

UR:

P. Kotler, G. Armstrong, A. Parment. Marknadsföring, teori, strategi och praktik, Pearson: ESSEX. 2013.

Kapitel tio Prissättning

Att sänka priserna är sällan en bra lösning eftersom det minskar marginalerna och riskerar att leda till priskrig. Det är en signal till kunder om att priset är viktigare än det värde som produkten levererar. Ofta är sänkta priser en signal om att ett företag har tappat i attraktivitet. Företag drar ofta fördel av att sälja på värde, och inte på pris. Utmaningen är att hitta en prisnivå där företaget gör en tillräckligt hög vinst samtidigt som kunderna tycker att de har fått ett högt värde för pengarna.

HP, Epson, Canon och Lexmark har länge dominerat skrivarmarknaden med en prissättningsstrategi som kallas för "hyvel- och bladstrategin". En hyvel- och bladstrategi går ut på att inköpet av grundprodukten (rakhveln) subventioneras av de högre priserna på de blad som man köper för att kunna använda hyveln. Skrivarna säljs med liten, ingen eller negativ vinstmarginal, men när man väl har en skrivare tvingas man köpa överprissatta utbytespatroner som ger höga marginaler åt tillverkaren och övriga aktörer i distributionssystemet. Man kan köpa en multifunktionsbläckskrivare som skriver ut bilder med god kvalitet för mindre än 400 kronor, t ex en Canon iP2700. Men färgpatronerna kostar 150–200 kronor styck och det går åt fyra stycken. 25 fotopapper kostar 200 kronor – bara papperet kostar alltså mer än en högkvalitetsfotokopia som framkallas i en fotobutik, t ex Expert.

De stora tillverkarna verkar nöjda med denna prissättningsstrategi och faktum är att de tjänar fyra gånger så mycket pengar på tillbehören som på skrivarna. Men kunder gillar inte att bli uppskörtade. Så länge de stora tillverkarna håller fast vid strategin, som i sin tur bygger på att bara HP-patroner passar i en HP-skrivare, är konsumenterna i händerna på de stora tillverkarna.

Alternativ har emellertid börjat växa fram. Det finns påfyllningar att köpa för bläckpatroner samt kompatibla patroner (eller piratpatroner, som de ofta benämns) till betydligt lägre priser. I längden måste skrivartillverkarna tänka om kring prissättningen: hårdvaran måste alltså bli dyrare. Kodak har introducerat EasyShare All-in-One-skrivare med en prissättningsstrategi som utmanar branschen. Kodak säljer skrivarna till premiumpriser med begränsade rabatter för att sedan sälja bläck relativt billigt. För att detta skulle fungera var Kodak först tvunget att skapa en ny typ av bläckskrivare som använder en ny teknologi där bläcket sprutas in i små doser. Det tar visserligen nästan dubbelt så lång tid att skriva ut ett foto, men de som kommer ut håller en mycket god kvalitet, och det tar upp till 90 år innan bilderna bleknar. För en del andra bläckskrivare kan bilden börja bli förstörd redan efter något år. Detta är också en reminiscens av Kodaks klassiska kvalitetsfördel – Kodak var under hela 1900-talet känt för att foton med Kodak-kvalitet höll längre. Kodak har kommunicerat fördelarna genom en kampanj som ställer frågan "Är det smartast att spara pengar på skrivaren eller på bläcket?" Hinten är: du köper bara skrivare en gång.

Kodak-berättelsen illustrerar att prissättningsbeslut sker i ett komplext samspel med marknadsomgivningen, där kundbeteende och konkurrenters ageranden är viktiga. Ofta finns det på en viss marknad, och i en viss bransch, ett antal oskrivna regler för hur priser sätts. Företag har inte bara ett pris att sätta utan *prissättningsstrukturer* som täcker hela produktportföljen. Prissättningsstrukturerna förändras över tiden allteftersom produkter förflyttas i produktlivscykeln, konkurrenssituationen och kostnadsstrukturer ändras och kunder blir mer informerade, vilket snabbt kan radera förutsättningarna för att upprätthålla höga priser på en marknad som har varit skyddad.

Vad är ett pris, egentligen?

I snäv mening är *pris* den summa pengar som en säljare tar för en produkt. Från ett bredare marknadsföringsperspektiv är priset summan av det värde som en kund ger upp för att få de fördelar som en produkt innebär. Historiskt har priset varit en central faktor i att påverka konsumenters köpbeslut, men under de senaste decennierna har andra faktorer seglat upp och

blivit viktiga. Priset bibehåller en viktig plats som en av de viktigaste faktorerna i att avgöra ett företags marknadsandel och lönsamhet.

Pris är det enda P:et i marknadsmixen som genererar intäkter; alla andra P:n representerar kostnader. Pris är också den mest flexibla faktorn i marknadsmixen, vilket gör att man snabbt kan förändra försäljningssiffror genom att ändra priser. Det kan emellertid också finnas en risk för att förlorad konkurrenskraft i andra delar av marknadsmixen kompenseras med sänkta priser. När resten av företaget anstränger sig för att skapa värde kan för låga priser rasera resultatet av de ansträngningarna – man inväntar inte kunderna utan föregår den efterfrågan som finns på marknaden genom att sänka priserna. Det är viktigt att vara medveten om denna spänning mellan prissättning och försäljningsvolym, och andra aktiviteter som påverkar utfallet på marknaden.² En sådan spänning är högst påtaglig för många marknads- och försäljningschefer.

Många beslutsfattare ser prissättning som bara ett enda stort problem som man helst skulle slippa för att istället kunna fokusera på andra delar av marknadsmixen. Men smarta marknadsförare, och andra beslutsfattare, ser prissättning som ett strategiskt verktyg för att kunna skapa kundvärde och ta betalt för det. Priser har en direkt påverkan på företagets vinst, och en liten prisförändring kan ha stor påverkan på det finansiella resultatet. Och ännu mera viktigt: som en del i företagets övergripande värdeerbjudande spelar priser en central roll för att skapa kundvärde och bygga kundrelationer. Om inte intäktssidan fungerar kommer i längden de andra delarna inte heller att fungera.³

Viktiga faktorer vid prissättning

Det finns nästan alltid flera alternativ när det gäller prissättning – undantagen är när priser inte får sättas fritt och de är få, t ex receptbelagda läkemedel och advokatarvoden vid offentliga rättegångar. Figur 10.1 sammanfattar de viktigaste faktorerna att ta hänsyn till när priser sätts. Kundens uppfattning av värdet utgör taket – om de uppfattar värdet av produkten som större än produktens pris är sannolikheten stor att de köper produkten. Produktkostnaden utgör botten. Priset hamnar någonstans däremellan beroende på interna och externa faktorer som företagets övergripande marknadsstrategi, marknadsförhållanden med utbuds- och efterfrågemönster samt konkurrenters strategier och priser.

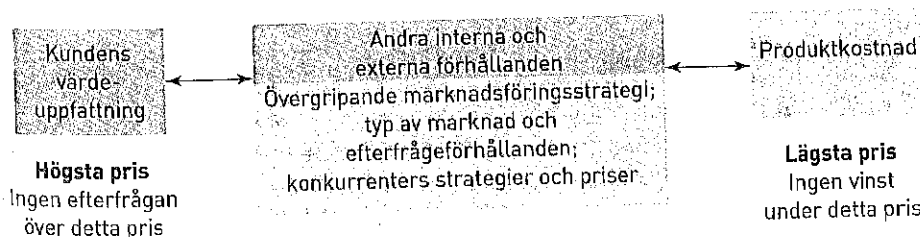
Kunders uppfattning av produktens värde

I slutändan är det alltid marknaden, som ju utgörs av en mängd kunder, som avgör om en produkt är värd priset eller inte. Kundorienterad prissättning bygger på en förståelse av hur mycket värde kunden sätter på olika fördelar som ett anskaffande av produkten innebär.

Värdebaserad prissättning

Värdebaserad prissättning bygger på köparens uppfattning av en produkts värde. Följaktligen är det olämpligt att först utveckla en produkt och marknadsföringsaktiviteter för produkten och

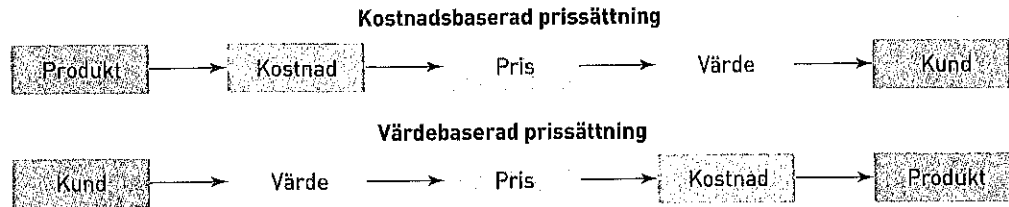
Värdebaserad prissättning—Priset sätts baserat på köparens uppfattning av produktens värde.



Figur 10.1 Viktiga faktorer och begränsningar vid prissättning

Figur 10.2 Kostnads- och värdebaserad prissättning

KÄLLA: Från T. T. Nagel och R. K. Holden (1995) *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3 uppl. Prentice Hall. Återgiven med tillstånd.



sedan sätta priset. Med denna utgångspunkt sätts priset innan marknadsföringen utformas – och helst också innan produkten utvecklas (det senare är inte alltid möjligt).

Kostnadsbaserad prissättning—Är produkt driven och priserna avgörs av input från kalkyler och ekonomistyrning.

I figur 10.2 jämförs värdebaserad prissättning med **kostnadsbaserad prissättning**. Under lång tid har kostnadsbaserad prissättning varit utgångspunkten för många företag. Kostnadsbaserad prissättning är produkt driven och priserna avgörs av input från kalkyler och ekonomistyrning. Först tas en produkt fram, sedan görs en kalkyl och därefter sätts ett pris som baseras på den kalkylerade produktkostnaden plus ett vinstpålägg. Sedan blir det marknadsföringens uppgift att övertyga köparna om att produkten är värd priset.

Värdebaserad prissättning bygger på en annan ordning. Först fastställs konsumenters behov och uppfattningar om värde. Därefter sätts ett målpris baserat på kundernas värdeuppfattning. Målpriset – och det värde som produkten ska erbjuda – driver sedan produktutveckling och andra beslut på väg mot en färdig produkt. Input till prissättningen kommer alltså från marknaden, inte från kalkylering och ekonomistyrning, även om de givetvis är inkopplade i processen också.

Kundens värdeuppfattning får inte överstiga företagets produktkostnad. I många fall är kunden inte redo att betala lika mycket som produkten är värd, en information som man kan erhålla på ett tidigt stadium genom erfarenhet av tidigare produktbedömningar och produktlanseringar samt genom marknadsundersökningar. Genom outsourcing av produktionen, eller delar av den, kan produkten ändå erbjudas till kunden. En nybilsköpare förväntar sig tre, fem eller åtta års vägassistans. Det är nästan alltid billigast att organisera vägassistans genom att anlita ett externt företag. Samma förhållanden gäller restauranger på universitet och sjukhus – här är det svårt att konkurrera med Eurest, Hörs och Sodexo gällande kostnadsstrukturer.

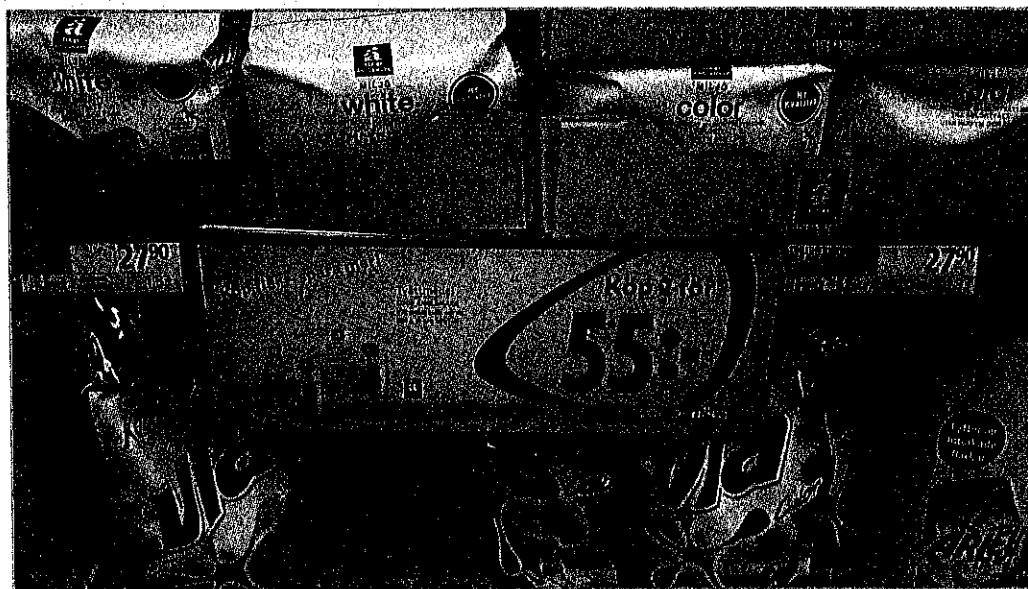
Att kunden tycker sig ha fått värde för pengarna behöver inte alls betyda att priset är lågt. Det säljs ungefär 10 000 Bentley Continental GT i världen varje år, trots att priset är 1,8 miljoner kronor eller mer. De 10 000 kunderna förefaller tycka att bilen levererar värde för inköpspriset – liksom en hel del andra konsumenter som inte har råd att köpa en ny Bentley.⁴

Det är viktigt att förstå hur konsumenter värderar även konkurrenternas erbjudanden. Detta är emellertid inte helt enkelt att uppskatta ens genom att fråga konsumenterna. Att beräkna kostnaden för råvaror för de olika rätterna i en restaurangs à la carte-meny är relativt enkelt, men att värdera den påverkan på kundvärdet som smak, miljö, social omgivning och status har är mycket svårt. Dessutom varierar dessa värdeuppskattningar från konsument till konsument. Ändå är det konsumentens uppskattning av värdet som utgör grunden i utvärderingen av företagets värdeerbjudande. Ibland frågar företag hur mycket en konsument vill betala för en enkel, generisk produkt och sedan hur mycket han eller hon är villig att betala extra för olika tillägg. Man kan också utföra experiment för att uppskatta konsumentens värdeuppfattning. Slutsatsen är enkel: om priset är högre än köparens värdeuppfattning, blir försäljningsvolymen låg. Om priset är lägre än köparens värdeuppfattning, kommer produkten att sälja bra. Men den kommer att skapa mindre intäkter än den skulle göra om priset sattes i nivå med köparens värdeuppfattning.

Två viktiga typer av värdebaserad prissättning är *värde för pengarna* samt *mervärdebaserad prissättning*.

Värde för pengarna (good-value pricing)—Att erbjuda rätt kombination av pris och kvalitet.

Värde för pengarna Att erbjuda rätt kombination av pris och kvalitet har genom ökad konkurrens blivit allt viktigare som konkurrensmedel. Denna prissättningsstrategi benämns **värde för pengarna (good-value pricing)**. Tydliga exempel här är när exklusiva produkter



Lågt pris varje dag är ett vanligt grepp bland livsmedelsbutiker. Men om rabatten är liten – som i detta fall, där kunden betalar 27,50 per paket vid köp av två paket istället för 27,90 vid köp av ett – ger det ett intryck av "mycket skrik för lite ul". En del konsumenter som inte omedelbart noterar den minimala prisreduktionen kan känna sig lurade.

KÄLLA: Anders Parment

erbjuds i billigare utförande, t ex kläder (D&G som ett billigare alternativ till Dolce Gabbana, Armani Exchange som ett billigare alternativ till Armani, Sonia by Sonia Rykiel som ett billigare alternativ till Sonia Rykiel etc.), restauranger som erbjuder "value menus" eller "value meals", eller nöjesparker (Skara Sommarland, Hansaland) och hotell som erbjuder familjepaket, romantikpaket eller spa-paket. Som en reaktion på företags ofta tuffare policies för tjänsteresor och reskostnader, där flygresor i affärsklass utgör en tung post, har de flesta traditionella flygbolag introducerat en klass mellan affärsklass och ekonomiklass, ofta med ett namn som anspelar på det senare. Här märks t ex Economy Extra (SAS), Premium Voyageur (Air France/KLM) och Premium Economy/World Traveller Plus (British Airways). Biljetterna kostar ofta omkring hälften av en biljett i affärsklass.

I livsmedelsbutiker är *ständigt lågt pris* en typisk värde-för-pengarna-strategi. Idén är att alltid erbjuda lågt pris på för konsumenten viktiga varor – t ex blöjor, och 10 liter mjölk hos en ICA Supermarket i en stadskärna för att konkurrera med de ännu lägre priserna hos ICA Maxi, som ligger utanför stan. En mer exklusiv restaurang kan erbjuda vissa enklare standardrätter som gör restaurangen tillgänglig för fler kunder.

Mervärdesbaserad prissättning Mervärdesbaserad prissättning innebär att man försöker bygga en stark position på marknaden genom att betona produktens mervärde i alla delar av marknadsföringen och undvika omfattande prisutspel och rabatter. Detta är särskilt svårt när det gäller t ex livsmedel, där differentieringen mellan produkter ofta är liten och priskonkurrensen intensiv.

Genom **mervärdesbaserad prissättning (value-added pricing)** används både produktens egenskaper och, när det är möjligt och lämpligt, tilläggstjänster för att rättfärdiga ett högre pris. Utgångspunkten är att konsumenter inte bara motiveras av pris, utan också av vad de får.⁵ Vid valet mellan två hantverkare, två banker eller två researrangörer kan den aktör som tillämpar mervärdesbaserad prissättning vara den som ger mest värde för pengarna för kunden. Hantverkaren som erbjuder nöjdhetsgaranti, kvalitetsledningssystem, miljövänliga produkter och anpassar tider för utförande av tjänsten efter kundens önskemål kan ta mer betalt. En bank som erbjuder olika försäkringar (vid dödsfall, arbetslöshet, dubbla boenden etc.) kan ta en högre ränta – försäkringen kanske inte kostar mycket för banken, som kan sprida riskerna över många kunder, men är desto mer värd för kunden). Researrangören som erbjuder resa i reguljärflyg med mer sittutrymme, dygnetruntservice på semesterorten och miljömärkta hotell med ekologisk frukost kan ta ett högre pris. Den här boken ger många andra exempel – i alla kapitel.

Mervärdesbaserad prissättning (value-added pricing)—
Produktegenskaper och tilläggstjänster kommunicerar för att motivera ett relativt högt pris.

Att differentiera sitt erbjudande och ta betalt för det är en självklar del av en framgångsrik marknadsföringsstrategi.

Produktkostnad

Produktkostnaden är den lägsta nivån för prissättningen, men målet är inte alltid att *minimera* produktkostnaden. En högre produktkostnad är ofta förutsättningen för att produkten ska kunna vara differentierad på marknaden och att ett högre pris kan tas ut. *Kostnadsbaserad prissättning* innebär att en kalkyl för produktutveckling, produktion, distribution och försäljning samt ett tillägg för risktagande upprättas.

En del företag, t ex Ryanair, Walmart och Acer, strävar efter att bli sin branschs lågkostnadsalternativ. Detta innebär att priserna sätts lågt och att man genom låga priser och låga marginaler satsar på hög försäljningsvolym. Andra företag gör tvärtom: satsar på höga priser, höga marginaler och hög kvalitet, t ex Bang & Olufsen, som har högre tillverkningskostnad för sina ljudsystem än vad Philips har.

På en väl fungerande marknad finns det utrymme för många olika kombinationer av pris och prestanda, så det finns inget generellt svar på frågan vilken prissättningsstrategi som är bäst. Däremot är det uppenbart i vissa branscher att många aktörer väljer liknande strategier, och då är förutsättningarna att lyckas bättre om man väljer en annorlunda strategi.

Kostnadsstrukturer

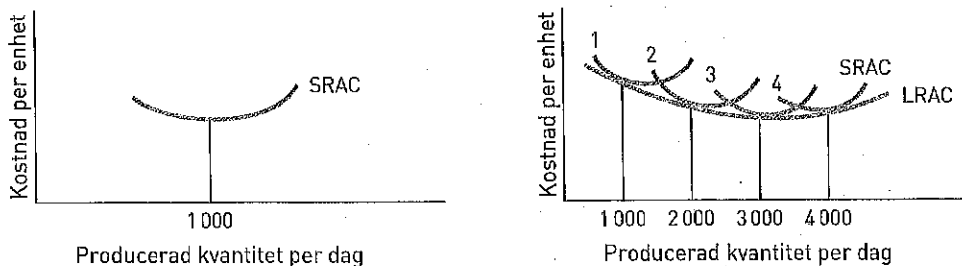
Ett företags kostnadsstrukturer är avgörande för vilka prissättningsstrategier som är möjliga. Och kostnader kan vara svåra att sänka mer än marginellt. Det är också en viktig förklaring till att nya aktörer med budgetprofil som tar sig in i en bransch ofta blir framgångsrika – de etablerade konkurrenterna kan helt enkelt inte matcha de kostnadsstrukturer som den nya aktören har.

Kostnader vid olika produktionsvolym

För att kunna sätta adekvata priser är det viktigt att veta hur produktkostnaden samvarierar med produktionsvolymen. Antag att Nokia har byggt en fabrik för att tillverka 1 000 telefoner om dagen. Figur 10.3a visar kostnadskurvan på kort sikt: kostnaden per telefon är hög om fabriken bara producerar några få om dagen. Men när produktionen närmar sig 1 000 telefoner per dag faller genomsnittskostnaden eftersom de fasta kostnaderna sprids över en större produktionsvolym. Nokia kan tillverka mer än 1 000 telefoner per dag, men genomsnittskostnaden kommer att öka eftersom fabriken blir ineffektiv. De som sätter samman telefonerna måste vänta på maskiner, som dessutom går sönder oftare, och medarbetarna springer på varandra för att det blir för trångt.

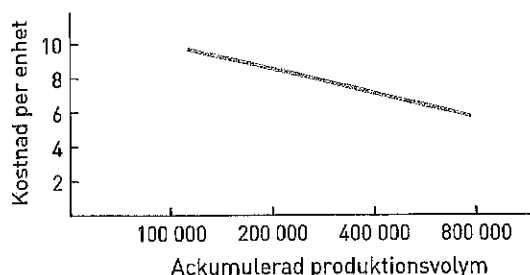
Om Nokia tror att de kan sälja 2 000 telefoner per dag bör de överväga att bygga ut fabriken. Den skulle ha förutsättning att vara mer effektiv och genomsnittskostnaden per producerad telefon skulle sjunka, jfr. figur 10.3b, som även visar att en fabrik som producerar 3 000 telefoner

Figur 10.3 Kostnad per enhet vid olika produktionsnivåer
SRAC = snittkostnad per enhet på kort sikt
LRAC = snittkostnad per enhet på lång sikt



(a) Kostnader i en fabrik med fast produktionskapacitet (b) Kostnader vid olika produktionsvolym

Viktiga faktorer vid prissättning



Figur 10.4 Kostnad per enhet som en funktion av ackumulerad produktionsvolym: erfarenhetskurvan/lärandekurvan

per dag vore ännu mer effektiv. Men en produktionsanläggning som har kapacitet för 4 000 telefoner per dag skulle bli mindre effektiv igen på grund av *negativa skal fördelar*: för många medarbetare att ta hand om, mycket administration etc. Figur 10.3b visar att 3 000 är den bästa dimensioneringen om efterfrågan är tillräckligt hög för att motsvara denna volym.

Produktkostnad som en funktion av produktionsvolym

Antag nu att Nokia har en fabrik som producerar 3 000 enheter per dag. Allteftersom Nokia samlar på sig erfarenhet lär man sig hur man ska effektivisera produktionen. De som arbetar i produktionen hittar genvägar och lär sig maskinerna bättre. Arbetet kan organiseras bättre och mer effektivt och bättre produktionsprocesser utvecklas. Med högre volym når Nokia *skal fördelar*. Genomsnittskostnaden per producerad enhet faller med ackumulerad produktionserfarenhet, jfr. figur 10.4. Den genomsnittliga produktionskostnaden är 200 kr per enhet för de första 100 000 telefonerna, därefter sjunker den till 180 kr per enhet. Genom ackumulerad produktionserfarenhet sjunker kostnaden vid 400 000 i produktionsvolym till 140 kr per enhet. Denna effekt kallas för **erfarenhetskurvan** eller **lärandekurvan**.

Det gäller också att marknaden kan ta emot den högre produktionsvolymen, och för att det ska vara sannolikt bör Nokia i det här fallet tidigt under produktivcykeln ha åtnjutit en hög marknadsandel. För att det ska vara möjligt bör priset vara relativt lågt.

Förändringar i konsumentbeteende, efterfrågemönster och krav på ökad flexibilitet i tillverkningen har minskat det stora inflytande som erfarenhetskurvan tidigare har haft. Till skillnad från utgångspunkten i en del exempel i kalkylläroböcker är det inte längre särskilt kostsamt att tillhandahålla olika utföranden och versioner av en produkt. Tillverkning har blivit mer flexibel och omställningskostnader för att tillverka olika typer av produkter lägre. Dessutom har mångfalden i konsumenters preferenser ökat.

Skalfördelar kan betraktas från fler perspektiv än produktionsvolym. Ryanair flyger till ungefär 150 destinationer, medan Delta Airlines och Continental Airlines flyger till 350, och de har mer än 600 flygplan var, medan Ryanair har något mer än 200.⁶ Men Ryanair använder skalfördelar på ett annat sätt: de har endast en flygplanstyp – Boeing 737. De flesta flygbolag av Ryanairs storlek har mellan fem och tio olika flygplansmodeller, vilket innebär en enorm komplexitet gällande planering, utbildning för piloter och ombordpersonal, reservdelsförsörjning etc.

Ett alltför tydligt fokus på kostnadsreduktion och att exploatera erfarenhetskurvan fungerar inte alltid. Företaget riskerar att få ett lågprisrykte i en bransch där kunderna värderar andra aspekter. Strategin fungerar också bäst när konkurrenterna är svaga och inte hänger med på prisreduktionerna. Det finns också risk för s k *marknadsnärsynthet*: man är fullt upptagen med att sänka sina kostnader inom ramen för befintlig teknologi, när konkurrenterna bygger upp nya, bättre erbjudanden som snart kommer att vinna kundernas övertygelse.

Kostnadsbaserat pris med vinstpåslag

Den enklaste prissättningsmetoden är **kostnadsbaserat pris med vinstpåslag** (cost-plus pricing). Många företag summerar projektkostnaden och lägger på ett vinstpåslag när de skriver offerter.

Erfarenhetskurvan (lärandekurvan)—
Sjunkande produktionskostnad per enhet följer med ackumulerad produktionserfarenhet.

Kostnadsbaserat pris med vinstpåslag—
Till produkt- eller projektkostnaden adderas ett vinstpåslag, som ofta är en standardiserad procentsats.

Antag att en brödrostillverkare har följande kostnader och försäljningsprognos:

| | |
|-------------------------------|---------------|
| Rörliga kostnader | SEK 100 |
| Fasta kostnader | SEK 3 000 000 |
| Förväntad försäljning (antal) | 50 000 |

Tillverkarens kostnad per brödrost blir då:

$$\text{Kostnad per st} = \text{Rörlig kostnad} + \frac{\text{Fasta kostnader}}{\text{Försäljningsvolym}} = \text{SEK } 10 + \frac{\text{SEK } 3\,000\,000}{50\,000} = \text{SEK } 160$$

Antag att tillverkaren nu önskar 20 procent påslag. Påslaget räknas ut på följande sätt:⁷

$$\text{Pris med pålägg} = \frac{\text{Kostnad per st}}{(1 - \text{Önskad avkastning})} = \frac{\text{SEK } 160}{1 - 0,2} = \text{SEK } 200$$

Priset från tillverkaren blir SEK 200 och vinsten per brödrost SEK 40. Återförsäljaren kan sedan vilja ha 50 procent marginal och vill följaktligen sätta priset SEK 400 (SEK 200 + 50 % av SEK 400). Det motsvarar då ett *pålägg* på 100 procent (SEK 200/SEK 200).

Är det här en bra och meningsfull metod? I generella termer är svaret nej.

Prissättningsmetoder som inte tar hänsyn till efterfrågan och konkurrenters priser, utan bara till kostnader, resulterar sällan i att priset hamnar på rätt nivå. Det finns ändå skäl att använda kostnadsbaserat pris med vinstpåslag. Kostnader är mer säkra än prognoser om efterfrågan. Metoden är enkel och kräver inga undersökningar eller kontinuerlig uppmärksamhet på vad som händer på marknaden under ett verksamhetsår. Och det fungerar bättre om alla företag i en bransch använder metoden – då tenderar priserna att bli liknande och priskonkurrensen begränsad. Antag att hantverkartjänster bygger på denna typ av kalkyl och kostar 420 till 440 kronor per timma + moms hos alla aktörer på en ort. Då kommer andra konkurrensmedel än pris att bli viktiga istället. En del tycker att denna prissättningsmetod är schysst då den inte syftar till att ta ut ett så högt pris som möjligt, utan bara täcker det säljande företagens kostnader samt ger ett rimligt utrymme för vinst.

Nollvinstanalys och målprissättning

Nollvinstanalys—
Priset sätts så att man överträffar brytpunkten för när vinster börjar uppkomma.

Bland kostnadsorienterade prissättningsmetoder märks också **nollvinstanalys** (break-even pricing) eller en variant som kallas **målprissättning** (target profit pricing). Här försöker man fastställa den försäljningsvolym som innebär att ingen vinst genereras, med andra ord den lägsta försäljningsvolym som innebär att intäkter och kostnader går ihop. Med målprissättning sätts ett pris där, baserat på samma metod som vid en nollvinstanalys. Marginalens storlek avgör var brytpunkten går. General Motors tillämpar en metod där målet är att en bilmodell ska generera 15 till 20 procent avkastning på investeringen.

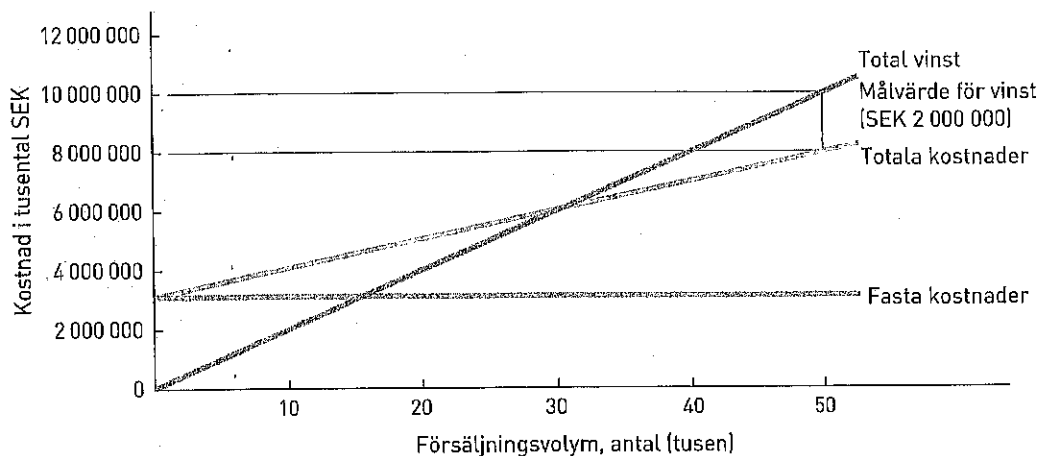
Med ett *nollvinstdiagram* kan man se vilka totala kostnader och intäkter som uppstår vid olika försäljningsvolym. Figur 10.5 visar ett nollvinstdiagram för brödrostillverkaren. De fasta kostnaderna är SEK 3 miljoner oavsett försäljningsvolym. Priset är SEK 200 per enhet och bestämmer följaktligen intäktskurvan.

Vid 30 000 enheter korsar intäcks- och kostnadskurvorna varandra, vilket är *nollvinstvolymen*. Med ett pris på SEK 200 måste företaget alltså sälja minst 30 000 enheter för att nå brytpunkten, där de totala intäkterna täcker de totala kostnaderna. Nollvinstvolymen kan beräknas på följande sätt:

$$\text{Nollvinstvolym} = \frac{\text{Fast kostnad}}{\text{Pris} - \text{Rörlig kostnad}} = \frac{\text{SEK } 3\,000\,000}{\text{SEK } 200 - \text{SEK } 100} = 30\,000$$

Om företaget har ett målpris som innebär en vinst måste det sälja mer än 30 000 enheter för SEK 200 styck. Antag att brödrostillverkaren har investerat SEK 10 miljoner i verksamheten och vill ha 20 procent avkastning på investeringen. Det måste nu sälja 50 000 enheter om priset är

Viktiga faktorer vid prissättning



Figur 10.5 Nollpunktsanalys för att fastställa målpris

Tabell 10.1 Nollpunkts-vinstvolym och vinst vid olika priser

| (1) Pris | (2) Efterfrågan som krävs för att nå brytpunkten | (3) Förväntad efterfrågan vid detta pris | (4) Totala intäkter (1) × (3) | (5) Totala kostnader* | (6) Vinst (4) - (5) |
|-------------|---|---|----------------------------------|--------------------------|------------------------|
| SEK 140 | 75 000 | 71 000 | 9 940 000 | 10 100 000 | 160 000 |
| 160 | 50 000 | 67 000 | 10 720 000 | 9 700 000 | 1 020 000 |
| 180 | 37 500 | 60 000 | 10 800 000 | 9 000 000 | 1 800 000 |
| 200 | 30 000 | 42 000 | 8 400 000 | 7 200 000 | 1 200 000 |
| 220 | 25 000 | 23 000 | 5 060 000 | 5 300 000 | -240 000 |

*Antagande om fasta kostnader SEK 3 miljoner och en linjär rörlig tillverkningskostnad om SEK 100.

SEK 200. Om ett högre pris tas kanske inte marknaden vill köpa ens en lägre volym för det högre priset. Men det beror på priselasticiteten och hur mycket konkurrenterna tar.

Tillverkare bör överväga olika priser och försöka fastställa nollpunktsvolymen och sannolik efterfrågan, och vinst, för de olika prisnivåerna, jfr. tabell 10.1. Av tabellen framgår att allteftersom priset ökar sjunker nollpunktsvolymen (kolumn 2), men med ökat pris sjunker också efterfrågan (kolumn 3). Vid priset SEK 140 måste en mycket hög försäljningsvolym till för att brytpunkten ska kunna nås. Inte ens en hög kundtillströmning kan skapa ett tillräckligt täckningsbidrag för att skapa lönsamhet. Den andra extremen är priset SEK 220, vilket innebär SEK 120 per brödrost i täckningsbidrag, och det räcker då att sälja 25 000 enheter för att nå brytpunkten. Men med ett så högt pris blir efterfrågan för låg och brytpunkten nås inte. Tabell 10.1 visar att priset SEK 180 medför den högsta vinsten. Ingen av försäljningsvolymerna resulterar i att tillverkaren når sin målvinst på SEK 2 miljoner.

Interna och externa faktorer att beakta när priser sätts

Det finns ett antal olika interna och externa faktorer som, inom ramen för de gränser som sätts av produktkostnad och kunders betalningsvilja, avgör hur priser bör sättas.

Övergripande marknadsföringsstrategi och mål

Priset är en del av, och en funktion av, den övergripande marknadsföringsstrategin. När varumärkesprofilering, marknader och positionering har valts noggrant brukar prissättningsbeslut vara betydligt enklare att fatta.

Prissättning är ett mångfacetterat fenomen som kan hjälpa företag att genomföra andra strategiska mål – attrahera nya kunder, behålla existerande kunder som tenderar att fly till konkurrenter, försvåra för nya aktörer som vill komma in på marknaden, undvika att regeringen börjar reglera branschen etc.

Allmänt gäller att priset är en funktion av hur den övergripande strategin ser ut. För premiumprodukter är priset givetvis högre, men det finns andra strategiska överväganden som påverkar priset. Om en strategisk idé är att sälja genom traditionell handel och erbjuda god service den vägen, måste marginalerna vara tillräckligt höga för att servicenivån ska kunna säkerställas. Bang & Olufsen förväntar sig att deras återförsäljare ska ha en påkostad utställningsyta där en stor del av produktprogrammet visas och kan demonstreras. Det ökar sannolikheten för att en kund ska köpa en av de dyrare Bang & Olufsen-produkterna.

När företag positionerar en produkt på pris är **målprissättning (target costing)** en vanlig metod. Här ställs frågan: "Kan vi sälja produkten för SEK 9.90 eller 14.90?" Prisuppfattningen tar då sin utgångspunkt i en önskad positionering på marknaden och därefter undersöks möjligheterna att ta fram en produkt som kan säljas för det priset.

Målprissättning (target costing)—Prissättning som börjar med ett önskat försäljningspris för att sedan undersöka möjligheterna att få fram en produkt för det priset.

Marknad och efterfrågan

Vi ska här gå in djupare på relationen mellan pris och efterfrågan och hur den kan se ut i olika typer av marknader. Därefter diskuteras metoder för att analysera sambanden mellan pris och efterfrågan.

Nationalekonomer brukar, med mikroekonomisk teori som utgångspunkt, använda fyra olika typmarknader för att beskriva konkurrens och förstå hur priser tas emot och bör sättas. *Full konkurrens* innebär att marknaden består av många köpare och säljare som säljer likartade generiska produkter. Det kan handla om bomull eller finansiella tjänster som banklån. Ingen enskild köpare eller säljare har särskilt stor påverkan på det rådande marknadspriset. Om priser och vinster ökar kommer nya aktörer in på marknaden. När fullständig konkurrens råder ger marknadsundersökningar, produktutveckling, annonsering etc. liten eller ingen effekt. Marknadsstrategier har därför vid full konkurrens begränsad betydelse.

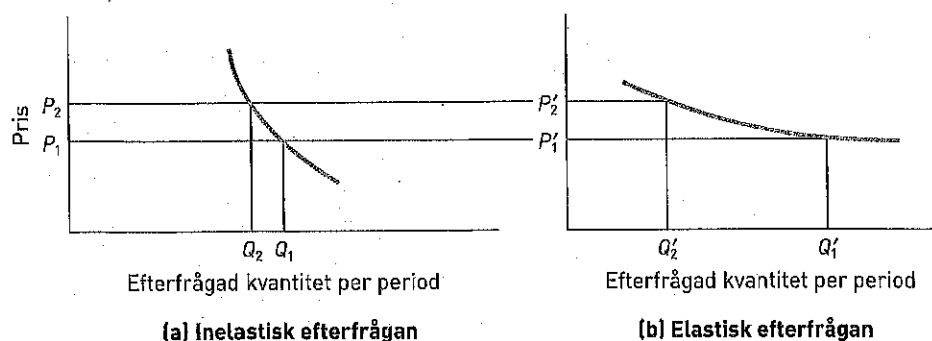
Monopolistisk konkurrens innebär att marknaden består av många köpare och säljare och transaktioner sker inom ett visst prisspann. Säljare har här möjlighet att differentiera sitt erbjudande och då kunna ta mer betalt. Den fysiska produkten varierar när det gäller kvalitet, egenskaper, utseende eller tjänster som följer med. Varumärkesutveckling, annonsering och personlig försäljning etc. får här effekt.

Oligopolistisk konkurrens innebär att marknaden består av några få säljare som är mycket känsliga för varandras marknadsstrategier och prissättning. Produkten kan vara generisk (stål, aluminium) eller inte (datorer, kläder). Det finns få säljare eftersom det är svårt för en ny aktör att komma in på marknaden. Varje säljare är uppmärksam på konkurrenters ageranden. Om Statoil sänker priset på drivmedel med 10 procent kommer de flesta köpare att välja Statoil. Andra bensinmackor måste alltså agera genom att sänka priset eller erbjuda merservice som motiverar prisskillnaden.

Under ett *rent monopol* finns det en säljare. Det kan vara ett statligt monopol (exemplen blir färre och färre allteftersom privatisering får fotfäste inom olika områden, varken SJ, Posten, skolor eller apotek har monopol längre), ett privat reglerat monopol (t ex ett elbolag) eller ett privat oreglerat monopol (kapslar till Nespresso kaffemaskiner). Vid ett statligt monopol sätter staten priserna för att säkerställa en rimlig marginal, t ex för receptbelagda läkemedel där prissättningen inte är fri. I oreglerade monopol är prissättningen fri, men en för hög prisnivå leder till minskad efterfrågan, att nya konkurrenter kommer in på marknaden eller att staten börjar reglera marknaden.

Relationen pris--efterfrågan Relationen mellan pris och efterfrågan kan åskådliggöras i en **efterfrågekurva**, jfr. figur 10.6. Efterfrågekurvan visar hur många enheter som kommer att säljas under en given tidsperiod för olika priser.

Efterfrågekurva—
En kurva som visar hur många enheter som kommer att säljas under en given tidsperiod för olika priser.



Figur 10.6 Inelastisk och elastisk efterfrågan

Normalt sjunker efterfrågan när priset stiger, men för vissa exklusiva varor, s k *inferiora varor*, är sambandet omvänt. Konsumenter tror helt enkelt att ett högre pris är en garanti för högre kvalitet. Gibson Guitar Corporation försökte en gång konkurrera med Yamaha och Ibanez genom att sälja billigare gitarrer. Men till sin stora förvåning upptäckte Gibson att de billigare gitarrerna, trots god kvalitet, inte sålde bra för det lägre priset. "Vi hade ett inverterat⁸ [pris–efterfrågesamband]", konstaterade Gibsons VD. "Ju högre pris, desto mer sålde vi." I en tid då de flesta gitarrtillverkare producerar gitarrerna snabbare, billigare och i större antal håller Gibson fast vid sitt löfte "made one-at-a-time, by hand. No shortcuts. No substitutions".⁹

De flesta företag försöker mäta hur efterfrågekurvan ser ut. Och här spelar det roll vilken typ av marknad det handlar om. Under en monopolsituation visar efterfrågekurvan hela marknadens efterfrågan vid en given prisnivå. Med konkurrens beror efterfrågan vid olika prisnivåer på huruvida konkurrenters priser är konstanta eller justeras som en reaktion på de priser företaget sätter.

Priselasticitet En central insikt inom prissättning är hur **priselasticiteten** ser ut, dvs. hur mycket efterfrågan förändras när en prisförändring sker. Jämför de två efterfrågekurvorna i figur 10.6. I figur 10.6a leder en prisökning från P_1 till P_2 till en relativt liten förändring i efterfrågan, från Q_1 till Q_2 . I figur 10.6b leder samma prisökning till en stor förändring i efterfrågan, som sjunker från Q_1 till Q_2 . När efterfrågan knappast förändras som reaktion på en prisförändring, säger man att efterfrågan är *inelastisk*. Om efterfrågan förändras mycket vid en prisförändring säger man att den är *elastisk*. Preiselasticiteten kan beräknas med följande formel:

$$\text{Priselasticitet} = \frac{\% \text{ Förändring i efterfrågad volym}}{\% \text{ Prisförändring}}$$

Priselasticitet—Ett mått på förändringen av efterfrågan när ett pris förändras.

Antag att efterfrågan faller 10 procent när priset ökar med 2 procent. Preiselasticiteten är då -5 (minustecknet bekräftar den inverterade relationen mellan pris och efterfrågan) och efterfrågan är elastisk. Om efterfrågan faller med 2 procent när priset ökar med 2 procent är elasticiteten -1 och säljarens totala intäkter är desamma som tidigare. Om efterfrågan faller med 1 procent när priset stiger med 2 procent är elasticiteten $-1/2$ och efterfrågan är inelastisk. Ju mindre elastisk efterfrågan är, desto mer lönar det sig att höja priset.

Vad är det då som avgör priselasticiteten? Köpare är mindre priskänsliga när en produkt är unik eller har hög kvalitet, ger stor prestige och är exklusiv, eller när det är svårt att hitta substitut till produkten. Vid vissa tillfällen kan priskänsligheten också vara lägre, t ex när det gäller färskpotatis, sill och jordgubbar till midsommar. När kostnaden för en produkt är liten är priskänsligheten också lägre.¹⁰ Om potatisen kostar 2,98 eller 5,98 per kilo spelar ju för de flesta mindre roll än om bensinen kostar 32 kr per liter istället för 16 kr per liter. Dessutom har konsumenter bättre koll på vad vissa produkter kostar. En kvartersbutik kan ta ett dubbelt så högt pris som en stormarknad för fryst dill och persilja och för bakpulver, men knappast för mjölk, en typisk dagligvara där konsumenten har bra koll på prisbilden och därför är relativt priskänslig.

Även om de totala intäkterna ökar finns det skäl att inte sänka priserna. Företaget kanske i övrigt anstränger sig, och har gjort så under lång tid, för att ha en stark position på marknaden och profilerat en produkt som exklusiv, ett arbete som undermineras om priserna sänks.

Konkurrenters strategier och prissättning

Konkurrenters kostnadsstrukturer, priser och erbjudanden måste också beaktas – det gör ju konsumenterna när de fattar beslut om köp. En konsument som överväger att köpa en Canon-kamera jämför ofta erbjudandet med vad Kodak, Nikon, Sony och andra har att erbjuda. Företags prissättningsstrategier brukar också påverka karaktären hos den konkurrens som de möter. Om Canon följer en högpris- och högmarginalstrategi, kommer konkurrenter att attraheras av det, eftersom det signalerar lönsamhet och prestige. En lågprisstrategi kan istället få konkurrenter att hålla sig undan, eftersom de inser att de på grund av kostnadsstrukturer (t ex en omfattande personalstyrka, höga kostnader på grund av lokalisering av anläggningar och kontor) inte kan konkurrera.

Konkurrensens karaktär påverkar också strategierna. Om konkurrenterna är många och små kan lägre priser vara en väg att få en starkare marknadsposition. Om konkurrenterna är stora och erbjuder låga priser är det omöjligt att konkurrera i prisdimensionen och därför kan man istället försöka vända sig till segment och nischer som är mindre priskänsliga och mer intresserade av mervärden som företaget kan erbjuda.

Det finns här också en tydlig koppling till konsumentbeteendet (jfr. kapitel 5): hur påverkar köpbeteende och konkurrenssituationen priskänsligheten?¹¹ Konsumenter är mer priskänsliga om de anser att skillnaderna mellan olika erbjudanden är liten – då tenderar de att välja den produkt som är billigast. Ju mer konsumenter vet om konkurrenters erbjudanden och produkter, och ju större skillnaderna är, desto mer priskänsliga tenderar de att bli. Om det är lätt att byta märke eller system är priskänsligheten större – att byta från en PC till en Mac eller tvärtom innebär ofta en omställningsprocess som kunden gärna undviker om det bara är priset som talar för att byta produkt/system.

Prissättning för nya produkter

En speciell utmaning är att sätta pris på en ny produkt, t ex Apples första iPod, iPhone eller iPad. Priset måste bestämmas ungefärligen tidigt i utvecklingsprocessen, eftersom det avgör hur kostsam produkten får vara att utveckla och tillverka. Det pris en produkt har när den först kommer ut på marknaden påverkar hur den sedan uppfattas och marknadsförs. Ett företag som gör fel här kan få problem senare, när marknaden mognar. Det finns två grundläggande strategier att tillämpa under introduktionsstadiet: *marknadsskumning* och *marknadspenetrering*.

Marknadsskumning—Ett högt pris sätts för en ny produkt för att skumma marknaden och maximera intäkterna från de segment som är beredda att betala ett högt pris. Företaget säljer färre enheter men med högt täckningsbidrag per såld enhet.

Marknadsskumning

Många företag som introducerar nya produkter väljer att börja med att "skumma" marknaden för att kunna ta ut ett så högt pris som möjligt. Hemelektronikföretag som Sony och Samsung tillämpar ofta denna strategi. För t ex första HDTV:n och de första Blu-ray-spelarna fanns det en grupp konsumenter som var beredda att betala ett högt pris för att få tillgång till ny teknologi på ett tidigt stadium. Många tillval i bilar som GPS, xenonstrålkastare, LED-strålkastare, airbags och luftkonditionering har först varit dyra, men sedan har priserna sjunkit, medan tillval med ett lågt teknikinnehåll som läderklädsel och soltak håller en relativt konstant prisnivå över tiden. När konkurrenter kommer in på marknaden tenderar priserna att sjunka.¹²



McDonald's har penetrerat den svenska marknaden, särskilt längs de större motorvägarna. Samma produkt, liknande utformning av restaurangerna, låga priser och fler lokaliseringar – typiska kännetecken för marknadspenetrering.

KÄLLA: Peter Erik Forsberg/
Alamy

Marknadsskumning är en tilltalande strategi men fungerar bara under vissa omständigheter. Produktens kvalitet och image måste vara i linje med det höga priset och det måste finnas tillräckligt många köpare som vill köpa produkten till ett högt pris. Kostnaden för att producera en liten volym blir ofta mycket hög per såld enhet och därför kan det totala täckningsbidraget bli avsevärt lägre än vid ett lägre pris, då vissa skalfördelar i tillverkningen (jfr. erfarenhetskurvan) kan uppnås. Om priset är för högt och en liknande produkt kan produceras för ett lägre pris är risken påtaglig för att en annan aktör snabbt går in med lägre pris och tar omfattande marknadsandelar. Det kan emellertid vara svårt vid patentskydd eller om produkten kräver avancerad teknik som konkurrenter inte har tillgång till.

Marknadspenetrering

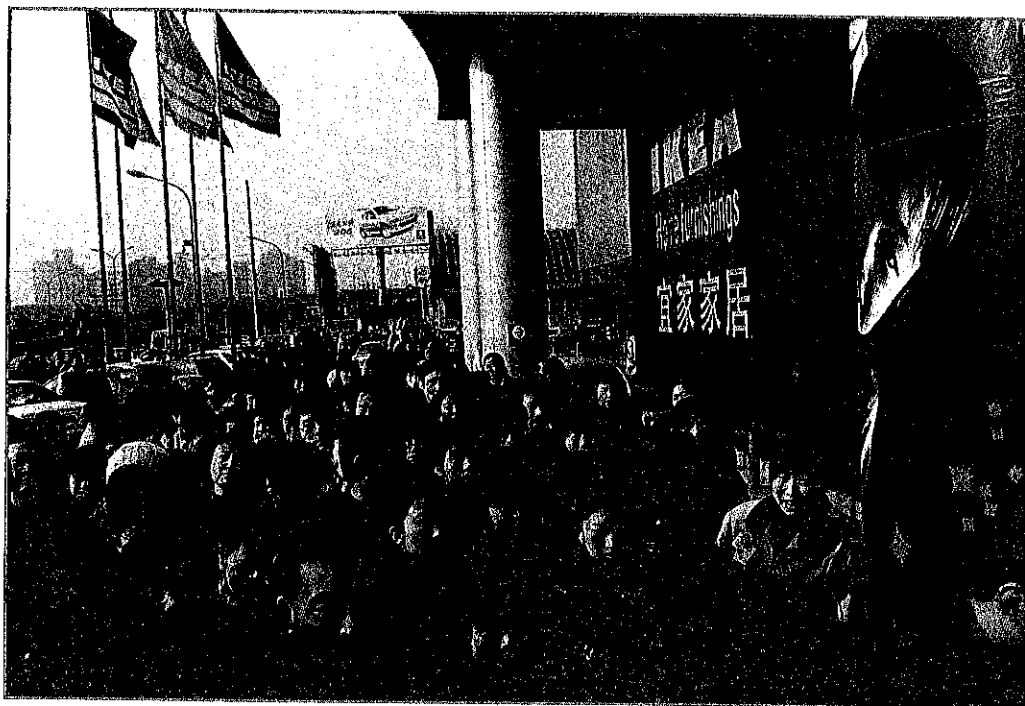
En del företag tillämpar **marknadspenetrering**, vilket innebär att ett lågt pris sätts initialt för att penetrera marknaden, dvs. snabbt få god marknadstäckning och stora marknadsandelar. Den höga försäljningsvolymen resulterar i fallande styckkostnader i tillverkningen, vilket gör att priset kan sänkas ytterligare. Dell tillämpar marknadspenetrering genom att sälja datorer av hög kvalitet till låga priser genom distributionskanaler som innebär låga kostnader. Dells försäljning tog fart när HP, Apple, Lenovo och andra inte kunde matcha Dells priser. IKEA tillämpar också marknadspenetrering för att snabbt få en stor marknadsandel på många marknader, vilket är mycket tydligt på den kinesiska marknaden. När IKEA först gick in i Kina 2002 gick det sämre – kinesiska konsumenter fortsatte att handla i sina lokala butiker. Men genom en tydlig marknadspenetreringsstrategi – en del varor prissattes till och med 70 procent lägre än i andra länder – lyckades IKEA nå 43 procent marknadsandel fem år efter första butiköppningen i Kina.¹³

För att marknadspenetrering ska fungera krävs att marknaden är priskänslig och har tillväxtpotential – smala produkter som monoski, fiskeutrustning etc. har mindre potential än produkter som vänder sig till den breda massan. Produktions- och distributionskostnader måste falla avsevärt med ökade volymer och det låga priset måste i tillräcklig utsträckning hålla konkurrenter borta.

Marknadspenetrering—
Ett lågt pris sätts för att attrahera många kunder och snabbt vinna stora marknadsandelar.

Marknadspenetrering kan åstadkommas genom ett lågt pris, något som gäller även i Kina, vilket IKEA tvingades inse och sänkte priserna ordentligt.

KÄLLA: Lou Linwei/Atamy



Prissättning av produkter i en portfölj

De flesta produkter är del av en bredare produktmix och måste prissättas i relation till andra delar av produktmixen. Normalt är strategin att maximera vinsten för portföljen som helhet – efterfrågan för olika delar av portföljen hänger samman, vilket också kan mätas i termer av skorselasticiteter. Tabell 10.2 visar de fem olika delarna av prissättning som sträcker sig längre än en enskild produkt – det handlar om prissättning av produkterna i portföljen: prissättning av *produktlinjer*, *tilläggsprodukter*, *relaterade produkter*, *biprodukter* samt *paket med flera produkter*.

Tabell 10.2 Prissättning för produkter i en portfölj

| Strategi för prissättning av: | Beskrivning |
|-------------------------------|--|
| Produktlinjer | Prissättning för hela produktlinjen med rimligt "avstånd" mellan produkter |
| Tilläggsprodukter | Prissättning för produkter som köps som tillägg, t ex GPS till en hyrbil eller större hårddisk till en dator |
| Relaterade produkter | Prissättning för produkter som måste användas med huvudprodukten, t ex rakblad och bläckpatroner |
| Biprodukter | Prissättning för produkter av litet värde i syfte att bli av med dem |
| Paketerbjudanden | Prissättning för produkter som säljs tillsammans |

Produktlinjer

Produkterna i en produktlinje prissätts baserat på skillnader i produktionskostnader, kunders betalningsvilja och konkurrenters prissättning. Detta gäller vitvaror, hemelektronik, cyklar, bilar, båtar och många andra produkter, och kan i stor utsträckning tillämpas även för tjänster. En hårklippning hos Björn Axén i Stockholm kostar 400 kronor hos en trainee, 680 kronor hos en hairdresser, 840 kronor hos en top stylist och 1 050 kronor hos en senior top stylist. Loopias webbhotell kostar 83 kronor i månaden för privatpersoner och 141 kronor för företag – det senare innebär inte mycket högre kostnader för Loopia, men speglar en högre betalningsvilja för extratjänster bland företagskunder.

Tilläggsprodukter

Många företag tillämpar en särskild prissättning av tilläggsprodukter, som kan vara högt eller lågt prissatta beroende på situation. Hyrbilsföretag ser gärna att den som hyr bil mot ett tillägg på cirka 100 kronor per dag hyr en GPS (t ex Hertz NeverLost), vilket är mycket dyrt eftersom en bra lös GPS kostar 1 000–2 000 kronor. Men för kunden kan det ändå vara en attraktiv tilläggs tjänst. Vid köp av en ny PC finns ofta en mängd tillägg att göra – större och snabbare hårddisk, högre batterikapacitet, bättre skärm, dockningsstation, väska och mjukvara. Det är oftast förmånligare att göra dessa tillägg när produkten köps, än att senare byta ut enheter. Dell har varit framgångsrika med detta och har upptäckt att det är troligt att kunden köper till fler tillbehör och uppgraderingar om hon själv får designa datorn.

Men det är inte alltid enkelt att sätta pris på tilläggen. Fram till 1990-talet erbjöd General Motors, Audi och Mercedes oftast en mycket enkel standardmodell till ett lågt pris för att dra kunder till bilåterförsäljaren. Men kunder blev irriterade när de upptäckte att priset steg med 30 till 40 procent för att få en *acceptabelt* utrustad bil och mycket mer än så – 50 till 75 procent – för att få den fullutrustad.¹⁴ Det är inte heller enkelt att sälja en begagnad bil som saknar utrustning som köparna ser som självklar.

Relaterade produkter

I många fall finns relaterade produkter som används tillsammans med huvudprodukten: gaspatroner till gaslocktänger, videospel till en spelkonsoll eller toner till skrivare. Gillette säljer billigare rakhyvlar men tjänar sedan pengar på utbytesbladen. Men här gäller det att vara försiktig – kunder blir irriterade om den relaterade produkten är orimligt dyr i förhållande till huvudprodukten.

En variant, när det gäller tjänster, är att ta ett fast pris samt en variabel taxa som sätts baserat på användning, jfr. mobiltelefoni. Det ger också en garanterad intäkt för telefonoperatören. Förutom 499 kronor per månad i kostnad för telefon och samtal tillkommer 200 kr eller mer för uppkopplingsavgiften som är 79 öre per samtal.

Biprodukter

Produktionsprocessen genererar ofta biprodukter som ibland inte har något värde. I vissa fall är det dessutom kostsamt att göra sig av med dessa biprodukter. Genom att finna en marknad för biprodukterna kan kostnaden för att hantera dem minska och därmed görs huvudprodukten mer konkurrenskraftig. Det är till och med möjligt att biprodukten i sig kan bli lönsam. Ett slakthus som tidigare betalade för att bli av med biprodukter som uppstod i slakteriet får numera betalt genom att sälja biprodukterna till ett företag som producerar biogas.

Paket med flera produkter

Genom att tillämpa paketpriser kan en uppsättning produkter, som kunden gärna köper i kombination, erbjudas till ett reducerat pris. Snabbmatsrestauranger brukar erbjuda hamburgare, pommes frites och dryck till ett paketpris. Semesteranläggningar brukar erbjuda paket med flyg, övernattnig, frukost eller halvpension (ibland helpension eller all inclusive) samt underhållning. Charterbolag gör ungefär samma sak. Genom paketpriser kan försäljningen av produkter som konsumenten annars inte skulle köpa öka, förutsatt att paketpriset är attraktivt.¹⁵

Prisanpassningsstrategier

Inom ramen för den prissättning som har valts är det ofta poängfullt – eller till och med nödvändigt – att anpassa priserna för olika kunder och olika situationer. Vi ska nu gå igenom sju olika strategier för att anpassa prissättningen, se tabell 10.3: *rabatter, segmenterad prissättning, psykologisk prissättning, säljstödande prissättning, geografisk prissättning, dynamisk prissättning* och *internationell prissättning*.

Tabell 10.3
Prisanpassningsstrategier

| Strategi | Beskrivning |
|-----------------------------|---|
| Rabatter | Prisreduktion för att belöna kundresponser som hög köpvolymer eller att produkten marknadsförs |
| Segmenterad prissättning | Anpassning av priserna för olika kunder, produkter eller lokaliseringar |
| Psykologisk prissättning | Anpassning av priserna för psykologiska effekter |
| Säljstödande prissättning | Tillfällig prisreduktion för att öka kortsiktig försäljning |
| Geografisk prissättning | Priser justeras efter kundernas geografiska lokalisering |
| Dynamisk prissättning | Priser justeras kontinuerligt för att anpassas efter utbuds- och efterfrågeförhållanden samt enskilda kunders behov och karakteristika |
| Internationell prissättning | Anpassning av priserna för internationella marknader, vanligen pga kostnadsstrukturer, konkurrenters prissättning och kunders betalningsvilja |

Rabatter

De flesta företag anpassar priserna för att belöna kunder som köper stora volymer eller under lågsäsong. Rabatter kan se ut på olika sätt.

Prisreduktioner ges i form av *kvantitetsrabatter* till kunder som köper stora volymer, vilket ger incitament till köparen att köpa mycket från samma leverantör. Det är också vanligt med olika typer av *handelsstöd* eller *handelsrabatter* till aktörer i distributionssystemet som utför vissa funktioner, t ex lagerhåller produkter eller erbjuder dem för demonstration. Antag att en produkt huvudsakligen köps på nätet. De få aktörer som fortfarande har en fysisk butik blir hårt belastade med "kunder" som vill ha produkten demonstrerad. De kan då få en rabatt av producenten för att de tillhandahåller demonstrationsfunktionen. *Säsongsrabatter* för gräsklippare, trädgårdsutrustning, gräsklippare och snöslungor är vanligt – det gör att handeln slipper hålla varan i lager till nästa säsong och ger en jämnare belastning på återförsäljaren. Och produktionen kan hållas om inte jämn så åtminstone jämnare över året.

Segmenterad prissättning

Vid **segmenterad prissättning** säljs produkten till två eller fler priser även om kostnaden för att producera den inte skiljer sig åt. *Kundsegmentering* tillämpas av t ex museer, som erbjuder lägre priser för barn, ungdomar, studenter och pensionärer. Det är ett sätt att maximera de totala intäkterna, att få många besökare och dessutom har det blivit "branschstandard" – nästan alla museer tillämpar detta. Olika *produktutföranden* kan också prissättas olika, t ex kan en 50 cl Coca-Cola flaska kosta 11.90 medan en 150 cl flaska kostar 13.90. En dramatisk skillnad i literpris, men flaskorna köps för olika syften och användningstillfällen.

Olika pris kan sättas beroende på lokalisering, t ex under en konsert eller teaterpjäs där en attraktiv plats i lokalen kan vara två eller tre gånger så dyr som en undanskynd plats. *Tid* är en ofta använd grund för prisanpassningar. Semesteranläggningar ger säsongrabatter, hotell rabatter under helger och semestertider (då affärsresenärer sällan övernattar). Shell bensinmackar brukar erbjuda 50 procent rabatt på biltvätt efter kl 21 – vilket innebär att de som har tjänstebil kommer före kl 21 när det är få köer, medan de som har privatbil kommer efter kl 21 och står i kö.

Segmenterad prissättning kallas ibland *revenue management* eller *yield management* – det handlar om att ta rätt pris av rätt kund vid rätt tillfälle. Flygbolag sätter priser och ändrar dem beroende på efterfrågan, tillgången på flygstolar och konkurrenters prissättning. En ekonomiklassbiljett Stockholm–London t/r kan kosta allt mellan 1 500 och 7 500 kronor. Och ännu större är skillnaden med SJ: den som sitter bredvid dig i andra klass kan ha betalat 1 227 kronor för en biljett från Stockholm till Malmö när du har betalat 195 kronor.¹⁶ Den som tycker detta är rörigt eller orättvist kan fundera över vilken huvudvärk intäktsavdelningen hos Continental Airlines, med nästan 3 000 flighter dagligen, har – varje flight har mellan 10 och 20 priser och vid vilket tillfälle som helst har Continental ungefär 7 miljoner olika priser ute på marknaden.¹⁷ Kostnaderna för att segmentera priset måste överstiga intäkterna och givetvis kan man reta upp kunder – samtidigt är potentialen med segmenterad prissättning stor.

Psykologisk prissättning

Priset säger något om produkten, och många konsumenter ser pris som en indikation på kvalitet. Genom **psykologisk prissättning** tar man hänsyn till den psykologiska effekt som priset har och inte bara de ekonomiska aspekterna.

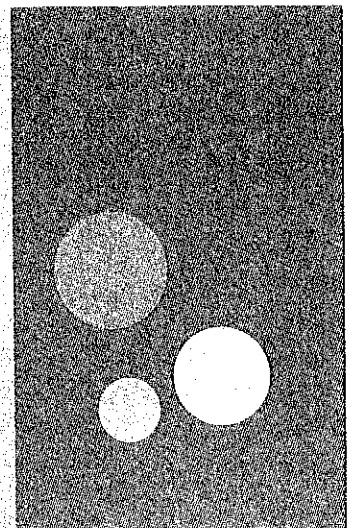
Segmenterad prissättning—Produkten säljs till två eller fler priser även om kostnaden för att producera den inte skiljer sig åt.

Psykologisk prissättning—Hänsyn tas till den psykologiska effekt som priset har och inte bara de ekonomiska aspekterna.

Marknadsföring i företaget

Lågprisflyg: är prissättningen schysst?

2005 kritiserade Eurostar, höghastighetståget mellan London och Paris m fl europeiska städer, förekomsten av oschysst prissättning från vissa flygbolags sida. Enligt Eurostar ser konsumenten aldrig det slutgiltiga priset när hon gör en bokning – vilket ger konkurrerande transportslag en nackdel. Eurostars kommunikationsdirektör Paul Charles menade att konsumenter ville ha transparent prissättning.



De flesta av oss har erfarenheter av lockande priser för resor, flyg, övernattningar etc, men när bokningen väl görs tillkommer skatter, bränsletillägg, flygplatsavgifter, enkelrumstillägg, frukost etc. Det som från början såg attraktivt ut är nu i bästa fall på samma prishöjd som konkurrerande erbjudanden.

2008 började konsumentgrupper ifrågasätta lågprisflygbolagens "dolda" avgifter. I många länder fanns redan lagar för att reglera annonserade priser, men de nya lågprisbolagen hade kommit på nya sätt att dölja vissa kostnader. Ett exempel är Ryanair som tar 165 kronor för den första incheckade väskan och 385 kronor för den andra – vilket alltså innebär 1 100 kronor för två väskor vid en tur-och-retur-resa. Om de är förbokade, vill säga, annars dubblas priset.

Dessutom tillkommer ytterligare kostnader: Ryanair tar 55 kronor för internet-incheckning (per enkel resa), 88 kronor för prioriterad boarding (vilket är frivilligt) och 110 kronor i administrativ avgift – även med ett Ryanair Visa-kort! Den flygpassagerare som inte vill ha en reseförsäkring måste leta i den långa listan över länder – valet "ingen reseförsäkring önskas" är "gömt" mellan Latvia och Lithuania (och står inte i alfabetisk ordning!)

Ryanairs VD Michael O'Leary försvarar sig: "Vårt mål är att flygresan ska vara gratis. Redan nu kommer en sjättedel av intäkterna från annat än flygbiljetter. Bagage priserna kommer att öka liksom incheckningsavgifterna. Om vi inte får 40 procent av kunderna att göra det online de närmaste två åren måste vi dubbla priset.

I juli 2008 kom EU-parlamentet överens om att förbjuda flygbolag att annonsera priser som inte inkluderar skatter och andra avgifter som kunden måste betala för att kunna köpa en resa. Förändringarna välkomnades av de 35 medlemmarna i Association of European Airlines (AEA).

AEA representerar de traditionella flygbolagen snarare än lågprisbolagen och hade ett starkt intresse av att situationen förbättrades så att de traditionella flygbolagen kunde få en ärlig chans. Samtidigt är det så att EU-parlamentets beslut bara handlar om kostnader som inte kan undvikas, så lågprisbolagen kan fortfarande ta (mycket!) betalt för t ex prioriterad boarding, incheckat bagage etc. EasyJets kommunikationsdirektör menar att detta är kostnader som kan undvikas. "De höga oljepriserna gör att vi vill att kunder ska packa mindre – för det är billigare för oss. Och varför ska de som inte har med sig någon packning alls subventionera de kunder som har packning?"

EU-kommissionen lät 2008 undersöka 137 resebolags bokningssidor och konstaterade att ungefär en tredjedel var missvisande för konsumenter. Hälften av de bokningssidor som i EU-kommissionens undersökning ett år tidigare konstaterades vara missvisande hade fortfarande inte åtgärdats.

KÄLLOR: Citat och annan information från Eurostar (www.eurostar.com), easyJet (www.easyjet.com) och Ryanair (www.ryanair.com).

Referenspris—Det pris som en köpare har i minnet och refererar till när hon fattar ett köpbeslut.

En aspekt av psykologisk prissättning är **referenspris** – det pris som en köpare har i minnet och refererar till när hon fattar ett köpbeslut. Referenspriser formas av annonsering från olika företag, tidigare erfarenheter och bedömningar i en ny köpsituation. Genom att dela in ett varuhus i olika avdelningar kan olika prishöjder och därmed olika referenspriser erbjudas i olika delar av varuhuset. Konsumenten tror att kläderna i de dyrare delarna av varuhuset håller en högre kvalitet. Konsumenter har inte alltid information och kunskap att bedöma olika produkters prestanda och kvalitet, och förlitar sig istället på ledtrådar om kvalitet etc., något som säljare inte är sena att tillhandahålla. I livsmedelsbutiker används t ex "nedsatt", "rabatt", "varje

dag lågt pris” och prismatchningsgarantier för att övertyga konsumenten om att attraktiva erbjudanden tillhandahålls.¹⁸

Även en liten skillnad i pris kan signalera skillnad. En cykel för 3 000 kan verka dyrare än en för 2 995, och en del psykologer menar att varje siffra har symboliska och visuella egenskaper som man bör ta hänsyn till när man sätter priser. Siffran 8 är rund och jämn och har en lugnande effekt, medan 7 är kantig och klingar illa.¹⁹

Säljstödjande prissättning

Genom **säljstödjande prissättning** kan priser sänkas tillfälligt – ibland till nivåer som inte ens täcker kostnaderna – för att skapa försäljningsvolym. Det kan handla om *rabatter* eller *events* som 20 procent rabatt på hela sortimentet till alla StadiumCard-kunder. Tillverkare kan erbjuda *kassorabatter* till alla kunder som köper en ny gräsklippare eller snöslunga genom någon av de auktoriserade återförsäljarna under september respektive mars. Andra exempel är *finansieringskampanjer*, t ex 1,5 procent ränta på alla begagnade bilar, *förlängda garantier* eller *fri service och fria reparationer* under en femårsperiod. Dessa lösningar kan vara smartare än att ge en rabatt, eftersom det skapar en bindning till kunden som kommer tillbaka ett antal gånger under de år som kommer för att ta del av de tjänster som ingick i försäljningspriset. Att få en köpare att komma tillbaka till en gräsklippar-, vitvaru-, båt- eller bilåterförsäljare kan annars kräva omfattande marknadsföringsinsatser – genom fri service och fria reparationer kommer de tillbaka automatiskt och man kanske kan sälja en annan produkt till dem.

Om säljstödjande prissättning används för ofta kan det ha en negativ effekt och göra att en bransch får ett rykte om sig av att alltid erbjuda kampanjer – med andra ord sänder det signaler om att produkten inte är värd det pris som egentligen begärs för den. Och kunder väntar in kampanjer innan de slår till. Varumärket kan försvagas av för stort fokus på olika säljstödjande åtgärder. Det är vidare svårt att vända en utveckling mot stora rabatter, intensivt bruk av säljstöd och andra erbjudanden. I vissa fall kan det leda till priskrig.

Geografisk prissättning

Genom **geografisk prissättning** anpassas prissättning i olika länder och i olika delar av en nationell marknad. Det finns fem typer av geografisk prissättning. Genom att tillhandahålla produkten *fritt säljarens lager* får kunden stå för leveranskostnader – det är alltså ett rent kostnadsdrivet synsätt på geografisk prissättning. Det kan ju vara så att konsumenter som finns långt från säljarens lager är de som det är mest angeläget att värva. En bättre lösning kan vara *uniform prissättning*, vilket innebär samma pris till alla kunder oavsett var de bor. Det gör det lättare att marknadsföra produkterna eftersom priser kan annonseras nationellt, offline och online. *Zonprissättning* är en mellanvariant som innebär att ett antal zoner definieras och inom varje zon gäller ett uniformt pris. Vanligen är priset högre ju längre bort zonen ligger från tillverkarens lager.

Genom att erbjuda ett *startpunktspris* flyttas utgångspunkten för prissättningen från lagret till en annan punkt. Det kan t ex gälla en nätbokhandel som alltid tar en fraktkostnad baserad på den verkliga fraktkostnaden från nätbokhandels kontor – när beställningen sedan är lagd och frakten betalad handlar nätbokhandeln upp boken hos en grossist, i Sverige eller utomlands, som sedan levererar boken direkt till kunden. Slutligen kan en säljare som är rädd att förlora försäljning i områden till vilka fraktkostnaderna är höga tillämpa en *prissättning där frakten absorberas*. Säljaren absorberar fraktkostnaderna för att få försäljning på marknaden ifråga. Ett holländskt hemelektronikföretag som kan öka sin försäljning med 25 procent genom att etablera försäljningskanaler i Sverige och Finland kan med denna metod öka sin lönsamhet med 40 till 50 procent, eftersom den ökade försäljningsvolymen ger ytterligare täckningsbidrag utan att de fasta kostnaderna ökar särskilt mycket.

• **Säljstödjande prissättning**—Tillfälliga prisstrategier för att öka kortsiktig försäljning.

Geografisk prissättning— Olika priser sätts i olika länder och i olika delar av en nationell marknad.

Dynamisk prissättning

Dynamisk prissättning—
Priser justeras
kontinuerligt för att möta
olika konsumenter och
situationer.

Förhandlingar mellan säljare och köpare har varit utgångspunkten för prissättning under en stor del av handelns historia. Det är först under det senaste århundradet som *fasta priser* har etablerats, med början när handelskedjor började växa fram i slutet av 1800-talet. En del företag börjar nu lämna detta och istället tillämpa **dynamisk prissättning**, vilket innebär att priser justeras kontinuerligt för att möta olika konsumenter och situationer. Det handlar om att vara konkurrenskraftig och samtidigt ta mer betalt när det är möjligt.

Genom internet har det blivit möjligt att kontinuerligt och utan fördröjning justera priser för många produkter. I vissa fall, som på eBay och Priceline, är konsumenten direkt involverad i förhandlingen. I en del andra fall baseras erbjudanden på kunskap om karaktärsdrag hos olika typer av kunder.²⁰

Dynamisk prissättning ger många fördelar för det säljande företaget, som kan "känna sig för" och höja priserna när efterfrågan stiger och vice versa. Erbjudanden som passar en viss kundprofil kan tas fram. Dell tillämpar dynamisk prissättning för att finna rätt balans mellan utbud och efterfrågan för datorkomponenter och SJ gör det, men inte lika långt drivet, för tågbiljettpreiser.

Köparen kan också dra fördel genom den konkurrens som uppstår när tiotals, hundratals eller tusentals säljare kämpar om att vinna konsumentens köpkraft. Men dynamisk prissättning är också kontroversiell. Konsumenter är vana vid att alla betalar samma pris – det som annonseras – och det kan ses som en provokation mot en lojal kund att en ny kund får ett lägre pris. Detta är i och för sig ingenting nytt, tidningar och magasin har under många decennier givit specialrabatt till nya kunder, så kallade *pröva-på-prenumerationer*. Reglerna för prissättningen är inte heller transparenta och det går inte att veta vad man ska göra för att få ett bättre pris – och skulle man lyckas få reda på det kan reglerna ha ändrats.

Internationell prissättning

Företag som säljer internationellt behöver besluta om prissättning för olika marknader. Ibland är priser uniforma på olika marknader och detta gäller särskilt för dyra kapitalvaror (dock ej för t ex bilar och båtar, där beskattningen skiljer sig avsevärt mellan länder). Boeing säljer flygplan (ofta med ordentlig rabatt på listpriset, som ligger kring två miljarder kr för en Boeing 747) för ungefär samma pris över hela världen. Men de flesta företag anpassar sina priser för att ta hänsyn till lokala marknadsförhållanden.

Flera faktorer avgör lämplig prisnivå i ett land – ekonomiska förhållanden, konkurrenssituationen, lagar och regler samt tillgång till lämpliga distributionskanaler. Kundbeteende och smak är också olika i olika länder. Vidare kan marknadsstrategin skilja sig åt – Samsung kan introducera en smartphone med en penetreringsstrategi på etablerade marknader men en skumningsstrategi i mindre utvecklande länder där man vänder sig till små, mindre priskänsliga segment.

Kostnader påverkar prissättningen och det är dyrare att tillhandahålla en produkt längre från huvudkontor och fabrik, med större avstånd och fler mellanled. Men hela prisskillnaden mellan länder kan inte förklaras med skillnader i kostnadsstrukturer. Ett par Levi's jeans kan kosta motsvarande 300 svenska kronor i Kanada men 800 i Europa och en Gucci handväska kan kosta 8 000 i Milano men 14 500 i Brasilien. Skillnaderna beror på olika betalningsvilja och på att produkter ofta är mer exklusiva i länder långt från tillverkarens hemland, men också på skillnader i kostnader som frakt, försäkringar, importtullar, fluktuationer i valutor etc.



En Gucci-väska som kostar 8 000 kronor i Italien kan kosta 14 500 kronor i Brasilien.

KÄLLA: Christophe Simon/Getty Images

Prisförändringar

När och hur bör ett företag ändra priser? Vad bör man göra om kostnaderna stiger? Eller om det är lågkonjunktur och kunderna blir mer priskänsliga? Det finns många möjligheter när det gäller prisförändringar, vilket framgår av figur 10.7. Efter att ha utvecklat prissättningsstrukturer och strategier för att anpassa dem för olika situationer uppkommer ofta situationer då företag måste initiera prisförändringar eller reagera på konkurrenters prisförändringar.

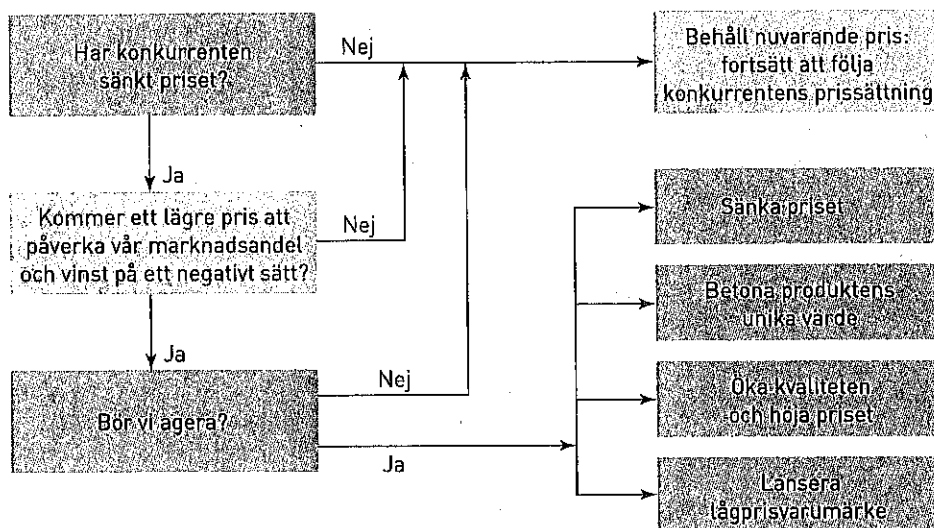
Initiera prisförändringar

När en prisförändring initieras – vare sig det är en prishöjning eller prissänkning – måste man vara beredd på reaktioner från köpare och från konkurrenter.

Prissänkningar

Det finns många skäl att sänka priserna – överkapacitet, minskad efterfrågan och strategier för att få större marknadsandelar. Att sänka priserna på grund av överkapacitet riskerar emellertid

Figur 10.7 Bedöma och respondera på konkurrenters prissänkningar



att leda till priskrig, vilket flygbolag, biltillverkare och snabbmatskedjor har erfarit. Industriproduktionen i en bransch kan knappast påverkas av en enskild aktör, utan en enskild aktörs försök att skapa balans mellan utbud och efterfrågan tenderar att resultera i att man tappar marknadsandelar.²¹

Prishöjningar

I bästa fall kan prishöjningar leda till förbättrad lönsamhet och betydligt högre marginaler. Ett starkt skäl till att öka priserna är inflation, ett annat skäl är hög efterfrågan och leveranssvårigheter. Att höja priserna och bygga ett mer exklusivt varumärke är ofta en smartare strategi än att bygga ut produktionskapaciteten, vilket kan ta flera år.

Företag som höjer priserna riskerar att få missnöjda kunder på sig, vilket t ex har hänt när oljebolag har höjt priserna mer än världsmarknadspriset på råolja rättfärdigar, eller när banker kraftigt höjer sina marginaler under en period med fallande räntor. Konsumenter har långt minne, och en del regeringar griper in när de anser att en bransch utnyttjar marknadsmöjligheter i orimligt stor utsträckning. Finansminister Anders Borg och finansmarknadsminister Peter Norman har under perioden 2008 till 2012 flera gånger kommenterat företags och bankers strategier, prissättning och beteende, vilket kan spåda på konsumenters missnöje. Konkurrensverket har flera gånger vidtagit åtgärder mot oljebranschen och bensinbolagen när det har visat sig att konkurrensbegränsande åtgärder har vidtagits.

Konsumenters reaktioner på prisförändringar

Konsumenters reaktioner på prisförändringar är inte alltid linjära. Vissa *prishöjningar* går obemärkta förbi eller kan till och med ha en positiv påverkan på konsumenter. Om Rolex höjer priset på en ny klocka kan det tolkas som att klockan är ännu mer exklusiv eller mer välgjord än tidigare Rolex-klockor, eller att Rolex är snåla och höjer priserna till ännu högre nivåer.

Även *prissänkningar* kan tolkas på olika sätt. Om Rolex sänker priset, vad innebär det? En bättre deal eller att Rolex glansdagar är förbi och att märket har tappat en del av sin exklusivitet? Reaktionerna på en prisförändring har ofta en tydlig koppling till varumärket och hur det uppfattas.

Konkurrenters reaktioner på prisförändringar

Konkurrenter har särskilt stor anledning att agera om antalet företag i branschen är litet, om produkterna är likvärdiga, om köpare är välinformerade och om det företag som ändrar priset

har stor marknadsandel. Kan man förutse konkurrenters prisförändringar? Problemet är komplext eftersom konkurrenter kan tolka en prisförändring på olika sätt. Är konkurrenten ute efter marknadsandelar, eller har den tappat attraktivitet och lönsamhet och försöker öka försäljningen? Eller kanske en konkurrent sänker priserna och förväntar sig att hela branschen ska göra det och därmed öka branschens totala efterfrågan?

Reaktioner på prisförändringar

Här vänder vi på frågan: Hur ska ett företag reagera på prisförändringar som initieras av konkurrenter? Viktiga frågor som bör ställas är: Varför vidtog konkurrenten en prisförändring? Är den tillfällig eller permanent? Vad händer med marknadsandel och lönsamhet om vi inte ändrar något? Hur kommer andra konkurrenter att reagera? Företagets egen situation och kunders reaktioner bör härvid beaktas.

Figur 10.7 visar olika sätt att reagera på konkurrenters prissänkningar. Om man sänker priserna kanske försäljningen ändå sjunker eftersom man drar igång ett priskrig. Eller så kan man vänta och se vad som händer för att senare vidta åtgärder.

De alternativ som finns är att *sänka priset* för att matcha konkurrentens pris. Detta är en tänkbar väg om marknaden är priskänslig och man är orolig för att förlora marknadsandelar. Genom att dra ned på produktkvalitet, service och marknadskommunikation kan marginalerna upprätthållas när priserna sänks. Det kan t ex innebära att färre personer arbetar i en butik. Det är dock sällan en bra långsiktig lösning. Företaget kan behålla priset men *betona produktens unika värde* och därmed öka den uppfattade kvaliteten jämfört med det som konkurrenterna erbjuder, t ex genom annonsering eller andra PR-strategier. Slutligen kan företaget välja att *öka kvaliteten och höja priset*, vilket innebär en högre pris-värde-positionering.

En annan möjlighet är att *introducera ett nytt varumärke* som profilerar sig mot lågpriskonkurrenter. Detta kan vara en väg om marknaden, eller viktiga segment, är priskänslig och inte reagerar på argument om högre kvalitet.

Sammanfattning

Det här kapitlet har behandlat olika interna och externa förhållanden som påverkar prissättningsbeslut. Trots att andra faktorer än pris har ökat i betydelse fortsätter pris att vara en viktig del av ett företags erbjudande, och dessutom innebär felaktig prissättning att ett företag missar viktiga intäkter. Smart prissättning börjar med en god kunskap om det värde som en produkt skapar för kunderna. *Värdebaserad prissättning* utgår från kundens värdeuppfattning och betalningsvilja och utgör ofta det högsta tänkbara priset, medan *kostnadsbaserad prissättning* tar traditionella produktkalkyler som utgångspunkt. Det pris som sätts hamnar vanligen någonstans däremellan. Värdebaserad prissättning har blivit vanligare och gör också att företag med god kundorientering och smarta affärsmodeller kan sälja stora volymer med höga marginaler. Ändå måste företag noggrant hålla efter kostnader, eftersom lågpriskonkurrenter, kanske internationella sådana, kan lura bakom hörnet och relativt snabbt gå in på en marknad och försöka ta marknadsandelar.

Mål med prissättningen kan vara överlevnad, kortsiktig vinstmaximering, marknadsledarskap, att behålla kunder eller att bygga kundrelationer. Prisbeslut måste koordineras med produktutveckling, distribution och marknadskommunikation för att forma ett effektivt och attraktivt erbjudande. I många fall är ramarna för prissättningsstrategierna givna av företagets varumärke, marknadsposition och övriga delar i marknadsmixen.