

Pris

Ragnhild Silkoset

Pris

En håndbok i prisbeslutninger

ÇAPPELEN DAMM AKADEMISK

© CAPPELEN DAMM AS, Oslo, 2021

ISBN: 978-82-02-71408-6

1. utgave, 1. versjon

E-utgaven baserer seg på 1. trykte utgave, Cappelen Damm
Akademisk

Elektronisk tilrettelegging: [Bøk Oslo AS](#)

Omslagsdesign: Kristin Berg Johnsen

Sats/design: [Bøk Oslo AS](#)

Forfatter har fått støtte fra Det faglitterære fond.

Materialet i denne publikasjonen er omfattet av
åndsverklovens bestemmelser. Uten særskilt avtale med
forlaget er enhver eksemplarframstilling og tilgjengeliggjøring
bare tillatt i den utstrekning det er hjemlet i lov eller tillatt
gjennom avtale med Kopinor, interesseorgan for
rettighetshavere til åndsverk.

www.cda.no

akademisk@cappelendamm.no

Cappelen Damm AS er sertifisert iht. FSC®, PEFC og Miljøfyrtårn.



Symbol for
bærekraftig skogbruk



INNHOOLD

Introduksjon	9
<i>Kapittel 1</i>	
Verdibasert prising	13
Introduksjon	15
Verdi, pris og kvalitet	16
Nytte	18
Trinn i EV-analyser	19
Feil som gjøres ved verdibasert prising	23
Praktisk eksempel på EV-analyser	25
Oppsummering	27
Vedlegg: EV-analyser for caset «Stille Hyttegrend»	27
<i>Kapittel 2</i>	
Måle kundenes reaksjoner på prisendringer	29
Introduksjon	31
Måle prissensitivitet	32
Van Westendorp-modellen for prisberegninger	39
Trinn i utviklingen og gjennomføringen av van Westendorp- modellen	40
Conjoint for prisanalyser	43
Trinn i utviklingen og gjennomføringen av Conjoint-analyser	44
Oppsummering	57
Case: Hva bør ditt nye produkt koste?	58
Vedlegg: Bruk av Excel for gjennomføring av Conjoint-analyser	62
Vedlegg: Excel for Conjoint-analyser av caset «Stille Hyttegrend» ..	68

Kapittel 3

Forskjellige priser for samme produkter	77
Introduksjon	79
Kjøperen	83
Lokaliseringen	84
Produktet	86
Tiden	94
Oppsummering	96

Kapittel 4

Forskjellige priser til samme kunder	97
Introduksjon	100
Økonomiske påvirkninger på kundenes betalingsvilje	101
Perseptuelle påvirkninger på kundenes betalingsvilje	106
Oppsummering	110

Kapittel 5

Fra priskonkurranse til priskrig!	111
Introduksjon	113
Trinn i håndtering av priskriger	114
Faser og reaksjoner i en priskrig	117
Resultatet av en priskrig	118
Hvordan vinne en priskrig	120
Priskriger i dagligvarebransjen	120
Oppsummering	123

Kapittel 6

Urettferdig pris!	125
Introduksjon	127
Trinn i håndtering av urettferdige priser	128
Retningslinjer for prismarkedsføring	134
Retningslinjer for prissamarbeid	136
Etikk og lovverk	136
Eksempler på saker fra Forbrukertilsynet	139
Oppsummering	143
Vedlegg: Forbrukertilsynets regler om prismarkedsføring	144

Kapittel 7

Pristaktikk, salg og rabatter	163
Introduksjon	165
Trinn for å bestemme taktisk prising	166
Prispromosjoner	170
Tilpassing av pristaktikk etter kunde verdi	177
Prisgarantier	178
Oppsummering	179

Kapittel 8

Tallmagi	181
Introduksjon	183
Hvor mye du sparer, er viktigere enn hvor mye du betaler	184
Tallmagi på sider for netthandel	185
Trinn i psykologisk prising	188
Oppsummering	204

Kapittel 9

Netthandel og priser i digitale markeder	205
Introduksjon	207
Trinn i utviklingen av priser i netthandel og digitale markeder	208
Nettsalg og globale aktører	217
Prisroboter og prissammenligninger	219
Oppsummering	220

Kapittel 10

Pris i delingsøkonomien	221
Introduksjon	224
Delingsøkonomien og delingsplattformer	225
Forskjeller mellom delingsøkonomien og tradisjonell økonomi	230
Trinn for å fastsette priser i delingsøkonomien	231
Sirkulær økonomi og pris	233
Oppsummering	235

Kapittel 11

Målsettinger for prisstrategien	237
Introduksjon	239
Ulike typer målsettinger med prispolitikken	240

INNHold

Utvikling av bedriftens prisstrategi	241
Valg av prisstrategi.....	243
Prisstrategi-matrise for nye produkter	245
Kostnaders betydning	249
Beregne lønnsomhetsanalyser.....	251
Beregne priselastisitet og krysspriselastisitet	256
Oppsummering	258
Stikkordregister	259
Referanser	263

INTRODUKSJON

En av de vanskeligste beslutningene en bedrift må treffe, er å prise sine produkter.^[1] Priser de for lavt, risikerer de å ikke dekke kostnadene eller generere profitt. Priser de for høyt, kan de risikere at potensielle kunder aldri blir til betalende kunder. Viktige spørsmål i prisbeslutninger inkluderer følgende:

- Hvordan skal jeg prise mine produkter?
- Hvor mye vil salget endres dersom jeg øker prisen?
- Til hvem vil produktet miste markedsandeler dersom jeg endrer prisingen?
- Skal jeg prise produktene forskjellig for å oppnå økt salg på hele produktlinjen?

Pris er en av de mest fleksible elementene i marketing mix, og det har direkte effekt på lønnsomheten og kostnadseffektiviteten i bedriften. Imidlertid, til tross for at pris har stor innvirkning på bedrifters inntjening, har det frem til for få år siden til dels blitt oversett innenfor akademisk forskning.^[2] I markedsføring ser vi at det i det altoverveiende fokuseres på produktinnovasjoner, merkevarebygging, distribusjonskanaler og kommunikasjon på sosiale medier. Pris blir behandlet som det enkleste å justere, men derfor foregår dessverre mye av prisendringene basert på intuisjon, magefølelse eller markedsførers personlige erfaring.

Strategiske planer for en bedrifts prispolitikk krever at man setter pris i sammenheng med konkurransesituasjonen, bedriftens lønnsomhetsmålsettinger og salg, langsiktig overlevelse, fleksibilitet, bedriftens styringsstrukturer, bedriftens strategiske målsettinger, og rutiner for håndhevelse av pristaktikken.^[3]

Formålet med denne boka om pris er å presentere et grunnleggende verktøy for prisstrategi som kan brukes av studenter, bedrifter og gründere i alle faser.

Boka starter med verdibasert prising og EV-analyser. EV-analyser er et anvendbart verktøy som brukes for å sette de ulike prisalternativene inn i system og koordinere dem med bedriftens øvrige strategier. Enkle beregninger blir beskrevet. Analysene gir et godt beslutningsgrunnlag for bedriftens langsiktige jobbing med prisstrategi. Kapittel 2 fokuserer på praktisk verktøy for å kartlegge ulike prisalternativer. Denne delen er spesielt viktig for oppstartsbedrifter og bedrifter som skal lansere nye produkter i markedet. Temaet her er mer analytisk, og jeg anvender velkjente analysemodeller for å kartlegge prisalternativer. Analysene forklares gjennom bruk av Excel.

Gjennomgående i denne boka anbefaler jeg dynamisk prising, hvor man varierer prisene ut fra kundenes betalingsvilje. I kapittel 3 beskriver jeg hvordan man kan variere prisene for samme produkt eller tjeneste, mens i kapittel 4 skriver jeg om hvordan man kunne få en og samme kunde til frivillig å betale mer for et produkt. Priskonkurransen kan imidlertid bli så intens at den ender som priskrig, og i kapittel 5 beskriver jeg hvordan priskriger oppstår, hvordan man bør agere underveis, og hvordan man hindrer en priskrig. For å minne en om realitetene er kapittel 6 viet kundenes reaksjoner på urettferdige priser. Kapittel 7 er viet riktig bruk av pristaktikk i form av salg og rabatter, mens i kapittel 8 beskriver jeg endog hvordan talltriksing kan få produkter til å fremstå som et godt kjøp, basert på måten prisene blir presentert på. I kapittel 9 og 10 har jeg skrevet mer spesifikt

om hvordan prisstrategien for netthandel og delingsøkonomien vil fungere. I kapittel 11 trekker jeg sammen trådene og diskuterer valg av prisstrategi for både eksisterende og nye produkter. Til slutt i boka er det gjennomgått enkle lønnsomhetsanalyser.

VERDIBASERT PRISING

Finansavisen, 8. april 2015

Alle gode ting er tre

Sigurd Sveen

INDUSTRI: Borregaard har i 125 år vist at man kan leve godt av norsk tømmer.

– Vi henvender oss til mange markeder, noe som reduserer risikoen, sier konsernsjefen.

– Det finnes ingen andre selskaper i verden som ligner på Borregaard, sier konsernsjef Per A. Sørli.

Det unike med Borregaard er at de som eneste selskap forsøker å trekke ut så mange produkter som mulig fra tømmerstokken. Det gjør dem til den eneste produsenten av vaniljesmak fra tømmer. I tillegg fremstilles det spesialcellulose, etanol og lignin.

Spesialcellulosen har forskjellige kjemiske anvendelser, og kan for eksempel brukes i avansert trykksverte, i forskjellige typer lim, maling og lakk. Cellulosen blir også brukt som fetterstatning for lavfett matprodukter.

Lignin er treets bindemiddel, og Borregaards hovedprodukt. Stoffet anvendes blant annet som dispergeringsmiddel (gir flyt og stabilisering) i betong, tekstilfargestoff, plantevernmidler, batterier og keramiske produkter.

– Vi har en produktportefølje innen lignin som ingen andre selskaper er i nærheten av å matche, sier Sørli.

Høy verdiskapning

Det brede produktspekteret har Borregaard utviklet gjennom 125 års drift i Norge. Tilgangen til tømmer er ikke noe problem, men det integrerte produksjonssystemet gir også noen ulemper.

– Det at vi fremstiller mange forskjellige produkter fra et felles råstoff gir høy verdiskapning, men også høy risiko. Hvis salget svikter for ett av

våre produkter, er det en risiko for at man må stenge ned produksjonen av de andre produktene også, sier Sørlie.

- Det er derfor vi har en strategi som går ut på å henvende oss til mange markeder. Det er med på å redusere risikoen.

På Borregaards kundeliste står noen av verdens største kjemiseliskaper. Det Sarpsborg-baserte selskapet selger produkter til cirka 100 land, hvorav halvparten av volumene havner i Europa. 95 prosent av Borregaards norske produksjon går til eksport.

Verdibasert prising

Med sine spesialiserte, og i mange tilfeller unike produkter, er en av Borregaards utfordringer å finne riktig salgspris. Det finnes sjelden en markedspris, slik som for olje, og Borregaard er ofte den eneste som fremstiller produktet. Selskapet konkurrerer i slike tilfeller med andre produkter med noen av de samme egenskapene.

– Når vi markedsfører våre produkter så er vi veldig opptatt av verdibasert prising, sier konsernsjefen.

Derfor er god kunnskap om produktene avgjørende for å lykkes.

- Vi må finne ut hvor mye dette produktet er verdt for kunden, og hvor mye kunden er villig til å betale. Den prisen kan være helt forskjellig fra kostnaden ved å produsere produktet.

- Derfor mener vi at det er verdiskapende å vite så mye som mulig

[illegible]

© Finansavisen

om produktet, slik at man kan ta en bedre pris.

Nytt produkt

Denne kunnskapen vil selskapet få bruk for til neste år når en ny fabrikk i Sarpsborg står ferdig. Gjennom Exilva-prosjektet har Borregaard besluttet at de skal viderefordre deler av sin spesialcellulose til mikrofibrillær cellulose.

Sørli bruker betegnelsen radikal innovasjon om det arbeidet Borregaard er midt oppe i.

- Vi har utviklet et helt nytt produkt, og i tillegg tar vi i bruk en teknologi som ikke har vært kommersialisert i stor skala tidligere, sier han.

Innen den microfibrillære cellulosen

kommer på markedet mot slutten av neste år, må Sørлие og hans salgsteam ha funnet kjøpere til det nye produktet.

– Siden vi har besluttet å bruke over 200 millioner kroner på en ny fabrikk, har vi stor tro på at vi skal klare å overbevise markedet om at det er fordeler ved å ta i bruk vårt cel-

lulosepulver. Vi utfordrer eksisterende produkter i markedet, som stort sett er oljebaserte, sier Sørлие.

– Mens spesialcellulose selges pr. tonn, vil de nye produktene selges pr kilo. Det er mye videreforedling i den prosessen, og det skal vi selvfølgelig ta oss betalt for, sier Sørлие.

Introduksjon

Dette kapitlet starter med et eksempel fra treforedlingsselskapet Borregaard. Med over hundre års erfaring fra tømmer har de videreutviklet konsernet til å bli et av verdens mest avanserte og bærekraftige bioraffinerier. Bedriften skaper verdier gjennom å anvende sin kompetanse, og i avisartikkelen i *Finansavisen* beskriver de hvordan de bevisst bruker verdibasert prising for å finne riktig salgspris. Borregaard imponerer ved at de gjennom å være et tungt industriselskap evner å sette kundens verdioppfatning i sentrum. Borregaards forståelse av verdiskapning og prising står derfor som en samlende innledning til denne boka.

Verdibasert prising er en av de mest anvendte metodene for å fastsette priser på produkter og tjenester Samtidig kan det være krevende og vanskelig å få til i praksis.^[5] I denne boka går jeg derfor igjennom hvordan verdibasert prising gjennomføres, trinn for trinn. I denne gjennomgangen benytter jeg meg av EV-analyser (Economic-Value-Estimation, på norsk økonomisk verdianalyse), og jeg viser et helt konkret eksempel på hvordan man gjennomfører en verdibasert prising. En EV-analyse består av fem trinn, hvor man fokuserer på kundenes oppfatning av verdi, konkurrentenes alternativer, produktenes unikhhet, tallfesting av verdiene og til slutt

trekker dette inn i økonomisk verdi for kundene. EV-analyser sikrer en helhetlig forståelse av bedriftens prisstrategi.

Verdi, pris og kvalitet

Et kjøp baseres alltid på verdi og aldri på pris!

Denne påstanden kan virke overraskende all den tid denne boka handler om pris. Det jeg mener, er at dersom en forbruker oppfatter at de må *gi* mer enn de *får igjen*, vil de la være å kjøpe. Ergo, dersom prisen er høyere enn nytten av produktet, blir det ikke noe salg. Nyttens beskriver med andre ord om verdien er positiv. For å få til et salg må man derfor enten øke verdien eller redusere kostnaden med å skaffe seg produktet. Jeg skal gå nærmere igjennom disse viktige begrepene under.

Opplevd verdi er forbrukerens samlede vurdering av nytten av et produkt basert på oppfatningen av hva som mottas og hva som er gitt. Dette betyr at verdi er individuelt og personlig. Det er deretter et kompromiss ut fra hva du får versus hva du gir. For en juice vil opplevd verdi bestå av egenskaper ved produktet (smak, lukt, farge) og forhold som ligger utenfor produktet (prestisje, psykologisk velvære, forpakning). Verdioppfatningen kan også variere ut fra hvor i kjøpsprosessen man er.^[6] Ved kjøpstidspunktet kan verdi oppfattes ut fra lav pris, salg eller rabatter. Ved kjøpsforberedelser kan verdi oppfattes ut fra tilgang på informasjon, vurderinger og tilgjengelighet. Jeg kommer nærmere inn på dette i neste avsnitt.

Pris defineres her som hva man ofrer (penger, tid, risiko) for å tilegne seg produktet. Pris i denne sammenhengen er mer enn de pengene man betaler for produktet. Som eksempel, på Black Friday er noen kunder villige til å vente timevis i kø for å spare penger på et produkt. For andre har pengene mindre betydning, og de er ikke villig til å ofre denne tiden for å tilegne seg produktet.

Oppfattet kvalitet er definert som forbrukerens vurderinger om produktets overlegenhet eller fortreffelighet.^[6] Dette innebærer at

Tabell 1.1: Dimensjoner på pris^[7, 8]

	Dimensjoner på pris	
	Innsats	Risiko
Monetær:	Finansiell – kontanter – kreditt – gjengjeldelse	Finansiell – personlig – organisatorisk
Ikke-monetær:	Tid – reise – handle – vente – ytelse	Konsekvenser – sosial – psykologisk – fysisk – funksjonell
Innsats		
Finansiell pris		
– kontanter	penger, sjekker, innbetalinger, debetkort	
– kreditt	kredittkort, regning, faktura	
– gjengjeldelse	forhandlinger, bytteforhold	
Tid		
– reisetid	tiden det tar å fysisk komme seg til butikken	
– handletid	tiden det tar for kjøperen å søke opp og evaluere produkter	
– ventetid	tiden det tar for kjøperen å komme ut av butikken, vente på en selger, vente på service, eller vente på leveransen av produktene	
– ytelsestid	tiden det tar for kjøperen å bruke et produkt eller utføre en bestemt handling	
Risiko		
Finansiell		
– finansiell risiko	risikoen for at produktet ikke vil være verdt pengene man betalte	
Konsekvenser		
– psykologisk risiko	risikoen for at et dårlig produktvalg vil skade kundens ego	
– fysisk risiko	risikoen til kjøperen eller andres sikkerhet ved bruk av produktet	
– funksjonell risiko	risikoen for at produktet ikke vil yte som forventet	
– sosial risiko	risikoen for at produktvalget vil føre til forlegenhet ovenfor venner/ familie	

kvalitet ikke er en objektiv egenskap ved produktet, men forbrukerens tolkning av nytteverdien.

Vi kan oppsummere denne diskusjonen i en ligning hvor vi setter begrepene i sammenheng.

$$\text{Verdi} = \frac{\text{Hva får du (funksjonell og emosjonell nytte)}}{\text{Hva du ofrer (tid, penger, risiko)}}$$

Når brøken er større enn 0, opplever kunden en positiv transaksjonsnytte og vil kunne foreta et kjøp. Som nevnt vil elementene i brøken oppfattes forskjellig mellom kundegrupper, situasjoner, over tid og mellom produkter. Dette skal vi diskutere i detalj utover i boka.

Matrisen i tabell 1.1 gir en oversikt over hva kunden ofrer i et kjøp.^[7]

Kundene ofrer med andre ord ikke bare det «monetære beløpet», altså kroner og øre. De ofrer langt flere elementer i et kjøp, slik som risiko og tid. Dette er viktig å ha med seg videre når vi kartlegger kundens kjøpssituasjon.

Nytte

For å illustrere betydningen av å fokusere på verdi kan vi ta en kikk på vannflaskene i figur 1.1. Dersom man ønsker å tilfredsstille den funksjonelle nytten, kan et First Price-vann til 6,90 kr være helt riktig beslutning. Det er imidlertid flere nytter enn den rent funksjonelle kundene søker å tilfredsstille når de kjøper en flaske vann.



Figur 1.1: Vann i mange varianter og prisklasser

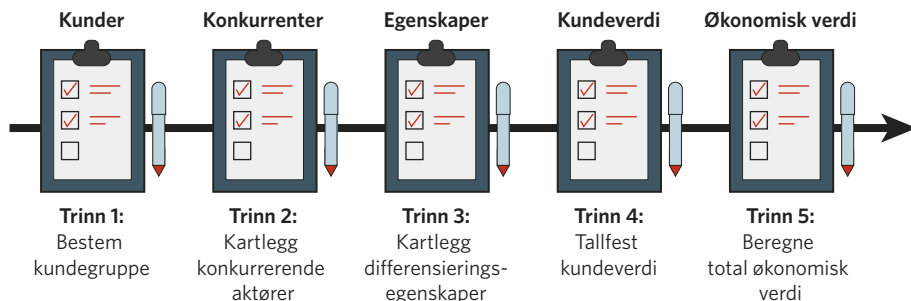
I punktform kan vi vise det på denne måten:

- funksjonell nytte – ønsker å slukke tørsten
- sosial nytte – man ønsker å signalisere klassesilhørighet
- affektiv nytte – den personlige følelsen av å forbruke
- erkjennelse – man ønsker å tilfredsstille personlige forhold, for eksempel at man er nyhetssøkende
- hedonistisk nytte – man ønsker å oppnå en følelse av glede
- estetisk nytte – man ønsker å tilfredsstille behovet for stil og eleganse
- situasjonell nytte – tilfredsstillelse der og da
- holistisk nytte – livsstil og helhet står i fokus

Dette gjør også at noe så enkelt som en flaske vann faktisk varierer i pris fra gratis i krana, via noen få kroner på flaske og til det dyreste vannet – Svalbardi. Sistnevnte er et 4000 år gammelt ekstra rent vann. Du får det for 840 kroner for 750 ml. Det vil si en literpris på 1120 kroner. Imidlertid skal det være mulig å få tak i Svalbardi-vann på Svalbard for bare 400 kroner per flaske.

Trinn i EV-analyser

Verdibasert prising appellerer til de fleste som ønsker å jobbe aktivt med prisstrategi, men samtidig blir den ofte misforstått.^[9] En feil som ofte gjøres ved denne prismetoden, er å forveksle verdi og *differensieringsverdi*. Verdibasert prising er en strategi hvor man setter en pris basert på hva som *skiller* (differensierer) verdien av vårt produkt fra verdien på konkurrerende produkter. Denne feilen eller misforståelsen gjør at mange bedrifter enten ikke utnytter sine priser optimalt, eller at de gir opp og heller velger kostnadsbasert eller konkurrentbasert prising. I figur 1.2 illustrerer jeg trinnene vi må bruke for å gjennomføre en EV-analyse for verdibasert prising.



Figur 1.2: Trinn i EV-analysene

Trinn 1: Bestemme kundegruppe

I starten på utviklingen av en verdibasert prisstrategi må man først bestemme hvilket kundesegmentet man vil tilfredsstille. Kundesegmenter kan variere ut fra forskjellig betalingsvilje, verdioppfatning og situasjoner. Dette betyr i praksis at det finnes grupper av kunder som verdsetter egenskapene ved produktet forskjellig. I EV-analysen må man velge ut ett og ett kundesegment og kjøre analysene hver for seg. Dersom man ønsker å treffe flere kundesegmenter, må man derfor kartlegge en verdibasert pris for hvert enkelt segment. I kapittel 4 forklarer jeg mer inngående hvordan man kan kartlegge hvordan kundene varierer med hensyn til hvilke egenskaper de ønsker.

Trinn 2: Kartlegg konkurrerende aktører

Det neste trinnet i EV-analysene er å sammenligne produktet ditt mot det beste *alternativet* kundesegmentet kan velge. Forsøk å være så konkret som mulig. Still spørsmålet om hva kundene ville ha kjøpt *dersom ditt produkt ikke var på markedet*. Dette er det «neste beste alternativet». En slik sammenligning er helt vesentlig for at verdibasert prising skal fungere. Dette betyr også at metoden fun-