedet prissætning er den anden halvdel af en varende succes.

Konkurrence udelukkende på pris er ikke fordelagtigt for nogen markedsaktører og leder udelukkende til lavere total profit i branchen. Derfor er det bedre at arbejde med at segmentere markederne og prissætte så individuelt det nu engang er muligt på disse. Selv nogle få procents prisforskelle i segmenterne kan betyde meget store forskelle i virksomhedens overskud. Dertil kommer at segmentering er meget sværere at kopiere i en konkurrencesituation.

På kort sigt er der ikke nødvendigvis nogen indikationer på at virksomheden kan prissætte bedre, men på længere sigt kan markedsdynamikker hæve og ændre kravene til interne prissætningskompetencer, samt den optimale prisstruktur. Derfor bør virksomheder aldrig stoppe med at vurdere og revurdere om deres nuværende prisstrategier er optimale.

Meget få virksomheder kan opretholde omkostningsfordele i det lange løb. At forbedre kundesegmentering og at justere priserne er en hurtigere løsning til at realisere et større overskud. Endnu bedre er det at gøre begge dele.

Virksomheder bør stille sig selv (mindst) fire centrale spørgsmål:

1. *Hvis prisen justeres i op- eller nedadgående retning, hvor meget vil salget reduceres eller øges?*
2. *Kender virksomheden de relevante omkostninger i den aktuelle beslutningssituation? -idet omkostningerne er relative i forhold til beslutningens karakter. (F.eks. kort eller lang sigt, er vi tæt på kapacitetsgrænsen, er det svært at tilpasse produktionsapparatet og bemanningen).*
3. *Såfremt salgsvolumen falder eller stiger efter en prisændring, vil tabet eller gevinsten ved ændret volumen, efter inddragelse af omkostningerne, så blive matchet af den ændrede pris?*
4. *Hvordan vil konkurrenterne reagere på en ændring af markedspriserne?*

De færreste virksomheder ønsker at nøjes med uoptimal betaling for deres produkter. At opnå den optimale pris er dog ikke en let opgave.

Det er i sig selv svært at afdække kundernes præferencer og vilje til at betale for en vare eller service. Hvorfor? Fordi kunderne kan være overvældet af denne opgave: Enten føler de, at de ikke kan besvare dette spørgsmål korrekt, eller, hvis de vælger at svare, repræsenterer deres svar ikke nødvendigvis deres sande handling, hvis en sådan pris rent faktisk blev introduceret på markedet.

Metodisk er der derfor store udfordringer i at afdække de sande værdier og præferencer. Men der findes metoder til at afdække en del af disse usikkerheder. Igen skal det præciseres at mindskning af usikkerheder og forøgelse af kendskab til reaktioner på prisændringer er afgørende for at være i stand til at forbedre prissætningsprocesserne.

Denne bog vil forklare hvorfor der er brug for at indsamle oplysninger om forbrugeradfærd. Præferencer, priselasticitet og værdiopfattelse er alle en del af forbrugeradfærden. Men det er alt sammen vanskeligt at måle i praksis. Det er gråzoner, der aldrig bliver lette at fastslå – bl.a. fordi de over tid hurtigt kan ændre sig, og fordi nogle af dem er præget af tilfældigheder udenfor virksomhedens påvirkning. (generel forbrugertillid, geopolitik, konkurrentadfærd, presse, tilfældigheder – gode eller dårlige).

Ikke desto mindre repræsenterer de nogle af de vigtigste informationsressourcer, når ledelsesmæssige beslutninger skal træffes. Aktuelle ledelsesmæssige beslutninger har desværre tendens til at overse og undlade disse gråzoner, på grund af de vanskeligheder der opstår når indsamling af pålidelige oplysninger forsøges.

Prisrelaterede beslutninger har også en tendens til at udelukke historiske data, fordi de anses for at være irrelevante, på grund af konstant skiftende miljøer. Men historiske data er ikke nødvendigvis irrelevante, og bør inddrages på lige fod med anden information.

Mangelfuld informationsindsamling er en stor udfordring for alle med ambitioner om prisexcellence. Mange ledere ved udmærket hvilke oplysninger, der kan anvendes til at reducere risikoen ved varierende priser. Alligevel indsamler de fleste virksomheder, som undersøgelsen dokumenterede, ikke de relevante værdifulde oplysninger.

Alle virksomheder har mulighed for at skærpe deres værditilbud til kunderne og for at differentiere deres prissætning, uanset hvilket produkt der tilbydes. Det rigtige informations- og beslutningsgrundlag er dog meget afgørende.

En generel, men alvorlig misforståelse vedrørende prisdannelse er adskillelse af prissætningen fra resten af marketing mixet. Værdiskabelse gennem produktudvikling, kommunikation og distribution går reelt hånd i hånd med værdiudvinding gennem prissætningen.

Identifikation af et prisfastsættelsesproblem kan også være et dække for et svagt værdiskabelsesfundament. Derfor kan kombinationen af alle marketingmiksets elementer tydeliggøre de vigtigste problematikker. Generelt er virksomheder nødt til at revurdere hvordan de agerer på forskellige niveauer, fordi prisfastsættelsen er integreret på alle niveauer. Prisfastsættelse er et produkt af dynamiske elementer, og det kan og bør virksomhedsprocesserne afspejle.

Der er blandt danske virksomheder tre tilbagevendende undskyldninger for hvorfor varens sande værdi ikke udvindes gennem optimeret prisfastsættelse (Simon Kucher & Partners, 2014):

1. *"Markedet fastsætter prisen, så hvordan skal vi være i stand til at øge priserne?"*
2. *"Præferencer konvergerer. Kunderne er alle ens: De vil have det hele, og de vil have det nu og billigere"*
3. *"Markeder er i stigende grad transparente, hvordan skal vi være i stand til at differentiere priserne?"*

Ved anvendelse af det strukturerede prissætningsværktøj der leveres i denne bog, bør det blive klart at de tre ovenstående undskyldninger ikke bør hindre optimeret prissætning. Der er dog en ting der skal klarlægges, inden vi bevæger os dybere ned i hvad struktureret prissætning egentlig er:

### **Markedet fastsætter ikke prisen!**

Årsagen er simpel, for en specifik markedspris findes ikke. Virksomheder kan prisfastsætte på basis af markeds- og forbrugersegmentering, og igennem differentiering af udbud og priser. Struktureret information, samt indsamling og kategorisering af empirisk data er altafgørende for succes. Fokus bør ikke ligge på hvad man tror man ved, men på hvad man kan og vil vide.

Til sidst en lille test, der forhåbentlig kan forøge lysten at fortsætte læsningen af denne bog, som vi også selv er blevet meget klogere af at skrive:

### 1.1 15 CENTRALE SPØRGSMAÅL OM PRICING, SOM DU KAN TESTE DIN VIRKSOMHED PÅ

DIM	Spørgsmål	Mest JA	Ikke godt nok	Mest Nej
		2 point	1 point	0 point
I	Er din virksomhed i stand til hurtigt at opdage efterspørgsels- eller pris-ændringer i markedet, og at møde disse aktivt og hurtigt med eventuelle prisændringer?			
I	Har din virksomhed en fast rutine for indsamling af information om konkurrenternes og industriens priser, markedsføringstiltag og årsrapporter?			
I	Er din virksomhed i stand til at beregne dækningsbidraget fra de enkelte salg, og fra salget til de enkelte kundesegmenter?			
I	Har din virksomhed informationssystemer, der kan behandle jeres omkostninger som en dynamisk størrelse, der kan ændre sig med beslutningens karakter?  (Kan I f.eks. både tage et kort og et langt sigt på jeres omkostninger, og medtager I vurderinger af om I er tæt på produktionskapacitetsgrænsen, mm.)			
I	Har din virksomhed vurderet i hvor høj grad konkurrenter vil svare igen på, eller kan følge din virksomheds prisændringer i markedet – og om din virksomhed kan svare igen på konkurrenternes prisændringer?			
D	Har din virksomhed en klar organisationsstruktur, der er egnet til at arbejde med prissætning?			
D	Er prissætningsarbejdet tæt forbundet med jeres virksomheds strategi, og er dette af topledelsen klart kommunikeret igennem nøglepræstationsindikatorer til det salgsrettede arbejde?			
D	Har de af jeres medarbejdere, der foretager prispolitikbeslutningerne, tilstrækkelige informationer til at træffe en kompetent prisbeslutning?			

<b>D</b>	Når en prisændring overvejes, bliver der så opnået en rimelig faglig enighed i jeres beslutningsgruppe om hvad og hvor meget det vil medføre af salgsfremgang – eller tilbagegang i relevante kundesegmenter?			
<b>D</b>	Når der er uenighed om jeres kundesegmenters respons på prisændringer, løses disse uenigheder så med udgangspunkt i modeller og analyser, eller med udgangspunkt i erfaring og "mavefornemmelser"?			
<b>M</b>	Har din virksomhed metoder, analyser eller målinger til at estimere kundesegmenternes reaktioner på prisændringer? (=estimer af prisfølsomheden)			
<b>M</b>	Har din virksomhed en forståelse af hvad værdibaseret prissætning er – eller hvordan den kunne indføres?			
<b>M</b>	Har din virksomhed en forståelse for at værdibaseret prissætning kan skabe en højere indtjening end en prisdannelse med udgangspunkt i f.eks. cost-plus (et fast dækningsbidrag oven i jeres omkostning på varen)?			
<b>M</b>	Har din virksomhed en tilstrækkelig faglighed og analysekapacitet, når priser skal fastlægges – og er der passende uddannelse af organisationen omkring det faglige?			
<b>M</b>	Har din virksomhed udmøntet strategien til mål og prispolitikker, fulgt op af nøgle præstationsindikatorer og incitamentssystemer overfor virksomhedens sælgende enheder?			

**Testresultat:** Så effektiv er din virksomhed, når det gælder dynamisk og værdibaseret prissætning.

**Under 12 point:** Overskud interesserer jer vist ikke ret meget. I har ellers mulighed for at samle mange op.

**13–22 point:** Din virksomhed har et vist kendskab til fordelene ved dynamisk prissætning. Men ved at få endnu mere struktur er der betydelige gevinster at hente.

**23 points og derover:** Bravo, din virksomhed har forstået gevinsterne ved dynamisk prisdannelse. Men husk: der skal hele tiden forbedres, for at følge med udviklingen i bl.a. Big Data.



## 2 DIM-MODELLEN – ANALYSEVÆRKTØJET TIL PRISOPTIMERING

### 2.1 HVAD ER DIM-MODELLEN?

**DIM** er en samlet prissætningsproces og værktøjskasse for prissætning, og er det direkte resultat af forskningen der er foretaget i forbindelse med Industriens Pricing Excellence Programme, finansieret af Industriens Fond.

DIM er sammensat ud fra såvel teori som erfaringsmateriale. Den indledende spørgeske- maundersøgelse og forskningen viste at en gennemgang og forbedring af virksomhedernes prissætningsprocesser er væsentlig. Virksomhederne vinder på at være mere organiserede, proaktive og analytiske i at prissætte.

I sidste ende bør enhver kommunikation mellem en virksomhed og nuværende og potentielle kunder give svaret på det vigtige og vanskelige spørgsmål:

**Hvilken pris skal en virksomhed sætte overfor hvilke kunder, og hvornår, og hvorfor skal den ændres?**

DIM-baseret prissætning har samlet redskaberne der kan give et kvalificeret svar på spørgsmålet. DIM er et analyse- og strategiværktøj der inkluderer væsentlige aspekter af prisfastsættelsen, herunder processer som bidrager til den endelige prisbeslutning.

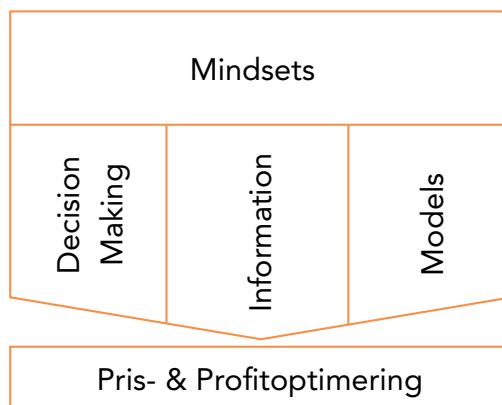
DIM indeholder fire grund søjler: Decision Making (Beslutningstagen), Information, og Mindsets (Tankesæt) & Models (Modeller/strategier).

DIM kommer hele vejen rundt om prissætningsudfordringen, og bør støttes af en aktiv transformation af virksomhedens organisation, så den gears til udførelsen af prissætningsprocessen. DIM optimerer således virksomhedernes tankesæt, når der skal prissættes.

Ved at inkludere alle DIMs grund søjler i virksomhedens prisbeslutninger opnås en prisstruktur der er baseret på et stærkt strategisk og analytisk fundament, med anvendelse af relevante metoder, som spænder vidt over interne og eksterne virksomheds- og markeds karakteristika.

DIM giver plads til et kontinuerligt samspil mellem interne og eksterne kræfter. Samspelet mellem de forskellige elementer i DIM varierer fra beslutningssituation til beslutningssituation, fra produkt- og markedsgruppe, og fra firma til firma, alt afhængigt af de skiftende markeds kræfter.

Virksomheden opnår gennem metodisk prissætning derved muligheden for væsentligt at forbedre indtjeningen på både kort og langt sigt.

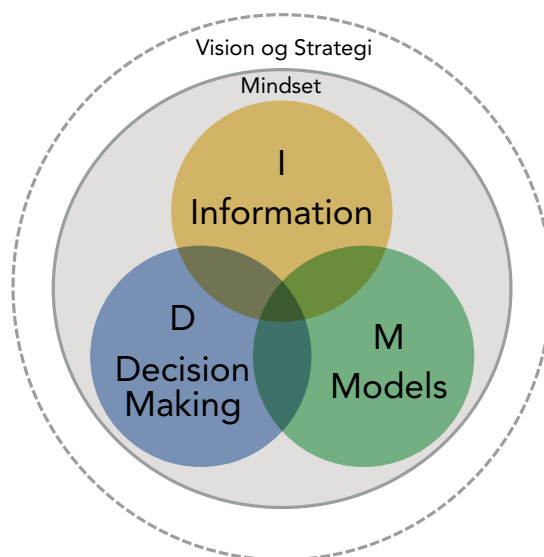


**Figur 2.1:** DIM-modellens fire elementer baner tilsammen vejen mod pris- og profit-optimering

Kvaliteten af den nødvendige information til løsningen af en prissætningsopgave afhænger naturligvis af hvem der deltager i beslutningsprocessen. Beslutningstagere kan være meget forskellige med hensyn til erfaring, uddannelse, risikoprofiler og evnen til at fortolke informationer korrekt. De skal have kendskab til de relevante informationer der skal indsamles, og skal være tilgængelige ved alle prissætningsopgaver.

Informationsdelen i DIM skal understøtte alle deltagerne i beslutningsprocessen bedst muligt, og er vigtig for prissætningen.

Virksomhedens interne kompetencer har stor indflydelse på hvilke prismodeller en virksomhed realistisk bør anvende. Prisdiskriminering, værdibaseret prissættelse og dynamisk prissætning kræver betydelige interne kompetencer og en velfungerende organisation, for at blive gennemført bedst muligt.



**Figur 2.2:** DIM-modellen set i sammenhæng med virksomhedens overordnede vision og strategi

Der er ikke et fast proces-flow mellem DIMs forskellige elementer, men de leverer alle nødvendige dele til helhedsopgaven. Gensidig påvirkning og samspil mellem beslutningstagning, information, prissætningsmodeller og prisstrategier, er centralt for forståelsen og udbyttet af DIM.

Decisions/Beslutningstagen, altså D'et i DIM, er vigtig. Beslutningstagen skal være fast procesforankret og centralt ledet, når der skal prifsætsættes. Beslutningstagen skal være en proces der er baseret på solide data og information (I'et i DIM). Udfald af informationsresearch, samt interne kompetencer, fastlægger sammen den optimale metode til udvinding af værdi via specifikke prisstrategier og metoder, dvs. med anvendelse af M'et i DIM.

Beslutningstagerne skal inddrage hele modellen for at opnå det bedste resultat. Heri ligger der et stykke nødvendigt læringsarbejde for stort set alle der deltager i beslutningsprocesserne. Samtidig stiller de valgte prisstrategier og metoder specifikke krav til hyppigheden af prisbeslutningerne, og får derved direkte indflydelse på beslutningsprocessen.

Men der skal også være et godt kendskab til beslutningstagerens erfaring, risikoprofiler, uddannelse og baggrund, for at skabe en god beslutningsproces. Denne faktor i beslutningsprocesserne er ofte overset, især hvis deltagerne i beslutningsprocesserne har en meget forskellig baggrund.

Da beslutningstagen, information, prisstrategier og modeller er gensidigt påvirkende, fastsætter de retnings-linjerne for:

- virksomhedens prissætningstankesæt
- virksomhedens beslutningstagen
- informationsbehovet
- det endelige valg af prisstrategi og model
- desuden er virksomhedens prissætningstankesæt påvirket og guidet af dens overordnede vision og strategi

**Apples iPhone** er et godt eksempel på betydningen af virksomhedsvision og strategi. Diverse ekspert-anmeldelser har ofte udpeget HTC's smartphones som de teknologisk bedste, og Apples iPhones som værende prissat for højt. På trods af dette står Apple fast ved sit image og selvforståelse som værende et premium produkt, der leverer et image i stedet for "kun" en telefon. Det afspejler deres prisstrategi, hvor iPhones notorisk er prissat højere end eksperternes teknologiske analyser mener at de fortjener.

I den forstand forstås virksomhedens prissætningstankesæt som dens målsætninger med prissætning, og tilgangen til succesfuldt at nå de satte målsætninger.

Da tankesættet guider de resterende elementer i DIM, registreres forskellige oplysninger i DIM-rammeværktøjet afhængigt af overordnet prissætningstankesæt. Den simple forskel i tankesæt kan f.eks. være at gå efter at vinde markedsandele, frem for at skabe mere kortsigtet overskud.

Da DIM-værktøjet i sidste ende anvendes til optimal udvinding af den værdi der er skabt for kunderne, leverer DIM de komplette løsninger til alle beslutningsanledninger. Det gælder uanset om der er tale om en situation hvor perfekte eller ufuldstændige oplysninger skal vurderes, uanset om man har et godt kendskab til konkurrentaktiviteterne eller ej, og uanset om markedsmiljøet er fuldt forstået eller ej.

På den baggrund identificerer DIM forskellige måder at forbedre prissætningen på, uanset virksomheds-, forbruger- og markeds karakteristika. Virksomheden skal integrere et tankesæt eller en kombination af tankesæt samt de resterende DIM-elementer, før prissætningsprocessen forankres og gennemføres.

Man skal så at sige gøre sit hjemmearbejde ordentligt og kende de muligheder der er, samt få de rigtige personer i virksomheden til at deltage i beslutningerne, fordi prissætningsprocessen er så vigtig.

Alle de 4 elementer i DIM er relevante ved prissætningsanalyse, -planlægning og -strategiformulering. Generelt refererer de fire elementer til følgende:

### 2.1.1 MINDSETS (TANKESÆT)

Mindsets berører både virksomhedens målsætninger ved prissætningen, samt fundamentale tilgange til succesfuldt at opnå de angivne målsætninger. Typiske overvejelser vedrørende tilgange til prissætning inkluderer et valg mellem proaktivt at sætte prisen og præge efterspørgsel og markedsvilkår, eller at vælge blot at reagere på allerede skete ændringer hos konkurrenter og omgivelser.

Eksempler på Mindsets (Tankesæt):

- Målsætninger for prissætning, overskud, markedsandele, kundeopfattelse, kvalitetskommunikation
- Proaktiv eller reaktiv prissætning.
- Holdninger til hvor forskelligt man kan prissætte i forskellige situationer

Målsætninger ved prissætning kan variere bredt, både på tværs af organisationer og internt i en virksomheds produktportefølje. Følgende er dog blandt de typiske målsætninger virksomheder har, når de sætter et givent produkts pris:

- Profit maksimering på enten kort eller længere sigt.
- Øge markedsandele
- Omsætnings maksimering
- Opnå eller bevare en specifik konkurrenceposition – f.eks. som markedsleder, markedsfølger, eller niche produkt.
- Øge produktets og/eller virksomhedens kendskabsgrad
- Bevare eller opnå et ideelt eller tilstræbt virksomhedsimage og brand value for produkterne, og alle de tilhørende parametre.
- Øge efterspørgslen på komplementære produkter – f.eks. Barberskrabere og barberblade.

### 2.1.2 DECISION MAKING (BESLUTNINGSTAGEN)

Decision Making refererer til prissætningsbeslutningsprocessen. Beslutningsprocesserne kan variere på tværs af koncerner og brancher. Men relevante overvejelser indeholder typisk dele af følgende:

- Hvordan er virksomhedens prissætningsbeslutninger fastlagt? Er beslutninger baseret på intuition eller rationalitet? Træffes prisbeslutninger impulsivt eller på basis af en specifik beslutningsstruktur og proces?
- Er interne og eksterne forandringer (f.eks. markedsændringer eller ændringer i virksomhedens omkostningsstruktur) noteret effektivt, så handlinger optimalt kan baseres på nylige ændringer?
- Hvem deltager i prisbeslutningsprocessen? Deltager topledelsen og specialister inden for prisdannelse eller træffes beslutningerne af varierende medarbejdere, afhængigt af den givne situation og produkt? Er der kendskab til beslutningstagernes praktiske og teoretiske baggrund?
- Kender man beslutningstagernes risikoprofiler, erfaring og uddannelse, som kan være meget afgørende i mange vurderinger af effekterne af prisændringer. Det at kunne håndtere og fortolke store usikkerhedsniveauer vil altid skabe et stort beslutnings-usikkerhedsrum, når der skal træffes beslutninger. Kundernes reaktioner, konkurrenternes reaktioner skal der jo forudsættes/gættes på, og her er beslutningstagernes forskelligheder en faktor.
- I hvilket forum træffes prisbeslutninger? Er der en specifik prisgruppe? Er prissætning en central eller decentral beslutning?
- Hvor ofte træffes prissætningsbeslutninger? Hvor lang er prissætningsprocessen og hvor nemt implementeres prisændringer i organisationen? Hvilke situationer og ændringer kræver straks respons og/eller prisændring?

### 2.1.3 INFORMATION

Prisbeslutningstagere skal have alle nødvendige og relevante interne og eksterne informationer til rådighed. Hver enkelt prisbeslutning har sit eget informationsbehov. Relevant information til brug for prisbeslutninger indeholder følgende:

- Hvordan er virksomhedens omkostningsstruktur sammensat? Omkostninger har vidt forskellig indvirkning på prisbeslutningerne og på almen virksomhedsdrift.
- Hvordan udvikler omkostningerne sig hvis man udvider produktionen, nedsætter produktionen, eller nærmer sig kapacitetsgrænsen. Hvor forskellig er kvaliteten af medarbejdernes arbejdsindsatser – som kan medføre at en gennemsnitsomkostning ikke er et godt udtryk for de virkelige omkostninger.
- Hvilke muligheder giver Big Data og generel kundeinformation for kundesegmentering og kundespecifik prissætning?

- På hvilke produkt og produktionsparametre udmærker virksomheden sig positivt eller negativt?
- Hvilke industri- og markedsspecifikke udviklinger og karakteristika bør inkorporeres, når prissætningen udføres?
- Hvordan begrænser eller muliggør virksomhedens likviditets- og ejerskabsspecifikationer prissætningsprocesser?

#### 2.1.4 MODELS (MODELLER & STRATEGIER)

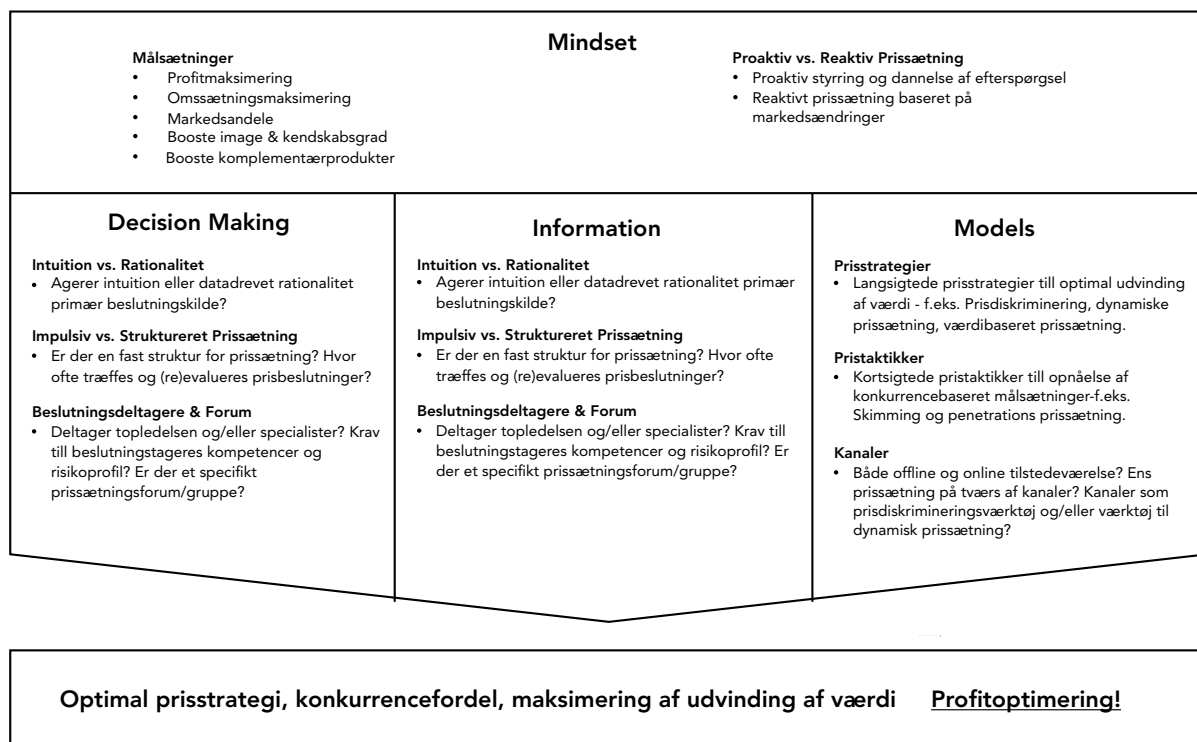
Modeller og strategier inkluderer diverse tilgængelige prismodeller, strategier og taktikker, som er anvendelige og retter sig mod forskellige målsætninger og markedssituationer ved prissætning. Det kræver et kendskab til forudsætningerne for modellerne, og til analyserende og informationstunge prissætningsmetoder, for at virksomheden vil være i stand til at anvende modellerne succesfuldt. Modellerne behandler bl.a. følgende:

- Prisstrategier
- Kortsigtede pristaktikker
- Spilteoretisk adfærd/konkurrenter
- Prissætning på tværs af kanaler

Eksempler på temaer for modellerne og strategierne kan f.eks. være prisdiskrimination, dynamisk prissætning, værdibaseret prissætning, knækkede afsætningskurver, spilteoretiske overvejelser, kortvarige pristaktikker (f.eks. skimming og penetrations prissætning), og prissætning på tværs af salgskanaler (overvejelser ved prissætning i online kanaler) – og mange flere.

Modellerne skal ses som en kærkommen mulighed for at vurdere på om der er yderligere muligheder for at prissætte de værdier, som virksomhedens produkter skaber i de forskellige segmenter som virksomheden sælger til. Segmenter som virksomheden kan få fordel af at holde adskilte.

Da alle fire elementer i DIM er vigtige for optimal prissætning, er resten af denne bog dedikeret til yderligere gennemgang og introduktion af henholdsvis tankesæt, beslutningstagen, information, og metoder & modeller.



**Figur 2.3:** Faktorer som bør overvejes ved lancering af DIM-baseret prissætning.

## 2.2 VÆRDIEN AF DIM

Virksomheder, brancher og industrier står over for konstant dynamik og forandring såvel internt som eksternt. Relevante parametre for hver enkelt branche er konstant udsat for betydelige forandringer. Rammebetingelser har flyttet sig mere eller mindre gennem de sidste årtier. Rammebetingelser kan eksempelvis være:

- Forbrugeradfærd
- Ændrede produktionsmetoder og outsourcing
- Juridiske hensyn
- Afkortning af produkters livscyklus
- Åbning af nye markeder
- Øget konkurrence bl.a. gennem online virksomheder



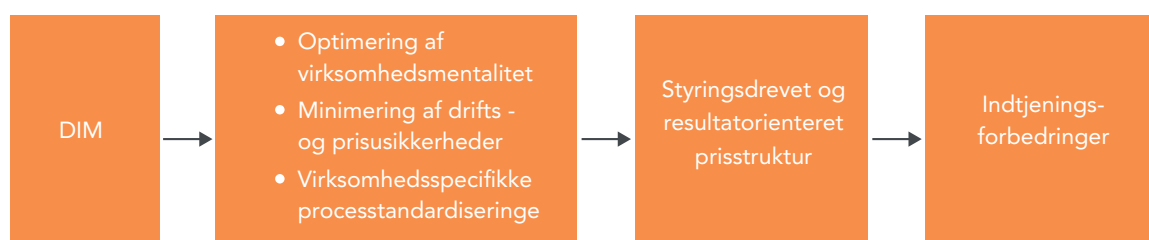
Som aktuelle 2016-eksempler på dette, kan nævnes:

- For udlejning af sommerhuse har frygten for terror, rettet mod især storbyer, medført at efterspørgslen efter danske sommerhuse er steget kraftigt.
- Terror i bl.a. Bruxelles og Paris har fået forbrugertilliden til at falde, hvilket har negativ indflydelse på salget af længerevarende forbrugsgoder (køkkener, ombygninger, radio/TV, osv.).
- Ruslands lukning af markedet for Europæisk svinekød har medført lavere priser.
- Nedgang i Kinas vækst har medført lavere priser på en lang række råvarer, og har medført at investeringer i minedrift er faldet meget – til ugunst for f.eks. FL Smidth A/S.
- De lave oliepriser har medført at store landbrugsområder i Verden har skiftet tilbage til landbrugsproduktion, fra at producere afgrøder der kunne anvendes til energifremstilling.

Virksomheder skal løbende og proaktivt finde løsninger til at møde disse udfordringer, og skal succesfuldt kunne takle de forandringer som de i stigende grad udsættes for. Det sværeste er måske at forstå at forandringerne sker hurtigere og hurtigere.

Især de små og mellemstore virksomheder, samt virksomheder med produkter der ligger i den øvre del af prisspektret, kan få udfordringer med eksterne forandringer, da deres evne til hurtigt tilpasse sig nye efterspørgselsmønstre er under gennemsnittet.

DIM-værktøjet inkorporerer de relevante faktorer og takler dette problem via en fokuseret prissætningsproces og analyse, skræddersyet til den specifikke virksomhed. DIM er derfor velegnet til både multinationale selskaber og mindre virksomheder.



**Figur 2.4:** Fordele og outputs ved DIM baseret prissætning

DIM-værktøjet er anvendeligt for stort set alle typer af virksomheder, da analysen skræddersyes til de specifikke omstændigheder.

DIM kan anvendes til næsten alle beslutningsanledninger, fordi den (1) minimerer eller eliminerer beslutningsusikkerheder, og (2) genererer en standardisering af beslutningsprocesserne, baseret på individuelle virksomhedsforhold (figur 2.4).

Selv om rammerne for DIM er generelle, er DIM-modellen nem at tilpasse til specifikke virksomheder og industrier. Det giver mulighed for at DIM også kan være et unikt, branchespecifikt og virksomhedsspecifikt værktøj.

Selv hvis en virksomheds organisation har mange måder at tænke og handle på og anvender forskellige værktøjer samtidigt, fører DIM-modellen til styringsdrevne og resultatorienterede løsninger. Den giver virksomhederne yderligere støtte til at handle hurtigt og rigtigt, også i tilfælde af uforudsete og ekstraordinære begivenheder.

DIM-modellen standardiserer og fastlægger alle relevante prisprocedurer og -funktioner, således at DIM-modellen også er anvendelig i ekstreme situationer. I overensstemmelse hermed, fungerer det DIM-baserede virksomhedstankesæt som et individuelt, såvel som et standardiseret værktøj.

I denne sammenhæng er det alene afgørende, at virksomheden bevidst beslutter, hvilken vision den vil forfølge og hvilket pristankesæt, der bør anvendes hvornår, og for hvilket økonomisk ræsonnement det skal gælde. Alt sammen efter en gennemgang af DIM's enkeltkomponenter.

### **2.3 PRIMÆRE DYNAMIKKER OG KRAV TIL DIM-MODELLEN**

Langt de fleste modeller og styringsværktøjer indeholder en række forudsætninger og krav som virksomheder nødvendigvis skal kende for at få optimal nytte af den givne model eller styringsværktøj. Ofte er modeller "reduktionistiske", dvs. at de beskriver sammenhængen mellem kun to faktorer, og resultatet af variationer i den ene. Som f.eks. at når varens pris ændres, så ændres den afsatte mængde af varen.

Men antallet af beslutningsvariable i den virkelige prisbeslutningsproces er så stort at det bliver uoverskueligt at kombinere alle modellerne og få et overblik. Derfor skal DIM introduceres som et værktøj til at få fokus på så mange relevante faktorer som menneskeligt muligt.

Nøjagtige data er i mange tilfælde ikke opnåelige, idet en lang række faktorer har store grader af måleusikkerheder og mange fortolkningsmuligheder. Desuden er konsekvenserne af variationer tidsafhængige, og der er store og ubeskrevne samvariationer:

Forbrugeradfærd, konkurrentadfærd, forbrugeroptimisme, brand-opfattelse, megatrends i forbrug, omkostninger, deltagere i beslutningsprocesserne, geopolitiske forhold, tilfældigheder mm.

For at en model kan bruges optimalt, skal man kende og forstå så mange relevante dynamikker som muligt:

<b>Faktorer som virksomheden skal analysere og træffe forudsætninger om, ved anvendelse af DIM</b>
Analysere forventede forbrugerreaktioner, forbrugeradfærd, forbrugeroptimisme, substitutionsmuligheder til andre produktkategorier, mm.
Forstå og beregne den sandsynlige markedsudvikling.
Være åben og aktiv i udtænkning af nye tendenser, nye forbrug, nye produkter, nye forbrugertrends.
Forudsige og forstå produktionsmetoder, salgsformer og afsætningskanaler, Både med hensyn til egne evner og konkurrencemæssig adfærd.
Være fuldt informeret om salg, økonomi, prognoser, mm.
Være parat til at agere på tilfældige hændelser som god/dårlig presse, uheld, produkt-”mod- eller medvind”

**Tablet 2.1:** Forudsætninger for DIM-baseret prisdannelse

Virksomhedens markedsføringsaktiviteter indgår proaktivt i ovennævnte, da markedsføring er en uadskillelig del, idet den fortæller forbrugeren om de værdier, som produkterne leverer. Ofte oplever virksomheder at der knytter sig en positiv eller negativ association til deres produkter eller virksomhedens brand – Midlertidigt eller varigt. Her forstår virksomheder ofte ikke omfanget af de beslutninger som det medfører, og hurtig og klog reaktion kan være meget vigtig:

**Eksempel:** Primo 2016 erfarer Nykredit/Totalkredit at bidragsforhøjelser på deres Totalkredit-realkreditlån skader deres brand og kundeforhold meget mere end forventet. En proteststorm rejser sig blandt kunderne, og de pengeinstitutter der er samarbejdspartnere med Totalkredit, er bestemt heller ikke begejstrede, selv om de har udsigt til ekstra indtægter som følge af forhøjelsen. Udsigten til at miste masser af kunder tegner sig klart i horisonten. Totalkredit går derefter ud og lover kunderne en del af pengene retur, i form af ”kundekroner”. Men strategien mislykkes, og tilbage står Nykredit/Totalkredit med:

- Nervøse banker, der prøver at formilde deres Totalkreditkunder med tilbud om gebyrfri omlægninger.
- Konkurrerende realkreditinstitutter der, ved at fastholde deres gebyrsatser, øger presset på Totalkredit.
- Vrede realkreditkunder, der i stort tal arbejder på at skifte realkreditinstitut, organiserer sig i store protestgrupper på Facebook, og stiller op til repræsentantskabsvalgene i Nykredit.

Markedsusikkerheder skal opdages og erkendes hurtigt, for at en optimal reaktion på priser og prispolitikker kan sættes i kraft. Reaktionen skal derefter behandles og afstemmes med virksomhedens strategi. Før en virksomhedsindsats kan iværksættes, skal virksomheden beslutte hvilke prissætningsmekanismer den vil – og ikke vil – anvende, og hvor meget information der skal indsamles. DIM udstikker løsninger, når usikkerhederne medtages i modellerne.

## **2.4 DERFOR BØR DANSKE INDUSTRIVIRKSOMHEDER ANVENDE DIM-BASERET PRISSÆTNING**

Selskaber der kan tilbyde mere innovative produkter og ydelser af unik kvalitet, er i stand til at positionere sig unikt, og de har ofte flere parametre at reagere på, ved ændringer i markedet og under konkurrencepres. Derved øges mulighederne for optimeret prissætning, hvilket i sidste ende øger virksomhedens mulighed for at udvinde større profit.

Hele brancher kan have gavn af optimeret prissætning, og det kan være et krav for overlevelse at følge med i sådanne nye beslutningsprocesser.

Innovation og prisoptimering hos en nær konkurrent skaber ofte lignende tiltag blandt flere i branchen. Det kan slutteligt flytte de skabte værdier i de forskellige segmenterede forbrugergrupper fra branchens kunder over til branchens aktører, virksomhederne.

Derfor bør alle typer virksomheder investere i innovation, og integrere optimeret prissætning i dette. Denne investering i systematisk nytænkning kan optimalt baseres på anvendelse af DIM-værktøjet, da DIM identificerer de relevante elementer, når prisbeslutningerne skal træffes. Det skaber de bedste muligheder for at den valgte prisstruktur stemmer overens med produktets og virksomhedens positionering og brand.

I industrivirksomheder hviler fokus ved innovation ofte på såvel en afkortning af innovationscykluser som en reduktion af de samlede omkostninger. Innovation fokuserer også på at skabe øget værdi for kunden, samt en generelt forbedret driftseffektivitet, for eksempel baseret på produkter, der er mere økonomiske.

Virksomheder er ofte under stærkt pres for at udføre besparelser. Desuden kan usikker produktsucces og risici, der er forbundet med dette, føre til en ubevidst opbremsning af innovation. Isoleret set vil begge dele hæmme virksomhedens udvikling, og på sigt true dens fortsatte eksistens.

Ved at indføre en standardiseret, optimeret prissætning kan et sådant ”udviklingsunderskud” reduceres eller endda lukkes.

En optimering af denne art kan også føre til en bevægelse væk fra et tilsyneladende behov for altid til at levere billigere produkter. Priselasticitet spiller en afgørende rolle, idet alle Danmarks industrier kan påvirkes af sub-optimal prissætning. For eksempel kan en høj pris have en negativ indvirkning på såvel salg, omsætning som overskud – men ikke nødvendigvis. Igen skal det analyseres grundigt på basis af en række forudsætninger og estimater om markedets reaktioner.

Men selv om efterspørgslen efter billigere produkter er mængdemæssigt større end for varer med højere priser, er det ikke nødvendigvis ufordelagtigt, fordi der kan være betydelig større profit på højprismarkeder.

Uanset om der følges en høj- eller lav-pris-strategi bør prisstrukturen altid følge produktets markedsposition. Derfor er det at kende kundernes og konkurrenternes reaktioner helt nødvendige informationer. Om ikke andet skal der foretages det bedste skøn som organisationen kan blive enige om.

Ikke at kunne blive enige, eller give op, fordi kundernes, markedets eller konkurrenternes reaktioner er alt for ukendte, er ganske enkelt ikke en god løsning – selvom den ofte ses. Det er strudsetaktikken – ikke at gøre noget, eller vente til konkurrenterne har handlet.

På den vis bør produkt- og prisinnovation ses adskilt. Prisinnovation tillader virksomheden at udvinde den maksimale værdi under det givne produkts markeds-potentiale, mens produktinnovation tillader at skabe en mere unik markedsposition med potentiale for en højere pris. Bemærk at industrivirksomheder med ressourceknaphed i forhold til produktudvikling og produktinnovation stadig kan prissætte innovativt og udvinde maksimal værdi, trods mangel på reel innovation.

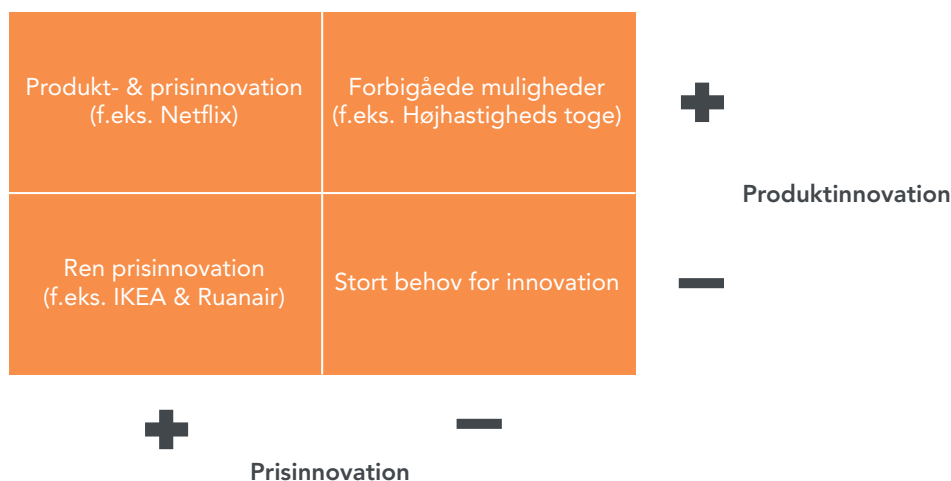
Tabel 2.2 viser tre eksempler hvor renlivet prisinnovation har forbedret performance markant:

	Traditionel prisstrategi	Ny prisstrategi	Resultat
<b>BASF – maling</b>	Salg af maling til bilproducenter baseret på kg-priser.	Outputbaseret prisstrategi. Prisen afgjort af antallet af færdigmalede biler.	Højere kundetilfredshed. Fælles samarbejde med kunderne om at reducere miljøbelastningen og forbruget af maling.
<b>Michelin – dæk</b>	Lastvognsdæk solgt til mere eller mindre faste priser.	Michelin Fleet Solutions: Salg af mobilitet – Pris, inkl. service, er baseret på antallet af kørte km.	Startvanskeligheder grundet ny forretningsmodel. Senere ekspansion i Europa, med profitmarginener over gennemsnittet.
<b>Schindler – elevatorer</b>	Elevatorer solgt, baseret på omkostningsbaserede priser.	Salg af brugsrettighed: Variabelprissætning baseret på distance og antal passagerer.	Øget markedsandel i konkurrenceprægede markeder. Adgang til nye kundesegmenter.

**Tabel 2.2:** Eksempler på effektiv prisinnovation

Adskillelsen af pris- og produktinnovation kan ofte være svær at forstå, og en høj grad af innovation, både i produkt- og prisudvikling, er selvfølgelig at foretrække.

Men hvor prisudvikling ofte kan stå alene, vil virksomheder som er stærkt innovative på produktniveau, ofte ikke opnå den fulde værdi af deres innovative produkter, uden en tilsvarende innovation på prisniveauet, da værdien af innovative produkter ofte varierer markant på tværs af kundesegmenterne.



**Figur 2.5:** Produkt- & Prisanalyse

Processtandardisering og -optimering, samt proces- og produktudvikling, sætter teoretisk virksomhederne i stand til at operere med bedre økonomi. Men operationel ineffektivitet og mangel på kapital sætter stress på virksomhederne. Baseret på samling af primære data og resultaterne heraf, vil en hjælp imod uudnyttet potentiale omkring virksomhedernes operationelle prissætning kunne være DIM-modellen.

Generelt bringer en gennemført DIM prissætning vitale fordele – navnlig med hensyn til at fange mere værdi, øge indtjeningen og at kunne investere mere i innovation. Evnen til innovation er både produkt- og proces-baseret, og kan trænes og øges via spill-overs fra prisudvikling til produktudvikling.

At fokusere på samlet produktværdi er afgørende for alle virksomhedstyper og brancher, da ubegrundede produktpriser har skadelig virkning, fordi forbrugerne og konkurrenterne altid vil reagere på sådanne åbne positioner.

At kunne opsamle den skabte produktværdi fra kunderne er essentielt for virksomhedens langsigtede succes. Dette er hele DIMs fokus – sammenfatning mellem leveret værdi og opkrævet pris!

## 3 MINDSETS

### 3.1 VIRKSOMHEDEN SKAL VÆLGE SIG ET MINDSET

Som nævnt under introduktionen af DIM-modellen i kapitel 2, influerer virksomhedens strategier og prissætningstankesæt på alle DIM-modellens andre elementer. Valget af et eller flere tankesæt er derfor en stor beslutning som alle virksomheder står over for, når prissætning skal prioriteres. Valget skal bidrage til succesfuld udførsel af virksomhedens overordnede strategiske målsætninger og visioner.

Eksempler på meget væsentlige tankesæt eller målsætningsvalg kan f.eks. være:

- Er forøgelsen af en langsigtet markedsandel det vigtigste for en virksomheds langsigtede indtjening og eksistens?
- Er mere kortsigtet overskud det vigtigste for at tilfredsstille ejernes og aktionærernes krav?
- I hvor høj grad og hvor meget vil virksomheden variere priserne for de samme produkter, men til forskellige segmenter?
- Hvor politisk korrekt skal virksomheden være mht. udlicitering, brug af lavtlønslande og tilhørende lavtlønsgrupper, og råvarers kvalitet?
- Hvor store frihedsgrader skal decentrale dele af organisationen have mht. at kunne forhandle individuelle priser?
- Skal der vælges en prissætning der skal vanskeliggøre konkurrenters muligheder på markedet?

Prissætning er central på mange virksomhedsniveauer. Så konsensus mellem generel virksomhedsstrategi og prisstrategi er afgørende for en effektiv prisoptimering. Hvis den overordnede strategiske målsætning på både kort og lang sigt er profitmaksimering, bør den valgte prisstrategi også afspejle dette. Det medfører blandt andet at den endeligt valgte pris højst sandsynligt vil være højere end den pris som ville maksimere salgsvolumen, eller forøge virksomhedens markedsandele. Det er prissætningen, der sikrer den endelige gennemførelse af en valgt strategi. Det er der, de store strategivisioner skal bevise deres levedygtighed og realisme.

Prissætning rettet mod profitmaksimering kan forekomme som et intuitivt simpelt valg. Realiteten er dog, at selv om mange virksomheder har langsigtet profitmaksimering som deres målsætning, så vil den kortsigtede prissætning ikke nødvendigvis medføre de samme priser.



Eksempelvis kan et stærkt forøget salg eller en god markedssituation udnyttes på kort sigt med højere priser, hvis kundeloyaliteten er høj, eller hvis forbrugernes omkostninger ved at skifte udbyder/leverandør er høje. Men på længere sigt kan prisforhøjelser til gengæld ofte medføre at kunder i højere grad forlader virksomheden, hvis markedet bliver mere gennemsigtigt og konkurrenterne bliver relativt billigere. De høje omkostninger eller besværlighed ved et skifte ses f.eks. ved realkreditlån, og ved banklån med høje oprettelsesomkostninger.

Prisen er et af de hurtigst anvendelige strategiske værktøjer, med stor indvirkning på både omsætning og overskud. Kortsigtet profitmaksimering maksimerer ikke nødvendigvis langsigtet profit, så en overordnet virksomhedsstrategi og prissætningstankesættet kan på kort sigt godt afvige fra profitmaksimering.

Vejen til maksimal langsigtet profit kan for eksempel indebære kortvarige pristaktikker rettet mod øget salgsvolumen, for at øge virksomhedens markedsandel og opbygge en større kundebase. Først på længere sigt ændres prisen til den profitmaksimerende pris. Så profitmaksimerende tankesæt på kort og lang sigt kan være en del forskellige.

Pointen er, at det er vigtigt, uagtet virksomhedens overordnede strategi, at denne afspejles klart og velforstået i organisationen, når prissætningsprocessen etableres.. Kun med en klar korrelation mellem overordnede målsætninger og prissætningsmålsætninger vil virksomheden være i stand til at opnå sit overordnede strategiske mål. Prissætningsprocessen er en meget vigtig del af al strategi.

Prissætningen skal integreres i virksomhedens marketingaktiviteter, da det at kommunikere de værdier som produkterne skaber overfor forbrugerne, er en vigtig del af prisdannelsen. På samme vis som prissætning bør være direkte linket til virksomhedens overordnede strategi, bør prissætning også være en central, sammenkoblet del af virksomhedens marketingmiks.

Desuden er det vigtigt for prissætningsafdelingen at integrere økonomi- og finansafdelingen, idet de to parter erfaringsmæssigt ofte har forskellige holdninger til prissætningsprocesserne. Det gælder både prissætningen, omkostningernes variabilitet i relation til den aktuelle beslutning, sammenhængen mellem pris, salgsvolumen og markedsandele, og kundernes reaktioner på prissætninger, samt konkurrenternes respons på at virksomheden måtte ønske større markedsandele.

En integreret prisstrategi, der inkluderer forskelligheder i vurderingen af alle parametre mellem såvel marketing og økonomi- og finansafdelingen, skaber det bedste fundament for profitmaksimering, og minimerer snævre tankegange.

### 3.2 DER SKAL VÆRE SAMMENHÆNG MELLEM KUNDENS VÆRDIOPFATTELSE OG VARENS PRIS

Et afgørende element i succesfuld prissætning er en sammenhæng mellem kunders værdiopfattelse af virksomhedens produkter, og den krævede pris.

Kundernes værdiopfattelse er ikke urokkelig. (for 40 år siden var bilmærket Audi f.eks. ikke accepteret som et kvalitets brand, og bilmærket Skoda havde dengang en meget lav brand value. Begge bilmærker har flyttet sig markant siden). Derfor er klar sammenhæng mellem marketing-styret kommunikation, channel-management, produkt specifikationer og strategisk prissætning, afgørende.

Produkterne skaber forskellig værdi overfor forskellige kundesegmenter. Det skal, i så høj grad som det er muligt, afspejles i så forskellige priser, som det er muligt at sætte overfor kundesegmenterne. Som det vil fremgå i kapitel 7, der beskriver værdibaseret prissætning, er det fundamentalt at overbevise kunderne om produktets værdi, for også at kunne udvinde den maksimale værdi som produktet skaber for kunden.

Et andet eksempel på effekten og vigtigheden af et sammenkoblet marketingmiks er sammenspillet mellem produktportefølje og psykologisk prissætning.

Mange producenter udbyder ofte forskellige variationer af det samme produkt. F.eks. udbyder vinproducenter ofte forskellige, men rimelig ens vine til forskellige priser (f.eks. DKK 50, DKK 100). Undersøgelser har vist at introduktionen af en dyrere variant (DKK150) øger efterspørgslen på den – før dyreste – nu mellemste variant (DKK100).

På den vis bliver efterspørgslen på den mellemste variant større, så længe den dyreste variant er tilgængelig, i forhold til hvis de eneste tilgængelige varianter var dem til DKK 50 og 100. Det skyldes at forbrugerne har tendens til at være risiko-averse og vælge det ”sikre” valg, som er kompromiset i midten. Dette, samt andre eksempler på mulighederne ved psykologisk prissætning, er uddybet i kapitel 7.

Ovenstående eksempel understreger endnu engang værdien ved strategisk at inkorporere alle marketingmikssets elementer. Hvor det ved værdibaseret prissætning er vigtigt at sikre sig at kunderne er klar over produktets ægte værdi, er det i ovenstående vin-eksempel vigtigt at bemærke at forbrugerne har svært ved at gennemskue produktets værdi ved køb. Hvis kvaliteten er svær at gennemskue kan prisen, i mangel af bedre, fremstå som en kvalitetsindikator. I hvert fald indtil andet er erfaret af forbrugerne.

I ovenstående eksempel indikerer priserne på de tre vin-varianter hinandens kvalitet. Forbrugerne antager at den dyreste er af højest kvalitet, og at den billigste er af lavest kvalitet. Dog uden at kunne gennemskue hvor høj eller lav den reelle kvalitet er.

Derfor vælges det mellemste tilgængelige produktudbud ofte, da forbrugerne vil sikre sig hverken at købe for lav kvalitet (der er lavere kvalitet tilgængelig), eller betale for meget (der er et dyrere valg tilstede).

Pointen er at det dyreste produkt i en produktportefølje, som vinen i ovenstående eksempel, ofte ikke er den produktvariant som udbyderen forventer at sælge flest af. Målet var at flytte forbrugerne fra den billigste vin til den lidt dyrere, og det mål blev opnået ved at introducere forbrugerne for en endnu dyrere vin.

Det fremlagte eksempel illustrerer effekten af et sammenkoblet marketingudspil. Kun med klar korrelation på tværs af virksomhedsfunktioner og afdelinger vil aggregeret profit på tværs af produktporteføljen være i stand til at opnå sit profitpotentiale.

### **3.3 REAKTIV VERSUS PROAKTIV PRISSÆTNING**

Hvorvidt en virksomhed proaktivt selv evaluerer ændringer i markedsudviklingen, f.eks. konkurrenter, geopolitiske forhold og efterspørgsel, eller blot agerer reaktivt, baseret på markedsændringer og konkurrenters priser, har stor indflydelse på virksomhedens potentiale for fastsættelse af den maksimale pris. En pris der fastlægges på basis af den værdi virksomhedens vare skaber overfor kunden.

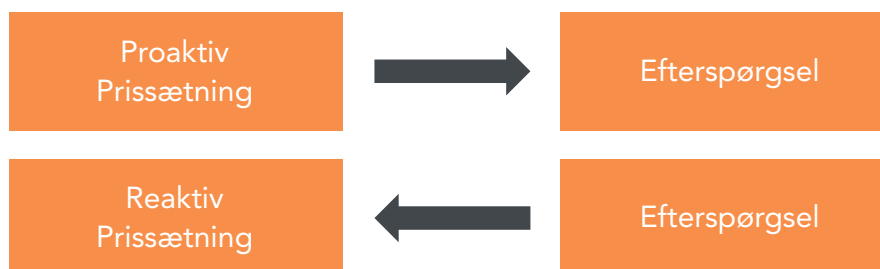
Valget mellem en proaktiv eller en reaktiv tilgang til prissætning er vigtig, da valget definerer den resterende prissætningsproces og de optimale prisstrategier. Den proaktive tilgang til prissætning er afgørende for prissætnings excellence.

Det er dog vigtigt at understrege at proaktiv prissætning er ressourcekrævende, hvilket gør at det ikke er optimalt for alle, eller i alle situationer. Dog må man acceptere mindre end optimale priser, hvis man blot reaktivt regulerer priserne.

Forskellen mellem proaktiv og reaktiv prissætning er at proaktive pris-managers proaktivt styrer og influerer markedsforhold, mens reaktiv prissætning blot reagerer på ændringer i markeds og konkurrentadfærd. ”At gå i andres fodspor bringer aldrig nogen forrest”. (se figur 3.1)

Ved at adoptere reaktive prispolitikker, tror virksomhedsledere måske at deres virksomhed er i stand til hurtigt og effektivt at reagere på dynamiske markedsvilkår. Men det er en misforståelse, og ofte er der en langsom respons på markedsændringer, når det proaktive overlades til konkurrenterne.

Det er vigtigt at anerkende at forbrugernes behov er forskellige. Virksomhedens udbud og prispolitik bør derfor afspejle forbrugernes forskellighed, men samtidig opretholde en integritet. Det opnås bedst ved at afskaffe en praksis med svingende priser for et produktudbud, og erstatte den med en værdibaseret prisstrategi, indeholdende faste priser for en bred vifte af fleksible produktudbud og rabatter.



**Figur 3.1:** Proaktiv vs. Reaktiv prissætning

Når priserne er faste, afdækkes forbrugernes villighed til at betale for det produkt- og prisudbud, der bedst matcher deres individuelle behov.

Som det fremgår af ovenstående, indeholder den optimale strategi både et proaktivt prissætningstankesæt og en værdibaseret prisstrategi. Som tidligere nævnt er det vigtigt at der er strategisk og operationel konsensus i virksomheden, fra topledelse til medarbejdere.



**Figur 3.2:** Fundamentet for det valgte prisniveau

Virksomhedens prisniveau bør generelt baseres på en proaktiv prisstruktur og proces, en værdibaseret marketingstrategi, og en profitdrevet konkurrencestrategi.

En række misforståelser og fejl angående prissætning afholder virksomhedsledere fra proaktivt at prissætte, hvilket forringer profitten:

1. Mange virksomheder foretager højst minimal pris-research. Derfor træffes strategiske prisbeslutninger uden tilstrækkelig viden om forbrugeradfærd, om relevante produktionsomkostninger, og uden overvejelser om hvordan prisstrategien passer ind i virksomhedens resterende strategiske tilgang.
2. Mange virksomheder sætter prisen årligt eller periodisk, og anser prissætning som en beslutning der træffes en eller få gange om året. Prissætning bør i stedet betragtes som en løbende proces, som genovervejes som markedsforhold ændrer sig, og som man altid er parat til at engagere sig i, når muligheden og nødvendigheden melder sig. Man skal være på tærne hele tiden, for at udnytte de mindste bevægelser på markedet.
3. Mange prissættere antager at forbrugerne nemt kan gennemskue prisforskelle og dermed se retfærdigheden bag prisforskelle. Dette er ikke tilfældet. Men forbrugerne kan blive påvirkede af prisforskelle som de ikke finder rimelige. Så der skal balanceres mellem disse to forhold.
4. Nogle virksomheder vil ikke anerkende at forbrugere sammenligner priser på tværs af producenter, og anvender konkurrerende produkter som referencepunkter. Men sammenligning finder sted, og det er vigtigt at kommunikere rigtigheden bag prisforskelle til konkurrerende (dårligere eller billigere) produktudbud.
5. Nogle virksomheder antager at der kun er én acceptabel pris. Realiteten er dog, at majoriteten af forbrugere har en prisramme som de finder acceptabel, med et øvre prisloft og nedre prisgulv.
6. Mange prissættere ser absolutte priser som vigtigere end relative priser. Dette er ikke korrekt. Priselasticitetsbegrebet (kapitel 7) er et godt eksempel på vigtigheden af relative prisforskelle. En relativ ændring i prisen ændrer ofte efterspørgslen mere end en absolut prisændring vil gøre.
7. Mange prissættere anskuer priselasticitet (prisfølsomhed) som værende statisk. I realiteten varierer priselasticiteten for samme forbruger og produkt dog kraftigt med de forskellige købsbeslutninger eller købsituationer. Store og små prisændringer fremtvinger heller ikke nødvendigvis samme relative reaktion fra forbrugerne. Brands med prispositionering som enten meget billigere eller meget dyre har tendens til at være mindre priselastiske, hvorfor prispositionering og prispunkter har stor indflydelse på priselasticiteten. Slutteligt er et produkts priselasticitet i stærkt varierende grad afhængigt af kryds-priselasticiteten til konkurrerende produkter. Med andre ord, konkurrencen har stor indflydelse på forbrugernes reaktion på prisændringer.

8. Nogle virksomheder antager fejlagtigt at måden hvorpå priser kommunikerer, ikke kan ændre forbrugernes relative præferencer mellem produktudbud. Som nævnt kan introduktionen af en dyrere produktvariant øge efterspørgslen på den tidligere dyreste variant. F.eks. når en vinproducent tilføjer en vin prissat til 150 kr. til et produktsortiment som i forvejen indeholder vin til 50 og 100 kr. Så opfattes vinen til 100 kr. som værende billigere end før den dyrere vin blev introduceret.
9. En række helt eksterne forhold har for en lang række produktgrupper stor indflydelse på prissætningen af varen. Der kan f.eks. være skift i forbrugertillidsindekset, ændrede geopolitiske forhold som f.eks. Ruslands stop for import af europæiske fødevarer, og Muhammed-krisen med danske mælkeprodukter, forfalsket mælkepulver i Kina, kølervæske i Østrigsk vin, osv.

For at blive mere proaktiv og overvinde disse fejl, er tre skridt fundamentale:

1. At researche prismiljøet for at opnå forståelse for de faktorer som påvirker markedets og produktets udbud og efterspørgsel.
2. At acceptere at strategiske prisbeslutninger definerer virksomhedens brand. Prissætning kan og bør aldrig stå alene. Proaktiv inddragelse af virksomhedens vision, målsætninger og overordnede strategi er afgørende, og alt skal kommunikerer effektivt igennem marketingtiltag.
3. At forstå at taktiske prisbeslutninger påvirker den daglige ledelse og driften af prisprocessen. Pristaktikker skal følge virksomhedens overordnede strategi.

### 3.4 MÅLSÆTNINGER VED PRISSÆTNING

En virksomheds strategier og mere kortsigtede målsætninger fastlægger overordnet hele prissætningsprocessen. Inklusiv valget af, og supporten til prisstrategier. Det er derfor afgørende for succes at målsætninger for prissætningen udgør startpunktet, uagtet at selve prisen er den sidste beslutning.

Prisstrategier refererer derfor til hvordan prismålsætningerne indfries. Prismålsætninger kan godt afvige fra overordnet virksomhedsstrategi. Men det er dog vigtigt at der er en form for konsensus, så sådanne afvigelser stadig tilstræber at indfri den langsigtede virksomhedsstrategi og vision.

Som nævnt kan kortsigtede aktioner med fokus på andet end profitoptimering (branding, markedsandel, synlighed overfor forbrugerne, tilpasning til forsyningskæden, osv.) godt være profitoptimerende på lang sigt, hvis de indgår i et større strategisk spil.

Så selv om langt de fleste virksomheder har prisfastsættelsesmålsætninger med fokus på profitoptimering, fungerer prisfastsættelsesmålsætninger altid som et middel til noget større – indfrielse af virksomhedens overordnede strategi og målsætninger.

Ud over profitoptimering kunne typiske mål ved prissætningen være:

- at blive markedsleder,
- at være et velkendt brand,
- at øge omsætningen eller markedsandelen
- at trænge ind på nye markeder
- at eliminere konkurrenter via priskonkurrence, osv.

Manglende stringens eller mangel på gennemarbejdede målsætninger synes dog desværre at være gældende for mange virksomheder, når der står prisfastsættelse på agendaen. Så bliver kortsigtede mål ofte resultatet. Mangel på klar retning minimerer mulighederne for prisoptimering og derigennem for profitoptimering.

Ofte skyldes dette, at de forskellige afdelinger i en virksomhed ikke er grundlæggende enige om hverken mål eller de data, der skal indgå i beslutningerne. Det er vigtigt at strategi og målsætninger er realistiske og opnåelige, for ellers vil prissætningen ikke kunne udføre den vigtige, sidste kommunikation overfor kunderne.

Ud over en klar sammenhæng med virksomhedens strategi og vision, er der flere parametre der bør overvejes, før klare målsætninger for prissætning fastlægges:

- Det er vigtigt at overveje inden for hvilken tidshorizont den givne prismålsætning skal indfries. Den givne deadline for indfrielse af målsætningen afgør hvilke prisstrategier der realistisk kan anvendes. Tidshorizonten er desuden en motivationsfaktor. Tidshorizonten har indflydelse på hvor succesfuldt prisoptimeringsprocesser kan udføres. Hvis der er mismatch mellem målsætninger og tidshorizont – hvis det er urealistisk at indfri målsætningerne inden for den satte tidsramme – er det usandsynligt at optimere prisprocesser. Det kan også virke demotiverende på virksomhedens medarbejdere. Så realismen i strategier og målsætninger afprøves i virkeligheden af prispolitikkerne – og bør derfor integreres tæt i dem begge.
- Målsætningerne ved prisfastsættelse varierer ofte blandt produkter i produktporteføljen. Nogle produkter har det primære formål at øge efterspørgslen på andre produkter. Barberskrabere prissættes ofte meget lavt (Gillette er et godt eksempel på dette), for så at skabe højere efterspørgsel efter højt prissatte barberblade. Målsætningen for prissætning på tværs af produktporteføljen kan derfor godt være profitmaksimering, på trods af at den satte pris på barberskrabere, isoleret set, ikke er profitoptimerende. Mange bilmærker taber også på at producere og sælge en ny bil – men tjener det hjem igen på at sælge reservedele og service til selvsamme bil.

- Optimal indfrielse af målsætninger ved prissætning kræver ofte indgående kendskab til virksomhedens kunder og forbrugere, samt en god del "trial and error" i at sætte priser. I tilfælde af en målsætning om at drive konkurrenter ud af markedet, eller at opretholde så lave priser at markedet ikke er attraktivt for nye konkurrenter, er indgående kendskab til kundernes prisfølsomhed afgørende. Samt kendskab til om virksomheden er konkurrencedygtig i at producere til lave omkostninger.

Kundernes grad af prisfølsomhed afgør både den rette pris, og om en målsætning baseret på lave priser er realistisk. Det sidste kræver at virksomheden har et effektivt produktionsapparat, samt ofte også er økonomisk rustet til en periode med lille eller intet overskud.

Hvis det viser sig at kunderne ikke er videre prisfølsomme, og at markedets priselasticitet derfor er lav, vil lavere priser kun få en lille indflydelse på konkurrenternes tilstedeværelse på markedet, og målsætningen om at konkurrere på prisen vil være svær at indfri.

De gennemgåede parametre er alle vigtige og understreger endnu en gang vigtigheden af at inddrage prissætning som et vigtigt led i den overordnede strategi og som en del af en gennemført marketingplan. Det er dog vigtigt altid at vurdere og inkorporere ens egen ressourceknaphed, når målsætninger ved prissætning klarlægges.

Hvis målsætningerne er for ambitiøse kan indfrielse blive for krævende. Derfor bør målsætningerne baseres på hvad virksomheden internt kan klare. Det er desværre ofte meget højtflyvende strategier, som virksomheder offentliggør, der ikke tager hensyn til at konkurrenter også har højtflyvende strategier.

Overvejelser omkring de nævnte parametre, samt egen ressourcevurdering, skal skabe den røde tråd der er afgørende for indfrielse af prissætningsmålsætninger. Der kan dog vælges mellem mange potentielle målsætninger ved prisfastsættelse. Nogle af de mest typiske fremgår af Matrix 3.1:



Maksimere langsigtet profit	Maksimere kortsigtet profit	Øge salgsvolumen
Øge omsætningen	Øge markedsandelen	Opnå en ønsket Return-on-Investment (ROI)
Opnå ønsket Return-on-Sales	Stabilisere markedet og/eller markedspriserne	Virksomhedsvækst
Vedligeholde prisleaders position	Mindske kunders prisfølsomhed	Afskrække nye konkurrenter fra markedsindtrædelse
Matche konkurrenters priser	Udkonkurrere marginalfirmaer til markeds exit	Egen overlevelse
Undgå statslig undersøgelse og indgriben	Opnå loyalitet og entusiasme fra distributører og sælgere	Blive betragtet som værende fair af nuværende og potentielle kunder
Styrke virksomhedens, brandets, og/eller produktets image	Skabe interesse og spænding omkring produktet	Afskrække konkurrenter fra at sænke priser
Blive betragtet som miljøvenlig, CO <sub>2</sub> besparende, og andre CSR styrede målsætninger	Være politisk korrekt i relation til politiske og geopolitiske faktorer.	At være kendt som nyudvikler af produkter og nyt design.

**Matrix 3.1:** Et udvalg af målsætninger ved prisfastsættelse.

### Profitmaksimering

Valget af profitmaksimering som målsætning ved prissætning giver intuitivt mening. Men det er vigtigt at definere tidshorisonten. En horisont på f.eks. kun 1 år kan være katastrofalt, da meget kortsigtede valg kan ødelægge virksomhedens brand og påvirke kundernes vurdering af virksomheden på længere sigt.

Prissætning rettet mod profitmaksimering indebærer ofte at træffe vanskelige valg. Det er afgørende at vurdere virksomhedens marginale og variable omkostninger, når prisen skal fastlægges. Hvorledes omkostninger bør påvirke den endelige pris, gennemgås i et senere kapitel.

Ved et mål om profitmaksimering er det vigtigt, at den valgte strategi går hårdt efter at maksimere profit. Hellere undlade at sælge, end at sælge for billigt, eller værre, sælge til negative marginer.

Derfor er det vigtigt at virksomhedens sælgers performance vurderes, baseret på dækningsbidrag, og ikke på omsætning eller volumen. Ledelse af salgsindsatsen og økonomisk motivering af salgsstyrken forklares i kapitel 8.

Typiske anvendte prisstrategier under målsætninger om profitmaksimering inkluderer værdibaseret prissætning, dynamisk prissætning, spilteori, markedspenetrering og prisdiskriminering.

### **Forøgelse af omsætning, salgsvolumen og markedsandele**

På trods af at der ovenfor argumenteres for at profitmaksimering altid bør være virksomhedens målsætning, arbejder mange virksomheder med prissætningsmålsætninger om at forøge omsætning, brandværdi, salgsvolumen og/eller markedsandele. Sådanne målsætninger udelukker ikke nødvendigvis langsigtet profitmaksimering. Det kan dog i specifikke tilfælde være nødvendigt at opbygge volumen, kendskabsgrad og kundeloyalitet før profitmaksimerende priser kan sættes. Det kan opnås ved at prissætte lavere end konkurrenterne og dermed opgive kortsigtet profit for langsigtet volumen, kendskab og loyalitet. Eller prissætte højere, for at kommunikere mere værdi end konkurrenterne, understøttet af markedsføringskampagner for at kommunikere denne merværdi.

### **Konkurrencebaserede prissætningsmålsætninger**

Mange virksomheder anvender prisstrategier som et værktøj til at opnå eller bevare en konkurrencemæssig position og/eller tilstand. Ofte ses det at virksomheder med stordriftsfordele til tider prissætter lavt. Sådant aggressiv prissætning tvinger marginaludbydere til markedsexit, samt afskrækker konkurrenter fra fremtidige prisnedsættelser, da de spilteoretisk har erfaret, at den givne virksomhed er i stand til mindst at matche den nedsatte pris. Et lavere prisniveau på markedet, som kun er profitabelt under stordriftsfordele, kan også afskrække potentielle nye udbydere fra at indtræde på markedet, da opnåelse af stordriftsfordele her er en betingelse for at udlede profit.

I tilfælde af prispørerskab sætter den prispørerende udbyder den pris som maksimerer profit under opretholdelse af markedshierarkiet. Hvis en prispører skal overleve på lang sigt, skal virksomheden være omkostningseffektiv.

Typiske prisstrategier og taktikker anvendt til at indvirke på markedskonkurrencen inkluderer blandt andet penetrationsprissætning, prispørerskab, og viljen/evnen til altid at matche konkurrenternes priser.

### **Andre strategiske prissætningsmålsætninger**

I specifikke tilfælde kan andre strategiske overvejelser danne grundlag for den valgte pris. I tilfælde af at det udbudte produkt eller service repræsenterer et credence good (et produkt hvor værdien er svær fastslå for forbrugeren) kan prisen agere kvalitetsindikator, hvorfor en højere pris ofte sættes.

Det kan for eksempel gælde kunstværker på auktion, reparationer af antikviteter, plastikkirurgi, komplicerede bilreparationer og dyre og sjældne vine.

### 3.5 CASE: EKSEMPEL PÅ ÆNDRING AF MINDSET

**Vestas Vindmøller** har i mange år været meget fokuseret på at være den største vindmølleproducent i verden.

Men fra 2015 har virksomheden kommunikeret at det at være nummer 1 ikke længere er et mål. Det er heller ikke længere målet at sælge de største møller, eller at være forrest i udviklingen.

Til gengæld har virksomheden satset på meget driftssikre standardmøller, som dækker et stort marked. Til priser som hverken er de laveste eller højeste på markedet. Konsekvensen har været tydelig at se på selskabets overskud og aktiekurs. Virksomheden har oplevet et kraftigt, positivt "Turnaround".

## 4 DECISION MAKING

### 4.1 BESLUTNINGER OG ORGANISATORISK ADFÆRD I FORBINDELSE MED PRISSÆTNING

Prissætning er en vanskelig og kompleks aktivitet. Det er ikke besværligt at sætte en pris på et produkt, men at sætte den rigtige pris – og ikke mindst at få enighed om argumenterne bag denne pris – er udfordrende.

Overvejelserne bag beslutninger er ofte ikke tydelige. De kan være af intuitiv karakter – modsat den videns baserede, eller model underbyggede, karakter. Beslutningsprocesserne er langt fra optimale. Det viser den indledende undersøgelse til dette forskningsprojekt om hvordan virksomhederne sætter deres priser.

Hver dag træffer medarbejdere et væld af beslutninger af forskellig kompleksitet og betydning. Op i mod 70 overvejelser og beslutninger bliver i gennemsnit truffet på en typisk arbejdsdag. Størstedelen af disse beslutninger bliver til i løbet af 9 minutter eller mindre, og indikerer at intuitiv eller erfaringsbaseret beslutningstagen spiller en stor rolle i hverdagen. Samt måske også at vigtige beslutninger ikke tildeles den tid eller analyse, som de burde tildeles.

Mange overvejelser og beslutninger sker per intuition. Intuition kan være en form for superrationalitet, som den erfarne beslutningstager kan betjene sig af. Men intuition er også stærkt afhængig af en række personlige forhold, hvor ens personlige risikopfattelse er af stor betydning. Erfaring, uddannelse, alder, køn og placering i organisationen har også stor betydning for, hvordan den enkelte ”fortolker” den aktuelle prissætningsopgave og de til rådighed værende informationer.

Herunder ses eksempler på beslutninger hvor der er basis for fortolkninger af de data der er til rådighed. Data vil ofte indeholde et udfaldsinterval – og hvor i dette interval vil beslutningstagerne så mene at det bedste svar befinder sig?:

- Hvordan vil kunderne reagere på en prisforøgelse eller prissænkning? Modeller, fokusgrupper, forbrugerundersøgelser og historik kan typisk kun give indikationer om et niveau, men ikke et helt præcist tal. Ikke desto mindre er gruppen af beslutningstagerer nødt til at blive enige om et præcist tal, og ikke blot et niveau.
- Hvilke omkostninger skal indgå i den aktuelle vurdering af prisen. Er det langsigtede omkostninger eller kortsigtede marginalomkostninger. Hvordan håndteres de indirekte omkostninger? Er de en del af den aktuelle prisbeslutning? Har virksomheden i det hele taget registreringssystemer som kan forbinde omkostningerne til den aktuelle beslutning?

- Er virksomheden tæt på kapacitetsgrænsen for produktion og levering, eller er der rigelig kapacitet som det vil være økonomisk dårligt ikke at få udnyttet? – Er konkurrenterne i samme situation?
- Hvordan reagerer konkurrenterne på vores pris- eller parameterændring? Hvilken økonomisk styrke eller strategi har de? Hvis alle har en strategi om at vinde markedsandele, eller ingen vil afgive markedsandele, så vil prispolitikker skulle tilpasse sig dette, og spilteoretiske overvejelser om konkurrentadfærd bliver meget vigtige.

De forskellige deltagere i beslutningsprocesserne omkring prissætningen vil ofte have meget forskellige opfattelser af ovennævnte. Vurderingsforskellene er sjældent en del af at forstå prissætningsprocessen, og ofte bliver det helt andre faktorer, der fastsætter fortolkningen af ovennævnte meget nødvendige estimeringer. For uden at estimere eller forholde sig præcist til ovennævnte, er prissætningsprocesserne meget uoptimale.

Ofte er der stærke irrationelle årsager til at deltagerne i beslutningsprocesserne fortolker ovennævnte data forskelligt:

- Er deltagernes fokus på forsigtighed eller på muligheder. Det er nok en væsentlig faktor, idet nogle vil være meget forsigtige i deres vurderinger af ovennævnte data, da der er god plads til fortolkninger. Fra privatlivet har vi et rigtig godt eksempel med valget af realkreditlån. Vælger vi et fastforrentet lån eller et rentetilpasningslån?
- Uddannelsesforskelle har betydning, idet en økonomiuddannet forhåbentlig bedre forstår forskellene mellem forskellige omkostningsbegreber og hvordan man introducerer disse til de aktuelle beslutninger.
- Erfaringsforskelle har betydning, idet erfaring gerne skulle kunne indsnævre det interval hvor de brugbare data kan skønnes at ligge indenfor. Men ofte vil disse fortolkninger dog blive så farvede af det personlige risikoniveau, at der ikke er tale om rationalitet.
- De ansattes placering i organisationen har betydning, idet der kan være interesser såvel i produktion, økonomistyring og salg, der systematisk fortolker data forskelligt. Igen ud fra personlige præferencer.

En vigtig del af en prissætningsproces er at få beslutningsdeltagerne til at forstå og erkende deres forskelligheder og den bias som de medfører. Herunder at en del af disse ikke kan ”repareres” men skal gennemleves i processen, og anvendes til at nå den bedst mulige fortolkning af de data der er til rådighed. At undlade processen med forståelse og erkendelse er muligvis en af de største fejl hos virksomhederne, idet de bagvedliggende personlige faktorer ikke inddrages.

Beslutninger baseret på intuition er især interessante i forhold til prissætning, da mange virksomheder giver udtryk for manglende kontinuitet i deres prissætning. Det kan formentlig tilskrives at den systematiske tilgang til prissætningsprocesserne ikke er fungerende. Op i mod halvdelen af de danske virksomheder tror ikke på at de sætter priserne optimalt, og segmenterer og prissætter ikke kundegrupperne individuelt.

Intuitive beslutninger dominerer prissætningen af tre primære årsager: manglende information, for meget information (kompleksitet), og tid. Det er netop behandlingen af informationer der er i centrum, når man skal forholde sig til valget mellem forskellige muligheder.

DIM-modellen beskriver beslutningstagning som et afgørende element i prissætningsstyring. Breddt defineres beslutningstagning som processen med valg af handling til håndtering af et problem, en udfordring eller en mulighed.

Der er mange beslutninger i prissætning, for prissætning er kompleks. Det handler ikke kun om fastsættelse af slutprisen, men om hvilke mål der skal sættes, og hvilken strategi eller taktik der skal anvendes til prisovervågningen.

Beslutninger bør ikke baseres på en række hurtige beslutninger eller ”mavefornemmelser”, men bør være en løbende strategisk og operationel velbeskrevet og velindlejret proces. I betragtning af prissætningens strategiske komponent, bliver det tydeligt at prissætningsbeslutninger ikke alene kan træffes af teknologiske systemer.

Selv om it-software og stigende informationsadgang er med til at lette og forbedre prissætningsbeslutninger, fortages de egentlige beslutninger hovedsageligt stadig af mennesker. Det menneskelige aspekt i prissætning betyder at den endelige prisbeslutning afhænger af beslutningstagernes erfaring, risikoniveau, uddannelse, fortolkningsevne, placering i værdikæden, intelligens og adfærd, og meget mere. Det gør at forskellige beslutningstagere ikke kan forventes at træffe den samme beslutning, og ofte vanskeligt kan blive enige om hvad den rigtige beslutning er.

En diskussion af hvad optimal prissætningsadfærd er på både individ- og organisatorisk niveau, er derfor afgørende for virksomheders stræben efter pricing excellence.

## Case: Decisions/Beslutninger

### Forskelle i antagelser og forventninger skaber forskelle i beslutninger

Følgende konstruerede eksempel viser enkelt, men realistisk, hvor forskellige beslutninger der kan træffes, hvis en gruppe beslutningstagere i en virksomhed når til forskellige opfattelser, eller fortolker de forhåndenværende data forskelligt. Casen skal understøtte vigtigheden af at beslutningstagerne i enighed finder frem til de fundamentale forudsætninger for deres beslutning.

Det er prissætningens store udfordring at de informationer der skal ligge til grund for beslutningerne, ofte er utilstrækkelige. Men det ændrer ikke på det faktum, at man SKAL træffe en beslutning, og blive enige om en række forventninger. Så følgende usikkerheder indbygges i casen:

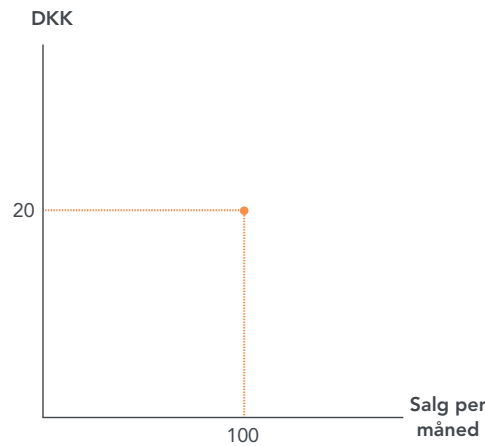
- a) Beslutningstagerne er usikre på kundernes reaktion på en prisændring på en vare. Reagerer kundernes efterspørgsel kun lidt, eller meget, på en prisændring?
- b) Skal omkostninger ved produktion af varen medtages med en lav styk-omkostning (DKK 5) eller skal der anvendes en højere omkostning (DKK 10), der medregner flere indirekte omkostninger ved produktion og salg.
- c) Skal omkostninger ved ekstra salg overhovedet medtages som en faktor. Det kan være at de ikke skal, hvis virksomheden har overskudskapacitet der er værdiløs hvis den ikke bliver solgt. Det kan f.eks. gælde for brancher med udlejning af hotelværelser, salg af flysæder, mobiltelefonkapacitet, online nyheder, osv.

Nedenstående skema viser de forskellige resultater i de 6 forskellige scenarier. Det ses at forskellige forudsætninger vil medføre meget forskellige beslutninger for virksomheden:

Case, prisændring	Pris-ufølsom vare – dvs. en stejl afsætningskurve	Pris-følsom vare – dvs. en fladere afsætningskurve
Prisstigning fra DKK 20 til 25 (Omkostninger medregnes ikke)	+375 – 500 = Netto tab 125 Bedst at bevare prisen på DKK 20	+250 – 1000 = Netto tab 750 Bedst at bevare prisen på DKK 20
Prissænkning fra DKK 20 til 15 (Omkostninger medregnes ikke)	-500 + 375 = Netto tab 125 Bedst at bevare prisen på DKK 20	-500 + 750 = Nettogevinst 250 <b>Gevinst ved prissænkning</b>
Prisstigning DKK 20-25 (Omkostninger pr. stk. er DKK 5)	+375 – 375 = Netto +/- 0 De to priser skaber samme profit	+250 – 750 = Nettogevinst -500 Bedst at bevare prisen på DKK 20
Prissænkning DKK 20-15 (Omkostninger pr. stk. er DKK 5)	-500 + 250 = Netto -250 Bedst at bevare prisen på DKK 20	-500 + 500 = Netto +/- 0 De to priser skaber samme profit
Prisstigning DKK 20-25 (Omkostninger pr. Stk. DKK 10)	+375 – 250 = Netto gevinst 125 <b>Gevinst ved prisstigning</b>	+250 – 500 = Netto tab 250 Bedst at bevare prisen på DKK 20
Prissænkning DKK 20-15 (Omkostninger pr. stk. DKK 10)	-500 + 125 = Netto tab 375 Bedst at bevare prisen på DKK 20	-500 + 250 = Netto tab 250 Bedst at bevare prisen på DKK 20

Udgangspunktet er altså at et firma kan sælge 100 stk. af deres varer til prisen DKK 20 – og dermed har en omsætning på DKK 2000. Som udgangspunkt ses der bort fra omkostninger til produktion af varen.

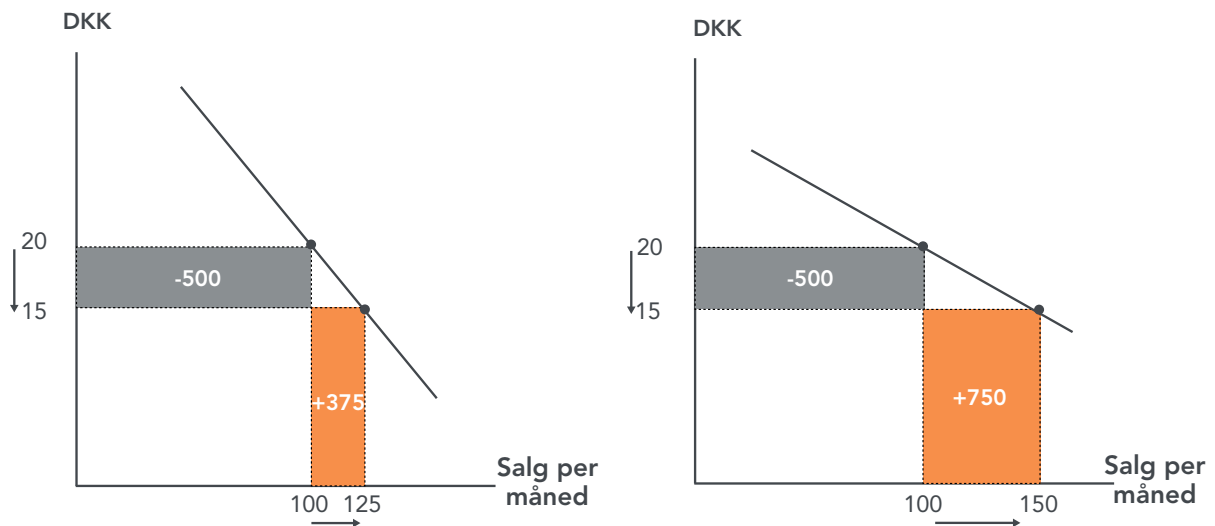




**Figur 4.1** Udgangspunktet er et salg på 100 styk varer, ved prisen DKK 20.

### Eksempel 1: Er det en god ide at forhøje prisen til DKK 25?

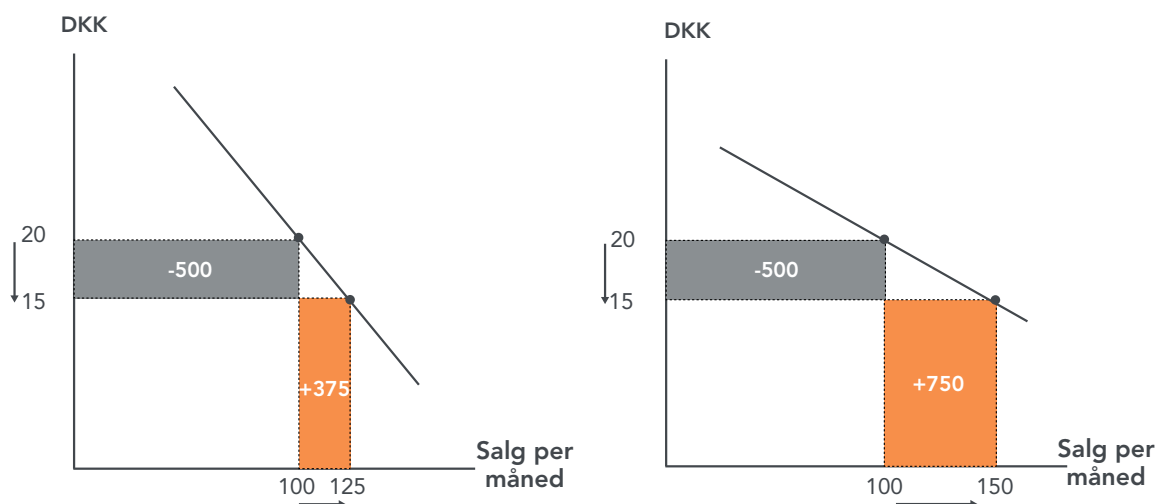
Herunder (fig. 4.2 a + b) tages der to forskellige forudsætninger om kundernes reaktioner ved en **prisforhøjelse** (DKK 20 til 25). Figuren til venstre viser en situation hvor kunderne reagerer relativt lidt på prisændringen, og højre figur viser en større kundereaktion på den samme prisændring. De aflange firkanter viser beløbet der vindes ved nu at sælge varerne til en højere pris, mens de høje firkanter viser beløbet der tabes ved nu at kunne sælge færre varer på grund af den højere pris.



**Figur 4.2 a + b: Prisforhøjelse.** Virksomheden hæver varens pris fra DKK 20 til DKK 25. I figuren til venstre reagerer forbrugernes efterspørgsel mindre på prisstigningen, end den gør i figuren til højre. I begge tilfælde er det dog en dårlig forretning for virksomheden at hæve prisen, fordi nedgangen i den solgte mængde vejer tungere end gevinsten ved prisstigningen.

### Eksempel 2: Er det en god ide at sænke prisen til DKK 15?

Herefter (fig. 4.3 a + b) tages de to forskellige forudsætninger om kundereaktioner ved en prissænkning. Til venstre vises en situation hvor kundernes efterspørgsel reagerer relativt lidt på prissænkningen, mens figuren th. viser en større kundereaktion på selvsamme sænkning. De aflange firkanter viser beløbet der tabes ved at sælge varer til den nu lavere pris, mens de høje firkanter viser gevinsten ved at sælge flere varer.



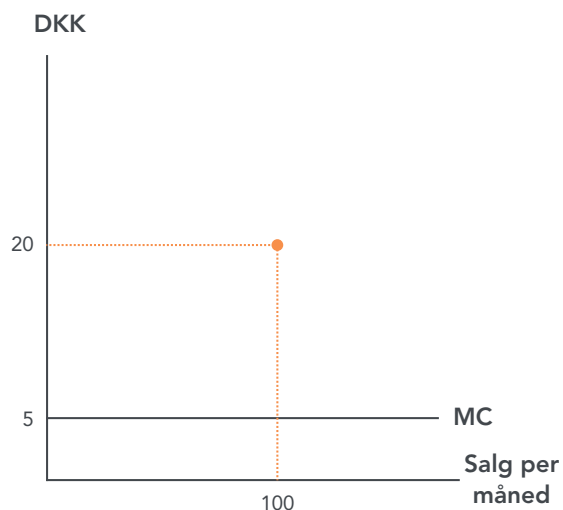
**Figur 4.3 a + b:** Prissænkning. Varens pris sænkes fra DKK 20 til DKK 15.

I figuren til venstre reagerer forbrugernes efterspørgsel mindre på prissænkningen, end den gør i figuren til højre. Fordi forbrugerne reagerer med en kraftig stigning i efterspørgslen i figuren til højre, overstiger gevinsten ved at få solgt flere varer, tabet ved at få en lavere pris for varerne. En prissænkning er altså en god ide, hvis forbrugerne reagerer som vist i figuren til højre!

### Eksempel 3:

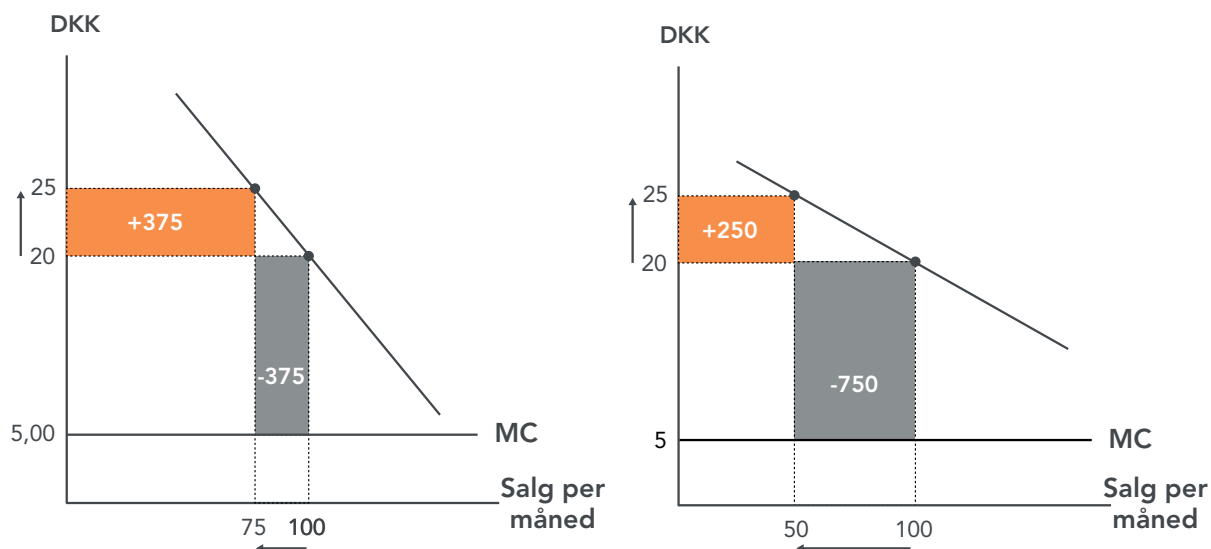
**Er det en god ide at øge prisen til DKK 25, hvis produktionsomkostningen for varen er DKK 5?**

Dækningsbidraget er nu  $(\text{DKK } 20 - 5) \times 100 = 1500$  i dette tilfælde.



**Figur 4.4** Der antages nu en produktionsomkostning pr. vare på DKK 5.

I figur 4.5 a + b introduceres nu en produktionsomkostning på DKK 5 pr. produceret enhed. Nu ses der igen på tab og gevinst ved en prisstigning til DKK 25 og to forskellige forventninger til kundernes reaktioner. Figuren tv. viser situationen hvor kunderne reagerer relativt lidt på prisændringen, mens figuren til højre viser en større reaktion på den samme prisændring.



**Figur 4.5 a + b:** Prisstigning. Varens pris øges til DDK 25, og produktionsomkostningen for varen er DKK 5.

I eksempel 4.5 a + b er der altså beregnet en produktionsomkostning på DKK 5 for hver varenhed. Det får betydning for udregningen af tab og gevinst ved prisstigningen til DKK 25.

I forhold til *eksempel 1*, hvor der blev set helt bort fra produktionsomkostninger ved varen, bliver nedgangen i salget af varer, som den højere pris forårsager, i det aktuelle eksempel *mindre* dyr for virksomheden. Nu spares der jo penge (DKK 5 pr. vare) ved at producere færre enheder.

Det betyder at figuren til venstre nu udviser balance mellem de to prisvalg. Det er altså lige profitabelt at vælge DKK 20 og DKK 25 som varens salgspris. – Husk at denne figur viser hvad der sker når forbrugerne er relativt ufølsomme over for prisændringer.

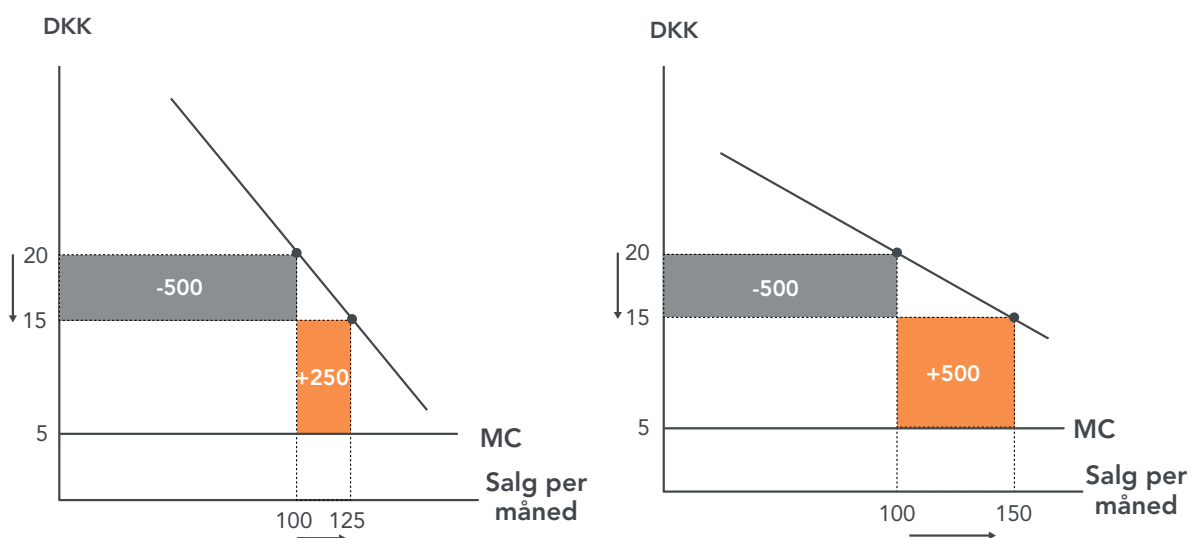
Figuren til højre, hvor forbrugernes efterspørgsel er mere følsom over for prisændringer, viser at gevinsten ved prisstigningen (+250) stadig slet ikke står mål med tabet i den efterspurgte mængde (-750). I forhold til eksempel 1, hvor prisen også steg med DKK 5, er netto tabet her i eksempel 3 dog mindre. Fordi vi i eksempel 3 går ud fra at det koster DKK 5 at producere varen, og derfor sparer DKK  $5 \times 50 =$  DKK 250 ved at producere de 50 færre varer.

#### Eksempel 4:

**Er det en god ide at sænke prisen til DKK 15, hvis produktionsomkostning for varen er DKK 5?**

I figur 4.6 a + b opereres igen med en produktionsomkostning på DKK 5 pr. enhed. Dækningsbidraget er altså  $(\text{DKK } 20 - 5) \times 100 = 1500$  i denne case.

Nu ses der igen på tab og gevinst ved en prissænkning til DKK 15, og på de to forskellige forventninger til kundernes reaktioner. Figuren tv. viser situationen hvor kundernes efterspørgsel reagerer relativt lidt på prissænkningen, mens figuren til højre viser en større efterspørgselsreaktion på den samme prissænkning.



**Figur 4.6 a +b:** Prissænkning. Varens pris sænkes til DDK 15, og produktionsomkostningen pr. stk. sættes til DKK 5.

I forhold til *eksempel 2*, hvor der blev set helt bort fra produktionsomkostninger ved varen, bliver stigningen i salget af varer som den sænkede pris forårsager, nu *mindre* profitabel for virksomheden. Nu koster det jo virksomheden penge (DKK 5 pr. vare) at producere flere enheder.

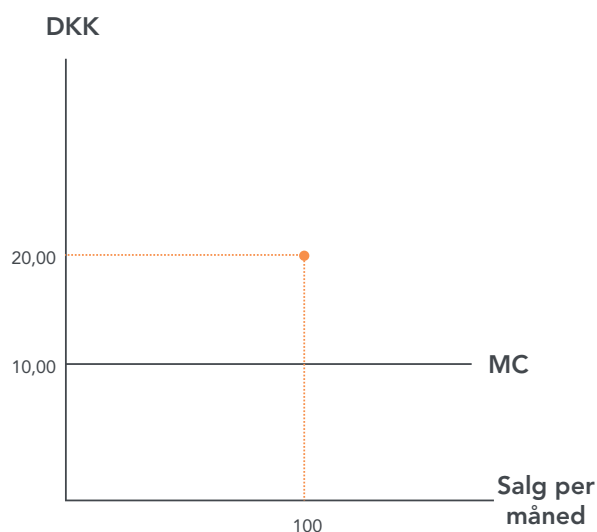
Det betyder at figuren til venstre giver et tab på prisen (-500) der overgår gevinsten ved at sælge flere varer (+250).

Figuren til højre, hvor forbrugernes efterspørgsel er mere prissølsom, viser til gengæld at tabet ved prissænkningen (-500) nu står mål med stigningen i den efterspurgte mængde (+500). Det er altså i dette eksempel lige profitabelt at vælge henholdsvis DKK 20 og DKK 15 som varens salgspris.

### Eksempel 5:

**Er det en god ide at øge prisen til DKK 25, hvis produktionsomkostningen for varen er DKK 10?**

Dækningsbidraget er nu  $(\text{DKK } 20 - 10) \times 100 = 1000$  i dette tilfælde.

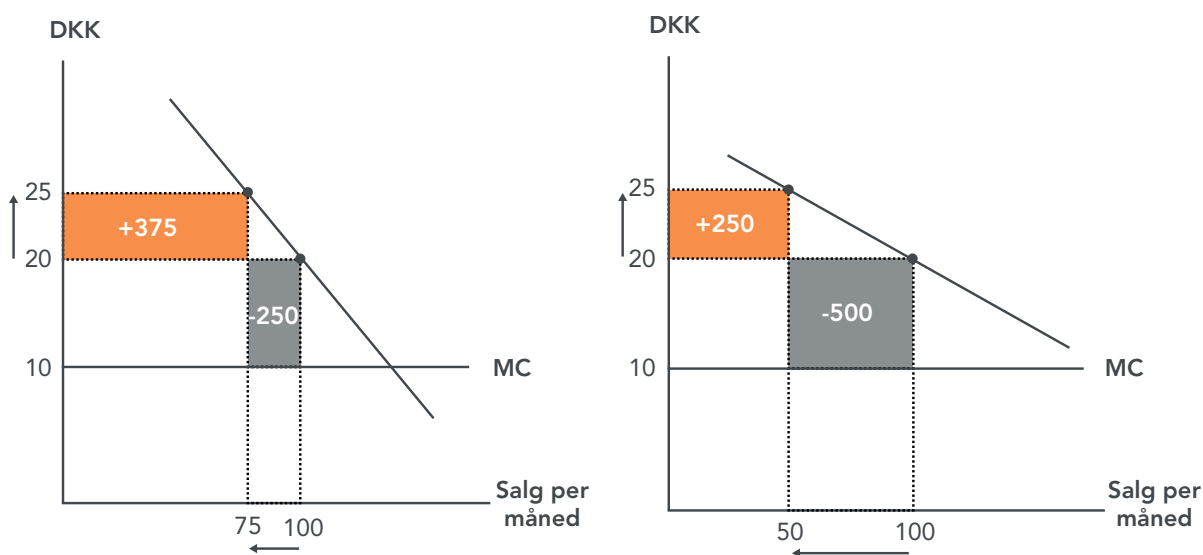


**Figur 4.7** Der antages nu en produktionsomkostning pr. vare på DKK 10

I figur 4.8 a + b introduceres nu en højere produktionsomkostning på DKK 10 pr. produceret enhed. Figuren til venstre viser igen situationen hvor kunderne reagerer relativt lidt på en prisstigning. På grund af de højere produktionsomkostninger, tabes der ikke så meget ved at sælge de færre enheder.

I dette tilfælde, hvor forbrugerefterspørgslen er ret ufølsom over for prisændringer, og hvor vi antager at det er dyrt at producere varen (DKK10), har vi nu for første gang en situation hvor der er god økonomi i at sætte prisen op.

I figuren til højre antages forbrugerne at være mere prisfølsomme, og derfor falder efterspørgslen mere, som følge af prisstigningen. Derfor kan det i dette tilfælde ikke betale sig at hæve prisen.



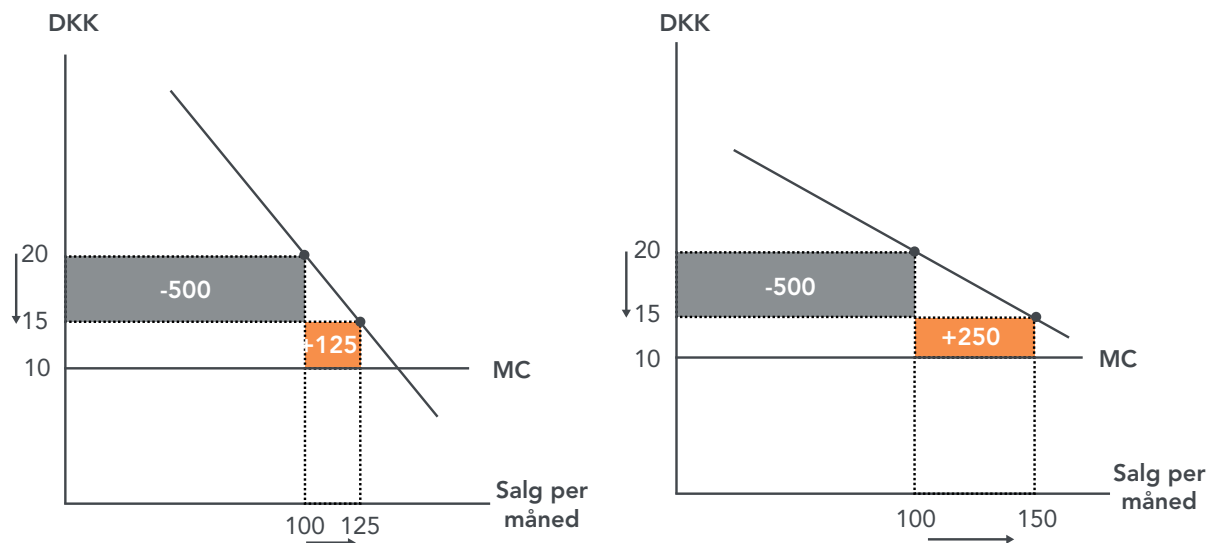
**Figur 4.8 a +b:** Prisstigning. Varens pris øges til DDK 25, og produktionsomkostningen for varen er nu DKK 10.

### Eksempel 6:

**Er det en god ide at sænke prisen til DKK 15, hvis produktionsomkostningerne er DKK 10?**

Venstre figur viser igen situationen, hvor kunderne reagerer relativt lidt på en prisændring, mens forbrugernes efterspørgsel i figuren til højre er mere prisfølsom. Fælles for begge figurer er dog at det er en dårlig forretning at sænke prisen under forudsætningen om en produktionsomkostning på DKK 10 pr. vare.

Fordi dækningsbidraget på de ekstra solgte varer nu bliver meget lavt, kan der nu kun tjenes DKK 5 pr. vare. Med en salgspris på DKK 15 og produktionsomkostninger på DKK 10, kan mersalget ved prissænkningen ikke stå mål med tabet i dækningsbidraget.



**Figur 4.9 a + b:** Prissækning. Varens pris sænkes til DKK 15, og produktionsomkostningen pr. stk. sættes til DKK 10.

## KONKLUSION:

For at kunne afgøre om en beslutning om en prisændring er en god eller dårlig ide, er det vigtigt at vælge forudsætninger for beslutningen der ligger tæt op ad virkelighedens verden.

I denne case, med seks forskellige scenarier, er det påvist at det er af stor betydning om forbrugerne reagerer meget eller lidt på en prisændring, og af stor betydning hvordan varens produktionsomkostning beregnes. Enighed om datas betydning og forudsætningerne der lægges til grund, er helt afgørende før der kan træffes en god beslutning.

Så man skal i beslutningsprocessen om prisfastsættelse sørge for at få skabt baggrund for de mest sikre data og benytte sig af de rigtige modeller til situationen. Begge dele er i stort omfang fraværende i de fleste virksomheder.

## 4.2 PRISSÆTNING OG INFRASTRUKTUR

Udnyttelse af en virksomheds potentiale kræver rammer, retning og klarhed. En proaktiv prisstrategi med klar organisatorisk konsensus til andre aspekter af marketing og strateginiveauer er nødvendig, hvis målsætningen er pricing excellence.

For at sådanne sammenhænge kan komme til virksomhedens ret og udfylde det maksimale potentiale, stilles der krav til infrastrukturen omkring prissætningen. Den rette infrastruktur kan være krævende og dyr at oprette. Det kræver investeringer i tid, uddannelse, mennesker og vilje at definere roller til de rette profiler, målsætninger og behov.

Dominerende og indtjenende virksomheder og ledere har fået øjnene op for effekten af en stærk infrastruktur som udvikler, forstærker, og fastholder pricing excellence.

### 4.3 PRISSÆTNINGSSTRUKTUR – CENTRAL ELLER DECENTRAL

Når en virksomheds organisatoriske oplæg designs, falder diskussionen ofte på, hvorvidt funktioner skal centraliseres hos topledelsen, eller decentraliseres til de enkelte salgsrettede afdelinger, som ofte har størstedelen af kontakten med markedet. Central eller decentral prissætning skal dog ikke betragtes som to poler, men som yderligheder der bør kunne findes løsninger imellem, så nærheden og kommunikationen med kunderne kan udnyttes, samtidig med at kunderne ikke får for stor magt overfor sælgerne.

På den ene side vil personer i virksomhedens decentrale funktioner have fordelene af specifikt lokalt kendskab, og de dækker dermed behovet for fleksibilitet i beslutningerne, for at kunne tilpasse sig til lokale krav. På den anden side sigter virksomhedens centrale funktioner mod synlighed blandt de decentrale funktioner ved hjælp af værktøjer og nøgletal. Det er vigtigt at sikre at de decentrale funktioner handler til gavn for organisationen og indtjeningen, og at salget understøtter den valgte strategi, som også skal være realistisk.

Derudover ønsker en central ledet prissætningsfunktion at distribuere og udveksle viden globalt, i form af praksis, regler og retningslinjer. Dette strukturelle dilemma kan også observeres i prissætningen.

Etableringen af en central prissætningsfunktion har konsekvenser for måden man griber prissætning an på. For en organisation er der grundlæggende fire muligheder at organisere prissætningsprocesserne på:

1. decentraliseret
2. central-understøttet
3. centralstyret
4. centraliseret

I **decentraliserede** strukturer sørger hovedkontoret for retningen, mens selve udførelsen er overladt til lokale virksomheder. Der ydes relativt store frihedsgrader til de decentrale salgsenheder i forhandlingerne med kunderne. En væsentlig ulempe herved er manglen på gennemsigtighed og kontrol. Men decentralisering giver også mest lokal fleksibilitet, hvilket er en betydelig fordel. Ofte fokuserer de lokale funktioner udelukkende på indtægter, som i de fleste tilfælde ikke er i overensstemmelse med det centrale mål.

En **central-understøttet** prisfastsættelsesorganisation er det næste niveau i skiftet fra decentralisering til centralisering. I dette organisationsdesign understøtter den etablerede prissætningsfunktion organisationen. Typiske opgaver er at organisere prisjusteringer, skabe salgsværktøjer, vedligeholde prisfastsættelses-databaser, opdatere listepreiser, osv.



Med andre ord, prifsættelsesfunktionen støtter beslutningerne, men har næsten ingen myndighed. Denne fremgangsmåde giver mulighed for procesoptimering og samtidig for at beholde den lokale fleksibilitet.

**Centralstyret** prissætning argumenteres af nogle for at være det overlegne organisatoriske design for virksomheder der beskæftiger sig med værdibaseret prifsætning. Her den centrale prifsætning en funktion som består af strategisk prissætningsekspertise, som spreder viden på tværs af virksomheden, og tildeler ansvar på globalt plan. Centralstyrede prissætningsteams får en høj grad af troværdighed og accept på grund af deres prissætningsekspertise, hvilket øger de samlede færdigheder og tilliden på tværs af virksomheden. Ved siden af at skabe værktøjer og designe processer, er det centrale team ansvarlig for at oprette retningslinjer og gennemføre workshops. Holdet kan ses som interne konsulenter, der fokuserer på at øge prissætningens succes for hele virksomheden.

**Centralisering** er det organisatoriske design der har den største kontrol med prifsætningen. Alle beslutninger og aktiviteter i forhold til prissætning overtages af den centrale pricing-funktion. Det er kontrolfokuseret og autokratisk. Salgsstyrken og de lokale datterselskaber har bogstaveligt talt ingen fleksibilitet, hvilket kan føre til et tab af indtægter. Men det sikrer dog også at salgsstyrken, på grund af gennemsigtigheden, altid handler efter de givne retningslinjer. Virksomheder der gennemfører dette organisationsdesign er ofte bekymrede over overholdelsen af standarder og regler.

Alle de fire nævnte udformninger har deres fordele og ulemper. En generel anbefaling kan ikke gives. Generelt set hævdes det, at en vellykket prissætning kræver en værdibaseret prissætning som er centralstyret. I mange tilfælde vedtager virksomheder først én type prisstruktur og derefter prøver man en anden, f.eks. fra centraliseret til centralstyret prissætning.

Graden af centralisering opfattes ofte som en kamp mellem central magt kontra decentrale frihedsgrader. Der vil i alle salgsorganisationer kunne findes eksempler på at man burde have valgt enten central eller decentralt ledet prissætning. Kunder kan være for stærke. Salgsorganisationen kan være for meget på købers side. Sælgere kan være mere eller mindre gode til at få kunden til at forstå værdien af varen, og dermed få kunden til at betale en højere pris, osv.

Men graden af centralisering af prissætningsfunktionen handler også om hvorvidt relateret viden udbredes internt i organisationen, og om af graden af support som den enkelte prissætter modtager, samt af hvem den support kommer fra.

Graden af centralisering bør derfor ikke forstås som en kamp om magt og indflydelse, men nærmere som et spørgsmål om hvordan virksomhedens prifsætning og vidensdannelse effektiviseres.

## 4.4 BESLUTNINGSPROCESSEN – OM RATIONALITET OG INTUITIONENS ROLLE

I mange virksomheder er prissætning baseret på en tilfældig reaktiv fornemmelse. Manglende struktur, manglende indhentning af vigtige data, manglende grundighed og manglende underliggende analyse, er ofte hverdagsbilledet.

Processer, hvis ejere, roller og informationsbehandling skal være klart definerede, skal styre beslutningsprocessen og kerneaktiviteterne i prissætningen. Disse processer er kernen i infrastrukturen for prissætningen. Virksomheden skal først afgøre hvilke konkrete beslutninger vedrørende priser, der er afgørende for deres succes, og derefter bygge robuste processer omkring disse beslutninger.

De mest vitale prissætningsbeslutninger, og dermed også de mest kritiske prissætningsprocesser, varierer med virksomhed og industri. En virksomhed som sælger papir kan fokusere kraftigt på udbud og efterspørgsel til at holde priserne på linje med markedets niveauer. Mens en forbrugerelektronik-fabrikant kan koncentrere sig om kundens værdi, og ved hjælp af fokusgrupper og andre kundespecifikke prisoplysninger, få indstillet og justeret listepriiserne.

En vigtig proces involverer håndtering af specielle prisforespørgsler, som ofte kommer ud af kontrol. For at styre og kontrollere disse forespørgsler mere effektivt, kan virksomhederne skabe avancerede processer til at gennemgå dem. De kan ansætte personer der evaluerer disse anmodninger, deres hyppighed og dybde, og give sælgerne stærk vejledning om korrekte prisniveauer.

Men generelt vil der ofte være virksomheder, hvor de der giver tilbud er meget opsatte på at få ordren, og muligvis regner forkert eller meget optimistisk for at få den. Efter licitationer er det ikke sjældent at høre deltagere i en licitation sige: ”Godt vi ikke fik den ordre”. Det viser, hvor meget man kan blive optaget af selve tilbudsprocessen og glemme det bagvedliggende økonomiske rationale. Det bliver vigtigere at vinde, end hvad man får ud af at vinde.

Alle taler om ”big data”-boom’et, og om hvor mange muligheder der opstår, som følge af tilgængeligheden af oplysninger. Tilsyneladende vil alle efterhånden være i stand til at foretage mere rationelle beslutninger, dvs. træffe et valg, som i langt højere grad er baseret på fakta og oplysninger. Beslutningstagning kræver imidlertid en balancegang mellem to temmelig modstridende komponenter: Rationalitet og Intuition.

Intuitiv beslutningstagning er i dag mere og mere accepteret som en brugbar fremgangsmåde i erhvervslivet. Det kan hævdes at være en fornuftig metode, især i situationer der er præget af stor usikkerhed. Men det kræver, at beslutningstagere er sig meget bevidste om deres bagved liggende drivende kræfter, der som tidligere nævnt er risikoniveau, erfaring, uddannelse, fortolkningsevner, placering i værdikæden, mm.

Prissætning er et usikkert spil. Det er meget strategisk, men man kan ikke forudse alle reaktioner. Der er altid usikkerheder og udefrakommende forhold, som ikke med rimelighed kan estimeres. Man ved aldrig helt hvordan markedet (dvs. kunder og konkurrenter) vil reagere på en prisændring, eller hvordan de geopolitiske forhold vil ændre sig.

Intuition (også benævnt mavefornemmelse) kan være godt og skidt, og som nævnt i indledningen til dette kapitel bliver mange beslutninger truffet gennem intuition. Der er dog forskel på intuitive beslutninger. Den ene og dårlige type af intuition er baseret på manglende erfaring og manglende information, mens den anden type overvejende er baseret på associerede oplysninger og erfaring, og kan have noget superrationelt indbygget.

Når den sidstnævnte type af intuition accepteres i erhvervslivet, er det fordi den dybest set er en ubevidst udledning af mange års ledelseserfaring – også kaldet ekspertise. Forskere anbefaler derfor at ledere finjusterer deres intuitive intelligens, da intuition kan være et effektivt redskab i hektiske miljøer, og da det i sidste ende kan føre til bedre og hurtigere beslutninger.

Denne bog anbefaler at man er sig meget bevidst om hele prissætningsprocessen og dens forankring i organisationen, og at det intuitive element reduceres til åbne debatter mellem beslutningsdeltagerne, hvor man som tidligere nævnt kender hinandens styrker og svagheder.

#### **4.5 SPILTEORI I ET PRISSÆTNINGSPERSPEKTIV**

Når virksomhedens prispolitik skal fastlægges, skal den sikre at overskuddet bliver størst muligt, såvel på kort sigt, som på langt sigt.

På langt sigt er virksomhedens mindset og strategi vigtig, idet virksomheden kan have en ambition om f.eks. en større markedsandel, eller en ændret forbrugeropfattelse af produktet. Det kan bl.a. søges opnået igennem en anderledes prispolitik. Ofte en mere aggressiv prispolitik.

I overvejelserne om at iværksætte en mere aggressiv prispolitik eller markedsføringskampagne, for at opnå en større markedsandel, skal konkurrenternes forventede reaktioner indregnes.

Virksomheder overser ofte at konkurrenter ikke nødvendigvis vil afgive markedsandele uden kamp. Det er her spilteorien skal anvendes, for at blive i stand til at forudse konkurrenternes reaktioner, og for at være klar til at tage højde for dem.

I dagligdagen ses spilteoretisk adfærd imellem benzinselskaber, hvor priserne taktisk kan bølge en hel del op og ned over en dag eller en uge – men hvor nærliggende benzinstationer tæt følger hinandens udspil. Disse reaktioner kan være indenfor minutter.

Supermarkskæder har på skift varer på udsalg, som har forbrugernes prisopmærksomhed. Her kæmpes der om at have det bedste tilbud på f.eks. en mærkevarecola, en ramme øl, eller 250g lurmærket smør. Alt sammen for at fremstå attraktive i forbrugernes øjne. Men samtidig kan man regne med at konkurrenterne relativt hurtigt svarer igen, hvis specielle tilbud viser sig interessant i forbrugernes øjne.

Spilteori blev videreudviklet af den amerikanske matematiker og nobelprisvinder i 1994, John Nash. Han beskrev at konkurrence under en række bestemte vilkår nemt kunne resultere i at konkurrerende virksomheder endte op med at komme ud i ikke-optimale løsninger.

Det er nok bedst beskrevet af Merrill Flood og Melvin Dresher i det kendte ”Prisoners dilemma”, hvor to arresterede ender med at angive hinanden, for selv at slippe billigere. De ender begge med at få en hårdere straf, end de havde fået ved i stedet at vælge at tie om hinandens ugeringer.

Ifølge John Nash er mange beslutningsforhold nærmere et spil end det er en effektivitetskonkurrence, og reglerne er derfor anderledes, og resulterer i andre udfald end spillerne (virksomhederne) forventer og ønsker.

En række af følgende kendetegn skal ofte være til stede, for at ”spillet” kan begynde:

- Få sælgere af et produkt på et givet marked. Ses specielt ved duopol, hvor to virksomheder dominerer et givet marked (f.eks. bygningsisolering, to store cola mærker, to færgeruter mellem samme byer.)
- Prisen er ikke den eneste konkurrenceparameter.
- Der er barrierer for adgang til branchen (f.eks. krav til kapital, viden eller investering)
- Ved oligopol, dvs. flere udbydere, når et marked er mere homogent.
- Differentieret oligopol, med differentierede produkter. Jo mere differentierede, jo mindre finder spilteori dog anvendelse. Her ender det mere i almindelig priskonkurrence. (f.eks. bilbranchen)
- Prislederskab fra en dominerende virksomhed i en branche.
- Stordriftsfordele.
- En langsigtet planlægningsproces i forbindelse med etablering af produktion.
- Mærkevareloyalitet fra kunder er en forudsætning, dvs. kendskab til varen.
- Offentlige godkendelser og rettigheder, eller tilsyn med priser, mm. (f.eks. sundhedssektoren).

**Et tænkt eksempel** kunne være mellem to udbydere, A og B, af 2-dags cruises i Caribien med udgangspunkt i Miami. Begge med høje markedsandele. De tjener begge – udover prisen for cruiset – betydeligt på omsætningen om bord på de to dage.

Selskab A planlægger en stor kampagne med bl.a. 20% prisnedsættelse for at få en væsentlig større markedsandel – og dermed en større mulig indtjening. Bl.a. fordi indtjeningen om bord er betydelig.

Men selskab B's reaktioner på A's prisnedsættelse er ukendt – og følgende pay-off matrice kan opstilles. Men B kan også selvstændigt tænkes at sænke prisen med 20%, da begge selskaber historisk set lurer lidt på hinandens prisudspil.

Overskud for A og B i mio. \$ pr. tur	B gør ingenting ved prisen	B sænker prisen med 20%.
A gør ingenting ved prisen	A's overskud: 3 mio. B's overskud: 2 mio.	A's overskud: 0 mio. B's overskud: 3 mio.
A sænker prisen med 20%	A's overskud: 4 mio. B's overskud: 0 mio.	A's overskud: 1 mio. B's overskud: 1 mio.

I et sådant spil om markedsandele og overskud vil såvel A som B være tilskyndet til at sænke prisen, da de – uanset hvad den anden gør – tror de opnår det bedste payoff ved at sænke prisen. Derfor vil de begge to vælge at sænke priserne og få et overskud på 1 mio. \$ – og derfor taber de begge på det.

**Et andet eksempel** kan være to udbydere af vaskepulver, A og B, der traditionelt kæmper om forbrugernes gunst igennem reklamer, uanset at de begge nødtvungent erkender, at produkterne nok har stort set samme vaskeegenskaber.

A planlægger nok engang en kraftig reklamekampagne på DKK 15 mio. for at vinde markedsandele for en tid – indtil B måtte svare igen med en lignende kampagne, og genvinder sin markedsandel.

Overskud for A og B i mio. DKK pr. kvartal	B gør ingenting	B iværksætter en reklamekampagne.
A gør ingenting	A's overskud: 10 mio. B's overskud: 14 mio	A's overskud: 4 mio. B's overskud: 18 mio.
A iværksætter en reklamekampagne	A's overskud: 16 mio. B's overskud: 5 mio.	A's overskud: 6 mio. B's overskud: 8 mio.

Uanset den andens valg, så vil hver af dem iværksætte en reklamekampagne – og de vil begge tabe, men de har intet andet valg. Med mindre de indgår en ulovlig aftale – eller har prøvet kampagnerne så tit, at de har lært at lade være! Udefra kan det nemt ligne en aftale, uden dog at være det. Man er bare blevet klogere.

Konklusion: I begge tilfælde kan man kun undlade at lave en tabsgivende handling ved at have ”spillet spillet”/kæmpet imod hinanden i så lang tid, at man har erfaret en betydelig risiko ved at modparten svarer igen på en kampagne, og derved undlader at lave drastiske ændringer for at opnå større markedsandele.

Andre spilteoretiske situationer udspiller sig, hvis ”spillerne” (virksomhederne) har betydelig forskel i størrelse. Så har den dominerende virksomhed andre spilmuligheder, og det beskrives i bl.a. Heinrich von Stackelbergs teoremer, der bl.a. har betydning ved ulige duopoler, virksomhedsopkøb og -salg.

Når virksomheder skifter strategi eller får nye beslutningstagere til at stå for prissætningsprocesserne, kan det nemt ske at man overser at konkurrenter ikke nødvendigvis synes det er godt at se passivt til at de skal afgive indtjening eller markedsandele i en sådan konkurrence – og derfor deltager de i konkurrencen.

Så alle prissætningsinitiativer bør vurderes ud fra en spilteoretisk vinkel. Især hvis virksomheden ikke nødvendigvis har en billigere produktion end konkurrenterne.

Hvis en virksomhed kan konkurrere på lavere omkostninger, kan en priskrig måske være succesfuld – med det formål at udkonkurrere konkurrenten. Men det kan være en lang proces og vil ofte fjerne overskuddene i en længere periode. Dette er f.eks. set imellem færgeruter, der besejler de samme ruter. (Frederikshavn – Gøteborg, Helsingør – Helsingborg, mm.)

Nogle forhold gør sig gældende:

- En dominerende virksomhed med over 50% af markedet bør normalt ikke deltage i priskonkurrence, uanset at det kan være irriterende, at de mindre producenter konkurrerer på prisen. Fordi tabet i indtjening ved at sænke priserne nemt bliver meget større end gevinsten ved generobre markedsandele. Men slagtilbud og lignende kan dog være nødvendige for at sikre markedsandelen.
- Det er ofte meget vanskeligt at gennemføre en priskrig med det formål at fjerne konkurrenter. Dernæst vil det tage mange år at indtjene det overskud der gik tabt gennem priskrigen.
- Når virksomheder af bitter erfaring har lært, at konkurrence ofte reducerer indtjeningen, kan de begynde at følge hinanden, uden at det er aftalt. Det kaldes collusion – og det opfattes ofte fejlagtigt af konkurrencemyndigheder som aftaler eller karteller.

Men **værdibaseret prisdannelse** har en fordel frem for en priskrig. Den virksomhed der bedst kan opdele kunderne i relevante segmenter, og som kan prissætte disse segmenter individuelt efter den skabte værdi, er langt vanskeligere at konkurrere imod, da den vil finde sted i forskellig form i de enkelte segmenter.

## 5 OMKOSTNINGER I ET DYNAMISK PERSPEKTIV

### 5.1 OMKOSTNINGERS UDFORDRING OG PROBLEMSTILLING

Omkostninger udgør en meget stor andel af en virksomheds omsætning, og er derfor på linje med salget meget afgørende for det overskud, som en virksomheds aktiviteter medfører. Dynamisk og rigtig prissætning er væsentlig for selskabets salg og en dynamisk forståelse for selskabets omkostninger er vigtig for selskabets endelige overskud. Derfor er der her et omfangsrigt kapitel om omkostninger, fordi det er helt væsentligt, at beslutningstagere forstår at omkostninger så at sige er ”elastik i metermål”. Forskellen mellem salg og omkostninger er for mange, selv kendte, virksomheder ikke så stor – med Novo som en behagelig undtagelse – eksemplificeret i nedenstående tabel 5.1.:

Branche eller Firma	Omsætning mio. DKK	Driftsresultat Mio. DKK	Resultat efter skat	% Margin / Overskudsgrad
Novo	88.806	34.492	26.481	39
TDC	23.344	3.808	3.239	16
L’Oreál Danmark	1.350	141	105	10
Royal Unibrew A/S	6.056	826	624	14
Vestas	51.512	4.525	2.922	9
Danfoss	34.375	3.925	2.104	11
Danish Crown	58.029	1.979	1.607	3
JP/Politikens Hus	3.128	175	171	6
Deloitte	2.326	60	53	3
Arla Foods	79.125	2.743	2.341	3
Carlsberg A/S	64.507	7.877	4.414	12
Design, bolig, møbler	41.459	1.389	1.554	4
Dansk Supermarked	55.905	2.308	1.745	4
Matas	3.434	526	340	15
Byggeri, byggemarkeder	38.599	584	266	2
Ford Motor Kompagni	2.387	15	6	1
Spies Rejser	1.519	15	11	1

Tal fra Berlingske Business, Danmarks 1000 største virksomheder, 2015.



Selv en 2–5% forøgelse af den totale omsætning ved at forbedre prisdannelsen, samt en korrekt anvendelse af de, for den enkelte prisbeslutnings, relevante omkostningsbegreber, kan meget nemt forbedre resultatet med mange procent. Måske ligefrem fordoble det, hvis indtjeningsmarginen er mindre end 2–5%.

Virksomhedens omkostninger varierer med den aktuelle beslutning. F.eks. med en kort eller lang tidshorisont for beslutningerne, en rigelig eller knap kapacitet, omkostninger ved at etablere ny kapacitet, eller med omkostninger ved ophør af produktion.

***”Man kan ikke fremkomme med et eneste almengyldigt omkostningsbegreb, men man må anlægge forskellige omkostningsbegreber og omkostningsmålinger til forskellige formål.”***

John Maurice Clark – så tidligt som i 1923

At producere en vare eller service kræver indsats af ressourcer, der som oftest har en pris. Forbruget af disse ressourcer kaldes omkostninger.

Virksomhedens forbrug skal periodebestemmes og periodiseres, hvad der ved kapitalgoder kan medføre udfordringer i retning af en korrekt afskrivningspolitik og herunder det vanskelige i at vurdere en teknologisk levetid.

At kunne producere en specifik vare med de lavest mulige omkostninger er, sammen med prissætning, branding og markedsføring, vigtigt for en virksomheds profit og dermed langsigtede succes.

Derfor er det også vigtigt at kunne fastslå og minimere omkostningerne, for derigennem at få en række nødvendige ledelsesinformationer. Blandt andet for at blive i stand til at fastsætte priserne på produkterne rigtigt.

At opnå så lave omkostninger som muligt er en holistisk opgave, der involverer ledelse, kulturen i virksomheden, den optimale teknologi, strukturen i produktionen, den optimale internationalisering, og den optimale produktionsstørrelse, mm.

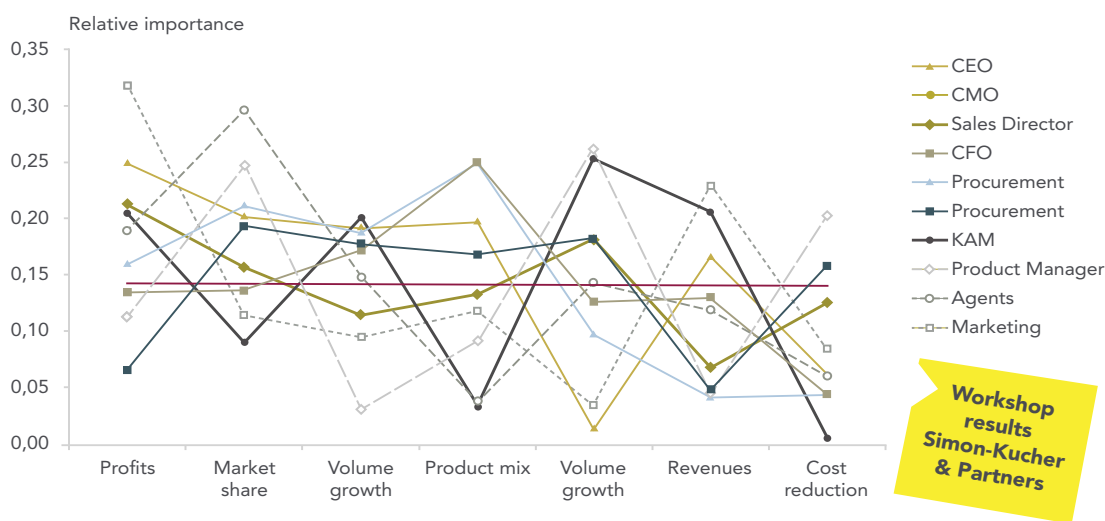
***”Omkostningerne varierer med den aktuelle beslutningsanledning. Dette er det dynamiske perspektiv i relation til omkostninger”.***

Troels Troelsen, 2009

I dag er den største udfordring i relation til omkostninger at få tilstrækkeligt differentierede oplysninger, og her er normale regnskabssystemer oftest ikke tilstrækkelige.

### Direction: Often executives are not aligned

**SIMON + KUCHER & PARTNERS**  
Strategy & Marketing Consultants



**Figur 5.1:** Uddrag af udleveret materiale fra den skandinaviske prissætningskonference "Route to profitable growth" af Simon-Kucher & Partners, 29.04.14

Det er en udfordring, som virksomhedernes regnskabsafdelinger ofte ikke løser godt nok – eller har ressourcerne til at løse, når der er behov for det. Altså at fremskaffe de informationer, der er tilpassede den aktuelle beslutning.

Oftede eksisterer de ønskede oplysninger, men de skal findes frem, struktureres og evalueres. Man må kæmpe sig vej gennem store bunker af data og stive registreringssystemer. Takket være moderne informationsteknologi er databehandling blevet nemmere, men den er stadig en udfordrende opgave.

Trods denne overordnede vanskelighed i forbindelse med håndtering af oplysninger, lider mange virksomheder under perceptions-fordomme. Medarbejderne mener at have indsamlet de rigtige oplysninger, men det har de bare ikke. Problemet er ofte, at de overordnede strategier, mål, og beslutningsanledningen ikke tages i betragtning, når der genereres data.

Nedenstående figur fra Simon-Kucher & Partners angiver, at retningen ikke er klar, og heller ikke implementeret rigtigt af medarbejderne, hvilket betyder, at forskellige mennesker vil udføre opgaver på forskellig vis.

Når der ikke er kommunikeret en klar strategisk retning, resulterer det i divergerende tankesæt.

Med den afdækkede teori kan interne virksomhedsforhold og eksterne omverdensforhold, herunder markedsforhold, tolkes og forstås.

En sådan forståelse er uundværlig for enhver prissætter og fungerer som bindeled mellem beslutningstagerne og den valgte prisstrategi. De forskellige deltagere i beslutningsprocessen kræver specifik information for at træffe optimale beslutninger.

Operations Management har til formål at strukturere produktion, forsyningskæde og afsætning på den for virksomheden mest hensigtsmæssige måde.

Omkostningers mange udfordringer og problemstillinger:

- a. At frembringe en vare kræver indsats eller forbrug af ressourcer, der som oftest har en pris. Dvs. at et minimalt forbrug af ressourcer til de lavest mulige priser, alt andet lige, er væsentligt. Dette forbrug af ressourcer kaldes omkostninger.
- b. At kunne producere en specifik vare med de lavest mulige omkostninger er vigtigt for virksomhedens langsigtede succes.
- c. Det er vigtigt at kunne opgøre omkostningerne så korrekt som muligt som en ledelsesinformation, for at kunne opnå de lavest mulige frembringelsesomkostninger.
- d. At opnå så lave omkostninger som muligt er en meget holistisk opgave, der involverer både ledelsen, kulturen i virksomheden, den rette teknologi, den rette internationalisering, den optimale produktionsstørrelse, in- eller outsourcing, mm. Dvs. management er vigtigt.
- e. Omkostningerne ved frembringelsen af en vare varierer med den aktuelle beslutningsanledning, hvilket er indholdet af et dynamisk perspektiv.
- f. Når prissætning er dynamisk baseret på variationer i efterspørgsel, og omkostninger ligeledes er dynamiske efter beslutningsanledningen, så opstår der et stort beslutningsrum, hvor det er nødvendigt at forstå begge væsentlige sider i prisdannelsen.
- g. Gennem kalkuler kan frembringes et skøn over det mest hensigtsmæssige omkostningsestimat for en fremadrettet beslutning.

Såvel de dynamiske omkostninger som prissætninger beskrives med udgangspunkt i kendte og robuste modeller og teorier. Men med en udvidelse i retning af at strukturere de beslutningsforhold og beslutningsanledninger, der gør at en beslutning skal relativisere sig til dette.

### **5.1.1 OMKOSTNINGSBESLUTNINGER VARIERER MED PRISBESLUTNINGEN**

Som vist i tabel 5.1 er omkostninger vigtigt i relation til virksomhedens overskud. Omkostninger indgår med stor vægt i beslutningen om den rigtige pris. Derfor er det vigtigt, at en virksomhed er meget fokuseret på at anvende de rigtige omkostningsinformationer til den rigtige prisbeslutning.

*At sælge et ledigt hotelværelse sent på en aften, hvor der er lav belægningsgrad, medfører kun en omkostninger til rengøring, lidt nedslidning og morgenmad. Dvs. ca. DKK 150 i marginale omkostninger for værelset, minus indkomster for evt. salg af film og minibar. Alt derudover er positivt dækningsbidrag for hotellet, da alle andre omkostninger kan betragtes som faste, i dette meget korte perspektiv. Men samme dag kan hotelledelsen have afgivet et større tilbud til en turoperatør om salg af mange værelser i løbet af sæsonen, og i denne sammenhæng skal en lang række af andre omkostninger tages med i betragtning. I dette længere perspektiv kan det derfor være at de relevante omkostninger er oppe på DKK 400 for et værelse pr. nat.*

De forhold, der gør at omkostninger i forhold til prisbeslutningen kan variere, kan f.eks. være:

- **Forskellige tidsperspektiver**
  - Kort sigt, herunder planlægning af morgendagens arbejdsopgaver og beslutninger.
  - Langt sigt, herunder planlægning af fremtidens arbejdsopgaver og produktion.
  
- **Forskellige produkter**
  - Forgængelighed af produktet, f.eks. Legoklodser versus friske grøntsager. Legoklodser kan holde værdien på et lager, mens friske grøntsager hurtigt mister værdien.
  - Alternative værdier. F.eks. kan mælk, der tages tilbage fra et supermarked måske alternativt anvendes til at fremstille mælkepulver. Et usolgt hotelværelse, et flysæde eller en TV-kanal er derimod værdiløs dagen efter.
  
- **Forskellige produktionsformer**
  - Automatiseret produktion, f.eks. fremstilling af Legoklodser Dvs. om der i branchen er stordriftsfordele eller måske stordriftsulemper.
  - Manuel produktion – f.eks. fremstilling af maden i en restaurant
  - Serviceproduktion, hvor viden er en afgørende produktionsfaktor.
  - Er der kapacitetsgrænser, skal nye arbejdsskift åbnes, osv.
  
- **Forskellige konkurrenceforhold på det enkelte marked**
  - Svagt konkurrencetryk medfører mulighed for langsigtet planlægning
  - Hårdt konkurrencetryk medfører kortsigtet planlægning
  
- **Forskellige forventninger til fremtiden**
  - Forventes en midlertidig eller varig produktionsforøgelse
  - Forventes en midlertidig eller varig produktionsnedgang

- **Forskellig afhængighed af eksterne forhold som f.eks. konjunkturer**
  - Afhængighed af forbrugertillidsindekser, hvilket igen har indflydelse på købet af langvarige forbrugsgoder som biler, hårde hvide varer, køkken, TV, osv.
  - Afhængighed af industriens forventningsindekser, hvilket har indflydelse på investeringer, produktionslinjer, automatiseringer, op/ ned bygning af lagre, ”the bulls whip”, dvs. når ændringer i forbrugsleddet multipliceres tilbage i supply-chain.
  
- **Forskellig sæsonafhængighed**
  - Nogle virksomheder er præget af høj- og lavsæsoner, f.eks. har campingpladser højsæson i ferierne og diskoteker har højsæson i weekenderne.
  - Andre virksomheder mærker derimod intet til sæsonsvingninger f.eks. produceres og sælges cigaretter, mælk, møbler, osv. uden sæsonpåvirkning.
  
- **Forskellig påvirkning af tilfældigheder**
  - Vejrbaseret produktion (landbrug)
  - Påvirkning af krig/terror/sygdom/jordskælv (rejsebureauer)
  - Dårlig presse

### 5.1.2 AT OPNÅ LAVEST MULIGE OMKOSTNINGER ER EN VIGTIG LEDELSESOPGAVE

Det er som sagt essentielt for en virksomheds langsigtede succes at frembringe en given mængde varer eller serviceydelser til de lavest mulige omkostninger. At producere til de lavest mulige omkostninger er en holistisk ledelsesopgave, som er betinget af følgende.

- **Det optimale produktionsdesign:** Produktionsdesignet er kombinationen af management, ledere, maskiner, teknologi, medarbejdere, IT, osv., der udgør virksomhedens produktionsapparat.
  - På Harboe bryggerierne består produktionsdesignet blandt andet af gæringsbeholdere, tappemaskiner, flaskerensningsmaskiner, maltningsanlæg, kornmodtagelse, IT-systemer, afdelingsledere, produktionsmedarbejdere, osv.
  
- **Den optimale kombination af produktionsfaktorer:** Produktionsfaktorerne er alle de faktorer, der anvendes ved frembringelsen af en vare eller serviceydelse. Produktionsfaktorer er:
  - Naturgivne ressourcer f.eks. det vand, som Harboes fabrikker kan tappe.
  - Arbejdskraft, herunder faglig viden hos f.eks. brygmestre, smede og tappere.
  - Fast realkapital f.eks. tappemaskiner og lagertanke hos Harboe.
  - Flydende realkapital f.eks. energi til maskinerne og humlemalt hos Harboe.

- **Den optimale teknologi:** Virksomheden skal hele tiden forny produktionsapparatet, grundet den teknologiske udvikling. Men det er for dyrt at tilpasse hele tiden, da enhver teknologisk investering også skal tilbagebetales. Teknologiske forbedringer skal imidlertid vurderes på baggrund af cost-benefit analyser. Der skal foretages investeringer, hvis den merværdi der skabes, overstiger omkostningerne.
- **Dygtige og motiverede medarbejdere:** Det er medarbejdernes kompetencer og motivation, som er vigtig for at virksomheden kan producere til de lavest mulige omkostninger. Det er f.eks. nytteløst at effektivisere produktionsapparatet, hvis gevinsten elimineres af demotiverede medarbejdere.
- **Den optimale outsourcing:** Ledelsen skal sammenligne virksomhedens egne produktionsomkostninger med prisen ved at købe fra underleverandører. Såfremt virksomheden ikke selv kan frembringe varen til de laveste omkostninger, bør virksomheden outsource opgaven – og bruge energien andetsteds. Endvidere har outsourcing den fordel, at en del af virksomhedens risici lægges ud på underleverandøren. Hvis f.eks. efterspørgslen bliver lavere end forventet, vil underleverandøren afholde nogle af omkostningerne ved en evt. overproduktion.
- **Den optimale internationalisering:** Virksomhedens internationaliseringsgrad har blandt andet indflydelse på mulighederne for at outsource produktionen til lande med lave lønninger eller bedre investeringstilskud. Mange virksomheder har dog overvurderet fordelene ved at outsource produktion til lavtlønslande. Produktionsstørrelsen påvirkes ligeledes af internationaliseringsgraden, og denne kan have afgørende betydning for rabatter, stordriftsfordele mm.

For hvert af områderne er det nødvendigt at have et godt estimat af den forventede afsætning. Betydningen af de nævnte faktorer afhænger af såvel branchen som særkendet ved virksomheden. F.eks. vil produktionsdesignet, kombinationen af produktionsfaktorer og teknologien givetvis være de centrale ledelsesområder for f.eks. Harboe bryggerierne og alle større produktionsvirksomheder. I et arkitektfirma derimod ligger de centrale ledelsesopgaver nærmere i at tiltrække dygtige medarbejdere – og sørge for at disse hele tiden motiveres.

### 5.1.3 HVILKE OMKOSTNINGER SKAL MEDTAGES VED EN GIVEN PRISBESLUTNING

En virksomheds fremtidige indtjeningsgrundlag afhænger af evnen til at træffe de rigtige beslutninger på de rigtige tidspunkter. Herunder at tage de korrekte omkostninger i betragtning, når en pris skal fastsættes. Det kan være vanskeligt at forstå at omkostningerne til frembringelse af en given vare kan være forskellige alt efter prisbeslutningsanledningen, så er det netop kernen af en dynamisk pris- og omkostningsteori.

F.eks. vil en beslutning om enten at producere selv eller outsource, være afhængig af omkostningerne ved selv at producere, sammenlignet med omkostningerne ved at outsource. Dertil kommer vurderinger af succesraten ved outsourcing, inklusiv alle kvalitets- og leveringssikkerheder, og hvor stor troen er på et fremtidigt marked for produkterne.

De sidste forhold har medført at en del danske virksomheder på det seneste har insourcet igen. Tidshorizonten for den pågældende beslutning kan være meget afgørende, og måske skal omkostningerne ved at genetablere en produktion også overvejes

*Case: Da Avis biludlejning planlagde indkøb af nye biler for 2001, måtte de naturligvis vurdere de samlede omkostninger ved at eje en udlejningsbil i den planlagte tidshorizont, formentlig 2 år. Herunder renteudgifter og afskrivninger, alt sammen under hensyntagen til udlejningen. Dette gav for en mellemklassebil en totalomkostning ved 12.000 km udlejning på 2,68 kr. pr. km.*

*Da terrorangrebet 11.sept. 2001 gav et helt nyt verdensbillede, hvor rejseaktivitet blev drastisk nedsat, og priser på brugte biler faldt uventet meget, stod AVIS – og de andre biludlejere – med en stor inaktiv bil-flåde og stor overkapacitet i branchen, der kun kunne tjene penge ved at blive lejet ud. Men i en ny – og mere kortsigtet, hård konkurrence – var de kortsigtede omkostninger nu kun beregnet til 1,24 kr. pr. km ved en udlejning, idet afskrivning og forrentning blev ligegyldige ”sunk costs”, ud fra devisen: Nogle indtægter er vigtigere end slet ingen. Dvs. at AVIS for den samme ydelse måtte forstå denne forskel – der var opstået af udefra kommende årsager.*

#### **5.1.4 FORSKELLEN PÅ REGNSKABSMÆSSIG OG BESLUTNINGSMÆSSIG REGISTRERING**

Dette afsnit beskæftiger sig med omkostningsteori ud fra en bl.a. pris beslutningsmæssig synsvinkel. Prisbeslutninger kræver andre registreringer af virksomhedens aktiviteter end den traditionelle, som kendes fra regnskabsaflæggelser, perioderegnskaber, årsregnskaber og lignende. Dvs. at ledelsesopgaven kræver anderledes informationsopbygninger.

Meget ofte er der i en virksomhed kun adgang til de data, som regnskabsafdelingen kan opgive, og de er typisk ikke opdelt på en sådan måde, man kan ”lægge til eller trække fra”, alt afhængig af beslutningssituationen. Ofte er opdelingen mellem faste og variable omkostninger i et kort eller langt tidsperspektiv ikke en information, som beslutningstagerne kan få. Dette er en stor mangel, når man skal prisfastsætte i de forskellige beslutningssituationer.

Den grundlæggende forskel er, at registrering giver et billede af virksomhedens historiske aktiviteter (ex post), mens beslutninger er rettet mod virksomhedens fremtid (ex ante), der stadig kan påvirkes.

Naturligvis vil de historiske erfaringer ofte give en god database for at kunne opstille de fremtidige omkostninger, men der er alligevel en række grundlæggende forskelle, som er opstillet i tabel 1.1:

	<b>Registrering</b>	<b>Beslutningstagen</b>
<b>Formål</b>	Formålet er at give et retvisende historisk billede af virksomhedens økonomiske status med henblik på f.eks. eksterne interessenters værdiansættelse af virksomheden.	Beslutningsorienteret med henblik på, at virksomheden skal anvende sine produktionsmidler så effektivt som muligt.  Dvs. at forventet bedre og mere rationel produktion indgår.
<b>Tidsaspekt</b>	Bagudrettet, ex post	Fremadrettet, ex ante
<b>Målgruppe</b>	Regnskabet giver information til såvel interne som eksterne interessenter	Hovedsageligt internt i virksomheden som baggrund for en aktuel beslutning.
<b>Juridiske krav</b>	Virksomheder har pligt til at aflægge årsregnskaber, som følger lovbundne kriterier for, hvordan omkostninger skal opgøres og præsenteres.	Det er helt op til den enkelte virksomhed, om den vil benytte sig af den økonomiske teori i forbindelse med styring af virksomheden.
<b>Omfang</b>	Regnskabet dækker typisk hele virksomheden.	Økonomiske analyser udføres ofte for enkeltinvesteringer og enkeltproblemstillinger.
<b>Hyppeghed</b>	Regnskaber aflægges typisk månedligt, halvårligt eller årligt.	Udføres på ad hoc basis – når situationen kræver det.
<b>Omkostningsdefinition</b>	Forbrugsomkostninger, der er de omkostninger, som før eller siden realiseres i kr. og ører. Med andre ord omkostninger, som enten skal betales eller som realiseres gennem værditab.	Såvel forbrugsomkostninger som offeromkostninger (se def. senere), dvs. det indtægtstab der opstår såfremt produktionsfaktorerne har andre anvendelsesmuligheder som udelukkes af aktiviteten.

**Tabel 5.1.4:** Grundlæggende forskelle mellem registrering og beslutningstagen.



## 5.2 FORSKELLIGE OMKOSTNINGSDEFINITIONER OG DERES OPDELING

Senere i dette kapitel behandles forskellige omkostningsmæssige problemstillinger illustreret gennem en simpel bilcase (My Uncle's car), hvorfor beskrivelsen af omkostningsdefinitioner, omkostningstyper, samt andre beslutningsrelevante omkostninger vil tage udgangspunkt i omkostningerne ved at eje og køre i en bil. Casen er på overfladen enkel, men indeholder en lang række af de problemstillinger, som opstår i forbindelse med opgørelsen af omkostningerne ved en beslutning.

I opgørelsen af omkostninger er det på sin plads at sondre mellem følgende begreber:

- Omkostninger, som opstår når de pågældende produktionsfaktorer forbruges i relation til en given handling. For flerårige produktionsfaktorer udtrykt ved afskrivninger som et gennemsnitligt begreb. Efter forbrugsdefinitionen er omkostninger defineret som: "Det i penge vurderede forbrug af produktionsmidler, der medgår til at gennemføre en given produktion og salg". Der er med andre ord tale om omkostninger som enten betales eller realiseres gennem værditab.

Mindre væsentligt i relation til omkostninger er:

- Udbetalinger, som er cash-flowet i forbindelse med udgifter. Sondringen mellem udgift og udbetaling analyseres ikke videre.
- Udgifter, som er indgåelsen af aftaler om at erhverve produktionsfaktorer.

*I et landbrug er landmandens eget arbejde i bedriften en omkostning set i en kalkule, men der er hverken udgifter eller omkostninger forbundet med hans indsats. Hans belønning kommer, når årsregnskabet gøres op, men en del af årsoverskuddet er naturligvis en fornuftig honorering af værdien af eget arbejde.*

En ikke uvæsentlig overvejelse er, om et råvareforbrug skal omkostningsmåles til indkøbsprisen eller til genanskaffelsesprisen. F.eks. kan dette for en smykkeproducent have stor betydning i et marked med meget svingende guldpriser. Helt generelt bør omkostningen måles til genanskaffelsespriserne – idet udsving må henregnes til spekulationsfordele eller – ulemper.

Med udgangspunkt i bil-case er forbrugsomkostningerne det i penge vurderede forbrug af ”produktionsfaktorer” i forbindelse med at eje og køre bil. Som eksempler på forbrugsomkostninger kan nævnes:

- Brændstof, dæk, vedligeholdelse og nedslidning, som alle forbruges i forbindelse med kørsel i bilen, altså kilometer eller brugsafhængige omkostninger.
- Forsikring, vægtafgift, og renteudgifter, som alle forbruges ved alene at have bilen til rådighed, altså tidsafhængige omkostninger. Faste omkostninger i relation til at køre i bilen.
- Dertil er der nogle omkostninger, der kan være vanskelige at håndtere. F.eks. den risiko man pådrager sig for at få en skade på bilen ved at køre. En skade udløser måske betaling af en selvrisiko og evt. at man de næste år skal betale mere i forsikringspræmie. Eller en dækpunktering, en hærværkshandling på bilen, en opstået defekt i bilens alarmudstyr osv.

Alt afhængig af hvad beslutningssituationen kræver, kan forbrugsomkostningerne opgøres pr. kørt kilometer, pr. tidsperiode, pr. chauffør, eller hvad situationen nu er. Omkostningerne er naturligvis ikke de samme, hvis der køres i tæt trafik i København eller en tur på en meget stille Nordjysk motorvej. Eller om man kører om vinteren med farlige veje eller på en tør, ubefærdet sommervej.

Eksempelvis afregnes lastvognstrafik ofte med en såvel timepris som en kilometerpris i et mix. Taxametre er indrettede, så de både beregner en kilometerfaktor – og en tidsfaktor, når bilen holder stille i lyskryds eller kø.

### 5.2.1 FORSKELLEN PÅ FASTE OG VARIABLE OMKOSTNINGER

Faste omkostninger er definerede som dem, der ikke varierer med outputniveauet indenfor en given tidsperiode. De faste omkostninger er omkostningerne ved at have en given produktionskapacitet.

I bilcasen er følgende eksempler på faste omkostninger:

- Forsikring
- Vægtafgift
- Værdiforringelse af bilen fordi den bliver en årgang ældre.
- Offeromkostninger er det rentetab, der er ved at have kapital bundet i bilen.

Forsikring og vægtafgift er faste omkostninger, idet de ikke varierer med antallet af kørte kilometer.

Men lige så snart man inddrager muligheden af at sælge bilen, så ændrer disse omkostninger sig til variable. Så opdelingen er ikke klar, men afhængig af tidshorizonten – og af beslutningssituationen.

Så intet er så simpelt som definitionerne udsiger.

Variable omkostninger er de omkostninger, som stiger eller falder i takt med produktionen. I bilcasen er følgende eksempler på variable omkostninger:

- Benzin, dæk, olie, sprinklervæske, osv.
- Vask
- Vedligeholdelse
- Værdiforringelse af bilen, for den del der skyldes at den har kørt flere kilometer.

Benzin og vedligeholdelse er variable omkostninger, idet de varierer med antallet af kørte kilometer. Eller med kørt tid, hvis der er tæt trafik. En bil kan måske køre 5 km. på literen i tæt bytrafik og 20 km på literen på en motorvej. Slid på bremses og kobling er også meget forskelligt, efter hvor og hvordan der køres.

Skal en taxavognmand fra Nordjylland sælge sin taxa, så reklameres den af disse årsager som en "landtaxa", dvs. at "Nordjysk-land-taxa-Mercedes" trods det samme kilometerantal som en "København-by-taxa-Mercedes" er væsentlig mindre slidt på en lang række punkter. Igen er det ikke simpelt at opstille en entydig sammenhæng imellem produkt (kørte km) og omkostninger.

Den klassiske omkostningsteoris problem er, at variable omkostninger udelukkende behandles som variable i forhold til en bestemt opgørelsesenhed, f.eks. antal producerede stk., eller antal kørte km.

Men opgørelsesenheden kan nemt være meget forskellig mht. at involvere omkostninger, alt efter de aktuelle forhold. I almindelig produktion f.eks. hvis operatøren af en maskine enten er trænet og dygtig, eller det modsatte.

Andre faktorer kan også påvirke de variable omkostninger i høj grad:

- Medarbejdernes arbejdsmotivation og dygtighed, dvs. effektivitet.
- Medarbejdernes behandling af materialer, maskiner, inventar mm., dvs. ressourceforbrug.
- Arbejdets organisering og hvordan ledelsen løser opgaven.
- Jo mere kompleks varefrembringelsen er, jostørre rolle spiller individuel dygtighed, uddannelse, kommunikation, ledelse og forståelse for virksomhedens kultur. Derfor skal disse faktorer også optimeres.

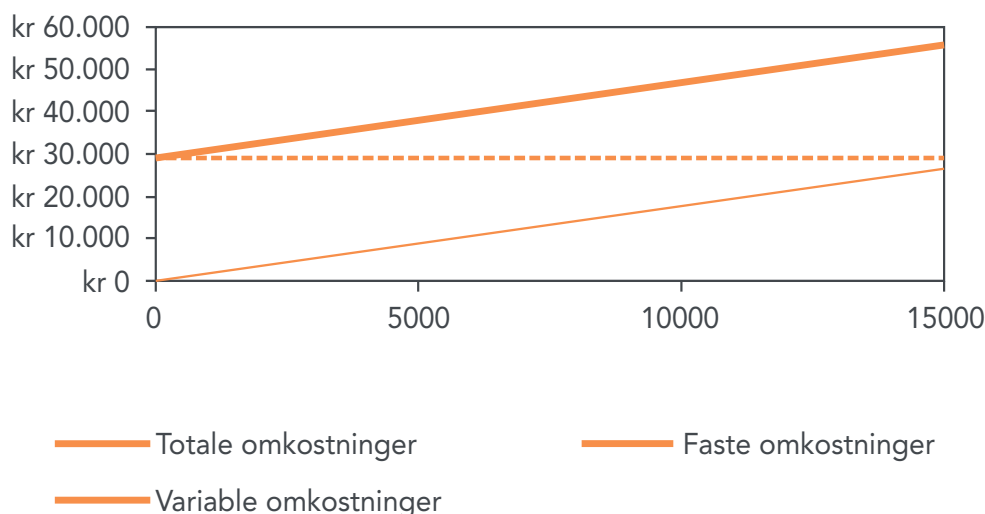
Kun gennem fokus på alle de indvirkende faktorer sikres det at de variable omkostninger bliver lavest mulige. Dette understøtter, at det i en virksomhed er en holistisk opgave at sikre lavest mulige omkostninger. Organisering og motivation skal også medtages, når en produktion skal kalkuleres.

Faste- og variable omkostninger forklares efterfølgende med udgangspunkt i omkostninger ved at eje og køre bil. Omkostninger ved at eje og køre bil pr. år er for overskuelighedens skyld indtegnet i figur 1.3 med antal kørte kilometer (Q for quantity) ad X-aksen og omkostninger målt i kr. ad Y-aksen.

Omkostningerne er opgjort i variable-, faste- og totale omkostningsfunktioner. Som det ses af figuren stiger de variable omkostninger i takt med antallet af kørte kilometer, mens de faste omkostninger ligger på samme niveau uanset antallet af kørte kilometer. Endvidere ses det at de totale omkostninger er summen af de faste- og variable omkostninger.

Implicit er der truffet en række forudsætninger:

- At tidshorizonten er 1 år.
- At det ikke er en mulighed at skille sig af med bilen.
- At kørselsbehovet er uforandret, og måden man kører på er uforandret (mix af by og land, aggressiv eller forsigtig kører) osv.
- At omkostninger som kommer tilfældigt kan udregnes og anslås. Såsom reparationer, dæk osv.



**Figure 1.3:** Omkostninger ved at eje og køre bil pr. år som funktion af antallet af kørte kilometer

Med udgangspunkt i bil-casen er der umiddelbart ingen problemer forbundet med at opgøre bilens aktivitetsniveau, idet antallet af kørte kilometer er både en naturlig og operationel opgørelsesenhed.

For produktionsvirksomheder benævnes antal producerede produkter eller enheder med  $Q$  for Quantum. Men for mange industrier og brancher, herunder restauranter, arkitektfirmaer, advokatkontorer og lignende, findes ikke umiddelbart nogen tilsvarende opgørelsesenheder, idet opgavernes karakter er så varierende, at det ikke giver nogen mening. Her kan antal timer, omsætning, eller selv omkostninger være produktet i sig selv, da opgaverne er så forskellige, at dette er den eneste fællesnævner.

Det betyder, at beslutningstageren selv skal finde passende opgørelsesenheder. Se nedenstående eksempler:

- For restauranter vil antallet af gæster, eller omsætningens størrelse, typisk fungere som opgørelsesenhed for aktivitetsniveauet. Problemet med antallet af gæster som opgørelsesenhed er, at der er meget forskel på aktivitetsniveauet, alt afhængigt af om gæsterne kun bestiller en forret og et glas vin, eller om de bestiller restaurantens 5-retters menu med tilhørende vinmenu. Omsætningen er ligeledes problematisk, idet opgørelsen over aktivitetsniveauet vil påvirkes af prisniveauet, fortjenesten på de forskellige typer produkter (drikkevarer contra mad) samt evt. priskampagner. Så omsætning som opgørelsesenhed er ikke problemløst.
- For arkitektfirmaer og advokatkontorer er antallet af arbejdstimer en naturlig opgørelsesenhed for aktivitetsniveauet. Dog er antallet af arbejdstimer som opgørelsesenhed forbundet med usikkerhed, eftersom der såvel tidsmæssigt som økonomisk er forskel på, om det er den nyuddannede (arbejder langsomt til en lav lønsats) eller den erfarne (arbejder hurtig til en høj lønsats) arkitekt/advokat, som udfører opgaverne. Flere timer er ikke nødvendigvis et udtryk for en bedre løst opgave. Begge erhverv har også en tendens til at lade antallet af forbrugte timer på en opgave afspejle opgavens størrelse.

## 5.2.2 OPDELING I FASTE OG VARIABLE OMKOSTNINGER

Tidshorisonten er af afgørende betydning for opdelingen af omkostningerne i henholdsvis faste- og variable omkostninger. Omkostningers opdeling i faste og variable varierer med tidshorisonten. Det lader sig bedst forklare med udgangspunkt i en produktionsvirksomheds omkostninger til materialeforbrug, produktionsmedarbejdere, maskiner og husleje:

- På ultrakort sigt er materialeforbruget i produktionen måske de eneste variable omkostninger, idet materialeforbruget stiger og falder ved den mindste ændring i produktionens størrelse. Løn til produktionsmedarbejdere, afskrivninger på maskiner og huslejen er ”på få-dages sigt” oftest faste omkostninger, idet de ikke kan tilpasses til produktionens størrelse på meget kort sigt. Selv arbejdere i produktionsvirksomheder har opsigelsesfrister, der ofte er nogle uger. Ansatte kun ansat på dag-til-dag basis findes, men det er sjældent. Oftest kan medarbejdere kun hyres eller fyres men nogle dages varsel – og for funktionærer ofte helt op til 6 måneder. Produktionsplanlægningen afhænger på kort sigt også af, om varen kan oplagres uden tab med senere salg for øje. Noget som er umuligt med f.eks. hotelværelser, flysæder, arbejdstimer i en servicevirksomhed, mm.
- På mellemkort sigt er materialeforbruget og løn til medarbejdere i produktionen variable omkostninger, såfremt medarbejderne forholdsvis hurtig kan afskediges/ansættes. Afskrivninger på maskiner og huslejen er faste omkostninger. Ofte er dette de omkostninger, der som minimum skal dækkes af salgsprisen – medmindre produktet er værdiløst, hvis det ikke kan afsættes. Rejsebureau-ejer Simon Spies udtalte: ”Om vi så kun får 1 krone for det sidste flysæde til Mallorca, så er det bedre, end hvis det står tomt (men han vidste godt, at han tjente på de oplevelser han tilbød kunderne, når de kom frem på destinationen, samt at han generede sine konkurrenter ved at tage kunden)”.
- På mellemlangt sigt er materialeforbruget, løn til medarbejdere i produktionen, visse administrative medarbejdere, og afskrivningerne på maskinerne, variable omkostninger, såfremt maskinerne kan sælges til den nedskrevne værdi. Huslejen er en fast omkostning.
- På langt sigt er alle produktionsfaktorerne variable f.eks. er huslejen variabel, idet huslejen kan tilpasses produktionens størrelse, ved simpelthen at flytte virksomheden til enten større eller mindre fabriksbygninger, alt afhængig af produktionsniveau. Faste omkostninger bliver ændret til offeromkostninger, dvs. det produktionsfaktorer som husleje og egenkapital kan bruges til i alternative anvendelser. IT og den øverste ledelse er også i denne kategori.

Tidsbegreberne ovenfor er afhængige af såvel virksomhed som branche. Dvs. dynamiske med beslutningen. Virksomheder ændrer alle produktionsfaktorer med forskellige tidshorisonter. Dvs. at langt sigt er et relativt begreb:

- Et vinduespudserfirma indenfor måske 1 år.
- En taxavognmandsvirksomhed måske indenfor 2–3 år.
- En bus-vognmandsvirksomhed måske indenfor 4–5 år.
- Et pizzeria eller en restaurant måske indenfor 3–4 år.
- En foderstofforretning indenfor 8–10 år.
- En sukkerfabrik måske indenfor 15 år.
- En bilfabrikationsfabrik måske indenfor 15 år.

De øvrige tidshorisonter, mellemlang og mellemkort samt kort sigt, vil så tilpasse sig i relation til det lange sigt. En af dette kapitels opgaver er at føre til forståelse af, at en sådan opdeling altid skal relateres til den aktuelle beslutningssituation. Så uanset hvor krystalklar denne definition af opdeling er, så skal beslutningsanledningen altid analyseres, før man kan foretage disse opdelinger.

Der er groft sagt et sæt af teorier, som kun gælder for det korte sigt, og et andet sæt af teorier, som kun gælder for det lange sigt. Der er dog naturligvis en lang række begreber og teknikker, der både gælder for det korte- og det lange sigt. Som følge af dette er det altafgørende, at tidshorizonten defineres for den enkelte beslutningssituation, samtidig med at tidshorizonten efterfølgende anvendes konsekvent.

Endvidere er det vigtigt at være opmærksom på, at der i virksomhederne ofte samtidigt træffes beslutninger på både kort- og langt sigt. F.eks. hvis ledelsen i en mindre detailkæde planlægger virksomhedens prisstrategi for det kommende år, samtidig med at de skal tage stilling til, hvordan der prismæssigt skal reageres på konkurrentens ”fødselsdagskampagne” i næste uge.

*Forskellige tidshorisonter og beslutningssituationer medfører, at omkostningerne er forskellige for den samme produktion. Intet under, at omkostningsteori er vanskelig.*

### **Varige vs. midlertidige ændringer i produktionen**

Omkostningerne vil også oftest reagere anderledes ved produktionsforøgelse end ved produktionsnedgang, samtidig med at omkostningerne er anderledes ved varige ændringer end de er ved midlertidige ændringer. Omkostninger afhænger også af produktet.

*Case: Rank Xerox har en række overvejelser i forbindelse med at fastlægge antallet af servicemekanikere i forskellige situationer:*

- a) Ved en **varig** ændring af antallet af udstationerede kopimaskiner:
- Hvis det er en stigning vil man påbegynde oplæring af nye servicemekanikere, hvorved man efter oplæring på 6–9 måneder kan forvente, at de er ligeså effektive som de hidtidige.
  - Hvis der er tale om et fald, så vil man afskedige de overflødige og mindst effektive mekanikere, hvilket muligvis vil tage 3–6 måneder.
- b) Hvis det er en **midlertidig** ændring af antallet af udstationerede kopimaskiner:
- Hvis det er en stigning vil man formentlig anvende overarbejde i en periode og afvente nyansættelser. Måske vil man finde personer i organisationen, der let kan omskoles.
  - Hvis der er tale om et fald, så vil man ikke afskedige medarbejdere, da en genoplæring vil tage tid, og man er ikke sikker på at kunne få de samme kvalificerede medarbejdere tilbage. Disse medarbejdere vil man forsøge at beskæftige med andre opgaver i ventetiden. Da opsigelse ofte er ganske kostbart, vil man i stedet forsøge at sælge flere nyudstationerede maskiner. Dvs. vanskelighederne i at genetablere enten vigtig videnskapacitet eller produktion er meget centralt i forbindelse med tilpasningsfleksibiliteten.

Denne argumentation gælder formentlig for alle kopimaskinevirksomheder, hvorfor et taktisk forløb skal analyseres.

### **Diskussion af faste- og variable omkostninger**

Klassificeringen af faste og variable omkostninger giver således anledning til vigtige overvejelser. Især mellem regnskabsfolk (økonomistyring) og beslutningstagere (driftsøkonomi), idet beslutningsanledningen i en kontrolsituation ikke er så variabel som i en beslutningssituation.

Baggrunden for diskussionerne skal først og fremmest findes i, at man arbejder med ex-post registreringer (bagudgående) og ex-ante beslutningsanledninger (fremadrettede). Beslutningstagere kan også have mange forskellige beslutningsanledninger, som det ikke er rimeligt eller forventeligt, at et regnskabssystem skal kunne levere data til. Slutteligt gælder det at beslutningstagere, grundet de forannævnte ledelsesopgaver, ofte skelner mellem faste- og variable omkostninger, mens regnskabsfolk derimod ofte sonderer mellem kapacitets- og stykomkostninger:

Regnskabers sondring mellem kapacitetsomkostninger og variable enhedsomkostninger bruges derimod i forbindelse med aflæggelse af eksterne regnskaber, interne analyser og intern kontrol, herunder forkalkulationer og efterkalkulationer.



Af naturlige årsager er der grænser for, hvor mange perspektiver der kan anlægges, med udgangspunkt i det samme konterings- og registreringssystem. Det vil af naturlige årsager overloade enhver regnskabsafdeling.

Som eksempel på diskussionen gives følgende **eksempel** (lidt generaliserende):

Det er en almen udbredt opfattelse blandt beslutningstagere at de faste omkostninger, alt afhængigt af beslutningssituationen og tidshorizonten, kan fordeles ud på de omkostningsbærende produkter og dermed betragtes som mere eller mindre variable.

***Jeg vil sige, at I de fleste tilfælde skal alle omkostninger vurderes som variable. (Robert Kaplan)***

Regnskabsfolk anser derimod fordelingen af faste omkostninger (kapacitetsomkostninger) på produkterne som noget nær en dødssynd. Argumentet er, at fordelingen af faste omkostninger nemt kan resultere i nedlæggelsen af produkter, som indenfor regnskabsperioden skaber positivt dækningsbidrag, og produkter som skaber positivt dækningsbidrag skal ikke nedlægges ud fra en betragtning om, at ethvert dækningsbidrag til dækning af de faste omkostninger, er bedre end slet intet dækningsbidrag.

Her refereres til *Michael Andersen og Carsten Rohde: "Forskellen mellem salgsindtægter og variable omkostninger kan udtrykkes ved dækningsbidraget... Herved bliver det et centralt resultatbegreb ved styring og opfølgning af lønsomheden på virksomhedens forskellige aktiviteter."*

Et andet meget væsentligt argument for ikke at medtage faste omkostninger i optimeringsanalyser er, at optimeringsteorien (Marginal costs = Marginal revenue) viser, at dette medfører ikke-optimale løsninger. Slangen i dette paradys er dog, at Marginal Cost er vanskelig at forstå, da tidskonstanten kan være usikker.

### **5.2.3 ANDRE BESLUTNINGSRELEVANTE OMKOSTNINGSOPDELINGER**

*Direkte omkostninger* er de omkostninger, der kan henføres til en enkelt handling, produktion, produktionsanlæg eller omkostningsbærer, og en direkte omkostning kan desuden være på forskellige niveauer såsom enheden, produktlinien, aktiviteten, processen eller afdelingen. Direkte omkostninger kan yderligere opdeles i faste- og variable omkostninger.

I en produktionsvirksomhed er de direkte omkostninger på mellemkort sigt:

- **Direkte variable omkostninger** er materialeforbruget, direkte energi i produktionen, kalkuleret svind, løn til produktionsmedarbejderne o.s.v.
- **Direkte faste omkostninger** er drift af relevante bygningsafsnit, relevante tekniske anlæg, forrentning af den bundne kapital der kan frigives (offeromkostningsprincippet), kontrol, osv.

**Indirekte omkostninger** er de omkostninger, der ikke kan henføres til en enkelt handling, produktion, produktionsanlæg eller omkostningsbærer. Indirekte omkostninger opdeles i faste- og variable omkostninger.

Eksemplerne på indirekte omkostninger er fra en produktionsvirksomhed på mellemkort sigt:

- **Indirekte variable omkostninger** er reparations- og vedligeholdelsesarbejde, renholdelse, kvalitetskontrol, arbejdsledelse af produktion/renholdelse/serviceydelser samt dele af salgs- og administrationsafdelingen.
- **Indirekte faste omkostninger** er øverste management, direktionen, revision, juridisk- og strategisk rådgivning, overordnede forsikringer, drift af ikke henførbare lokaler (direktionslokaler, in-company fitness-lokaler m.m.), dele af salgs- og administrationsafdelingen, IT-backbone o.s.v.

**Reversible omkostninger** opstår ved produktionsforøgelse og kan falde bort ved produktionsfald.

En høj grad af reversible omkostninger øger virksomhedens muligheder for at frigøre sig fra omkostningerne og dermed skifte produktionsniveau. Omkostninger kan også være delvist reversible, hvilket vil sige at omkostningerne stiger mere ved produktionsopgang end de falder ved produktionsnedgang, hvormed det kun delvist er muligt at frigøre sig fra omkostningerne i forbindelse med et produktionsfald.

**Irreversible omkostninger** falder ikke bort ved produktionsfald. En høj grad af irreversible omkostninger mindsker muligheden for at virksomheden kan frigøre sig fra omkostningerne og dermed skifte produktionsniveau.

**Komme-til-omkostninger** er de omkostninger, der opstår ved optagelse af nye produkter, aktiviteter og handlinger.

**Falde-bort-omkostninger** defineres som omkostningsbesparelser i forbindelse med nedlægning af produkter, afdelinger eller lignende.

**Sunk costs** er omkostninger, der allerede er afholdt og som ikke hverken helt eller delvis kan genindvindes. Sunk costs kan således ikke påvirkes (eller fortrydes) af en ny beslutning. Typiske sunk costs er en annonceringskampagne, udsendelse af tryksager, forskningsudgifter, uddannelse af medarbejdere mm.

**Forenede omkostninger** er de omkostninger der løber på, inden produkterne, under forenet produktion, adskilles i produktionen. Det er f.eks. omkostningerne i forbindelse med at dyrke og høste ananas, som først på fabrikken opdeles i henholdsvis ananasjuice og ananas på dåse.

**Separate omkostninger** er de omkostninger, der påløber efter produkterne, under forenet produktion, adskilles i produktionen. Det er f.eks. omkostninger til sigtning af ananasjuicen og omkostninger til udskæring af ananas på dåse, som, til trods for at omkostningerne hidtil har været fælles, må behandles særskilt.

**Marginale omkostninger (MC)** er stigningen i de totale omkostninger ved yderligere at producere en enhed. Marginalomkostningerne anvendes ofte i forbindelse med prisfastsættelse. Svagheden ved MC er, at hele diskussionen omkring opdeling i faste- og variable omkostninger ”genopstår” her. Jo længere tidsperspektiv i beslutningshorisonten, jo flere faste omkostninger skifter til variable omkostninger, og så stiger MC.

### 5.3 BIL-CASE: "MY UNCLE'S CAR"

Bil-casen "My uncle's car" er konstrueret for at give en grundlæggende forståelse af, hvordan omkostninger kan analyseres, og at omkostninger skal behandles forskelligt i forskellige beslutningssituationer.

Jeg er Søren Hansen og økonomistuderende. Jeg har ikke råd til min egen bil, og låner derfor fra tid til anden min onkels bil. Han har en 5 år gammel VW Golf til en værdi af ca. 100.000 kr., som jeg må låne, såfremt jeg betaler de omkostningerne, som det koster ham at jeg låner den. Da han er økonom og ønsker at træne min økonomiforståelse, har han bedt mig om at analysere, hvad "omkostninger" nu også er. Aftalen er tilsyneladende klokkeklar – men fortolkningen af dette medfører overraskende store fortolkningsrammer. Som det vil fremgå.

Aftalen er "alle omkostninger", som min onkel har ved at lade mig låne bilen. Så jeg starter med at estimere min onkels omkostninger i forbindelse med at eje og køre i bilen. Nedenstående omkostninger er beregnet ud fra en årlig kørsel på 15.000 km, et gennemsnitligt brændstofforbrug på 10 km/liter og en benzinpris på 8 kr./liter.

Faste omkostninger, som er uafhængige af, hvor mange kilometer bilen kører: (kr. pr. år):

Forsikring (ansvar, kasko, brand, autoulykke osv.)	12.565
--	--------

Forsikringspræmien afhænger af forsikringstrin, hvorfor denne angiveligt vil ændres over tid som følge af, hvor lang tid min onkel har været forsikret, samt antallet af forsikringsanmeldte skader på bilen. Min onkel er elitebilist.

Vægtafgift	2.260
FDM og Dansk Autohjælp	775
Vask (vaskeautomat), parkering (P-automat og p-hus) m.v.	2.164
Renteudgifter *)	5.022

\*) Renteudgifterne er beregnet som følger:

(primo værdi, 100.000 + ultimo værdi, 90.500) /2) × med rentesats, 5,27%

Tidsmæssigt værditab ved at bilen bliver en årgang ældre	6.000
--	-------

Bilen skal til lovpligtigt syn hvert andet år, hvilket koster 400 kr., altså 200 kr. pr. år. Det antages, at reparationsomkostningerne i forbindelse med det lovpligtige syn er indregnet i vedligeholdelsesomkostningerne.

I alt bliver de faste omkostninger:	29.077
-------------------------------------	--------

Kr. pr. kilometer v/15.000 km:	1,94
--------------------------------	------

Variable omkostninger, som stiger/falder i takt med antal kørte kilometer: (kr. pr. år)

Brændstof 12.000 (=0,80 kr. pr. km, som mange nok ville finde var nok, og som ofte er det man aftaler, men det dækker jo ikke ½ af de samlede variable omkostninger). Flere variable omkostninger oplystes her:

Dæk	1.940
-----	-------

Det antages, at min onkel skifter dæk for ca. hver 30.000 kørte km. Endvidere anslås omkostningerne i forbindelse med dette til 3.880 kr. i alt, altså 1.940 kr. pr. år (15.000 km).

Serviceeftersyn	2.400
-----------------	-------

Det antages, at der udføres serviceeftersyn for hver 7.500 kørte km, samt at dette beløber sig til 1.200 kr. pr. gang.

Vedligeholdelse (slitage/reparationer)	6.749
Kilometermæssigt værditab v. 15.000 km., 23,3 øre/km.	3.500
I alt variable omkostninger:	DKK 26.589
Kr. pr. kilometer v/15.000 km:	1,77

**Relevante faktorer:** I forbindelse med spørgsmålet om hvor meget det skal koste mig at låne min onkels bil, må adskillige faktorer indgå i overvejelserne, herunder følgende:

**Tidshorizonten**, hvilket skyldes, at det i forbindelse med fordelingen af de faste omkostninger er afgørende om jeg låner bilen i 2 timer eller 3 måneder uanset kørsel. Antal kørte kilometer er selvfølgelig af stor betydning, idet de variable omkostninger i høj grad afhænger af denne faktor. **Min onkels forhold** omkring bilen, da omkostningerne må behandles forskelligt, alt efter om han selv skal bruge bilen, er på ferie, eller har mulighed for at udleje den til en bekendt.

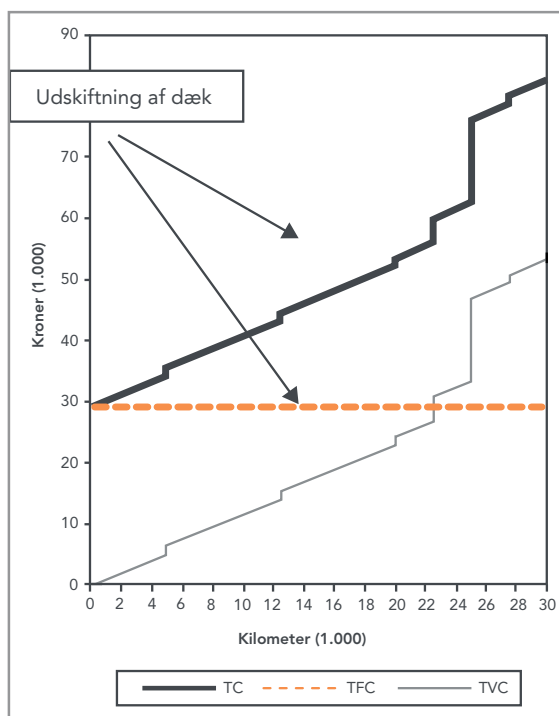
**Risikotillæg**, hvilket skyldes, at hvis jeg låner bilen, er der muligvis en større risici for, at der bliver en skade, end hvis den står stille i garagen.

For at skabe overblik over omkostningerne udarbejdes omkostningsfunktioner for følgende omkostningstyper, som illustreres i figur 1.6.1 og figur 1.6.2:

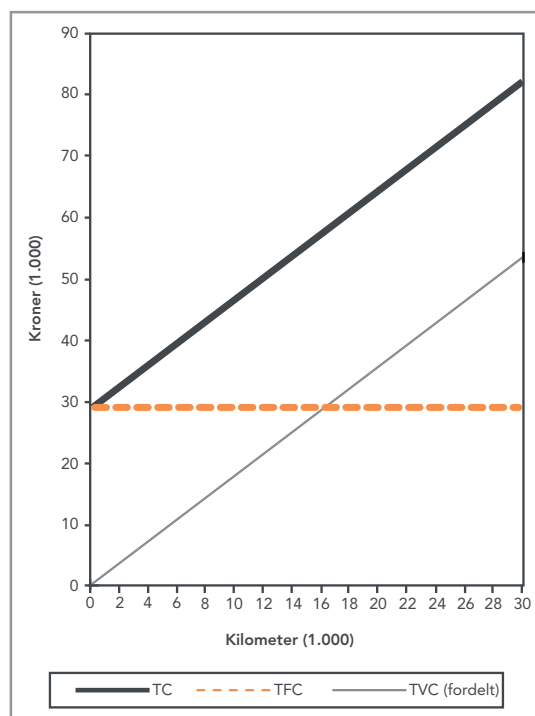
Totale variable omkostninger (TVC), som udtrykker de samlede variable omkostninger.

Totale faste omkostninger (TFC), som udtrykker de samlede faste omkostninger

Totale omkostninger (TC), som udtrykker de samlede faste- og variable omkostninger.



**Figur 1.6.1:** Samlede omkostninger i forbindelse med bilen pr. år



**Figur 1.6.2:** Samlede omkostninger i forbindelse med bilen pr. år

Ovenstående grafer illustrerer min onkels samlede omkostninger i forbindelse med bilen, som en funktion af antal kørte kilometer. Ovennævnte omkostningsfunktioner giver et stærkt simplificeret billede af virkeligheden, da det ofte er nødvendigt at gøre en lang række mere eller mindre rimelige antagelser, inden sådanne funktioner lader sig udfærdige.

Figur 1.6.2 er en videreudvikling af figur 1.6.1, hvor de variable omkostninger blot er beregnet som de samlede variable omkostninger ved et kørselsniveau på 30.000 kilometer divideret med 30.000 kilometer, hvilket giver en gennemsnitlig kørselsomkostning på 1,77 kr. pr. kilometer. Denne metode er hensigtsmæssig, idet de indirekte variable omkostninger herved fordeles ud på omkostningsbærende kilometer. F.eks. er det hensigtsmæssigt at fordele omkostningerne til udskiftning af dæk ud på de kilometer, som har slidt dækkende. TC kurven illustrerer de totale samlede omkostninger, hvorfor kurven er en lodret addition af TFC og TVC kurverne. Som følge af dette tager kurven udgangspunkt i 29.077 kr., hvorefter den følger udviklingen på TVC kurven.

## Omkostnings-funktions Situations-afhængighed

Udover problematikken med antagelserne er der en lang række forhold med indflydelse på omkostningsforløbet, som bevirker at omkostningsfunktionerne ikke altid er hensigtsmæssige. Eksempelvis kan det nævnes, at vedligeholdelses-, dæk- og brændstofomkostningerne i høj grad afhænger af, hvordan bilen køres f.eks. medfører kørsel ved 130 km/t et relativt større brændstofforbrug end kørsel ved 80 km/t. Bykørsel medfører et relativt større slid på bremserne end landevejskørsel. Kørsel på danske saltede veje om vinteren medfører et højere værditab pr. kilometer end kørsel på tørre veje om sommeren. Hvis vejret er dårligt, glat føre etc., er risici for uheld større. Ligeledes hvis jeg har passagerer med i bilen.

### ”Produktet en kørt kilometer”

Omkostningsfunktioner med antal kilometer som opgørelsesenhed,  $Q$ , er problematisk i forbindelse med bil-casen, idet formålet med at eje og køre bil ikke blot er at tilbagelægge kilometer. Formålet er derimod at have muligheden for at køre hvorhen man ønsker, på det tidspunkt man ønsker. Som følge af dette vil produktet, som jeg låner af min onkel, afhænge af omstændighederne. F.eks. er produktet ”en kørt kilometer” i en by anderledes end på en længere tur på motorvej, en kilometer i hurtig kørsel anderledes en sikker kørsel, en kilometer af en rutineret bilist anderledes end af en rutineret bilist. Desuden er værdien af at have en bil afhængig af, om der er gode offentlige veje. Omkostningerne varierer altså med disse omstændigheder.

Mht. beslutninger og omkostninger i forbindelse med fastlæggelsen af min onkels omkostninger ved at lade mig låne bilen, er den enkelte beslutningssituation af stor betydning (er der offeromkostninger). Med ønske om at give indblik i denne tankegang opstilles en række beslutningssituationer, hvor omkostningerne bør behandles forskelligt:

- A) Jeg er til julefrokost hos min onkel og hele familien, på nær mig selv, har fået lidt rigeligt indenbords. Pludselig ringer min kæreste og spørger, om jeg vil hente hende. I dette tilfælde kan min onkels omkostninger ved at lade mig låne bilen betragtes som de variable omkostninger ved køreturen, idet tidshorizonten er yderst kort, samtidig med at han alligevel ikke er i stand til selv kan få glæde af bilen pga. af de våde omstændigheder. Hvad skal jeg betale? Et rigtigt svar er nok DKK 1,77 pr. km – og så med tillæg, hvis der er meget bykørsel og føret er dårligt. Så DKK 2,00 til 2,50 er et godt bud! (og ikke blot 0,80 kr. pr. km til benzinen)

- B) Jeg er netop blevet tilbudt et midlertidigt studierelevant arbejde af 4 ugers varighed udenfor Ringsted, hvortil det næsten er umuligt at komme med offentlig transport (jeg bor i København). Min onkel fortæller mig, at jeg gerne må låne bilen, til trods for at han selv ville have haft glæde af bilen i den periode. Her er situationen en anden, idet tidshorisonten er forholdsvis lang, samtidig med at min onkel selv ville have haft glæde af bilen i den pågældende periode. Som følge af dette kan min onkels omkostninger ved at lade mig låne bilen betragtes som de variable omkostninger samt en del af de faste omkostninger f.eks. de faste omkostninger delt ud på 365 dage  $\times$  med 21. Endvidere vil det være rimeligt at betale min onkel for hans afsavn af bilen. Hvad skal jeg betale? – Svar: så nærmer vi os nok de DKK 3,00 pr. km.
- C) Hvis ovenstående situation ændres, således at min onkel er på ferie, vil omkostningerne ved at lade mig låne bilen ligeledes ændres. Omkostningerne vil nu kunne betragtes som værende de variable omkostninger, samt eventuelle offeromkostninger, såfremt min onkel f.eks. kunne have udlejet bilen til en bekendt. Hvad skal jeg betale? Svar: Så er vi nok tilbage på de ca. DKK 1,77 pr. km. Med mindre der er tale om megen bykørsel. Så er det højere.

## 5.4 LEDELSESOPGAVEN – STRATEGISK, TAKTISK OG OPERATIVT

At producere til de lavest mulige omkostninger kræver indsats på alle ledelsesniveauer. Styringsniveauerne kan opstilles som følger:

**Det strategiske styringsniveau:** Ledelsen bestemmer virksomhedens langsigtede mål, og der udformes strategier for at nå disse mål. Endvidere er rammerne for følgende (ikke udtømmende):

- Kernekompetencer, aktivitetsområder og vækstområder.
- Internationaliseringsgrad, herunder markedsområder og kundegrupper.
- Produktionsdesign og outsourcing.
- Produktudvikling og innovation på i alle processer.
- Væsentlige investeringer, herunder ny teknologi og samarbejdspartnere.
- Udbyttepolitik og finansiering af eventuel vækst.

Tidshorisonten afhænger afbranche, virksomhedsstørrelse, entry/exit barrierer, produktionsapparat mm., men ligger typisk mellem 2–10 år. Her gives et realistisk billede af om man har en ledelseskraft i virksomheden, der på lang sigt kan klare udfordringerne. Som følge af den lange tidshorisont er der ofte stor usikkerhed tilknyttet beslutninger på dette niveau.

- For Harboe vil tidshorisonten være væsentlig længere end for et arkitektfirma. Dette skyldes blandt andet at Harboes bryggerier har en betydelig markedsposition, er meget investeringstung, samtidig med at såvel øl- som sodavandsproduktion er en forholdsvis stabil branche. Et arkitektfirma er derimod mindre investeringstungt, samtidig med at branchen er meget påvirket af konjunkturer.



**Det taktiske styringsniveau:** Her arbejder ledelsen indenfor de rammer, der er fastlagt på det strategiske niveau. Arbejdet består primært i at tilrettelægge/koordinere virksomhedens aktiviteter, herunder:

- Justere teknologi og produktionsapparat
- Lægge budgetter.
- Planlægge produktionen
- Opstille og justere markedsføringsplaner
- Forestå personaleadministration af nøglemedarbejdere. Såvel ”white collar workers” som ”blue collar workers” kan være uerstattelige for opretholdelse af produktionen.

Tidshorizonten afhænger af branche, virksomhedsstørrelse, entry/exit barrierer, produktionsapparatet mm., men ligger typisk mellem 1–2 år.

**Det operative styringsniveau:** Ledelsens opgave på dette niveau er af operationel hands-on karakter. Ledelsen skal sørge for en detaljeret planlægning/udførelse af produktioner, administration, markedsføring og salg på kort sigt, herunder:

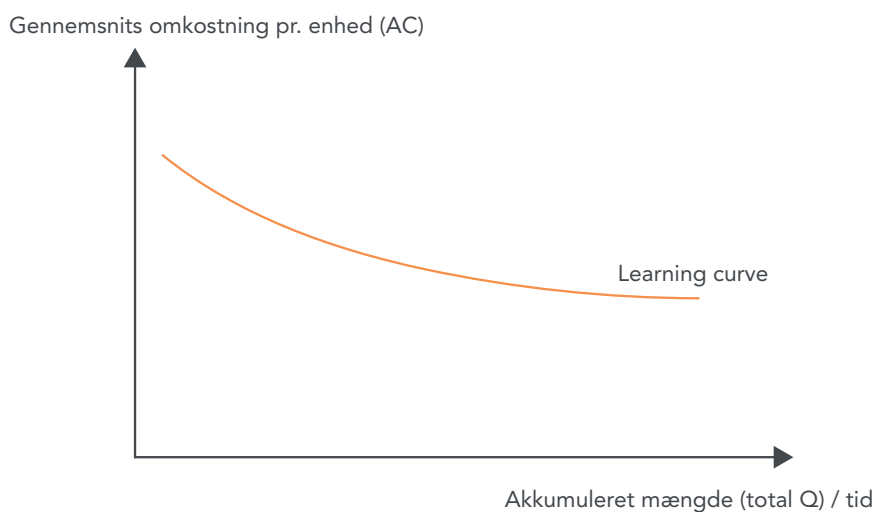
- Forestå personaleadministration af ikke-nøglemedarbejdere.
- Opstille kortsigtede mål for alle processer = hvad er målet i alle funktioner.
- Udføre forskellige former for kontrol, herunder kvalitetskontrol
- Udarbejde omkostningskalkuler for konkrete ordrer

### Learning kurven

For at frembringe varen til de lavest mulige omkostninger skal ledelsen sørge for at udnytte ”virksomhedens læring” dvs. udnytte at såvel ledere som medarbejderne lærer, hvordan opgaverne løses bedst og dermed på sigt billigst muligt. Det skyldes, at ”virksomhedens læring” medfører effektivitetsstigninger, som med den rette ledelsesindsats medfører lavere omkostninger.

- På Harboe vil ledelsen opbygge et bedre netværk til omgivelserne og ned gennem organisationen, hvilket effektiviserer arbejdet. Endvidere vil produktionsmedarbejderne opnå rutinemæssig erfaring, samtidig med at de bliver bedre til selv at justere produktionsapparater ved produktionsstop, hvilket øger effektiviteten i produktionen.
- I et arkitektfirma vil ledelsen lære, hvordan nye arkitekter rekrutteres og oplæres bedst muligt, herunder hvad der kendetegner de gode arkitekter. Endvidere lærer ledelsen, hvordan medarbejderne skal motiveres, således at disse hele tiden yder deres bedste. Begge dele effektiviserer virksomheden.

Effekterne af ”virksomhedens læring” illustreres bl.a. af virksomhedens *Learning Curve*.



**Figure 5.2:** Virksomhedens learning curve

**Learning Curve i figur 5.2** viser, at gennemsnitsomkostninger pr. enhed (AC) falder, jo flere enheder der produceres, dvs. jo længere tid virksomheden har produceret varen eller serviceydelsen. Tidshorizonten har stor indflydelse på learning curven, da flere effekter af ”virksomhedens læring” kan udnyttes, jo længere tidshorizonten bliver. På kort sigt kan virksomheden kun udnytte effekten af at lederne og medarbejderne bliver dygtigere. Når tidshorizonten stiger, kan erfaring med f.eks. produktionsdesignet også udnyttes, da dette kan ændres på lang sigt. Learning curven udtrykker dog kun effekten af ”virksomhedens læring”.

## 5.5 FORMÅLET MED OMKOSTNINGSFUNKTIONER

For en virksomhed gælder at såvel prissætning som produktionsplanlægning kræver indgående viden om virksomhedens omkostninger ved forskellige aktivitetsniveauer.

F.eks. skal ejeren af et pizzeria have kendskab til virksomhedens omkostninger ved forskellige aktivitetsniveauer (antal bagte pizzaer og salg på forskellige tidspunkter indenfor åbningstiden), når der skal prissættes. Omkostningerne varierer med aktivitetsniveauet, herunder indkøb af råvarer, ansættelse af medarbejdere, valg af ovn-kompleks og måske endda lokalernes størrelse, mm. Hvilke omkostninger, der varierer med aktivitetsniveauet afhænger af ejerens beslutningshorisont. F.eks. er der stor forskel på planlægning af den daglige drift, og på de strategiske overvejelser vedr. pizzeriaets størrelse, beliggenhed og fremtid.

Med det formål at bistå ejeren, udarbejdes omkostningsfunktioner, der udtrykker omkostningerne som en funktion af aktivitetsniveauet. Det er i forbindelse med omkostningsfunktionerne vigtigt at finde en passende opgørelsesenhed for aktivitetsniveauet. Opgørelsesenheden varierer med branche og industri. Som eksempel på forskellige opgørelsesenheder kan følgende nævnes:

- Producerede enheder (antal bagte pizzaer, trykte dameblade, fabrikerede biler)
- Omsætning (udtrykker aktiviteten i f.eks. restauranter og tøjbutikker) *I Pizzeria eksemplet nok det mest relevante, idet der også sælges pasta retter, is og andre ting ud af huset.*
- Arbejdstimer (udtrykker aktiviteten for arkitekt-, og advokatkontorer og håndværkervirksomheder)

### 5.5.1 OMKOSTNINGSFUNKTIONER PÅ KORT SIGT

Omkostningsfunktionerne forklares efterfølgende for virksomhedens kortsigtede tidshorizont, hvorfor der opereres med såvel faste- som variable omkostninger. Udgangspunktet for virksomhedens omkostningsfunktioner er **totalfunktionerne** som beskrives nedenfor.

- "Total fixed costs", Totale faste omkostninger, (TFC). De faste omkostninger, der ikke varierer ikke med aktivitetsniveauet indenfor den valgte tidshorizont. F.eks. varierer et pizzerias omkostninger til husleje, renter/afdrag på ovn-komplekset, og tilsynsomkostninger til Levnedsmiddelkontrollen, ikke med antallet af bagte pizzaer på kort sigt.
- "Total variable costs" (TVC). De variable omkostninger varierer med aktivitetsniveauet indenfor den valgte tidshorizont. F.eks. varierer et pizzerias omkostninger til mel, kød, og arbejds løn med antallet af bagte pizzaer, selv indenfor en kort tidshorizont. Arbejds lønnen dog springvist, da personale indkaldes på forventet omsætning, så på helt kort sigt kan man sige, at arbejds løn måske er en fast omkostning. En vanskelig sondring, når man fastlægger marginalomkostninger.
- "Total costs", totale omkostninger, (TC). TC-funktionen findes ved at summere de faste- og de variable omkostninger.

På baggrund af virksomhedens totalfunktioner findes **gennemsnitsfunktionerne**, som ethvert andet gennemsnit, ved at dividere (her med mængden). Gennemsnitsfunktionerne findes som vist nedenfor.

- "*Average fixed costs*" (AFC) udtrykker virksomhedens faste gennemsnitsomkostninger dvs. de faste omkostninger divideret med virksomhedens output, altså  $TFC/Q$ . (Q står for quantity f.eks. antal producerede pizzaer i et pizzeria)
- "*Average variable costs*" (AVC) udtrykker virksomhedens variable gennemsnitsomkostninger. Dvs. de variable omkostninger divideret med virksomhedens output, altså  $TVC/Q$ .
- "*Average total costs*" (ATC) udtrykker virksomhedens totale gennemsnitsomkostninger dvs. de samlede omkostninger divideret med virksomhedens output, altså  $TC/Q$ .

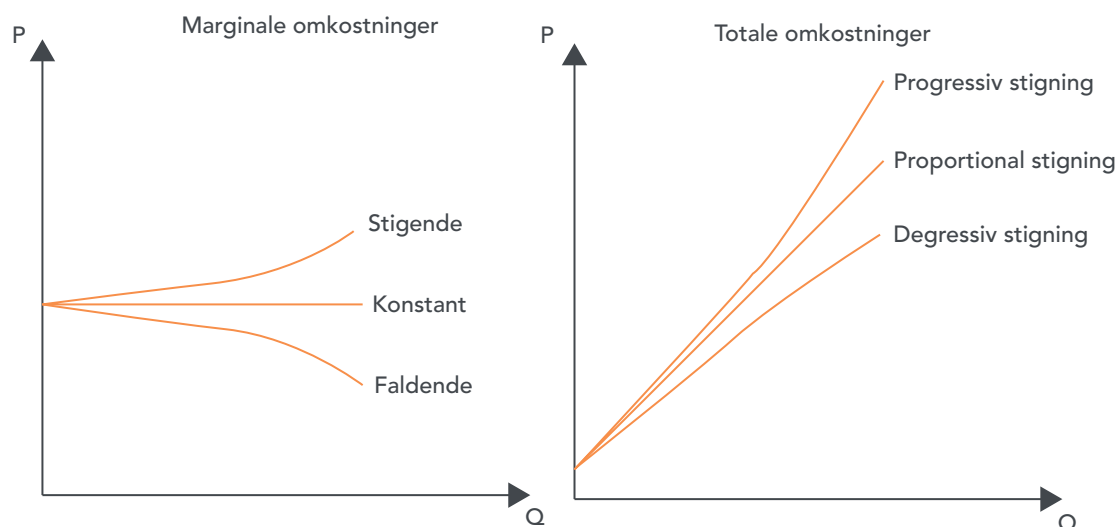
Når virksomheden skal planlægge produktionsniveauet er det vigtigt at vide, hvor meget de samlede omkostninger ændres som følge af en mængdeændring. Her anvendes *marginalomkostninger*.

- "*Marginal costs*" (MC) udtrykker den ændring, der opstår i de samlede omkostninger som følge af, at virksomheden producerer yderligere én enhed. F.eks. udtrykker et pizzerias marginalomkostningsfunktion den ændring i de samlede omkostninger, som opstår, såfremt der produceres yderligere én pizza.

Omkostningerne kan have følgende forløb:

- *Proportionalt* dvs. at hvis aktiviteten stiger 1%, stiger totalomkostningerne også 1%
- *Degressivt* dvs. at hvis aktiviteten stiger 1%, stiger totalomkostningerne mindre end 1%. Dette kaldes increasing return to scale eller *stordriftsfordele*. I moderne produktion er dette normen. En lang række effekter understøtter dette. Jo mere man køber, jo billigere. Administrative systemer bliver billigere pr. enhed, markedsføring og produktionslinjer udnyttes bedre, osv.
- *Progressivt* dvs. at hvis aktiviteten stiger 1%, stiger totalomkostningerne mere end 1%. Dette kaldes decreasing return to scale, eller stordriftsulemper. I moderne produktioner er dette ikke normalt. Findes det, så er det nok i serviceindustrien, som er meget baseret på viden, eller på specialiseret arbejdskraft med stor forskel i dygtighed. Kan f.eks. være i et håndværksbageri eller i bygningshåndværk. Erfarne bygherrer diskuterer gerne med en håndværksmester om hvilke håndværkere der stilles til rådighed.

Sammenhængen illustreres i figur 2:



**Figure 2:** Sammenhængen mellem MC og TC

Det skal understreges at omkostningsforløbet er afhængigt af såvel aktivitetsniveau som beslutningssituation. F.eks. kan en virksomhed have et degressivt omkostningsforløb (stordriftsfordele) ved et lavt aktivitetsniveau grundet stigende indkøbsrabatter, samtidig med at virksomheden har et progressivt omkostningsforløb (stordriftsulemper) ved et højt aktivitetsniveau grundet produktion tæt på kapacitetsgrænserne, stigende spild, kassation, mindre effektive ansatte mm. Ofte finder begge forhold sted samtidig.

## 5.6 DE FORSKELLIGE OMKOSTNINGSTYPER – SOM FUNKTION AF FORSKELLIGE BESLUTNINGSSITUATIONER

I en virksomhed er der en række typiske omkostningstyper, som hver især varierer med den aktuelle beslutning, beslutningens tidshorisont, produktets egenart, produktionsforhold osv.

- For et hotel kan kalkulationen af omkostningen ved et hotelværelse pr. nat, alt afhængigt af beslutningsanledningen, medføre så forskellige tal som DKK 150–400. DKK 150 hvis kunder på et halvtomt hotel møder op sent og booker. DKK 400 hvis det er en langtidskontrakt med en turoperatør og alle omkostninger incl. profit udregnes.
- For et luftfartsselskab kan kalkulationen af omkostningen ved et flysæde Oslo-København medføre så forskellige tal som DKK 140–460. Som merudgift eller totaludgift.
- For Carlsberg kan kalkulationen af omkostningen ved produktionen af ét stk. mærkevarerørsler medføre så forskellige tal som DKK 0,80–2,20.
- For TDC kan kalkulationen af omkostningen for ét samtaleminut på TDC-mobilnettet medføre så forskellige tal som DKK 0,00–0,50.

Så det er altså vigtigt, at beslutningsanledningen, tidshorisonten og konkurrencesituationen defineres, alt holdt op imod de strategiske mål for virksomheden.

**Direkte produktionsomkostninger** varierer direkte med produktionsomfanget, men kan gøre det på forskellige niveauer.

Hvis der er tale om produktion af f.eks. øl, kunne de indeholde følgende:

- Produktionsenhedsniveau (bryg, flaske, etikette, kapsel)
- Serieniveau (emballage, intern transport)
- Produkt niveau (daglig rengøring, energi)
- Produktlinjeniveau (systematisk vedligeholdelse, produktstyring mm.)
- Overarbejde/Åbning af flere skift.
- Effektiviteten og erfaringsniveauet for de enkelte medarbejdere – og så bliver det svært!

Normalt vil en enhed af et produkt eller service blive opgjort inkl. de direkte omkostninger i relation til alle niveauerne. Dette skyldes, at en beslutningssituation omkring produktionen vil indeholde en beslutning om også at sælge varen, og her bør alle omkostningerne ved produktion indgå. Se nærmere herom i afsnittet omkring kalkulation, hvor problemstillinger omkring faste og variable omkostninger dækkes.

**Administration af processer** er ofte meget vanskelige, entydigt at omkostningsmål, idet de på kort sigt ofte er en fast omkostning. Men processernes omfang og dermed normalt også antal ansatte varierer ofte. Delvist med produktionens omfang, men også med en række beslutninger truffet på ledelsesniveau.

Måske vil man sætse mere eller mindre på en proces som f.eks. salg, kommunikation, IT og kvalitetskontrol. Beslutningen baseres på en række overvejelser omkring mersalg eller besparelser.

At differentiere processerne i relation til produkter eller produktlinier kan være meget vanskeligt, og ofte må man kalkulere en procentsats dækkende disse funktioner, når en fremstillingsomkostning skal kalkuleres:

- Salgsprocesserne
- Produktion, produktionsledelse
- Kommunikation
- Controlling og regnskab
- Human resources, uddannelse, mm.

Ofte vil ændringer i omkostningerne til disse processer være langt mere træge end ændringerne i salg og produktion, og derfor varierer de meget langsommere end de direkte produktionsomkostninger.

Hvis produktionsændringer er kortvarige (1–6 måneder) kan tilpasninger i omkostninger til disse processer være meget små, hvorfor de næsten vil få karakter af faste omkostninger.

**Afskrivninger**, i relation til omkostningen ved en given produktion, er meget vanskelige at behandle. Afskrivninger opdeles i en række forskellige komponenter:

- Nedslidning af maskiner/genstande grundet brug, som direkte forringer maskinen. Dette gælder f.eks. biler, lastbiler, traktorer mm. hvor en maskine – alt andet lige – der er meget brugt vil være mere forringet end en, der er mindre brugt.
- Årgangsforringelse, der skyldes, at den er ældre, og dermed næppe så teknologisk eller på anden måde tidssvarende som en nyere maskine.
- Teknologisk forringelse, der skyldes at der fremkommer anden teknologi, der bedre kan udføre en given arbejdsopgave, og som derved forringer maskinen (IT, software mm.).

Alt afhængig af beslutningsanledningen skal der medtages en eller flere af ovennævnte omkostninger, som en funktion af at en given proces gennemføres på anlægget/maskinen.

Renter i relation til produktionsomkostninger skal medregnes i det omfang gennemførelse af produktionen lægger beslag på kapital. Hvis lagre eller maskiner kunne frigives og sælges, vil renter være en del af omkostningen ved at gennemføre en produktion.

Typisk skal renter medregnes med den dyreste del af finansieringen og IKKE som den gennemsnitlige rente. Hvis der er særlige finansieringsformer bundet til det aktuelle genstand – f.eks. billig finansiering af lastvogne eller personvogne – så kan det dog være denne rente, der skal anvendes.

I mange industrier er forskning, udvikling og design en nødvendighed for at udvikle varer til salg. Som eksempler kan nævnes biler, medicin, tøj, og byggematerialer.

Forskning kan lykkes eller mislykkes, og skal på lang sigt naturligvis tjenes ind. Om ikke i det ene forsøg, så i det næste.

Forskning er en investering, og forsknings- og udviklingsindsatsen skal ikke indregnes i produktets fremstillingspris. Det er en selvstændig investeringsbeslutning i fremtiden.

En række overordnede omkostninger i en virksomhed har en særlig status. Det er:

- Topledelse og bestyrelsesarbejde og ekstern kommunikation.
- Rådgivning, revision, offentlige registreringsomkostninger.
- IT systemer og sikkerhedssystemer.

Disse er forudsætninger for virksomhedens handlinger, og de ændres ofte ikke med et større eller mindre produktionsomfang. Kun i kalkulationsmodellen Full-cost indregnes der et tillæg i omkostninger, som skal dække disse omkostninger. I relation til sammenhængen mellem ændringer i produktion og ændringer i omkostninger, har de ingen betydning.

## 5.7 KALKULATIONER – VIRKSOMHEDENS REDSKAB TIL OPGØRELSE AF OMKOSTNINGER

En kalkulation tjener mange forskellige formål, men har det tilfælles at den er en opgørelse af omkostninger i relation til en opgave. Med dette som udgangspunkt, vil dette afsnit beskæftige sig med den meget vigtige virksomhedsopgave, at forsøge at fastlægge eller tilnærme omkostningsfunktionen for produktionsaktiviteterne i en virksomhed, hvor:

- der fremstilles flere varer
- tidshorizonten er realistisk
- Going concern er et hovedsynspunkt (om end ikke nødvendigvis det eneste). Going concern betyder, at virksomheden forventes at fortsætte sine aktiviteter i den nærmeste fremtid.
- Fremstillingen sker på et mere eller mindre kendt anlæg, med en nogenlunde kendt teknologi.

Disse forudsætninger kan i andre beslutningssituationer ændres. F.eks. hvis der planlægges en helt ny produktion, der kræver investeringer i nyt produktionsanlæg, helt fra grunden.

Beregninger over omkostninger, mv., benyttes mange steder i virksomhedens økonomiske system, og det kan derfor ikke undre, at kalkulationer kan løse mange opgaver. I flæng kan nævnes:

- **Kontrol.** F.eks. i forbindelse med for- og efterkalkulation, hvor det kontrolleres, at en given produktion har de beregnede økonomiske omkostninger. Man opbygger samtidig et erfaringsgrundlag til fremtidige kalkulationer. Et eksempel er kalkulationer i forbindelse med offentlige anlægsinvesteringer: broer, veje, metro.
- **Inspiration.** Store omkostningsposter kan undersøges nærmere med henblik på rationalisering, ligesom store omkostningsafvigelse i en umiddelbart ensartet produktion kan give anledning til analyser.
- **Produktion.** Det kræver viden om de forventede omkostninger ved flere alternativer, før det kan vurderes hvordan et produkt kan produceres billigst muligt.
- **Beslutninger.** Omkostningskalkulationer benyttes f.eks. i forbindelse med prisfastsættelse og valg af produktmix.

Kort sagt de kalkulationsopgaver som virksomheder er stillet overfor i dagligdagen.



At løse den komplicerede kalkulationsopgave kræver kendskab til en lang række metoder og begreber, som dette kapitel også vil introducere. I en så kort fremstilling som denne, er det naturligvis ikke muligt at give en indgående behandling af hele området, hvorfor der må henvises til anden litteratur. Men det er forsøgt at gennemgå en række af de vigtigste ræsonnementer. Til sidst i afsnittet introduceres nogle konkrete metoder til fordeling af omkostninger, hvor hver metode repræsenterer en indgangsvinkel til at tackle kalkulationsopgaven.

En kalkulation (eller kalkule) i den mest traditionelle forstand kan defineres således:

*”En kalkulation er en økonomisk beregning over de omkostninger, der løber på ved indkøb, fremstilling og salg af virksomhedens varer<sup>1</sup>.”*

Eller:

*”En kalkulation er en beregning over økonomiske konsekvenser af en given handling, ex-ante eller ex-post.” Det kan være for en enkelt produktenhed eller for et omfattende handlingsalternativ (f.eks. opførelsen af en ny fabrik). Det kan være en ren omkostningskalkulation eller en kalkulation, der også inddrager (forventede) indtægter.”*

Værktøjet ”en kalkulation” tilpasser sig i vid udstrækning opgaven. Fra systematisk databehandling til ”hurtigt på bagsiden af en kuvert”.

Forkalkulation er en opgørelse over de forventede omkostninger pr. produktenhed. Forkalkulationen er fokuseret på produktion, der endnu ikke har fundet sted (ex-ante). Forskning viser, at forkalkulationer har tendenser til at være for optimistiske. I offentlige byggerier endog ofte meget optimistiske.

Efterkalkulation er en opgørelse, der søger at fastlægge hvilke omkostninger der rent faktisk er medgået i en afsluttet produktion (ex-post).

Ved at sammenholde en for- og efterkalkulation for samme produktenhed kan man kontrollere om produktionen er forløbet som planlagt, og hvor eventuelle afvigelser findes.

En række faktorer gør at omkostninger ikke kan fastlægges entydigt, men må fastlægges i relation til den stillede problemstilling:

### Omkostninger og afsætning:

- Omkostnings- og afsætningsforhold skal som princip behandles uafhængigt. Først i optimeringsopgaven sammenstilles omkostninger og afsætning. I praksis kan der dog ske et samspil mellem de to discipliner alligevel: f.eks. kan viden om afsætningsmuligheder og markedsføringsdygtighed give inspiration til hvilke produktionsmængder, der er realistiske at producere. Det er således overflødigt at regne på output-niveauer, der er urealistiske at afsætte. Samtidig skal tidshorizonten fastlægges i overensstemmelse med både omkostnings- og afsætningsforhold.

### Omkostningers mængdefafhængighed:

- Den klassiske omkostningsdefinition er at omkostningerne er en funktion af de forbrugte produktionsfaktorer, gange prisen på disse produktionsfaktorer. Forbruget af produktionsfaktorer er direkte sammenhængende med den producerede mængde. Men ofte sælges der kapacitet, således at omkostninger stort set alle er faste. (hoteller, mobilselskabers kapacitet, flyafgange, servicevirksomheder, osv.).
- Kapacitetsspring kan være enten ”hårde” eller ”bløde”, reversible eller irreversible, og kan således medføre forskellige omkostningsmæssige overvejelser ved såvel en stigning som ved en nedgang i produktionen. Usikkerhed eller svingninger i produktionsniveauet er således i sig selv en betydelig omkostningsfaktor – og giver anledning til usikkerheder.
- Midlertidig nedgang i produktionen giver store vanskeligheder i tilpasningen af forbruget af såvel produktionsfaktorer som teknologisk opsætning, hvilket kan medføre for optimistiske vurderinger.
- Grænseomkostninger og gennemsnitsomkostninger har ofte, grundet glidende tilpasninger på kort sigt, en tendens til at undlade at opgøre de såkaldte snigende omkostninger, hvorved mængdefafhængigheden undervurderes. Eksempler er svind, energi, og ½ ekstra administrationsmedarbejder.
- Risici ved at producere indgår ofte ikke i kalkulationerne. F.eks. i forbindelse med licitationer ved større anlægsarbejde.

*Så igen: omkostninger er dynamiskskiftende med beslutningssituationen.*

### Omkostningers tidsafhængighed:

- Kort og lang sigt, set som et teknologivalg. På kort sigt betjener man sig af et eksisterende anlæg. På langt sigt kan man tilpasse sig den mest hensigtsmæssige organisering af produktionen og teknologien.
- Kort sigt som driftsbeslutning betyder at relativt få af de faste omkostninger kan gøres variable, mens et længere tidsperspektiv gør det muligt at tilpasse omkostninger. Herunder også visse reversible/irreversible omkostningsforløb.
- Learning-curves og effektivitetsudvikling indgår også.

### Omkostningers situationsafhængighed kan ud af mange årsager eksempelvis være:

- Omkostninger kan variere med en branches kapacitetsudnyttelsesgrad. Er der f.eks. overkapacitet i en branche, vil de enkelte virksomheder være tilbøjelige til at vurdere de faste kapacitetsomkostninger lavere, da kapaciteten ikke har alternativ anvendelse.
- Omkostninger varierer med en branches konkurrencesituation. Bl.a. fordi hård konkurrence kan medføre effektiviseringer, lønnedgange og fyringer, med lavere omkostninger til følge.
- Non going concern betragtning, hvor aktiviteter realiseres i enten en kriselignende situation, eller som en almindelig nedlukning, som følge af at virksomheden ikke forventes at eksistere indenfor en nærmere fremtid.
- Offeromkostninger, afskrivninger contra reelt værdi- og nedslidningstab, økonomisk levetid, alternative anvendelser af f.eks. kapital og ny teknologi.
- Subcontracting og outsourcing nationalt/internationalt, international arbejdsdeling og lignende. Men engangsomkostninger og risici ved outsourcing er vanskelige at beregne.
- Skalaforhold, rationalisering, ledelsesindsats, teknologiniveau, mm.
- Konkurrencen på arbejdsmarkedet, hvor medarbejdere i et presset marked kan være villige til lønnedgang eller højere effektivitet. Det modsatte ses i et boom marked.
- Virksomhedens strategiske situation, ejersituation, industriens konkurrencesituation.

Summen af alle disse forhold ”toner” i høj grad de mere beregningsbaserede omkostningskalkuler, således at der er et betydeligt element af ledelsestolkning i hvor store omkostningerne skal være set i et strategisk perspektiv. *Nok et eksempel på omkostningers dynamik og volatilitet.*

Disse mange faktorer, der spiller ind på omkostningsbegrebet, betyder også, at dataindsamling ikke er begrænset til måling og registrering i virksomhedens egen produktion. Kalkulationernes overordnede informationsbaser er en lang række forskellige. Eksempelvis:

Historiske og aktuelle interne data:

- Alle regnskabsregistrerede data i det økonomiske transaktionssystem. Dækningsbidrag for en række relevante opdelinger i virksomheden, kunder, produkter.
- Priser, prisudviklinger, nøgletalsindex, Dupont-nøgletalspyramidens udvikling, mm.
- Tekniske data som materialeforbrug, tidsforbrug, spild, udnyttelsesgrad.

Historiske og aktuelle eksterne data:

- Prisindex, pristal, lønindex, valutakurser, rentesatser, osv.
- Tekniske præstationer, normdata mm. for produktioner, maskiner, medarbejdere.
- Branchedata, makroøkonomiske data, statistiske databaser.
- Konkurrentdata, mere eller mindre åbne.
- Markedspriser.
- Forbrugertilfredshedsundersøgelser, forbrugerholdninger.
- Kvalitetsmålinger, optimisme/pessimisme i samfundet, konjunktur forventninger. Disse data anvendes ofte til andre former for benchmarking, balanced scorecards, mm.

Bemærk at en omkostnings klassificering som direkte eller indirekte afhænger af kalkulens formål, (f.eks. produktionsprisen for en arbejdstime for en revisor, 1 l letmælk, 1 Sony CD-afspiller). På samme måde er opdelingen mellem variable og faste omkostninger afhænger af den valgte tidshorisont. Vælger man f.eks. kun at arbejde med enkelte produktenheder som omkostningsbærere (eks. 1 liter letmælk) bliver mange omkostninger således indirekte. Vælger man derimod at arbejde med produkt linjer (eks. letmælkstappelinien) bliver flere omkostninger direkte.

Når kalkuler anvendes til optimeringsformål (optimal pris, optimalt produkt-mix), er der nogle centrale begreber, der allerede er gennemgået i forrige kapitel om omkostninger, som skal revideres med udgangspunkt i kalkulationsopgaven, dvs. at de skal ”genfortolkes i kalkule-perspektivet”:

- **Grænseomkostninger, MC**

Kalkule-perspektivet er, at såfremt man ser meget snævert på en øget eller reduceret produktion, så er opdelingen vanskelig, idet de indirekte omkostninger ved at producere nemt overses. Én enhed mere kan en produktion normalt bære eller miste, uden at det betyder noget videre for omkostninger udover de produktdirekte omkostninger såsom materialer og direkte arbejds løn. MC undervurderes dermed ofte i betydelig grad, idet man ikke får medtaget såkaldte ”snigende omkostninger” som f.eks. effektivitetsfald, der ofte i mange produktionsprocesser er betydelige. Arbejdsledelse, reparationer, intern transport osv.

- **Gennemsnitlige variable omkostninger, AVC**

Kalkule-perspektivet er, at de ”halvvariable” (f.eks. salgs- og administrationsomkostninger, maskinpark, produktionsledelse m.m.) udgør en vanskelig problemstilling, idet de er meget afhængige af tidshorisonten. Desuden mistes præcisionen også, når man nødvendigvis må anvende mange mere eller mindre diskutabile fordelingsnøgler for at komme frem til en beregnet AVC.

- **Gennemsnitlige totalomkostninger, ATC**

ATC er  $AVC + AFC$ . AFC har meget lidt med den aktuelle produktion at gøre. Det kan f.eks. være afskrivninger på historiske goodwills, udviklingsomkostninger og andre sunk costs.

- **ABC- Omkostninger pr. cost-object, CCOC**

ost pr. cost-object. Dette udregner hvor mange omkostninger der relativiseres til cost-object, når man har anvendt ABC's omkostningsklassifikation og efterfølgende fordeling på cost-objects med cost-drivers som fordelingsværktøj for activity-costs. (se senere)

Amerikanske økonomer anvender ofte ATC, gennemsnitlige totalomkostninger, idet de herved mener at en langsigtet optimering sikres, samt at man ikke forfalder til en ruinerende konkurrence, ved ikke at få dækning nok til de faste omkostninger – samt at variable omkostninger ofte undervurderes – samt at forskellige niveauer i medarbejderes dygtighed også medfører stigende grænseomkostninger. Så hellere overvurdere dem for at tage hensyn til dette.

**Kalkulens udfordring:** Når kalkuler benyttes i optimeringssituationer (f.eks. prisfastsættelse og optimalt produkt-mix) er det vigtigt, at omkostninger kan placeres og henføres til den relevante beslutning, Om et produkt, en produktlinje eller en aktivitet er lønsom afhænger af, hvilke omkostninger, der medgår til handlingen. Renter i relation til produktionsomkostninger skal medregnes i det omfang, at gennemførslen af produktionen lægger beslag på kapital. Hvis lagre eller maskiner kunne frigives og sælges, vil renter være en del af omkostningen ved at gennemføre en produktion.

Typisk skal renter medregnes med den dyreste del af finansieringen og IKKE som den gennemsnitlige rente. Hvis der er særlige finansieringsformer bundet til det aktuelle genstand – f.eks. billig finansiering af lastvogne eller personvogne – så kan det dog være denne rente, der skal anvendes.

Da ikke alle omkostninger direkte kan henføres til den enkelte produktenhed (f.eks. salgs- og administrationsomkostninger) bliver en af de centrale problemstillinger i kalkuleopgaven, hvordan omkostninger, der er fælles for flere produktenheder, produktlinjer, samt forretningsafsnit skal behandles. Bør sådanne fællesomkostninger f.eks. deles ud på de enkelte produktenheder? – og i bekræftende fald, hvordan? Hvor teoretisk korrekt, meningsfuldt og objektivt sådanne fordelinger af fællesomkostninger kan foretages, er også en opgave for kalkulationer at løse.

## Kalkulationsmetode som anvender en model med omkostningssteder og -bærere

Følgende tre begreber er centrale ved denne almindelige form for kalkuler:

- **Omkostningssteder** er de organisatoriske, arbejds-, proces- eller produktionsmæssige elementer i en virksomhed, hvortil en række omkostninger kan måles, henføres eller tilknyttes. For at kunne foretage disse, skal virksomhedens rapporteringssystemer samt kontoplaner være hensigtsmæssigt indrettede.  
En række eksempler på omkostningssteder angives med udgangspunkt i virksomheden ”HKP”, som er et maskinsnedkeri med 5 ansatte, der fremstiller vinduer og døre efter mål. Nedenstående listes en række eksempler på omkostningssteder:
  - \* Afskrivninger på maskinparken.
  - \* Omkostninger til renholdelse, service, energi til maskinsnedkerafdelingen.
  - \* Reparationer, slibning af skær, mm. på de forskellige maskin-afsnit.
  - \* Lønforbrug fordelt på de enkelte arbejdsopgaver.
  - \* Samlet omkostning til kontor, samt beregningsopgaver.
  
- **Omkostningsbærere** er de elementer i produktionen, hvis omkostninger man gerne vil analysere/udregne/optimere. Det er typisk virksomhedens produkter, varegrupper og serviceydelser. Ofte elementer, hvor mange af de medgående omkostninger ikke kan måles direkte (i modsætning til omkostningsstederne). Omkostningsbærere kan også være halvfabrikata eller serviceydelser internt i virksomheden med henblik på f.eks. af få fastlagt interne afregningspriser mellem afdelinger. Med udgangspunkt i HKP- eksemplet kunne sådanne omkostningsbærere være:
  - \* Prisen for et vindue eller et fastlagt antal vinduer af en bestemt type.
  - \* Prisen for en maskinsnedkertime inkl. arbejds løn til brug for beregning af særlige opgaver.
  - \* Prisen for at dyp-imprægnere et parti træ.\* Prisen for at montere et typisk vindue i et typisk hus.
  
- **Fordelingsnøgler (FN)** anvendes til at fordele omkostningerne fra omkostningssteder til omkostningsbærere. I fordelingen af en lang række omkostninger fra omkostningssteder til omkostningsbærere anvendes der fordelingsnøgler, der har til formål at finde en så objektiv rimelig korrekt forbindelse imellem omkostningsstedets omkostninger og omkostningsbærernes træk på disse. Gerne, således at en variation i omkostningsbærernes produktionsomfang medfører den samme variation i omkostningsstedernes omkostninger. Jo bedre en fordelingsnøgle er, jo bedre løser den kalkuleopgaven. Som et eksempel på en arbitrær fordelingsnøgle, kunne man forestille sig træforbruget til et vindue som værende fastsat som en fast andel af den medgåede arbejdstid ”vi har erfaring for, at det tager 1 time at fremstille et vindue, og at der på 1 time forarbejdes 9,3 m. træ”. En sådan fordelingsnøgle for træforbrug ville dog ikke tage hensyn til kortere eller længere serier i produktionen, eller at forskellige typer vinduer har et forskelligt antal ruder osv. osv.

Nedenstående ses en række typiske fordelingsnøgler, hvor kalkulens opgave fastlægger de enkelte ud fra bl.a. kravene til præcision i beslutningsopgaven. Jo større præcision, jo flere omkostninger medgår der til selve kalkulens opgave:

Aktivitetsbaserede:

- Arbejdsløn eller arbejdstid.
- Produktionsomfang, forbrug af råvarer mm..
- Omsætning.
- Antal kundebesøg, antal tilbud afgivet.

Procesbaserede:

- Antal maskintimer.
- Procesgennemløbstid.
- Antal processer eller antal m<sup>2</sup>, som processen lægger beslag på.
- Antal kundebesøg, antal ekspeditioner, antal produkter eller produktlinjer.

Kalkulens opgaver bliver så bl.a., hvordan man fordeler de omkostninger, der er fordelt på omkostningssteder, videre til omkostningsbærerne.

### 5.7.1 ABC-KALKULEN: ACTIVITY BASED COSTING – TEORI OG BEGREBER

Over 90'erne har en amerikansk kalkulemodel, Activity Based Costing (ABC), vundet stigende anerkendelse og anvendelse. Den opererer med omkostningsrationaler, der er lidt anderledes end ovennævnte. ABC-modellen forklares senere i dette materiale, men indledende begreber introduceres her.

Cost pools svarer i det store og hele til omkostningssteder. På lignende vis omhandler begrebet cost pools, at virksomhedens aktiviteter kan henføres til en ressourcekilde. Men en cost pool bør også være en enhed, der kan knyttes et ledelsesansvar til, således at effektivisering og management kan blive elementer til at styre kvalitet og omkostninger.

Cost objects er ABC's svar på omkostningsbærere. ABC jagter også en meningsfuld sammenhæng mellem cost pools og cost objects. (der i ABC kan være processer)

ABC fordeler som udgangspunkt den enkelte cost pool til flere cost objects. Det er ikke meningen at hver cost pool har ét cost object.

*Selvom ABC-kalkulen minder meget om den tidligere nævnte full-cost kalkule, er der forskel på den bagvedliggende filosofi mellem f.eks. full-cost og ABC.*

Kalkulens opgave er ofte at fastlægge omkostningerne ved en given handling, og denne handling vil typisk være at fastlægge omkostningen ved fremstilling af 1 enhed af et givet produkt. Med henvisning til tidl. eksempel: ”at producere et 4 raders dannebrogsvindue med målene 82 × 128 cm med termoruder”

Her vil man typisk have en faldende orden af henførbare omkostninger, hvor der imellem hvert led skal anvendes en så objektiv fordelingsnøgle som muligt.

Omkostninger, der direkte kan henføres til den enkelte produktion: Kalkuleret tidsforbrug, uddannelse, sygdom, feriepenge, træforbrug, indkøbte produkter som vinduer, beslag, svind, energi.

Produktlinje, direkte omkostninger: Omkostninger, der direkte kan henføres til den enkelte produktline.

- Specialmaskiner til vinduesproduktion. Afprøvning, godkendelser, kvalitetskontrol. Fordeling på basis af maskin- / arbejdstimer. Fordeling som et fast tillæg pr. vindue.

Afdelings direkte omkostninger:

- Omkostninger der kan henføres til afdelingen. Drift af bygninger. Renholdelse, forsikring, Øvrige maskiner mm. Tillæg pr. arbejdstime eller pr. maskintime.

Indirekte omkostninger udover ovennævnte: Omkostninger, der ikke kan henføres direkte jvnf. ovenfor.

- Kontorhold, salgs- og markedsføringsindsats, Udregning af tilbud. Tillæg pr. ordre og pr. omsætningskrone. Tillæg pr. skabt ordre.

Det er kun de direkte variable omkostninger, der er knyttet til de enkelte produktenheder, der uden særlige problemer kan fordeles. Alle andre omkostninger skal i princippet fordeles jf. ovenfor med en fordelingsnøgle.

Når (eller hvis) et omkostningssted skal fordeles til omkostningsbærere sker det med en hensigtsmæssig fordelingsnøgle, der skal være så korrekt, men også så simpel som mulig. En fordelingsnøgle er således en angivelse af, efter hvilke kriterier omkostninger skal fordeles.



Nedenstående tabel viser, hvordan fordelingsnøgler (FN) kan benyttes til både at fordele indirekte omkostninger til direkte, samt faste omkostninger til variable – alt afhængig af, hvilken ”omkostningsskole” man tilhører. Det kræver stor dygtighed og erfaring at fastlægge gode, simple og hensigtsmæssige fordelingsnøgler og kalkuler. Desuden kræves der stor enkelthed, idet de nødvendige informationer til kalkulationerne såvel skal kunne fremskaffes samt kunne måles igennem en hensigtsmæssig organisation af virksomhedens bogholderi og økonomistyring.

### 5.7.2 TRE FORSKELLIGE KALKULEMODELLER: FULL COST, DB- & ABC-MODELLEN

Nu hvor ABC kalkulemodellen er blevet præsenteret, er det på plads at pointere at der findes flere forskellige teorier og metoder til at løse kalkule-problemstillingen. De mest almindelige kan opdeles i nedenstående 3 modeller, der hver har deres ”omkostningsskoler”.

- **Fuldfordelingsmodellen** (full-cost model, absorption cost model), som mange virksomheder anvender som et mål for den mindstepris, man overhovedet bør overveje at sælge til. Denne metode fordele såvel de variable som de faste omkostningsarter på omkostningsbæreren. Dvs. at alle såvel direkte som indirekte variable som faste omkostninger fordeles. Ofte bliver fordelingsnøglerne for især de faste omkostninger meget arbitrære, dvs. tilfældige. Problemet er, at de indirekte faste omkostninger ikke giver mening at fordele og muligvis ikke bør indgå i optimeringsovervejelser, i hvert fald ikke på kort sigt.

*Faren her er, hvis det er kapacitet, der sælges med meget små variable omkostninger. Et hotel, mobiltelefonkapacitet, frisørsalon mm. Så kan det være bedre at sælge til en pris **under** full cost modellens, end slet ikke at sælge. Så kommer der da nogen dækning til de faste kapacitetsomkostninger. Specielt i en lavsæson.*

- **Dækningsbidragsmodellen** (DB-modellen, cost-volume-profit-model), som er den mest anvendte klassiske model i Danmark. Med bl.a. professor Palle Hansen og professor Zakken Worre, begge CBS. Denne metode fordele de variable omkostninger på omkostningsbæreren, typisk produktionsstyk eller omsætning. Dvs. de direkte og indirekte variable omkostninger fordeles. Denne model fordele i begrænset omfang ved FN (fordelingsnøgler) variable omkostninger ud på omkostningsbærere – ofte med meget forenklede lineære forudsætninger omkring variable omkostninger. Fordelingsnøglerne bliver ofte acceptabelt objektive, men tidshorisontens afpasning til kalkuleopgaven er denne metodes helt store akilleshæl. Problemet her er, at salgs- og administrationsomkostninger er delvist variable med en vis tidshorisont – og hvor lang skal denne (beslutningshorisonten) så være?

- **Activity Based Costing** (ABC), som repræsenteres af især R. Cooper og Robert Kaplan. Denne metode fordeler de direkte omkostninger på cost-objects. Dvs. metoden fordeler de direkte såvel variable som faste omkostninger ved en given handling og har ikke som mål at fordele de indirekte. ABC-modellen anvendes i stigende omfang af mange virksomheder. Fordeler alle omkostninger, som en given handling medfører. Dette er meget logisk, men har den ulempe, at det omkostningsbegreb man får, ikke hænger entydigt sammen med en optimeringsmodel, hverken totalmodellen eller MC-modellen.

Forskellen mellem de tre modeller illustreres i figur 5.7.2, hvor det ses at:

- DB-modellen fordeler kun de direkte og indirekte variable omkostninger.
- ABC-modellen fordeler de direkte variable omkostninger, samt de direkte faste omkostninger. De indirekte variable omkostninger fordeles til en vis grad via cost drivers.
- Full cost-modellen fordeler alle omkostningerne.

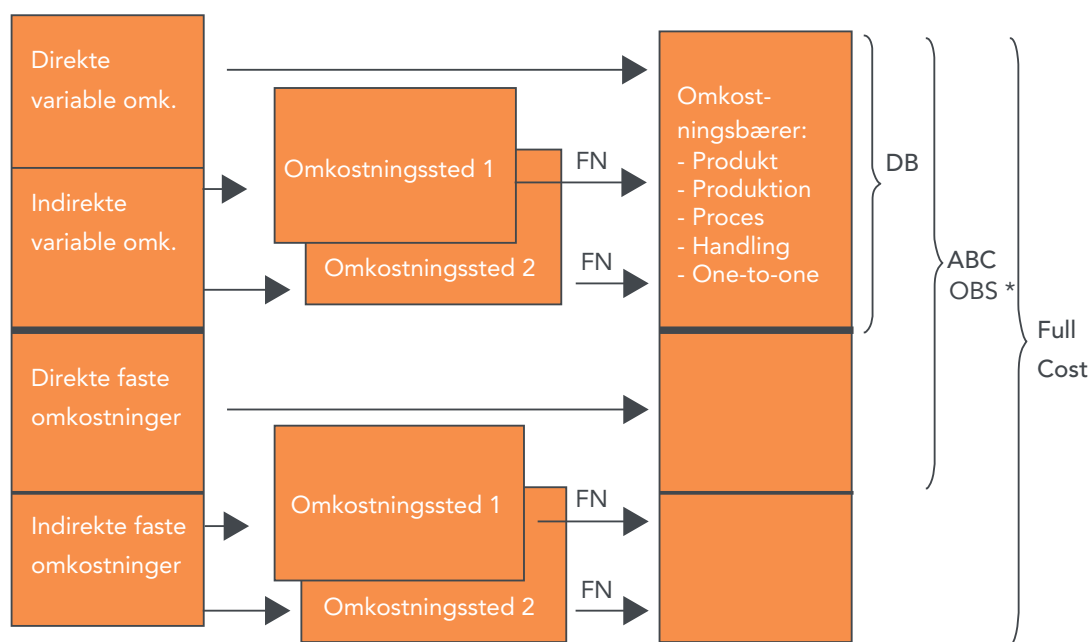


Figure 5.7.2

\* ABC-modellen fordeler ikke alle indirekte variable omkostninger.

Fordele og ulemper ved de enkelte modeller diskuteres kort senere. Fortalere for hver metode har ofte stærke meninger om den enkelte models fortræffeligheder. Sandheden er måske mere, at hver model har sine fordele i særlige brancher, alt afhængig af hvad der er de største ledelsesmæssige udfordringer. Også på CBS er der uenigheder om hvilke modeller, der er bedst. Måske man skal være så pragmatisk at sige, at det kommer an på den kalkuleopgave, der skal løses.

Variable omkostninger og faste omkostninger.

For alle modellerne gælder, at de repræsenterer et trade-off imellem på den ene side at leve op til sunde økonomiske teorier og ræsonnementer, og på den anden side at være praktisk anvendelige. F.eks. er det en teoretisk svaghed ved alle modellerne, at de kun i ringe grad inddrager et tidsperspektiv (jf. kort og lang sigt) og hvis de gør, er den valgte tidshorizont fast og ikke tilpasset den enkelte beslutningsopgave. Det medfører i øvrigt, at modellerne generelt benytter forskellige definitioner af variable og faste omkostninger. Variable omkostninger er omkostninger, som i enhver situation er påvirkede af ved aktivitetens mængde og aktivitetens egenart.

Virksomhedens kapacitetsomkostninger indeholder de produktionsfaktorer (i videste forstand), som ikke i enhver situation er styret af aktivitetens mængde og aktivitetens egenart. Ved kapacitetsomkostninger vil vi forstå de omkostninger, som en produktionskapacitet medfører.

DB-modellen (contribution-margin) arbejder ud fra den grundtanke, at kapacitetsomkostninger ikke skal fordeles på omkostningsbærere overhovedet. Et produkt tillægges kun de omkostninger, der direkte kan henføres til produktet (dvs. variable omkostninger) og det er ud fra disse informationer, at den økonomiske styring og beslutninger bør foretages.

Derved er DB-modellen så tro som mulig mod den økonomiske teoris marginalræsonnement. Svagheden er som tidligere nævnt at man skal være meget sikker i fastlæggelsen af tidshorizonten. Målesikkerheden vil være afhængig af produktionens kompleksitet, dvs. antallet af processer, produkter mm. Desuden kan MC nemt forveksles med AVC, dvs. man får lineære omkostningsfunktioner.

### 5.7.3 SPECIELT OM ABC-MODELLENS TANKESÆT

Selvom ABC benytter sig af en lidt anden terminologi og et andet tankesæt for fordeling af omkostninger end DB-modellen, er problematikken ens. At relatere virksomhedens omkostninger til de aktiviteter, der skaber indtægter. Når der skal træffes beslutninger mht. prissætning og produktmix er det afgørende at vide, hvilke omkostninger der hører til hvilke indtægter. Hvis ikke omkostninger på den ene eller anden måde er med til at skabe indtægter, er de i økonomisk forstand muligvis overflødige f.eks. er ubrugt kapacitet en overflødig omkostning. Det er bl.a. ABCs formål at lokalisere overflødige aktiviteter (= mulige overflødige omkostninger). Det kan umiddelbart virke som en meget unuanceret økonomisk betragtning, men ABC er ikke beregnet til at stå alene eller til alene at træffe beslutninger ud fra. Det er et værktøj til inspirationsanalyse, der blot skal bidrage med et bud på de omkostningsmæssige konsekvenser af virksomhedens aktiviteter.

### Cost pools /Cost center

Ressourcer inddeles i såkaldte cost pools (af visse forfattere også kaldet cost centers), der svarer til begrebet omkostningssteder. Cost pools skal for den enkelte virksomhed defineres således, at hver eneste omkostning der afholdes, kan henføres til en cost pool. Eksempler på cost pools (ressourcer) er: medarbejdere, lokaler og informationssystemer. Cost pools opgøres altid i penge, hvilket understreger hvor direkte begrebet er knyttet til virksomhedens omkostninger.

En cost-pool har typisk en beslutningstager, der er ansvarlig for omkostningerne størrelse og forløb.

### Cost objects

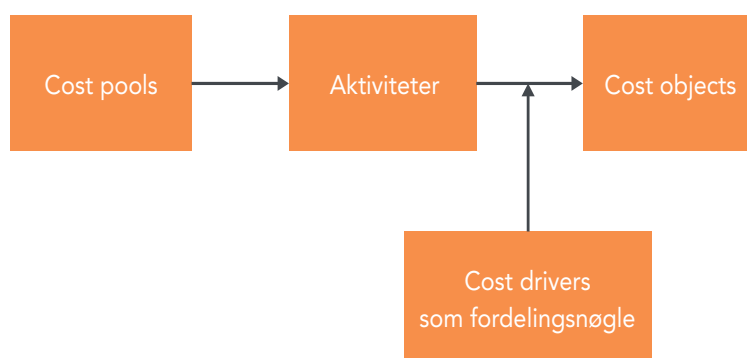
Omkostningsbærere i ABC-terminologi betegnes Cost objects. Eksempler på cost objects er kunder, kundegrupper, produkter, produktgrupper og ordrer, og begrebet ligger dermed tæt op ad det, der traditionelt kaldes en formålsinddeling. Ligesom omkostningsbærere kan cost objects også være halvfabrikata og produkter, der handles internt i virksomheden.

Når der skal skabes en meningsfuld sammenhæng mellem omkostningssteder og omkostningsbærere, svarer det i ABC-terminologien til at skabe en meningsfuld sammenhæng mellem cost pools og cost objects. Det er dog ikke filosofien at cost pools og cost objects skal kædes sammen én og én – det er inddelingerne af cost pools for grove til. Den enkelte cost pool skal som udgangspunkt fordeles til flere cost objects, og ABC kan ses som en forfinet fordelingsnøgle, der gerne skulle være mindre vilkårlig end de traditionelle modeller.

### Cost driver / Aktiviteter

Sammenhængen mellem cost pools og cost objects skabes via et mellemed, der kaldes cost-driver/ aktiviteter. En aktivitet er en handling, der trækker på en (eller flere) ressourcer, dvs. cost pools. Det må ikke forveksles med det aktivitetsbegreb, der benyttes i bl.a. DB-modellen, hvor aktivitet er et udtryk for virksomhedens outputniveau.

I nedenstående figur er sammenhængen mellem ovennævnte centrale begreber illustreret:



Ligesom for cost pools og cost objects skal aktiviteterne underlægges en fornuftig inddeling, hvis sammenhængen mellem de forskellige begreber skal kunne findes i praksis. Johnson og Kaplan, der introducerede ABC i slutningen af 1980'erne, er meget specifikke, når det angår inddelingen af aktiviteter. **De foreslår fire hovedgrupper af aktiviteter i ABC-kalkulen:**

- 1) **Enhedsbestemte aktiviteter:** Dvs. aktiviteter, der er direkte betinget af produktionen af den enkelte produktenhed. En produktenhed er typisk en enkelt vare eller serviceydelse, og eksempler på tilhørende aktiviteter er forbrug af råvarer, energiforbrug og den arbejdsproces, der er direkte relateret til den enkelte enhed.
- 2) **Serieaktiviteter:** Dvs. aktiviteter, der er relateret til enkelte produktionsserier. Omkostninger, der er forårsaget af serieaktiviteter, varierer principielt ikke med antallet af enheder der produceres i den enkelte serie. Typiske serieaktiviteter er omstilling af maskiner til en ny serie eller kvalitetskontrol af en given serie.
- 3) **Produktbevarende aktiviteter:** Denne gruppe af aktiviteter er knyttet til de enkelte produkttyper/modeller. Aktiviteten er således uafhængig af, hvor mange produktionsserier, den enkelte produkttype produceres i, og hvor mange enheder der produceres. Eksempler er produktudvikling og produktdesign.
- 4) **Virksomhedsbevarende aktiviteter:** ABC opererer med "the rule of one": Visse aktiviteter, såsom topledelse og revision, er nødvendige uanset hvor meget, der produceres i virksomheden. De varierer groft sagt ikke med det antal af enheder, serier og produkter, der produceres i virksomheden og bør derfor betragtes som irrelevante at fordele ud.

Det er nærliggende at sætte lighedstegn mellem enhedsbestemte aktiviteter i ABC og variable omkostninger fra DB-modellen (ikke at forveksle med variable omkostninger fra omkostningsteorien). I begge tilfælde er der tale om begreber, der varierer fuldt med det enkelte produkt. Man skal dog være opmærksom på, at der er forskel på aktiviteter i ABC og omkostninger i DB-modellen. Aktiviteter er handlinger, der ikke entydigt kan opgøres økonomisk, hvorimod omkostninger altid opgøres i kroner og øre. Heri ligger også, at ABC må inddrage en form for fordelingsnøgle for at fordele aktiviteterne mellem de cost pools, der repræsenterer omkostningerne.

**Mere langsigtet:** De fire ovenstående aktivitetsbegreber kan ses i forhold til den mere statiske DB-model, der kun opererer med to niveauer: enten er omkostninger variable eller også er de ikke. Variable omkostninger er i DB-modellen udelukkende defineret ud fra en enkelt produktenhed, mens ABC altså også opererer med serier, produkttyper og virksomhedsbestemte niveauer. Det betyder, at flere omkostninger kan fordeles ud og dermed bliver færre omkostninger klassificeret som kapacitetsomkostninger. Virksomhedsbevarende aktiviteter er ABCs svar på kapacitetsomkostninger:

**Mere retvisende:** Kongstanken er at den fordeling der foregår i ABC er noget mere retvisende end tilfældet er under f.eks. fuldkostmodellen. F.eks. vil produktomkostninger, der er uafhængige af produktionsvolumen (f.eks. produktudvikling og design) blive delt ud på de enkelte produktenheder under fuldkostmodellen, hvilket giver indtryk af at omkostningen er afhængig af den producerede mængde. Under ABC vil disse omkostninger derimod blive delt ud på serie-, produkttype- eller virksomhedsniveau.

**Cost drivers:** Når virksomheden har afdækket en fornuftig sammenhæng mellem cost pools og aktiviteter, skal der findes en kobling mellem aktiviteter og cost objects. Denne findes ved hjælp af cost drivers. Cost drivers kan sammenlignes med DB-modellens belastningsenheder og er et udtryk for, hvor meget et cost object trækker på en given aktivitet. En cost driver er dermed en faktor, der har direkte indflydelse på, hvor meget der trækkes på en ressource. F.eks. kan antallet af faktureringer (cost driver) have en direkte sammenhæng til, hvor meget der trækkes på den regnskabsmedarbejder (cost pool), der står for fakturering (aktivitet). Cost driver for en maskiningeniør (cost pool), der omstiller maskiner (aktivitet) til nye produktionsserier, kan være kompleksiteten af omstillingen for en given serie.

### **ABC og fuldfordelingsmodellen adskiller sig væsentligt på følgende punkter:**

ABC har ikke som ambition at fordele alle omkostninger, idet visse aktiviteter klassificeres som virksomhedsbevarende aktiviteter. Det står i modsætning til fuldfordelingsmodellen, der deler alle omkostninger ud.

ABC arbejder med fire forskellige typer cost objects (enheder, serier, produkttyper og virksomhed) mens fuldfordelingsmodellen kun fordeler omkostninger til enhedsniveau.

ABC lægger op til mindre vilkårlige fordelingsnøgler end fuldfordelingsmodellen. Dvs. fordelingsnøgler, der bedre tager højde for det egentlige ressourcetræk.

ABC fordeler kun til en vis grad de indirekte variable omkostninger.

### **I forholdet mellem ABC og DB-modellen er følgende værd at bemærke som væsentlige forskelle:**

Under DB-modellen defineres variable omkostninger kun på enhedsniveau. ABC definerer ydermere variable omkostninger (via aktiviteter) på serie- og produktniveau. Set fra ABC-modellens udgangspunkt betyder det, at kapacitetsomkostninger under DB-modellen omfatter både serie-, produkt- og virksomhedsaktiviteter. Det giver ABC mulighed for at dele flere omkostninger ud som (delvist) variable og dermed beslutningsrelevante.

En sammenligning af ABC, fuldfordelingsmodellen (FF) og DB-modellen er vist i følgende tabel:

	ABC	FF	DB	
Enheder	V	V	V	<div style="background-color: #f4a460; padding: 5px;">           V = Variable/fordelte omk.            K = Kapacitetsomk.         </div>
Serier	V	V	K	
Produkttyper	V	V	K	
Virksomhed	K	V	K	

ABC giver visse retningslinier for, hvordan fordelingsnøgler skal opstilles jf. især aktivitetsinddelingen og cost drivers (selv om der stadig er stor forskel på de enkelte implementeringer). DB-modellen er ikke så specifik hvad dette angår, så ud fra et DB-perspektiv er ABC bare én måde at opstille fordelingsnøgler på. ABCs fokus på aktiviteter betyder, at modellen er velegnet til omkostningsminimering, hvor der tyndes ud i ikke-værdiskabende aktiviteter.

I og med at ABC behandler serie- og produktniveau så specifikt, bliver modellen mere langsigtet end DB-modellen. DB-modellens fokus på enkeltprodukters dækningsbidrag gør det problematisk at behandle f.eks. udskiftning af produkttyper og lignende, som er typiske langsigtede tiltag.

ABCs berettigelse, i lyset af DB-modellens begrænsning, mht. kun at fordele de direkte volumenafhængige omkostninger er over tiden blevet pointeret. Med tiltagende automatisering, er der færre omkostninger der varierer direkte med produktionsvolumen, og en større og større del af en virksomheds omkostninger bliver kapacitetsomkostninger i DB-modellens terminologi. Da kapacitetsomkostninger anses som irrelevante for beslutningstagen, kommer økonomistyringen til at hvile på et ret spinkelt og kortfristet grundlag i DB-modellen. Det forhold, at man også i stigende grad outsourcer produktion, hvor en sådan underleverandør vil kræve at få dækket mindst ATC medfører, at en virksomheds variable omkostninger skifter fundamentalt med, om man i større eller mindre grad vælger outsourcing som en mulighed. Yderligere tager DB-modellen ikke højde for, at MC kan være enten stigende eller faldende med stordriftsfordele eller ulemper, og dermed være meget forskellig fra AVC.

I modsætning til DB-modellen tilstræber fuldfordelingsmetoden at fordele alle virksomhedens omkostninger på virksomhedens produkter. Det sker imidlertid (via arbitrære fordelingsnøgler), og fuldfordelingsmodellen bevæger sig derved ofte langt væk fra en økonomisk teori, hvor fordelingsnøglerne kan forklares objektivt. Når omkostninger således fordeles ud på produkter, som de ikke varierer med, giver det et forkert billede af produkternes lønsomhed.

Der er altså så væsentlige mangler ved både DB-modellen og fuldfordelingsmodellen, at seriøse alternativer blev mere end velkomne. ABC, Activity Based Costs forsøger at løfte nogle af de udfordringer, som bl.a. de to ovennævnte modeller støder ind i – hvorved andre og nye problemer rejses. No wonder, at det er svært, det med omkostninger.

**Kritik af ABC-kalkulemodellen:** Man kan nemt få det indtryk, at ABC placerer sig et sted mellem DB og fuldfordelingsmodellen og inddrager det bedste fra begge verdener. Kritikere peger på, at ABC snarere sætter sig mellem to stole, og falder igennem, når det kommer til økonomisk stringens. Væsentlige kritikpunkter er følgende:

- 1) Det er problematisk at gå videre med ABC-kalkuler i optimeringssituationer, netop fordi ABC inddrager forskellige niveauer af cost objects. Det er for begrænsende, at ABC kun kan benyttes som inspirationskilde til omkostningsminimering og lignende.
- 2) ABC er en omfattende løsning, der gør det besværligt at lave ad-hoc analyser på enkeltprodukter uden at stable et uforholdsmæssigt stort system på benene.
- 3) ABC-modellen er ikke bevidst om de måleligheds-, variabilitets- og reversibilitetsbetragtninger, der anses som grundlæggende for økonomisk styring, og som er et centralt emne i f.eks. DB-modellen.

Måske er det bedre at forstå og anvende et kalkulationssystem, end slet ikke at have et kalkulationssystem, der anvendes og forstås af beslutningstagerne. Valg af kalkulationsmetode bør være et rationelt valg, men meget få har det overblik over fordele og ulemper, som er skitseret ovenfor.

Ingen lærebøger har denne diskussion, og det kan ikke undre, når alle de valg og begrænsninger, der er knyttet til de enkelte metoder, tages i betragtning. Når alle væsentlige faktorer skal tages i betragtning i en kalkule, er problemstillingen så omfattende at der ikke i dag findes en færdig model som løsning. Når man vælger kalkulemodel vælger man derfor også fordele og ulemper, muligheder og begrænsninger.

**Ledetråden:** Valget bør i meget høj grad afhænge af, om det er en virksomhed med høje kapacitetsomkostninger i forhold til de variable omkostninger, om det er en virksomhed i vækst og om det er en meget velleddet virksomhed, der kan tillade storstillede investeringer for at fremme produktionseffektivitet.

## 5.8 CASE: DK-KAROSSERIDELE A/S – UDSAT FOR DE 3 FORSKELLIGE KALKULATIONSMODELLER

I denne case vises det hvordan de tre kalkulationsmodeller, DB-modellen, ABC-modellen og Fuldfordelings-modellen griber deres kalkuler forskelligt an, med vidt forskellige resultater til følge.

”DK-karosseridele A/S” er en 50 år gammel familievirksomhed med beliggenhed udenfor Tønder. Virksomheden producerer hovedsageligt uoriginale karosseridele til såvel personbiler som lastbiler og har knap 3.000 forskellige varenumre i sortimentet.



DK-karosseridele A/S beskæftiger 70 mand, hvoraf 10 arbejder på kontor (salg, indkøb, økonomi og administration) og 60 arbejder i produktionen. Virksomheden har en årlig omsætning på 100 mio. kr. og årlige faste omkostninger på 20 mio.

I virksomhedens sortiment findes bl.a. varenr. A127-98, som er en forskærm til en Audi 3. Den produktionsmæssige arbejdsgang i forbindelse med produktionen af forskærmen er følgende:

Udskæring af grundstykke fra en 1,5 m × 3,2 m galvaniseret metalplade. Presning af det udskårne grundstykke, således grundstykket får den rigtige form. Grundmaling af forskærmen (affedtning, dypning i maling, behandling i ovn). Påsætning af label med stregkode og varenummer. Opstilling af forskærmene på stativ. Intern transport fra produktionshal til varelager med truck. Forsendelse

Virksomheden anvender forskellige omkostningskalkuler i forskellige beslutningssituationer.

**DB-modellen** anvendes, når der er tale om kortsigtet optimering, eller hvis der er ledig kapacitet i produktionen.

**ABC-modellen** anvendes, når de overflødige omkostninger bl.a. til ledig kapacitet skal lokaliseres. Det skal forstås på den måde, at modellen relaterer omkostningerne til de aktiviteter, der skaber indtægter, hvorved overflødige aktiviteter lokaliseres.

**Fuldfordelingsmodellen** anvendes, når virksomheden skal have fastlagt en ”mindste salgspris” i forbindelse med langsigtet planlægning af produkterne.

Efterfølgende fremstilles eksempler på DB-modellen, ABC-modellen og fuldfordelingsmodellen med udgangspunkt i varenr. A127-98, altså en forskærm til en Audi A3.

#### **DB-modellens kalkule for ét stk. forskærm til en Audi A3:**

*Direkte variable omkostninger: kr./stk.*

Materialeforbrug, herunder maling, metal og labels mm, inkl. erfaringsmæssigt svind.	21,50
Løn til produktionsmedarbejdere inkl. løntillæg på 28% for uddannelse, oplæring, sygdom	24,25
Fragt af varekøb og kvalitetskontrol af råvarer	3,30
Strøm til produktionsmaskiner	12,00
I alt	DKK 61,05

*Indirekte variable omkostninger:*

Sikkerhedsudstyr, arbejdstøj mm. til produktionsmedarbejderne	2,30
Rep. og vedligeholdelse af produktionsmaskiner, fordeles med maskintimer som fordelingsnøgle (FN):	6,90
Kontrol af færdigvarer	4,20
Omstilling af maskiner	5,90
Forsikring af produktionsmedarbejdere	1,25
I alt	<u>DKK 20,55</u>
<b>I alt omkostning for ét stk. forskærm til en Audi A3 efter DB-modellen:</b>	<b>DKK 81,60</b>

**ABC-modellens kalkule for ét stk. forskærm til en Audi 3:**

Produktenhedsomkostningerne: Materialeforbrug/maling/metal/labels, erfaringsmæssigt svind	21,50
Løn til produktionsmedarbejdere inkl. løntillæg på 28% for uddannelse, oplæring, sygdom mm.	24,25
Fragt af varekøb og kvalitetskontrol af råvarer	3,30
Strøm til produktionsmaskiner	12,00
Sikkerhedsudstyr, arbejdstøj til produktionsmedarbejdere.	
Fordeles med løn som cost driver	2,30
Forsikring af produktionsmedarbejdere som fordeles med løn som cost driver	1,25
I alt	DKK 64,60

## Produktserieomkostninger:

Kontrol af færdigvarer	4,20
Omstilling af maskiner	5,90
I alt	10,10

## Produkttype omkostninger:

Udvikling af værktøjet til produktionen af forskærmen	16,70
---	-------

**Omkostning for ét stk. forskærm til en Audi A3 efter ABC-modellen: DKK 91,40**

**Fuldfordelings-modellens kalkule for ét stk. forskærm til en Audi A3:***Direkte variable omkostninger:*

Materialeforbrug, herunder maling, metal og labels mm inkl. erfaringsmæssigt svind.	21,50
Løn til produktionsmedarbejdere inkl. løntillæg på 28% for uddannelse, oplæring, sygdom mm.	24,25
Fragt af varekøb og kvalitetskontrol af råvarer	3,30
Strøm til produktionsmaskiner	12,00
I alt	DKK 61,05

*Indirekte variable omkostninger:*

Sikkerhedsudstyr, arbejdstøj mm. til produktionsmedarbejderne	2,30
Rep. og vedligeholdelse af produktionsmaskiner, som fordeles med maskintimer som FN	6,90
Kontrol af færdigvarer	4,20
Omstilling af maskiner	5,90
Forsikring af produktionsmedarbejdere	1,25
I alt	DKK 20,55

*Direkte faste omkostninger:*

Afskrivninger på produktionsmaskinerne, som fordeles med maskintimer som FN	19,75
Udvikling af værktøjet til produktionen af forskærmen	16,70
Forrentning af kapital bundet i maskiner (offeromkostninger)	1,10
I alt	DKK 37,55

*Indirekte faste omkostninger:*

Administrationsomkostninger, som fordeles med omsætning som FN	4,38
Advokat og revisor, som fordeles med omsætning som FN	0,80
Løn og biludgifter (direktion)	0,20
Drift af bygninger (vedligeholdelse, ejendomsskat mm.) som fordeles med omsætning som FN	3,90
Forrentning af kapital bundet i bygninger (offeromkostninger)	0,20
I alt	<u>DKK 9,48</u>

**Omkostning for ét stk. forskærm til en Audi A3 efter fuldfordelings-modellen:****DKK 128,63****Forskellige kalkulemetoder giver forskellige resultater:**

Som det kan ses af de tre kalkulemetoders bundlinjer, er omkostningen til fremstillingen af en forskærm vidt forskellig, alt efter om det er principperne fra Dækningsbidragsmodellen, ABC-modellen eller Fuldfordelingsmodellen, der benyttes til udregningen. Dækningsbidragsmodellen siger udgiften er beskedne DKK 81,60, mens Fuldfordelingsmodellen når frem til en langt højere pris, nemlig DKK 128,63.

Som tidligere nævnt er det vigtigt at virksomheden der skal vælge hvilken kalkulemodel der skal benyttes ved en given udregning, er opmærksom på især tidsperspektivet for kalkulen. Altså på, hvor langt sigt omkostningen ved produktionen af forskærmen skal anskues over. Fuldfordelingsmodellen, der også fordeler indirekte variable omkostninger og faste omkostninger ud på produktionen af forskærmen, når frem til klart den dyreste bundlinje på DKK 128,63. Den billigste produktion regner Dækningsbidragsmodellen sig frem til, ved kun at medregne de direkte og indirekte variable omkostninger ved fremstillingen af forskærmen.

## 6 INFORMATION OM MARKEDET

### 6.1 DERFOR ER MARKEDSINFORMATIONER VIGTIGE

Markeder er dynamiske og skal konstant analyseres for ændringer. Det kan være ændringer i produkternes egenskaber, nye produkter, konkurrenters ændrede handelsmønstre, opbrud med de kendte handelsmønstre (Uber, Airbnb, osv.). Men også ændrede styrkeforhold blandt udbyderne, samt efterspørgselsmønstret blandt forbrugerne indvirker på markedet.

Det er derfor vigtigt at indsamle markedsinformationerne for at få overblik over eventuelle nye eller ændrede forhold, og for at kunne ændre egne produkter – og prissætningen af dem – efter den til enhver tid værende virkelighed. Forvent dynamik og stigende dynamik med forøget fokus på hvordan priserne optimeres, for alle ønsker at være forrest i at tiltrække forbrugernes købekraft.

#### Her er en række eksempler på relevansen i at indhente markedsinformationer:

- Der opstår nye løsninger og produkter til at dække forbrugernes behov (f.eks. datingsites og spillemaskiner på Internettet).
- Behov falmer eller forsvinder (f.eks. telefaks, kamerafilm og skrivemaskiner), og nye behov (f.eks. applikationer til smartphones og pc) opstår.
- Et hurtigt forandrende samfund ændrer vilkårene for virksomhederne (internationalisering, internet, datatilgængelighed, nye kommunikationsformer og kommunikationsplatforme).
- Der sker opbrud med virksomhedsmodeller (Uber), dele-økonomier (Carhub, Airbnb).
- International handel skaber billigere varer og øget konkurrence. Internethandel for private vækster på tværs af grænser, og diverse prisportaler oplyser kunderne om de billigste priser.
- Stordriftsfordele og virksomhedsopkøb i mange forskellige former kan medføre at der bliver færre, men større virksomheder, med ændringer i konkurrenceforhold til følge.
- Konkurrenter forsøger at udnytte alle forhold omkring et markeds dynamik. Blandt andet ved at sætte priser som konstant forsøger at ramme kundernes betalingsevne bedst muligt.
- Kunderne accepterer i stigende grad at priserne for de samme varer ændrer sig og at der sælges til forskellige priser. (flyrejser, hotelsites, restaurationsbesøg mm.)

De skiftende forhold medfører at der konstant skal være fokus på de dynamiske aspekter i markedet. Det er vigtigt at have indbygget rutiner i enhver virksomhed til at opfange disse dynamikker for at lære af dem og ikke mindst konstant at tilpasse sig til markedets dynamik.

En robust model til indledningsvist at analysere væsentlige forhold omkring markedet, og dermed de dynamiske aspekter, er *Porters Five Forces*. Robust, fordi den dækker de væsentlige forhold, og fordi modellen anvendt af forskellige personer vil skulle gennem de samme faser.

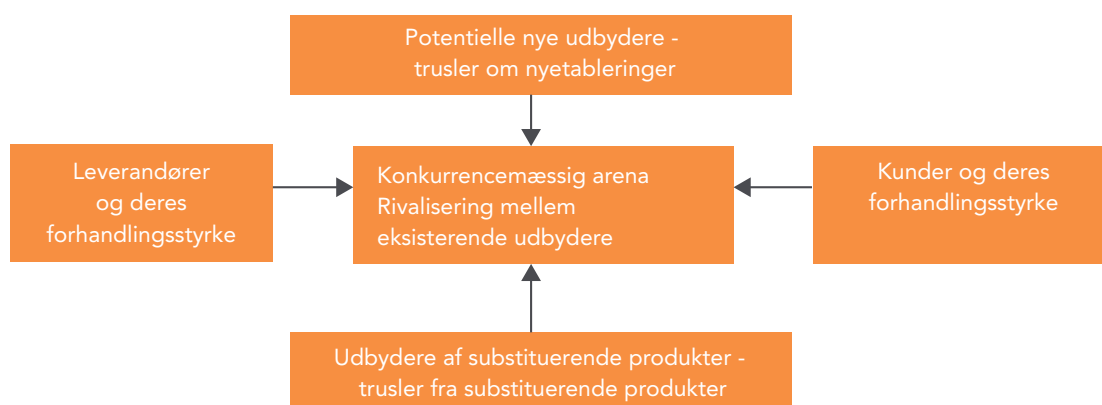
Men Porters model er ikke tilstrækkelig. Så dette kapitel udbygges yderligere med en række værktøjer til at analysere centrale dele omkring markedet, herunder: kundens betalingsvilje, generelle prisforhold, omkostningsforhold i relation til eventuelle stordriftsfordele, prisfølsomhed målt som priselasticitet, de forskellige markedsformer, og produkt-udbud-efterspørgselsmodellen.

## 6.2 MARKEDET OG PORTERS FIVE FORCES

Markedet for et specielt produkt eller produktgruppe ses fra den enkelte udbyders eller virksomheds side. At analysere den aktuelle og kommende konkurrencesituation er en nødvendighed og at opliste de forskellige muligheds- og trusselsbilleder i de væsentlige konkurrenceaspekter er derfor vigtigt. Dette dækker de efterfølgende valgte og robuste modeller for langt de fleste situationer.

### 6.2.1 PORTERS FIVE FORCES – DEN KONKURRENCEMÆSSIGE ARENA

En meget brugt international konkurrence- omverdens-model er Michael Porter's "Five Forces"-model. Modellen fokuserer på de elementer, der er med til at præge konkurrence-intensiteten for den enkelte virksomhed. F.eks. er boksen "kunder og deres forhandlingsstyrke" blevet meget mere aktuel med de nye prisagenter, der kan søge over hele Internettet på aktuelle priser, og endda samle kunders indkøbsstyrker overfor udbyderne. Gennemsigtigheden i markederne er blevet meget større.



**Figur 6.2.1** Porters Five Forces (Porter, 1990)

Porters model lægger vægt på 5 væsentlige kræfter som ifølge teorien påvirker konkurrencen, nemlig 4 kræfter uden for branchen, samt den interne konkurrence i branchen.

Som udgangspunkt ses der på:

- **Leverandører:** Hvis der er mange leverandører til en branche, vil den enkelte leverandør som oftest have en ringere forhandlingsstyrke. Men hvis der kun er én eller få (monopol/-oligopol) leverandører, så vil de i en vis udstrækning kunne diktere samhandelsbetingelser og priser, etc. Med den risiko, at man ved for stor grådighed kan åbne for nye konkurrenter.
- **Kunder:** Hvis der kun er én eller få udbydere i branchen har kunderne som oftest kun ringe forhandlingsstyrke, mens en branche med mange udbydere vil medføre større forhandlingsstyrke til kunden. De nye prisagenter giver, som tidligere nævnt, kunderne meget større forhandlingsstyrke. At kende alle konkurrenters priser, mere eller mindre, er jo et ret så stærkt våben, og kunderne vil i højere grad ”stemme med fødderne” – dvs. gå til de udbydere der kommer med de bedste betingelser.
- **Substitutter:** Konkurrencen vil også være afhængig af, hvor nemt eller svært det er at substituere sig bort fra branchens produkt, og over til andre der kan erstatte dem.
- **Nye udbydere:** Endelig afhænger konkurrencen af truslen om tilgang af nye virksomheder i branchen. Truslen om nye udbydere afhænger i høj grad af profitabiliteten i branchen, samt adgangsbarrierer for at nye virksomheder kan etablere sig (adgangsbarrierer kan for eksempel være at branchen kræver knowhow, stor startkapital etc.). I en højteknologisk og produktionseffektiv verden er nyetablering ofte vanskelig – men er markedet interessant vil der altid opstå nye virksomheder, for kapital findes og knowhow kan købes.
- **Rivaliseringen mellem eksisterende udbydere:** Den kan f.eks. være skabt af konkurrencesituationen og konjunkturerne, samt af øget transparens på markederne, som informationsteknologier har indført.

En analyse af konkurrencesituationen siger noget om branchens muligheder for at opnå overnormal profit – en situation der teoretisk kun bør være opnåelig i en kortere periode.

### 6.2.2 MARKEDSSTYRKEN – EVNEN TIL AT HÆVE PRISEN OVER DE MARGINALE PRODUKTIONSOMKOSTNINGER

**Markedsstyrken** beskriver i hvilken grad en virksomhed har indflydelse på den industri den opererer i. Konkret er markedsstyrken evnen til at øge rentabiliteten ved at hæve prisen over de marginale omkostninger.

Virksomheder i markeder med perfekt konkurrence har *ingen* markedsstyrke. En monopolvirksomhed med total markedsstyrke kan til gengæld hæve priserne uden at miste nogen kunder til konkurrenterne.

En virksomhed med en vis markedsstyrke har evnen til individuelt at påvirke den samlede mængde og den gældende markedspris. Her gælder, som under et monopol, det forhold at en højere pris fører til en lavere efterspurgt mængde.

I det følgende introduceres Herfindahl-indekset, der måler markedsconcentrationen, en potentiel indikator for markedsstyrken. Vedr. definition af markedet, så kan der være udfordringer i dette, idet markedet ofte ikke er ens set fra en sælgers eller en købers situation, grundet markeders usikre geografiske udbredelser. International Internethandel og grænsehandel udgør f.eks. forskelligheder.

### **6.2.3 HERFINDAHL INDEKSET – MÅLER HVOR STOR DOMINANS ENKELTVIRKSOMHEDER HAR I EN INDUSTRI**

Herfindahl-indekset er et mål for koncentrationen af virksomheder i en branche og dermed også af de største virksomheder, i forhold til den industri de opererer i. Det relative størrelsesforhold er en indikator for graden af konkurrence mellem virksomhederne.

Hvis de største virksomheder i branchen er relativt små, i forhold til den samlede branche, anses industrien som værende i konkurrence. Hvis det modsatte er tilfældet, anses industrien derimod som oligopolistisk eller monopolistisk, og sådanne brancher vil altid være under konkurrencemyndighedernes opsyn. Opkøb i sådanne brancher vil skulle godkendes af bl.a. EU og danske konkurrencemyndigheder. Formålet er at forhindre, at selskaber får en for stor konkurrencestyrke i forhold til køberne – og dermed nedsætter EU's i forvejen truede konkurrenceevne. Det vurderes at være til samfundets bedste at undgå for stærke udbydere, med potentielle højere forbrugerpriser til følge. Filosofien er, at konkurrence altid er god.

**Herfindahl-indekset** defineres som summen på kvadraterne af alle virksomheders markedsandele i en industri. Indekset rækker derfor fra 0 til 10.000. Perfekt konkurrence vil her have et Herfindahl-indeks tæt på 0, mens et monopol har et indeks på 10.000

#### **Eksempel:**

**Herfindahl-indeks-tallet** for en industri med i alt 3 virksomheder, med en markedsandel på henholdsvis 70%, 20% og 10%, vil udregnes som:

$$70^2 + 20^2 + 10^2 = 4900 + 400 + 100 = \mathbf{5400}$$

Havde industrien derimod haft to virksomheder med lige store dele markedsandele havde resultatet været:

$$50^2 + 50^2 = 2500 + 2500 = \mathbf{5000}$$

Var der tale om en virksomhed med en række mellemstore (fire med hver 20%) og mindre virksomheder (to med hver 10%), ville beregningen se ud som følger:

$$20^2 + 20^2 + 20^2 + 20^2 + 10^2 + 10^2 = 400 + 400 + 400 + 400 + 100 + 100 = \mathbf{1800}$$

**Bemærk:** Af regneeksemplet ses det at Herfindahl Indekset er indrettet sådan at det vægter de største virksomheder relativt højt.

På trods af at der er flere virksomheder, nemlig 3, i den første industri, mens der kun er 2 i den anden, får den første industri det højeste indeks. Det skyldes størrelsen på den største virksomhed, som sidder tungt på markedet med hele 70% markedsandel.

I USA vil brancher med et Herfindahl Indeks på omkring 2400, eller over, være potentielle for officielle undersøgelser, og i Danmark allerede omkring 1900 – 2200 (kilde: Samtaler med konkurrencestyrelsen i 2009). Såfremt der derudover skulle være ulovlige aftaler eller synlige kollusioner (ens rationelle reaktionsmønstre, men uden aftaler), så gribes der ofte ind på basis af meddelere, også kaldet whistle blowers.

### 6.3 BIG DATA – ADGANG TIL STORE MÆNGDER INFORMATION

Den teknologiske udvikling har budt på nye muligheder inden for information. Både deling, opbevaring og behandling af information er i dag tilgængeligt i et helt nyt omfang. Det har stor betydning for virksomhedernes evne til at tage kvalificerede beslutninger, og særligt en stor betydning inden for prissætning. Her viser konceptet *Big Data* sig som særligt vigtigt.

**Big Data** er et begreb, der anvendes til at beskrive væksten i datamængden, og tilgængeligheden af data, både struktureret og ustruktureret.

De fleste oplever i 2016 i dagligdagen, at ”cookies” for søgninger på internettet videresælges til en lang række andre udbydere og at man så at sige ”forfølges” af tilbud, når man først har vist interesse for en produktkategori. Hoteller, billeje, brugte biler, ferierejser, bøger osv.

**Big Data** har vist sig at være værdifuldt for virksomheder – og for samfundet. Det er fordi flere oplysninger kan føre til mere præcise analyser, og mere præcise analyser kan føre til mere sikker beslutningstagning. De bedre beslutninger betyder større driftseffektivitet, reduktioner i omkostninger, og reduceret risiko for forkerte beslutninger. Men også store fordele til de virksomheder, der har teknologiske evner at bruge Big Data til information om kunder, om køb/ikke køb, om segmenteringer, om konkurrenter, og meget andet.

**Big Data** giver prissætteren mulighed for meget præcist at vurdere de enkelte kundesegmenter – Hvor følsomme er de over for prisændringer, og hvilke faktorer spiller ind i deres købsproces!



I 2001 beskrev industrianalytikeren, Douglas Laney, Big Data med de tre V'er: *Volume*, *Velocity* og *Variety*.

Big Data defineres mere præcist som: "High volume, high velocity, and/or high variety information assets that require new forms of processing to enable enhanced decision making, insight discovery and process optimization."

***Oversat til dansk, er Big Data: Stor mængde, høj hastighed, og mange forskellige datatyper, som kræver nye behandlingsmetoder for at muliggøre forbedret beslutningstagen, erkendelse og procesoptimering.***

**En række faktorer bidrager til stigningen i datamængden:** Blandt andet transaktionsbaserede data som er gemt gennem årene, ustruktureret data-streaming fra sociale medier, stigende mængder af indsamlet sensor-data og maskine-til-maskine-data.

Tidligere var der et problem i at opbevare store datamængder. Men med bedre software, faldende lageromkostninger og billigere proces-tid er det nu andre faktorer der tæller. Herunder hvordan man bestemmer relevansen inden for store datamængder, og hvordan man bruger analyse til at skabe værdi ud fra de relevante data.

Data streames ind med stor hastighed, og kan og skal behandles i real time. RFID-tags, sensorer og intelligent måling øger behovet for at beskæftige sig med strømme af data i nær-realtid. Hvor tidligere tiders business intelligence og management information systems benytter sig af deskriptiv statistik, muliggør Big data brugen af induktiv statistik og koncepter fra nonlinear System Identification.

Dermed opnås en forståelse for forskellige sammenhænge, der blandt andet kan give baggrund for hurtigere og bedre reaktioner på prisændringer. (Billings, 2013)

Blot overhovedet at nå at reagere på det hurtige flow af data, er nu en afgørende udfordring. Det gælder bl.a. for hotelindustrien, flyindustrien og transportindustrien.

**Variationen af data er også stigende,** og data kommer i alle typer af formater:

- strukturerede, numeriske data i traditionelle databaser,
- oplysninger skabt af line-of-business-applikationer
- ustrukturerede tekstdokumenter,
- e-mail, video, lyd, stockticker-data og finansielle transaktioner.
- Cookies fra anvendelse af Internettet til søgninger af enhver art.

Styring, sammenlægning og regulering af forskellige former for data er noget mange organisationer stadig kæmper med. Konsulenthuset McKinsey & Company fremstiller i en artikel fra 2014 fire punkter, der skal følges for at forvandle dataoplysninger til profit:

1. **Lyt til data:** Trods navnet "Big Data" er det stadig ikke alene datamængden, der er afgørende. Det vigtige er den analytiske tilgang til disse data. Data skal ikke blot indsamles og håndteres, men også føre til beslutninger.
2. **Automatisér:** Det er for dyrt og tidskrævende at analysere tusindvis af produkter manuelt. Automatiserede systemer kan lettere klarlægge smalle segmenter, og afgøre hvor der kan hentes værdi ud af hvert enkelt segment. Dertil kan resultaterne sammenholdes med historiske handelsdata, for at afdække handelsmønstrene. Det giver virksomhederne mulighed for at prisfastsætte deres produkter ud fra de tilgængelige data.
3. **Opbyg færdigheder og tillid:** Prisændringer er ofte en kommunikativ udfordring i lige så høj grad som det er en operationel. Der skal opbygges forståelse for ændringerne.
4. **Håndter præstationen aktivt:** Virksomhederne er nødt til at støtte salgsstyrken med brugbare mål. Den største påvirkning nås ved en udpræget forståelse i salgsstyrken for virksomhedens profitabilitet, og ved at udbrede stærke analytiske egenskaber i salgs- og marketingfunktionerne.

## 6.4 PRODUKTET – NU SET FRA ET VÆRDIBASERET SYNSPUNKT

Forbrugerne forholder sig altid i varierende grad til forholdet mellem pris og kvalitet. Eller nærmere mellem opfattet pris og opfattet kvalitet. Varierende fra kundegruppe til kundegruppe og under indflydelse af følelser.

En faktor er også forbrugertillidsindekset, der beskriver lysten til at købe, og til at indgå længerevarende købsbeslutninger. Forbrugernes forventninger til fremtiden er i en række brancher af stor betydning for købernes købsintentioner. Det gælder for eksempel biler, langvarige forbrugsgoder, ombygninger, mm., og for industrien for lageropbygninger og investeringer i produktionsudstyr.

Velinformerede og derigennem krævende kunder lægger hårdt pres på en række industrier, hvori virksomhederne i dag møder et hurtigt forandrende prismiljø.

Som det påpeges mange gange i denne bog, betyder det dog ikke at prisnedsættelser er det rette valg. Det vil blot føre til priskonkurrence eller i værste tilfælde priskrig og nedsætte omsætning og især profit – og dermed skade mulighederne for ekspansion, produktudvikling, attraktivitet for investorer, osv.

At nedsætte prisen kan også skabe negative associationer omkring produktets brand. En Burberry-frakke vil aldrig kunne opretholde samme eksklusivitet, hvis den kan købes for kr. 800,- i stedet for som i dag minimum kr. 10,000,-.

Oftest ligger svaret i at fortælle om et produkts egenskaber og dermed dets værdi, og derigennem at overbevise kunderne om at en højere kvalitet er en højere pris værd. Det gælder altså om at levere en høj grad af information om de indbyggede værdier i et produkt.

Fra at analysere hvad produktet kan levere af funktionalitet til kunden, skal der fokuseres på hvilken **værdi** produktet skaber for kunden. Det er her centralt, at denne værdi er forskellig for forskellige kunder – hvilket skaber baggrunden for at kunne sælge til forskellige priser.

*En låsesmed, der skal åbne en fordør for en kunde, der har låst sine nøgler inde i en lejlighed, skaber ikke samme værdi på en hverdag, som juleaften kl. 16, hvor gaverne til familien er låst inde. Det skaber basis for at prissætte helt forskelligt på forskellige tidspunkter.*

Derved indgår marketing som en væsentlig del af prissætning i ”fortællingen” om værdiskabelsen. Generelt set kan marketing defineres som en social og ledelsesmæssig proces, hvori individer og organisationer opnår hvad de ønsker og behøver, gennem skabelse og udveksling af kommunikation og værdi.

Set fra virksomhedens synspunkt involverer marketing derved mere konkret at opbygge profitable, værdifyldte udvekslingsforhold med forbrugerne. Marketingprocessen bruges af virksomhederne til at skabe værdi for kunderne og til at opbygge stærke kundeforhold, for til gengæld at opfange værdi fra kunderne. Et kompliceret samspil, hvori prissætning indgår uadskilleligt.

## **6.5 PRISEN SOM STRATEGISK VÆRKTØJ I RELATION TIL KUNDERNE**

I klassisk marketingteori betegner marketingmikset rækken af strategiske værktøjer, der kan tages i brug for at skabe en ønsket respons på markedet. Traditionelt set anskues dette med de 4-p’er, der tilsammen dækker disse strategiske værktøjer. Hver især dækker de 4 p’er over product, price, place og promotion. Altså produkt, pris, distribution og promovring.

Kort sagt handler dette altså om at lave et produkt som en gruppe af mennesker har lyst til at købe, sælge det et sted, hvor disse mennesker befinder sig til en pris, firmaet kan overbevise dem om er attraktiv, og at det er værd at betale for. Her er prisen altså ikke blot det, der generer omsætning, men et værdiskabende værktøj i sig selv.

En nem måde hurtigt at forstå de 4 p’er på er gennem en række spørgsmål, der definerer marketingmikset.

I figur 6.5 ses en række spørgsmål til en sådan forståelse:

Produkt	Placering	Pris	Promotion
Hvilket behov tilfredsstiller produktet?	Hvor leder købere efter produktet?	Hvad er værdien af produktet	Gennem hvilken kanal ønsker virksomheden at nå dens målgruppe? TV, aviser, radio, Facebook, Internet, plakater?
Hvilke egenskaber har produktet for at tilfredsstille disse behov?	Hvis køberne leder i en butik – hvilken type?	Er der etablerede prispunkter for produktkategorien?	Hvornår bør produktet promoveres? Er efterspørgslen sæsonbestemt?
Indeholder produktet omkostningstunge egenskaber, som kunderne ikke vil bruge?	Hvordan er adgangen til de rette distributionskanaler?	Er kunderne prissensitive?	Hvordan promoverer konkurrenterne?
Hvordan og hvor vil produktet bruges?	Er der brug for en salgsstyrke?	Hvordan er prisen sammenlignet med konkurrenternes?	
Hvordan ser produktet ud (Design, størrelse, farve etc.)?			

**Figur 6.5:** De 4 P'er definerer marketingmikset

### Eksempel: Distributionens indflydelse på prissætningsbeslutninger

Der er forskellige måder at distribuere en vare eller tjenesteydelse på. Måden, hvorpå en vare eller service leveres, påvirker i høj grad omkostningerne, og har som følge deraf også indflydelse på prissætningsmulighederne.

Det er for eksempel billigere at tilbyde kundeservice via telefonen end at sende en medarbejder ud til kunden. Omkostningerne er lavere, og dermed sandsynligvis også prisen. Det samme gælder for distributionen af produkter via internettet, i forhold til salg via personlige sælgere (fysiske butikker, salgsstyrke).

Alt i alt kan det siges at innovative teknologier giver mange muligheder for at reducere antallet af mellemmand i distributionskanalerne, hvilket medfører, at man kan tilbyde produktet til slutkunden på et tidligere tidspunkt.

Heraf følger, at den faktiske dumpingmargin muligvis vil være højere, på grund af lavere distributionsomkostninger, og at produkterne muligvis kan tilbydes til en lavere pris, hvilket resulterer i øget salg.

I mange brancher har forhandlerne dog høj købekraft, hvilket reducerer de producerende virksomheders marginer. Ofte er virksomheder afhængige af distributører og detailhandlere, som i nogle tilfælde er den bedste, eller måske oven i købet den eneste måde at nå slutkunden på. Et godt eksempel på en detailhandel er amerikanske Walmart. Supermarkeds kæden har en meget høj købekraft på grund af massiv tilstedeværelse og popularitet. Walmart kan med andre ord tillade sig kun at acceptere lave indkøbspriser fra producenterne.

Men kampen mellem Amazon.com og Walmart, der har helt forskellige distributionsfilosofier, er spændende at følge, idet Amazons rent Internetbaserede distribution af stort set alle varekategorier, på nær dagligvarer, virker som en meget effektiv og billig distributionsform, hvor mellemlagre springes over og leverancer går direkte fra producent til forbruger.

Om end denne bog først og fremmest handler om prissætning, er det afgørende at forstå resten af marketingmikset. For fordybelse i disse udfordringer henvises der til specifik marketinglitteratur. Spørgsmålene om pris vil senere gennemgås mere dybdegående, mens de følgende afsnit går i dybden med de overordnede strategiske overvejelser i forbindelse med det samlede marketingmiks.

## **6.6 DIFFERENTIERING – DET ER VIGTIGT AT FREMHÆVE VARENS FORSKELLIGHED FRA KONKURRENTERNES**

Differentiering dækker over den marketingproces hvori forskelligheder fremhæves. Virksomheden kan f.eks. differentiere sig på produkter eller på service, på salgskanaler, på måden at sælge på, og på kundernes opfattelse af virksomhedens brand.

Virksomheder anvender produktdifferentiering for at fremhæve specifikke kvaliteter, der enten kan komme udelukkende fra produktets egenskaber, men – meget vigtigt – også fra **selve** prissætningen som et afgørende strategisk værktøj.

Formålet med at differentiere produktet fra konkurrenterne er at give et fyldestgørende svar på spørgsmålet: ”Hvorfor skal jeg købe dette produkt?”

I det følgende gennemgås to væsentlige koncepter: **Value proposition** og **Positioning maps**. Men det må nævnes, at der derudover findes mange modeller til at analysere og beskrive produkters værdier.

Fælles for de to koncepter er at de begge sammenholder produktens egenskaber og pris, og at de begge følger en værdibaseret tankegang. For en virksomhed er det afgørende at forstå vigtigheden af prisen som strategisk værktøj. Med disse modeller anskueliggøres det hvordan virksomheden kan differentiere sig med prissætning.

### 6.6.1 VALUE PROPOSITION – DERFOR SKAL DU KØBE MIN VARE!

En kendt model for value proposition giver svaret på dette. Modellen danner 9 forskellige mulige value propositions. Modellen ses i figur 6.6.1, og har 2 akser. Den lodrette akse viser produktets *egenskaber*, mens den vandrette viser produktets *pris*. Begge akser har tre værdier: ”Mere”, ”Det samme” og ”Mindre”.

Derved kan et produkts værdiudsagn altså eksempelvis være ”mere-for-mindre”, der repræsenterer et bedre produkt til en lavere pris. Dette vil for køberen umiddelbart være et attraktivt produkt. Alternativt kan det være, ”mindre for mere”, som derved ikke er et attraktivt produkt.

De 3 øverste celler, samt de 2 til højre markerer vindende value propositions, hvor produkterne er så differentierede og positionerede, at de er konkurrencedygtige på markedet. De 3 celler i nederste venstre hjørne er derimod tabende værdiudsagn, hvor konkurrerende produkter vil være mere værdifulde for kunderne.

Den enlige rubrik i midten repræsenterer et produkt, der svarer til andre konkurrerende produkter, både hvad angår prisen og egenskaberne.

Modellen sætter derved sit eget produkt i perspektiv i forhold til resten af markedet. Derved giver modellen anledning til først at indsamle information om konkurrerende produkter, for dernæst på baggrund heraf at tage endelige beslutninger om hvad der i givet fald skal forbedres/ændres ved ens eget produkt.

I det følgende gennemgås de 5 vindende value propositions og suppleres med en række eksempler.

		Pris		
		Mere	Det samme	Mindre
Egenskaber	Mere	Mere for mere	Mere for det samme	Mere for mindre
	Det samme			Det samme for mindre
	Mere			Mindre for meget mindre

Figur 6.6.1: Value proposition

#### A) Mere for mere (flere/bedre egenskaber for en højere pris)

Brands som Rolex, Louis Vitton, Aston Martin, Porsche, Emirates Airlines, Hilton mm. sælger alle deres respektive produkter og services med en mere-for-mere value proposition. Her er tale om luksusprodukter. Der betales en højere pris for et produkt eller en service af væsentligt højere kvalitet. Sådanne brands symboliserer højeste kvalitet, bedste håndværk, længste holdbarhed, bedste performance, nyeste stil, eller andet, der retfærdiggør en højere pris for en speciel gruppe af købere.

Denne value proposition ses inden for alle kategorier, heraf blandt andet hoteller, restauranter, mad, mode og biler. Ofte er prisen højere end de faktiske omkostninger ved den øgede kvalitet, hvilket understreger vigtigheden af prissætning som et strategisk virkemiddel. Men der er også betydelige marketingomkostninger i at fortælle køberne og alle om de ekstra værdier, som disse brands giver køberne.

Et eksempel er Starbucks. Før Starbucks kom til blev der også solgt to-go kaffe, typisk af lavere kvalitet end kaffe købt på caféer. Starbucks kunne her gå ind og sælge sin kvalitetskaffe til en væsentligt højere pris end andre i branchen, med en "mere-for-mere" value proposition.

Ved denne value proposition er der dog en vis risiko forbundet, da efterspørgslen her kan være mere volatil. I lavkonjukturer vil købere ofte søge til billigere alternativer. Finanskrisen har blandt andet ramt Starbucks hårdt. (Perera et al., 2012)

### **B) Mere for det samme (flere/bedre egenskaber til samme pris)**

Her tilbydes et bedre produkt, mens der prissættes på et tilsvarende niveau. Et efterhånden klassisk eksempel er Toyotas introduktion af modellen Lexus. Den blev prissat svarende til en række Mercedes og BMW-modeller, men tilbød på en række punkter væsentlig bedre ydeevner og flere features. I det hele taget har Japanske produkter ofte over mange årtier fulgt denne strategi med at give mere for det samme og dermed skabe en høj grad af forbrugertillid. Som igen har medført stigende markedsandele – men igennem forbrugeroplevelserne, som er en langsom men sikker måde at overbevise kunder om produkters værdier.

### **C) Det samme for mindre (samme egenskaber til en lavere pris)**

At kunne positionere sig ved at kunne udbyde det samme, blot billigere, kan være kraftfuldt. Dette ses blandt andet hos store varehuse, der grundet større købekraft kan tilbyde produkter billigere end mindre specialforretninger. Selv om produkterne er identiske.

Desuden ses også her en række billigere brands, der kan underbyde de dyrere alternativer. Et eksempel er producenten af mikroprocessorer, AMD, der udbyder samme produkt som Intel, blot billigere.

Men nye prisagenter, der gennemtrævler markedet for laveste priser og i det hele taget Internettet gavner disse value propositions. Man ved hvad man ønsker – og bruger så Internettet og prisagenter til at finde det samme for mindre.

### **D) Mindre for meget mindre (Mindre egenskaber til en endnu mindre pris)**

Der ses ofte et marked for produkter, der nok er af en ringere kvalitet end alternativerne, men til gengæld er væsentligt billigere. En række billige hotelkæder benytter sig af en sådan strategi. Ligeledes ses strategien anvendt blandt luftfartselskaber som EasyJet, Ryanair og ikke mindst Southwest Airlines, der var banebrydende inden for brug af strategien.

For at kunne lykkes med en sådan kompetitiv prisstrategi er det afgørende at have et succesfuldt samspil mellem prissætning, håndtering af omkostninger og generelle markedsføringsinitiativer.



### E) Mere for mindre (flere/bedre egenskaber til en lavere pris)

At tilbyde bedre produkter til en billigere pris vil naturligvis skabe øget salg. I virkeligheden er det dog på sigt uhyre vanskeligt at opretholde både at være billigst og bedst. Det vil medføre tabte fordele i form af mindsket profit samt mindsket salg til fordel for mere fokuserede konkurrenter. Mere-for-mindre vil i virkeligheden derfor ofte være langt fra optimal prissætning.

Eksempler hvor dette dog er lykkedes i praksis ses blandt andet ved brug af samlede pakker (bundling) og mængderabatter.

Et eksempel kan også være de supermarkedskæder, der opbygger såkaldte private labels, hvor mærkevareproducenter pakker de samme varer i, men uden det kendte brand.

### Det positive udsagn er et godt argument for at købe

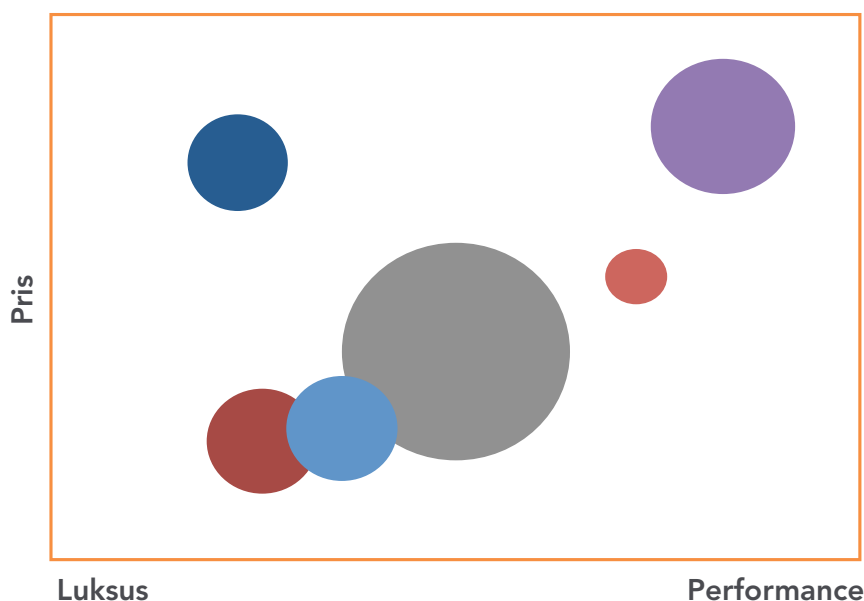
Det gælder altså om at sikre at virksomheden formidler ét af de netop nævnte 5 positive værdiudsagn om produktet. Ved at formidle det på overbevisende manér, gives kunderne et godt argument for at vælge netop dette produkt, frem for konkurrenternes.

## 6.6.2 POSITIONING MAPS – POSITIONÉR VAREN I FORHOLD TIL KONKURRENTERNE

**Positionering** går tættere på markedets allerede eksisterende produkter og analyserer hvilken værdi de tilbyder. Ikke kun opfattelsen af forholdet mellem egenskaber og pris, men også **hvilke** egenskaber de gældende produkter eller brands tilbyder.

Positionering ses tydeligt inden for en række produktkategorier. Nogle bilfabrikanter positionerer sig med karakteristika som ydeevne (f.eks. acceleration/topfart/trækkraft), andre eksempelvis ved at være luksuriøse og/eller prestigefyldte.

I **figur 6.6.2** ses netop en række bilmærker og deres positionering. Her er tale om det amerikanske marked for luksuriøse firhjulstrækkere. De er inddelt på baggrund af pris (lodrette akse viser stigende pris) og positionering som enten værende luksuriøs **eller** udvisende høj ydeevne (en placering langt til venstre i figuren betyder at bilen er udstyret med luksus frem for stor ydeevne (performance) – og omvendt til højre). **Størrelsen** på hver cirkel viser bilernes relative markedsandel.



**Figur 6.6.2.** Positioning Map

Ud fra figuren ses det at markedslederen, repræsenteret med farven grå, er moderat prissat, og er balanceret mellem at være luksuriøs og have høj ydeevne.

Med tilstrækkelig information kan der laves positioning maps over stort set alle markeder. Akserne skal her naturligvis tilpasses til det pågældende marked. Desuden kan der måske med fordel laves flere positioning maps for det samme produkt, men med andre værdier på akserne. Dette anvendes i marketing som et vigtigt redskab for at opdage huller i markedet.

Helt afgørende er at forstå, hvordan prisen her er et strategisk værktøj. Nok er pris tegnet på en akse for sig i figuren, men pris kan som værktøj også påvirke opfattelsen af blandt andet kvaliteten. Prisen er en del af det samlede markedsføringsudspil og skal derfor ikke stå alene.

*Produktion af de såkaldte "Majskyllinger" har ramt en niche, hvor dyrevelfærd vægtes højt af en række forbrugere, der til gengæld ikke vægter økologisk foder så højt.*

*Det har medført at en Majskylling kan sælges for ca. det dobbelte af prisen for en kylling, der hverken er fodret økologisk, eller har gået helt frit omkring – til gengæld er prisen for Majskyllingen kun cirka halvdelen af prisen for en økologisk kylling. Men denne værdiposition er blevet noteret og nye konkurrenter kommer hurtigt ind i dette segment. (Observation jan. 2016).*

## 6.7 STORDRIFTSFORDELE – OM STØRRELSENS BETYDNING FOR KONKURRENCEEVNEN

Betyder en virksomheds størrelse noget? Ja, men kun hvis man er klar over under hvilke omstændigheder størrelse betyder noget, og så længe man er bevidst omkring, hvordan man bruger denne viden til at skabe en vedvarende konkurrencefordel. Teorien om stordriftsfordele understøtter ”Større er Bedre”-argumentet. Virksomhedsledere skal imidlertid være opmærksomme på at teorien kun gælder i bestemte tilfælde, og at stor størrelse kan medføre manglende opfattelse af nye effektiviseringer i markedet, der kan åbne for nye konkurrenter.

### 6.7.1 HVAD ER STORDRIFTSFORDELE?

Stordriftsfordele er faktorer der medfører at de gennemsnitlige produktionsomkostninger ved at producere varer, falder, i takt med at outputvolumen stiger. Stordriftsfordele kan udspringe af to kilder: interne og eksterne:

1. **Interne stordriftsfordele** henviser til omkostningsbesparelser der tilfalder en virksomhed, der er uafhængig af den branche, det marked eller det miljø, hvori den driver sin virksomhed (f.eks. større købekraft, mere specialiseret arbejdskraft, lavere faste omkostninger, osv.).
2. **Eksterne stordriftsfordele** omfatter de fordele, som en virksomhed opnår på grund af den måde, hvorpå dens branche er organiseret (fx omkostningsfordele i et geografisk område).

### 6.7.2 DERFOR ER STORDRIFTSFORDELE VIGTIGE

At høste stordriftsfordele har den fordel at omkostningen falder per enhed der produceres for virksomheden. Virksomheder, der opnår besparelser gennem stordriftsfordele, har mulighed for at videregive besparelserne fra stordriften til forbrugerne gennem lavere priser. Dette er særligt attraktivt for virksomheder, der driver virksomhed i meget konkurrenceprægede og prisdrevne brancher.

For eksempel udnytter den tyske supermarkedsgigant ALDI deres stordriftsfordele ved at presse leverandører på indkøbspriser, og via en meget effektiv supply-chain, samt omkostningsfokusering på alle dele af leverandørernes omkostninger, minimering af varehusomkostninger mm., hvilket alt sammen gør det muligt for virksomheden at forhandle fordelagtige priser. Aldi går så vidt, at de vil se kalkulerne på de produkter, de køber. Ofte for der igennem at kunne give leverandørerne råd om billigere løsninger på f.eks. emballage og produktion. En del af disse omkostningsbesparelser sendes derefter videre til ALDIs kunder via konkurrence-dygtige priser (dvs. en strategi med prissætning af varer lidt under konkurrenternes priser).

På et marked hvor priserne på de forskellige produkter er meget gennemsnitlige for forbrugerne (f.eks. detailmarkeder), mister konkurrenter med højere priser, alt andet lige, sandsynligvis en del af deres forretning, fordi forbrugernes prisfølsomhed er højere, når de let kan sammenligne priser. Med mindre en virksomhed har en speciel value proposition, som f.eks. madafdelingen i Magasin eller Irma kæden.

Et godt eksempel på effekten af stordriftsfordele i et meget konkurrencemæssigt landskab er Amazon, en af de globalt mest succesfulde e-handelsvirksomheder. De lave priser er kilden til Amazons succes. Deres evne til at drive priserne ned på alt fra tablets til cloud-computing giver dem en enorm konkurrencefordel gennem omkostningsføreskab.

Et hav af besparelser  
Amazon' prisfordele/-ulemper\*, maj/juni 2011

Retailer	Amazon V Retail Store, %	Amazon V Retail Website, %	Besparelse ved Amazon, % af total	
			Eksklusiv ekstra statslige salgsafgifter	Inklusiv ekstra statslige salgsafgifter
GNC	-24,1	-32,7	79	67
Kohl's	-22,9	-28,5	77	65
Bed Bath & Beyond	-18,6	-26,5	87	71
PetSmart	-17,4	-26,8	54	52
Vitamin Shoppe	-14,2	-26,0	65	55
Best Buy	-11,7	-14,2	87	78
Target	-10,9	-18,1	53	44
Walmart	-5,4	-13,2	57	50
Costco	3,6	-1,0	18	13
Dollar General	35,7	n/a	25	19

\*Baseret på indkab af 100 tilfældige varer

**Figur 6.7.2:** The Economist – Amazon: The Walmart of the web (2011).  
William Blait, The Economist

Som tabellen fremhæver, er prisforskellen mellem Amazon og deres rivaler i den globale detailhandel indlysende. Amazons priser for de enkelte produkter lå i gennemsnit 11% under butikspriserne.

En virksomheds vigtigste gevinst ved stordriftsfordele er den øgede fleksibilitet i forbindelse med at kunne fastsætte den rigtige pris, f.eks. ved at udnytte en dynamisk prisstrategi, hvor priserne støt tilpasses, så de svarer til efterspørgslen.

Økonomiske fordele fra stordriftsfordele kan være særdeles attraktive, når fordelene kan fastholdes ved at sætte så lave priser, at det afskrækker nye leverandører fra at indtræde på et ellers attraktivt marked.

### 6.7.3 FORSKELLIGE DRIVERE AF STORDRIFTSFORDELE

- **Teknologi:** Større virksomheder har de nødvendige ressourcer til at købe investeringstunge, specialiserede og automatiserede maskiner. Herunder robotteknologi samt kompliceret produktionsstyring.
- **Arbejdsstyrke:** En større organisation kan tillade sig at de ansatte arbejder med mere afgrænsede, specialiserede opgaver, hvilket styrker deres færdigheder og reducerer den tid, der skal til for at fuldføre opgaverne.
- **Markedsføring:** Større virksomheder har mulighed for at sprede deres markedsføringsbudget over en stor kundemasse og kan indkøbe store mængder reklamer til nedsat pris, hvis de har tilstrækkelig forhandlingsstyrke i markedet.
- **Økonomi:** Større virksomheder kan typisk opnå bedre lånevilkår.

Men potentielle stordrifts-ulemper truer altid. Jo større en virksomhed bliver, jo mere komplekst kan det blive at styre og drive virksomheden. Komplexiteten har en pris, og i sidste ende kan denne pris komme til at veje tungere end de besparelser, der er opnået ved at være stor. Med andre ord er stordriftsfordele begrænsede. At have overblik over virksomheden er en omkostning i sig selv og nødvendige omstillingsprocesser kan blive langsommere.

#### Case: Tesla og Panasonic går ind i den globale batteriproduktion

*Elon Musk, den visionære entreprenør bag teknologivirksomheder som PayPal og SpaceX, vil tage kampen op med bilindustrien. Med sin elbil er Elon og firmaet Tesla godt på vej til at ændre det konkurrencemæssige landskab for fremstilling af elbiler.*

*En af de nuværende flaskehalse i fremstillingen af elbiler er den begrænsede kapacitet i den nuværende batteriteknologi. Men en mulig løsning er på vej. I samarbejde med den japanske gigant Panasonic, har Tesla planer om at bygge, hvad der er blevet døbt "GigaFactory", et batteriproduktionsanlæg med base i USA, som vil være i stand til at producere batterier til op til 500.000 elbiler om året, inden år 2020. Omfanget af denne produktion alene, er lig med den globale batterikapacitet produceret i 2013.*

*JB Straubel, udviklingsdirektør og medstifter af Tesla Motors har udtalt: "GigaFactory repræsenterer en fundamental ændring i den måde omfattende batteriproduktion kan realiseres på. Ikke alene aktiverer fabrikken kapaciteten for model 3, men den baner også vejen for en dramatisk reduktion i omkostningerne til energilagring på tværs af en bred vifte af anvendelsesmåder." Omkostningsreduktion vil opnås gennem optimerede fremstillingsprocesser drevet af stordriftsfordele, som tidligere var uopnåelige i batteriproduktion.*

*Dette vil ikke kun være en game-changer i forhold til produktionen af elbiler, men vil også få konsekvenser for andre teknologi- og energisektorer. Ved at skalere produktionen af batterier i denne dimension, vil Tesla være i stand til at skære betydelige omkostninger fra den dyreste del af enhver højt ydende elbil: batteriet.*

*De stordriftsfordele som GigaFactory vil opnå, vil betyde omkostningsreduktioner på omkring 30% i forhold til de aktuelle Model S-batterier i 2017. Denne udvikling går hånd i hånd med Teslas nylige meddelelse om at indføre en mere overkommelig Tesla-model, som siges at skulle koste cirka 35.000 dollars. Det er næsten 40% mindre end den nuværende Tesla Model S.*

## 6.8 PRISELASTICITET ELLER PRISVOLATILITET

Den meget grundlæggende ”efterspørgselslov” (Law of Demand) siger:

”Hæves prisen på en vare, så falder den efterspurgte og dermed solgte mængde – og sænkes prisen på en vare, så stiger den efterspurgte mængde.

Retningen er næsten altid givet – men styrken af kundernes reaktion på prisændringer er vigtig – og ofte ukendt. Den varierer også over den tid, som kundernes reaktion tager. Når styrken af kundernes reaktioner er ukendt, og ukendt over tid, vil forskellige beslutningstagere i virksomheden kunne have forskellige meninger om dette. Afhængig af personlige risikoprofiler, erfaringer, frygt for at estimere forkert og ikke mindst udefinerede følelser og ”mavefornemmelser”. Fra en salgstyrke er det f.eks. almindeligt, at sælgere blot siger ”det vil kunderne ikke acceptere” – og så er det argument nok.

De forskellige reaktionsmønstre ved prisændringer skal afdækkes, fordi de kan have afgørende indvirkning på, hvordan priserne på virksomhedens produkter skal fastsættes. Markedet og kunderne er prisfølsomme, og det samme er konkurrenternes reaktioner.

Men uanset hvad, så er det vigtigt at få estimeret hvordan den efterspurgte mængde på et givet marked varierer med prisændringerne, og dette begreb beskrives bedst med priselasticitet, som er den procentvise ændring i styksalget af et produkt, som følge af en given procentvis ændring af produktets pris.

**Begrebet elasticitet er defineret som en relativ ændring af en afhængig faktor, som følge af en relativ ændring af en uafhængig faktor.**

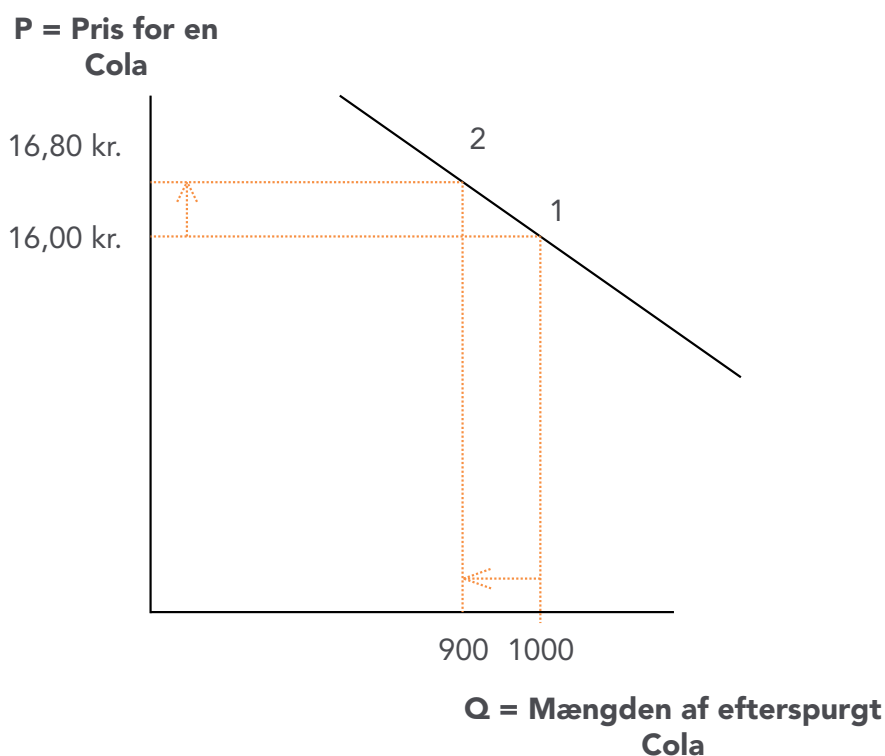
Priselasticitet for en vare på et givet marked ( $e_P$ ) =  $\frac{\% \text{ Ændring i efterspurgt mængde}}{\% \text{ Prisændring}}$

Priselasticiteten ( $e_P$ ) er normalt et negativt tal, da prisstigninger generelt resulterer i en nedgang i salget, mens prisnedsættelser almindeligvis får efterspørgslen til at stige.

I princippet måles ændringen for relativt små intervaller for at finde elasticitetspunktet, men i praksis er intervallerne mere rimelige i størrelse.

Hvis prisen på en Cola fx hæves med 5% og dette resulterer i et fald på 10% i salget, så er priselasticiteten:

$$= -\frac{10}{5} = -2$$



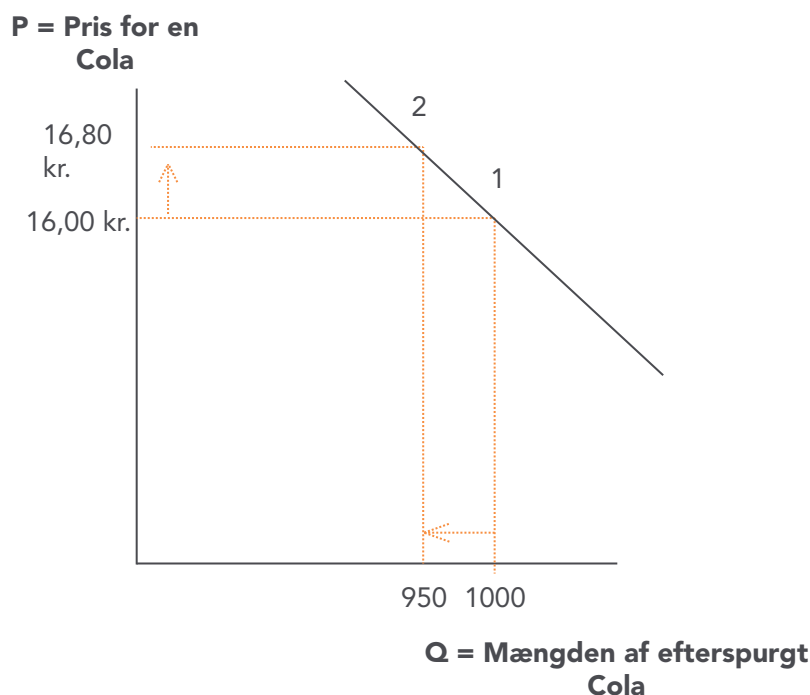
**Figur 6.8.1:** Eksempel på måling af priselasticitet for en Cola

Det ses i eksemplet med en 80 øres (5%) prisstigning at den medfører at efterspørgslen falder med 100 (10%) fra 1000 til 900. Det betyder at der vindes mindre omsætning (på grund af prisstigningen) end der tabes (på grund af faldet i salget) i denne situation.

Men naturligvis er omkostningerne også vigtige, så hvis de 100 tabte solgte enheder f.eks. har en omkostning på præcis 8 kr. pr. enhed, bliver regnskabet helt lige, i relation til om man skal ændre prisen eller ej.

Hvis man ikke kender kundernes reaktioner på en given beslutning, kan ovennævnte eksemplificere beslutningens kompleksitet. Her kan forskellige beslutningstageres risikoprofiler og erfaringer medføre lige så mange bedste bud på, hvad en prisændring – og konkurrentreaktion – vil medføre. (Bogholderen og salgskorpset på den ene side: ”Det vil kunderne ikke acceptere”, og økonomen og priseksperterne på den anden side.)

Men hvad nu hvis en 5% prishævning medfører et tab på kun 50 enheder, i stedet for de 100, som førnævnte eksempel gik ud fra:



**Figur 6.8.2:** Her skaber 5% prisstigning en tilsvarende 5% nedgang i efterspørgslen.

Så er de procentvise ændringer i pris og mængde pludseligt lige store. Det betyder at  $E_p = -1$  og så er omsætningsgevinst og tab lige store. Men da der spares penge ved at producere færre enheder, vil der være gevinst på bundlinjen ved at sætte prisen op.

Nogle industrier har dog omkostninger tæt på 0, ved en yderligere solgt enhed. Mobiltelefonselskaber, datingsider på Internettet, koncerter og sportsskampe, m.fl., er de nærliggende eksempler. Her kan man altså sælge helt ned til  $E_p = -1$ . Men i "normale" tilfælde sælger man kun ned til  $E_p$  er f.eks.  $-1,5$  fordi omkostningerne også skal tages i betragtning.

Oplysninger om priselastisitet i de enkelte forbrugssegmenter og forbrugssituationer er nøglen til identifikation af prisforbedringspotentiale, og en mulighed for såvel hurtig som langsigtet gevinst.

Virksomheder benytter ofte rabatter, kuponer, og rabatprogrammer til at teste prisfølsomheden på efterspørgslen på deres produkter. Oplysninger om priselastisitetstal sammenholdt med relevante omkostningsdata udgør afgørende oplysninger til at udvikle en prisstrategi, der forfølger et mål om overskudsmaksimering.

Det skyldes, at der eksisterer et grundlæggende matematisk forhold mellem den marginale indtjening, prisen, og prispunktelastisiteten for efterspørgslen.



Hvis skøn over prispunktelasticiteten er tilgængelige, kan relevante marginale indtægter nemt beregnes. Sammenholdes disse data med relaterede marginalomkostningsdata, udgør de grundlaget for en optimal prisstrategi.

Men uanset kendskab eller ej, så er det NØDVENDIGT, at man forsøger at estimere kundernes reaktioner på prisændringer. Alt andet er uprofessionelt, uanset hvor svært det er. Alt andet er at stikke hovedet i busken og efterlade det til en ukvalificeret diskussion blandt beslutningstagere, der ikke kan blive enige.

Vi illustrerer forholdet mellem marginale indtægter (MR – marginal revenue), pris (P) og prispunktelasticiteten ( $E_p$ ) med nedenstående eksempel.

I ligningsform:  $MR = P \left(1 + \frac{1}{E_p}\right)$ .

Virksomheder, der opererer med en forudsætning om overskudsmaksimering, skal opretholde et aktivitetsniveau for de marginale omkostninger, der svarer til de marginale indtægter ( $MC=MR$ ).

De fleste virksomheder har omfattende data for deres omkostninger, men alligevel er fastlæggelsen af de marginale omkostninger (MC) en opgave, som kræver en del beslutninger og vurdering af den enkelte beslutningsanledning. F.eks. om der er tale om kort eller længere sigt, om der er rigelig med produktionskapacitet, om virksomheden ønsker at overveje at skille sig af med ledig kapacitet og medarbejdere, osv.

Derfor kan den teoretiske optimumsligning  $MR = P \left(1 + \frac{1}{E_p}\right)$  være vanskelig at anvende i praksis. Fordi der er en relativt stor usikkerhed i målingerne af priselasticiteten, og fordi der også er udfordringer i at kalkulere MC korrekt.

Arrangerer man ligningen anderledes, får man den overskudsmaksimale pris  $P^*$ :

$$P^* = \frac{MC}{\left(1 + \frac{1}{E_p}\right)}$$

### **Tilgængelighed af substitutioner:**

Hvis forbrugerne nemt kan skifte fra et gode til en andet, er priselasticiteten større. I tilfælde, hvor substitutioner er sjældne, har priselasticiteten for efterspørgslen tendens til at være uelastisk (fx benzin på en benzinstation i et tyndt befolkede område uden konkurrenter).

**Fornødenheder kontra luksus:**

Elasticiteten i efterspørgslen på fornødenheder har tendens til at være mere uelastisk, hvor elasticiteten i efterspørgslen på luksusvarer har tendens til at være mere elastisk. Efterspørgslen på biografbilletter er for eksempel mere elastisk end efterspørgslen på bytransport.

**Periode til overvejelse:**

Jo længere en tidsperiode der er tale om, jo mere elastisk bliver efterspørgslen, da der lettere kan substitueres til og fra andre produkter. Et godt eksempel er tiden oven på oliekrisen i 1970'erne. Forbrugernes svar på de højere oliepriser var et uelastisk forbrug i perioden umiddelbart efter prisstigningerne, men som tiden gik, fandt forbrugerne måder til at mindske deres forbrug af olie, og konverterede til andre energiprodukter, f.eks. brændeovne.

Det omfattede foranstaltninger til en forbedring af, hvor mange kilometer, deres biler kørte på literen, højere forbrug til isolering af boliger samt indførelse af delebiler til pendlere. Efterspørgslen på olie blev mere elastisk i det lange løb. Udbuddet blev højere, da høje oliepriser medførte, at man startede udvinding af olie fra dyrere felter, som nu har forøget det samlede udbud meget. I januar 2016 har disse to ting samlet medført et fald i oliepriserne på fra over \$110 til \$30 på blot et år. Det viser hvad markeds kræfterne kan medføre på længere sigt.

## 6.9 ANALYSE AF FORBRUGERADFÆRD

Dette afsnit afdækker en række analytiske værktøjer, der er rettet mod undersøgelse af forbrugeradfærd og dermed priselasticitet. Værktøjerne er mere eller mindre præcise, men som tidligere nævnt er det helt afgørende at få et estimat af priselasticiteter, uanset hvor upræcise de måtte være. Upræcist er bedre end at give op.

Estimater er nødvendige for værdibaseret prissætning, der gennemgås senere. Værktøjernes mål er at analysere kundernes opfattelser af et givet produkt, og herunder – vigtigst af alt – hvad de vil betale for det.

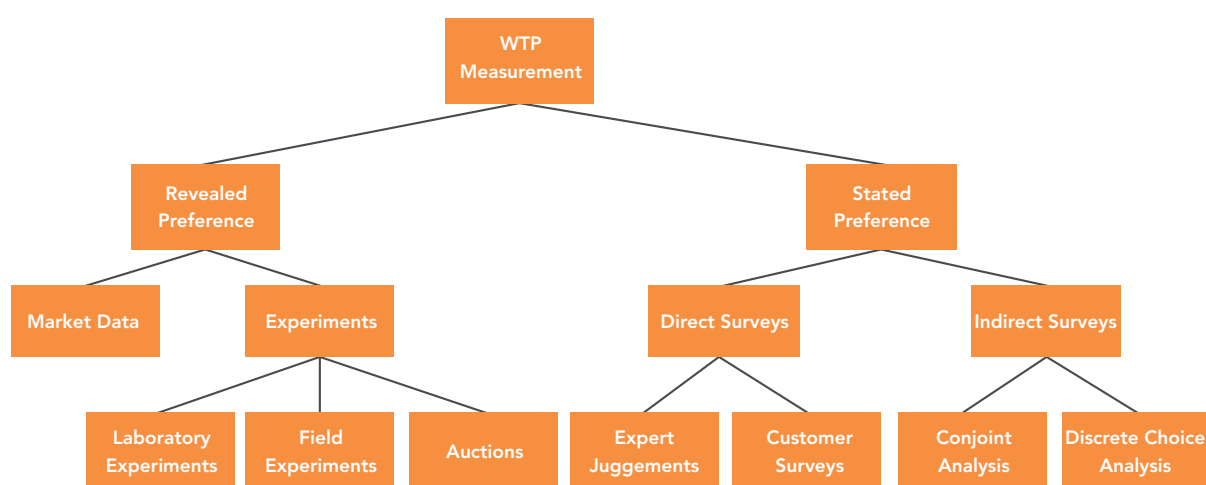
### 6.9.1 WPT – WILLINGNESS TO PAY

Når man fastlægger en prissætningsstrategi, er det essentielt at vide, hvor meget ens kunder er villige til at betale.

Vi vil her behandle begrebet **Willingness-to-pay (WTP)**, der defineres som den maksimale pris en kunde vil give for et produkt eller en service på given tid og sted.

Det afgørende er at kunne forudsige forbrugeres valg i situationer, hvor de kan vælge mellem forskellige produkter ved forskellige priser. Groft sagt kan **WTP** bestemmes gennem undersøgelse af enten afdækkede præferencer eller angivne præferencer. Det er komplicerede processer, men helt nødvendigt at gennemføre dem helt eller delvist, og derved opsamle brugbare data systematisk. Som et minimum skal opsamles alle tilgængelige salgsdata, som jo er real-time informationer:

1. **Afdækkede præferencer** bestemmes gennem analyse af observationer, hvor enten markedsdata eller eksperimenter tages i brug.
2. **Angivne præferencer** bestemmes ved undersøgelse af eventuelle valg gennem enten *direkte* eller *indirekte* spørgeskemaundersøgelser.



**Figur 6.9.1:** Klassifikation af metoder til WTP-estimering

## 6.9.2 MARKEDSDATA – 3 TYPER FORBRUGERDATA

En mulighed, mht. bestemmelsen af WTP, er at benytte markedsdata. Tre typer af data er her til rådighed.

1. Historiske salgsdata
2. Kundepaneldata
3. Scanner data

Brug af **historiske salgsdata** er baseret på den antagelse, at fremtidige salg kan estimeres på grundlag af tidligere efterspørgsel. I tilfælde af trinvis produktændringer og små ændringer i efterspørgsels-, konkurrent- og markedsforhold kan historiske data være velegnede til at forudsige fremtidige salg. En ulempe er, at historiske data ofte ikke indeholder den nødvendige prisvariation.

**Kundepaneldata** muliggør – I modsætning til de historiske salgsdata – at observere priser, der betales for produkter på individ-niveau. Her er den helt store ulempe de høje omkostninger forbundet med at opretholde kundepaneller, samt selvfølgelig spørgsmålet om, i hvilken grad panelet repræsenterer det samlede marked tilstrækkeligt godt.

Endelig benyttes **scanner data** ofte til at aggregere salgsoplysninger på salgs- og butiksniveau. Mens historiske salgsdata og paneldata giver overblik over tid, er scanner data ofte mest nyttige til at observere kundernes reaktioner på den korte bane.

### 6.9.3 FORSØG: – I LABORATORIET, UNDER VIRKELIGE BETINGELSER, OG VED AUKTIONER

Som vist i Figur 6.9.1 er **Forsøg** (*Experiments*) opdelt i tre kategorier:

1. Laboratorieforsøg
2. Forsøg under virkelige betingelser (Field experiments)
3. Auktioner.

I **laboratorieforsøg** får hver forsøgsperson et specifikt budget til rådighed. Budget skal benyttes efter frit valg på et bestemt udvalg af systematisk varierede varer. En væsentlig fordel ved denne metode er rettidig tilgængelighed af resultater. I betragtning af den kunstige indretning af forsøget, kan resultatet være genstand for flere bias. For eksempel kan deltagerne enten være uvidende om at være en del af et forsøg, eller være overdrevent opmærksomme. Begge yderpunkter kan påvirke deres købsadfærd: Hvis deltagerne ikke bruger deres egne penge, eller ikke tager reel besiddelse af de købte produkter, kan gyldigheden af resultaterne formindskes.

Ved hjælp af mere **virkelighedsnære forsøg** kan man forebygge de førnævnte problemer der kan være ved laboratorieforsøg. De virkelighedsnære forsøg udføres direkte i salgsleddet. Ved denne metode udvælger marketing forskellige testmarkeder. Her er priserne varieret systematisk for at påvise forbrugernes adfærdsændringer. Problemet ved sådanne forsøg er at de medfører meget høje omkostninger.

Endelig kan **auktioner** være en værdifuld metode til at bestemme forbrugernes WTP. Især er den såkaldte Vickrey-auktion blevet brugt som et redskab til at afsløre forbrugernes vurdering af et produkt. Vickrey-auktionen afholdes lukket, hvilket vil sige at deltagerne indsender deres bud uden at vide, hvad andre deltagere er villige til at betale. Højestbydende vinder auktionen, men vedkommende skal kun betale prisen for det næsthøjeste bud.

#### 6.9.4 DIREKTE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER

Den første af de to kategorier af angivne præferencer er direkte spørgeskemaundersøgelser. Disse er igen inddelt i to underkategorier, **ekspertbedømmelser** og **forbrugerundersøgelser**.

**Ekspertbedømmelser** ses ofte anvendt til måling af WTP og efterspørgsel ved varierende prisniveauer. I dette tilfælde kunne bedømmerne være salgs- og markedsføringseksperter og andre, der er fortrolige med markedsvilkår og kundepræferencer.

I forhold til kundeundersøgelser giver denne metode hurtige resultater ved lavere omkostninger. Ekspertvurderinger er særdeles velegnet i situationer, hvor kundegrundlaget er småt, og mindre egnet i situationer, hvor kundegrundlaget er stort og uensartet.

**Forbrugerundersøgelser:** Ud over vurderinger fra eksperter er det naturligvis også muligt at indsamle data direkte fra kunderne. I sin mest simple form fungerer en sådan undersøgelse ved at kunder bliver bedt om at angive niveauet for acceptable priser på et bestemt produkt.

#### 6.9.5 VAN WESTENDORPS PRICE SENSITIVITY METER (PSM) – ET EKSEMPEL PÅ EN DIREKTE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSE

En kendt og ofte anvendt metode til direkte spørgeskemaundersøgelser er Van Westendorps Price Sensitivity Meter (PSM).

PSM er et værktøj der opstiller et prisinterval, inden for hvilket kunderne er villige til at købe et produkt. PSM finder også den pris, som flest mulige er villige til at betale.

PSM-tilgangen kan anvendes i et interview, eller eventuelt stillet i et spørgeskema, og den involverer to<sup>1</sup> spørgsmål – ved hvilken pris ville du:

1. Opfatte produktet som så billigt at du ville betvivle dets kvalitet?
2. Føle at det var så dyrt at du på trods af kvaliteten ikke ville købe det?

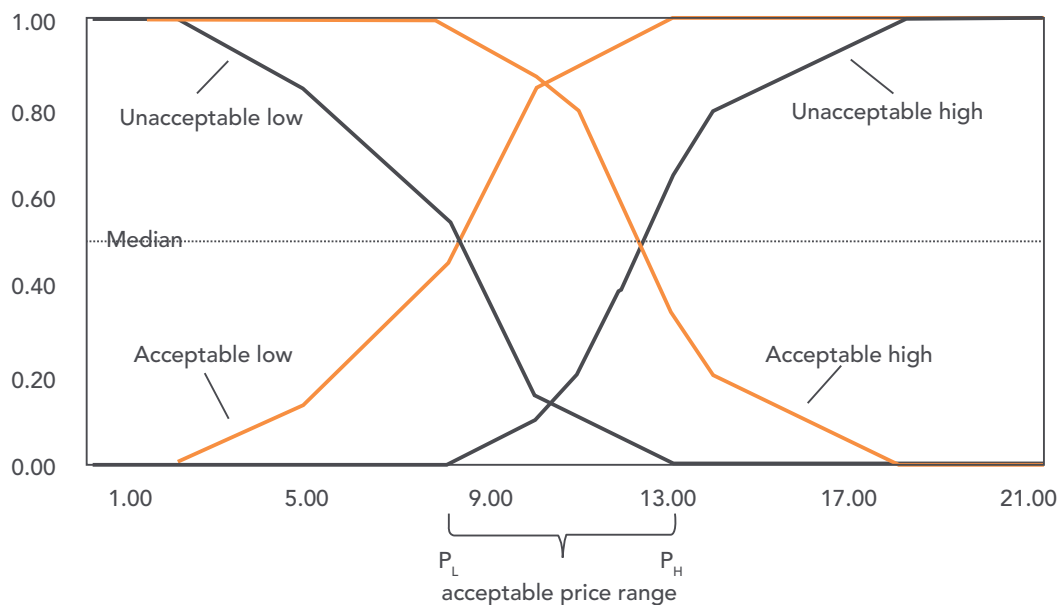
**Tablet 6.9.5 viser et fiktivt resultat for anvendelse af PSM:**

- **Pris:** I kolonnen helt til venstre ses en række priser fra 1 til 21.
- **Frekvens%**, viser frekvensen for ved hvilken pris respondenterne har erklæret produktet så billigt, at de betvivler dets kvalitet. Hvis prisen gradvist sænkes fra 21,00 er det først ved prisen 12,00 at 5% af respondenterne begynder at angive at prisen er for lav til at de tør stole på kvaliteten, mens de øvrige 95% ikke synes den er for lav til at de tør stole på kvaliteten. Jo mere prisen sænkes, jo flere begynder at finde prisen for lav (=utroværdig).

- $L(P)$ , viser de kumulerede frekvenser, men beregnet fra højeste pris til laveste pris. Er  $L(P)$  1,00 synes alle respondenter at den pågældende pris er for lav. Det viser for eksempel at alle synes at 1,00 og 2,00 er for lave priser, og 75% angiver 6,00 som for lav en pris.
- Hvor  $L(P)$  viser uacceptabelt lave priser viser næste kolonne ( $1-L(P)$ ) det stik modsatte, nemlig de acceptable lave priser. Når 90% mener at 4 en uacceptabelt lav pris, mener de resterende 10% at den er acceptabel.
- På samme vis udregnes den uacceptabelt høje pris  $H(P)$  og acceptabelt høje pris ( $1-H(P)$ ), i kolonnerne til højre i tabellen.
- Differencen  $B(P)$  mellem den acceptabelt lave og den uacceptabelt høje pris ses i sidste kolonne til højre. Jo højere værdi for  $B(P)$ , jo flere respondenter vil hverken finde prisen så lav at den sår tvivl om produktet kvalitet, eller for høj i forhold til den kvalitet de forventer.  
Hvor  $B(P)$  er størst, finder man altså prisen, hvor flest vil købe produktet.
- For at bestemme nedre og øvre prisgrænser finder man medianen af de kumulerede frekvenser for hver distribution (50% af den kumulative fordeling).

Pris	Lavt			Højt			Købspris $B(P) = [1-L(P)] - H(P)$
	Frekvens %	Uacceptabel kumuleret $L(P)$	Acceptabel kumuleret $[1-L(P)]$	Frekvens %	Uacceptabel kumuleret $H(P)$	Acceptabel kumuleret $[1-H(P)]$	
1,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
2,00	0,05	1,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
3,00	0,05	0,95	0,05	0,00	0,00	1,00	0,05
4,00	0,05	0,90	0,10	0,00	0,00	1,00	0,10
5,00	0,10	0,85	0,15	0,00	0,00	1,00	0,15
6,00	0,10	0,75	0,25	0,00	0,00	1,00	0,25
7,00	0,10	0,65	0,35	0,00	0,00	1,00	0,35
8,00	0,20	0,55	0,45	0,00	0,00	1,00	0,45
9,00	0,20	0,35	0,65	0,05	0,05	0,95	0,60
10,00	0,05	0,15	0,85	0,05	0,10	0,90	0,75
11,00	0,05	0,10	0,90	0,10	0,20	0,80	0,70
12,00	0,05	0,05	0,95	0,20	0,40	0,60	0,55
13,00	0,00	0,00	1,00	0,25	0,65	0,35	0,35
14,00	0,00	0,00	1,00	0,15	0,80	0,20	0,20
15,00	0,00	0,00	1,00	0,05	0,85	0,15	0,15
16,00	0,00	0,00	1,00	0,05	0,90	0,10	0,10
17,00	0,00	0,00	1,00	0,05	0,95	0,05	0,05
18,00	0,00	0,00	1,00	0,05	1,00	0,00	0,00
19,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
20,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
21,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00

**Tabel 6.9.5.** Tabelmateriale til Van Westendorps Price Sensivity Meter (PSM)



**Figur 6.9.5.** Price Sensitivity Meter (PSM) vist grafisk

I figur 6.9.5 ses tabellens resultat nu afbilledet grafisk. De udregnede kumulerede værdier er indsat med prisen på den vandrette akse og de kumulerede frekvenser på den lodrette akse.

Da uacceptabelt og acceptabelt er inverse ligger deres skæringspunkt på medianen. Derfor ses – mellem skæringspunktet for henholdsvis uacceptabelt og acceptabelt lavt og højt – det prisinterval, hvori priserne er acceptable. Dette prisniveau ligger altså i prisintervallet 8,00 til 13,00.

### 6.9.6 INDIREKTE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER

Som et alternativ til direkte at udspørge kunder om deres WTP findes de indirekte spørgeskemaundersøgelser, hvor respondenterne bliver vist forskellige produktversioner med medfølgende priser, og derefter spurgt om de vil købe produktet.

Denne metode tillader større fleksibilitet, og man kan nu variere på både pris og features, og på typen af respondenter. Samlet set ligger der en fordel i, at respondenterne ikke længere selv skal bestemme en pris, men i stedet blot forholde sig til en given pris, på samme vis som kunder skal i virkeligheden.

Her præsenteres **Conjoint-analyse**, der generelt set bygger på trade-off analyse (afvejning), der muliggør at opdele et produkts pris i forskellige værdisegmenter, der alle svarer til forskellige produktkvaliteter.

Conjoint-analyse er en udbredt teknik inden for marketing generelt. Analysen benyttes til at bestemme, hvilke egenskaber et produkt skal have, og hvordan de skal prissættes.

## Her bestemmes altså værdien af specifikke produktkvaliteter.

Undersøgelsesdeltagerne præsenteres for en række produkter med forskellige features. Deltagerne skal dernæst rangordne produkterne efter hvilke de foretrækker. Fra denne rangordning kan man udlede værdien af en bestemt produkt-feature. Bidraget fra hver enkel feature til den samlede værdi kaldes ofte part-worth.

I figur 6.9.6 ses et eksempel på en Conjoint analyse. Differencen mellem højeste og laveste part-worth noteres som værdiområdet. Hver værdiområdes andel i summen af alle værdiområder (Her er det *Brand*, *Pris*, *Farve*) viser hvor vigtig en givet feature er for undersøgelsesdeltagerne.

Attribute	Level	Part-Worth Utility	Attribute Utility Range	Attribute Importance
Brand	A	30	60-20 = 40	$(40/150) \times 100\% = 26,7\%$
	B	60		
	C	20		
Price	\$50	90	90-0 = 90	$(90/150) \times 100\% = 60,0\%$
	\$75	50		
	\$100	0		
Color	Red	20	20-0 = 20	$(20/150) \times 100\% = 13,3\%$
	Pink	0		

Utility Range Total  
40 + 90 + 20 = 150

**Figur 6.9.6:** Den relative vigtighed af forskellige egenskaber ved et produkt (Breidert, 2006)

I figurens eksempel er prisen vigtigst for respondenterne, mens det betyder relativt lidt for respondenterne, om farven på produktet er rød eller lyserød.

Metoden foretager udregningerne for hver enkel respondent først, hvorefter gennemsnittet beregnes. Det kan eksempelvis være to konkurrerende brands, Microsoft og Apple, der undersøges. Hvis halvdelen foretrækker Microsoft og den anden halvdel foretrækker Apple, vil der i gennemsnit ikke være forskel på de to brands. Derfor er det afgørende at man først udregner præferencen for det enkelte brand individuelt.

Når respondenterne har færdiggjort en Conjoint analyse giver analysen et stærkt vurderingsgrundlag for, hvilke features der er mest attraktive for forbrugerne.



### 6.9.7 FOKUSGRUPPEN SOM MIDDEL TIL INFORMATION

En fokusgruppe er en form for struktureret gruppeinterview, der har som formål at give interviewerne information om gruppens holdninger til et eller flere bestemte emner. Personerne i gruppen er særligt rekrutterede, ud fra nogle fastsatte kriterier, og er ledet af en moderator.

Metodens styrke er, at samtalerne og interaktionen mellem de interviewede kan give mere information end et traditionelt 1-til-1-interview.

Efter diskussionen analyseres de fremlagte meninger. Almindeligvis regnes fokusgrupper for at være særligt egnede til at skabe information om de interviewedes holdninger og normer. Men metoden har også store usikkerheder.

### 6.9.8 VÆRDIANALYSE – HVAD ER PRODUKTET VÆRD I FORBRUGERNES ØJNE

**EVA-modellen** (Economic Value Analysis), kan benyttes til at undersøge årsagerne til den værdi et produkt tilfører brugerne, og forskellighederne i forbrugernes opfattelser. Motivet med undersøgelsen er at blive i stand til at tage mere profitable prisbeslutninger, mens den overordnede ide er at sætte tal på de forskellige kilder og features til produktets værdi for kunderne.

Først når disse værdier er fundet, er det muligt at optimere salgsprisen på produktet. EVA-modellen er sammenfattet i de følgende punkter:

1. **Find salgspriserne på 2–3 konkurrerende produkter** som kunderne mener, er de bedste alternativer til ens eget produkt.
2. **Segmenter markedet.** Kunderne har forskellige ønsker og behov. Så den opfattede værdi af produktet kan også variere markant fra kunde til kunde.
3. **Identificer alle de faktorer der adskiller produktet** fra det, som de konkurrerende produkter kan tilbyde.  
Her kan forbrugerne med fordel spørges direkte om deres meninger, så faktorerne kan identificeres. Hvis forbrugerne ikke inddrages, er der risiko for at overse væsentlige faktorer, som f.eks. kan være: pålidelighed, kvalitet, brugervenlighed, sikkerhed, produkt-egenskaber, image, prestige, kundeservice, garanti, levering, fleksibilitet og design.
4. **Bestem den værdi** som kunderne synes de forskellige egenskaber ved produktet har. Der skal altså sættes tal på, og hvert kundesegment udregnes separat. Metoden der benyttes til dette vil ofte være "Conjoint analysen" som blev præsenteret i kapitel 6.9.6.

5. **Udregn værdien af virksomhedens produkt, segment for segment.** Når salgspriserne på de konkurrerende produkter er fundet (punkt 1), og når værdierne af de egenskaber der adskiller virksomhedens eget produkt i forhold til konkurrenternes, er fastlagt (punkt 4), kan værdien af virksomhedens produkt udregnes. Da markedet blev segmenteret, og da kunderne i de forskellige segmenter forventeligt ser forskelligt på værdierne af produktets egenskaber, bliver produktets værdi også forskelligt for hvert segment. Dermed er der potentiale for at differentiere priserne – så langt som det nu måtte være muligt.
6. **Den tilegnede viden om produktets værdi kan bruges til at beregne det fremtidige salg** ved forskellige salgspriser.

#### **Afgørende for hvilke salgspriser der bør vælges, er også:**

- Substitutionseffekt: Hvis produktet er prissat højt, har kunderne tendens til at være mere prisfølsomme.
- Opfattes produktet som unikt, er kunderne mindre prisfølsomme.
- Jo højere omkostninger ved at skifte mellem produkterne på markedet (shifting costs), jo mindre er prisfølsomheden hos kunderne. F.eks. realkreditlån, ejerboliger, mm.
- Jo sværere det er at sammenligne produkterne, jo mindre prisfølsomme er kunderne.
- Når kunderne opfatter en høj pris som et tegn på høj kvalitet, er de mindre prisfølsomme.
- Fairness effekt: Det er vigtigt at kunderne opfatter prisen som fair. Det kan f.eks. ske ved at sammenligne med konkurrerende produkter, ved at betone medførte besparelser for kunden, osv.

## **6.10 MARKEDSFORMER – MARKEDET ER IKKE ENS, SET FRA KØBERS OG SÆLGERS SIDE**

Markedet er hvor køber og sælger mødes, mødestedet for udbud og efterspørgsel. Men markedet er ikke ens set fra købers og sælgers side. Køber kan bevæge sig ud og rundt på mange markeder, herunder det elektroniske og det internationale, mens sælger kan ofte kun kan operere lokalt eller begrænset (eller omvendt). Så at tale om et egentlig marked, hvor de samme købere og sælgere mødes og fastsætter prisen, er fortid.

I denne bog er markedet set fra sælgers side, da det er sælger der har magten til at bestemme priserne, dvs. hvordan prisen fastsættes i relation til de kunder, som sælger kan kommunikere sine produkter til og tiltrække købere til at vurdere attraktiviteten af at købe.

At køberne så i en række situationer også har en forhandlingskraft er en anden ting. Eks: Nogle købere vælger at forhandle f.eks. tøjpriser i butikker – og ofte med prisreduktioner som resultat.

Markedsform	Eksempler	Indgangsbarrierer for producenter?	Antal producenter	Produkthomogenitet / ensartethed
Monopol (eller markedsdominans)	Visse flyruter, Staten, komm. vandforsyning, centrale bilreservedele, A-brevud bringning	Ja – for ellers ville der hurtigt komme flere udbydere.	1	Nej
Monopolistisk konkurrence	Nye biler, Supermarkeds kæder	Til en vis grad – men formentlig stordriftsfordele i produktion eller markedsføring	Flere	Nej – men forskellene til konkurrenter er ikke større end at pris stadig er en faktor.
Perfekt konkurrence (tendens i retning af)	Råvarer landbrug sprodukter, shipping,	Relativt få – dog er viden og omkostningsdygtighed altid vigtigt	Mange	I praksis vil udbydere altid forsøge at differentiere for at få selv små markedsfordele

**Tabel 6.10** Oversigt over markedsformer

Markeder i forskellige brancher har derfor – grundet forskellig gennemslagskraft, kommunikation, troværdighed, indtrængningsbarrierer, transportomkostninger, osv. – store muligheder for prisforskelle. Ligeledes er der på tværs af industrier store forskelle på både antallet af købere og sælgere, og på hvorvidt virksomheder kan differentiere deres produkter fra konkurrenternes.

Centraliseringsgraden af et marked og differentieringsgraden for produkterne er vigtig for virksomhedernes evne til at prissætte. Er en virksomhed den eneste på markedet, har den væsentligt større mulighed for frit at sætte pris efter kundernes betalingsvillighed end en virksomhed i skarp konkurrence, der ofte vil forsøge at underbyde konkurrenterne.

Eks: Råolieprisernes frie fald i 2015. De følgende afsnit gennemgår markedsformer fra monopol til perfekt konkurrence, der begge giver en teoretisk ramme for de to tidligere beskrevne yder scenarier. På baggrund af diskussionen af de to markedsformer inddrages og diskuteres begrebet markedsstyrke.

### 6.10.1 MONOPOL – ÉN UDBYDER

Markedsmodellen monopol bygger på forudsætningen om et veldefineret marked med en enkelt udbyder. Altså et marked uden direkte konkurrenter, på nær de substitutionsmuligheder som langt de fleste produkter har, der kan tvinge virksomheden ud i priskrig, hvilket muliggør at monopolisten kan sætte prisen så højt som kunderne, og ikke konkurrenterne, tillader det.

Det klassiske eksempel på monopol er den amerikanske olieindustri i slutningen af det 19. samt starten af det 20. århundrede. Efter massivt opkøb havde Standard Oil kontrol over næsten hele det amerikanske marked, hvilket gjorde ejeren John D. Rockefeller til nok den rigeste mand i USA's historie, målt i reel rigdom.

Monopolisten tilpasser udbuddet efter hvad der optimerer profitten, ud fra egen omkostningsstruktur. Dernæst vil monopolisten fastlægge prisen efter efterspørgslen. (Salvatore & Dominick, 2014). Dog med et fornuftigt hensyn til ikke at invitere andre producenter ind på markedet.

Ved i første omgang at bestemme den optimalt producerede mængde, optimeres profitten som funktion af den udbudte mængde. Som alle andre virksomheder er monopolistens profit defineret som omsætning minus omkostninger. Omsætningen er antal solgte varer ganget med prisen – ofte med forskellige priser på forskellige markeder. Monopolisten sætter altså en pris som optimerer profitten.

#### **Case: Kaffesælgeren med monopol**

Prissætningsmekanismen i et monopol vil i følgende afsnit blive illustreret med et simpelt case, der ser på en mobil kaffesælger. Kaffesælgeren er specialiseret i at finde steder med mange kunder, der har tid, behov og lyst til en kop kaffe. Han har altså gode muligheder for salg på en mild dag med mange mennesker udendørs, mens mulighederne er stærkt forringede i regnvejr. Vedkommende er den eneste mobile kaffesælger i området, og der nydes derfor godt af høj efterspørgsel.

Selvfølgelig er der en række omkostninger forbundet med forretningen. Her tages udgangspunkt i variable omkostninger på DKK 5, svarende til omkostningerne på krus, energi, kaffepulver og en serviet. Disse omkostninger er de samme per enhed, uanset om han har solgt 5 eller 100 kopper kaffe i løbet af dagen. Der antages altså ingen stordriftsfordele eller lignende. Ligeledes er omkostningerne uændrede ved skiftende vejrforhold og efterspørgsel.

Først gennemgås forholdene ved høj efterspørgsel. Det kunne eksempelvis være ved mildt og godt vejr og mange mennesker ”på gaden”. Som i andre tilfælde vil en høj pris betyde få solgte enheder, mens en lav pris betyder mange solgte enheder.

Vælger kaffesælgeren at sælge sin kaffe dyrt, vil han naturligt sælge færre kopper kaffe, end hvis han solgte dem billigt. Denne sammenhæng ses i de to første kolonner i Tabel 6.10.1:

DKK, Pris	Mildt, godt vejr – høj efterspørgsel			
	Efterspørgsel	Omsætning	Variable omkostninger i alt ved DKK 5 per enhed	Dækningsbidrag
55	0	0	0	0
50	20	1000	100	900
45	40	1800	200	1600
40	60	2400	300	2100
35	80	2800	400	2400
30	100	3000	500	2500 (optimum)
25	120	3000	600	2400
20	140	2800	700	2100
15	160	2400	800	1600

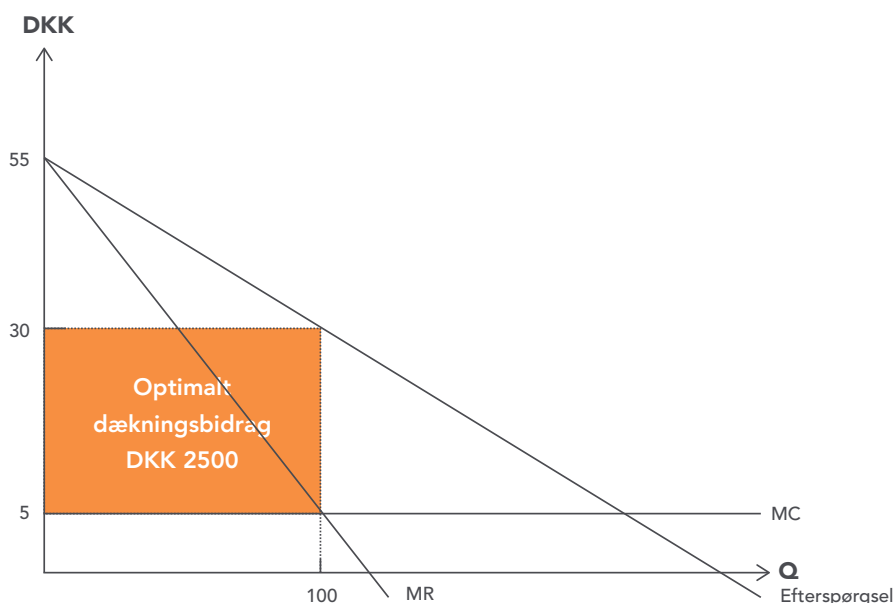
**Tabel 6.10.1** Resultat ved høj efterspørgsel

Omsætningen ved de forskellige prisniveauer fremgår i tredje kolonne, og opnås som altid ved at gange med antallet af solgte enheder. Heraf fremgår det, at når prisen falder, vil omsætningen først stige, indtil et vist punkt. Herefter vil den falde. Bemærk her at både ved en pris på 30 og på 25 opnås en omsætning på 3000.

I kolonnen efter ses omkostningerne, der stiger som antallet af solgte enheder stiger. Ved endelig at trække de samlede omkostninger fra omsætningen opnås dækningsbidraget. Denne ses i sidste kolonne. Heraf fremgår det, at det optimale dækningsbidrag opnås ved en salgspris på DKK 30, hvor dækningsbidraget ligger 2500. Her vil afsættes 100 enheder. Havde prisen været højere, havde det lavere antal solgte enheder formindsket dækningsbidraget. Var prisen lavere, havde den været for lav. For kaffesælgeren, og for prissætteren i almindelighed, ligger problematikken i at finde denne balance, hvor dækningsbidraget er højest.

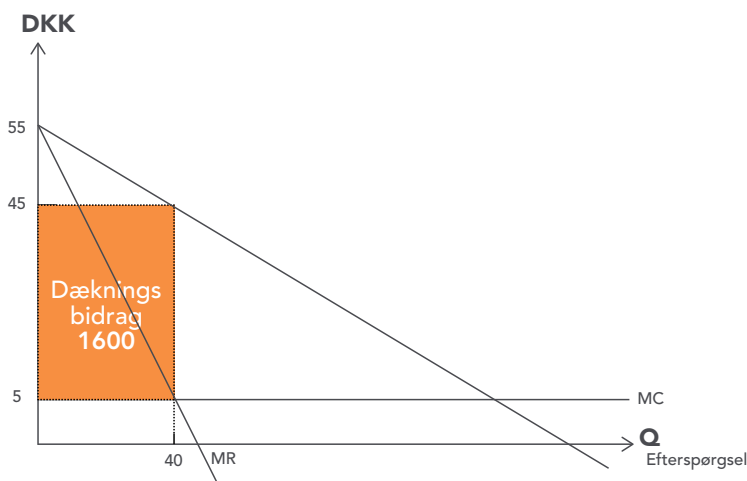
Dette kan afbilledes grafisk. Illustrationen ses i **Figur 6.10.1.a**. Her ses vertikalt på y-aksen DKK, enheden hvormed pris og omkostninger måles. Horisontalt på x-aksen ses Q, altså mængden. Efterspørgselsfunktionen har her en negativ hældning, da en højere pris fører til et lavere antal solgte enheder.

Ligeledes gælder det for MR (den marginale omsætning). Linjen MC (de marginale omkostninger) er vandret, da omkostningerne på DKK 5 per enhed ikke ændres ved ændret antal enheder.



**Figur 6.10.1.a.** Viser optimum ved høj efterspørgsel

Dækningsbidraget illustreres ved det blå rektangel, hvor produktet af siderne giver DKK 2500. Havde kaffesælgeren i stedet gået efter en højere pris, eksempelvis på DKK 45, ville dækningsbidraget være betragteligt mindre. Dette fremgår af Figur 6.10.1.b. Omend prisen er højere, vil faldet i solgt mængde have større betydning. Det lavere dækningsbidrag er illustreret i et rødt rektangel.



**Figur 6.10.1.b.** Suboptimalt dækningsbidrag ved høj efterspørgsel.

Forestil nu samme situation, men med dårligt vejr i stedet. Der er derfor færre mennesker udenfor og derved lavere efterspørgsel for sælgerens kaffe. Uanset pris, er man altså mindre tilbøjelig til at købe en kop kaffe. Folk vil måske hellere hjem end at købe kaffe.

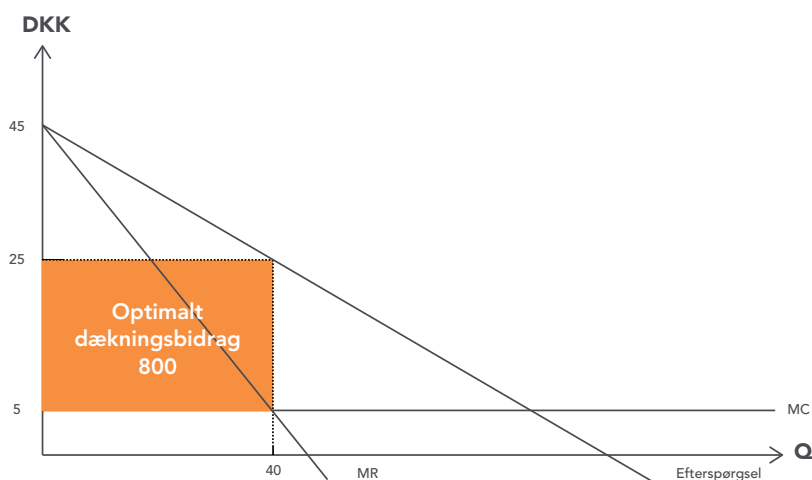
I Tabel 6.10.1.b vises kaffesælgerens driftsvilkår ved lav efterspørgsel. Udregningerne udføres på samme vis som tidligere:

Pris	Dårligt vejr – lav efterspørgsel			
	Efterspørgsel	Omsætning	MC, DKK 5	Dækningsbidrag
45	0	0	0	0
40	10	400	50	350
35	20	700	100	600
30	30	900	150	750
25	40	1000	200	800 (optimum)
20	50	1000	250	750
15	60	900	300	600

**Tabel 6.10.1.b.** Drift ved lav efterspørgsel pga. dårligt vejr.

Det fremgår at dækningsbidraget i optimum nu ligger på DKK 800. Væsentligt lavere end før. Når efterspørgslen falder, vil det mulige dækningsbidrag altså også falde. Af tabellen fremgår det ligeledes, at den optimale pris nu ikke længere er 30, men i stedet 25. Dette ses ligeledes afbilledet grafisk:

Problemstillingerne i denne case er de grundlæggende prissætningsmæssige udfordringer som prissætteren står over for, når det gældende marked kan karakteriseres som monopolistisk. Nedenfor uddybes dette, hvormed der opstilles generelle karakteristika for prissætning i monopol.



**Figur 6.10.1.c:** Optimum ved lav efterspørgsel

## Generel optimering i monopol

I tabellerne i denne kaffesælger-case var det nemt at finde det optimale dækningsbidrag. Den mulige omsætning ved forskellige prisniveauer blev udregnet, og derefter blev omkostningerne fratrukket. Man kunne så i tabellen se ved hvilken pris det højeste dækningsbidrag kunne opnås.

Imidlertid kan dette vises mere generelt ved at benytte afsætnings- og omkostningsfunktioner. Disse funktioner er allerede gennemgået i kapitlerne om omkostninger, men anvendes her i forbindelse med monopol.

I begge tidligere tabeller fremgik omsætningens relation til prisen. Ved både for høje og for lave priser vil den samlede omsætning være lav. Den optimale omsætning er en balance mellem pris og efterspørgsel.

Det gælder derimod ikke omkostningerne, som de var beskrevet i dette afsnit. Den variable omkostning på DKK 5 var gældende for hver enkelt solgt enhed. De samlede omkostninger voksede med andre ord proportionalt med antallet af solgte enheder.

### 6.10.2 PERFEKT KONKURRENCE – PRISKONKURRENCE

Fra et scenarie hvor én virksomhed dominerer hele markedet, ser dette afsnit på det modsatte tilfælde. I dette tilfælde er virksomheden tvunget ud i priskonkurrence på grund af konkurrenter, der alle kæmper om kunderne. Under perfekt/fuldkommen konkurrence er prisen givet udefra af ”markedet”. Dvs. hvor udbud og efterspørgsel møder hinanden, og hvor ingen udbyder kan påvirke udbuddets størrelse. Det er kun markedsdeltagernes forventning til den – set med den enkeltes øjne – udefra givne pris, der bestemmer udbuddet.

Mikroøkonomisk teori definerer en række markedsformer imellem monopol og fuldkommen konkurrence, der alle er karakteriseret ved forskellige former for konkurrence, herunder duopol, oligopol, monopolistisk konkurrence, knækket afsætningskurve, prislederskab mm. Vedr. de særlige konkurrencemæssige vilkår og optimeringstankesæt for hver af disse, må vi henvise til den traditionelle lærebogslitteratur i managerial economics og et par udmærkede danske bøger.

#### Perfekt konkurrence kræver fem betingelser opfyldt:

- Højt antal købere
- Højt antal sælgere
- Produkthomogenitet, der medfører at produkter – på trods af at være produceret af forskellige virksomheder – er ens.
- Nem adgang til, og nem exit fra, markedet.
- Perfekt information. Køberne kender priserne og kvaliteten af alle produkter udbudt af markedets forskellige udbydere.



Det er her afgørende at ingen virksomhed har en markedsandel der er stor nok til selv at påvirke prisen på varen. Virkelighedens industrier afviger altid en smule fra denne teoretiske markedsform, men eksempelvis landbrug, gartneri og råvareindustrien er gode eksempler, da der både er mange købere og sælgere og tæt på perfekt information om de enkelte varer.

Ligeledes er handel med finansielle aktiver såsom aktier og obligationer samt diverse options og futures også fuldkommen konkurrence – med mindre der er dominerende købere eller sælgere.

Helt grundlæggende, så er det at producere mest omkostningseffektivt en meget vigtig succesfaktor for en virksomhed under fuldkommen konkurrence, med landbrug som et godt eksempel. De landbrug der har den mest effektive drift overlever og bliver større – fordi der også er stordriftsfordele – og de andre forsvinder og bliver opkøbt.

Modsat monopolisten kan virksomheder under fuldkommen konkurrence altså ikke selv fastsætte sine produkters pris. Konkurrence betyder at prisen sættes, hvor efterspørgslen møder markedets samlede udbud. Den samlede efterspørgsel er en funktion for samtlige virksomheders udbud. Den her satte pris er den eneste pris, som virksomhederne kan afsætte deres produkter for. Derfor benævner man i perfekt konkurrence virksomhederne som pristagere, ikke prissættere. For den enkelte virksomhed er prisen altså ikke længere en funktion af den afsatte mængde, men i stedet blot en konstant.

De to grundlæggende forskellige markedsformer – monopol og perfekt konkurrence – er nu præsenteret.

I monopol er monopolisten en såkaldt **prissætter**, der optimerer sin produktion på baggrund af efterspørgslen og sin egen omkostningsstruktur, og derefter prissætter på baggrund af mulighederne for at optimere efterspørgsel og omkostninger.

I perfekt konkurrence er den enkelte virksomhed nødsaget til at afsætte dens varer ved markedsprisen og er en såkaldt pristager, og kan kun optimere sin produktion. Dette sker på baggrund af virksomhedens omkostningsstruktur. Så det er kun muligt at være effektiv på omkostninger.

Virkelighedens industrier befinder sig i området mellem disse to ekstreme markedsformer. Ved at se bort fra forudsætningen om produkthomogenitet opstår den teoretiske markedsmodel, monopolistisk konkurrence. Heri findes produktdifferentiering. Andre lignende modeller, så som oligopol og duopol, eksisterer også. Afhængig af markedsform vil den enkelte virksomhed have forskellige indflydelser på at kunne påvirke priserne.

I det følgende afsnit vil vi ikke gå i dybden med disse forskellige markedsmodeller, men i stedet beskrive en afgørende faktor, der i realiteten afgør forskellen i markedsformer. Vi vil kigge på begrebet **markedsstyrke**, der viser i hvilken grad virksomheder kan prissætte over deres omkostninger.

## 6.11 PSD-MODELLEN – FOKUSERER PÅ POTENTIALT FOR EN DYNAMISK PRISPOLITIK

Et gennemgående økonomisk begreb inden for al lære om priser er volatilitet. Volatilitet dækker over variationer over tid. Mulighederne for over tid at kunne tilpasse udbud til efterspørgslen er naturligvis vigtig. Nogle steder er udbud en relativ fast størrelse på et kortere perspektiv, men det kan ændres, hvis efterspørgslen ændrer sig. Nogle produkter skal sælges på kort sigt, ellers er de mere eller mindre værdiløse (f.eks. flødekager og friske jordbær). At kunne måle et markeds samlede volatilitet er derfor af interesse.

Det er ikke tilfældigt at volatilitet står som sidste del i kapitel 6 om information, da volatilitet er **summen** af en række informationsvariable, samt af tilfældigheder.

Volatilitet er en form for markedsineffektivitet og/eller usikkerhed og skyldes ofte, at nogle faktorer er underlagt tilfældigheder. Der er tale om ikke-logiske markedsforhold, og dette giver muligheder for reaktioner med pristilpasninger ud over det normale, og ud over hvad der kan planlægges. Sælgerne skal så at sige hele tiden være oppe på tærerne med at ændre priser til nye volatile forhold.

Volatiliteten er høj, når både udbud og efterspørgsel efter produktet er uelastisk, og når udbud og efterspørgsel reagerer på usystematiske chok. Det kunne f.eks. (på udbudssiden) være kraftige udsving i vejrforhold eller (på efterspørgselssiden) udsving i forbrugertilliden eller produktnyheder.

**Udbudschok:** I 1970'erne kom en finsk videnskabelig undersøgelse, der viste at æg indeholdt et højt niveau af kolesterol. Nyheden medførte, at forbruget af æg faldt 28% i Europa, og forblev lavt. Det medførte lave priser indtil udbuddet havde tilpasset sig – og mange ægproducenter gik konkurs.

Et skoleeksempel på kraftig volatilitet sås i 1930'erne, hvor fænomenet ”svine-cyclus”, havde kraftig indvirkning på svinepriserne. Når prisen på svin var høj, ville landmændene indstille sig på at øge produktionen. Efter 10–12 måneder ville det resultere i et øget udbud, der medførte prisfald. Det ville få landmændene til at nedjustere produktionen, og efter 10–12 måneder ville det formindskede udbud igen medføre prisstigninger.

Denne 2-års cyklus ville gentage sig med op- og nedjusteringer af produktion og tilsvarende fald og stigninger i priserne. Det essentielle er, at hvis svinekød havde været lettere at lagre, havde volatiliteten (prisudsvingene) været mindre. Fordi produktet svinekød er meget let fordærveligt, reagerer priserne i høj grad på udbudsændringer.

### **For at forstå volatilitet introduceres i dette afsnit PSD-modellen:**

PSD-modellen er et værktøj til at forstå faktorerne bag, samt at håndtere, volatilitet. **Den består af de tre faktorer: Product, Supply og Demand** (produkt, udbud og efterspørgsel).

Den fungerer ved at give et samlet billede af en lang række afgørende undervariable, der alt sammen koges ned til en værdi, der er direkte sammenlignelig imellem både industrier og enkelte virksomheder. Dette bliver helt afgørende i senere kapitler om metoderne i prissætning, herunder særligt dynamisk prissætning, der er stærkt afhængige af at kunne arbejde med volatilitet.

Udbud og efterspørgsel, (supply og demand), er gennemgående elementer i nærmest al økonomisk analyse og teori. Hvorfor så inddrage "product" som en selvstændig kategori? Forklaringen ligger i at PSD ikke er en teoretisk model, der skal beskrive generelle sammenhænge, men derimod et værktøj, der skal anskueliggøre praktiske sammenhænge og føre til direkte handlen.

I PSD-modellen beskriver **Product** afgørende produktkarakteristika: Om produktet kan oplagres, og hvorvidt det kan substitueres med andre beslægtede produkter.

I klassisk økonomisk teori vil dette falde ind under til dels demand og til dels supply. Men i praksis beskriver produkt-kategorien dog disse karakteristika bedre.

Hvorvidt produktet kan oplagres drejer sig ikke om en virksomheds udbud, men i stedet om afgørende specifikke produktkarakteristika. Disse er uafhængige af den enkelte virksomheds produktionsforhold. Desuden er den faktiske tilgængelighed af lagring, og i visse tilfælde regulering af samme, afgørende undervariable.

Hvorvidt produktet kan substitueres er forbundet med efterspørgslen, men det afhænger også af i hvilken grad substitutprodukter rent faktisk udbydes. Samt af i hvilken grad det enkelte produkt er differentieret på markedet.

At beskrive disse karakteristika som product, frem for enten demand eller supply, fungerer derfor bedre, når man skal vurdere praktiske sammenhænge. F.eks. kan et ikke solgt flysæde, en ikke solgt koncertbillet eller ikke udlejet hotelværelse, ikke lagres. Det er tabt.

Friske jordbær har begrænset holdbarhed ligesom piskefløde. Mens en lang række produkter kan lagres og sælges senere.

**Supply** dækker muligheder og omkostninger ved kortsigtet at ændre i produktionen, såvel op som ned.

**Demand** dækker over variationen og forudsigeligheden i efterspørgslen, der også kan have stor variabilitet. Såvel over tiden, som pga. tilfældigheder.

**PSD opsummeres i følgende 6 spørgsmål, som er grundstenene i PSD-indexet:**

- Hvor fleksibel er produktionen på kort sigt?
- Hvor omkostningsfyldt er det at ændre produktionen på kort sigt?
- Kan produktet oplagres?
- Hvor meget ændrer efterspørgslen sig over en beslutningsperiode?
- Hvor forudsigelig er efterspørgslen?
- Kan produktet substitueres?

PSD-indexet er opdelt i S og D, hvor af S dækker over de 3 førstnævnte spørgsmål, og D dækker de 3 sidstnævnte. Til hvert spørgsmål er opstillet 3–5 generiske svarmuligheder, der hver indeholder en numerisk værdi. De numeriske værdier tilhørende spørgsmålene i henholdsvis S og D summeres, og placeres til sidst i PSD-indexet, se **figur 6.11**. Disse endelige værdier er generiske og er derfor direkte sammenlignelige på trods af både grænser, brancher og enkelte virksomheder. Spørgsmål og generiske svarmuligheder ses nedenfor.

### **S (SSP) – udbudsvolatilitet**

Supply – Hvor fleksibel er produktionen på kort sigt? (kort sigt er ca. 3 måneder)

1. Produktionen kan ændres mere end 40%
2. Produktionen kan ændres mellem 30 og 40%
3. Produktionen kan ændres mellem 15 og 30%
4. Produktionen kan ændres under 15%

Supply – Hvor omkostningsfyldt er det at ændre produktionen på kort sigt?

1. Koster mindre end 5% af de gennemsnitlige omkostninger
2. Koster omkring 15% af de gennemsnitlige omkostninger
3. Koster omkring 25% af de gennemsnitlige omkostninger
4. Koster mere end 30% af de gennemsnitlige omkostninger

## Product – volatilitet

1. Produktet kan oplagres i over et halvt år, uden væsentligt tab i værdi
2. Produktet kan oplagres i op til et halvt år, uden væsentligt tab i værdi
3. Produktet kan oplagres i 14 dage uden væsentlig tab i værdi
4. Produktet kan kun oplagres få dage, eller slet ikke

**D (DDP) – efterspørgselsvolatilitet**

Demand – Hvor meget ændrer efterspørgslen sig over en beslutningsperiode?

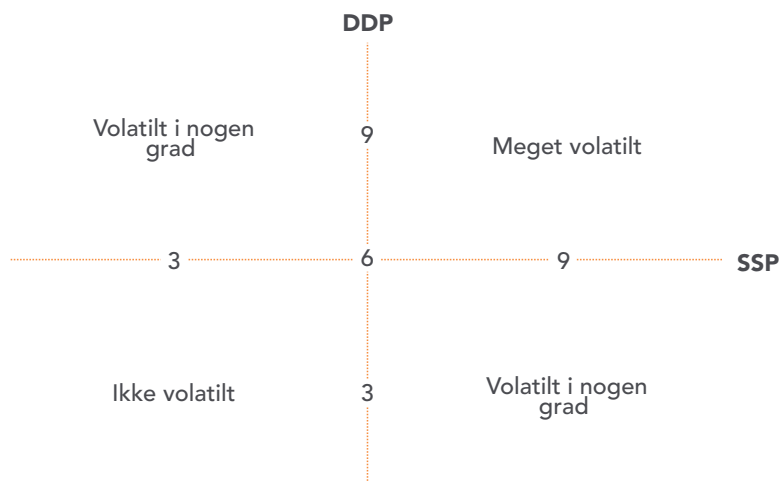
1. Årstidsvariationen er maksimalt 10% (mælk og mange fødevarer)
2. Mellem 10 og 30% (hotelværelser set på ugebasis)
3. Mellem 30% og 50%
4. Mellem 50% og 90% (turistprodukter)
5. Over 90% (juletræer)

Demand – Hvor forudsigelig er efterspørgslen?

1. Udsving er uforudsigelige (udbedring af storm- og oversvømmelseskader)
2. Udsving kan delvist forudsiges (efterspørgsel efter feriesommerhusophold)
3. Prognoser er ofte rigtige (efterspørgsel efter hotelværelser)
4. Udsving er forudsigelige (efterspørgsel efter fødevarer)

Product – Kan produktet substitueres?

1. Produktet kan nemt substitueres
2. Produktet kan i nogen grad substitueres
3. Produktet kan ikke substitueres



**Figur 6.11:** PSD-indekset

Med udgangspunkt i de seks spørgsmål placerer PSD-indekset altså produktet i et af de fire felter, der viser i hvilken grad produktet er volatilt. Meget information koges altså ned til en meget enkel, men informativ værdi, der er direkte sammenlignelig på tværs af grænser, brancher og virksomheder.

### Eksempel på PSD-indeksering – Hotelværelser:

**SSP:** Udbuddet af hotelværelser kan på kort sigt ikke ændres. Det kræver opkøb, ombygning eller nybygning. Det er endvidere dyrt at bygge. Desuden kan hotelværelser selvsagt ikke oplagres. Nogle nye services som AirBnB kan marginalt øge udbuddet. Ved nogle services, som eksempelvis frisørtider, ser kunderne sig tilfredse med at blive skrevet op til en plads i fremtiden, hvormed servicen principielt set oplagres. Dette er dog ikke tilfældet ved hotelværelser, da man som kunde oftest ikke er fleksibel i forhold til tidspunktet for ens hotelophold. Er der optaget, må man finde noget andet. **Altså:**

Produktionen (udbuddet af hotelværelser) kan ændres under 15% på kort sigt	= 4 point
Det koster mere end 30% af de gns. omkostninger at ændre produktionen på kort sigt	= 4 point
Produktet kan ikke oplagres	= 4 point
<b>Den samlede SSP-score er derved</b>	<b>= 12 point</b>

**DDP:** Årstidsvariationen er på omkring 30%. Efterspørgselsvariationer er temmelig forudsigelige, og forskellige prognoser er derfor i høj grad rigtige. Vigtige arrangementer i byen betyder højere efterspørgsel. Et skoleeksempel herpå er OL eller mesterskaber i vigtige sportsgrene, der altid vil forøge efterspørgslen på hotelværelser. Desuden er variationen ekstremt sæsonbetinget, og derved forholdsvis let at forudsige. Set fra det enkelte hotels synspunkt kan hotelværelser meget nemt substitueres. Kun meget få hoteller kan positionere sig som absolut unikke, og et værelse på et hotel kan nemt substitueres af en konkurrent. Hostels og nyere netværksbaserede løsninger som Couch-surfing og AirBNB udgør også en kraftig faktor i substitution. **Altså:**

Årstidsvariationen er mellem 10 og 30%	= 2 point
Prognoser er ofte rigtige	= 3 point
Hotelværelser kan nemt substitueres	= 1 point
<b>Den samlede DDP-score er derved</b>	<b>= 6 point</b>

Ved at indsætte tallene (SSP=12, DDP=6) i figur 6.11, ses det altså at markedet for hotelværelser ligger i grænseområdet mellem at være "volatilt i nogen grad", og at være "meget volatilt".

# 7 PRISSÆTNINGS-MODELLER & -METODER

## 7.1 FORMÅLET MED DETTE KAPITEL

Der er tendens til at købere af alle slags varer og services, blandt andet med Internettets hjælp, bliver mere og mere bevidste om både udbud, priser, kvalitet, ydeevne, serviceniveau og leverandørernes troværdighed.

Derfor er det også nødvendigt for sælgerne at blive mere og mere bevidste om værdien af de produkter de leverer, og at få fortalt køberne om disse værdier.

At forstå at tage sig betalt for at indbygge og levere værdiskabende tiltag i produkterne er en stor opgave for virksomhederne, og dette kapitel vil fokusere på hvordan virksomhederne kan prissætte de værdiskabende tiltag.

Da kunder har forskellig opfattelse af et produkts værdi, og af de værdiskabende tiltag der er lagt i det, er det naturligt at prissætte tilsvarende forskelligt overfor kunderne, i det omfang det nu engang er muligt.

Det er vigtigt for en virksomhed at kende kundernes volatilitet og dermed prisfølsomhed i relation til priserne på produkterne. Med den tilegnede viden er opgaven derefter at prissætte forskelligt for så mange segmenter af kunderne, som det er praktisk muligt at segmentere i.

At kende prisfølsomheden hos kunderne er en stor og vanskelig opgave, bl.a. fordi den kan ændre sig meget nemt og meget hurtigt.

Så virksomheden der, bare nogenlunde, kan besvare følgende spørgsmål, vil have et godt udgangspunkt:

1. Har virksomheden segmenteret kunderne i relation til de værdier, som produktet skaber for dem?
2. Har virksomheden andre supplerende segmenteringer på kunderne?
3. Har virksomheden forsøgt at fastlægge prisfølsomhederne hos kunderne i disse segmenter?

### 7.1.1 HISTORIEN BAG FASTE PRISER – OG HVOR FASTE PRISER KAN ANVENDES

I supermarkeder er der typisk prisskilte og faste priser på alle varer. Man står ikke ved kassen og diskuterer priser. Man betaler prisen. Det samme gælder i en lang række andre butikker. At forhandle om prisen er i de fleste detailbutikker ikke et større emne.

Dog er det ikke ualmindeligt at forhandle priser i for eksempel tøjbutikker og ved større smykke køb, hvor der relativt nemt kan opnås 10–20% rabat, hvis en kunde tager mod til sig, og forhandler.

Kommer det til handel med brugte biler, hushandler, B2B handel, mm., bliver det nærmere reglen end undtagelsen at der forhandles om prisen. En forhandling, hvor parternes forhandlingsevne og kommunikationsevne kan blive afgørende faktorer i et spilteoretisk forløb.

Når en sådan forhandling er afsluttet, ved ingen af parterne hvem der vandt. Kunne kunden have opnået en yderligere rabat – eller var det overhovedet nødvendigt for sælgeren at give afslag for at få salget hjem?

I en større virksomhed vil det være vanskeligt at uddelegere en sådan forhandlingsmulighed i større stil, så for at ekspedienten kan fokusere på at have en god kontakt til kunden og fortælle om produktets fordele, vælger mange virksomheder muligheden for at give rabatter som en del af en sælger-kunde forhandling.

Prisen er som udgangspunkt hvad den er – og sælgeren kender meget præcist grænserne for eventuelle rabatter. Hermed kan der ansættes sælgere som alene skal varetage den kunde- og produktrelaterede kommunikation, og som ikke kommer i de for dem ubehagelige forhandlinger om rabatter. Men at give rabatter kan i mange tilfælde være rigtigt, så at afskrive dem kan også være at miste kunder.

Centralt i valget mellem at have faste priser eller at åbne for rabatter og forhandlinger er, at det uden faste priser bliver langt mere tidskrævende for sælgeren at afslutte en handel, og at køberen ofte vil få en lavere pris end nødvendigt for at gennemføre handlen. Derfor vil mange ledere hellere sælge til en fast pris og derigennem effektivisere salgsprocessen.

Men loyale kunder er vigtige for rigtig mange virksomheder, og derfor indføres der ofte bonussystemer i detailhandelsledet, der skal give kunden opfattelsen af at få rabat.

## **7.2 PRISDISKRIMINERING – KUNDER ER FORSKELLIGE OG SKAL DERFOR BEHANDLES FORSKELLIGT**

Kunder har forskellige behov, forskellige købsmotiver, forskellige ressourcer og indkomster, forskellige vaner, anvender forskellig tid til at orientere sig om alternativer, har forskellig mobilitet, og har generelt meget forskellige karakteristika.

Der er forskel på at sælge en flybillet eller et hotelværelse til en børnefamilie, eller til en konsulentvirksomhed. Børnefamilien vil typisk bestille i god tid, søge efter den billigste billet og i hvert fald i nogen grad være fleksibel med afgangstiden. Virksomheden vil derimod ofte bestille billetten tættere på afgang, da et møde oftest planlægges med kortere varsel end en familieferie.



Samtidig har virksomheden ofte flere penge at gøre godt med end børnefamilien har, og vil derfor i sidste ende vælge efter afgangstiden, frem for prisen.

På samme vis kunne nævnes et utal af andre eksempler. Kunder er individer, og prissætningen bør derfor målrettes med individuelle priser. En sådan målretning af prissætningen sker gennem prisdiskriminering.

*”Den virksomhed der behandler en kunde præcis som den behandler alle andre kunder, behandler reelt kunden som om han ikke er noget.”* (Pepper & Roggers, 1997)

### 7.2.1 ACCOUNT SEGMENTERING – SEGMENTER VIRKSOMHEDENS KUNDER

Tidligere i denne bog blev det beskrevet hvordan en monopolist, på baggrund af information om efterspørgsel og omkostninger, kan profitoptimere sin pris og produktion.

I dette kapitel tages der højde for forskelle i efterspørgslen hos forskellige kundesegmenter.

Potentialet i disse forskellige segmenter realiseres igennem prisdiskriminering, som indebærer forskelle i pris eller andre salgsbetingelser, der ikke afspejler, eller begrundes med, forskelle i omkostninger.

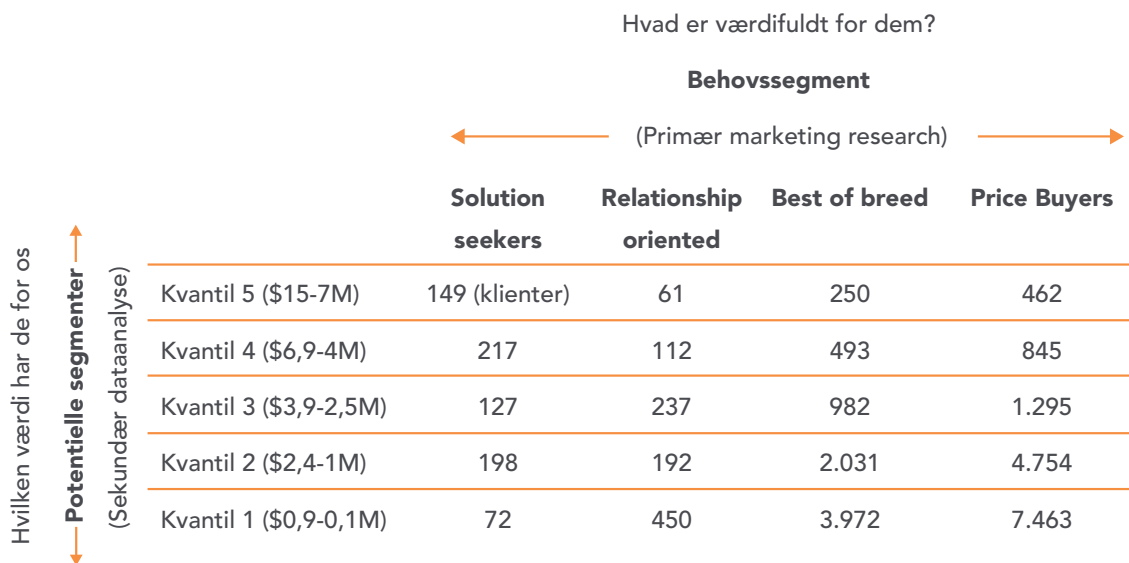
Som købmanden, der kender sine kunder og forhandler på baggrund af dette kendskab, lader prisdiskriminering virksomheden målrette dens priser og derved opnå store fordele. Jo mindre tydelig prisdiskrimineringen er for kunden, jo større er mulighederne for at kunne opretholde den.

Ved værdibaseret salg er det centralt at segmentere kunderne, med udgangspunkt i fælles behov, købspræferencer og købsprocesser for det enkelte segment. Nedenfor ses dette eksemplificeret i en to-gange-to tabel.

**Lodret** er kunderne segmenteret efter den værdi de har for virksomheden (hvad de omsætter for).

**Vandret** er kunderne segmenteret efter hvad de vurderes at tillægge højest værdi:

- Er kunden primært fokuseret på at få leveret løsninger? (**Solution seekers**)
- Går kunden primært efter et godt forhold til den sælgende part? (**Relationship oriented**)
- Vælger kunden den virksomhed der kommer med det samlet bedste tilbud? (**Best of breed**)
- Har kunden primært sit fokus på at købe til den laveste pris? (**Price buyers**)



**Figur 7.2.1:** 2-dimensionel B2B segmentering

En sådan kortlægning er kun mulig hvis virksomheden har tilstrækkelig indblik i dens kunder. At have data, information eller informationsindsamlingssystematik til rådighed, er altså helt afgørende som grundlag for beslutningstagningen.

Når det kommer til værdibaseret salg er segmentering bredt anerkendt som en vigtig kilde til strategiske fordele. En sådan segmentering udgør fundamentet for at definere en value proposition (et værdi-tilbud til kunden). Dette gennemgås i de efterfølgende afsnit.

## 7.2.2 SÅDAN SEGMENTERER DU BEDST

**Tre trin** er ifølge forskningen centrale for at nå forbrugerne mest effektivt:

1. **Identificer og bestem variablerne til undersøgelsen**, i overensstemmelse med målsætningen for din segmentering.
  - Undersøg og dobbelttjek mål og nødvendige forudsætninger i din segmentering. eks: geografi, alder, køn, livsstil, købsmængde, indkomst, loyalitet, genkøb, mobilitet, mangelighed, og mange flere muligheder. Her kan Big Data være en stor hjælp.
  - Kortlæg og forstå de drivere, der påvirker hvert enkelt mål i din segmentering.
  - Identificer de variabler, der påvirker driverne og forstå, hvordan de gør det.
  - Prioriter variabler.
    - Fokus bør være på, hvordan disse sandsynligvis bør afsløre de faktiske drivere, hvoraf kun de vigtigste skal udvælges.

## 2. Indsaml og undersøg information.

- Indsaml information
  - Information bør hentes fra virksomhed og marked.
- Ofte er ønskede data ikke tilgængelige i en ønsket eller behandlet form. Indsaml data gennem primær forskning, f.eks.:
  - Fokusgrupper, eller
  - Målinger (surveys)
- Bestem, hvilke af de analytiske værktøjer, der er mest relevante for indsamling af data og undersøgelsesretning; for eksempel:
  - Conjoint-analyse
  - Discrete choice-modelling

## 3. Etabler en prioriteret rangorden af målgrupper med det formål at beskrive slutforbrugerprofiler.

- Anvend dataundersøgelse som grundlag for etablering af større basissegmenter
  - F.eks. baseret på husstandsindkomst eller uddannelse
- Kortlæg alle segmenter for at identificere ligheder
  - Disse fællestræk bør fungere som konsolideringsværktøj
  - Konsolidering fungerer som et forenklingsredskab i forhold til styring af dine ændringer
- Betragt hvert segment fra flere niveauer for at udvikle mere finjusterede forbrugerprofiler.
- Prioriter samtlige finjusterede segmenter i forhold til, hvordan deres performance må forventes at påvirke virksomheden i at nå dens mål
  - Det bør løbende vurderes hvordan hvert segment præsterer, i forhold til at nå virksomhedens mål.

Dataindsamling og analyseprocesser afhænger i væsentlig grad af den type segmentering, som virksomhedens produkt/service og branche foretager. Der er ofte en overflod af data, som ikke altid er direkte relateret til segmenteringens behov.

Dataelementer kan bidrage til en virksomheds forskellige fokuspunkter. Men kun et kombineret fokus gør det muligt at forstå det fulde billede. Som virksomhed er det afgørende at forstå at kun resultatorienterede data vil danne et godt grundlag for udarbejdelse af nødvendige løsninger.

### 7.2.3 PRISDISKRIMINERING – ET TEORETISK PERSPEKTIV

Hvis segmentering anvendes korrekt, kan den være en stærk drivkraft til at identificere såvel de opfyldte kundebehov, som de ikke tilfredsstillende kundebehov.

Måske køber et helt segment slet ikke produktet, fordi de finder det for dyrt. Samtidig er der måske andre, der er villige til at betale meget mere, fordi et givent produkt eller service kan være utroligt værdifuldt, specielt for dem.

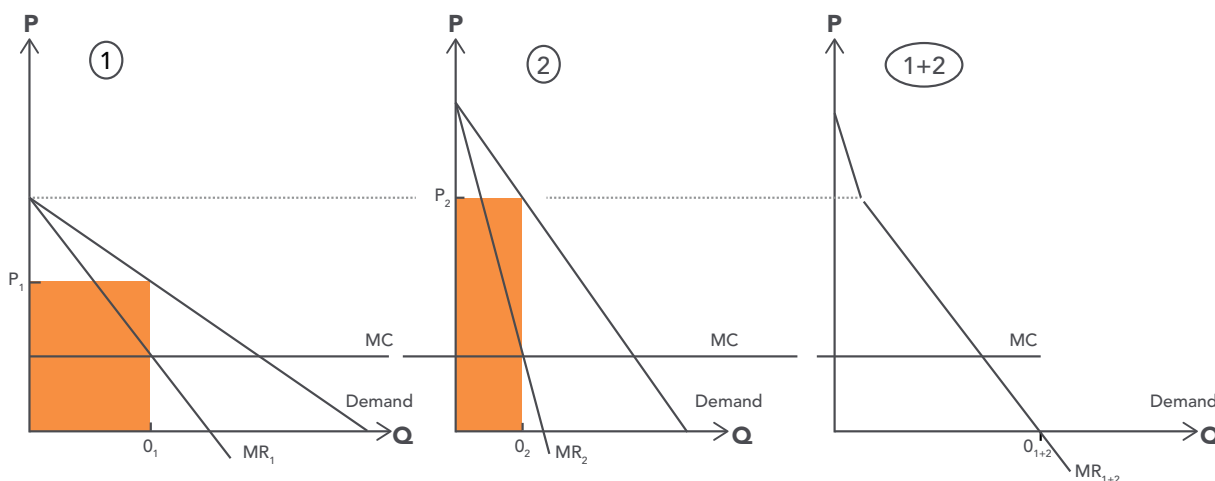
Det helt grundlæggende i prisdiskriminering er at identificere kundesegmenter med forskellig priselastisitet. Altså kunde grupper, der i forskellig grad er sensitiv over for prisændringer. En sådan forskel ses illustreret i figur 7.2.3.

Først ses på prisdiskriminering ud fra et teoretisk perspektiv. Den **simpleste** udførelse af prisdiskriminering er at sælge det samme produkt til to forskellige segmenter, til to forskellige priser.

Det kunne være ved at sælge sit produkt til en lav pris til professionelle håndværkere og til en højere pris til ”gør-det-selv-folket”.

Teoretisk set vil man anskue en sådan udførelse af prisdiskriminering som afsætning af en vare på to markeder. Hvert segment ansues altså her som et marked.

Hermed skal ikke nødvendigvis forstås geografisk adskilte markeder, men markeder hvor efterspørgslen har forskellig priselastisitet. Altså med forskelle i, hvor sensitive køberne er overfor prisændringer, og derved hvor villige de er til at betale en forskellig pris for det samme produkt. Der forudsættes et monopolistisk marked (kun én udbyder) eller et oligopolistisk marked (kun nogle få udbydere).



**Figur 7.2.3:** To markeder – som udtryk for to forskellige kundesegmenter

Figur 1 og 2 repræsenterer to forskellige markeder, udgjort af forskellige kundesegmenter. I begge tilfælde tages udgangspunkt i en monopolistisk markedsstruktur.

Begge markeder viser en efterspørgselskurve, der viser en sammenhæng mellem pris og solgt mængde. Der er negativ sammenhæng mellem prisen,  $P$ , og den efterspurgte mængde,  $Q$ .

Altså, jo højere pris, jo færre solgte varer – jo lavere pris, jo flere solgte varer. Denne kendte sammenhæng er hvad der omtales som *law of demand*. **Efterspørgselsloven**.

I forbindelse med prisdiskriminering er det essentielle de to markeders forskellige hældning på efterspørgselskurven. Den forskellige hældning illustrerer forskellig priselasticitet, og dermed kundernes helt forskellige reaktioner på prisændringer. Denne forskellighed er en nødvendig forudsætning for overhovedet at påbegynde en proces med forskellige priser. Det er naturligvis også en forudsætning, at kunderne kan holdes adskilte, for ellers vil mange jo søge at købe til den laveste pris. Afgørende er dog også hvor stor en gevinst der er ved at jage den laveste pris.

*Eks. 1: For nogle år siden solgte IBM computere til studerende med 10% rabat. Men rigtig mange ikke-studerende kunne i vennekredsen finde en studerende – så mange ikke-berettigede kunne også få fingre i denne 10% rabat.*

*Eks. 2: Bageren i Frederiksberg Centret giver 10% rabat til studerende – men denne gevinst er for lille til at ret mange gider misbruge den – så derfor kan den virke.*

I **figur 1** er efterspørgselslinjen fladest, hvilket viser at kunderne på dette marked har en høj priselasticitet, altså reagerer mere på en prisændring. Derfor vil en ændring i prisen have en stor effekt på den efterspurgte mængde.

Det omvendte gælder **figur 2**, der er væsentligt mere stejl. En ændring i prisen vil medføre en væsentligt mindre ændring på den efterspurgte mængde. I forlængelse heraf fremgår det, at kunderne i figur 2 generelt er villige til at betale en højere pris end kunderne i figur 1.

Profitmaksimering i denne markedsstruktur er defineret ved den produktionsmængde,  $Q$ , hvor  $MR = MC$  for begge markeder.

Ved at udnytte at de to markeder er forskellige, kan den optimalt omsatte mængde, og ikke mindst profitten, øges. Da det er det samme produkt der sælges på begge markeder, er  $MC$  ens på tværs af markederne. I optimum er  $MR_1 + MR_2 = MR_1 + 2 = MC$ , da man ellers, uden at ændre på den producerede mængde, kunne foretage en ændret fordeling af den sidste enhed mellem markederne. Derved øgedes den totale omsætning, hvilket ville øge indtjeningen.

Der er her ikke tale om to adskilte markeder i ordets konventionelle forstand, men om to forskellige markedssegmenter. Disse ansues teoretisk set som adskilte markeder.

*Det afgørende i prisdiskriminering er at identificere segmenter med forskellig priselasticitet og at målrette prissætningen mod disse segmenter. Samt at kunne holde disse segmenter helt eller delvist adskilte. Så kan virksomheden høste værdien af at forskellige kundesegmenter tillægger det samme produkt forskellig værdi.*

Som nævnt i det tidligere afsnit om omkostninger, er det her afgørende at tage højde for en virksomheds omkostningsstruktur, da det kun med denne i betragtning er muligt at vurdere hvilke fordele prisdiskrimination medfører. Er størstedelen af omkostningerne faste, vil differentierede priser og den dermed øgede omsætning muliggøre store profitsummer. Hvis de fleste omkostninger derimod er variable og – hvad der er det mest normale i moderne produktion – falder med antallet af producerede varer, så er potentialet endnu større.

**Betingelser for at segmentering, og dermed prisdiskriminering, er succesfyldt:**

- *Flere segmenter eller markeder, hvor det er muligt at holde forskellige priser.*
- *Forskellig priselasticitet, og nok forskellighed til at retfærdiggøre at der prisdifferentieres – en helt afgørende forudsætning*
- *At segmenterne eller markederne kan holdes adskilte.*
- *At det er juridisk OK at tage forskellige priser.*

Når service eller andre værdiskabende faktorer spiller en afgørende rolle, og når kunderne er villige til at betale ekstra for specifikke services, kan prisdiskriminering alligevel ofte gennemføres, om end i et konkurrencemæssigt miljø. Kundens opfattelse af højere værdi, pga. service, vil være den lidt højere pris værd.

Hvor godt disse betingelser kan opfyldes, afgør i hvilken grad prisdiskrimineringen er succesrig. Afhængigt af dette findes der tre grader af prisdiskrimination. Disse tre grader gennemgås i de følgende afsnit.

#### **7.2.4 PRISDISKRIMINERING I FORSKELLIG GRAD**

Forskellen mellem de forskellige grader af prisdiskriminering bestemmes af i hvilken grad, virksomheden kan overføre segmentering til den egentlig prissætning.

Ved **første grads prisdiskriminering** er virksomheden i stand til at sætte en pris for hver enkelt kunde. Dette kaldes derfor perfekt prisdiskriminering. Derved sættes prisen på det maksimale niveau, som kunden er villig til at betale. Set fra virksomhedens synspunkt er dette naturligvis en enorm fordel, da der her fanges mest mulig værdi. Det ses eksempelvis, hvor virksomheden udgøres af højt kvalificerede fagfolk, som advokater, der er i stand til at opkræve hvad de mener den enkelte forbruger er villig til at betale for deres ydelser. Dette er derfor ofte kun muligt, når der er et relativt lille antal købere at administrere.

Ved **anden grads prisdiskriminering** er virksomhederne rent faktisk ikke i stand til at skelne mellem de forskellige typer af forbrugere. Dog kan priserne alligevel differentieres efter segmenter. Differentieringen foregår enten på basis af tid og nødvendighed, eller på basis af størrelsen på den efterspurgte mængde. Dette udøves eksempelvis med mængderabatter. Jo mere der købes, jo mere spares der. En stor pakke med sæbepulver er oftest billigere i brug end en lille pakke. Diskriminationen foregår for eksempel her mellem familiekunder og aleneboende kunder.

Et andet eksempel kan være den forhøjede pris, der ofte betales for ekspres-leveringer. Det ses for eksempel på en række webshops. Omkostningerne ved at fragte hurtigt er ofte de samme som ved langsommere fragt. Forskellene i pris opstår ofte udelukkende på baggrund af segmentering. Man kan spørge sig selv: Hvem bestiller ekspres-leveringer? Det er dem, der ikke kan vente, og derved dem, der er villige til at betale ekstra.

**Tredje grads prisdiskriminering** er den oftest anvendte form for prisdiskriminering, da den oftere end de førnævnte praktisk kan lade sig gøre. Dette sker når virksomhederne segmenterer forbrugerne på to eller flere måder for en given vare eller tjenesteydelse, på et givet tidspunkt. For eksempel kan kunderne adskilles efter type og efter den tid på dagen, hvor varen købes eller servicen tilbydes. Et afgørende karakteristika er at flere variable benyttes i den segmentering, der ligger til grund for prisdiskriminationen. I praksis ses dette udført, når eksempelvis teatre og udbydere af offentlig transport sætter forskellige priser for voksne og børn, unge, studerende og pensionister. Særligt i USA ses dette også udført for krigsveteraner.

Her kan vi vende tilbage til eksemplet med flyselskaber. Der kan skelnes mellem børnefamilier og virksomheder både på kundetype, på hvor ressourcestærk kunden er, og på adfærd – hermed ment i hvilken sammenhæng flybilletterne købes. En brugt metode for luftfartsselskaber er, at hvis en potentiel kunde vender tilbage for at undersøge en bestemt flyafgang flere gange, så forhøjes priserne. Dette skyldes, at købere ofte indvilliger i at lægge et ”købsfodspor” = cookie hos sælgeren, der derved får en meget nyttig information.

Det kan dog her være vanskeligt matematisk at udregne et nøjagtigt optimalt output. Omkostningerne kan nemt kortlægges, men forsøg med at opstille efterspørgselsfunktioner og kurver for de forskellige segmenter er ikke nødvendigvis brugbare. Det behøver dog ikke i praksis at begrænse udførelsen. At man ikke kender den præcise efterspørgsel er ikke et argument for ikke at segmentere. Der er megen usikkerhed og volatilitet – men det er helt afgørende alligevel at forsøge at segmentere markedet og prissætte forskelligt.

Der findes en række alternative metoder, hvorpå en virksomhed kan prisdiskriminere. *Rabatkuponer som i USA* fungerer i praksis på samme vis som en sænket pris – et produkt bliver dermed mere overkommeligt at anskaffe sig.

Rabatkuponer har den effekt, at de kan målrettes meget præcist mod specifikke segmenter. De kan uddeles i bestemte områder eller placeres i bestemte blade. Desuden ønsker nogle kundesegmenter simpelthen ikke at bruge kuponer. Disse kan derfor beskrives som mindre prissensitive. Derved muliggøres prisdiskrimineringen.

*Two-part Tarifs* giver også mulighed for prisdiskriminering. Som navnet siger, deles prisen her i to betalinger. Et eksempel kan være betaling både for et medlemskab og for at benytte en række produkter. Det ses hyppigt benyttet i golfklubber, hvor nogle bliver medlem af klubben, men sjældent benytter golfbanen. Havde man udelukkende betalt for at bruge golfbanerne, havde golfklubberne ikke kunnet tjene meget på de mindre hyppige brugere. Her kan altså fanges værdi fra et segment, der ellers ikke havde medført omsætning. Det bygger på en adfærdsmæssig segmentering, hvor man skelner mellem forskellig forbrugerstatus.

### 7.2.5 BETALER KVINDER MERE? – JURIDISKE OVERVEJELSER

Det umiddelbare svar vil for de fleste være nej. Mange vil påstå, at moderne samfund ikke skelner mellem køn, og da du læste tidligere afsnit om diskriminering med køn som variabel, spurgte du måske dig selv: ”Er der nogen, der gør det i dag?”

Forestil dig en frisørsalon. To kunder beder begge to om at få klippet samme korthårsfrisur. De bliver klippet af samme frisør, og de har nogenlunde samme hårtype. Den ene betaler væsentligt mere end den anden. Hvorfor? Fordi den ene er en kvinde, mens den anden er en mand. Hos frisøren bliver prisen ofte bestemt efter køn. Gennemsnitligt tager det måske længere tid for en kvinde end for en mand at få sig en ny frisur, men i sidste ende, er det kønnet alene, der bestemmer den faktisk betalte pris. Her udøves prisdiskrimination altså næsten altid.

Adgang til diskoteker er også ofte prisdifferentierede – hvor de attraktive kvinder lukkes gratis ind, fordi de er nødvendige kunder for at tiltrække mændene. Uetisk? – Måske. Forretningsmæssigt nødvendigt – ja. Godt for mændene – ja.

Generelt er det ulovligt at opkræve forskellige priser fra identiske kunder. Når virksomhedsledelsen planlægger prissætningsstrategier, bør den altså være således særligt opmærksom på nationale og internationale love vedrørende prissætning. Ved prisdiskrimination er virksomheden derfor nødt til at tilføje mindre ændringer til et produkt eller en serviceydelse, eller til købsbetingelserne.

Hvilke omstændigheder, der betragtes som diskrimination, afhænger i høj grad af case og kontekst, hvilket gør det vanskeligt at fremsætte generelle principper og retningslinjer for, hvad der er tilladt og ikke tilladt. Man bør dog være særlig opmærksom ved enhver beslutning vedrørende prissætning, hvor identiske produkter eller ydelser tilbydes til forskellige priser.



### 7.3 VÆRDIBASERET PRISSÆTNING – TANKESÆTTET BAG

Som navnet antyder, er værdibaseret prissætning en fremgangsmåde hvorpå prisfastsættelse af produkter ikke er baseret på et mark-up af omkostningerne (omkostningsbaserede priser) og ej heller på konkurrenternes priser (konkurrencebaserede priser), men derimod på den konkrete og individuelle værdi, produktet leverer til kunden.

Den stigende popularitet af denne fremgangsmåde, blandt både forskere og praktikere, bundet i en generel erkendelse af at nøglen til vedvarende rentabilitet og merindtjening ligger i de væsentlige elementer af kundeværdibaseret prissætning. Det omfatter forståelse af, hvad der skaber værdi for kunderne og af at udvikle produkter, tjenester og løsninger, der opfylder kundernes behov.

*Kundeværdibaseret prissætning er drevet af en dyb forståelse af kundernes behov, deres opfattelse af værdi, deres priselasticitet og betalingsvillighed. (Hinterhuber 2004)*

Det er vigtigt at aktører, der ser på værdibaseret prissætning, spørger sig selv: ”Hvordan kan vi skabe yderligere kundeværdi, samt informere om øget kundeværdi og derigennem øge kundernes betalingsvillighed, på trods af massiv konkurrence?”.

En præcis vurdering af produktets værdi for kunden er afgørende for at lykkes med værdibaserede prissætningsteknikker. Fastsættelse og kvantificering af værdien af et produkt kan være udfordrende, dels på grund af kunders subjektive opfattelse af produktfordele sammenlignet med alternative produkter.

Conjoint-analyser og samlede ejeromkostninger (TCO) er to anvendte teknikker til vurdering af den værdi et produkt giver til dets kunder.

Hvis værdibaseret prissætning anvendes korrekt, skabes det største overskud for virksomheden. Men da en virksomhed ikke omkostningseffektivt kan skabe den samme værdi for alle kunder, forudsætter værdibaseret markedsføring at en virksomhed omhyggeligt udvælger hvilke kunder den vil betjene (kundesegmentering) – hvilket antyder at andre potentielle kunder ikke vil blive tilgodeset.

Værdibaserede priser indebærer proaktiv håndtering af kundernes opfattelse, snarere end en reaktiv tilpasning til deres opfattede behov.



**Figur 7.3:** Omkostningsbaseret kontra værdibaseret prissætning

Prissætning kan simplificeres til 5 elementer. De ses i ovenstående figur 7.3. Mange virksomheder tager udgangspunkt i deres produkter og derefter deres omkostninger. På baggrund af det sættes en pris. Det foregår altså på samme vis som frugtboden i enhver folkeskole, der køber nogle forskellige produkter hjem og udregner en pris på hver, så pengene passer.

Virksomheder har dog potentiale til meget mere end en så simpel proces. Dette potentiale realiseres gennem værdibaseret prissætning, der vender proceskæden, og sætter kunden først.

Produktet er udviklet af forskning og udvikling, og er organiseret af product management. Warren Buffet har udtalt: ”Prisen er, hvad du betaler. Værdi er, hvad du får.”

Værdi er af tværgående karakter og er primært bosat i strategi, marketing, prissætning og økonomistyring. Værdi skabes og udvikles i virksomheden og indbygges i produktet og hele leveringen, og det er prissætningens opgave at opfange så meget af denne værdi som muligt. Jo mere, jo mere overskud.

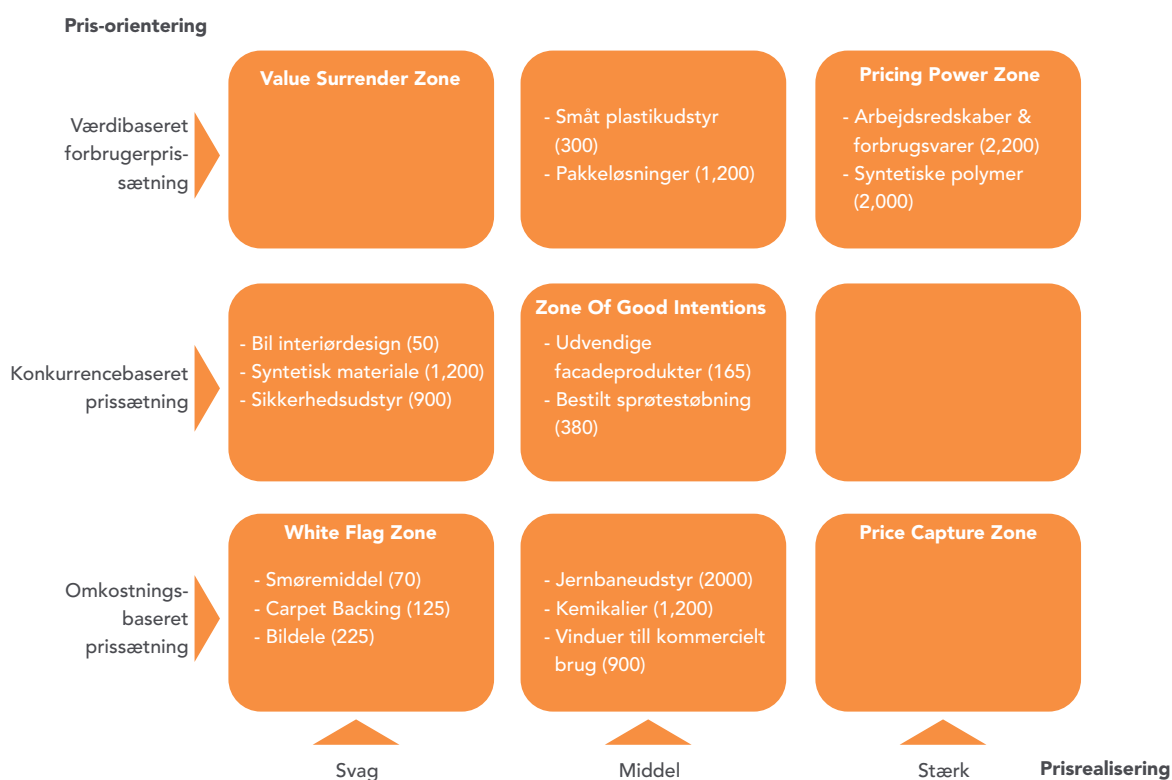
### 7.3.1 PRISSÆTNINGSKAPACITETSGITTER – IDENTIFICERER VIRKSOMHEDENS AKTUELLE STYRKER OG SVAGHEDER

Prissætningskapacitetsgitteret, udviklet af Hinterhuber og Liozu (2012), vurderer prissætningskapaciteter, baseret på to dimensioner: prisretning og prisrealisering. Ifølge deres resultater opnår virksomheder, der udmærker sig på begge fronter, bedre priser sammenlignet med deres konkurrenter.

Gitteret identificerer **fem primære** prissætningsstyrkezoner, hvor *pricing power zone* repræsenterer den mest gunstige position at være i som virksomhed, dvs. med en værdibaseret kundeorientering og en stærk prisrealisering. I denne position defineres prisrealisering som evnen til at bringe priserne meget tæt på de fastsatte priser (dvs. lave rabatter).

Derimod har virksomheder beliggende i *white flag zone* ikke stærke prissætningskapaciteter og priserne afspejler ikke kundernes betalingsvillighed.

Virksomheder, der ligger i en af de tre øvrige primære zoner har mulighed for at styrke deres prissætningskapacitet ved enten at ændre fokus til kundeværdibaseret prissætning eller ved at forbedre prisrealiseringen.



**Figur 7.3.1:** Prissætningsgitter

Mange virksomheder har mulighed for at differentiere sig fra konkurrenterne ved at udvikle kapacitet til at skabe, kvantificere, kommunikere og indfange kundeværdi, hvis de skifter til kundeværdibaseret prissætning.

Men selv om de fleste virksomheder måske ønsker at foretage dette skift, er det ingenlunde let at administrere. Tabel 7.3.1 opsummerer nogle af de centrale styrker og udfordringer for hver zone, som kan hjælpe virksomheder med at fokusere på de rette aspekter.

Prissætningsmodenshedsniveau	Styrker	Udfordringer
Pricing power Zone	Perfekte forudsætninger for prisorientering og prisrealisering.	At holde styr på omkostninger og kompleksitet; sikre bæredygtighed og innovation i prissætning.
Value Surrender Zone	Gode forudsætninger for prisorientering.	At forbedre konsistensen i prisrealisering; fokusere på salgspersonale og prisrealisering.
Price Capture Zone	Gode forudsætninger for prisrealisering.	At kvantificere og udnytte kunders betalingsvilje gennem værdibaseret prissætning.
Zone of Good Intentions	Nogle fordele i prisorientering og prisrealisering.	At styrke kundeorientering og forbedre prissætningsevnen yderligere.
White flag Zone	Ingen tydelige styrker i hverken prisorientering eller prisrealisering.	At forøge ledelsens opmærksomhed og økonomiske støtte til prissætning; forbedre prissætningsevnen.

**Tabel 7.3.1:** Udvikling i prissætningsevner

### 7.3.2 PRICE PERFORMANCE – ER VAREN PRISEN VÆRD?

Generelt set er produktets præstation (performance) og pris sammenkædet. Jo bedre et produkt præsterer i kundernes øjne, jo mere er de også villige til at betale for produktet.

Hvor fair prisen opfattes, kan man således finde ud af gennem kundernes opfattede **customer value** (hvad produktet i kundernes øjne er værd). Customer value kan analyseres ved at kunderne rater både virksomhedens eget produkt/service, og de konkurrerende produkter. Denne rating skal begrundes i opfattelsen af de respektive produkters performance. Ratings kan gives på en generel score-baseret skala eller på forskellige præstasjonskriterier som for eksempel pålidelighed, vedligeholdelse eller holdbarhed. Andre tæt beslægtede faktorer, der kunne vurderes, er kvaliteten af service eller omdømme.

I figur 7.3.2 ses dette i praksis anvendt på ti digitalkameraer. Rating-skalaen går fra 1–100. Man skal ikke kigge længe, før man ser at der er stor variation i både pris og i performance. Den gennemsnitlige pris er \$ 206, mens den gennemsnitlige performance-rating er 72. Ud fra det, kan man udregne en fair pris-linje. Den opnås ved at benytte en regressionsberegning og derfra danne et estimat på sammenhængen mellem pris og performance.

Det fremgår, at der både er produkter over og under denne linje. Med andre ord betyder det at nogle kameraer er prissat for højt, mens andre er prissat for lavt i forhold til den opfattede performance. **Forskellen** mellem den fair pris og den faktiske værdi er **customer value**. Derfor kan customer value være positiv eller negativ.

For **kamera 2** overstiger den aktuelle salgspris (\$180) den fair pris (\$155) med **US \$25** (155–180). Her er altså negativ kundeværdi. **Kamera 3** har til gengæld en positiv kundeværdi på \$46 (\$226–\$180). Producenten af kamera 3 kunne sandsynligvis øge prisen fra US \$180 til US \$190 uden at miste volumen. Customer value ville stadig være meget høj (US \$36), og dermed stadig tiltrække potentielle kunder. Stigningen på \$10 ville ikke være til skade for kunderne, men det ville have en positiv effekt på profitabiliteten.

### Alt i alt kan følgende altså anbefales:

- Hvis customer value er negativ, bør man enten forbedre performance eller sænke prisen.
- Hvis customer value er positiv, bør prisen hæves i retning af fair-prislinjen. Man kunne også mindske performance. Jo mere specifikke performanceelementer værdsættes hos kunderne, jo mindre anbefalelsesværdigt er det dog.



**Figur 7.3.2:** Præstation & pris

Man ser store forskelle ved at sammenligne de gamle og nye foreslåede priser på kamera 3. Der tages udgangspunkt i at den solgte mængde ikke ændres, som det tidligere forklaredes hvorfor. Prisændringen vil lede til højere omsætning og profit.

**Case 7.3.3: Supermarkeds kæde lancerer private label-version af en yoghurt med sundhedsmæssige fordele. Hvad skal den koste?**

En stor supermarkeds kæde bad de to kendte prissætningsekspertter, Hinterhuber og Liozu (2012), om hjælp til at fastsætte den rigtige pris for en private label-yoghurt med sundhedsmæssige fordele. På det tidspunkt blev yoghurten solgt til 1,99 euro, baseret på en omkostning på 1,29 euro (54% margin). Alternative brands havde et prispunkt på 2,99 euro. Ekspertterne udfordrede supermarkeds kædens eksisterende prisstrategi, fordi den var baseret på omkostning og ikke på kundeværdi. Hinterhuber og Liozu evaluerede den rigtige prissætning af yoghurten efter gennemførelsen af en seks-trins-proces.

1. Først undersøgte de kundeopfattelsen af værdien af det brandede produkt samt private label.
2. Efter gennemførelsen af kundeundersøgelser, hvor de fandt, at kunder, der var mødre synes godt om private label produktet, fordi de opfattede det som mindre skadeligt for børns tænder, end de mere sukkerholdige yoghurt-brands.
3. Værdien af denne fordel blev anslået til cirka 0,30 euro.
4. Desuden blev manglen på et etableret brandnavn anslået til at nedsætte appelfaktoren af private label produktet med cirka 0,50 euro.
5. Baseret på disse indsigter blev den oprindelige samlede værdi af private label-produktet anslået til cirka 2,80 euro.
6. Dette blev justeret ned til 2,49 euro efter kørselssimuleringer, hvor kundeprisfølsomhed, konkurrentreaktioner og øvrige faktorer blev taget i betragtning.

Eksemplet viser at en systematisk tilgang til kundeværdibaseret prissætning kan føre til mere rentable resultater. Efter processen var supermarkeds kæden i stand til at opkræve en pris, der var omkring 25% højere end tidligere (93% margin). Relancering af yoghurten blev ledsaget af en marketingkampagne, der fremhævede de sundhedsmæssige fordele af private label yoghurten. Ifølge forfatterne

## 7.4 VÆRDIBASERET SALG – NÅR PRISEN SKAL AFSPEJLE VARENS VÆRDI

I forlængelse af værdibaseret prissætning præsenteres her værdibaseret salg. Ideen bag værdibaseret salg er enkel: Virksomheder med fokus på værdibaseret salg er i stand til at opkræve en højere pris for et givet produkt eller service, hvis det samlede forhold mellem værdi og pris er højere end alternative tilbud. Mens konceptet i teorien lyder ligetil, er den faktiske gennemførelse af en værdibaseret salgsstrategi langt mere kompleks. En succesfuld omstilling til værdibaseret salg kræver et grundlæggende skift i organisatorisk kultur, strategi, drift og udførelseskapaciteter.

Helt afgørende er det, at værdibaseret salg ikke kan stå alene. Værdibaseret salg er nødt til at være tæt forbundet med værdibaseret prissætning, for at marginen ikke smuldrer. Gennem værdibaseret salg kan virksomheden altså kommunikere og skabe værdi, mens den gennem værdibaseret prissætning kan profitere heraf.

De helt grundlæggende faktorer her er:

- Værdien af udbuddet til kunden; produktet eller servicen.
- Værdien af det næstbedste alternative tilbud.
- Omkostningerne ved at levere.

De følgende afsnit uddyber mulighederne og vanskelighederne ved værdibaseret salg. Afsnittene er baseret på Hinterhuber og Liozu (2013).

#### 7.4.1 SALGSEFFEKTIVITETSSYSTEM – EN VÆRDISKABENDE CYKLUS

At levere værdi til en kunde er en cyklus. Sådan kan værdiskabelse i hvert fald med fordel opfattes. Udgangspunktet er at udvikle et værdiskabende produkt eller service baseret på kundebehov og præferencer. Næste skridt er en overbevisende kommunikation, hvis hensigt er at sikre kundens forståelse for, og accept af prisen. Her opstår opfattelsen af produktet eller servicen som differentieret fra tilsvarende tilbud. Næste skridt er så rent faktisk at levere produktet eller servicen, så produktet tilfredsstillende forventningerne. Mellem produktlevering og produktforstærkning vil der konstant være respons. Her er det for virksomheden afgørende, konstant at kunne måle kundens tilfredshed og evaluere. Dette opbygger relationer og øget forståelse, der gavner både virksomhed og kunder, når processen gentages.

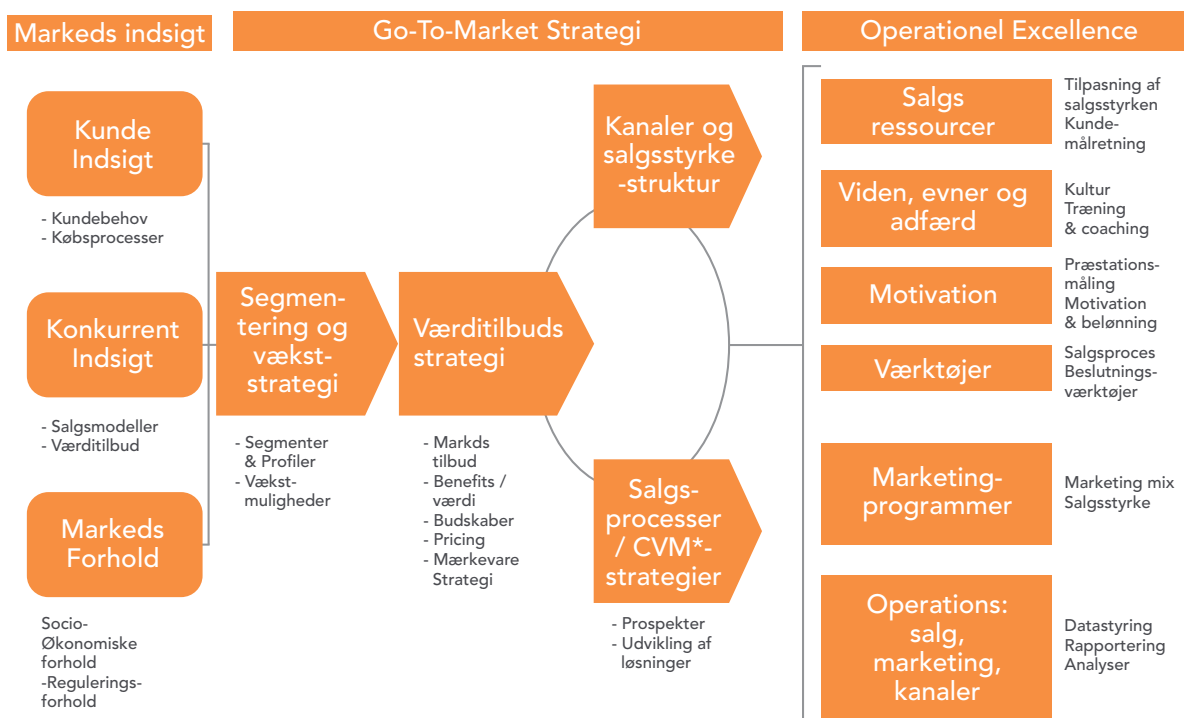


**Figur 7.4.a:** Værdibaseret salg: customer value management cycle (Hinterhuber & Liozu)

Figuren illustrerer hvordan perfektion af cyklussen kræver at man kan integrere en masse forskellige systemer. At opbygge kompetencer til værdibaseret salg er vanskeligt. Det kræver en sammenhængende, systematisk og struktureret tilgang til strategi og kompetenceudvikling i organisationen.

En go-to-market strategi skal udvikles med grundlag i en gennemgående forståelse for markeds-karakteristika (kunder, konkurrence, regulering). Det indebærer at definere en segmenterings- og en vækststrategi, og at udvikle en overbevisende value proposition i forlængelse af salgsprocesserne, samt at salgsstyrkerne og salgsmedarbejdere er i faste strukturer og at de forstår deres roller.

Endelig er det afgørende at kunne samle og tilpasse operationelle elementer, herunder træning af salgsstyrken, performance måling og incitament strukturer. Det er afgørende for at kunne implementere nye værktøjer, der gør det muligt at realisere værdibaseret salg.



**Figur 7.4.b:** Salgseffektivitetssystem (Hinterhuber & Liozu)

## 7.4.2 GO-TO-MARKET STRATEGI – SALG, RESEARCH OG UDVIKLING

En typisk misforståelse er at se værdibaseret salg udelukkende som salgspraksis uden tilknytning til andre funktioner i organisationen.

Her overser man, at værdibaseret salg både er en go-to-market strategi, og en salgsopgave som skal være dybt forankret i organisationen. Strategiske elementer, såsom value proposition, segmentering, salgsproces og kanaler tager unikke former i godt afstemte værdibaserede salgsstrategier. Nedenstående afsnit kommenterer og sætter disse elementer i perspektiv.



### 7.4.3 VÆRDIBASERET SALG OG VALUE PROPOSITION –KOMMUNIKER PRODUKTETS FORDELE TIL KUNDEN

Value proposition er i denne sammenhæng en afgørende del af den værdibaserede tankegang.

**En value proposition kommunikerer en service/et produkts fordele og funktioner til kunden.**

At tilbyde ekstra service eller tjenester, ved siden af det egentlige produkt eller service, skaber ofte ekstra værdi, der vil gøre kunderne villige til at betale for denne merværdi. At udvikle en overbevisende value proposition kræver at den pågældende virksomhed følger en struktureret tilgang til at forstå dens kunder.

At skabe en unik value proposition til kunden, bygger, som vist i figur 7.4.3, på **5 generelle trin:**

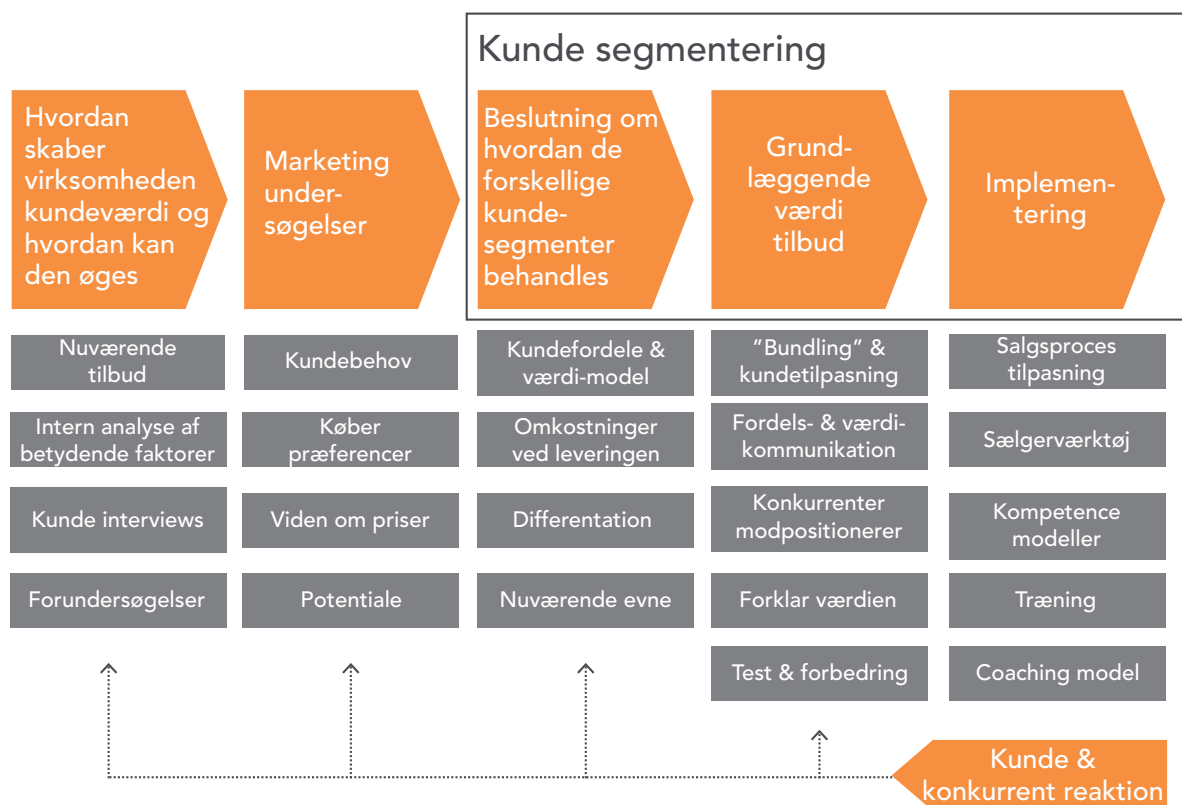
**Det første trin** i denne proces er at analysere, hvordan virksomheden skaber kundeværdi, og hvordan der potentielt kan tilføjes ekstra værdi.

**Andet trin** er undersøgelser, der tjener som grundlag for at vurdere kundernes behov og præferencer. Her bliver valg-baserede metoder anset som de mest effektive. I valg-baserede metoder rangerer kunderne deres relative prioriteringer, baseret på et udvalg af tilgængelige muligheder.

**Tredje trin:** Når tilstrækkelig indsigt i kundernes behov og præferencer er blevet indsamlet, beslutter virksomheden hvordan kunderne i alle markedssegmenter behandles. I denne vurdering overvejes en række faktorer, såsom willingness-to-pay, potentiale for differentiering, leveringsomkostninger, samt den aktuelle operative kapacitet.

**Fjerde trin:** Den virkelige udfordring i at udvikle overbevisende value propositions, er at oversætte tilbud på markedet til kundespecifik gavn og værdi.

**Femte trin:** Der er tilført produkttilbud i produktporteføljen, og sales force er uddannet til effektivt at kommunikere value proposition til nuværende kunder og potentielle konti.



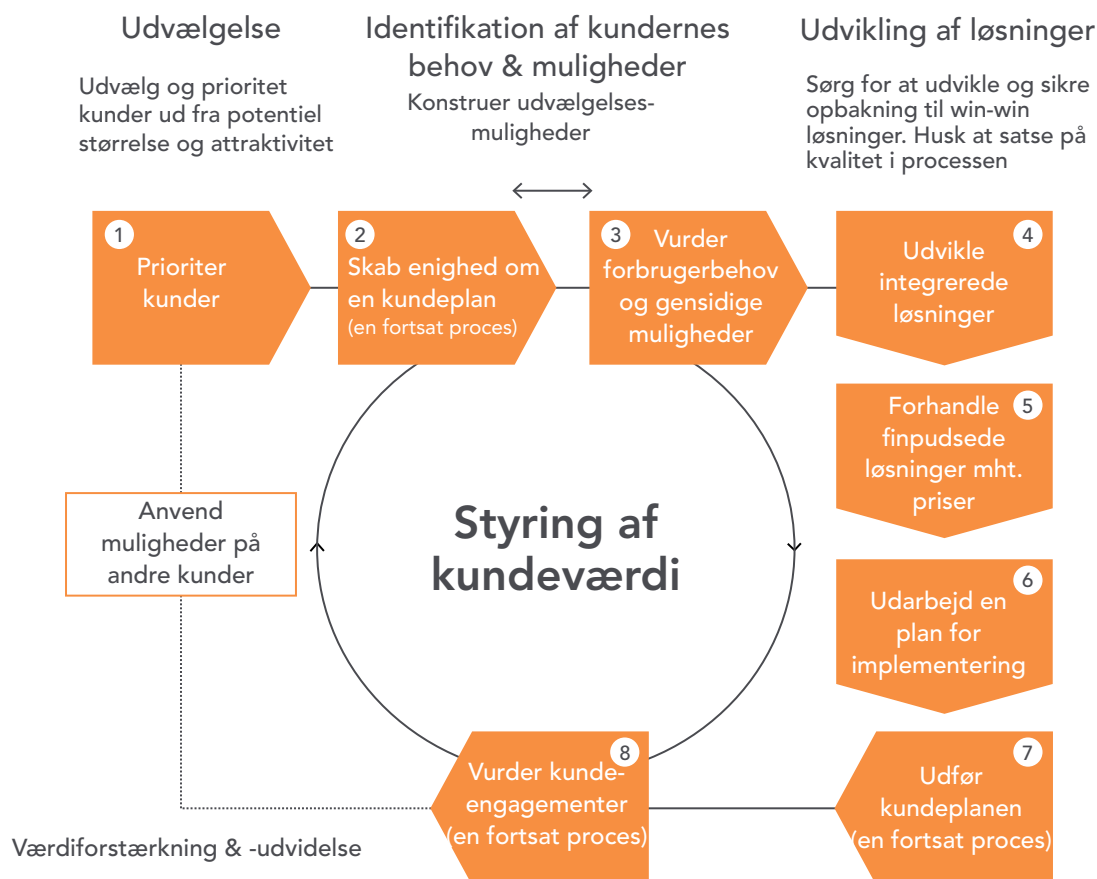
**Figur 7.4.3:** Value proposition udviklingsvejledning (Hinterhuber & Liozu)

#### 7.4.4 VÆRDIBASERET SALG – SALGSPROCESSER OG INVOLVERING

Salgsprocessen er afgørende for det værdibaserede salg. Salgsprocessen skal indeholde vejledning om hvordan udviklingen, kommunikationen, leveringen og forstærkningen af specifikke værditilbud opnås på en sammenhængende og effektiv basis. Ideen med salgsprocesser er at give salgsstyrken en logisk rækkefølge af aktiviteter, for at maksimere succes i hver fase af den tidligere gennemgåede cyklus.

En virksomhed, der anvender en struktureret salgsproces, har forskellige sæt af fordele for salgsteam og ledelse, samt for kunder og aktionærer. Som et resultat af mere klart definerede roller, opnår salgsteamet forbedret kommunikation, mere effektiv udnyttelse af tiden, og reducerede konflikter.

Salgsledelsen får fordele ud af at opbygge øget kapacitet i at vejlede og coache sælgere. Det øger klarheden i kommunikationen. Foruden de interne interessenter, er de forbedrede salgsprocesser også til gavn for de eksterne interessenter, såsom kunder og aktionærer. Kunderne drager for eksempel fordel af en bedre forståelse for købsprocesser, og af at have bevis for de faktiske fordele. Det giver et godt grundlag for at retfærdiggøre købsbeslutninger. På et overordnet plan modtager virksomheden og aktionærerne belønning gennem forbedrede salgstal.



Figur 7.4.4: Værdibaseret salgsproces (Hinterhuber & Liozu)

### 7.4.5 SALGSKANALSTRATEGI OG SALES FORCE STRUKTUR

Når salgsprocessen er blevet defineret og implementeret, skal virksomheden bestemme salgskanalstrategi. Desuden skal den tilpasse salgsgenerationen til at levere den specifikke value proposition.

Kun sådan en dobbelt tilgang giver mulighed for at målrette kundesegmenter på den mest omkostningseffektive måde. I dagens B2B markeder kan organisationer bruge andre salgskanaler for at bringe deres produkter og services til kunderne. Eksempler omfatter key account og global account management, e-commerce, field-sales og forretningspartnere.

### 7.4.6 VÆRDIBASERET SALG – IMPLEMENTERING OG UDFØRELSE

Det er tidligere beskrevet hvordan værdibaseret salgsimplicering og gennemførelse på ingen måde er en let opgave. Især hvis det kræver en strategisk omstrukturering.

For at værdibaseret salg rent faktisk er effektivt, er sælgerne nødt til at have en dyb forståelse for kundernes forretningsmodeller og aktiviteter. En sådan forståelse er afgørende med hensyn til effektivt at kunne kommunikere og levere den ønskede value proposition. Med hensyn til salgsafdelingens support er en effektiv it-infrastruktur vigtig. Et godt eksempel på en sådan understøttende infrastruktur er en værdibaseret salgs kompetence-model. Generelle afgørende succesfaktorer er at:

- Sikre, at salgsafdelingens ledelse engageres i den nye værdibaserede salgsvision.
- Støtte sælgerne i at ændre deres hidtidige rutiner.
- Holde sælgerne motiverede, da ændring af rutiner ofte kan være en svær proces.

#### **7.4.7 CASE: MAERSK – AT SÆLGE VÆRDI I EN BRANCHE MED ENS PRODUKTER**

Traditionelt set er shipping en ekstremt konkurrencepræget industri. Her er tale om branche, hvor man normalt kun lander en aftale, når man kan være billigere end konkurrenterne. Da Maersk Line stod over for færre ordrer og forværret profitabilitet, besluttede virksomheden at differentiere sin service, ved at skabe ekstra værdi for kunderne.

Ved at indhente massiv brancheinformation opdagede Mærsk at de fleste konkurrenter fokuserede på at være billigst, men som konsekvens negligerede de den egentlige kvalitet. Ofte var konkurrenternes containere forsinkede. Det faktum brugte Mærsk som et potentiale for at skabe kundeværdi. Ved at kunne love, og leve op til, altid at levere til tiden, kunne Maersk realisere dette potentiale.

Samtidig forstod Maersk Line at de daværende servicetilbud var for komplekse, og at kunderne i stigende grad efterspurgte CO<sub>2</sub>-effektivitet. Maersks Lines nye service, Daily Maersk, angreb derfor tre grundlæggende problemstillinger:

- **Upålidelighed**      **Miljøpåvirkning**      **Servicekompleksitet**

Hermed åbnede Mærsk altså et nyt high-end markedssegment for containershipping. I det segment bestod kundeværdien i høj pålidelighed, hurtig levering og gennemgående kontinuitet. Ydermere sænkede de også CO<sub>2</sub>-udledningerne. Det var kun muligt ved at investere i teknologisk infrastruktur og ved at ændre mange af de interne processer mod værdibaseret salg. Daily Maersk gav kunderne fuldkommen tillid til Maersks tidsplan. Maersks brug af samarbejde i salgsteamet er unik i branchen. Teamet går i dybden med kundernes forsyningskæde (supply-chain). Det giver Mærsk en bedre forståelse for kundernes forretningsprocesser og giver Mærsk en mulighed for bedre at styrke værdiskabelsen, til gavn for kunden og Maersk selv.

**MEASUREMENT OF IMPACT**

A organizational transformation towards **VBS requires metrics to assess success** of the initiative and its effect on the companies performance. Continuous demonstration of success ensure commitment.



**IDENTIFICATION OF KEY LEVERS**

The starting point of Maersk Line's VBS strategy was to identify which parameters have the greatest impact on their customers business. In this case: **Reliability of service.**

**COMMITMENT TO EXECUTION**

To ensure excellence in delivering the promised value proposition, Maersk Line provides **training** to their sales force to effectively communicate value of the service.

**MODIFICATION OF CUSTOMER CONVERSATION**

To bring their new value proposition to customers, Maersk Line had to change the customer conversation. Understanding **customer's specific needs** and providing a tailored value proposition was key to success.

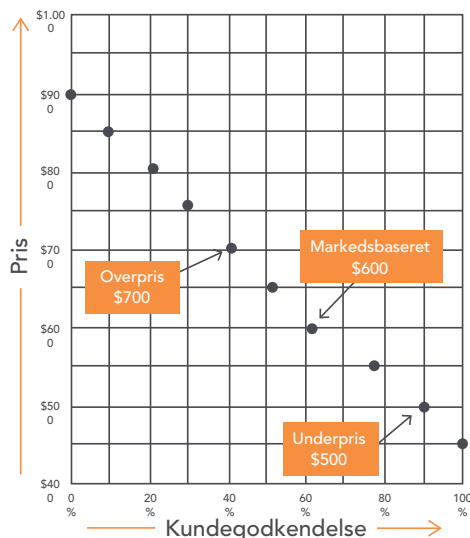
**Figur 7.4.7:** Maersk Line – Transformation til værdibaseret salg

**7.4.8 EFFEKTEN AF VÆRDIBASERET SALG**

For at forstå **Return-on-Investment (ROI)** for prissætning er det afgørende at forstå begrebet: **Netto dækningsbidrag (NMC)**. Netto dækningsbidrag er det grundlæggende mål for rentabilitet i marketing. Det er dækningsbidraget efter at have fratrukket markedsførings- og salgsomkostninger. Som det kan ses af figur 7.4.8 spiller værdi en afgørende rolle i hver del af NMC-ligningen.



**Figur 7.4.8:** Netto dækningsbidrag (NMC)



Omkostningsbaseret vs.  
Markedsbaseret prissætning

#### Omkostningsbaseret overpris

- Pris på \$700 ved en 50% eftertragtet margin.
- Volumen på 42.000 og salg på \$29,4 million
- Bruttoprofit på \$14,7 million

#### Omkostningsbaseret underpris

- Pris på \$500 ved en 30% eftertragtet margin.
- Volumen 90.000 og salg på \$45,0 million
- Bruttoprofit på \$13,5 million

#### Markedsbaseret prissætning

- Pris på \$600 ved en 41,7% margin
- Volumen på 64.000 og salg på \$38,4 million
- Bruttoprofit på \$16,0 million

- Unit cost = \$350
- Market and sales budget = \$5 million

**Figur 7.4.8.b:** Sammenligning af omkostningsbaseret og markedsbaseret prissætning. Figuren fungerer som illustreret eksempel på ROI-beregningen.

$$\text{Ligning for Prissætnings-ROI} = \frac{NMC_{\text{Efter}} - NMC_{\text{Før}}}{\text{Investering i prisstrategi}} \times 100\%$$

For at kunne udregne ROI (Return On Investment) skal NMC (Netto dækningsbidrag) altså udregnes, dels ved den oprindelige omkostningsbaserede pris, og dels ved den tilstræbte markedsbaserede pris:

**NMC  
(før)**

Ved igen at tage et kig på figuren kan det udregnes, at en **omkostningsbaseret overpris** på \$700 medfører en NMC på \$9,7 million:

=Antal solgt x netto pris x% margin – marketing- og salgsudgifter

=42,000 x **\$700** x 50% – \$ 5 million = \$14,7 million – \$5 million

**=\$9,7 million**

**NMC  
(efter)**

=Antal solgt x netto pris x% margin – marketing- og salgsudgifter

=64,000 x **\$600** x 41.7% – \$ 5 million – \$300,000 = \$ 16 million – \$5,3 million

**=\$ 10,7 million**

Ved at antage de oprindelige investeringer som værende \$300.000 i marketing-omkostninger er NMC lig med \$10,7 mio. Der kan altså opnås \$1 ved at investere \$300,000 i **markedsbaseret prissætning**.

Herefter kan prissætnings-ROI udregnes:

$$\begin{aligned}
 \text{Prissætnings-ROI} &= \frac{NMC_{Efter} - NMC_{Før}}{\text{Investering i prisstrategi}} \times 100 \% \\
 &= \frac{\$10.7 \text{ million} - \$9.7 \text{ million}}{\$300,000} \times 100 \% \\
 &= \frac{\$1 \text{ million}}{\$300,000} \times 100 \% \\
 &= \mathbf{333 \%}
 \end{aligned}$$

Dette korte beregningseksempel viser altså den gevinst der kan være ved at prissætte produktet i overensstemmelse med markedets vurdering. I dette eksempel blev markedsføringsudgifter på \$ 300.000 brugt til at øge produktets anseelse hos forbrugerne, så prisen kan lægges på et passende, attraktivt niveau. ROI beregnes til 333%, hvilket kan oversættes til at effekten af de øgede markedsføringsudgifter her giver et positivt afkast på bundlinjen på 333%.

## 7.5 DYNAMISK PRISSÆTNING

Dynamisk prissætning er et delvist teknologibaseret prissætningssystem, hvorunder priser varierer i henhold til forskellige kunder, baseret på betalingsvillighed og baseret på skift i efterspørgslen, som kan være både systematiske og usystematiske. De seneste fremskridt i informationsteknologi har ført til en øget anvendelse af dynamiske prisstrategier i erhvervslivet og især inden for e-handel.

En lang række brancher kan udnytte viden om hvordan priserne tilpasses et – forventet eller pludseligt – skifte i efterspørgslen. Det vil sige at evnen til at læse markedet og dets hurtige ændringer er en del af den dynamiske prissætning.

*Eksempler kan være mange, og af natur vidt forskellige: Et produkt positioneres negativt eller positivt i pressen, forbrugerstemningen skifter, politisk usikkerhed om lovgivning, regnvejr i feriesæsonen.*

Tidligere var **menu cost** (dvs. den del af en virksomhedens omkostninger, der er forbundet med gennemførelsen af prisændringer) for høje til at der regelmæssigt kunne indføres prisændringer. I dag reducerer teknologi og Internettet betydeligt de omkostninger der er forbundet med at ændre på priserne, og den tid det tager at gennemføre prisændringer.

Billettering i luftfartsindustrien er sandsynligvis det mest synlige eksempel på en branche, der anvender dynamiske prisstrategier. Enhver, der har søgt efter en flybillet på nettet, véd at priserne på flybilletter svinger konstant. Fastsættelse af billetpriser er baseret på komplicerede algoritmer, der tager højde for forskellige input til at vurdere den ”rigtige” pris til individuelle kunder i en given situation (f.eks. tomme pladser på et bestemt fly, tiden til afgang m.v.). Det hævdes ofte, at det bedste (dvs. billigste) tidspunkt at købe flybilletter på, er cirka seks uger før den forventede afrejsedato.

Virksomheders øgede digitalisering gør anvendelse af dynamiske prisstrategier økonomisk gennemførlige. Virksomheder med e-handel, såsom e-handelsgiganten Amazon kan lagre store mængder af kundeoplysninger (ud over købsadfærd, demografi, søgehistorik og prisfølsomhed) for dermed at kunne skræddersy priser til forskellige kundesegmenter, endda helt ned på individ-niveau (også kaldet tilpasset prissætning).

Indsamling af sådanne data over tid gør det lettere for virksomheder at forudsige kundereaktioner på prisændringer, og giver derfor mulighed for effektiv anvendelse af dynamiske prisstrategier, hvilket resulterer i øget salg og fortjeneste. Denne kapacitet kan på lang sigt blive en vedvarende kilde til konkurrencefordele.

Anvendelse af dynamiske prisstrategier er dog ikke velegnet til alle typer virksomheder og brancher. Listen nedenfor fremhæver nogle forudsætninger, både markedsrelaterede og tekniske, for den mulige implementering af dynamisk prissætning.

### **7.5.1 MARKEDSRELATEREDE FORUDSÆTNINGER FOR DYNAMISK PRISSÆTNING**

- Der er kun én varekategori og ingen udtalt differentiering mellem kundesegmenter i forhold til billetpriser eller bookingklasser, dvs. at der i realiteten ikke praktiseres forskelsbehandling bortset fra den iboende forskelsbehandling på købstidspunktet.
- Individuelle priser på produkter eller tjenester er ikke statiske, men varierer over tid, både opad og nedad.
- Kundeforespørgsler handler typisk ikke om tilgængeligheden af særlige prisproduktkombinationer, men angår snarere bestemte produkter eller tjenester, der på anmodning tilbydes en spotpris på.
- Tilstedeværelse af kunder med divergerende betalingsvillighed for den pågældende vare eller tjenesteydelse.
- Begrænset mulighed for tilpasning af kapaciteten.



### 7.5.2 TEKNISKE KRAV TIL INDFØRELSE AF DYNAMISK PRISSÆTNING

- Priser kan justeres uden at det medfører høje omkostninger eller øget kompleksitet (dvs. udgifter til høje menu costs).
- Der hersker intet iboende behov for forudbestemte og langsigtede fastprinsniveauer, forårsaget af kundepræferencer eller vaner.
- Der er ingen delte komponenter med begrænset kapacitet mellem flere ydelser eller produkter (dvs. der er ingen grund til at overveje netværkseffekter).

Afhængigt af graden hvormed disse forudsætninger er opfyldt, kan virksomheder overveje **to former** for dynamisk prisstrategi: **den svage** og **den stærke** form.

I tilfælde, hvor prisen ændres over tid, men ikke på tværs af kundesegmenter, er den svage form for dynamisk prissætning i spil. I denne form er prisændringer blot en konsekvens af ændringer i udbud og efterspørgsel. For en køber er denne situation meget gennemsigtig og hver kunde betaler den samme pris, hvis de køber produktet på et givet tidspunkt og sted.

I den stærke form for dynamisk prissætning, ændres priserne over tid, men dette sker også på tværs af kundesegmenter. Fra købers perspektiv er priserne langt mindre gennemsigtige og kan forekomme tilfældige.

Med hensyn til dynamisk prissætning nævner Talluri og van Ryzin (2004) især tre brancher, hvor efterspørgselsstyring og prisfastsættelse er en fælles mekanisme:

**Modevarer markdown-prissætning:** Detailhandlere anvender typisk markdown-prissætning mod slutningen af en sæson for at få solgt lagervarer. Kunder, som køber en vare tidligt i den nye sæson har som regel en højere betalingsvillighed, fordi de betragter sig selv som ”trendsættere” (dvs. først med en ny stil).

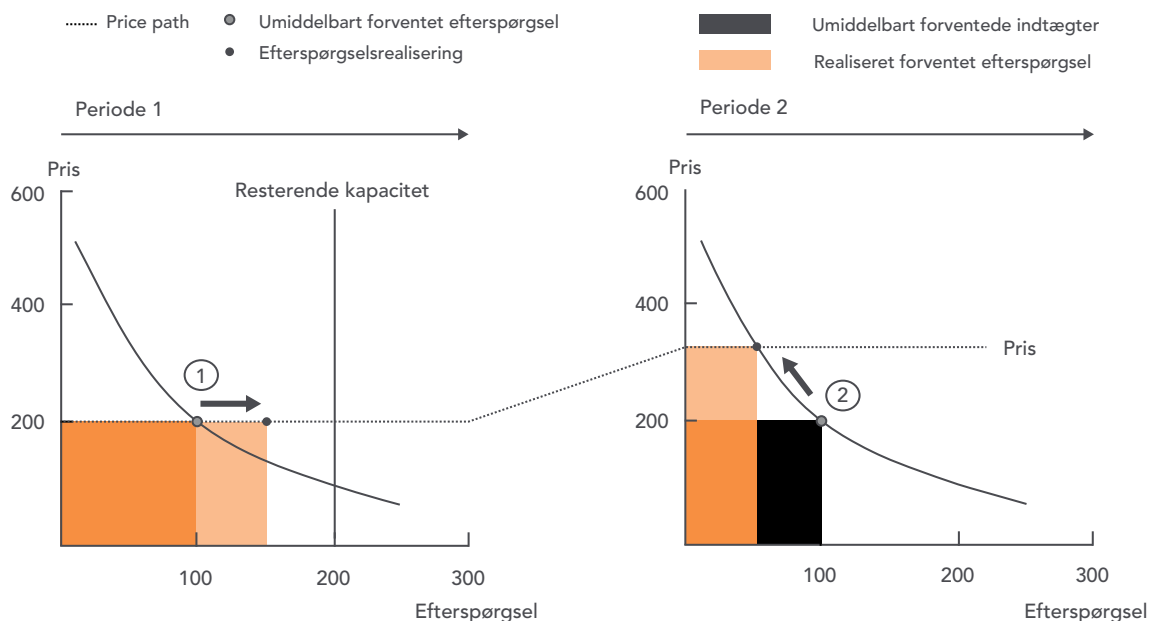
**Prissætning af flybilletter:** De fleste etablerede flyselskaber og især lavprisflyselskaber justerer dynamisk deres billetpriser i henhold til en varierende efterspørgsel. Her er prisretningen typisk opadgående, selv om ekstern markedsdynamik også kan føre til lavere priser, i takt med at afrejsedatoen nærmer sig.

**Forbrugerpakkede produktkampagner:** Her er kampagner for det meste kortsigtede, fordi kunder er bekendte med førpriser og tilbud, hvorfor deres subjektive ”referencepris” for den nedsatte vare let kan påvirkes (både positivt og negativt).

### 7.5.3 FUNKTIONALITETEN I DYNAMISK PRISSÆTNING

Dynamiske prissætningsordninger kan systematisk udnytte to efterspørgselsegenskaber, som ikke kan løses via traditionelle statiske prissætningsstrategier:

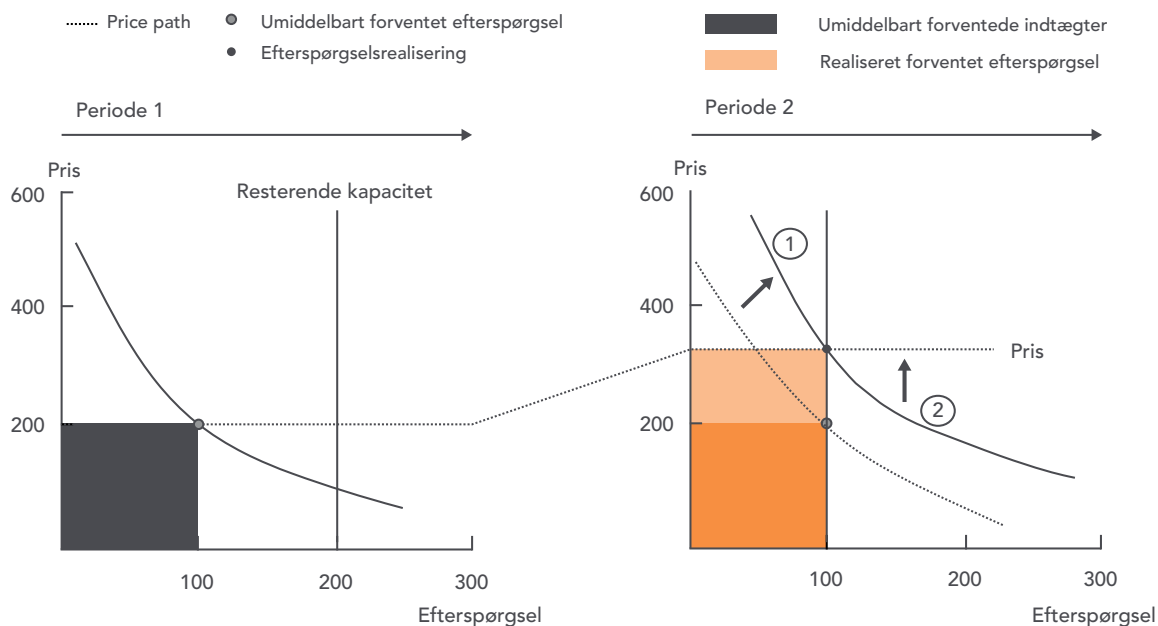
#### 1. Stokastiske efterspørgselsvirkninger:



**Figur 7.5.3:** Omsætningseffekten af reaktionen på stokastisk variation

I virkeligheden er efterspørgsel stokastisk. Det vil sige hverken deterministisk eller tilfældig. Dermed afviger salget af et produkt til en given pris ofte fra forventningerne. Sammenholdt med en fast kapacitet og tidsinvarians (dvs. at prisetterspørgselsfunktionen ikke ændrer sig over tid), kan dette føre til tilfælde, hvor det er optimalt at øge priserne, da restlageret kan sælges til en højere pris. I illustrationen ovenfor, har en producent en fast kapacitet på 200 enheder og forventer at sælge 100 enheder i hver af de to perioder. Uventet overstiger efterspørgslen i periode 1 forventningerne med 150 enheder solgt, hvilket betyder, at der kun resterer 50 til periode 2. Således fører den lavere kapacitet i periode 2 til en prisstigning. Det understreger en kendt købmands udsagn. ”Sørg for kun at have udsolgt, når du er meget meget tæt på lukketid”.

## 2. Systematiske efterspørgselsvirkninger:



**Figur 7.5.3.b:** Omsætningseffekten af proaktiv prisvariation

Hvis vi tager en case, hvor prisfølsomhed er en tidsvariant, gør dynamisk prissætning det muligt at fange skiftende maksimalpriser, baseret på den effektive prisetterspørgselsituation per tidsperiode. I tråd med ovenstående eksempel sætter sælgeren prisen til 200 og forventer at sælge 100 enheder i hver af de to perioder. Selv om sælgeren sælger det forventede antal enheder, falder prisfølsomheden i periode 2, hvilket gør det muligt at forlange en højere pris for den resterende beholdning.

### 7.5.4 CASE: COCA-COLA MISLYKKEDES MED INDFØRELSE AF DYNAMISK PRISSÆTNING FOR AUTOMATER

Coca-Cola udviklede ”smart-automaten”, der kunne justere priser baseret på en række faktorer, som selskabet mente ville påvirke kundernes villighed til at betale for en sodavand. På tidspunkter på dagen, hvor det var mindre populært at drikke Coca-Cola, skulle automaten fx sænke priserne for at stimulere salget. Modsat, på tidspunkter, hvor efterspørgslen typisk er høj, skulle priserne justeres op.

Coca-Cola testede også automater, hvor priserne skulle svinge, baseret på den omgivende temperatur. Coca-Cola var overbevist om at en sodavand var mere værd for kunderne, når udendørstemperaturen var høj og at efterspørgsel på sodavand ville være mindre, hvis udendørstemperaturen var lav. Ifølge denne logik øges kundens betalingsvillighed til at betale for en Coca-Cola i takt med udendørstemperaturen.

I teorien ville sådan en automat forsyne Coca-Cola med værdifulde oplysninger om kundepræferencer og købsadfærd og gøre dem i stand til bedre at matche kunders opfattelse af værdien, så den svarer til den opkrævede pris. Coca-Cola havde dog ikke forudset den kontroversielle mediebevågenhed som ”smart-automaten” fik. Kort tid efter, at Coca-Cola havde offentliggjort deres intentioner droppede de planerne igen – fordi offentligheden og kunderne opfattede det som lidt for smart. (Kyle, 2013)

## 7.6 OMKOSTNINGSBASERET PRISSÆTNING – DEN SIMPLE, MEN LANGT FRA OPTIMALE, LØSNING

De foregående tre sektioner introducerede de innovative og værdisikrende prisstrategier prisdiskriminering, værdibaseret prissætning og dynamisk prissætning. Hvor disse tre prisstrategier er avancerede, men muliggør profitmaksimering via sikring af optimale forhold for værdiudvinding, er omkostningsbaseret prissætning simpel.

Som det fremgår af figur 7.6.a, tilføjer virksomheder, der anvender omkostningsbaseret prissætning, i simpleste forstand blot en ideel eller markedsnormal margin til deres produktomkostninger for at fastslå prisen. Dette er kendt fra bl.a. håndværkere, revisorvirksomheder, en lang række detailhandlere mm.

Kun omkostningseffektivitet og ønsket relativ profit påvirker den satte pris. Kundeforhold, konkurrentforhold og generelle markedsforhold er alle ignoreret under omkostningsbaseret prissætning. Hvor værdibaseret prissætning tager udgangspunkt i kunderne og lader deres behov skabe produkt og pris, ignorerer omkostningsbaseret prissætning kundebehov, så produkter presses på markedet, i håb om at de passer til kundernes præferencer.



**Figur 7.6.a:** Omkostningsbaseret prissætning

Komplet udelukkelse af markeds-, kunde-, og konkurrenceforhold under prissætning fører til sub-optimale priser. Det er derfor overraskende at omkostningsbaseret prissætning ifølge både dette og andre forskningsprojekters resultater forbliver den hyppigst anvendte prisstrategi blandt industrivirksomheder, i både online og offline kanaler.

Vigtigheden af optimeret prissætning og den forbigåede profit er tydeliggjort flere gange i den eksisterende research af virksomheders prissætning. Omkostningsbaseret prissætning er alligevel ofte foretrukket af virksomhedernes finans- og økonomiafdeling, hvilket, kombineret med lethed ved at benytte den, ofte forklarer omkostningsbaseret prissætnings popularitet.

Et af argumenterne for omkostningsbaseret prissætning er at virksomheden opnår et stabilt indtjenings-flow som er nemt at forudsige. I realiteten medfører omkostningsbaseret prissætning desværre alt for ofte priser der enten sættes for højt eller for lavt, og hvor lavere end forventet profit opnås.

Maksimering af profit er tæt på umuligt for virksomheder der anvender omkostningsbaseret prissætning, da kunderne enten skræmmes væk af en for høj pris, eller betaler en pris som ikke er høj nok i forhold til produktets ægte værdi.

Profitmaksimering kræver ofte prisdiskriminering og variation via forskellige priser til forskellige kunder på forskellige tidspunkter, og det er ikke muligt under omkostningsbaseret prissætning, da prisen direkte følger virksomhedens omkostningsstruktur.

### **7.6.1 CASE: PROBLEMER VED OMKOSTNINGSBASERET PRISSÆTNING – SKIBSVÆRFTET OG INDUSTRIEN**

I prissætningen af et produkt har de fleste virksomheder samme mål: at skabe profit for at overleve på markedet. Mange virksomheder tager derfor udgangspunkt i deres omkostninger og lægger en andel af produktomkostningerne oveni, for at finde prisen. Dette er metoden, der netop er gennemgået: omkostningsbaseret prissætning.

I denne case opnår en virksomhed succes ved i stedet for simpel omkostningsbaseret prissætning at tage flere faktorer med i betragtning, herunder konkurrence- og kundeforhold. Slutteligt er mindsettet blevet værdibaseret, hvilket tillader at virksomheden opnår en stærk position på markedet. I denne case fokuseres på et græsk skibsværft med omkring 50 ansatte og gode faciliteter. Værftet fokuserer på reparation og service af høj kvalitet, og gennem værftets 40-årige levetid har de typiske kunder været private bådejere.

Dog er industrien ramt af tiltagende konkurrence, hvor asiatiske og særligt koreanske værfter har sat sig på markedet. Disse kan ofte underbyde de eksisterende selskaber, hvilket leder de græske værfter i økonomisk krise. Selv kunder med mange års loyalitet vender værftet ryggen. Der er altså behov for at genopfinde forretningen for at overleve.

Givet disse uheldige markedsforhold ønsker værftet at gå efter udenlandske muligheder. Målet bliver europæiske yachtejere, da de i lav grad er prissensitive og oftest værdsætter kvalitet frem for pris.

Virksomhedens finansdirektør udregnede her de gennemsnitlige omkostninger per projekt. Der estimeredes at virksomheden ville have 5 årlige projekter. De variable omkostninger ved hvert projekt estimeredes til at være € 800.000, mens de faste omkostninger estimeredes til € 700.000. Se figur 7.6.1.

Shipyard A's fixed costs for 2012		Shipyard A's variable costs each project for 2012	
Personal wages	450,000€	Subcontractors	400,000€
Facilities and equipment maintenance	100,000€	Raw materials costs	300,000€
Facilities insurance	30,000€	Extra personnel wages	100,000€
Electrical appliance	20,000€		
Operating costs	50,000€		
Depreciation	50,000€		

**Figur 7.6.1:** Omkostningsoversigt for skibsværftet

Under forudsætningen om 5 årlige projekter var første års faste omkostninger per projekt derved € 140.000. De totale omkostninger per projekt første år er derfor € 940.000. Den letteste metode til at opnå en slutpris, er ved at sætte avance på omkostningerne. Altså at gøre brug af omkostningsbaseret prissætning. Det kunne eksempel være ved at sætte prisen 15% over omkostningerne. Det ville medføre en pris på € 1,081,000 per projekt. Som tidligere beskrevet er dette en let metode, der dog lider af store mangler, da en række afgørende faktorer ikke er taget med i overvejelserne, heraf konkurrenternes pris og kundernes behov og værdiopfattelse. Dette førte virksomheden til i stedet at følge en mere markedsrettet tilgang. En ekstern konsulent blev derfor hyret af værftet til denne nye prissætningsudfordring. Han foreslog en break-even analyse, der også betragter markedsforhold. Første skridt i analysen går på at udregne dækningsbidraget.

$$\text{Dækningsbidrag} = \text{pris} \text{ minus variable omkostninger}$$

(Kan være pr. styk, pr. ordre – eller for hele omsætningen)

Derefter udregnes det nødvendige salg for at nå break-even:

$$\text{Break-even omsætning} = \text{Faste omkostninger} / \text{dækningsbidrag pr. ordre.}$$

$$\text{Eller} = \text{Faste omkostninger} / \text{dækningsbidrag i\% pr. ordre.}$$

Denne metode inkorporerer omkostninger og kundeinputs. Den er derfor til dels værdibaseret. Prisen baseres ikke på omkostninger, i stedet indgår de i at fastlægge de nødvendige salgstal. Prisen ses som en funktion af den værdi, som kunderne opfatter ved produktet. Konsulenten kunne her designe en række scenarier baseret på forskellige priseniveauer, se figur 7.6.1.b.

For at opnå profitabilitet skal værftet sælge mere end vist ved *break-even point*. Alt afhængig af prisen skal virksomheden altså sælge mellem 1 og 5 projekter for at nå break-even.

**The alternative scenarios suggested by the pricing consultant**

Fixed costs (in €)	Variable costs (in €)	Proposed price (in €)	Break-even point*	Break-even sales (in €)
700	800	940	5	4,700
700	800	950	4.67	4,433
700	800	975	4	3,900
700	800	1,000	3.5	3,500
700	800	1,033	3	3,099
700	800	1,081	2.49	2,693
700	800	1,100	2.33	2,567
700	800	1,200	1.75	2,100
700	800	1,500	1	1,500

\*The amounts are in thousand €, and the break-even point refers to the number of projects.

**Figur 7.6.1.b:** Break-even scenarier

Markedsprisen ligger på mellem € 1.000.000 og € 1.020.000, og kunderne har generelt meget høje kvalitetskrav.

**Tre overordnede muligheder** er ifølge konsulenten til rådighed for at skabe en profitabel forretning:

1. **Reducer omkostninger.** De variable omkostninger kan muligvis reduceres ved at finde nye underleverandører.
2. **Øg break-even prisen.** Dette kan gøres ved at målrette sig mod kvalitetssensitive kunder, der prioriterer andre faktorer end prisen højest.
3. **En blanding** af de to herover nævnte muligheder.

Valget faldt på den sidste mulighed. Den eksterne konsulent fandt en løsning, hvorpå der kunne **reduceres omkostninger**, uden at gå ned på kvaliteten. Her kunne € 50.000 spares ved hvert projekt.

Efter en række forbrugerundersøgelser opnåedes lovende resultater. Langt de fleste var villige til at **betale mere**, hvis leveringstiden var kortere, og willingness-to-pay ville forøges, hvis blot betalingsperioden kunne reduceres. Mange kunder ville foretrække at betale i flere omgange, og desuden ville mange være villige til at prøve nye værfter til trods for langvarige kundeforhold.

Baseret på de indsamlede oplysninger blev en pris på € 1.050.000 fastsat. Break-even analysen indikerede at det her ville kræve 2,3 projekter at nå break-even. Flere projekter ville medføre samlet profitabilitet for værftet.

Den nye premium-positionering tillader ikke længere værftet at tage del i priskrige.

Dette illustrerer manglerne ved omkostningsbaseret prissætning. Markedsforhold har en afgørende rolle og skal derfor nødvendigvis også tages i betragtning i beslutningsprocessen. Break-even scenarierne tillader at se rent finansielt på prissætningen, mens markedsundersøgelserne tillader at undersøge den egentlig værdi, som den opfattes af virksomhedens kunder.

## **7.7 PRISSÆTNING PÅ INTERNETTET – EN NY MÅDE AT HANDLE PÅ**

Internettet har ændret verden. Dets fremkomst har brudt op i samfundets strukturer, og måden folk kommunikerer, læser bøger som denne, og handler på, er fuldstændig forandret. Gennemsigtigheden er samtidig blevet langt større.

Hele industrier er blevet rystede og har måttet udtænke deres forretnings-modeller forfra. Også inden for prissætning byder internettet på mange muligheder, og en række udfordringer.

Internettet har gjort information mere tilgængeligt. Fra kundens synspunkt betyder det at det nu er væsentligt lettere at sammenligne forskellige produkter. Fra sælgerens side betyder det, at man kender kunderne mindre på det personlige plan, og dermed mister denne mulighed for at segmentere kunderne. Men mange nye muligheder for at kortlægge og segmentere kunderne gennem deres søgeadfærd på nettet, er til gengæld opstået.

Priser og produktspecifikationer kan nøje sammenlignes, og en Google-søgning giver desuden hurtig og nem adgang til produktanmeldelser. Betyder det, at virksomheder derfor generelt er nødt til at tage lavere priser for deres produkter? Nej, det er ikke tilfældet!

Faktisk er prisniveauet på internettet ofte lig med, eller højere, end offline. (Ancarani, 2002). På samme vis er prisfølsomheden på internettet heller ikke større. Online gælder det, såvel som offline, at priser spiller en rolle, men at kunder ikke baserer deres købsbeslutninger udelukkende på pris. En række faktorer, som eksempelvis loyalitet og bekvemmelighed, spiller tilsammen en afgørende rolle.

Set fra virksomhedens synspunkt giver Internettet en række muligheder. Mens en klassisk fysisk butik har en række fysiske begrænsninger, såsom at den blandt andet må indrette dens hylder på samme vis for alle butikkens gæster, lader Internettet en række nye koncepter se dagens lys.

På Internettet kan der eksempelvis tilbydes en standard-shopping-list, eller produkter som en kunde forventes at være interesseret i, blandt andet baseret på tidligere køb. Derved kan markedsføring altså målrettes et bestemt segment med væsentligt større nøjagtighed, og det vil afspejle sig i indtægterne.



Ligeledes er menu-costs, de omkostninger der opstår ved at indføre prisændringer, væsentligt lavere.

En anden vigtig faktor er at online virksomheder med et stort kundegrundlag, kan udnytte dette som en værdifuld resurse, i form af vigtige data om kundernes adfærd. Med sådanne data kan forbrugeradfærd og købsmotiver afdækkes.

De følgende afsnit beskriver hvordan data kan anvendes til dynamisk prissætning og vurderer derefter internettets unikke muligheder for online-auktioner og reverse-auktions.

### **7.7.1 ONLINE DYNAMISK PRISSÆTNING – NEMMERE OG BILLIGERE END I FYSISKE BUTIKKER**

Internettet giver store muligheder for dynamisk prissætning. Den øgede mængde tilgængelige informationer om kunderne, og de lavere menu-costs, spiller her naturligvis en vigtig rolle.

Gennem forskellig slags sporing af informationer er det kort sagt muligt at opdage de kunder og de kundesegmenter, der er villige til at købe, og muligvis også betale en højere pris.

Udover lavere menu-costs er selve processen i at ændre priserne blevet tidsmæssigt væsentligt kortere. Det bliver herved muligt at skræddersy priser på alt fra biografbilletter til finansielle ydelser, på basis af aktuel efterspørgsel, og derved opnås altså en væsentligt større indtjening. Eksempelvis vil loyale segmentgrupper være tilbøjelige til at ville betale en højere pris, på trods af at konkurrenter fører tilsvarende produkter.

Internettet giver her virksomhederne en måde at teste priser på, at opdage nye segmenter, og løbende ændre priser baseret på kundernes præferencer. Særligt for flyselskaber har internettet vist store muligheder for dynamisk prissætning.

Som også set i den offline verden kan dynamisk prissætning indebære nogle konsekvenser. Det er for prissættere afgørende at være opmærksom på sager om rimelighed i prissætningen. Der kan eksempelvis opstå negativ omtale ved historier om uretfærdig brug af differentierede priser.

En sådan negativ omtale fik Amazon tilbage i år 2000, hvor kunder opdagede, at den nøjagtigt samme DVD film blev forhandlet til forskellige priser til forskellige kunder. Ved at udnytte kundeindsigt, kunne en DVD såsom X-Files – The Complete Second Season – koste en kunde fra \$80 til \$100. Denne difference på \$20 bragte Amazon i et kortvarigt dårligt lys.

Det er her værd at bemærke at prisdifferentiering uden større indvendinger er accepteret, når det gælder hotel- og flypriser. Så der er altså en kode der skal knækkes, før Amazon også får adgang til det forjættede land!

### **7.7.2 ONLINE AUKTIONER OG OMVENDTE AUKTIONER**

Som nævnt giver internettet ikke alene muligheder for i højere grad at benytte forskellige prissætnings-taktikker. Helt nye forretningsmodeller er opstået. Her iblandt er nye former for retail-salg, og i nogle af disse fungerer prissætningen væsentligt anderledes.

Den digitale udvikling har medført udviklingen af online auktioner. Den nok mest kendte er eBay. Online auktioner er, som navnet røber, digitale auktionshuse; virtuelle markedspladser.

En stor fordel ved disse elektroniske markedspladser er, at de muliggør udvekslinger mellem købere og sælgere, der slet ikke mødes fysisk. Både enkeltpersoner og virksomheder kan her selv tilbyde forskellige varer, hvor udvalget kan være meget bredt.

På samme vis foregår den egentlige prisforhandling mellem køber og sælger, og ikke som sådan gennem virksomheden eBay, der blot formidler handlen. eBay-indtjeningen generes som en blanding af placement fees og provision.

Et tilsvarende nyt koncept, hvor prissætningen spiller en betydeligt anden rolle, end i traditionelle forretningsmodeller, er ”omvendte auktioner”. Konceptet er at købere selv sætter en pris for en given vare, hvorefter eventuelle sælgere kan henvende sig.

For eksempel kan en person angive at han eller hun ønsker at betale en given pris per nat for et trestjernet hotelværelse i et bestemt område. De hoteller, der er villige til at acceptere denne pris, vil så henvende sig. Her præsenteres altså igen en forretningsmodel, der meget svært kunne lade sig gøre tidligere. Igen er der også tale om den unikke situation at køber og sælger ikke mødes fysisk.

## **7.8 BUSINESS MODEL CANVAS (BM CANVAS) – EN UDBREDT OG ANERKENDT FORRETNINGSMODEL**

Ved at opstille og definere en forretningsmodel kan virksomheden få en bedre forståelse for, hvordan den kan skabe værdi for kunderne, og overføre denne værdi til øget omsætning og overskud på bundlinjen.

En meget udbredt og anerkendt model er The Business Model Canvas (Osterwalder et al. 2010), som – i modsætning til mange andre forretningsmodeller – ikke specielt er tilpasset online virksomheder, men kan bruges til enhver virksomhedstype. BM Canvas er sammensat af 9 elementer/byggeklodser, som er:

1. **Værditilbud til kunden** (Value proposition)
2. **Kundesegmenter** (Customer segments)
3. **Kommunikations- og distributionskanaler** (Channels)
4. **Kunderelationer** (Customer relationships)
5. **Nøgleressourcer** (Key resources), som er brændstoffet for BM Canvas-modellen
6. **Nøgleaktiviteter** for gennemførelsen af modellen (Key activities)
7. **Partner netværk** og deres motivation for at deltage i forretningsmodellen (Key Partners)
8. **Omsætningen** der skabes af forretningsmodellen (Revenue Streams)
9. **Omkostningsstrukturen** for forretningsmodellen (Cost structure)

Ifølge Business Model Canvas er det meget vigtigt at forstå det miljø og de omgivelser som virksomheden vil tilføre værdi til. Det er altså faktorer der ligger **udenfor** virksomheden, der får afgørende betydning for f.eks. nøglepartnere, kundesegmentering, og for den værdi som kunderne tilbydes gennem virksomhedens produkt.

Når det lykkes for virksomheden at få et godt overblik over omgivelserne, kan det få betydning for alle de andre elementer i BM Canvas-modellen. Generelt kan en ændring i blot et af de 9 elementer betyde at der skal gennemføres vigtige ændringer i andre elementer, som altså er indbyrdes afhængige.

I BM Canvas-modellen er det ideen at hvert eneste kundesegment tilbydes en unik værdi, som skal være synlig og kunne aflæses på virksomhedens omsætning.

<p><b>Nøglepartnere</b></p> <p>Hvem er vore nøglepartnere?</p> <p>Hvem er vore nøgleleverandører?</p> <p>Hvilke nøgleressourcer får vi fra partnere?</p> <p>Hvilke nøgleaktiviteter udfører vore partnere?</p>	<p><b>Nøgleaktiviteter</b></p> <p>Hvilke nøgleaktiviteter kræver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vores værditilbud til kunden?</li> <li>- Vores distributionskanaler?</li> <li>- Vores kundeforhold?</li> <li>- Vores omsætning?</li> </ul>	<p><b>Nøgleressourcer</b></p> <p>Hvilke nøgleressourcer kræver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vort værditilbud?</li> <li>- Vore distributionskanaler?</li> <li>- Vore kunderelationer?</li> <li>- Vore omsætningsstrømme?</li> </ul>	<p><b>Værditilbud</b></p> <p>Hvilken værdi leverer vi til kunden?</p> <p>Hvilke af vore kunders problemer hjælper vi med at løse?</p> <p>Hvilke produkter og services tilbyder vi hvert kundesegment?</p> <p>Hvilke kundebehov tilfredsstiller vi?</p>
<p><b>Kommunikations- og distributionskanaler</b></p> <p>Gennem hvilke kanaler ønsker vore kunder at blive kontaktet?</p> <p>Hvordan kontakter vi dem nu?</p> <p>Hvordan er vore kanaler integreret?</p> <p>Hvilke virker bedst?</p> <p>Hvilke er mest omkostningseffektive?</p>	<p><b>Kunderelationer</b></p> <p>Hvilken type relation forventer hvert af vore kundesegmenter at vi etablerer og opretholder?</p> <p>Hvilke forhold har vi allerede etableret?</p> <p>Hvordan er de integreret med resten af vores forretningsmodel?</p> <p>Hvor omkostningsfyldte er de?</p>	<p><b>Kundesegmenter</b></p> <p>Hvem skaber vi værdi for?</p> <p>Hvem er vore mest vigtige kunder?</p>	<p><b>Cost Structure</b></p> <p>Hvilke omkostninger er de vigtigste iboende i vores forretningsmodel?</p> <p>Hvilke nøgleressourcer er de mest omkostningsfyldte?</p> <p>Hvilke nøgleaktiviteter er de mest omkostningsfyldte?</p>
<p><b>Indtægtsstrømme</b></p> <p>Hvilke værdier er vore kunder villige til at betale for? Hvad betaler de for her og nu?</p> <p>Hvordan betaler de her og nu? Hvordan ville de foretrække at betale?</p> <p>Hvor meget bidrager hver indtægtskilde til de samlede indtægter?</p>			

**Figur 7.8:** Business Model Canvas

Der ses fem kilder til nyudvikling i BM Canvas-modellen:

- **Ressource-drevne:** Nyudviklingen starter i virksomhedens infrastruktur og partnerskaber.
- **Tilbuds-drevne:** Nyudviklingen starter med en ændring i det værditilbud (Value Proposition) som virksomheden går ud med.
- **Kunde-drevne:** Kundernes behov starter nyudviklingen.
- **Financierings-drevne:** Udviklingen er skabt af behovet for at udvikle nye indtægtsmodeller.
- **Fler-epicenter-drevne:** Flere samtidige nyudviklinger trænger sig på fra forskellige kanter.

Virksomheder der arbejder med at udvikle forretningsmodellen, præsterer klart bedre, understreger Chesbrough som kommer med følgende udtalelse:

**”En middelmådig teknologi, der udfoldes i en stærk forretningsmodel, kan vise sig at være mere værdifuld end en stærk teknologi, der udfoldes i en middelmådig forretningsmodel”.**

## 7.9 SUPPLERENDE PRISSTRATEGIER

Supplerende til ovennævnte omkring værdibaseret prissætning, er der en række prissætningsmetoder som er tilknyttet en række særlige markedsforhold, og som blandt prissættere og teoretikere har fået nogle velkendte titler. En række af de mest velkendte gennemgås nedenfor, men listen er ikke udtømmende.

### 7.9.1 SKIMMING – PROFIT OVER VOLUMEN

Pris-skimming er at opkræve en pris for et – hovedsageligt nyt – produkt eller service, som er højere end dennes økonomiske værdi. Virksomheder, der benytter pris-skimming målretter deres markedsføring mod købere eller kunder, der er pris-ufølsomme, eller gerne vil være først med nye ting.

*Formentlig anvender Apple denne metode hver gang de lancerer en ny I-phone. Bilmærker kan også anvende denne tilgang ved introduktion af helt nye modeller.*

Formålet er at opnå et højere dækningsbidrag per solgte enhed, og der opnås tilsyneladende profit, selv om der mistes salgsvolumen på grund af prisfølsomme købere.

Et alternativ til ren skimming er sekventiel skimming. Mens virksomheder, der benytter ren skimming kun fokuserer på ét segment, fokuserer virksomheder, der anvender sekventiel skimming, på forskellige segmenter, et ad gangen.

Når en virksomhed benytter sekventiel skimming, sænker den løbende priserne, når et marked for en bestemt pris er udtømt. Sagt på en anden måde, så betjenes de mindst prisfølsomme kunder, som er villige til at betale den højeste pris, først. Dernæst betjenes de kunder, der er villige til at betale den næsthøjeste pris, og så fremdeles.

Man finder et eksempel på sekventiel skimming i forbrugerelektronikbranchen, hvor bestemte kunder lægger værdi i at være først med nye produkter, og det gør dem villige til at betale en højere pris for produkter, umiddelbart efter lancering. Når disse "first movers" er blevet betjent, kan elektronikproducenterne sænke prisen en anelse for at betjene de næstmest pris-ufølsomme købere.

Vigtigt omkring sekventiel skimming er, at selv om en virksomhed i teorien kunne skimme markedet sekventielt, altså lidt ad gangen, og på den måde opkræve den højeste pris, som købere i hvert segment er villige til at betale, forventes disse købere i praksis hurtigt at indse mønstret og udsætte deres køb, i forventning om prisnedsættelser – medmindre prestigen i at være først er større end en økonomisk tålmodighed.

### **7.9.2 PENETRATIONS PRISSÆTNING – AT GÅ EFTER MARKEDSANDELE**

Penetrations prissætning indebærer at man tilbyder et produkt eller en tjenesteydelse til en lavere pris, end dets tilsvarende økonomiske værdi, ifølge kundernes opfattelse. Penetrationsprissætningsstrategiens formål er at tiltrække prisfølsomme kunder og opnå højere markedsandele eller at introducere produkter, som kunden har for lidt viden om værdien af. Så hellere få kunden til at prøve varen for at få skabt et markedskendskab.

Men virksomheder, der anvender en penetrationsprissætningsstrategi, tilbyder ikke nødvendigvis de laveste priser på markedet. Da penetrationspriser ikke kun bedømmes ud fra produktets eller tjenesteydelsens økonomiske værdi, kan en høj pris stadig være en penetrationspris, når bare den opkrævede pris er lavere end den tilsvarende økonomiske værdi.

Penetrationsprissætning er at foretrække for virksomheder med høje omkostningsfordele som følge af stordriftsfordele, da sådanne virksomheder kan reducere deres marginer og fortsat tjene penge, da penetrationsprissætning nedsætter bruttoavancerne på de solgte enheder.

Penetrationsprissætning fungerer kun i forbindelse med tre markedsbetingelser:

1. Kunderne vil gerne prøve nye produkter, hvis prisen til gengæld er lavere.
2. Kvaliteten kan nemt bedømmes – dvs. at kunder ikke måler kvalitet ud fra pris, kunder kan nemt betragte den lavere pris som et udtryk for tilsvarende højere værdi.
3. Konkurrenterne er ikke i stand til, eller motiveret for, at underbyde de lavere priser.

Som et eksempel praktiseres penetrationsprissætning ofte af større tele- og kabel-tv-leverandører, som tilbyder telefoni eller tv-løsninger til bemærkelsesværdigt lave priser for at lokke prisfølsomme købere til at tilmelde sig, for så senere igen at hæve priserne. Abonnementsløsninger for aviser og magasiner anvender også ofte en sådan midlertidig lav pris.

### 7.9.3 PRISFØRERSKAB – DEN DOMINERENDE VIRKSOMHED BESTEMMER PRISEN

Prisførerskab er kun en mulighed for virksomheder som i væsentlig grad dominerer et marked. Det er vanskeligt at fastsætte præcise markedsandels tal, men 40% er et godt bud – og resten af markedet skal være relativt små udbydere.

I sådanne tilfælde kan en dominerende virksomhed fastsætte prisniveauer som andre virksomheder så vil følge. En prisleder er nødt til at agere ud fra at de andre følger prislederen, hvilket ikke nødvendigvis er en attraktiv situation. Det er nødvendigt for prislederen at være mere omkostningseffektiv end prisfølgerne, idet man ellers systematisk vil miste markedsandele. Prisføreren fastsætter prisen, som de andre aktører enten matcher, eller må underbyde, for at bevare egne markedsandele.

### 7.9.4 RABATPRISSÆTNING – I MANGE FORMER

Virksomheder kan tilbyde rabatter på forskellige måder, hvor nogle af dem er traditionelle og ligetil, mens andre rabatordninger er kreative og komplekse:

- **Kontantrabat**

En rabat der gives til købere, der betaler inden en bestemt dato. På grund af penges tidsværdi, samt cash-flow-fordele, kan virksomheden høste fordele ved at tilbyde kontantrabat.

- **Mængderabat**

Mængderabat ydes til købere, der køber mere end et bestemt antal enheder. For at kunne skabe overskud, kræver denne strategi at virksomheder har lave omkostninger forbundet med de ekstra solgte enheder.

- **Ikke-lineær prissætning**

Sammenholdt med mængden, udvikler prisen sig ikke lineært. Det er for eksempel tilfældet inden for luftfart, hvor ægtefæller betaler mindre end fuld pris på businessclass.

- **Støt faldende rabatter over tid**

Rabatten reduceres støt (f.eks. først med 40%, derefter kun med 30%, og så fremdeles). Det indebærer at jo før kunden køber en vare, jo billigere er den. Således forventer kunden højere priser i fremtiden, og bliver mere villig til at købe med det samme.

- **Bonuspakker**

Som udgangspunkt kan et produkt enten tilbydes med en rabat, eller med at kunden kan opnå en bonuspakke.

Selvom de to tilbud begge skulle føre til samme pris per enhed for kunden, er det konstateret at kunder er mest tilbøjelige til at vælge tilbuddet med bonuspakken i dette tilfælde.

Kunder har tendens til at forbinde et højere antal, kombineret med begrebet 'bonus' med **større** rabatter, selv hvis prisen rent faktisk er højere, end med det "rene" rabattilbud.

- **Rabat præsentation**

Forbrugere vurderer ofte prisrabatter forskelligt, alt efter hvordan de præsenteres. Nogle forbrugere foretrækker at blive tilbudt at betale for eksempel 60% af normalprisen, i stedet for at blive tilbudt 40% nedslag på normalprisen.

Prisen ender på det samme beløb i begge de nævnte tilfælde, men lyder altså i nogles ører billigere, når prisen præsenteres på den førstnævnte måde, frem for den anden.

- **Cross-markeds rabatter**

Ofte er virksomheder aktive med flere produkter på flere markeder, hvilket giver sælgeren mulighed for at opfordre kunden til at udvide købet med produkter fra disse andre markeder. I forhold til rabatgivning, ville dette betyde at en kunde får en rabat ved at købe fra begge markeder.

- **Freebies**

Tilbydes kunder supplerende produkter eller services, bliver de utilfredse, hvis de bliver opkrævet penge for dem. Men hvis disse produkter/services på den anden side foræres væk, svinder det i virksomhedens overskud.

Hilton Hotel i Californien har fundet en kreativ løsning på dette problem ved kun at opkræve deres gæster for parkering, hvis de ikke er ankommet i en el-bil. På denne måde opfattes Hilton som miljøvenlig af dets kunder, selv om de skal betale for parkeringen med deres benzin/dieselbil.

Det gælder for alle kunderrabatter at kunderne skal føle at de har draget fordel af handlen, hvilket motiverer dem til at vende tilbage. Det motiverer til gengæld så virksomhederne til at tilbyde flere rabatter, uanset hvilken form de tager.

## 7.9.5 BUNDLING OG DEBUNDLING

**Bundling:** Når virksomheder anvender bundling-taktik, samler de flere produkter og sælger dem samlet til en samlet pris, hvilket styrker kundens ønske om at købe hele pakken.



Pris-bundling gør det muligt for virksomheder at promovere mindre attraktive produkter ved at sælge dem sammen med produkter med høj salgsvolumen. Bundling kan føre til indtægtsstigning, hvis produkterne udvælges klogt.

Hvis for stor en del af pakken ikke interesserer kunderne, kan bundling tværtimod begrænse chancerne for at opfylde kundernes behov, og dermed omsætnings- og indtægtstab.

**Debundling** går over i den anden grøft, men kan også være gavnligt for en virksomhed. Her opdeles produktet i flere enkelte elementer, og det har især en positiv effekt i de tilfælde, hvor kunderne har forskellige behov.

F.eks. har det irske luftfartselskab, Ryanair, haft succes med at opsplitte flybilletten i selve flyveturen, bagagegebyrer, rejseforsikring, osv. På denne måde kan passagerer med forskellige behov og forskellig betalingsvilje rejse med det samme fly til forskellige priser, og med forskellig service.

#### 7.9.6 PSYKOLOGISK PRISSÆTNING

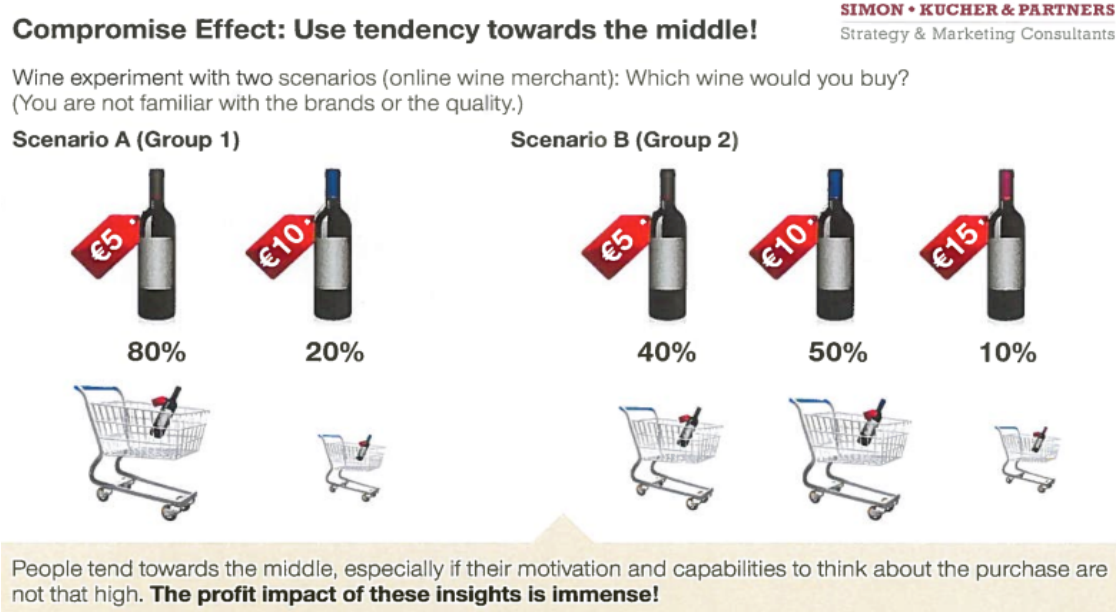
Formålet med en psykologisk prissætningsstrategi er at påvirke kundernes opfattelse af værdien af et produkt eller en tjenesteydelse, og på favorabel vis fastsætte priserne, baseret på kundernes nye produktopfattelse. Psykologiske prissætningsstrategier kan gennemføres på forskellige måder:

**Før-og-nu priser:** Henviser til højere priser, der kunne være opkrævet i stedet – dvs. ”Førpris DKK 800, nu DKK 599”. Kunden fortælles at varen er dyrere (og mere værd) end den pris den nu udbydes til. Et godt køb!

**Priser, der ender på ”9”:** Kunder opfatter priser, der ender på 9 som værende lavere end de rent faktisk er. Kunder ser på det første tal af en pris som en pris-/værdiindikator – dvs. at DKK 499 opfattes som lavere end DKK 500. Psykologisk prissætning fungerer især godt i detailhandlen, faktisk ender mere end 50% af detailhandlens priser på tallet ni. Psykologisk prissætning gør det muligt for virksomheder at gennemføre salg, uden at skulle opkræve markant lavere priser.

**Kompromiseffekten:** At tilføje et højt prissat produkt som et ekstra alternativ, kan fremme salget af et mellemliggende prissat produkt, da mellemliggende prissatte produkter ofte betragtes som mere attraktive end ekstremt dyre produkter.

**Figur 7.9.7** viser, hvordan prissætning af produktporteføljen kan påvirke kunders købsadfærd. At udvide produktporteføljen ved at tilføje et premium-produkt er en god måde at øge indtægterne på. Eksemplet viser, at med kun to tilgængelige vine til henholdsvis 5 og 10 euro, valgte 80% af kunderne den billigere vin til 5 euro. I det andet eksempel tilbydes tre vine. Den tredje vin er den dyreste og koster 15 euro. I dette tilfælde, valgte 50% af kunderne den nu mellemdyreste vin til 10 euro. I det første eksempel valgte kun 20% af kunderne at købe denne vin.



**Figur 7.9.7:** Udsnit af udleveret materiale – skandinavisk prissætningskonference "Route to profitable growth" af Simon-Kucher & Partners, 2014

Ræsonnementet bag resultatet er enkelt. At vælge den vin, der er prissat i midten, synes at være den 'sikre' valgmulighed i kundernes øjne, fordi de har tendens til at tro at det billigste valg er for ringe. Forbrugerne er altså risiko-averse. Dette fænomen gælder især, når to forudsætninger er opfyldt:

1. Kunden kender hverken produkt eller brand.
2. Kunden er ikke i stand til at bedømme produktet, dets funktioner og kvalitet/værdi.

### 7.9.7 SALGSFREMMEDE PRISSÆTNING

Kampagnetilbud har til formål at informere og overbevise potentielle købere. Prisen spiller ofte en stor rolle i kampagner og påvirker i høj grad kunders købsintentioner. Rabatter gives regelmæssigt og kommunikerer via salgsfremmende værktøjer.

Herunder et par eksempler på rabatter og kampagneslogans.

- **Volumen**
  - ”køb 2, få den anden 10% billigere”
  - ”køb 3, betal for 2”
  
- **Demografi**
  - ”børn under 12 år kun halv pris”
  - ”børn under 6 år gratis sammen med en forælder”.
  - ”studerende får 10% rabat på normalprisen”
  
- **Produktportefølje**
  - ”Hvis du køber produkt X, kan du få produkt Y 20% billigere”
  
- **Tid/sæson**
  - ”Hvis du bestiller nu, er fragten gratis”
  - ”Hvis du spiser frokost mellem kl. 14.30 og 16.00, giver vi en gratis drink oveni”
  - ”Du kan prøve tjenesten gratis de første tre måneder”

Som illustreret af det sidste slogan, kan det i mange tilfælde betale sig at forære et produkt eller en del af et produkt væk, eller tilbyde en prøveperiode, for dermed at skabe grundlag for regelmæssige køb.

#### **7.9.8 FLAT FEE PRISSÆTNING – FRIT FORBRUG TIL FAST PRIS**

Flat Fee-priser refererer til frit/ubegrænset forbrug til en fast pris. Denne taktik er særligt populær i servicebranchen, for eksempel telefonselskaber, fitnessklubber og offentlig transport. Her er de faste omkostninger relativt store, og de variable omkostninger relativt lave.

Ofte er Flat Fee dyrere for kunden end ordninger, hvor der betales for den forbrugte mængde. Men kundetilfredsheden er ofte større hos kunder med en Flat Fee-ordning, der opfattes som en bekvem løsning af kunder med et stort og hyppigt forbrug.

Anvendes ofte ved biludlejning, hvor en leje kan indeholde frie kilometer.

#### **7.9.9 INDTÆGTSSTYRING – REVENUE MANAGEMENT**

Modsat mange af de drøftede prissætningstaktikker i dette kapitel, dikterer indtægtsstyring / revenue management ikke, hvordan der bør prissættes. Den tilbyder snarere overordnede retningslinjer for, hvor og hvornår man bør ændre prissætningsbeslutninger. Det overordnede formål med indtægtsstyring er konstant at maksimere indtægterne og tilpasse priserne i overensstemmelse dermed.

Virksomheder, der benytter indtægtsstyring skal løbende overvåge adskillige interne betingelser og eksterne markedsvilkår, for hele tiden at kunne tilpasse priserne, så omsætningen maksimeres, når interne og eller eksterne vilkår ændrer sig.

Derfor bør indtægtsstyring betragtes som et ønske om, til enhver tid at maksimere omsætningen. Baseret på dette ønske styres valget af prissætningspraksis for at opnå det. Anvendelse af indtægtsstyring indebærer strenge retningslinjer for prissætning, for de virksomheder der vælger denne strategi. At fokusere alene på omsætning kan være farligt, da meget få brancher ikke har omkostninger ved at forøge produktionen. Men princippet kan være gældende for f.eks. mobilnet, on-line-aviser, dating sites, og delvist for flysæder og hoteller.

## 7.10 PRISFASTSÆTTELSEN GENNEM PRODUKTETS LIVSCYKLUS

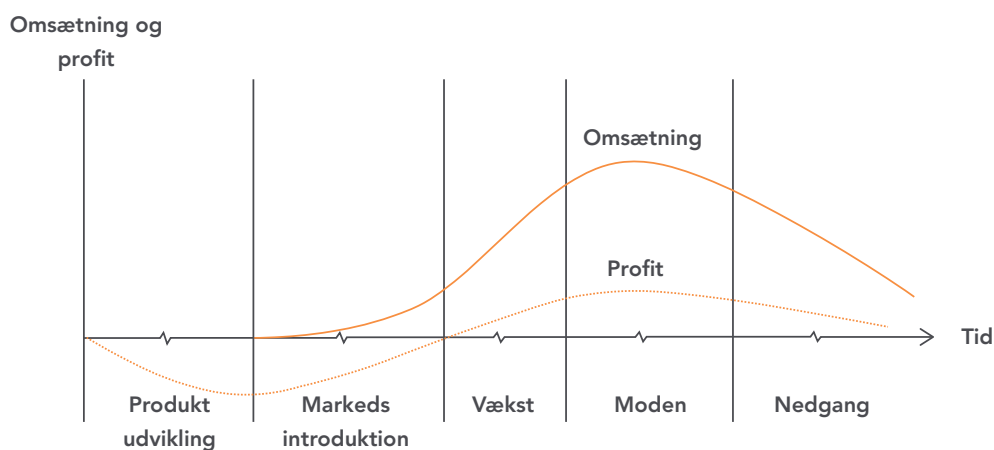
Der sker en udvikling fra et produkt lanceres, til det bliver populært, og til det endeligt forsvinder fra købernes bevidsthed igen. Først kender folk måske dårligt produktet, så kender alle det, og til sidst vil måske næsten ingen bruge det.

*Eksempler: Kalsø sko med minushæl, Rulleskøjter – før inliners, Carmen Curlere til at krølle håret.*

Det påvirker selvsagt salgstallene. Men det påvirker uundgåeligt også prissætningen og dens muligheder. Sådanne afgørende ændringer i produktets opfattede værdi og derved efterspørgsel nødvendiggør tilpasning af prisstrategi og taktikker.

Til at beskrive udviklingen anvendes ofte Product Life Cycle-teori (PLC) og den dertil hørende Product Life Cycle-model, der inddeler et produkts livscyklus i forskellige faser.

Faserne indeholder en udviklingsfase før lanceringen, og fire faser hvor produktet er på markedet. Det er disse der er interessante for den egentlige prissætning. De fire faser er markedsintroduktion, vækst, moden og nedgang. Figuren neden for illustrerer udviklingen i omsætning og udbytte i de forskellige faser.



**Figur 7.10** Produktets Livscyklus

I det følgende forklares de fire faser nærmere:

### **Markedsintroduktion**

En innovation er et helt nyt og unikt produkt, som købere ikke ser i relation til eksisterende produkter. Da produktet først netop er udbudt, har det endnu ikke genereret nogen omsætning, og produktet er derfor endnu ikke profitabelt. *Ex: mikrobølgeovnen, eltandbørsten, vandsengen, elbilen, mobiltelefonen.*

Per definition har langt de fleste forbrugere derfor kun meget ringe kendskab til produktet. Det helt essentielle ved markedsintroduktionen er at forstå at den langsigtede efterspørgsel for et innovativt produkt er afhængigt af antallet af initiale købere. En række studier viser, at efterspørgslen først accelererer når de første 2–5 procent af de potentielle kunder har købt produktet.

Den succesfulde markedsintroduktion kræver derfor at køberne ændrer måden, hvorpå de evaluerer tilfredsstillelsen af deres behov. For at et nyt produkt kan opnå succes, er det altså nødvendigt aktivt at *lære* forbrugerne om produktets værdi. Det kan foregå gennem reklamekampagner, osv.

Det er ofte en svær proces. Selv innovatører – de købere, der forsøger sig tidligt med nye produkter – vil kun vide lidt om, hvordan produktets forskellige attributter bør værdsættes. Marketingeffekter kan derfor påvirke, hvilke elementer af produkter, der driver køb.

Det er derfor vigtigt at identificere de potentielle innovatører og gøre alt for at sikre, at deres erfaringer er positive. En vigtig del af *læringsprocessen* er det der oftest omtales som ***information diffusion***. Individuer opnår nemlig oftest deres viden om og forståelse af et produkt, ved at høre om, og se, andres oplevelser. Et vigtigt studie har for eksempel vist at den mest afgørende faktor ved køb af et klimaanlæg var social interaktion med familier, der allerede havde et.

Ved fastsættelse af passende prisstrategi er det vigtigt at erkende, at købernes indledende prissensitivitet har ringe eller ingen korrelation til deres langsigtede prissensitivitet. I betragtning af at køberne i den indledende fase ikke har kendskab til produktets værdi, har køberne tendens til ikke at være særligt sensitive og i stedet stole på prisen som et udtryk for kvaliteten.

Derfor er det vigtigt for virksomheder, med et produkt i den indledende markedsudviklingsfase, at oplyse potentielle købere om produktets værdi på markedet. Med dette i tankerne, skal man normalt aldrig anvende en penetrationsstrategi (en lav pris) til et innovativt produkt, da køberne ville antage produktet som værende af lavere kvalitet på grund af dets lave pris.

Den optimale metode til at *lære* køberne om produktet afhænger af forskellige produkt- og markedskarakteristika. Hvis f.eks. købsfrekvensen er høj, og produktet har lave variable omkostninger, og hvis produktets værdi er tydelig ved første-gangs brug, er det den billigste og mest effektive metode at give kunderne gratis produktprøver.

Har hvert enkelt produkt en høj pris, er det foretrukket at anvende salgspersonale, der direkte kan vurdere kundernes behov og forklare, hvordan produktet kan tilfredsstille dem. Hvis produktet sælges via eksterne distributionskanaler, er det vigtigt at give distributørerne incitament til at agere som en direkte salgsstyrke ville have gjort. Dette kan ske gennem en lavere distributørpris, eller ved at udbetale økonomiske præmier til forhandlere, der fremmer produktet. Den første mulighed er kun gældende, når distributionen af produktet er eksklusiv, da ikke-eksklusivitet ellers kunne føre til priskonkurrence mellem distributørerne.

### **Vækstfasen**

Et produkts vækstfase byder på nye problemstillinger. Her kan potentielle købere sætte deres lid til innovatørerne, der allerede har købt produktet. I denne fase har køberne altså et vist kendskab til produktets egentlige værdi. Ofte vil der opstå konkurrenter, og derfor vil købere sammenligne priser. Der findes prisstrategier for de følgende vækststrategier.

***Prissætning af det differentierede produkt*** indebærer at producere produkter med egenskaber som giver kunderne unik værdi. Hvis det differentierede produkt målrettes et specifikt segment bør virksomheden anvende en skimming-strategi. Altså at starte med en meget høj pris, der sælges til de mindst prissensitive kunder, for derefter gradvist at sænke prisen og nå ud til flere og flere mulige kunder. Sådan blev den første iPhone eksempelvis prissat. Målrettes produktet derimod mod en hel industri bør virksomheden enten anvende en neutral prisstrategi eller en penetrations-strategi. Dog skal prisen på det differentierede produkt aldrig være lavere end på mindre differentierede produkter. Ræsonnementet bag at pris-penetration er, at en høj markedsandel i flere tilfælde kan garantere en langsigtet strategisk fordel. Et eksempel er Microsoft Windows, der formåede at opnå status som industri-standard, ved hurtigt at opnå en meget høj markedsandel.

***Ved prissætning af lav-omkostningsprodukter*** kan en strategi her også enten være fokuseret på et smalt segment eller på hele branchen. I førstnævnte tilfælde bestemmer størrelsen af en virksomheds kunder den passende prisstrategi. Hvis en virksomheds omkostningsfordel afhænger af at sælge til en eller få store kunder kan en penetrationsstrategi være nødvendig. Men hvis virksomhedens omkostningsfordel stammer fra små kunder, er en fleksibel, neutral prissætning at foretrække. Er målet hele industrien, er en penetrationsprisstrategi at foretrække. Det vil gøre det muligt for virksomhederne at vinde markedsandel nok til at opnå eller udnytte omkostningsfordele. I sådanne tilfælde er neutral prissætning den foretrukne strategi.

Forud for valget af strategi ligger en række vigtige overvejelser. Før man vælger at forfølge en differentieret produkt-strategi, må man naturligvis have undersøgt, hvorvidt der rent faktisk findes et segment, hvor unikke produktfordele er efterspurgt. Samt i hvilken grad de potentielle kunder er villige til at betale en premium-pris. Endnu vigtigere er det at virksomheden rent faktisk kan producere et differentieret produkt -og kan det i sidste ende overhovedet betale sig rent økonomisk? Ønsker virksomheden at basere sin strategi på cost-leadership, må man også overveje den risiko dette nødvendigvis må indebære.

I sidste ende er der to grundlæggende spørgsmål, virksomheden må overveje.

1. Hvor meget specialisering vil markedet betale for?
2. Hvor meget specialisering vil markedet ofre for at opnå en lavere pris.

Generelt set er den optimale pris i vækststadiet lavere end prisen i markedsudvikling. Det uanset valg af strategi. Det skyldes at den voksende konkurrence i vækststadiet medfører et større tilbud af alternativer og mere viden om produktets værdi.

På grund af voksende efterspørgsel i vækstfasen forekommer aggressiv priskonkurrence sjældent. Dette gælder dog ikke når:

- Stordriftsfordele er store og markedet er prissensitivt.
- Når salgsvolumen bestemmer hvilken af de konkurrerende teknologier, der bliver industristandard.
- Når væksten i produktionskapacitet overstiger salgsvæksten.

I vækstfasen er den profitable prisstrategi ofte prisdiskriminering, fordi antallet af kunder konstant vokser. Derfor har kunderne altså samlet set forskellig grad af erfaring med produktet.

### **Modenhedsfasen**

At opnå succes i den modne fase er ofte afhængigt af succes i vækstfasen. Mange produkter fejler i overgangen til dette stadie, da de ikke har fået positioneret sig gennem enten differentiering eller gennem en omkostningsfordel.

Prissætning i den modne fase bør ikke fokusere på at opnå markedsandele, men i stedet på at udnytte virksomhedens egentlige værdiskabelser som konkurrencefordele. Det er vigtigt, fordi der i denne fase er opstået øget priskonkurrence, der medfører lavere priser og lavere marginer.

Givet større kapacitetsinvesteringer vil der dog ofte være tilbøjelighed til at forsvare markedsandele for at undgå tab forbundet med sunk costs. Jo mindre en virksomhed kan udvikle en marketing strategi, der fornyer industriens vækst, eller en teknologisk udvikling, der muliggør højere differentiering, må virksomheder i dette stadie leve med et højere konkurrencepres.

En række faktorer fører til øget priskonkurrence i dette stadie. Faktorerne er:

1. Den akkumulerede køberfaring øger forbrugernes evne til at evaluere og sammenligne konkurrerende produkter. Det kan reducere brand-loyaliteten og omdømmet.
2. Forskellige produkter og brands er mere sammenlignelige. De mest succesfulde designs, teknologier og markedsstrategier er imiterede, hvilket reducerer differentieringen.
3. Den øgede prissensitivitet og den lavere risiko forbundet med produktion tiltrækker konkurrenter, der er særligt konkurrencedygtige inden for effektiv produktion og distribution.

### **Markedsnedgangsfasen**

I denne fase stimulerer prisnedsættelser sjældent i et omfang, der kan modsvare salgsnedgangen. Det fører uundgåeligt til, at industrien bliver mindre profitabel. Derfor er det strategiske mål i nedgangsfasen sjældent at vinde markedsandele, men i stedet, enten at forlade markedet, eller at opretholde den konkurrencemæssige position med mindst muligt tab.

Et kendt eksempel på en industri i nedgang er analoge kameraer i starten af 00'erne, hvor digitale teknologier for alvor mødte fremgang.

Tre generelle strategier i markedsnedgang er:

**Reduktions strategi** involverer en hel eller delvis opgivelse af visse markedssegmenter for at skifte fokus mod dem, hvor virksomheden har en stærkere position. Fokus er altså på hurtigt at opgive de svageste led. Kameraproducenten Kodak introducerede hurtigt billige digitalkameraer i 00'erne. Kameraerne var kompatible med de print- og papirprodukter, der allerede var en del af virksomhedens produktportfolio.

**Høst strategi** er en etapevis tilbagetrækning fra en industri. Udgangspunktet er det samme som en reduktions strategi. Endemålet er dog endeligt helt at forlade industrien. Virksomheden skal derfor ikke prissætte for at forblive i markedet, men i stedet have til mål at maksimere indtægterne. Målet er altså kortsigtet at malke koen og bruge indtjeningerne på at finansiere mere lovende satsninger i andre markeder.



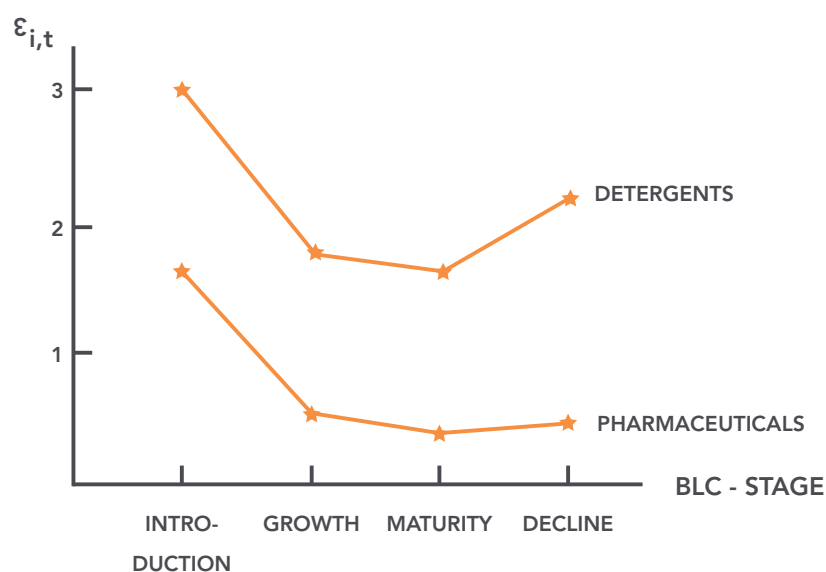
Polaroid var i 2002 tvunget ud i en hurtig høst strategi, fordi virksomheden ikke selv kunne introducere nye produkter som reaktion på fremkomsten af digitalkameraer.

Med en *konsoliderings strategi* forsøges det at drage fordel af nedgangen ved at opnå en stærkere position gennem fortsatte, eller endda øgede, investeringer. En succesfuld konsolidering giver virksomheden en stærk position, hvis markedet stabiliseres.

Nikon og Canon forudså at det professionelle marked for analoge kameraer ville blive ved med at være levedygtigt i flere år, og virksomhederne kunne derfor fortsat betjene dette marked på profitabel vis. Anno 2015 havde både Canon og Nikon kameraer til salg på dette marked.

### 7.10.1 PRISELASTICITETEN ÆNDRER SIG GENNEM PRODUKTETS LIVSCYKLUS

Det har vist sig at priselasticiteten for et produkt ikke er den samme gennem hele produktets livscyklus. Forbrugerne er typisk mest prisfølsomme, når det nye produkt introduceres på et marked med eksisterende substitutter. Derefter mindskes prisfølsomheden gennem vækstfasen og er på sit laveste i modenhedsfasen. Når produktet er tæt på at have udlevet sig selv, og oplever nedgang i salget, stiger prisfølsomheden igen.



**Figur 10.7.1:**Priselasticiteten ændrer sig gennem produkters livscyklus.  
Hermann Simon, Journal of Marketing Research (1979)

Det er altså især mens produktet er nyt på markedet, at prisfølsomheden er stor. Efterhånden som produktet etablerer sig på markedet bliver forbrugerne mindre prisfølsomme. Til sidst, når produktet er ved at blive udkonkurreret af andre løsninger, får prisen igen en større betydning for den solgte mængde.

## 8 IMPLEMENTERING OG KONTROL

### 8.1 VIGTIGHEDEN AF IMPLEMENTERING OG KONTROL

At implementere en stærk og rigtig prispolitik kræver en betydelig organisatorisk indsats. At kommunikere de værdier som virksomhedens produkter og services skaber, og at prissætte de samme varer og services forskelligt for forskellige kundesegmenter, kan føles grænseoverskridende for en virksomhed og for dens enkelte medarbejdere, når en værdibaseret prispolitik skal gennemføres.

Dertil skal virksomhedens konkurrencesituation og konkurrenters adfærd også løbende iagttages og registreres. Disse forhold sætter mulighederne og grænserne for en prispolitik, og skal være på plads for at bane vejen for succes.

Der er flere vigtige forhold som implementering af salgs- og prisstrategier og salgs- og marketingindsatser skal tage i betragtning. Men indledningsvist kan to teoretiske tilgange fremhæves:

### 8.2 PRINCIPAL – AGENT TEORIEN

Principal-agent teorien er adfældsorienteret. Teorien forudsætter at der imellem de forskellige led og ansatte i virksomheden og overfor kunder, leverandører og omverden eksisterer et såkaldt principal-agent forhold, hvor principalen (direktøren/ledelsen) udstikker en retningslinje eller en ordre, mens agenten (f.eks. salgsafdelingen) udfører handlingen. Det er en vigtig pointe at agent og principal bør have ens mål, da hele kontrollen af agentens udførelse af opgaven ellers kan være alt for vanskelig for principalen.

Eksempelvis vil det antages at ledelsen træffer en given beslutning, som efterfølgende forventes at forplante sig ned gennem virksomheden. Det er dog i praksis ikke altid tilfældet, idet der ofte kan være såvel mål – som interesse-modsætninger.

I relation til salg kan et eksempel på modstridende interesser være at jo lavere en pris er, jo lettere er det – i normale tilfælde – at overbevise en kunde om at købe. Det kan betyde at virksomhedens salgsafdeling (Agenten) prøver at argumentere for lavere priser eller yder uforholdsmæssige høje rabatter, for at få salget i vejret. Derved får salgsafdelingen lettere ved at leve op til målsætningerne om salgstal, og de enkelte sælgere får lettere ved at tjene omsætningsbaserede provisioner og bonusser.

Ledelsen (Principalen) har på den anden side som udgangspunkt en interesse i at opnå de mest fordelagtige priser som segmenterne kan bringes til at betale. Det svækker nemt bundlinjen at dækningsbidraget ved et salg udhules gennem lave priser og store rabatter.

Her er det vigtigt at skabe et godt overblik, for jo mere salg der genereres, jo mere succesfuldt kan salgsledet blive opfattet, idet den aktuelle sammenhæng mellem salg, salgspriser og virksomhedens overskud ikke er helt åbenlys. Altså med mindre alle kalkuler, omkostninger og værdiskabelse kan kommunikerer meget klart ud til både ledelsen og salgsafdelingen – og alle er enige i disse. Heri ligger en stor udfordring.

Ifølge principal-agent teorien bliver det en udfordring for hele organisationen at skabe incitamentsstrukturer og en organiseringsform som medfører at enhver ansat i videst mulig omfang handler i overensstemmelse med den ønskede retning og virksomhedens strategier. Principal-agent teorien dækker også samarbejdet med eksterne interessenter, kunder og leverandører.

Derfor er det nødvendigt med kvantitative mål, og dermed en god idé at benytte Balanced Scorecard, der er et ledelsesværktøj udviklet i 1992 i USA af Robert Kaplan og David Norton:

### **8.3 BALANCED SCORECARD (BSC)**

Teorien opsætter mål igennem hele virksomhedens værdiskabelseskæde, med udgangspunkt i sætningen: ”Hvad du ikke kan måle, kan du ikke lede”.

BSC sammenlignes med et instrumentbræt i en bil, hvor bilen er at sammenligne med virksomheden, føreren med topledelsen, og instrumentbrættet med BSC. En af de foruddefinerede standarder i instrumentbrættet er eksempelvis at en gul lampe begynder at lyse, når der kun er 10 liter benzin tilbage på tanken. Så ved man, at det er på tide at finde en tankstation for at fylde tanken.

Baggrunden for BSC var at de traditionelle ledelsesværktøjer ofte var forbundet med budgettet og finansielle bagudrettede virksomhedsinformationer, hvilket alene ikke giver et særligt godt billede af den retning, som virksomheden bevæger sig i, og ofte også en for langsom reaktion, idet f.eks. en række salgssituationer ikke opfanges hurtigt nok. Klager, kundefrafald, produktutilfredshed, manglende salg i distributionsledet, osv.

Hertil mente Kaplan og Norton, at man var nødt til også at måle på nogle dengang utraditionelle forhold, for at skabe et mere nuanceret billede af virksomheden. Disse anderledes målinger er nogle af de samme, som vi møder ved benchmarking, men her er de stillet op i forhold til en foruddefineret standard. Af eksempler kan nævnes: kundetilfredshed, mærkevareloyalitet, personaleomsætning, antal reklamationssager, antal igangværende retssager, kassationsprocenter, og driftsstop.

I relationen mellem kunderne og virksomhedens salgsorienterede del er det vigtigt at den salgsorienterede del forstår salgets indflydelse på dækningsbidraget og virksomhedens resultater, målt i en relevant og forståelig form. I denne sammenhæng skal incitamentssystemer skabes.

Eksempelvis kan det medføre en forkert salgsindsats, og dermed et dårligere overskud, at give sælgere incitamentssystemer baseret på salgsomsætning, i stedet for at basere det på det dækningsbidrag der er skabt af salget. Virksomhedens mål skal afspejles i alle incitamentssystemer. Uden den rette incitamentsforståelse og det rette system vil salgsafdelingen ikke have samme mål som virksomheden.

I BSC-regi arbejder man med et begreb kaldet KPI (Key Performance Indicators = Kritiske Præstations Indikatorer), og disse vil naturligvis variere fra branche til branche. Hovedsagligt arbejder man med KPI indenfor 4 hovedområder: økonomi, kunder, forretningsprocesser og medarbejdere.

<b>KPI (Key Performance Indicators = Kritiske Præstations Indikatorer):</b>	
<b>Perspektiv</b>	<b>Eksempler</b>
Det økonomiske perspektiv	Afkast af investeringer, egenkapitalforrentning, indtjening, totale omkostninger, lønomkostninger
Kundeperspektivet	Kundetilgang, kundefastholdelse, kundetilfredshed, loyalitet, krydssalg, kundebesøg, reklamationer, internetkunder
Det interne perspektiv	Effektivitet, fejlprocent, telefonservice, teknisk udviklingsgrad
Medarbejderperspektivet	Lederadfærd, ledertilfredshed, medarbejdertilfredshed, uddannelsesgrad, anciennitet, sygefravær

KPI kan altså have karakter af økonomi, fysisk optælling, eller mere bløde værdier.

Filosofien bag BSC er at ingen af de ovennævnte faktorer eller nøgletal alene kan beskrive virksomheden i henhold til den overordnede strategi, og derfor er man nødt til at have mange forskellige KPI'er, kunne balancere dem, og være i stand til at reagere hurtigt på ændringer. Det er derfor ligeledes vigtigt at der er en klar kobling mellem KPI og denne strategi. Samtidig skal KPI også afspejle nogle faktorer, som er nødvendige for succes i den branche man befinder sig i.

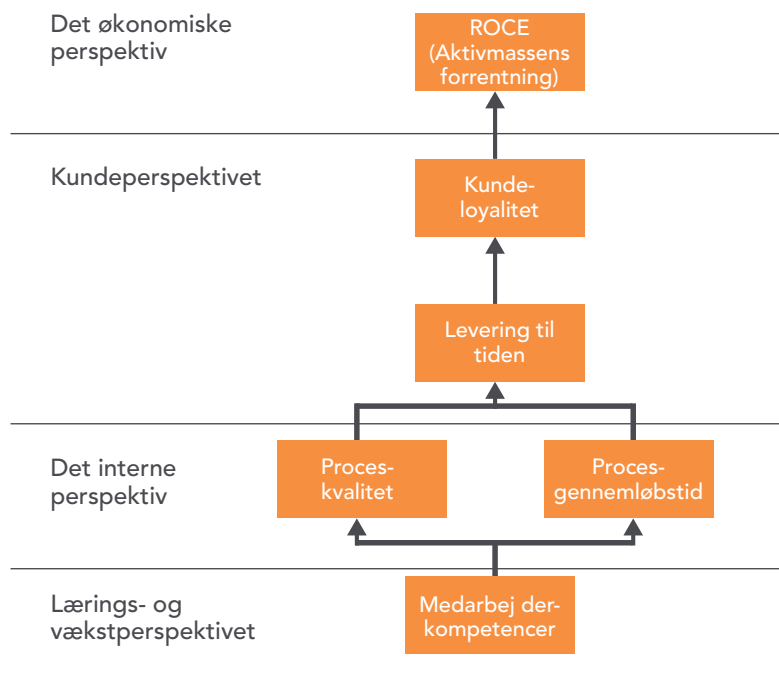
#### **Udarbejdelsen af BSC kan beskrives som 4 faser:**

##### **Fase 1: Klargøre, præcisere og omsætte vision og strategi til målbare faktorer.**

Ledelsen må her finde ud af hvilke visioner og hvilken strategi man ønsker for virksomheden. Det er vigtigt at være omhyggelig med at sætte sig mål der er opnåelige og relevante.

## Fase 2: Finde årsags/virkningssammenhænge og vælge strategiske målepunkter (KPI).

Her skal der findes strategiske målepunkter (KPI) og findes ud af hvilken virkningssammenhæng de har i forhold til den valgte strategi. Der tages udgangspunkt i fire hovedtyper af årsags- og virkningssammenhænge som illustreres i følgende figur:



I figuren ses det at eksempelvis en ændring i medarbejdernes kompetencer (videreuddannelse eller ansættelse af dygtige medarbejdere) vil kunne give udslag i det interne perspektiv, i form af højere effektivitet, hvilket får produktkvaliteten til at stige, og kassationsprocenten til at falde. Videre vil det kunne påvirke kunde-perspektivet, da det kan blive lettere at opfylde kundernes krav om levering til tiden. Det kan igen give større kundeloyalitet, og endelig vil virkningen også nå at påvirke det økonomiske perspektiv, via et bedre resultat, skabt af øget salg og/eller færre omkostninger.

Væsentlige krav til KPI'er, er at de skal:

- Afspejle den bagvedliggende strategi
- Medvirke til at skabe de ønskede ændringer
- Kunne måles objektivt (valide tal)
- Være enkle og lette at kommunikere til medarbejderne

## Fase 3: Planlægning og fastlæggelse af mål.

I denne fase skal de strategiske mål omformes til håndgribelige aktiviteter. Ud fra de valgte KPI'er skal der findes frem til en passende målsætning for den kommende tidsperiode.

Det gøres ved først at spørge: ”For at opnå dette resultat, hvilke indsats er så nødvendige?”. Derefter vendes spørgsmålet om: ”Med den netop besluttede indsats, hvilket resultat må så forventes?”.

#### Fase 4: Strategisk feedback og læring

Opgaven består i at komme frem til realistiske målsætninger, så det er muligt at opstille en række af KPI'er som understøtter virksomhedens strategi og som dækker alle aspekter af virksomhedens værdikæde, fra produktion til gennemført salg, eftersalg og service.

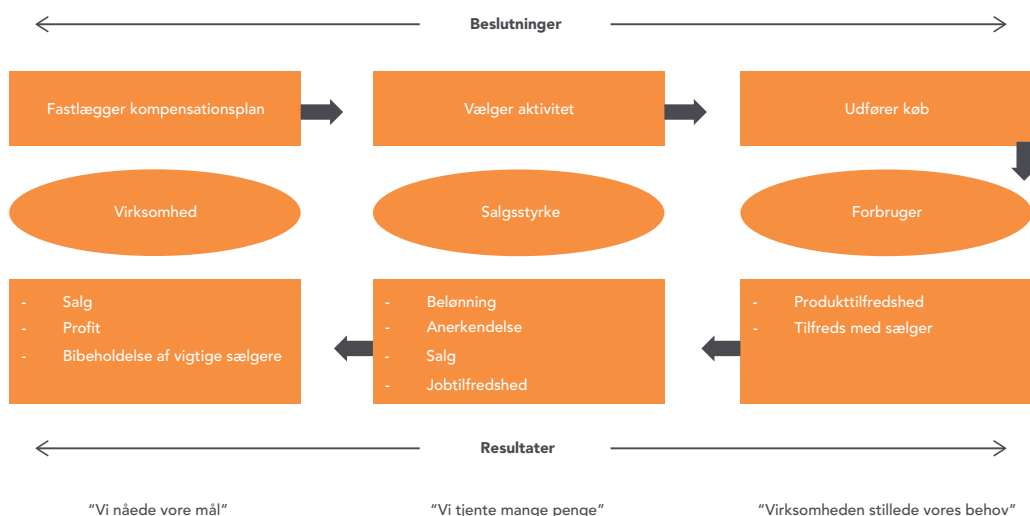
### 8.4 DEN RETTE MOTIVATION AF SALGSSTYRKEN AFGØR SUCCES – AFLØNNING OG BELØNNING TIL SÆLGERNE

En Kompensationsplan lægger rammerne for hvordan virksomhedens salgsstyrke skal aflønnes. Planen kan f.eks. fortælle hvor meget sælgerne skal have i grundløn, og hvornår, og hvor meget, der skal belønnes for at nå bestemte salgstal.

For virksomheder der råder over en sælgerstyrke, er det vigtigt at iværksætte en effektiv plan for hvordan denne ledes bedst. Planen skal tage højde for tre forskellige interessenter og deres individuelle behov:

- 1) **Virksomheden** – der ønsker at skabe omsætning og profit
- 2) **Salgsstyrken** – der ønsker anerkendelse, god løn, og et job der giver tilfredsstillelse
- 3) **Kunden** – der ønsker produkter der opfylder kundens behov og ønsker

Virksomheden designer og iværksætter planen, som direkte skal påvirke salgsstyrkens adfærd gennem planens aflønnings- og belønningsstruktur. Når kunderne afgør om de vil købe produkterne, bliver beslutningen i høj grad påvirket af forholdet til virksomhedens salgsafdeling, og af dennes adfærd i salgssituationerne.



**Figur 8.4:** Kompensationsplanens betydning for virksomheden, salgsstyrken og forbrugerne

Eftersom virksomhederne sædvanligvis ikke har nogen direkte kontrol over hverken sælgerens adfærd eller kundens beslutning, spiller motivationen af salgsstyrken en vigtig rolle. Motivationen former sælgernes adfærd, og dermed i sidste ende kundernes beslutninger om at købe.

Udfordringen i at designe en effektiv kompensationsplan ligger i at sørge for at alle tre parter, virksomheden, salgsstyrken og kunden, får opfyldt deres ønsker og behov på såvel kort som langt sigt.

Den effektive kompensationsplan er kendetegnet ved at være simpel, samtidig med at den evner at afbalancere de til tider modstridende/konkurrerende målsætninger hos de tre parter.

En vigtig faktor er de frihedsgrader, som sælgere har i relation til at give rabatter til forskellige kunder eller kundesegmenter – og hvor meget de skal afstemmes med en central beslutningsenhed i virksomheden, der kan sige ja eller nej. Ofte er sælgere villige til at give rabatter, som måske ikke er nødvendige for at opnå handelen, fordi det skaber den bedste og letteste relation til kunden.

Et ofte hørt argument fra en salgsstyrke er ”Det vil kunderne ikke acceptere” – netop fordi sælgerne ofte kommer noget over på kundernes side i tillidsskabende relationer.

#### **8.4.1 THE 3C APPROACH – AFSTEMNING AF KOMPENSATIONSPLAN FOR SÆLGERNE**

3C-tilgangen (**The 3C Approach**) kan illustrere vigtigheden af at afstemme kompensationsplanen med både virksomheden, salgsstyrken og kunden. De 3 C'er, der skal overvejes, er:

- **Consistency (overensstemmelse)** Incitamentsplaner skal stemme overens med den overordnede virksomheds- og marketing-strategi. Samt med virksomhedens upstream decisions (salgsstrategi, go-to-market-strategi og salgsstyrkedesign)
- **Compatibility (kompatibilitet/forenelighed)** Der skal være forenelighed mellem andre effektivitetsdrivere, såsom ansættelsespolitik, uddannelsesprogrammer, præstationsfremmende systemer, og motivationen af salgsstyrken.
- **Consequence (konsekvens)** Incitamentsplanen skal afføde de ønskede konsekvenser for sælgerne, for deres salgsaktiviteter, og for kundens og virksomhedens resultater.

### **8.5 PRISKOMMUNIKATION**

Helt afgørende for at få succes med værdibaseret salg, er kommunikation. Alle priser skal kommunikeres grundigt, både internt og eksternt. Det virker for de fleste nok ganske indlysende, men alligevel sker der her mange fejl. I virkeligheden ses det ofte at en meddelelses egentlige værdibudskab går tabt, og opfattes på en anden måde end tiltænkt. Sådanne misforståelser skyldes ofte et resultat af personlige bias.

En klassisk kommunikationsmodel kan forklare disse tilfælde. Modellen er designet så den afspejler radio- og telefonteknikker, og indeholder i sin simpleste form tre komponenter: en afsender, et medie og en modtager. Selve kommunikationen foregår her mellem afsender og modtager. Billedligt talt kan der i mediet mellem sender og modtager opstå støj, der forvrænger kommunikationen og kan skabe utydelighed og misforståelser. Med denne model kan der opstå tre typer kommunikationsproblemer: tekniske -, semantiske – og effektivitetsproblemer.

Et problem af **teknisk** karakter kan eksempelvis være skabt af elektroniske prisdatabaser, der opdateres med forsinkelse, og derved giver anledning til misforståelser.

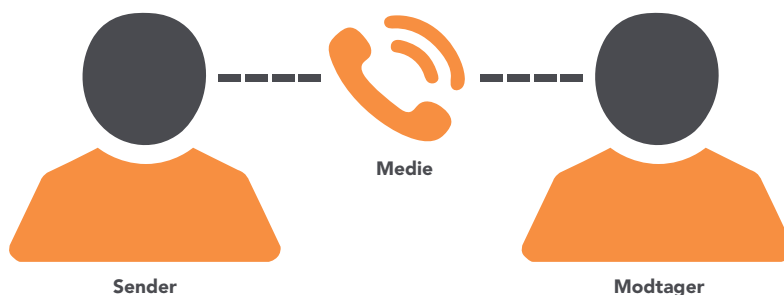
**Semantiske** kommunikationsproblemer opstår i fortolkningen af en besked, når betydningen af et enkelt, eller flere ord, er tvetydig. Eksempelvis når der tales med en indforstået jargon på visse afdelinger af en virksomhed, som medarbejdere fra andre afdelinger kan misforstå.

**Effektivitetsproblemer** er problemer der opstår, når budskabet er forstået korrekt, men der alligevel ikke handles som tiltænkt på baggrund heraf.

Dette er generisk kommunikationsteori, der på trods af sin simple natur kan anvendes inden for en række felter. Herunder naturligvis prissætning.

#### Tre typer kommunikationsproblemer:

- Tekniske problemer: hvor nøjagtigt kan beskeden overføres?
- Semantiske problemer: hvor præcist er beskeden udtrykt?
- Effektivitetsproblemer: hvor effektivt kan den modtagne besked påvirke opførslen?



Figur 8.5. Sempel kommunikationsmodel

I det følgende ses et eksempel på sådanne kommunikationsproblemer:

En virksomhed beslutter at nedsætte prisen på et produkt. Listepriisen er ændret og sælgeren præsenterer den nye prisliste for kunden. Senere samme dag beslutter kunden at placere en ordre over telefon. Han ringer til kundeservice.



Problemet opstår da personen der tager telefonen ikke er bekendt med prisændringen. Vedkommende er overbevist om at priserne er uændrede, da ændringen ikke kan ses i hans system. Kunden bliver irriteret og placerer alligevel ikke ordren. Håndteres situationen korrekt, lover medarbejderen kunden at undersøge sagen og kontakte sælgeren, som derefter vil afklare situationen, og ringe tilbage til kunden.

Men det kan stadigvæk være meget frustrerende for en kunde og en aftalt handel kan falde på gulvet. Sandsynligheden for utilfredshed er meget høj. Hvis fejlen skyldes ventetid i systemet er det altså et teknisk problem.

Helt basalt er det meget vigtigt at informere alle relevante medarbejdere om en prisændring. Det er vigtigt at medarbejdere, der har ekstern kundekontakt, holdes ajour. Det gælder både kundeservice, kommunikation/PR, marketing og salg.

Som det fremgår af eksemplet skal også interessenter, såsom it-afdelingen, orienteres, således at prisændringer implementeres i overensstemmelse hermed.

Et vigtigt redskab i forbindelse med prisændringer er ”story telling”. Generelt anbefales det at oprette en ”værktøjskasse” til historiefortælling med gode argumenter for prisændringer. Denne værktøjskasse bør deles blandt alle medarbejdere, der beskæftiger sig med priser. Blandt story telling komponenter kan være forøgede omkostninger, højere kvalitet, mangel på råvarer, bedre garantier og service, mm.

Forestiller man sig at en pris skal forhøjes på grund af dyrere råvarer, er det afgørende at alle kender til denne årsag, således at alle medarbejdere er i stand til at fortælle kunden den samme historie. Denne sammenhæng i argumentationen opbygger tillid. Man undgår misforståelser, og i sidste ende øges kundetilfredsheden.

Det gælder ikke kun for kunderne, men også for personerne i virksomhedens egne afdelinger. Prisændringer skal forklares, da det skaber gennemsigtighed og øger den opfattede fairness.

### **8.5.1 FORMALISER BESLUTNINGER OM PRISÆNDRINGER: RACI-MATRICEN**

Som nævnt kan der opstå forskellige forhindringer i forbindelse med priskommunikation. Det anbefales derfor at virksomheden definerer specifikke trin, der skal følges i tilfælde af en prisændring. Kun på denne måde sikres korrekt tilpasning og konsistens.

	Lederen af prisætning	Den lokalt prisansvarlige	Salgsdirektøren	Key Account Manager (salgskonsulent-storkunder)	Leder af marketing	Økonomidirektør	Ansvarlig for intranet og kommunikationssystemer
Aktivitet 1	R	C			I	A	I
Aktivitet 2			C	I	R	A	
Aktivitet 3	A	C	R		C		I
Aktivitet 4	I	A	I	C	R	C	

**Figur 8.5.1:** Eksempel på en RACI-matrice til formalisering af kommunikation

Prisforandringsprocessen skal integreres i den almindelige prissætnings forvaltningsproces. De konkrete aktiviteter bør defineres i en RACI-matrice, som er meget relevant for opgaver på tværs af afdelingsprocesser. Matricen præciserer roller og ansvarsområder for en given aktivitet. RACI er en forkortelse, der er afledt af matrixens kernekomponenter:

- R – Responsibility (ejer)
  - Den ansvarlige person for opgaven, der skal udføres.
- A – Accountable (godkender)
  - Den person, der skal godkende opgaven.
- C – Consulted (specialister)
  - De medarbejdere, der bliver bedt om at give input og hvis holdninger til opgaven indhentes. (tovejskommunikation).
- I – Informed (informerede medarbejdere)
  - Personale, der underrettes om forløbet af aktiviteten. De konsulteres ikke, men de orienteres. (envejskommunikation).

For at afgøre, hvilke aktiviteter, der er nødvendige i forbindelse med priskommunikation, kan det være til inspiration at gennemgå de generelle trin i en kommunikationsstrategi:

- Udvikle retningslinjer for pris- og værdikommunikation
- Definere et klart værdi budskab, der understøttes af argumenter
- Bestemme kommunikationskanaler
- Vælge kommunikationsværktøjer
- Tildele ansvarsområder og fastsætte afleveringsfrister

## **8.6 SALES FORCE MANAGEMENT – INFORMÉR OG GIV INCITAMENT**

For prissætningen spiller salgsstyrken og salgsorganisationen en stor rolle. Salgsstyrken er virksomhedens primære kontakt, fordi den kommunikerer direkte med kunderne. Den kommunikerer og diskuterer også priser. En dygtig og dedikeret salgsstyrke kan derfor betragtes som en afgørende succesfaktor. Det er også årsagen til at salgsstyrken løbende skal uddannes på forskellige områder, men især i emner der vedrører prissætning og værdikommunikation.

I tilfælde af en prisstigning (for eksempel på grund af inflation eller stigende omkostninger til råmaterialer), skal salgsstyrken være udstyret med en ”historiefortællingsværktøjskasse”, der gør det muligt at begrunde og forklare prisforhøjelser for kunden, således at kunden kan forstå og acceptere prisændringer.

Hele opbygningen af værdikommunikationen og forståelsen af den forskellige værdiskabelse for forskellige forbrugergrupper skal være velkommunikeret til alle i salgsledet. Dertil skal komme en god forståelse for at omkostninger kan variere i forhold til forskellige beslutningssituationer, kapacitetsudnyttelsesgrad og efterspørgselsvariationer, er vigtigt.

### **Incitament**

Det er vigtigt at tilpasse belønningsordningen for salgsstyrken til de indførte strategier. Såfremt den overordnede strategi for eksempel er at vinde markedsandele, vil prisstrategien sandsynligvis fokusere på fastsættelse af lave priser, for at stimulere efterspørgslen.

Det betyder desuden at salgsstyrken bør motiveres til at generere mersalg og omsætning. Hvis de i stedet blev belønnet, baseret på rentabilitet per underskrevet aftale, ville det sandsynligvis ikke give de ønskede resultater på kort tid, da markedsandel er en langsigtet strategisk satsning, der skal erobres fra konkurrenter der ikke godvilligt afgiver deres markedsandele.

For en salgsschef er incitamenter derfor et kerneområde, med hvilke salgsindsatser kan justeres og salgsstyrken kan motiveres. Ofte tjener sælgere en betydelig del af deres løn gennem resultatbaserede incitaments-mekanismer. I ekstreme tilfælde udbetales der slet ingen grundløn til sælgerne, der derfor alene aflønnes på grund af resultater. For virksomheden er en god incitamentsordning en vigtig drivkraft for salgssucces. En godt designet og implementeret plan hjælper virksomheden med at tiltrække og fastholde de bedste sælgere.

En vigtig faktor bag fejlslagne B2B-strategier er salgsstyrker der mislykkedes i at realisere salgsvisionen. Årsagen til fiaskoen behøver dog ikke at være salgspersonalet selv, men kan derimod være måden hvorpå deres præstationer måles og belønnes. Der er måske ikke sket en ordentlig tilpasning til den overordnede salgsstrategi. Måske var værdikommunikationen ikke korrekt – eller ikke tilstede. Ikke alle virksomheder har unikke værdiskabelser i relation til deres kunder.

Ofte er incitamentsordningen udformet, så belønninger til sælgerne tildeles efter antallet og størrelsen af salgsaftalerne. Heri ligger der et problem, da sådanne ordninger ikke nødvendigvis er fordelagtige for virksomheden. De tager nemlig ikke aftalernes profitabilitet i betragtning. Antal og størrelser af salgsaftaler kan nemt forøges ved større rabatter. Men det sker på bekostning af profitabiliteten.

**Eksempel:** En virksomhed har et dækningsbidrag på 25% for salgsaftaler, der er indgået til fuld pris. Ved at give en kunde en prisrabat på 15% forringes dækningsbidraget derfor med 60%. For at virksomheden kan nå den samme samlede profit for en sådan rabathandel, er den solgte mængde derfor nødt til at vokse med 150%. Et voldsomt krav, som kan være svært for salgsstyrken at opfylde, med en 15% rabat som eneste argument over for kunderne.

Rabat- stør- relse	Dækningsbidrag							
	22.5%	25.0%	27.5%	30.0%	32.5%	35.0%	37.5%	40.0%
	Nødvendig omsætningsforøgelse for at opretholde samme profitniveau efter rabatgivelse							
1.00%	5%	4%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
2.00%	10%	9%	8%	7%	7%	6%	6%	5%
3.00%	15%	14%	12%	11%	10%	9%	9%	8%
4.00%	22%	19%	17%	15%	14%	13%	12%	11%
5.00%	29%	25%	22%	20%	18%	17%	15%	14%
6.00%	36%	32%	28%	25%	23%	21%	19%	18%
7.00%	45%	39%	34%	30%	27%	25%	23%	21%
8.00%	55%	47%	41%	36%	33%	30%	27%	25%
9.00%	67%	56%	49%	43%	38%	35%	32%	29%
10.00%	80%	67%	57%	50%	44%	40%	36%	33%
15.00%	200%	150%	120%	100%	86%	75%	67%	60%
20.00%	800%	400%	267%	200%	160%	133%	114%	100%

**Tabel 8.6:** Forhold mellem rabat og profit.

### **Planlægning af incitamentsordninger – 4 faktorer bør tages i betragtning:**

Det følgende afsnit giver et omfattende overblik over afgørende faktorer, der skal tages i betragtning ved fastlægning af en incitamentsordning. Overordnet set er der 4 vigtige hovedområder:

- Bestem det rette lønniveau
- Bestem det optimale forhold mellem incitamentsbelønning og fast løn
- Vælg præstationsmål
- Vælg det rette forhold mellem præstation og belønning

#### **1) Bestem det rette lønniveau**

I bestemmelsen af det rette lønniveau er to komponenter vigtige: den gennemsnitlige targetløn for den specifikke position, og lønvariationen på tværs af præstationsniveauer og stillinger.

Udbetaler virksomheden for lidt, kan det blive vanskeligt at tiltrække og bevare et dygtigt salgspersonale. Ligeledes kan motivationen forringes, hvilket ultimativt fører til lavere produktivitet. Udbetaling af høj løn til sælgere vil dog ikke nødvendigvis lede til højere produktivitet. Det kan også føre til selvtilfredshed. En optimal balance er derfor afgørende. Lønniveauet påvirker alle, hele vejen gennem salgssystemet. Det har betydning for en virksomheds evne til at tiltrække salgstalenter, beholde nuværende salgspersonale, og holde det motiveret. Det er alt sammen afgørende for kundens tilfredshed og derved virksomhedens generelle præstation.

Figur 8.6.1 illustrerer en række vigtige drivkræfter bag løn niveau og løn variation. De primære er salgsstyrkens rolle i forbindelse med at skabe efterspørgsel efter virksomhedens produkter (demand creation) og arbejdsmarkedsværdien. At bestemme det optimale lønniveau kræver en nøje gennemgang af disse.



**Figur 8.6.1:** Dynamikken bag salgsstyrkens lønniveau

## 2) Bestem det optimale forhold mellem incitament og fast løn

Salgspersonalets løn består typisk af til dels fast løn og til dels præstations-bestemte incitaments-belønninger. Størrelsesforholdet mellem disse to kaldes ofte blot **pay mix**. Det varierer betydeligt på tværs af industrier, virksomheder og salgsroller. Pay mix udtrykkes ofte som en ratio, for eksempel 40/60 eller 50/50.

Der er en række fordele at hente ved at bearbejde virksomhedens pay mix. Som tidligere nævnt kan pay mix påvirke hvilket salgspersonale, virksomheden tiltrækker. Desuden kan det fungere som en effektiv omkostningsstyring, hvis salget falder, uanset årsagen. Pay mix kan endvidere tilpasses den generelle salgsstrategi, Go-to-Market strategien, og salgsstyrkens design.

Endelig er det dog afgørende at betragte den eksisterende salgsstyrkes kultur, til hvilken pay mix skal tilpasses. Alt efter kultur kan forskellige pay mix-forhold være mest egnede. Figur 8.4.1 viser procentdelen for incitaments-løn i forskellige brancher:

Oftentimes vil virksomheder, hvis fokus ligger på langsigtede kundeforhold, kun udbetale en mindre andel af lønnen gennem incitament. Ligger de strategiske målsætninger i højere grad på kort sigt, med fokus på omsætning, vil andelen ofte være højere.

### 3) Vælg præstationsmål

Følgende er hyppige overvejelser, når en virksomhed skal vælge hvordan salgspersonalet skal belønnes med incitamentsbetalinger:

- Incitamentet baseret på salgstørrelse kan skade profitabilitet
- Betaling efter kortsigtede salgstal kan ødelægge samarbejde og kundeforhold
- At belønne ud fra flere præstationsmål kan skabe forvirring.

At udarbejde og implementere en effektiv incitamentsordning kræver en struktureret tilgang, som kan ses i figur 8.6.2. Udgangspunktet er her at definere målsætninger og forventninger. På baggrund heraf kan der planlægges og videre handles. De opstillede målsætninger skal her anvendes til at kunne måle salgstyrkens handlinger. Endelig skal processen munde ud i evaluering, feedback og eventuelle konsekvenser heraf.



Figur 8.6.2: Planlægning af incitamentsordning

### 4) Vælg det rette forhold mellem præstation og belønning

Sidste element i udviklingen af incitamentsstrukturen er udarbejdelsen af en passende baseline. En baseline bestemmer hvordan incitamentsbelønninger udregnes, og varierer i overensstemmelse med det målte performanceniveau.

At vælge et forkert forhold mellem præstation og belønning i en incitamentsstruktur kan have negative følger for virksomheden. Problemstillingen består grundlæggende i at finde en struktur der udløser den ønskede opførsel. En række overvejelser er her relevante:

#### Bonusordning versus provisionsordning

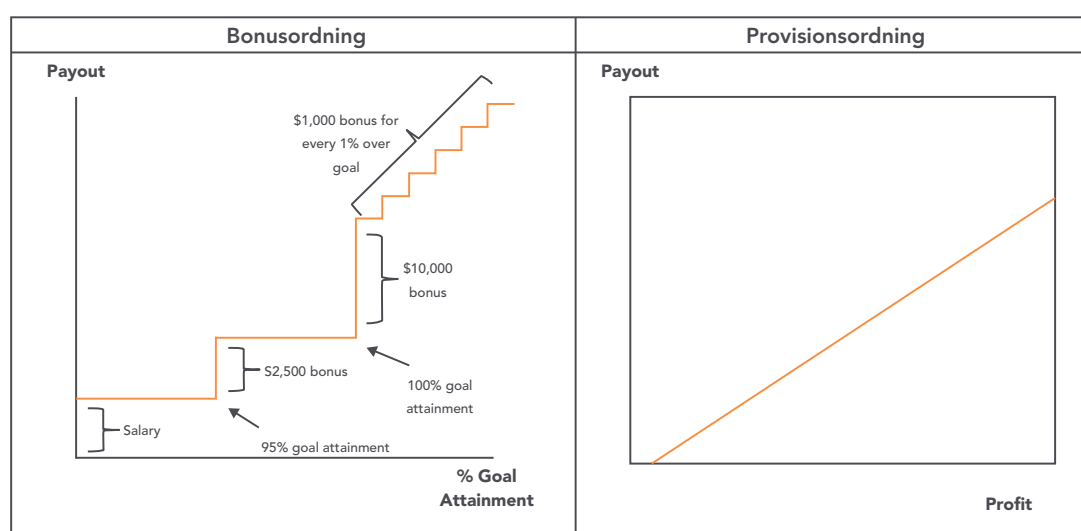
En bonusordning er grundlæggende anderledes end provision. Lønnes salgspersonalet efter en bonusordning, modtager hver medarbejder en kvote, gældende for deres område, som de skal opfylde. Når personalet når et forudbestemt niveau, vil personalet belønnes efter deres præstation i forhold til kvoten. Ofte er bonusplanen opdelt i forskellige niveauer, så medarbejderen eksempelvis modtager en bonus, når 90% af kvoten er nået, når 100% er nået, når 110% er nået, osv.

I sådanne tilfælde vil grundlønnen typisk være nok til at finansiere hverdagsomkostninger i perioder med lave salgspræstationer.

Derimod vil løn ved en **provisionsordning** blive udbetalt for hvert salg, ved en foruddefineret rate af et valgt præstationsmål, som eksempelvis bruttomargen.

Det er afgørende at dette mål relateres til profitstørrelse frem for salgsstørrelse. Provisionsraten kan også variere mellem produkter, kunder, og de enkelte sælgere. Her vil sælgere typisk også modtage en fast grundløn, der dog ofte vil udgøre en væsentligt mindre andel af den samlede udbetalte løn.

Salgspersonalet er altså mere afhængige af provision for at opnå en ordentlig løn. I figur 8.6.3 ses eksempler på en bonusordning og en provisionsordning illustreret grafisk.



**Figur 8.6.3:** Eksempel på en bonusordning og en provisionsordning

### Progressive versus regressive strukturer

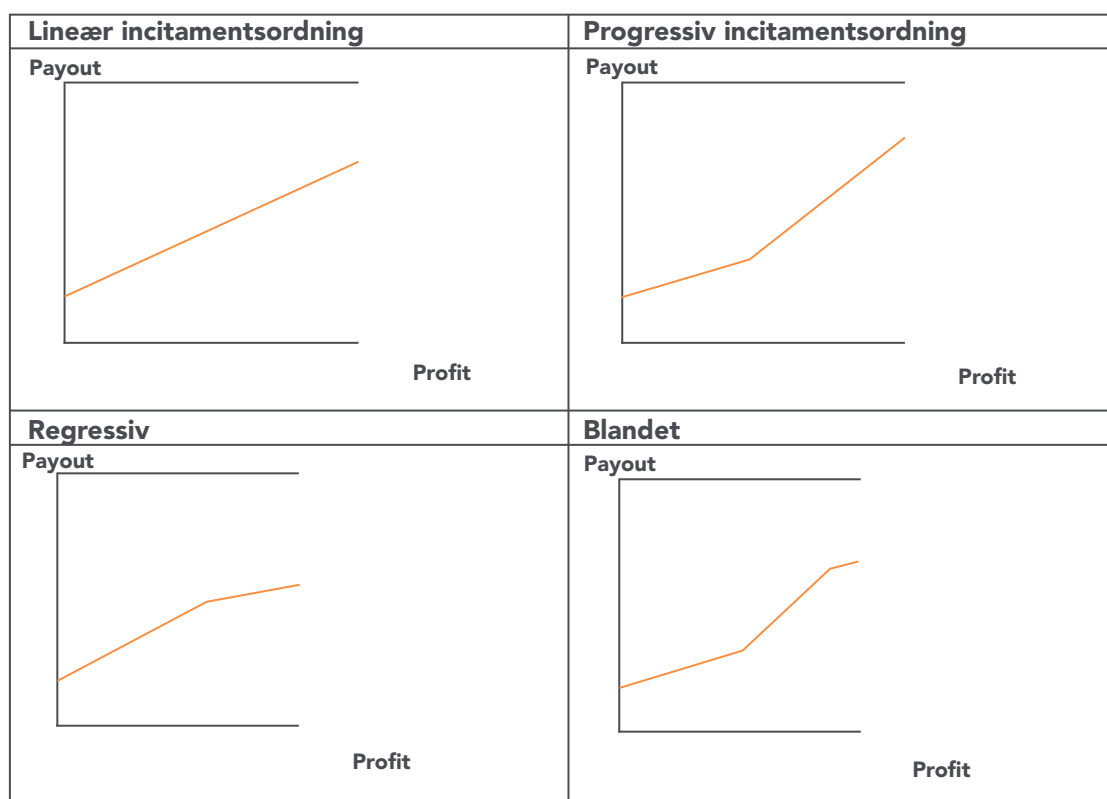
I incitamentsordninger kan der anvendes en række forskellige strukturer for sammenhæng mellem præstation og udbetalt belønning. Der kan være en lineær struktur, så belønning bliver udbetalt som en fast andel af præstationen. Desuden kan der dannes progressive og regressive strukturer, hvor raten henholdsvis stiger eller aftager, efter et bestemt delmål er nået.

Af disse to grundstrukturer kan der desuden dannes et utal af kombinationer. Afgørende faktorer at tage i betragtning her er i hvilken grad efterspørgslen kan forudsiges præcist, hvad virksomhedens strategiske og finansielle mål er, og den generelle kultur i virksomheden og branchen. Figur 8.6.4 illustrerer disse forskellige strukturer.

Der er fordele og ulemper ved hver eneste af disse forskellige strukturer. Den lineære struktur er eksempelvis både nem at forstå og administrere, og den giver incitamenter til at arbejde hårdt mod at nå målet.



Ønsker man derimod at salgspersonalet skal overpræstere på sine mål, er en progressiv struktur mere ønskværdig.



Figur 8.6.4: Eksempler på forskellige incitamentsordninger

## 8.7 RABATSTYRING – RABATTER MÅ IKKE LØBE LØBSK

Forvaltning af afsætningskanaler spiller en vigtig rolle i prissætning. Mange virksomheder er ikke helt klar over at rentabiliteten stærkt afhænger af de rabatter der tilbydes til afsætningskanalernes medlemmer. Fokus er ofte snarere kun på omkostningerne. Men faktisk tabes der ikke primært dækningsbidrag på grund af vareforbrug, men fordi virksomhederne giver for mange rabatter til kunderne.

Rabatter er et emne som mange virksomheder er nødt til at beskæftige sig med på daglig basis. På trods af en daglig konfrontation med problemet, mestrer kun få virksomheder at praktisere en værdimaksimerende rabatstruktur. Ofte gives rabatter temmelig vilkårligt, til skade for virksomhedens samlede profitabilitet. De næste afsnit omhandler problemer i forbindelse med rabatter, og giver praktiske forslag til hvordan virksomheder kan forbedre deres rabatstyring.

### Rabatter og prisafslag

Rabatter og prisafslag er almindelig praksis i B2B-salg og de har stor indflydelse på rentabiliteten.

**Rabatter** gives oftest til en kunde ud fra et procentgrundlag og fremgår af fakturaen ("Hvis du køber 20.000 enheder, får du 15% i mængderabat").

**Prisafslag** er imidlertid bonuser som betales til kunden for at nå vedtagne mål, eller for at have opnået gode resultater ("Vi vil gerne belønne dig for din indsats og refunderer 5.000 euro, fordi du har solgt 120.000 af vores produkter i år.").

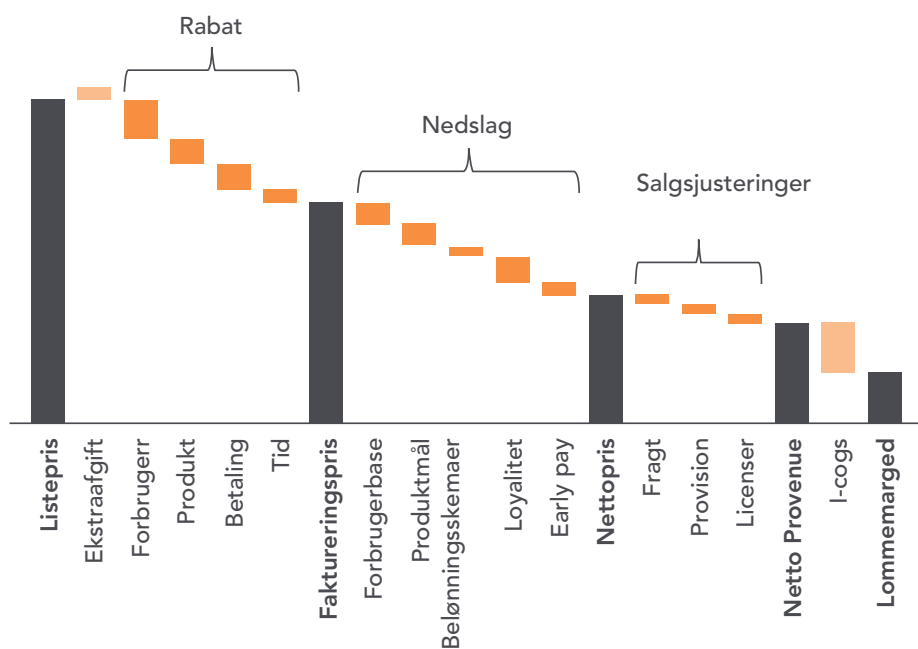
Prisafslag fremgår derfor ikke af salgsfakturaen, da de ikke er knyttet til en bestemt transaktion. Det kan gøre det vanskeligt at få overblik over rentabiliteten af de enkelte salg til kunden. Derfor skal de forventede afslag og deres respektive beløb periodiseres i løbet af året, så priser og rabatter kan overvåges og vurderes løbende.

### Prisvandfald

Rabatter og nedslag er almindelig praksis i forretningstransaktioner, og bestemmer i stor udstrækning rentabiliteten.

Tilbud bliver mere og mere komplekse, og måling af rentabilitet og transaktionsperformance bliver stadig vanskeligere. For at opnå gennemsigtighed, og for at være i stand til at administrere prissætningstransaktioner, anbefales det at etablere et prisvandfald.

Det viser, hvordan en virksomhed opnår lommemarginen (nettodækningsbidraget) for hver enkelt transaktion. Nedenfor ses et eksempel på et generisk prisvandfald:



Figur 8.7.1: Eksempel på et generisk prisvandfald

Når et prisvandfald analyseres, er der to hovedformål der skal behandles:

- Værdien skal indfanges – repræsenterer nettoprisen den af kunden opfattede værdi?
- Undgå marginlækage – hvor mister vi penge i transaktionerne? Opfylder lommemarginen vores rentabilitetsmål?

For at skabe et generisk prisvandfald, der kan anvendes på flere niveauer (for eksempel land, region, salgskonsulent, produkt, kunde), skal visse generelle krav være opfyldt.

Virksomheden bør etablere en gennemtænkt datastruktur for at sikre nøjagtighed og pålidelighed. Det er kun opnåeligt, når alle nødvendige interessenter er involveret (for eksempel regnskabsafdelingen, inkl. controller, økonomi, salg og marketing), og når et kompetent it-system er på plads.

### **Rabatstrategi**

At tilbyde rabatter til både B2B og B2C kunderne er en vigtig del af prisstrategien for mange virksomheder. Omhyggeligt designede rabatstrukturer og retningslinjer er en del af de strategiske løftestænger, og hvis de anvendes effektivt, kan rabatstrategier have positive konsekvenser.

I praksis anvender mange virksomheder dog rabatstrategierne ineffektivt. Det er her helt afgørende at sikre sig at nedsatte priser stadig giver en profitabel margin.

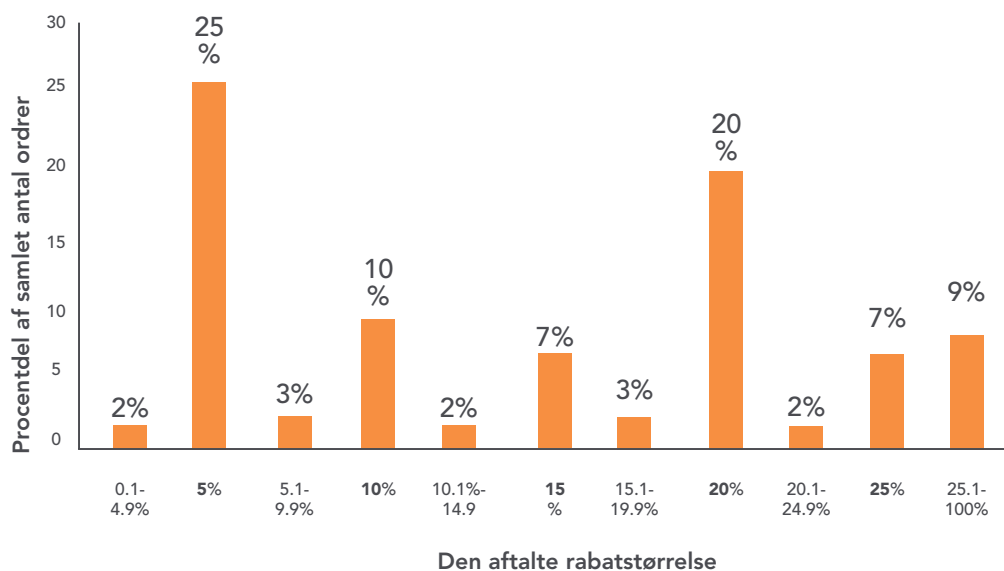
Rabatter kan i praksis være et ledelsesmæssigt problem på grund af udfordringen med at sikre deres rette struktur. Det er essentielt at udvikle en overbevisende plan for virksomhedens rabatstruktur, og løbende overvåge dens virkninger på virksomhedens resultater, for at sikre at målsætninger nås.

Selv i situationer, hvor processer er på plads, kan eksterne faktorer såsom aggressiv konkurrence lægge pres på sælgere til at tilbyde rabatter uden for foruddefineret rækkevidde.

Problemer i forbindelse med rabatstrukturen udløses ofte af ubevidst adfærd, der medfører huller i margenen. ”Pistolrabatter” som illustreret i Figur 8.7.2, er en udbredt salgadfærd, som forværrer profitabiliteten.

Et nærmere kig på eksemplet viser hvordan sælgere er tilbøjelige til at ”hoppe” fra et rundt rabatinterval til det næste. Eksempelvis fra 5% til 10%, til 15%, til 20% og endelig til 25%.

Kun et mindretal af rabatter tilbydes i de mellemliggende områder. Virksomhederne er nødt til at identificere sådanne mangler og undersøge roden til problemet. Mangler sælgerne forhandlingskapaciteter? Hvordan kan vi tilskynde rabatadfærd på linje med vores mål?



**Figur 8.7.2:** "Pistolrabatter"

Et alt for almindeligt problem er også at sælgere systematisk giver rabatter med det ene formål at nå månedlige målsætninger. Denne adfærd, der er drevet af kortsigtede mål og misvisende incitamentsstrukturer, forringer kundeværdien.

På lang sigt står sælgere tillige over for en mangel på kundernes tillid til kundeværdien af deres tilbud, hvilket kan skabe grobund for yderligere prisnedslag.

## 8.8 PRISKONTROL

Priskontrol er vigtig hvis u hensigtsmæssig prisadfærd i salgsafdelingen skal bremses og forbygges. Med en central priskontrolfunktion i virksomheden er der konstant overvågning af de priser kunderne gives, og virksomheden kan gribe ind i tilfælde af at sælgerens praksis ikke stemmer overens med virksomhedens vedtagne prisstrategi. Det betyder at de decentrale frihedsgrader i at yde prisnedslag kræver en central godkendelse.

Mange virksomheder oplever at deres dækningsbidrag er under pres fra mange forskellige retninger. På de modne markeder, hvor virksomheder kan opleve stagnerende eller aftagende omsætning, er der ofte tendens til at kunderne presser på for at få store rabatter, og for at få finansieret store kampagner.

Når virksomhederne herved presses på profitabiliteten, er det nødvendigt at rette et mere strengt fokus på at opretholde og forbedre den.

Selv små prisændringer kan få en stor betydning for indtjeningsevnen, da mange virksomheder ikke har mere end 3–5% af deres omsætning som overskud.



**Figur 8.8.1** Priskontrollen er den sidste – men vigtige – brik i virksomhedens prispolitik

Det er derfor vigtigt at virksomheden indfører passende overvågnings- og kontrolmekanismer, der spotter de uønskede afvigelser fra virksomhedens vedtagne prispolitik. Den højt præsterende virksomhed opnår dette ved at ved at indføre Key Performance Indicators (KPIs), der på dansk kan oversættes til ”Kritiske Præstations Indikatorer”.



**Figur 8.8.2** Pris- og marginstyring ved hjælp af KPIs (Kritiske Præstations Indikatorer)

### Det betyder at:

- 1) Virksomheden indfører rapporteringssystemer, der har til opgave at lokalisere de steder hvor dækningsbidraget skrider.
- 2) Virksomheden finder frem til potentialet for forbedringer.
- 3) Virksomheden bruger den indsamlede viden til at iværksætte de nødvendige ledelsesmæssige initiativer, der skal rette op på indtjeningen.

# LITTERATURLISTE

- "Accounting Critic Robert Kaplan", artikel i INC./APRIL 1988, P. 57.
- 2011. "Pricing Approaches at Industrial Companies: Cost-Versus Value-Based Pricing." Velocity (Strategic Account Management Association) 13 (2): 34–37.
- 2015. The Pricing Journey: The Organization Transformation Toward Pricing Excellence. First ed. Stanford, California: Stanford University Press.
- Adams, John & Juleff, Linda (2003): Managerial Economics for Decision Making, Palgrave Macmillan.
- Allen, W. Bruce; Doherty, Neil; Weigelt, Keith & Mansfield, Edwin (2005): Managerial Economics, Theory, Applications, and cases.
- AMA, The American Marketing Associations (2011): Marketing, [www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M).
- Ancarani, Fabio (2002): Pricing and the Internet: Frictionless Commerce or Pricer's Paradise, European Management Journal.
- Anderson J., Jain, D. & Chintagunta, P. (1993). Customer value assessment in business markets – a state-of-practice study. Journal of Business-to-Business Marketing, 1(1), 3–20.
- Anderson, Hedegaard & Lauritsen (2000): "Grundlæggende erhvervsøkonomi" Jurist og økonomiforbundets forlag, 2000.
- Anderson, Hedegaard & Lauritsen (2000): "Grundlæggende erhvervsøkonomi" Jurist og økonomiforbundets forlag, 2000.
- Armstrong, Gary; Kotler, Philip; Harker, Michael & Brennan, Ross (2009): Marketing: An Introduction, Pearson Education Limited.
- Avlonitis, George J. and Kostis A. Indounas. 2005. "Pricing Objectives and Pricing Methods in the Services Sector." Journal of Services Marketing 19 (1): 47–57.
- Bang et al (1992): "Regnskabslære og virksomhedsøkonomi", Systime.
- Bang m.fl.: "Regnskabslære og virksomhedsøkonomi", Systime 1992.
- Bartol, K.M., & Martin, D.C. (1991). Management. New York: McGraw Hill, Inc.
- Berle & Means (1967): "The modern corporation and private property", Macmillan.
- Beyer, Mark: (2011) "Gartner Says Solving 'Big Data' Challenge Involves More Than Just Managing Volumes of Data". Gartner. Archived from the original on 10 July 2011. Retrieved 13 July 2011.
- Billings S.A: (2013) "Nonlinear System Identification: NARMAX Methods in the Time, Frequency, and Spatio-Temporal Domains". Wiley, 2013.
- Boje, David M.: (1991) The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office- Supply Firm, Administrative Science Quarterly.
- Bowditch & Buono (1997): "A primer on organizational behavior", John Wiley & sons, inc.

- Breidert, Christoph (2006): Estimation of Willingness-to-Pay - Theory, Measurement, Application.
- Broadhead, C. W. (1991): Image 2000: A vision for vocational education. To look good, we've got to be good. *Vocational Education Journal*, 66(1), 22–25.
- Burt, Ronald (1992): "The social structure of competition".
- Cabral, Luís (2000): Introduction to Industrial Organization, Massachusetts Institute of Technology.
- Campbell, A., S. Kunisch, and G. Müller-Stevens. 2011. "to Centralize Or Not to Centralize?." *McKinsey Quarterly*: 97–102.
- Canon (2015): Film SLR Cameras, tilgæet via: [http://www.canon-europe.com/for\\_home/product\\_finder/cameras/slr/](http://www.canon-europe.com/for_home/product_finder/cameras/slr/).
- Carroll, Archie B. (1984): "Business and society. Ethics and stakeholder management", South western College Publishing 1996 Blair: "A primer on corporate governance", 1995.
- Carson, David, Audrey Gilmore, Darryl Cummins, Aodheen O'Donnell, and Ken Grant. 1998. "Price Setting in SMEs: Some Empirical Findings." *Journal of Product & Brand Management* 7 (1): 74–86.
- Case, Karl E. & Fair, Ray C. (1999): Principles of Microeconomics, 5th editions, Prentice Hall.
- Chen, Chung-Jen and Jing-Wen Huang. 2007. "How Organizational Climate and Structure Affect Knowledge management – The Social Interaction Perspective." *International Journal of Information Management* 27 (2): 104–118.
- Chesbrough, Henry W. 2007. "Why Companies should have Open Business Models." *MIT Sloan Management Review Sloanselect collection (Winter 2011)*: 68–74.
- Christ, Steffen (2011): Operationalizing Dynamic Pricing Models.
- Cohen, Wesley M. and Daniel A. Levinthal. 1990. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation." *Administrative Science Quarterly* 35 (1): 128–152.
- Cook, Mark & Farquharson, Corri (1998): Business Economics, Pitman Publishing.
- Cook, Mark & Farquharson, Corry (1997): Business Economics: Strategy and Applications.
- Cooper, R & Kaplan, R (1991): "The Design of Cost Management Systems", Prentice Hall 1991.
- Cortese, A. (1998): Good-bye to fixed pricing?, *Business Week*, May 4, pp. 71–84.
- Crispell, D. (1990): Workers in 2000. *American Demographics*, 12(3), 36–40.
- Cunningham, Dianne and Win Hornby. 1993. "Pricing Decision in Small Firms & colon; Theory and Practice." *Management Decision* 31 (7).
- Daughety, Andrew F. and Jennifer F. Reinganum. 2008b. "Communicating Quality: A Unified Model of Disclosure and Signalling." *The RAND Journal of Economics* 39 (4): 973–989.

- Dolan, Robert J. and Abel P. Jeuland. 1981. "Experience Curves and Dynamic Demand Models: Implications for Optimal Pricing Strategies." *Journal of Marketing* 45 (1): 52–62.
- Dominick Salvatore, "Managerial Economics in a Global Economy", 4. udgave 2001, Harcourt College Publishers, ISBN 0-03-031158-6. Innes & Mitchell survey, 1995.
- Drury: "Costing: An Introduction", 1998.
- Eisenhart, Kathleen M. (1989): "Agency theory: An Assessment and Review", *Academy of Management Review*.
- Elling, Hansen & Sørensen (1998): "Strategisk regnskabsanalyse", FSR 1998.
- Elzinga, Kenneth G & Mills, David E. (2011): *The Lerner Index of Monopoly Power: Origins and Use*, University of Virginia, Department of Economics.
- EY(2013): "Margin unlocked", Retrieved from: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-CP-Margin-unlocked/\\$FILE/EY-CP-Margin-unlocked.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-CP-Margin-unlocked/$FILE/EY-CP-Margin-unlocked.pdf).
- Franco-Santos, Monica and Bourne Mike (2008): "The impact of performance targets on behaviour: A close look at sales force contexts", Retrieved from: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/media/CIMA%20summary%20report.pdf>.
- Freeman, R. Edward (1984): "Strategic management, a stakeholder approach".
- Friis, Ivar (1998): "Activity Based Costing og dækningsbidragsmodellen: forskelle og ligheder" *Økonomistyring & informatik* 6.
- *Games and Economic Behavior* 68 (1): 192–207.
- Garner: "Evolution of Cost Accounting to 1925".
- Gilley et al. (1986): *Searching for academic excellence: Twenty colleges and universities on the move and their leaders*. New York: ACE/Macmillan.
- Goetz Jr., Joe F. 1985. "The Pricing Decision: A Service industry's Experience." *Journal of Small Business* 23.
- Herfindahl (1950): *Concentration in the U.S. Steel Industry*, Columbia University.
- Hinterhuber, A. & Liozu, S. 2012. "Industrial Product Pricing: A Value-Based Approach." *Journal of Business Strategy* 33 (4): 28–39.
- Hinterhuber, A. (2004). Towards value-based pricing – an integrative framework for decision-making. *Industrial Marketing Management*, 33, 765–778.
- Hinterhuber, A. and Liozu, S. (2012): "Is it Time to Rethink Your Pricing Strategy?", i: *MIT Sloan Management Review*, 2012, 53. udgave, nr. 4.
- Hinterhuber, Andreas and Marco Bertini. 2011. "Profiting when Customers Choose Value Over Price." *Business Strategy Review* 22 (1): 46.
- Hinterhuber, Andreas and Stephan Liozu. 2014. "Is Innovation in Pricing Your Next Source of Competitive Advantage?" *Business Horizons* 57: 413–423.
- Hinterhuber, Andreas. 2008. "Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist." *Journal of Business Strategy* 29 (4): 41–50.



- Hinterhuber, Hans H., Kurt Matzler, Harald Pechlaner, and Birgit Renzl. 2004. "Corporate Governance in Multinational Companies." Chap. 3, In *International Institutions and Multinational Enterprises: Global Players – Global Markets*, edited by John-ren Chen, 47–63. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hirschey, Mark and Pappas, James L. (1998): *Fundamentals of Managerial Economics*, 6th Edition, Chicago et al.: The Dryden Press, pp. 160–185.
- Hirschman, Albert O. (1945): *National Power and the Structure of Feriegn Trade*, Berkeley: University of California Press.
- Hirschman, Albert O. (1964): "The Paternity of an index, American Economics Review. Industrial Firms." *Industrial Marketing Management* 42: 633–643.
- "Industrial Product Pricing: A Value-Based Approach." *Journal of Business Strategy* 33 (4): 28–39.
- "Industrial Product Pricing: A Value-Based Approach." *Journal of Business Strategy* 33 (4): 28–39.
- Ivar Friis: "Activity Based Costing og dækningsbidragsmodellen: forskelle og ligheder" *Økonomistyring & informatik* 6.
- Janssen, Maarten C.W. and Santanu Roy. 2010. "Signaling Quality through Prices in an Oligopoly."
- Jensen & Meckling (1976), H. Simon: "Administrative Behaviour, New York 1945, S. Ross:" *The Economic Theory of Agency, The Principals Problem*", *American Economis Revue* 1963.
- Jerold L. Zimmermann: "Accounting for Desicion Making and Control", McGraw-Hill, 2000.
- Johansson, Magnus, Joonas Keränen, Andreas Hinterhuber, Stephan Liozu, and Linn Andersson. 2015. "Value Assessment and Pricing Capabilities – how to Profit from Value." *Journal of Revenue and Pricing Management* 14: 178–197.
- John Adams og Linda Juleff, forlaget Palgrave "Managerial Economics for Decision Making" 2003, P. 160, ISBN 0-333-96111-0.
- John Eli Andersson: "Activity Based Costing/Management – i teori og praksis", Thomson Information .
- Jonason, Andreas. 2002. "Innovative Pricing Effects: Theory and Practice in Mobile Internet Networks." *European Journal of Innovation Management* 5 (4): 185–193.
- Kambil, A. & Agrawal, V. (2001): *The new realities of dynamic pricing*, Outlook, No. 2.
- Klein, Robert & Steinhardt, Claudius (2008): *Revenue Management*, Springer.
- Knorr, Andreas and Silvia Žigová. 2004. "Competitive Advantage through Innovative Pricing Strategies: The Case of the Airline Industry." *Weltwirtschaftlichen Colloquium Der Universität Bremen* (93).
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Harris, Lloyd C. & Piercy, Nigel (2013): *Principles of Marketing*, 6th edition, Pearson.

- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Harris, Lloyd C. & Piercy, Nigel (2014): Principles of Marketing, 6th European Edition, Pearson.
- Kotler, Phillip (2011): Marketing Management.
- Kristensen, Peer Hull & Nygaard: ” Strategen i netværk”.
- Kung, Mui; Monroe, Kent B.; Cox, Jennifer L. (2002): Pricing on the Internet, Journal of Product & Brand Management.
- Lancaster, Geoff & Massingham, Lester (1998): ”Marketing management”, 2. Edition.
- Lancioni, Richard, Hope Jensen Schaub, and Michael F. Smith. 2005. ”Intraorganizational Influences on Business-to-Business Pricing Strategies: A Political Economy Perspective.” Industrial Marketing Management 34 (2): 123–131.
- Laney, Douglas: (2001) ”3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity and Variety” (PDF). Gartner. Retrieved 6 February 2001.
- Laney, Douglas: (2012) ”The Importance of ‘Big Data’: A Definition”. Gartner. Retrieved 21 June 2012.
- Leinsdorf og Sundgaard: ”Erhvervsøkonomi I grundtræk”, Handelshøjskolens Forlag, 1998.
- Lerner, Abba P. (1934): The Concept of Monopoly and the Measurement of Monopoly, Review of Economic Studies, 1: 157–175.
- Lerner, Abba P. (1944): The Economics of Control: Principles of Welfare Economics. New York: Macmillan.
- Lerner, Abba P. (1972): ”The Economics and Politics of Consumer Sovereignty, American Economic Review, 62: 258–266.
- Levit, Theodore (1965): Exploit the Product Life Cycle, Harvard Business Review 43, 1965.
- Liozu, S. & Hinterhuber A. (2013). CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. Industrial Marketing Management, 42, 633–643.
- Liozu, S.M. & Hinterhuber, A. (Eds.). (2014). The ROI of pricing – Measuring the impact and making the business case. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Liozu, Stephan and Andreas Hinterhuber. 2012. ”CEO Championing of Pricing, Pricing Capabilities and Firm Performance in.
- Liozu, Stephan and Kellie Ecker. 2013. ”The Organizational Design of the Pricing Function in Firms: A Centre-Led Function in Firms.” Chap. 2, In Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices, edited by Andreas Hinterhuber and Stephan Liozu. 1st ed., 27–45. Oxon, UK: Routledge.
- Liozu, Stephan, Andreas Hinterhuber, Sheri Perelli, and Toni M. Somers. 2013. ”CEO Championing of Pricing and the Impact on Firm Performance.” Chap. 4, In Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices, edited by Andreas Hinterhuber and Stephan Liozu, 67–98. Oxon, UK: Routledge.
- Liozu, Stephan. 2013. ”Irrational Pricing Behaviors in Organizations.” The Journal of Professional Pricing: 13–19.

- Liozu, Stephan. 2015. *The Pricing Journey: The Organization Transformation Toward Pricing Excellence*. First ed. Stanford, California: Stanford University Press.
- Louviere, J.J.; Flynn, T.N.; Carson, R.T. (2010): "Discrete Choice Experiments Are Not Conjoint Analysis", in: *Journal of Choice Modelling*, 3(3), pp. 57–72. Market-Relevant Classifications.
- Manktelow, J. (n.d.). *The Marketing Mix and the 4Ps of Marketing*. July 16, 2015.
- Marn, Michael & Rosiello, Robert (1992): *Managing Price, Gaining Profit*, Harvard Business Review.
- Marn, Michael; Roegner, Eric & Craig C. Zawada (2003): *The power of pricing*, McKinsey Quarterly.
- McGuigan, James R., R. Charles Moyer, and Frederick H. deB Harris. 2008. *Economics for Managers*. 11th ed. Mason, OH, USA: Thomson South-Western.
- McKinsey & Company: (2014): *Using big data to make better pricing decisions*, June 2014.
- Michael Andersen og Carsten Rohde "Virksomhedens økonomistyring", Jurist- og økonomiforbundets Forlag, 2. udgave 2001, P. 21, ISBN: 87-574-0525-5.
- Michael Andersen, Carsten Rohde og Zakken Worre "Introduktion til bogføring og regnskab", forlaget Samfundslitteratur, 2. udgave 2002, P. 52 og 103, ISBN 87-593-0987-3.
- Monroe, Kent B. and Jennifer L. Cox. 2001. "Pricing Practices that Endanger Profits." *Marketing Management* 10 (3): 42.
- Murray, Kyle (2013): *The Retail Value Proposition: Crafting Unique Experiences at Compelling Prices*, s. 180.
- Nagle, Thomas T. & Cressman Jr, George E. (2002): *How to manage an Aggressive Competitor*.
- Nagle, Thomas T. & Holden, Reed K. (2002): *The Strategy And Tactics Of Pricing – A Guide To Profitable Decision Making*, Prentice Hall Marketing Series.
- Nagle, Thomas T. and George E. Cressman Jr. 2002. "Don't just Set Prices, Manage them." *Marketing Mangement* 11 (6): 29.
- Nagle, Thomas T. and George E. Cressman Jr. 2002. "Don't just Set Prices, Manage them." *Marketing Mangement* 11 (6): 29.
- Nagle, Thomas T. and Reed K. Holden. 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision Making*. Prentice Hall Marketing Series. Third Edition ed. Upper Saddle River, New Jersey, 07458, USA: Pearson Education, Inc.
- Nagle, Thomas T., John E. Hogan, and Joseph Zale. 2011. *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitable*. Fifth Edition ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nikon (2015): *Film SLR Cameras*, tilgæet via: <http://imaging.nikon.com/lineup/filmcamera/>.
- Noble, Peter M. and Thomas S. Gruca. 1999. "Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice." *Marketing Science* 18 (3): 435–454.

- Nohria, Nitin (1992): "Is a network perspective a useful way of studying organizations?"
- Ohmae, Kenichi, The 3Cs Model, [easy-strategy.com](http://easy-strategy.com), 2011.
- Omar, Ogenyi Ejye. 1997. "Target Pricing: A Marketing Management Tool for Pricing New Cars." *Pricing Strategy and Practice* 5 (3): 61–69.
- Orr, A. (2001): Break it to them quickly, *Business Week e.biz*, October 29, p. EB 10.
- Parkin, M & King, D (1997): *Economics*, 3rd edition, Addison Wesley Longman, Harlow.
- Peppers, Don & Rogers, Martha (1997): *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*, 1997.
- Perera, Luiz Carlos Jacob; Lenk, Han Ulrich; Corrêa, Mariana de Souza; Yoshikawa, Anderson Nobuo; da Silva, Alex Alves Gomes & Arasaki, Rodrigo Kenji (2012): *Effects of the 2007 Financial Crisis on Starbucks*, Presbyterian Mackenze University, São Paulo, Brazil .
- Peter Lynggaard "Driftsøkonomi", 3. udgave 1998, Copenhagen Business School Press, ISBN 87-16-13409-5.
- Phillips, Robert L. 2005. *Pricing and Revenue Optimization*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Pitt, L.F., Berthon, P., Watson, R.T. and Ewing, M. (2001): *Pricing Strategies and the Net*. *Business Horizons* Mar-Apr, 45–54.
- Porter, Michael E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press.
- Porter, Michael E. (1990): "Determinants of National Competitive Advantage".
- Rao, Vithala R. and Benjamin Kartono. 2010. *Handbook of Pricing Research in Marketing*, edited by Rao Vithala R. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Rasmussen, Søren W. (1998): "Store udsving i bilbudgettet" af Søren W. Rasmussen, forlaget Motor, *MOTOR* nr. 1, P. 26–28.
- Reichheld, F. and Scheffer, P. (2000): E-loyalty. Your Secret Weapon on the Web, *Harvard Business Review* Jul–Aug, 105–113.
- Roberts, Peter W. and Raphael Amit. 2003. "The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995." *Organization Science* 14 (2): 107–122.
- Rogers, Everett M & Shoemaker, F. Floyd (1971): *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York: Free Press.
- Salvatore, Dominic (2007): *Managerial Economics in a Global Economy*, 6th Edition, New York: Oxford University Press, pp. 99–120.
- Shannon, C.E. & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of Communication*. Urbana, Illinois: University of Illinois Press.
- Simon, H.A., H. Guetzkow, G. Kozmetsky, and G. Tyndall. 1954. *Centralization Vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York, USA: Controllership Foundation, Inc.

- Simon, Herman, Frank F. Bilstein, and Frank Luby. 2006. *Manage for Profit, Not for Market Share: A Guide to Greater Profits in Highly Contested Markets*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simon, Hermann. 1979. "Dynamics of Price Elasticity and Brand Life Cycles: An Empirical Study." *Journal of Marketing Research* 16 (4): 439–452.
- Simon-Kucher & Partners (2010): "Differentiated Pricing: Profit improvement through adopting a rigorous approach to pricing", in: *Energy & Engineering*, Retrieved from: [http://www3.simon-kucher.com/sites/default/files/white\\_paper\\_differentiated\\_pricing.pdf](http://www3.simon-kucher.com/sites/default/files/white_paper_differentiated_pricing.pdf).
- Simon-Kucher & Partners. 2014. "Scandinavian Pricing Conference: Route to Profitable Pricing." Sheraton Hotel, Stockholm, Simon-Kucher & Partners, April 29, 2014.
- Skugge, Göran. 2011. "The Future of Pricing: Outside-in." *Journal of Revenue and Pricing Management* 10: 392–395.
- Slack, Nigel et al. (1998): "Operations Management". 1998, Financial Times forlag.
- Smallwood, John E. (1973): *The Product Life Cycle: A key to strategic market planning*, MSU Business Topics.
- Smith, Adam (1776): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, W. Strahan and T. Cadell, London.
- Smith, Gerald E. and Thomas T. Nagle. 1994. "Financial Analysis for Profit-Driven Pricing." *MIT Sloan Management Review*.
- Søren W. Rasmussen, Omkostningerne er udregnet med udgangspunkt i artiklen: "Store udsving i bilbudgettet" af, forlaget Motor, publiceret i MOTOR nr. 1, januar 1998, P. 26–28.
- Talluri, Kalyan T. & van Ryzin, Garret J. (2004): *The theory and practise of Revenue Management*, Springer.
- The RAND Journal of Economics 39 (1): 163–183. 2008a. "Imperfect Competition and Quality Signalling."
- Thomsen, Steen. 2008. *An Introduction to Corporate Governance: Mechanisms and Systems*. Copenhagen: Djoef Publishing.
- Troels Troelsen: "Tidshorisontens betydning for beslutninger", *Økonomistyring & Informatik*, nr. 14.
- Turban, E.; Lee, J.; Kind, D. & Chung, H.M. (2000): *Electronic Commerce – A Managerial Perspective*, Prentice-Hall.
- Tyllesen, Kjeld (1994): *Kort og godt*, 4. Udgave, Samfundslitteratur.
- Whyte, William H. (1954): *The web of word of mouth*, Fortune.
- Williamson, Oliver E. 1967. "Hierarchical Control and Optimum Firm Size." *The Journal of Political Economy* 75 (2): 123–138.
- Williamson, O. (1985): "The Economic Institutions of Capitalism", New York Salvatore, Dominick (2014): *Managerial Economics in a Global Marketplace*, Oxford University Press.

- Zakken Worre: "Omkostningsregnskab og omkostningsstyring, Bind 1", Civiløkonomernes Forlag 1995.
- Zoltners, Andris A.; Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally E.: (2004): Sales Force Design for Strategic Advantage.
- Zoltners, Andris A.; Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally E.: (2006): The Complete Guide to Sales Force Incentive Compensation: How to Design and Implement Plans That Work.
- Zoltners, Andris A.; Sinha, Prabhakant & Lorimer, Sally E.: (2009): Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance.