



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen
HT 2005

Prissättning

inom Högteknologiska B2B-företag

Handledare

Christer Kedström
Niklas Hallberg

Författare

Jonas Harling
Dan Jensen

Tack!

Ett stort tack riktas till de företagsrepresentanter som öppet och engagerat deltagit i denna studie. Vi hoppas att ni genom att läsa denna uppsats känner att ni fått något tillbaka. Tack även till våra handledare Christer Kedström och Niklas Hallberg för hjälpsamma råd och kommentarer.

Lund, januari 2006

Jonas Harling

Dan Jensen

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Prissättning inom högteknologiska B2B-företag

Seminariedatum: 2006-01-13

Kurs: FEK 591, Magisteruppsats, 10 poäng

Författare: Jonas Harling och Dan Jensen

Handledare: Christer Kedström och Niklas Hallberg

Nyckelord: Prissättning, högteknologi, business-to-business, analysverktyg, inre och yttre faktorer.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka prisstrategier högteknologiska B2B-företag använder sig av samt hur dessa val av prisstrategi förhåller sig till tidigare forskning på området. Vidare ämnar vi undersöka huruvida högteknologiska B2B-företag har någon gemensam karaktäristik som kan påverka valet av prisstrategi. Slutligen diskuteras hur de högteknologiska B2B-företagens användande av analysverktyg kan påverka valet av prisstrategi.

Metod: Den metodologiska ansatsen är kvalitativ, där empirisk information kring åtta fallföretag insamlats med hjälp av strukturerade enkäter och semistrukturerade intervjuer.

Teoretisk referensram: Teoriavsnittet berör prissättning och delas in i tre huvudområden; inre och yttre faktorer, prissättningsstrategier samt analysverktyg. För det första diskuteras hur en mängd interna och externa faktorer kan påverka valet av prisstrategi. Därefter presenteras hur företag väljer prisstrategi utifrån de faktorer som påverkar företagets inre och yttre kontext. Slutligen presenterades hur företags användande av analysverktyg för att analysera sina kunder, konkurrenter och kostnader kan påverka valet av prisstrategi.

Slutsatser: Studien visar att högteknologiska B2B-företag i stor utsträckning använder sig av marknadsbaserad prissättning. Den teoretiska tolkningen av företagets inre och yttre kontext tyder på att andra prisstrategier skulle kunna vara lämpliga, varför överensstämmelsen mellan företagets faktiska val av prisstrategi och de teoretiska förslagen på prisstrategi sammantaget är relativt låg. Detta skulle kunna förklaras utifrån den karaktäristik som tycks präglade högteknologiska B2B-företag. Trots att kunderna har höga switching-costs och företagets produkter är differentierade använder sig företagen av marknadsbaserad prissättning, vilken kan tyda på att de högteknologiska B2B-företagens marknader präglas av stor osäkerhet. Valet att följa marknadspriserna skulle också kunna förklaras med det osystematiska användandet av analysverktyg för att analysera företagets respektive inre och yttre kontext. Om företagen genomförde mer systematiska bedömningar av sina kunder och konkurrenter skulle de eventuellt kunna finna alternativa prisstrategier som ytterligare skulle möjliggöra prisdifferentiering gentemot konkurrenterna i branschen.

Abstract

Title: Pricing in High Tech B2B-companies

Seminar date: 2006-01-13

Course: Master thesis in Business Administration, 10 Swedish credits (15 ECTS). Major in Strategic Management.

Authors: Jonas Harling and Dan Jensen

Advisors: Christer Kedström and Niklas Hallberg

Key words: Pricing, High Technology, Business-to-Business, Analytical Tools, Internal and External Determinants.

Purpose: The purpose of this Master thesis is to examine which Pricing Strategies High Tech B2B-companies are using and how these choices of Pricing Strategies corresponds to earlier theoretical findings. Furthermore we intend to examine whether the High Tech B2B-companies have any common characteristics that can affect the choice of Pricing Strategy. Finally we discuss in which extent the High Tech B2B-companies' use of Analytical Tools can affect the choice of Pricing Strategy.

Method: In this master thesis, a qualitative methodological approach has been used. The empirical material, consisting of eight case studies, has been collected by the use of structured questioners and semi-structured interviews.

Theoretical framework: Our theoretical framework is about Pricing and consists of three main parts; Internal and External factors, Pricing Strategies and Analytical Tools. First we discuss how several Internal and External factors affect the companies' choice of Pricing Strategies. Second, we discuss how the choice of Pricing Strategy is made on the basis of the factors that affect the companies. Third, we discuss how the companies can use analytical tools for analyzing the Internal and External factors that affect the choice of strategy.

Conclusions: The study shows that High Tech B2B-companies mainly use competitive Pricing Strategies. The theoretical interpretation of the internal and external context of the companies suggests that other pricing strategies could be used, why the correspondence between the companies' actual choices of pricing strategy and the theoretical proposals of pricing strategy is rather low. This might be explained by the unique characteristics of High Tech B2B-companies. Even though the customers switching costs are high and the products are differentiated, the companies investigated still use competitive pricing strategies. This might imply that High Tech B2B-companies are characterized by strong uncertainty. The choice to follow the market price could also be explained by the unsystematic use of Analytical Tools, used to analyze the internal and external context of the companies. If the companies would perform more systematic examinations of its customers and competitors, they might be able to find alternative Pricing Strategies, which to a greater extent would enable them to differentiate their prices toward the market price.

Innehållsförteckning

1 Inledning	8
1.1 Normativt forskningsfokus	8
1.2 B2B, högteknologi och prissättning	8
1.3 Prissättning och rationalitet	9
1.4 Forskningsfrågor	10
1.5 Syfte	11
1.6 Disposition	11
2 Metod	12
2.1 Forskningsprocessen	12
2.2 Den empiriska studien	13
2.2.1 Urval	13
2.2.2 En kvalitativ undersökning med kvantitativa influenser	14
2.2.3 Frågeenkäten	15
2.2.4 Intervjun	16
2.2.5 Det empiriska materialets begränsningar	16
2.3 Den teoretiska studien	17
2.3.1 Val av teori.....	17
2.3.2 Det teoretiska materialets begränsningar	18
3 Teori	19
3.1 Högteknologiska B2B-företag	19
3.1.1 Business-to-Business	19
3.1.2 Högteknologiska företag	20
3.1.3 Distributionssystem.....	21
3.2 Faktorer att beakta vid prissättningsbeslutet	22
3.2.1 Produktens karaktäristika.....	22
3.2.2 Företagets kostnadsstruktur	23
3.2.3 Kunderna.....	24
3.2.4 Marknaden	26
3.3 Prissättningsstrategier	27
3.3.1 Prissättning av nya produkter.....	27
3.3.2 Marknadsbaserad prissättning.....	29
3.3.3 Prissättning av en produktlinje.....	30
3.3.4 Kostnadsbaserad prissättning.....	32
3.4 Analysverktyg	32
3.4.1 Kostnader	33
3.4.2 Kunder.....	34
3.4.3 Konkurrenter	37
3.5 Sammanställning av det teoretiska ramverket	39
4 Empiri	40
4.1 Företag Alfa	40

4.1.1 Inre och yttre faktorer	40
4.1.2 Prisstrategi.....	42
4.1.3 Analysverktyg	43
4.2 Företag Beta	44
4.2.1 Inre och yttre faktorer	44
4.2.2 Prisstrategi.....	46
4.2.3 Analysverktyg	46
4.3 Företag Gamma	47
4.3.1 Interna och externa faktorer	48
4.3.2 Prisstrategi.....	50
4.3.3 Analysverktyg	50
4.4 Företag Delta	51
4.4.1 Inre och yttre faktorer	51
4.4.2 Prisstrategi.....	53
4.4.3 Analysverktyg	54
4.5 Företag Epsilon	55
4.5.1 Inre och yttre faktorer	55
4.5.2 Prisstrategi.....	57
4.5.3 Analysverktyg	57
4.6 Företag Zeta	58
4.6.1 Inre och yttre faktorer	58
4.6.2 Prisstrategier	60
4.6.3 Analysverktyg	61
4.7 Företag Eta	61
4.7.1 Inre och yttre faktorer	61
4.7.2 Prisstrategi.....	64
4.7.3 Analysverktyg	64
4.8 Företag Theta	65
4.8.1 Inre och yttre faktorer	65
4.8.2 Prisstrategi.....	67
4.8.3 Analysverktyg	68
4.9 Sammanfattning	68
5 Analys	71
5.1 Valet av prisstrategier kontra teorin.....	71
5.1.1 Empiri kontra teori, företag för företag.....	71
5.1.2 Sammanställning och diskussion	76
5.2 Inre och yttre faktorer	78
5.2.1 Produktkaraktäristika	79
5.2.2 Företagens kostnadsstruktur.....	80
5.2.3 Kunderna.....	81
5.2.4 Marknaden	83
5.3 Användandet av analysverktyg	84
5.3.1 Kostnadsanalys	84
5.3.2 Kundanalys	85
5.3.3 Konkurrensanalys	87

6 Slutsatser	88
6.1 Högteknologi och prisstrategi	88
6.2 Karaktäristik och val av prisstrategi	89
6.3 Användandet av analysverktyg	90
6.4 Sammanfattande diskussion och slutsatser	92
6.5 Förslag till fortsatt forskning.....	93
7 Källförteckning.....	94
Bilaga I.....	97
Bilaga II.....	104
Bilaga III.....	105
Bilaga IV	106

1 Inledning

I detta uppsatsens första kapitel ges läsaren en första introduktion till ämnet. Detta följs av en presentation av studiens syfte.

Prissättning är ett relativt underutforskat område (Reid & Plank s. 86, 2000 och Duke s.15, 1994). Visserligen har ämnet fått större spridning under senare år men fortfarande menar många att företag behöver fästa större vikt vid prissättning. Monroe (2003) menar att valet av prisstrategi är ett av de viktigaste strategiska beslut som företag måste fatta, eftersom;

Price is the only marketing strategy variable that directly generates income. All the other variables in the marketing mix generate costs: advertising and promotion, product development, selling effort, distribution, packaging – all involve expenditures (Monroe s. 8, 2003).

1.1 Normativt forskningsfokus

Teori kring prissättning är ofta av normativ art, där olika prisstrategier föreslås beroende på de förutsättningar eller faktorer som påverkar företaget (Reid & Plank s. 87, 2000 samt Noble & Gruca, 1999). Dessa faktorer klassificeras vanligen som interna eller externa. Interna faktorer är exempelvis produkt- och företagskaraktäristika såsom kostnadsstruktur och produktlivscykel medan externa faktorer består av marknads- och konkurrensförutsättningar som exempelvis kundernas priselasticitet och konkurrenternas marknadsposition (Noble & Gruca, 1999). Medan de interna faktorerna vanligen ses som påverkbara, ligger de externa faktorerna oftast utanför företagets kontroll (Harper s. 70, 1969). Valet av prisstrategi föreslås därför inom teoribildningen vanligen vara beroende av hur de interna och externa faktorerna påverkar företaget och dess produkt.

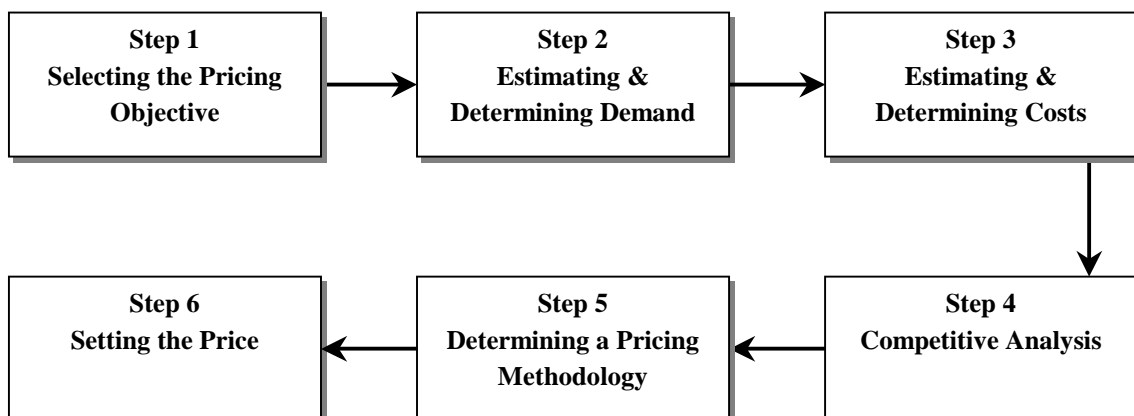
1.2 B2B, högteknologi och prissättning

Tidigare forskning har främst koncentrerats kring konsumentprissättning (B2C) men på senare tid har även intresset för prissättning inom business-to-business (B2B) ökat. Enligt Forman & Lancioni (2002) så skiljer sig industriprissättning från konsumentprissättning på framförallt tre punkter. För det första menar Forman & Lancioni (2002) att kvalitet ofta är viktigare för företagskunder än för konsumenter, då prissättaren kan utnyttja att priset blir något underordnat för köparen. Vidare menar Forman & Lancioni (2002) att företag generellt sett är mindre priskänsliga än

konsumenter. Detta är även en bidragande orsak till att relationen mellan pris och kvalitet ser ut som den gör. Den lägre priskänsligheten beror till exempel på att företag med en tillförlitlig leverantör inte gärna byter till en annan (Forman & Lancioni, 2002). En ytterligare skillnad mellan prissättning B2C och B2B är att köparen överlag har mer information kring köpet vid industriprissättning än vid konsumentprissättning (Forman & Lancioni, 2002). Dessa faktorer är en bidragande orsak till att prissättning av industriprodukter ofta uppfattas som komplicerat. Den komplicerade karaktären leder ofta till fel och missuppfattningar kring prissättningsbeslutet, vilket i sin tur kan leda till att det säljande företaget riskerar att missa möjligheter som annars skulle kunna generera högre vinster (Lancioni, 2005a). Prissättning av en vara eller tjänst är ett viktigt marknadsföringsbeslut och enligt Grunenwald & Vernon (1988) finns ingen produktkategori där det är mer kritiskt än vid prissättning av högteknologiska varor och tjänster. Högteknologiska företag verkar i en omgivning som karakteriseras av allt kortare produktlivscyklar, en snabbare förändringstakt och hög osäkerhet vad det gäller en tekniks aktualitet (Mohr s. 254, 2001). Dessa faktorer torde göra prissättning inom högteknologiska företag särskilt problematisk.

1.3 Prissättning och rationalitet

För att ha möjlighet att bedöma vilken prisstrategi som är mest lämpad för en viss produkt på en viss marknad behöver företaget ha tillgång till information kring de interna och externa faktorer som kan påverka företaget. Lancioni (2005b) menar att litteraturen kring prissättning traditionellt delar upp prisbeslutet i sex steg (Figur 1). Först bör företaget sätta upp målet med prissättningen varpå efterfrågan och kostnader uppskattas och bestäms. I det fjärde steget bör prissättaren genomföra en konkurrensanalys av kostnader, pristaktik och rabatter varefter metoden för prissättningen fastslås. Slutligen sätts priset.



Figur 1. Traditionella steg vid etablerandet av en ny prisstrategi (Lancioni s. 179, 2005b)

Möjligheterna att genomgå en sådan rationell process vid prisbeslutet ifrågasätts dock av flera forskare. Bland andra Reid & Plank (2000) menar att prissättningsteori till stor del bygger på nationalekonomiska antaganden (Reid & Plank s. 88, 2000), däribland synen på rationalitet. Det kan dock ifrågasättas i vilken utsträckning företag kan anses agera rationellt då de saknar information kring de faktorer som kan påverka valet av prisstrategi (jfr Reid & Plank s. 88-89, 2000). Bland andra Cressman (1997) menar att företagsledare ofta bygger sina prisbeslut på tradition, antaganden, förhoppningar och halvsanningar snarare än på adekvat inhämtad information; ”Even though adequate theory and tools are available to analyze these factors fully, managers frequently make poor decisions because several biases interfere in the pricing decision process (Cressman s. 11, 1997)”. Utan analysverktyg för att läsa av företagets inre och yttre kontext riskerar valet av prisstrategi att bli slumpmässigt och byggt på ”magkänsla” snarare än på relevant kunskap.

En annan tolkning av den rationella beslutsprocess som beskrivs i figur 1 är att det i praktiken är mycket svårt att samla in detaljerad information kring kunder, konkurrenter och kostnader, varför figur 1 visar på en orealistiskt avancerad beslutsprocess. Denna tolkning tycks få stöd av Lancionis (2005) observation om att “... industry managers continually complain that pricing is a headache and not an opportunity for increasing profits (Lancioni s. 111, 2005a).” Oavsett tolkning tycks det dock vara nödvändigt för företag att genomföra någon sorts analys av sin omgivning, för att beslutsunderlaget vid prissättningsbeslutet ska vara korrekt.

Fastän prissättning i viss utsträckning är en konst och inte en vetenskap och fastän en nödvändig del av prissättningen är omdöme, bör denna bedömning vara en informerad bedömning och inte bara en gissning (Harper s. 212, 1969).

1.4 Forskningsfrågor

Den relativt sparsamt utforskade problematiken kring prissättning i kombination med de specifika förutsättningar som högteknologiska företag involverade i business-to-business möter vid utformningen av prisstrategier, motiverar en studie av högteknologiska B2B-företags användande av prissättning. De frågor som blir särskilt intressanta att diskutera är:

- Vilka prisstrategier använder sig högteknologiska B2B-företag av och hur väl stämmer dessa val av prisstrategier överens med tidigare forskning kring prissättning?
- Vad karakteriserar högteknologiska B2B-företag och hur kan denna karaktäristik påverka valet av prisstrategi?

- Hur kan användandet, eller bristen av användande av analysverktyg för att analysera företagens inre och yttre kontext ha kunnat påverka valet av prisstrategi?

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka prisstrategier högteknologiska B2B-företag använder sig av samt hur dessa val av prisstrategi förhåller sig till tidigare forskning på området. Vidare ämnar vi undersöka huruvida högteknologiska B2B-företag har någon gemensam karaktäristik som kan påverka valet av prisstrategi. Slutligen diskuteras hur de högteknologiska B2B-företagens användande av analysverktyg kan påverka valet av prisstrategi.

1.6 Disposition

I *kapitel två* diskuteras studiens metodologiska upplägg. Tidigare forskning kring prissättning presenteras i *kapitel tre*. Kapitlet är indelat i fyra avsnitt betitlade högteknologiska B2B-företag, faktorer att beakta vid prissättningsbeslutet, prissättningsstrategier samt analysverktyg. I *kapitel fyra* presenteras det empiriska material som samlats in via enkäter och intervjuer. Dessa empiriska observationer diskuteras, med utgångspunkt från den presenterade teorin, i *kapitel fem*. Detta kapitel är indelat i tre delar; valet av prisstrategi kontra teorin, inre och yttre faktorer samt användandet av analysverktyg. I *kapitel sex* sammanfattas och diskuteras studiens resultat.

2 Metod

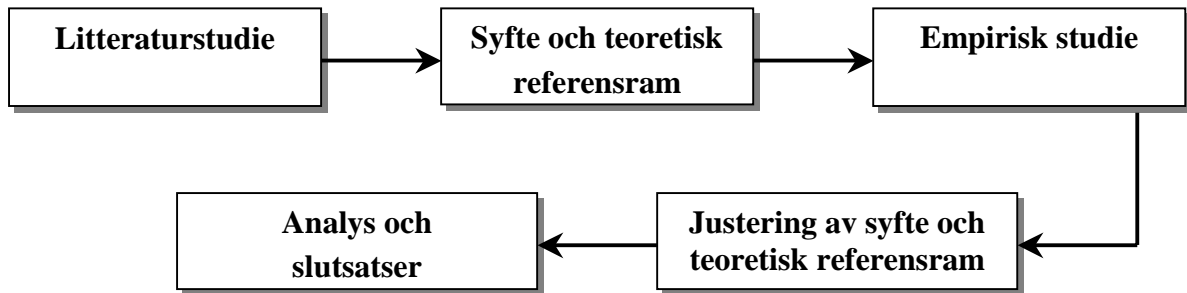
I detta kapitel diskuterar studiens metodologiska upplägg samt vad dessa metodval får för konsekvenser för möjligheten att dra generaliserande slutsatser.

Som framgår av studiens syfte är vi intresserade av att undersöka företag med en viss gemensam karaktäristika. En fallstudie genomförd av ett företag tycks därför inte vara lämplig utan i stället föll valet på att undersöka ett större antal företag. Då syftet även kräver att det ges möjlighet att ställa följdfrågor lämpar sig heller inte en uteslutande kvantitativ metod baserad på ett strukturerat frågeformulär. I stället har vi valt att genomföra en studie av åtta företag med en viss gemensam karaktäristika, där empirisk data insamlas med hjälp av såväl en strukturerad enkät som semistrukturerade intervjuer. Denna ansats bör ses som mer kvalitativ än kvantitativ till sin natur då vi ej har för avsikt att presentera statistiskt säkerställda slutsatser. I stället hoppas vi kunna ge en ökad förståelse för användandet av och synen på prissättning inom ett begränsat urval.

2.1 Forskningsprocessen

Den ursprungliga tanken var att studien skulle fokusera enbart på ett fallföretag men efter samråd med våra handledare beslutade vi oss för att undersöka ett större urval av företag. Anledningen till detta val var en önskan om att skapa en bättre bild av hur en viss typ av företag, i detta fall högteknologiska företag inom business-to-business, snarare än ett enskilt företag ser på och använder sig av prisstrategier. Ansatsen kan betecknas som deduktiv då vårt syfte är sprunget ur teori kring prissättning (jfr Patel & Davidsson s. 24, 2003). Denna teori har sedan applicerats på och jämförts med det insamlade empiriska materialet. En risk vid användandet av den deduktiva ansatsen är att författaren riskerar att låsa sig vid den på förhand bestämda teoretiska ramen (Lewis s. 48-49, 2003). Genom att strikt följa det syfte och den teori som i ett tidigt skede av forskningsprocessen slagits fast, riskerar forskaren att ignorera intressanta uppslag som kan komma fram under studiens gång. Därför är det viktigt att vara öppen för att genomföra förändringar och justeringar av såväl syfte som teoretisk referensram under forskningsprocessen (jfr Baszanger & Dodier s. 11, 2004); "Early decisions about design need to be reviewed as the study proceeds and new ideas emerge (Lewis s. 49, 2003)". Att vara öppen för nya influenser innebär dock inte att studiens ursprungliga fokus bör frångås helt utan öppenheten kan snarast ses som ett verktyg för att minimera riskerna för att relevanta fakta förbises. Vår forskningsprocess presenteras i figur 2 nedan. Arbetet inleddes med litteraturstudier

vilka ledde fram till formulering av syfte och konstruktionen av det teoretiska ramverket. Därefter påbörjades den empiriska studien från vilken vi fick nya infallsvinklar, vilka föranledde oss att genomföra vissa mindre justeringar av syftet och den teoretiska referensramen. Slutligen genomfördes utifrån den insamlade empirin och den valda teorin analys vilken mynnade ut i studiens slutsatser.



Figur 2 Forskningsprocessen

2.2 Den empiriska studien

Nedan följer en beskrivning och diskussion av det tillvägagångssätt på vilket studiens empiriska material insamlats.

2.2.1 Urval

För att välja ut de företag som slutligen deltagit i studien, formulerades en definition av ett högteknologiskt B2B-företag. Det första kravet var att samtliga företag skulle sälja sina produkter till andra företag snarare än till konsumenter. Det andra kravet var att den vara eller tjänst som företaget handlar med skulle vila på en vetenskaplig eller teknisk grund. Denna definition av högteknologi är lånad av Shanklin & Ryans (1987). Samtidigt som dessa gemensamma karaktäristika eftersträvades hos fallföretagen, önskades även att fallföretagen till viss del skulle skilja sig från varandra. Därför kontaktades företag av olika storlek och med olika produktutbud för att på så sätt få ett urval med viss bredd och variation (Jacobsen s. 199, 2002). Detta framförallt för att se om synen på och användandet av prissättning skiljer sig åt mellan företag av olika storlek och med olika produktutbud. Under inledningsskedet av forskningsprocessen kontaktades omkring trettio företag, däribland de åtta företag som slutligen deltog i studien.

Valet att undersöka just åtta företag var dels en följd av studiens syfte, dels en följd av studiens rent praktiska genomförbarhet. Studiens syfte är i stor utsträckning

deskriptivt, då frågor kring i vilken utsträckning vissa faktorer påverkar valet av prisstrategi samt vilka prisstrategier företagen använder sig av ställs. Samtidigt önskas få en större förståelse för respondenternas svar på de deskriptiva frågorna, genom att syftet också inrymmer varför-frågor. Då vi valt att komplettera de deskriptiva enkäterna med intervjuer med representanter för samtliga deltagande företag, begränsades antalet företag som rimligen kunde delta under de uppsatta tidsramarna. Många företag anser också att prisstrategi är ett ytterst sekretessbelagt område. Om vi försökt genomföra en uteslutande kvantitativ survey-undersökning av ett större urval, hade svarsfrekvensen därför riskerat att bli mycket låg och risken för systematiskt bortfall skulle därför varit överhängande (Eggeby & Söderberg s. 44-45, 1999). I stället har ett mindre urval valts, där vi redan på förhand tagit kontakt med företagen för att försäkra oss om att de vill delta. Samtliga enkäter och intervjuer har besvarats av ansvarig för prissättning vid de undersökta företagen. Eftersom den information som eftersökts från företagen av respondenterna kan anses vara känslig har vi valt att anonymisera fallföretagen. Därmed kommer läsaren av denna studie stifta bekantskap med de fiktiva företagsnamnen Alfa, Beta, Gamma, Delta, Epsilon, Zeta, Eta och Theta. Av dessa företag klassas i denna studie företag Alfa, Delta och Zeta som små företag med en årsomsättning mellan cirka 10-35 miljoner SEK. Företag Beta och Epsilon klassas som mellanstora företag med en årsomsättning mellan cirka 400-600 miljoner SEK. Slutligen klassas företag Gamma, Eta och Theta, med årsomsättningar över 800 miljoner SEK, som stora företag.

2.2.2 En kvalitativ undersökning med kvantitativa influenser

För att samla in empirisk data kring hur företag prissätter sina produkter samt vilka faktorer som företagen anser påverka detta val av prisstrategi, användes en strukturerad frågeenkät. Då syftet med denna empiri var att diskutera relativt deskriptiva frågor kring hur företaget prissätter sina produkter ansåg vi att den strukturerade enkäten uppfyller detta syfte. Genom att frågorna är strukturerade blir också möjligheterna till jämförelser mellan de undersökta företagen större (Patel & Davidsson s. 61, 2003). Den empiriska data som eftersträvats kring varför en viss prisstrategi valts samt användandet av analysverktyg för bestämning av de interna och externa faktorernas påverkan på företagen, krävde dock möjligheten att ställa något mer öppna frågor. Eftersom det är svårt att på förhand ana sig till vilka analysverktyg företagen använder sig av lämpade sig den strukturerade frågeenkäten med fasta svarsalternativ sämre för denna del av studien. Enkätundersökningen kompletterades därför med semistrukturerade intervjuer, där en frågemall på förhand konstruerades samtidigt som möjligheten till följdfrågor fortfarande fanns kvar.

Att kombinera kvantitativa och kvalitativa metoder är inte helt ovanligt. I denna studie kan den kvalitativa intervjun ses som en uppföljning eller utveckling av den empiri som insamlats med hjälp av frågeenkäten. Genom denna kombination av

metoder ansåg vi att en bättre helhetsbild av hur samspelet mellan faktorer som påverkar valet av prisstrategi, användandet av analysverktyg för att kontrollera dessa faktorer samt slutligen det faktiska valet av prisstrategi, kunde framkallas (jfr Holme & Solvang s. 85-87, 1997). Grundtanken med valet av metod var därmed att de två metoderna skulle komplettera varandra så att olika aspekter av det fenomen som studerats skulle kunna belysas (Bryman & Bell s. 482, 2003).

2.2.3 Frågeenkäten

Frågeenkäten delades in i två separata delar, där del I behandlade hur interna och externa faktorer påverkar valet av prisstrategi (Bilaga 1) och del II behandlade vilken typ av prisstrategi företagen använder sig av (Bilaga 2). Vi valde att avvakta med utskicket av del II till efter del I var besvarad, för att på så sätt minimera risken för att respondenterna skulle ledas i sina val av svarsalternativ i de två frågeformulären. Frågorna i enkäterna baserades på den teori kring inre och yttre faktorer samt prisstrategier som presenteras i kapitel 3.2 samt kapitel 3.3 i denna studie. Syftet med enkäterna var dels att få en överblick över respondenternas prissättningsförfarande, dels att förbereda de undersökta företagen på vilka aspekter av prissättning som studien fokuserade på. Genom användandet av enkäter fick vi övergripande information som sedan hjälpte oss att förbereda unika frågor till varje företag vid intervjun. Såväl frågeställare som respondent var på så sätt bättre förberedd vid intervjutillfället och intervjuerna kunde ske snabbt och fokuserat. Förutom fördelen med att enkäterna minskade tidsåtgången för respondenterna minimerade användandet av enkäter även riskerna med den så kallade intervjuareffekten (Bryman & Bell s. 142, 2003). Genom att vi inte deltog vid besvarandet av enkäterna bör respondenterna inte heller ha färgat svaren för att passa våra syften. Svaren bör alltså ha kunnat vara mer ärliga än om enbart intervjuer genomförts.

Frågorna i del I är i stor utsträckning av rangordnande karaktär. Den rangordnande karaktären på frågorna valdes då vi sökt finna nyansskillnader mellan respondenternas svar snarare än att bara få jakande eller nekande svar. Svarsalternativen är presenterade i en sjugradig skala, då respondenter ibland kan ha en tendens att inte välja extremvärdena vid färre svarsalternativ (Ejvegård s. 55, 2003). Utformningen har stora likheter med den så kallade Likert-skalan där attityder gentemot vissa frågor eller påståenden undersöks (jfr Bryman & Bell s 148-149, 2003, Swedner s. 177, 1978 samt Bell s. 164, 2000). Genom användandet av denna skala framkom möjligheten att se huruvida de företag som har liknande prisstrategier även påverkas av interna och externa faktorer på liknande sätt.

2.2.4 Intervjun

Den främsta nackdelen med strukturerade enkäter är att respondenterna ej får möjlighet att utveckla och förtydliga sina svar. Denna nackdel bemöttes genom att låta respondenterna utveckla sina enkätsvar under en intervju och därmed bör den empiriska information vi insamlat ha fördjupats (jfr Bell s. 119, 2000). Dessutom har det interna bortfallet, det vill säga det bortfall som uppkommer då respondenterna ej besvarar samtliga frågor, minimerats (Ejvegård s. 55, 2003).

Intervjuerna har varit semistrukturerade till sin utformning då de dels fungerat som en uppföljning av enkäterna och dels fungerat som en mer öppen diskussion kring de analysverktyg företagen använder sig av för att göra bedömningar av de inre och yttre faktorer som kan påverka valet av prisstrategi. Vi bedömde att denna grad av strukturering var lämplig för att de relativt korta intervjuerna skulle vara tydligt fokuserade kring ett visst ämne (Jacobsen s. 163, 2002). Särskilt med tanke på att åtta intervjuer genomförts, var denna fokusering av största vikt då vi annars hade riskerat att hamna i en situation med en oöverskådlig mängd empiriskt material som dessutom inte var direkt kopplat till studiens syfte. Där de geografiska förutsättningarna möjliggjort det genomfördes intervjuerna ansikte mot ansikte. Denna metod föredrogs då vi ansåg det vara enklare att få personlig kontakt och skapa förtroende till respondenten när vi möttes rent fysiskt. Eftersom intervjuerna i stor utsträckning var strukturerade bör dock inte användandet av telefonintervjuer ha påverkat den empiriska insamlingen i en negativ riktning. I stället kan hävdas att riskerna med intervjuareffekten varit mindre vid dessa intervjutillfällen då utfrågning via telefon tenderar att göra såväl intervjuare som respondent mer anonyma och därmed mindre känsliga för varandras eventuella förförståelser i ämnet (jfr Jacobsen s. 161-162, 2002). Vid varje intervjutillfälle, såväl ansikte mot ansikte som via telefon, har respondenten tillfrågats om han eller hon godkänner att samtalet spelas in med en diktafon. Denna förfrågan har bifallits av samtliga respondenter. Genom användandet av diktafon har respondenternas svar i efterhand kunnat kontrolleras och därmed har risken för felciteringar minimerats (Tasker s. 120, 2000 samt Jacobsen s. 166, 2002).

2.2.5 Det empiriska materialets begränsningar

I och med att vi valt att begränsa det undersökta urvalet till åtta företag blir det svårt att dra generaliserande slutsatser av resultaten. Även om dessa företag delar ett antal likartade karaktäristika så bör urvalet, till följd av studiens begränsade tidsramar, ses snarast som ett "bekvämlighetsurval" än ett sannolikhetsurval ur den totala populationen (Bryman & Bell, 2003). Därmed försvåras ytterligare möjligheten till generaliserande slutsatser. Beroende på vilken vetenskapssyn läsaren anammar kan de begränsade möjligheterna till generalisering ses som allt från ett stort problem till

inget problem alls. Utifrån en positivistisk vetenskapssyn, där målet med forskning ofta anses vara att "... test theories and to provide material for the development of laws (Bryman & Bell s. 14, 2003)", torde metoden för denna studie anses vara problematisk. Samtidigt förutsätter den positivistiska vetenskapssynen att forskning kan bedrivas objektivt, vilket stärker möjligheterna att dra generaliserande slutsatser. Utan att ta ställning för en vetenskapssyn där objektivitet och därmed också generaliseringsmöjligheter ses som onåbara utopier (jfr Lundquist s. 40-43, 1993 samt Miller & Glassner s. 125ff, 2004), anser vi ändå att forskningsresultat alltid påverkas av forskarens medhavda förförståelse. Ett fullständigt objektivt forskningsresultat av icke-deskriptiva forskningsfrågor, som exempelvis varför-frågorna i denna studies syfte, torde därför inte vara möjligt att nå. Därmed anser vi heller inte att forskning nödvändigtvis måste leda till att generaliserande slutsatser eller lagar fastslås, utan forskningsresultat sprungna ur fallstudier med mindre generaliseringsmöjligheter torde också kunna säga något om det undersökta fenomenet. För att sammanfatta ovanstående resonemang medger vi att generaliseringsmöjligheterna för resultatet av denna studie är begränsat till följd av det icke statistiskt säkerställda urval som genomförts. Däremot torde studiens resultat fortfarande kunna visa på intressanta tendenser för hur högteknologiska B2B-företag ser på och använder sig av prissättning.

2.3 Den teoretiska studien

Det urval av teori som genomförts i denna studie påverkar givetvis uppsatsens analys och resultat, varför en diskussion kring hur och varför denna teori har valts är motiverad.

2.3.1 Val av teori

Den teori som presenteras i studien är framförallt sprungen ur forskning kring prissättning. Då en majoritet av den tidigare forskningen kring prissättning tycks röra prissättning inom konsumentmarknader har denna litteratur kompletterats med forskning som varit mer fokuserad på business-to-business. Bland den litteratur som varit mest betydelsefull för denna studie återfinns boken "The strategy and tactics of pricing" av Nagle & Holden (2002) samt artikeln "Industrial pricing: Theory and managerial practise" av Noble & Gruca (1999). Den sistnämnda artikeln har ett speciellt fokus på företag inom business-to-business, varför den varit av särskilt intresse för denna studie. Dessa två huvudreferenser presenterar två olika sätt att se på prissättning. Medan materialet från Nagle & Holden (2002) i stor utsträckning kan betecknas som normativt så har Noble & Gruca (1999) försökt att presentera en mer vetenskaplig och empirisk syn på under vilka förutsättningar en viss prisstrategi vanligen används. Intressant nog så överensstämmer i stor utsträckning de normativa

och empiriska resultaten med varandra, varför det tycks finnas en viss konsensus i litteraturen kring hur företag använder sig av prissättning. Dessa två huvudreferenser har kompletterats med böcker och vetenskapliga artiklar i ämnet. Även litteratur kring högteknologi har kompletterat teorierna kring prissättning.

2.3.2 Det teoretiska materialets begränsningar

Avsnittet om interna och externa faktorer (se avsnitt 3.2) bygger i mångt och mycket på nationalekonomiska antagande kring kundens köpbeslut. Dessa antaganden är framförallt att kunden fattar sitt beslut baserat på perfekt information samt att kunden beslut fattas utifrån målet att maximera sin nytta. Antagandet om att kunden fattar sitt beslut utifrån perfekt information är ett antagande som måste sägas vara något orimligt, då dessa omständigheter nästan aldrig infinner sig. Vidare så är antagandet om att kunden handlar efter att maximera sin egen nytta något begränsat. Detta antagande torde vara särskilt begränsat då kunden är ett företag med ett komplext behov. Trots att teorin i detta avsnitt har sina tillkortakommanden så utgör den ändå en stor del av det teoretiska ramverket och anledningen till detta är att begreppen utgör en betydande del av prissättningsteorin. Avsnittet om prisstrategierna (se avsnitt 3.4) bygger i det stora hela på antaganden utifrån Marketing Management om att varje köp är ett engångstillfälle. Enligt Marketing Management bör företaget satsa på att skaffa många nya kunder i stället för att bibehålla en lång relation med redan befintliga kunder, vilket förespråkas av teorin kring relationsmarknadsföring. Applicerbarheten av dessa prisstrategier på business-to-business är därför ej självklar. Då vi är intresserade av att studera applicerbarheten av teorierna på business-to-business är detta dock inget hinder. Slutligen bör noteras att det teoretiska ramverket i mycket stor utsträckning baseras på litteratur av amerikanska författare. Därmed torde det inte vara självklart att de teorier som baseras på studier genomförda i USA med lätthet går att applicera på svenska förhållanden. Denna amerikanska dominans kan förklaras med att utbudet av omfattande studier kring prissättning i en svensk kontext oss veterligen är klart begränsat. Som en följd av att litteraturen i stor utsträckning är skriven på engelska saknas i vissa fall givna översättningar av de diskuterade begreppen. I de fall vi funnit godtagbara översättningar av de prisstrategier som presenteras i kapitel 3.4 har vi använt dessa. I de fall vi inte funnit bra svenska översättningar har vi i stället valt att presentera de engelska begreppen.

3 Teori

I detta kapitel presenteras den teori som i kapitel 5 används vid analysen av det empiriska materialet. Detta kapitel är indelat i fyra avsnitt betitlade högteknologiska B2B-företag, faktorer att beakta vid prissättningsbeslutet, prissättningsstrategier samt analysverktyg.

3.1 Högteknologiska B2B-företag

Syftet med detta avsnitt är att med utgångspunkt från vårt val av studieobjekt närmare definiera dessa objekts karaktäristik utifrån teorin. Inledningsvis beskrivs vad som kännetecknar ett företag som säljer Business-to-Business. Därefter definieras vad som kännetecknar ett högteknologiskt företag samt den marknad vari de högteknologiska företagen verkar. Avslutningsvis presenteras en kortfattad diskussion kring olika typer av försäljningskanaler.

3.1.1 Business-to-Business

Det finns ett antal skillnader mellan ett köp företag till konsument (B2C) och ett köp företag till företag (B2B). Bland andra Ford (2002) har gjort försök att kartlägga dessa skillnader. Den första skillnad som Ford identifierar är att B2B-köp vanligen involverar flera personer, ofta personer från olika avdelningar och funktioner. Den andra skillnaden är att det är professionella personer som är involverade i köpet. Företagen har ofta tjänster som enbart fokuserar på inköp. Den tredje skillnaden som Ford tar upp är att det kan ta långt tid mellan dess att handeln först nämns tills dess att produkten slutligen levereras. Hur lång tid ett köp kan pågå beror på en mängd olika faktorer, bland annat hur viktigt eller dyrt köpet är, antalet olika intressentgrupper involverade i köpet samt deras kunskap om köpet. Den fjärde skillnaden är att den enskilde kunden ofta är viktig för företaget och att försäljningen till kunden utgör en väsentlig andel av den totala försäljningen. Vidare så gäller även motsatsen att företaget kan vara viktigt för kunden. Den femte och sista skillnaden som Ford identifierar är att köpet inte utgör en isolerad händelse utan i stället utgör en del av en relation mellan kunden och företaget. Denna relation är ofta komplex med många interaktioner och mycket informationsutbyte mellan företagen (Ford s. 3-5, 2002).

3.1.2 Högteknologiska företag

Det finns en mängd olika uppfattningar kring vad som kännetecknar högteknologiska företag och den bransch vari de verkar. Enligt Shanklin & Ryans (1987) så kännetecknas högteknologiska företag av att de vilar på en stark vetenskaplig eller teknisk grund. Ny teknologi tycks också ha möjligheten att på kort tid utkonkurrera befintlig teknologi och den nya teknologin har också en tendens att revolutionera marknaden (Shanklin & Ryans s. 60, 1987). Enligt Mohr (2001) så kännetecknas branschen vari högteknologiska företag verkar av tre karakteristiska; osäkerhet vad gäller marknaden, osäkerhet vad gäller teknologin samt en varierande konkurrens (Mohr s. 7-12, 2001).

Marknadsosäkerhet

Marknadsosäkerheten är tvetydigheten kring vilken typ av kundtillfredsställelse som den specifika teknologin ger upphov till, samt i vilken utsträckning teknologin lyckas uppnå denna kundtillfredsställelse. Det finns enligt Mohr (2001) fem källor till marknadsosäkerhet. Den första källan kan härröras ur kundens fruktan, osäkerhet och tvekan kring vilka behov eller problem som adresseras av den nya teknologin, samt hur väl teknologin lever upp till dessa behov. För det andra så tenderar kundernas behov i en högteknologisk kontext att skifta snabbt och oförutsägbart, vilket gör det svårt för företaget att förutspå kundens behov. Den tredje källan till osäkerhet är kundens oro att tillägna sig ny teknik innan dess att den har blivit standard. Den fjärde källan till osäkerhet är frågan hur snabbt innovationen sprider sig. Denna osäkerhet utgörs dels av kunderna och dels av tillverkaren. Slutligen menar Mohr (2001) att den femte källan till osäkerhet är svårigheten att uppskatta marknadens storlek (Mohr s. 7-10, 2001).

Teknologiosäkerhet

Mohr (2001) definierar även fem olika faktorer som ger upphov till teknologiosäkerhet. Den första faktorn kommer av osäkerheten kring huruvida den nya innovationen kommer att fungera som lovat. Den andra källan till osäkerhet är frågan om utvecklingen av den nya produkten kommer att hålla tidsschemat eller ej. Den tredje faktorn som kan ge upphov till osäkerhet kring teknologin kommer av frågan huruvida leverantören av teknologin har möjligheten att bistå med service om något skulle gå fel för köparen. Den fjärde källan till teknologisk osäkerhet kommer av oron inför oväntade händelser och andra effekter som kan påverka den införskaffade teknologin. Den femte faktorn uppkommer till följd av att det alltid finns en osäkerhet kring hur lång tid som teknologin kommer att vara brukbar (Mohr s. 10, 2001).

Varierande konkurrens

Slutligen identifierar Mohr (2001) tre källor ur vilka varierande konkurrens, vilket syftar på osäkerheten kring vilken basis som företaget konkurrerar på, uppkommer. Osäkerheten kring vilka som kommer att vara företagets konkurrenter i framtiden gör det svårt för företaget att förstå den högteknologiska branschen som de befinner sig i. Denna osäkerhet uppkommer ur den första källan. Den andra källan till osäkerhet kring varierande konkurrens uppkommer av att företaget inte vet vilka företag utanför branschen som kommer att vara konkurrenter i framtiden. Dessa företag konkurrerar ofta med konkurrensmedel från sin nuvarande bransch, vilket gör det svårt för företagen i den högteknologiska branschen att förbereda sig på de nya konkurrenterna. Den tredje källan till osäkerhet kommer av att nya konkurrenter ofta kommer med nya produkter eller med nya sätt att tillfredsställa kunden, vilket riskerar att konkurrera ut de tidigare aktörerna på marknaden (Mohr s. 11, 2001).

3.1.3 Distributionssystem

Best (2005) anser att det finns tre typer av distributionssystem och dessa är direkt, indirekt och blandad distribution. Direkt distribution kännetecknas av att företaget behåller ägandeskapet över produkten till dess att kunden erhåller den. Vidare är företaget självt ansvarig för försäljning, distribution och service. Ett direkt distributionssystem är ofta dyrt vilket begränsar antalet kunder som företaget kan nå ut till. Om företaget har ett stort antal kunder så är det lämpligt att företaget använder sig av ett indirekt distributionssystem. Ett indirekt distributionssystem är något mer komplext än ett direkt system eftersom det involverar minst en mellanhand. Mellanhanden tar över ägandeskapet av produkten och majoriteten av kontrollen vad det gäller försäljning och distribution. Ibland krävs det en kombination av ett direkt och indirekt distributionssystem för att nå företagets kunder (Best s. 277-280, 2005).

Det kan uppkomma en del problem för prissättare då företaget säljer sina produkter genom en mellanhand. För det första är det svårt att bibehålla en enhetlig prispolicy då företaget säljer samma eller liknande produkter till olika kunder. Detta blir särskilt tydligt då företaget dels säljer genom en mellanhand till vissa kunder och dels direkt till andra kunder. Dessutom kan det vara svårt att bibehålla en enhetlig prispolicy då företaget säljer till samma kunder genom olika mellanhänder. För det andra är det svårt att undvika konflikt då företagets direktpris till kunden skiljer sig från det indirekta priset. För det tredje kan det uppkomma problem då företaget försöker ändra sin prisstrategi i strid med mellanhandens önskemål. För det fjärde kan det vara svårt att parera för förändringar i branschstrukturen då företaget säljer genom en mellanhand (Shanklin & Ryans s. 268, 1987).

3.2 Faktorer att beakta vid prissättningsbeslutet

Vid bestämning av en produkts eller tjänsts pris bör prissättaren ta hänsyn till faktorer inom såväl som utanför företaget, vilka på olika sätt kan påverka valet av prisstrategi (Chia & Noble, 1999). Vi har valt att dela in dessa i fyra olika kategorier: Produktens karaktäristika, företagets kostnadsstruktur, kunderna samt marknaden. I kapitel 3.3 diskuteras sedan hur dessa faktorer kan påverka valet av prisstrategi.

3.2.1 Produktens karaktäristika

Produktdifferentiering

I normala fall blir säljarens handlingsfrihet vid prissättningen större ju högre grad av produktdifferentiering som företaget har (Harper s. 46, 1969) då kunderna vanligen blir mindre priskänsliga om produkten uppfattas som tydligt differentierad från konkurrenternas produkter (Forman & Lancioni s. 41, 2002). Många företag som inte kan erbjuda någon större fysisk produktdifferentiering försöker i stället förbättra sin ställning genom att stärka totalerbjudandet genom exempelvis bättre service och garantier (Harper s. 46-47, 1969). Denna typ av konkurrens föredras ofta eftersom sådana innovationer ofta är besvärligare för konkurrenterna att plagiera och riskerna med priskonkurrens, som exempelvis prisrig, minskar. Om företag dock väljer att konkurrera genom den fysiska differentiering som företagets produkt erbjuder är det viktigt att tänka på att en sådan differentiering vanligen bör ses som en tillfällig fördel, då konkurrenter kan förändra sina erbjudanden så att produktdifferentierings fördelar neutraliseras (Harper s. 47, 1969). Enligt Porter så tenderar branscher var produktdifferentieringen är låg att enbart konkurrera på priset. Vidare så tenderar priskonkurrensen i branscher med hög produktdifferentiering vara låg trots att det finns många företag i branschen (Grant s.79-80, 2005).

Produktlivscykeln

Forman & Lancioni (2002) menar att företag vid valet av prisstrategi behöver ta i beaktande i vilken fas av produktlivscykeln produkten befinner sig (Forman & Lancioni s. 40, 2002). Produkten går under sin livstid genom introduktionsfasen, tillväxtfasen, mognadsfasen och slutligen avtagsfasen. Nagle & Holden (2002) menar att de olika förhållanden som råder under dessa faser därför måste bemötas med olika prisstrategier. Under introduktionsfasen måste den potentiella köparen övertygas om att produkten uppfyller just den konsumentens behov. Under tillväxtfasen måste företaget se till att skapa konkurrensfördelar genom produktdifferentiering eller kostnadsfördelar för att på så sätt öka sina marknadsandelar. Under mognadsfasen behöver företaget skapa en strategi för att stå emot ökande konkurrens och ökad priskänslighet från kundernas sida. Slutligen behöver företaget under avtagsfasen

utveckla en strategi för att profitera så mycket som möjligt på den snart utdöende produkten (Nagle & Holden s. 177ff, 2002; jfr Grunenwald & Vernon s. 63, 1988).

3.2.2 Företagets kostnadsstruktur

Kostnader

Ett företags kostnader är ofta en central aspekt vid valet av prisstrategi (Forman & Hunt s. 134, 2005). Nagle & Holden (2002) menar att kostnaderna aldrig bör bestämma priset men medger samtidigt att kostnader vanligen spelar en mycket stor roll vid prissättning; "Pricing decisions are inexorably tied to decisions about sales levels, and sales levels involve costs of production, marketing, and administration (Nagle & Holden s. 15, 2002)". Det är därför viktigt att företag gör noggranna bedömningar av sina kostnader för att den valda prisnivån ska bli korrekt. Harper (1969) menar att kostnaders betydelse för prissättningen ofta överdrivs. Snarare är det så att priset vanligen bestämmer kostnaden, att företag arbetar sig "bakåt". "Kostnadens rätta roll är att sätta den nedre gränsen för en varas första pris, medan värdet för konsumenterna sätter den övre gränsen. Prissättarens uppgift är att finna det pris mellan dessa båda extremvärden, som bäst tjänar hans syften (Phelps & Westing citerade i Harper s. 61, 1969)." Framförallt är det de rörliga kostnaderna som påverkar priset. Såvida företaget ej har fullt kapacitetsutnyttjande säljs varorna/tjänsterna med vinst om priset mer än täcker de rörliga kostnaderna (Harper s. 61, 1969). Exempelvis "sunk costs" och misslyckade investeringar i forskning och utveckling bör ej tas hänsyn till vid prissättningen då dessa är resultatet av tidigare beslut som ej kan tas tillbaka (Harper s. 65, 1969).

Economies of scale

Även om exempelvis Harper (1969) menar att ett företags kostnader i alltför hög grad påverkar valet av prisstrategi, är det trots allt så att ett företag med låga kostnader relativt sina konkurrenter kan ha en konkurrensfördel som har betydelse för valet av prisstrategi. En sådan kostnadsfördel gentemot konkurrenter kan erhållas genom economies of scale. Ett företag med economies of scale kan få lägre kostnader genom att vissa effektiva produktionsprocesser, som exempelvis produktion som sker via löpande band, enbart fungerar tillfredsställande i de fall de utförs i stor skala. Vidare kan fasta kostnader kopplade till produktutveckling bli lägre per enhet genom att kostnaderna sprids över ett större antal enheter. Samtidigt som produktion i stor skala medför möjligheter till sänkta kostnader kan en satsning på masskonsumtion även skapa kostnadsnackdelar. I de fall ett företag enbart utnyttjar en del av sin sammanlagda produktionskapacitet, riskerar de att i stället få ökade kostnader då stora investeringar i produktionsteknologi inte medför en tydlig ökning av produktionsvolymen (Nagle & Holden s. 307ff, 2002).

Economies of experience

Ett annat sätt för företag att sänka sina kostnader är genom så kallad "economies of experience". Grundtanken är att företags kostnader sänks i samband med att den ackumulerade volymen ökar. I och med att den producerade volymen ökar så ökar även producenternas kunnande kring produktionsprocessen vilket medför att varorna kan tillverkas snabbare och mer kostnadseffektivt. Vanligen är inläringseffekten störst inledningsvis för att senare mattas av (Nagle & Holden s. 312ff, 2002). Doyle (2000) menar att en effekt av economies of experience är att priser ej bör sättas efter de kostnader företagen har idag utan snarare efter de kostnader företaget förväntas ha då produktionsvolymen ökar (Doyle s. 277, 2000).

3.2.3 Kunderna

Kundernas efterfrågan

Efterfrågan för en vara eller tjänst är beroende av bland annat konkurrenternas storlek och antal, priset på erbjudandet, köparnas finansiella situation och köparnas trogenhet vid ett visst varumärke (jfr Harper s. 70-71, 1969). Doyle (2000) menar att företag ofta gör undermåliga bedömningar av hur pris påverkar efterfrågan då de förlitar sig på subjektiva uppskattningar. Eftersom prissättningen av en vara eller tjänst har en så stark påverkan på företags lönsamhet är det dock av största vikt att en gedigen analys av kundernas efterfrågan genomförs (Doyle s. 273, 2000 samt Forman & Hunt s. 135, 2005). För att kunna bedöma en prisförändrings påverkan på efterfrågan behöver efterfrågans priselasticitet för en produkt beräknas. Denna beräknas som kvoten mellan den procentuella förändringen i försäljningsvolymen och den procentuella förändringen i priset (Harper s.71, 1969; Monroe s. 43, 2003 samt Nagle & Holden s. 109, 2002). Om den totala intäkten ökar samtidigt som priset sänks sägs efterfrågan vara elastisk. Om den totala intäkten däremot minskar när priset sänks är efterfrågan oelastisk.

Vid beräkning av kundernas efterfrågan bör dock skiljas mellan två olika sorters efterfrågan. Dels kan man analysera hur efterfrågan för en viss produkttyp förändras i samband med en prisförändring, dels kan man analysera hur efterfrågan på ett visst varumärke förändras i samband med prisskillnader mellan olika varumärken (Doyle s. 274, 2000). Den förstnämnda typen rör alltså efterfrågeelasticiteten¹ för en viss produkttyp medan den andra rör varumärkeselasticiteten (Harper s. 72, 1969). Priselasticiteten för dessa båda efterfrågetyper behöver inte nödvändigtvis se likadan

¹ I frågenkät Del I titulerad "kundernas priselasticitet" (se bilaga 1)

ut, utan kan i stället skilja sig betänkligt åt. Detta medför att det är viktigt att studera båda efterfrågetypernas priselasticitet.

Indirekt efterfrågan

Då ett företag säljer en delkomponent till en produkt som produceras av ett annat företag uppstår så kallad indirekt efterfrågan, vilket innebär att efterfrågan på en delkomponent är starkt korrelerad till "... marknadssituationen för de varor och tjänster som den i sin tur ska producera (Harper s. 48, 1969)". Detta innebär att prisets betydelse för försäljningen av en vara till ett annat företag är kraftigt begränsat då efterfrågan på köparens produkter är svag. I de fall säljarens produkt har stor betydelse för slutproduktens tillkomst kan dock priset vara ett effektivt medel för att öka försäljningen. Om säljaren prissätter sin produkt lågt kan detta medföra att slutproduktens pris sänks och efterfrågan på denna därigenom ökar (Harper s. 49, 1969). På samma sätt är industrivaror i regel mer känsliga för konjunkturer eftersom köparen ofta önskar uppskjuta inköpen av säljarens varor till när konjunkturen blir bättre. Detta medför även att det ofta uppstår rusning efter produkterna vid en begynnande högkonjunktur. På grund av detta fenomen menar Harper (1969) att priset på producentvaror fluktuerar mindre än vad priset på konsumtionsvaror gör (Harper s. 52-53, 1969).

Varukorg

Om företaget har flera produkter så har de möjligheten att sälja dem som en varukorg (bundling). Det finns två huvudtyper av bundling och det är pure bundling samt mixed bundling. Pure bundling är då företaget säljer en varukorg av produkter tillsammans, där kunden inte har någon möjlighet att köpa varje produkt var för sig. Mixed bundling är då företaget tillhandahåller en varukorg, men att kunden fortfarande har möjligheten att köpa produkterna var för sig. Bundling är ett sätt för företaget att segmentera marknaden och erbjuda olika typer av erbjudande till kunder med olika typer av behov. Exempelvis så kan företaget erbjuda service som extraerbjudande till de kunder som har ett behov av detta (Monroe s. 410-412, 2003). Vidare så tenderar kunderna vara mer priskänsliga då en produkt säljs separat i stället för som en del av en varukorg (Nagle & Holden s. 102, 2002).

Kundernas switching-costs

Switching-costs är de kostnader som uppstår då en kund önskar byta från en leverantör till en annan. Grundtanken är att ju högre kostnader köparen har för att byta leverantör, desto mindre känsliga är de för prisförändringar. Denna effekt uppkommer då det är vanligt att köparen måste göra vissa produktspecifika investeringar för att ha möjlighet att använda sig av den inköpta produkten. Om ett byte av leverantör

samtidigt medför ytterligare en produktspecifik investering för köparen är det troligt att köparen väljer att stanna kvar hos den ursprungliga leverantören (Nagle & Holden s. 90, 2002). Därmed blir det även svårare för nya företag att etablera sig på marknaden (Forman & Hunt s. 135, 2005).

3.2.4 Marknaden

Marknadsandel

För att kunna fatta korrekta beslut angående valet av prisstrategi behöver företag genomföra en konkurrensanalys, detta då ett företags marknadsandel kan påverka valet av strategi. En stor marknadsandel kan medföra att en branschaktör blir prisledare. Detta innebär att prisledaren sätter ett pris på en vara och att prisledarens konkurrenter sedan följer detta pris. Harper (1969) menar att det rent teoretiskt vore vanligare i branscher som karaktäriseras av liten produktdifferentiering och få konkurrerande företag men att det i praktiken även förekommer i branscher med stor produktdifferentiering. Att vara prisledare behöver inte nödvändigtvis vara positivt. Visserligen har de "ödet i sina egna händer" men samtidigt tvingas de, i större utsträckning än sina konkurrenter, beakta en prisförändrings påverkan på branschen i stort (Harper s. 85-87, 1969). Nagle & Holden (2002) menar att vikten av att ha en stor marknadsandel ofta överdrivs. De menar att det vanligen inte är den stora marknadsandelen i sig som skapar lönsamhet utan att det i grund och botten är en varaktig konkurrensfördel som lägger grunden för såväl en stor marknadsandel som hög lönsamhet. Prisstrategier som enbart syftar till att öka volymen för att på så sätt öka marknadsandelen bör, enligt författarna, därför undvikas. I stället kan mer möda läggas vid att säkra en stark konkurrensfördel (Nagle & Holden s. 123-124, 2002).

Möjlighet att upptäcka prisförändringar

Enligt Nagle & Holden (2002) så ignorerar många företag helt konkurrenternas priser och prisstrategier, vilket får till följd att de ej har möjligheten att reagera på prisförändringar. Denna brist i information torde, enligt Nagle & Holden (2002), kunna leda till priskrig på framförallt starkt konkurrensutsatta marknader. Inom Business-to-Business kan ett priskrig bryta ut mellan aktörerna på marknaden utan att någon av aktörerna handlar avsiktligt. Anledningen till detta är att kunderna kan handla opportunistiskt och manipulera den information som de vidarebefordrar till företaget i förhandlingssituationen. Exempelvis så kan de ljuga och säga att de har fått erbjudet ett lägre pris från konkurrenterna än vad de i verkligheten har fått (Nagle & Holden s. 137-138, 2002).

3.3 Prissättningsstrategier

Under detta avsnitt diskuteras ett antal prisstrategier som har sin utgångspunkt från Noble & Grucas (1999) ramverk kring prissättning inom Business-to-Business. Vissa modifieringar och förtydligande har byggt ut Noble & Grucas ramverk, bland annat genom att en extra strategi under prissättning av nya produkter lagts till, då två av Noble & Grucas (1999) valda strategier utgör två ytterligheter. Avsnittet innehåller även information om vid vilka situationer som prissättningsstrategierna kan användas.

3.3.1 Prissättning av nya produkter

Skumningsprissättning

Skumningsprissättning kännetecknas av att företaget tar ut ett initialt högt pris för att profitera på de icke priskänsliga kunderna. När denna kundgrupp är mättad så sänker företaget successivt priset för att attrahera de resterande kunderna på marknaden (Dean, 1950). Skumningsprissättning är den bästa prissättningsstrategin för en ny produkt under förutsättningen att marknaden kännetecknas av hög produktdifferentiering. Produkten skall vara helt ny eller en större omarbetning av en tidigare produkt (Noble & Grucas, 1999). Om produkten som företaget tillhandahåller inte tillför något mer än konkurrenternas produkter så kommer ett högt pris endast leda till att kunderna köper från konkurrenterna i stället. Dessutom så kännetecknas efterfrågan av att vara oelastisk. Vidare så menar Noble & Grucas (1999) att företag som har höga kostnader, kostnadsnackdelar till följd av skala eller ingen Experience Curve Effects tenderar att använda sig av skumningsprissättning. Dessutom så har skumningsprissättning en benägenhet att leda till en lägre volym vilket kräver mindre kapacitet och finansiella resurser (Monroe, 2003). Skumningsprissättning tenderar även att leda till fler konkurrenter senare under produktlivscykeln än penetrationsprissättning och anledningen till detta är att eventuella konkurrenter upplever en marknad med ett initialt högt pris som mer attraktiv (Monroe s. 382, 2003).

Penetrationsprissättning

Penetrationsprissättning kännetecknas av att företaget tar ut ett lågt initialt pris och används då produkten kan karakteriseras som ny (Dean, 1950). Detta för att snabbt öka marknadsandelen samt höja sannolikheten för att produkten skall bli ny standard (Shilling, 1999). Penetrationsprissättning är enbart relevant då det genomsnittliga priset på produkten överstiger den genomsnittliga kostnaden (Tellis, 1986). Det är därför en förutsättning att företaget innehar låga kostnader och kostnadsfördelar till följd av skala (Noble & Grucas, 1999). Ett vanligt missförstånd kring

penetrationsprissättning är att ett lågt pris automatiskt leder till en ökad försäljning, vilket Nagle & Holden (2002) menar är helt fel. För att penetrationsprissättning skall vara lyckosam förutsätts det att företaget agerar på en marknad där majoriteten av kunderna är priskänsliga och att marknaden är tillräckligt stor för att kunna acceptera en expansion (Nagle & Holden, 2002). Vidare måste även företaget kunna acceptera en expansion och därför ha ett lågt kapacitetsutnyttjande (Noble & Gruca, 1999).

Neutralprissättning

Neutralprissättning bygger på ett strategiskt beslut att inte använda sig av prissättning i syfte att öka marknadsandelen, men samtidigt inte heller i syfte att begränsa den (Nagle & Holden s. 173, 2002). Strategin kan karaktäriseras som en kompromiss mellan skumningsprissättningens höga pris och penetrationsprissättningens låga pris. Dock så behöver det inte betyda att priset är ett mittemellanpris på marknaden utan det kan både vara det högsta och det lägsta (Nagle & Holden s. 174, 2002). Noble & Gruca (1999) kategoriserar neutralprissättning som en avart av paritetsprissättning (se avsnitt 3.3.2) vilket förutsätter att produkten har uppnått mognadsstadiet i produktlivscykeln. Enligt Nagle & Holden (2002) så används neutralprissättning vid prissättning av nya produkter. Neutralprissättning används då förutsättningarna på marknaden inte uppfyller premisserna för vare sig skumningsprissättning eller penetrationsprissättning. Neutralprissättning används främst då kunderna är relativt priskänsliga, vilket utesluter skumningsprissättning, och konkurrenterna samtidigt ej innehar vissa kostnads fördelar, vilket utesluter en framgångsrik penetrationsprissättning (Nagle & Holden s. 174, 2002).

Experience Curve pricing

Vid Experience Curve pricing så sätts det initiala priset lågt för att snabbt öka den ackumulerade volymen och därigenom sänka produktionskostnaderna. Denna strategi förutsätter dock att kostnaden per producerad enhet sjunker allteftersom den ackumulerade volymen ökar (Tellis, 1986). Experience Curve pricing kan vara ett kraftfullt verktyg då det används korrekt. Används Experience Curve pricing fel så kan det medföra katastrofala följder enligt Monroe (2003). Exempelvis kommer ett initialt pris lägre än den framtida styckkostnaden aldrig att betala tillbaka det som företaget förlorar i början av produktens levnadstid (Monroe s. 348-349, 2003). Enligt Noble & Grucas (1999) ramverk så används Experience Curve pricing framförallt på marknader som kännetecknas av en låg produkt differentiering. Vidare så kännetecknas produkten av att den är en mindre omarbetning av redan befintlig produkt. Dessutom så tenderar kapacitetsutnyttjandet att vara lågt (Noble & Gruca, 1999).

3.3.2 Marknadsbaserad prissättning

Det som kännetecknar prissättningssituationen marknadsbaserad prissättning är att produkten som företaget säljer har uppnått mognadsstadiet i produktlivs cyklern. Vidare så är det lätt att uppskatta efterfrågan på marknaden (Noble & Gruca, 1999). Högteknologiska företag har en kort produktlivscykel (Grunenwald & Vernon, 1988) vilket betyder att marknadsbaserad prissättning snabbt kan bli en realitet för dessa företag.

Marknadsledarprissättning

Då företaget innehar marknadsledarpositionen så kan företaget prissätta sin produkt hur det passar dem och samtidigt vänta sig att konkurrenterna följer efter. Marknadsledare tenderar därför ha ett något högre pris än konkurrenterna (Noble & Gruca, 1999). Vidare så behöver marknadsledaren inte enbart beakta konkurrenternas reaktion på priset utan de bör även betänka i vilken riktning de vill influera marknaden. Exempelvis om företaget vill skapa ökad marknadstillväxt så bör de sätta priset lågt (Grunenwald & Vernon, 1988). Enligt Noble & Grucas (1999) så finns det ett antal karakteriserande faktorer som påverkar huruvida företaget kan använda sig av marknadsledarprissättning. Dessa är att företaget innehar en hög marknadsandel, låga kostnader, skalfördelar eller kostnadsfördelar till följd av Experience Curve Effects och att kapacitetsutnyttjandet är högt. Vidare skall marknaden kännetecknas av att det är lätt att upptäcka prisförändringar (Noble & Gruca, 1999). Avslutningsvis så bör den totala efterfrågan vara oelastisk (Guiltingan & Paul s. 244, 1991).

Paritetsprissättning

Paritetsprissättning innebär att företaget prissätter sin produkt efter vilket pris som marknadsledaren sätter. Antingen imiterar de priset eller så försöker de bibehålla den relativa skillnaden till konkurrenternas pris (Noble & Gruca, 1999). Enligt Grunenwald & Vernon (1988) så är fördelen med paritetsprissättning att företaget kan försäkra sig om att kunden inte köper produkten på grund av priset. Konkurrensen är begränsad till produktens prestation, den servicen som följer med eller den garanti som företaget lämnar. Noble & Gruca (1999) uttalar att paritetsprissättning är en strategi som på sätt och vis föds ur svaghet. Eftersom företagets produkt hade haft överlägsen prestanda så hade företaget självt kunnat välja pris. Vidare om de hade besittit en kostnadsfördel hade de kunnat bli en lågprisleverantör.

Det som kännetecknar ett företag som använder sig av paritetsprissättning enligt Noble & Grucas (1999) ramverk är att de har en låg marknadsandel, att de har höga kostnader, inga skalfördelar, inga kostnadsfördelar till följd av Experience Curve effects, ett högt kapacitetsutnyttjandet samt låg produktdifferentiering. Således

motsatt av vad som kännetecknar ett företaget och dess produkt som använder sig av marknadsledarprissättning (Noble & Gruca, 1999). Dock så är kännetecknen för marknaden samma som för marknadsledarprissättning. Utöver det så kännetecknas även marknaden av en elastisk varumärkeselasticitet, enligt Guiltinan & Paul (1991).

Lågpris

Företag som utnyttjar sina kostnadsfördelar för att prissätta sina produkter under konkurrenternas priser kallas för lågprisleverantörer. Det kan också vara så att lågprisleverantören utnyttjar konkurrenternas okunskap inom prissättning genom att sätta ett lägre pris. Dock så finns risken att lågprisleverantören utlöser ett priskrig på marknaden. Marknaden var en lågprisstrategi är lämplig kännetecknas av att det är svårt att upptäcka prisförändringar. Vidare så är den totala priselasticiteten såväl som varumärkeselasticiteten elastisk. Utöver dessa karaktäristika så kännetecknas ofta företag som blir lågprisleverantörer av att de har låga kostnader, kostnadsfördelar till följd av skala eller Experience Curve Effects, ett lågt kapacitetsutnyttjande samt en låg produktdifferentiering (Noble & Gruca, 1999).

3.3.3 Prissättning av en produktlinje

De flesta företag tillhandahåller en mängd olika produkter som kräver olika marknadsföringsstrategier. Oftast har företagen produktlinjer bestående av produkter som är starkt relaterade till varandra eftersom de kan användas tillsammans, uppfyller stort sett samma behov eller kan marknadsföras tillsammans. Produkterna i en produktlinje har oftast en efterfrågekaraktäristik och en kostnadskaraktäristik som är beroende av de andra produkternas dito, vilket enligt Monroe (2003) gör prissättning av en produktlinje till en av de största utmaningarna för en marknadsförare. Det finns tre prissättningsbeslut som måste fattas vid prissättning av en produktlinje (Monroe s. 395-396, 2003).

1. Bestäm priset på den lägst prissatta produkten (low-end product)
2. Bestäm priset på den högst prissatta produkten (high-end product)
3. Bestäm prisskillnaden mellan de intermediära produkterna

Den högst prissatta produkten (high-end product) tenderar att höja det upplevda värdet av de lägre prissatta produkterna i produktlinjen, vilket får kunderna till att uppleva dessa produkter som mer prisvärda. Den lägst prissatta produkten har motsatt effekt (Nagle & Holden s. 259, 2002; Monroe s. 396, 2003).

Price Bundling

Price Bundling är en typ av produktlinjeprissättning och innebär att företaget buntar ihop sina produkter och prissätter dem tillsammans (Monroe s. 409, 2003). Genom att sätta ett pris så slipper företaget priskonkurrens på varje delprodukt (Noble & Gruca, 1999). Price Bundling kräver att företaget har god information om sina kunder eller den kundgrupp som man vänder sig till eftersom prissättningen är komplex (Dolan & Simon, 1996). Det finns två huvudtyper av Price Bundling och det är Pure Price Bundling och mixed Price Bundling. Pure Price Bundling innebär att företaget sätter ett pris på hela paketet av produkter och där kunden inte har någon möjlighet att köpa varje delprodukt för sig. Mixed Price Bundling innebär att företaget prissätter hela paketet men kunden har samtidigt möjlighet att köpa varje produkt för sig. Det finns ofta någon typ av prisincitament då kunden köper hela paketet (Monroe s. 410, 2003). Det som kännetecknar ett företag som använder sig av Price Bundling enligt den normativa teorin är att de säljer flera produkter vid varje säljtillfälle och att marknaden kännetecknas av att varumärkeselasticiteten är elastisk (Noble & Gruca, 1999).

Komplementproduktsprissättning

Komplementproduktsprissättning innebär att företaget prissätter sin huvudprodukt relativt lågt och samtidigt har en god marginal på sina komplementprodukter (Noble & Gruca, 1999). Vidare menar Tellis (1986) att höga switching-costs kan medföra att kunderna fortsätter att köpa de dyra komplementprodukterna. Det som kännetecknar ett företag som använder sig av komplementproduktsprissättning enligt Noble & Grucas (1999) ramverk är hög marginal på komplementprodukter och höga switching-costs.

Customer Value Pricing

Customer Value Pricing innebär att företaget prissätter en avskalad version av sin produkt till ett konkurrenskraftigt pris (Noble & Gruca, 1999). Detta är en strategi för att möta eventuella lågprisleverantörer. En fråga som företaget bör ställa sig då de lanserar en avskalad produkt, även kallad LEA², är huruvida denna produkt tar marknadsandelar från lågprisleverantören eller om den kannibaliserar på företagets huvudprodukt (Dolan & Simon s. 212, 1996). Det som kännetecknar ett företag som använder sig av Customer Value Pricing enligt Noble & Grucas (1999) ramverk är att marknaden kännetecknas av att varumärkeselasticiteten är elastisk.

² LEA = Less Expensive Alternative

3.3.4 Kostnadsbaserad prissättning

Vid kostnadsbaserad prissättning så beaktas framförallt företagets kostnader. Den vanligast förekommande prissättningsstrategin inom kostnadsbaserad prissättning är cost-plus och det är även den mest förekommande prissättningsstrategin i stort inom Business-to-Business (Noble & Gruca, 1999; Forman & Hunt, 2004). Prissättning baserat på cost-plus innebär att ett förutbestämt tillägg adderas till de kostnader som företaget har för en viss produkt (Forman & Hunt, 2004). Enligt Mohr (2001) missar företag som baserar sin prissättning på den interna kostnadsstrukturen den inverkan som marknadsfaktorer har på prissättningen och lönsamheten. Att förbise marknadsfaktorerna vid prissättningen kan bli ett fatalt misstag på högteknologiska marknader, där marknaden har en sådan stor betydelse (Mohr s. 256, 2001). Nagle & Holden (2002) anser att det finns ett fundamentalt problem med cost-plus och det är att det i princip är omöjligt att bestämma kostnaden per styck innan dess att priset är bestämt. Anledningen till detta är att kostnaden per styck ändras med volymen. Kostnaden ändras med volymen eftersom stora delar av volymen består av fasta kostnader vilka måste allokeras med hjälp av volymen för att i slutändan bestämma kostnaden per styck. Eftersom allokeringen av de fasta kostnaderna beror på volymen och volymen beror på priset så är kostnaden per styck ett rörligt mål enligt Nagle & Holden (2002). Detta leder fram till att den enda situation då cost-plusprissättning är vinstmaximerande är då den genomsnittliga kostnaden per styck är konstant över tiden och över hela efterfrågekurvan (Noble & Gruca, 1999). Enligt Noble & Gruca (1999) så är den avgörande faktorn vid valet av kostnadsbaserad prissättning att det är svårt att uppskatta efterfrågan.

3.4 Analysverktyg

I detta avsnitt presenteras ett ramverk över hur företag kan använda sig av analysverktyg för att analysera kostnader, kunder och konkurrenter. Nedanstående framställning är tydligt normativ till sin natur och läsaren bör därför notera att de förslag på analysverktyg som föreslås förespråkas av de refererade författarna. Författarna till denna studie tar här inte ställning till huruvida detta ramverk bör beaktas som ett lämpligt analysverktyg eller ej. Enligt Shipley & Jobber (2001) så finns det en mängd olika inre och yttre faktorer som påverkar prissättningen och där de mest framstående är företagets interna kostnadsstruktur, kundernas efterfrågan samt konkurrensen.

3.4.1 Kostnader

Kostnader är en central del av företagets prissättning vare sig de används för att prissätta företagets produkter eller om kostnaderna enbart utgör den undre nivån för priset. Det är därför viktigt för företaget att känna till sina kostnader och då framförallt kostnaderna per enhet eller per timme utförd tjänst. Då omgivningen för företaget samt den interna strukturen blir mer komplex och föränderlig så ställs det högre krav på att företagets kostnadskalkyleringssystem är precist (Kaplan & Cooper, 1998; Nagle & Holden, 2002).

Företag som agerar i en stabil omgivning och som säljer mogna produkter behöver inget avancerat system för att analysera sina kostnader, om de nu behöver något system överhuvudtaget. Anledningen till detta är att dessa företag sannolikt har en god kännedom kring den produkt de säljer samt att de har stabila kundrelationer. Om företaget däremot producerar många nya produkter och samtidigt introducerar nya processer och expanderar till nya marknader så räcker inte den gamla typen av system till (Kaplan & Cooper s. 80, 1998). Kaplan & Cooper (1998) föreslår att företag under den sistnämnda situationen använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering för att allokera sina kostnader. De har satt upp två regler som kan guida företagen i sitt val kalkyleringssystem. Om företaget uppfyller dessa två regler så är det lämpligt för företaget att välja ett aktivitetsbaserat kalkyleringssystem.

1. *The Willie Sutton rule.* Om företaget har höga indirekta kostnader samt höga kostnader till följd av supportfunktioner så lämpar sig ett aktivitetsbaserat kalkyleringssystem.
2. *High Diversity rule.* Om företaget har en stor mängd olika produkter, processer eller kunder så lämpar sig ett aktivitetsbaserat kalkyleringssystem.

De traditionella kostnadskalkyleringssystemen allokera ut de omkostnaderna på företagets kostnadscentra med hjälp av exempelvis volym som fördelningsnyckel. Kostnaderna fördelas sedan ut på produkterna med hjälp kostnadsdrivare såsom direkt material. Enligt aktivitetsbaserad kostnadskalkylering så är det i stället aktiviteter³ i företaget som driver kostnaderna. Därefter fördelas de indirekta kostnaderna eller kostnaderna från supportfunktioner i stället upp på olika aktiviteter i företaget. Utifrån dessa aktiviteter så fördelas kostnaderna ut på produkterna med hjälp av kostnadsdrivarna (Kaplan & Cooper, 1998).

³ En aktivitet är en arbetsuppgift eller ett arbetsmoment i företaget

3.4.2 Kunder

Det hör till vanligheten att företag bygger uppskattningen av efterfrågan på enbart subjektiva bedömningar. Detta kan ses som en riskfylld metod då priset har en stor inverkan på företagets lönsamhet och en dålig bedömning kan visa sig dyr för företaget. Ett problem med att företag enbart baserar sin prissättning på subjektiva bedömningar är att olika delar av företaget har olika syn på priskänslighet. Exempelvis så har säljavdelningen ett intresse av att få kunderna att se mer priskänsliga ut så att priserna kan hållas nere och därmed höja försäljningen. Ekonomiavdelningen är mer intresserad av att hålla uppe marginalerna och de försöker därför hålla uppe priserna (Doyle s. 273, 2000). Företags prissättning bör inte enbart fokusera på att den kortsiktiga vinsten utan även på att skapa värde för kunden (Doyle s. 271, 2000).

Uppskattning av kundens upplevda värde

Monroe menar att den avgörande faktorn för huruvida kunden köper en vara eller ej är kundens upplevda värde (Monroe s. 192, 2003). Vidare så tenderar R&D- och tillverkningskostnader vara relativt oviktiga för kundens upplevda värde (Mohr, 2001). Detta kan förklaras med Doyles (2000) utlåtande om att priset som kunden är beredd att betala för en produkt baseras på vilket värde som kunden upplever (Doyle s. 262, 2000). Nagle & Holden (2002) menar att företaget bör prissätta sin produkt eller tjänst efter vilket värde som den genererar för kunden i stället för vilket ekonomiskt värde som den tillför. Företagen missar därmed möjligheten att aktivt influera kundens upplevda värde av produkten eller tjänsten i syfte att höja sin egen lönsamhet samt kundens tillfredsställelse. Enligt Mohr (2001) bör prissättaren inta ett kundorienterat perspektiv för att på så sätt prissätta produkten baserat på kundens upplevda värde (Mohr s. 257-263, 2001): För att mer systematiskt uppskatta kundens upplevda värde, föreslår Mohr (2001) att prissättaren genomgår nedanstående tre steg,

1. Förstå exakt hur kunden har tänkt sig använda företagets produkt.

Varje kund kan använda produkten på sitt eget sätt som helt skiljer sig från de övriga kunderna, varför företaget bör segmentera kunderna efter på vilket sätt de använder produkten. Genom att bedriva segmentering av kunderna samt skapa sig en god inblick i hur kunden använder sig av produkten får prissättaren möjligheten att upptäcka vad som skapar värde för kunden.

2. Fokusera på de fördelar som kunden får genom att använda sig av produkten.

Då företaget analyserar de fördelar som kunden erhåller från företagets produkt så får de ej förledas till att enbart fokusera på produktens karakteristika. Utan de bör även analysera vad som skapar värde för kunden.

3. Beräkna alla relevanta kostnader för kunden och förstå hur kunden väljer mellan kostnader och fördelar vid inköpstillfället.

Företaget måste beräkna kundens kostnader som uppkommer vid köpet och kostnader såsom transport-, installations-, underhålls- och uppläringskostnader. Dessutom så måste företaget förstå hur kunden väger produktens fördelar mot produktens kostnader.

Då företaget vet vad som skapar värde för kunden så har företaget möjligheten att sätta priset efter det upplevda värdet i stället för efter kostnaden för produktionen. Dessutom så kan analysen visa att olika kunder i olika segment värderar företagets produkt olika (Mohr s. 262, 2001). Om företaget ser marknaden som homogen så är sannolikheten hög att de missar möjligheten till att profitera på vissa segment. Olika segment av marknaden upplever olika värde av en och samma produkt och företaget bör därför segmentera sin prissättning. Ett exempel på en bransch som har segmenterat sin prissättning av en produkt är flygindustrin som tillhandahåller biljetter till tre olika klasser i flyget (Doyle s. 263-265, 2000).

Uppskattning av kundens priselasticitet

Om prissättaren känner till utseendet på efterfrågekurvan så kan vederbörande bestämma det vinstmaximerande priset. Dock så använder sig få prissättare av denna metod då det i princip är omöjligt att uppskatta utseendet på efterfrågekurvan, så prissättarna får förlita sig på andra metoder. Nagle & Holden (2002) förslår att prissättarna skall angripa problemet omvänt i stället. I stället för att fråga sig vad efterfrågeelasticiteten är så bör de fråga sig vilken den minimala efterfrågeelasticitet som företaget kan acceptera. Det gör de genom att utföra en "Breakeven Sales Analysis" för en mängd olika prisförändringar och prisnivåer (se nedan). "Breakeven sales analysis" visar den minimala elasticiteten som är möjlig för att en prissänkning skall vara lönsam eller den maximala elasticiteten som måste finnas för att prisökning skall vara lönsam.

$$\text{Breakeven sales change} = \frac{-\Delta P}{CM + \Delta P}$$

$\Delta P = \text{Price change}$

$CM = \text{Price} - \text{Variable costs}$

Vidare bör prissättaren fråga sig huruvida priskänsligheten för marknaden är högre eller lägre än den priskänslighet som krävs av företagets interna kostnadsstruktur och marginaler (Nagle & Holden s. 49-50, 2002).

Det räcker inte att enbart studera efterfrågan utifrån ett finansiellt perspektiv i enlighet med "Breakeven Sales Curve" utan prissättaren bör även bedöma efterfrågan

subjektivt enligt Nagle & Holden (2002). Vidare menar Nagle & Holden (2002) att det finns nio effekter som influerar kundernas vilja att betala och därmed gör kunderna mer eller mindre känsliga för skillnader mellan priset och värdet på produkten eller tjänsten (Nagle & Holden s. 83-84, 2002). Dessa nio faktorer skall hjälpa prissättaren att förbättra sina subjektiva bedömningar genom att prissättaren vet vilka faktorer som bör adresseras samt hur de skall evalueras. Nedan följer en diskussion av de nio ”effekterna”:

Referenspris

Kunderna är mer priskänsliga desto högre priset på företagets produkter är jämfört med priset på kundens upplevda alternativ. Med det menas att vad som upplevs som alternativa produkter kan variera stort mellan olika kunder och vid olika tillfällen. Kundens erfarenhet spelar stor roll för hur välinformerad vederbörande är kring de alternativa produkterna (Nagle & Holden s. 84, 2002).

Svårigheter att jämföra

Kunderna blir mindre priskänsliga ju svårare det är att jämföra olika alternativs prestanda. Med svårighet menar Nagle & Holden (2002) hur noggrann och hur billig jämförelsen är. Vidare är det oftast relativt svårt att jämföra olika produkter eller tjänster innan dess att de är köpta. Exempelvis så kan en lägre prissatt produkt vara mindre attraktiva för kunden på grund av att kunden inte känner till dess prestanda och därför i stället väljer den produkt som kunden känner till. Alltså är kunderna mindre priskänsliga för en produkt som har ett gott rykte eller är välkänd för kunden.

Switching-costs

Kunderna blir mindre priskänsliga för produktens pris ju högre investeringar som krävs för att byta leverantör. Många produkter kräver att köparen gör vissa investeringar för att kunna använda sig av produkten (Nagle & Holden s. 90, 2002).

Pris-kvalitet

Vanligtvis så är priset enbart den mängd pengar som köparen måste betala till säljaren, men för vissa produkter så står priset för mer än det. Priset signalerar även vilken kvalitet på produkten som kunden kan förvänta sig. Dessa typer av produkter kan delas in i tre kategorier: imageprodukter, exklusiva produkter samt produkter utan några andra signaler om produkternas relativa värde. För denna typ av produkt så gäller det att kunden blir mindre priskänslig med ett högre pris eftersom priset signalerar ett högre värde (Nagle & Holden s. 91, 2002).

Utgifter

Kundens vilja att undersöka alternativa produkter beror på hur stor utgift det enskilda köpet medför relativt det arbete det tar att undersöka alternativen och dessutom relativt andra utgifter. Exempelvis om utgifterna är relativt små jämfört med kundens

andra utgifter så tenderar kunden att vara mindre noggrann med att undersöka de alternativa produkterna. Desto större uppoffring det krävs för att undersöka alternativa produkter och desto mindre del av kundens totala utgifter som produkten utgör desto mindre priskänsliga blir kunderna (Nagle & Holden s. 94, 2002).

Nyttan av slutprodukt

Ett köp av en produkt utgör ofta en del av en kedja av flera köp, exempelvis då kunden köper en produkt för att sedan sätta ihop den med andra produkter till en slutprodukt. Nyttan av slutprodukten påverkar nyttan av den enskilda produkten. Denna påverkan kan delas in i två delar: den härledda efterfrågan samt prisproportionen. Den härledda efterfrågan är relationen mellan önskad nytta på slutprodukten och kundens priselasticitet för en av delprodukterna. Desto mer priskänslig kunden är gentemot slutprodukten desto mer priskänslig blir också kunden gentemot delprodukten. Med prisproportion menas hur stor del av kostnaderna för slutprodukten som utgörs av den specifika delprodukten. Desto mindre del av de totala kostnaderna som utgörs av delprodukten desto mindre priskänslig tenderar kunden att vara (Nagle & Holden s. 94-95, 2002).

Delade kostnader

Om kunden inte betalar hela priset själv så påverkas även kundens priskänslighet. Desto mindre del av priset som kunden betalar desto mindre priskänslig blir också kunden (Nagle & Holden s. 97, 2002).

Rättvisa

Kunderna är priskänsliga gentemot en produkt där priset ligger utanför de gränser som kunden uppfattar som ett rättvist pris (Nagle & Holden s. 100, 2002).

Uppfattning

Kunder tenderar att vara mer priskänsliga då de uppfattar priset som en förlust i stället för en missad vinst. Alltså om kunden ställs inför två identiska erbjudande var det ena framställs som missad vinst och det andra framställs som en förlust så tenderar kunden att välja det första erbjudandet. Vidare så tenderar kunderna även vara mera priskänsliga då en vara säljs separat i stället för som en del av en varukorg (Nagle & Holden s. 102, 2002).

3.4.3 Konkurrenter

Enligt Mohr (2001) så kan konkurrenternas priser och strategier användas som benchmarking för att analysera företagets egna priser och strategier. Företaget kan låta konkurrenterna sätta sina priser och sedan prissätta sina produkter under, lika med eller över konkurrenternas priser, beroende av företagets egen marknadsposition (Mohr s. 256, 2001). Den information som företaget samlar in om sina konkurrenter

tenderar till att bli mycket stor varför Porter föreslår en systematisk indelning av analysen. Porter föreslår att företagen utgår från följande fyra steg (Grant s. 114-116, 2005):

1. Konkurrenternas nuvarande strategi

För att förstå hur en konkurrent kommer att agera i framtiden så måste företaget veta hur denna konkurrent agerar idag. Det är enligt Porter rimligt att anta att konkurrenten konkurrerar på liknande sätt i framtiden, under antagandet att omgivningen inte ändras nämnvärt. Vidare menar Porter att konkurrentens strategi kan bestämmas genom att företaget observerar vad konkurrenten gör samt vad vederbörande säger. Dock bör det nämnas att den strategi som företaget kommunicerar utåt och den strategi som de verkligen använder sig av kan skilja sig åt. Detta kan ses genom att exempelvis jämföra den kommunicerade strategin med företagets investeringar⁴ (Grant s. 114, 2005).

2. Konkurrenternas mål

För att företaget skall ha möjlighet att förutspå konkurrenternas möjliga förändringar i sin strategi så bör företaget studera konkurrenternas mål. Det finns enligt Porter två typer av mål och det är marknadsbaserat mål samt finansiellt mål. Företag som har ett marknadsbaserat mål tenderar att vara en mer aggressiv konkurrent än en som har finansiella mål. Dessutom är konkurrentens nuvarande position i förhållande till konkurrentens mål en god indikator på huruvida de kommer att ändra sin strategi eller ej. Ett företag som är nöjd med sin nuvarande position har mindre tendens till att ändra sin strategi än ett företag som är missnöjd (Grant s. 115, 2005).

3. Konkurrenternas antagande av branschen

En konkurrents strategiska beslut bestäms utifrån dess uppfattning om sig själv samt den omgivning i vilken konkurrenten verkar. Denna uppfattning styrs av de antaganden som konkurrenten gör kring branschen som helhet samt det egna företaget. Båda dessa antagande vittnar om företagsledningens uppfattningar om branschen samt vilka som är de viktiga framgångsfaktorena. Enligt Porter så visar forskning på att dessa uppfattningar inte enbart tenderar att vara stabila över tiden utan även tenderar att spridas inom branschen. Detta kan leda till att det uppstår så kallade ”blind spots”⁵ i företagets strategi eller till och med i hela branschens strategi (Grant s. 115, 2005).

⁴ Exempelvis investeringar i nya produkter och R&D

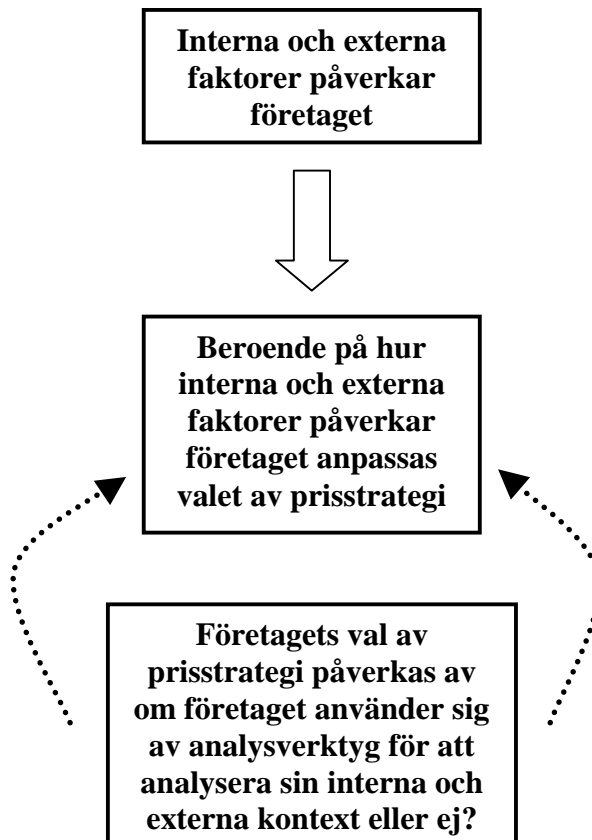
⁵ ”Blind spot” är ett hål i strategin som kan utnyttjas av en ny eller befintlig aktör på marknaden

4. Konkurrenternas resurser och styrkor

För att utvärdera möjligheterna för konkurrenten att hota den egna verksamheten så måste företaget studera konkurrentens resurser och styrkor. Resurser som bör analyseras är finansiella resurser, varumärke, den operationella verksamheten samt ledningen. Exempelvis så är det ej klokt att starta ett prisrig med en resursstark konkurrent (Grant s. 115, 2005).

3.5 Sammanställning av det teoretiska ramverket

Det teoretiska ramverket bygger på tre separata delar som här vävs ihop, vilket illustreras i figur 3. I avsnitt 3.2 har det diskuterats hur en mängd interna och externa faktorer kan påverka valet av prisstrategi. Därefter diskuterades hur företag väljer prisstrategi utifrån de faktorer som påverkar företagets inre och yttre kontext. Slutligen presenterades hur företag kan använda sig av analysverktyg för att analysera sina kunder, konkurrenter och kostnader. Dessa tre teoriavsnitt är kopplade till varsin del av det tredelade syfte som har satts upp för denna uppsats. Den teori som finns presenterad i detta ramverk kommer i kapitel 5 att användas för att analysera det insamlade empiriska material som presenteras i det här följande kapitlet.



Figur 3 Det teoretiska ramverket

4 Empiri

I detta kapitel presenterar vi den empiri som insamlats via enkäter och intervju. Samtliga respondenter är ansvariga för prissättningen vid respektive företag. Av utrymmesskäl presenteras inte ordagrant vad som sagts vid intervjuerna, utan detta material har bearbetats av författarna till denna studie.

4.1 Företag Alfa

Företag Alfa är ett litet företag som agerar i en bransch med hög tillväxt, där företaget tillsammans med två huvudkonkurrenter uppges vara huvudaktörer. Alfa säljer sina produkter via återförsäljare.

4.1.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet

Företaget vill hålla en viss marginal för att fortsatt utveckling av produkten ska kunna bekostas. Respondenten är tveksam till om en sänkning av marginalen verkligen skulle skapa en tillräckligt stor efterfrågeökning för att en prissänkning skulle vara motiverad. För de kundsegment företaget vänder sig till är pris inte den viktigaste faktorn vid köpet, utan prestanda och tillförlitlighet värdesätts högre.

Kundernas varumärkeselasticitet och switching-costs

Då kunderna har relativt höga kostnader för att byta leverantör, är det vanligen så att kunder stannar hos Alfa. Därför anser respondenten att kundernas switching-costs påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Respondenten menar att eftersom företaget kan leva upp till vad de lovar kunderna så kan de fortfarande ta ut lite högre priser än konkurrenterna. Kunderna är alltså inte så priskänsliga men samtidigt sneglar de på konkurrenternas priser vilket medför att Alfa inte kan sätta hur högt pris på produkterna som helst. Företaget har också haft planer på att utveckla en enklare prototyp av huvudprodukten för att på så sätt kunna nå även de mer priskänsliga kunderna men så länge de har en efterfrågan på den dyrare produkten har de valt att hålla sig till den.

Produktdifferentiering

Företagets produkter är differentierade gentemot konkurrenternas produkter genom att de, enligt respondenten, erbjuder fler funktioner och bättre funktionalitet. Bland annat så ser företaget till att nya produktgenerationer ska vara kompatibla med de tidigare

genom att använda sig av samma ”interface”. Därigenom ska kunderna inte behöva göra stora förändringar för att Alfa går över till en ny generation. Respondenten menar att produktdifferentieringen påverkar företagets val av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Marknadsandelar

Respondenten menar att Alfa varken har så särskilt hög eller låg marknadsandel. Branschens huvudaktörer är Alfa tillsammans med företagets två huvudkonkurrenter och dessa tre företag har idag ungefär jämnstora marknadsandelar. Alfas marknadsandel anses påverka valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Respondenten är något tveksam till huruvida det är enkelt eller svårt att uppskatta efterfrågan. Företaget ser på försäljningsstatistik och kan genom erfarenhet dra slutsatser ur detta material kring hur många företag som skulle kunna bli framtida kunder. Respondenten menar också att vissa slutsatser kring efterfrågan kan dras genom att företagets distributörer säljer mer av företagets produkter. Sammantaget anser responderten att företaget varken har stora eller små möjligheter att uppskatta efterfrågan. Denna faktor anses inte heller påverka valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Många företag i branschen har officiella prislistor tillgängliga men då priset i de flesta fall ändå förhandlas fram vid varje enskilt säljtillfälle är den information som prislistorna ger osäker. Vanligen får företaget i stället vad responderten bedömer som trovärdiga uppgifter kring konkurrenternas priser via sina återförsäljare som i förhandlingar med kunderna får information om vilka bud kunderna fått från andra leverantörer. I vissa fall har företaget via kunderna även fått se kopior av skrivna offerter med Alfas konkurrenter. Därmed anser responderten att det är relativt enkelt att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna. Denna faktor anses dock inte påverka valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Produktlivscykeln

Företagets produkter har relativt korta livscykler vilket visar sig i att företaget har lanserat tre produktgenerationer på fyra år. Respondenten bedömer att Alfas huvudprodukt idag befinner sig i en tillväxtfas. Tidigare förändrades företagets prissättning i takt med produktlivscykeln. Idag försöker företaget i stället att hålla uppe priset över hela produktlivscykeln även om det ibland kan vara nödvändigt att sänka priserna till vissa kunder. Därför anses stadiet i produktlivscykeln varken påverka valet av prisstrategi i stor eller liten utsträckning.

Kostnader

Gentemot företagets huvudkonkurrenter har Alfa relativt höga kostnader av den enkla anledningen att företagets produkter erbjuder högre funktionalitet. Samtidigt försöker företaget idag att i högre utsträckning kostnadsoptimera för att stå väl rustade inför den prispress som, enligt respondenten, kommer att komma i framtiden. Alfas kostnader anses dock inte påverka valet av prisstrategi i varken stor eller liten utsträckning.

Economies of scale

Företaget har ökat sina volymer relativt kraftigt under de senaste åren och möjligheten för att outsourca produktionen till låglöneländer, med ökad economies of scale som följd, har därför diskuterats inom företaget. Då en stor del av produktionen är automatiserad och kräver mycket få manuella insatser har man dock valt att behålla produktionen i närområdet för att kunna ha kontroll över den. Då företaget idag har begränsade economies of scale anser respondenten att denna faktor inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Experience curve effects

De erfarenheter företaget har med sig sedan tidigare tar de med sig vid utvecklandet av nya produktgenerationer. Därmed anser respondenten att experience curve effects uppstår. Dock påverkar inte heller denna faktor valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Kapacitetsutnyttjande

Inom vissa delar av verksamheten har företaget under den senaste tiden legat nära kapacitetstaket varför såväl externa säljare som tillverkare har fått anlitas. Exempelvis har kapacitetsutnyttjandet vid utvecklings- och försäljningssidan varit högt. Sammantaget anser dock respondenten att Alfas kapacitetsutnyttjande varken kan klassas som högt eller lågt. Kapacitetsutnyttjandet påverkar också valet av prisstrategi i liten utsträckning.

4.1.2 Prisstrategi

Respondenten menar att priset på produkten bestäms av var marknadspriset på produktkategorin ligger. Vissa justeringar gentemot marknadspriset möjliggörs genom huvudproduktens differentiering. Respondenten menar att då Alfas huvudprodukt har högre prestanda än vad konkurrenternas produkter har, medför detta att företaget kan ta ut något högre priser på produkten än vad konkurrenterna kan. Därmed riktar sig företaget till det mindre priskänsliga kundsegment som är mer kräsna i sitt produktval. Respondenten betonar dock att företaget inte kan prissätta produkterna hur högt som helst utan företaget måste hela tiden följa prisutvecklingen i branschen för att inte förlora kunder. Respondenten menar att företaget visserligen beräknar kostnaderna för

produkten men dessa bestämmer inte direkt priset utan ses mer som ett prisgolv som företaget ej kan prissätta under.

4.1.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Produktkostnaderna består av komponenterna, tillverkningen, packningen och transporter. Däremot fördelas inte utvecklingskostnaderna för grundforskningen på varje producerad enhet. Dock så kopplas utvecklingskostnaderna för varje produkt till produktomkostnaderna. Respondenten bedömer att företaget har låga indirekta kostnader och företagets produkter är relativt olika. Vid prissättning av en produkt måste företaget först genomföra en omvärldsanalys för att få en uppfattning om vilket pris företaget kan ta ut för produkten. Därefter beräknas hur höga kostnaderna får vara för att produkten ska kunna vara lönsam. Företaget använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering för att fördela ut de indirekta kostnaderna men däremot använder de sig av logiken för att göra uppskattningar.

Kundanalys

Respondenten menar att företaget inte gör några systematiska bedömningar av kundernas efterfrågan men att de i stället gör "... intelligenta gissningar", för att företagets underleverantörer ska kunna få besked om vilka volymer Alfa anser sig ha behov av. Företaget deltar även vid branschspecifika mässor där medarbetarna kan få en känsla för hur efterfrågan ser ut. Företaget försöker också träffa kunderna genom träffar tillsammans med Alfas återförsäljare. Företaget tar inte in feedback från kunderna på något systematiskt sätt men respondenten menar att företaget ändå får en bra uppfattning om kundernas upplevda värde genom att kontakten med kunderna bibehålls även efter försäljningstillfället. Alfa använder sig inte av något systematiskt verktyg för att uppskatta kundernas upplevda värde utan uppskattningen baseras på tidigare erfarenheter.

Konkurrensanalys

Alfas återförsäljare ställer öppna och raka frågor till kunderna angående konkurrenternas priser och prestanda, varför kunderna kan ses som den största informationskällan vid konkurrensanalys. Företaget avsätter tid för att analysera vilka konkurrenterna är och hur deras produkter fungerar i jämförelse med Alfas produkter. Denna analys sker dock inte systematiskt utan görs "... när så behövs". Respondenten menar att det visserligen krävs koncentrerat arbete för att få en tydlig uppfattning om företagets konkurrenter men att informationen trots allt finns tillgänglig, varför det är möjligt att genomföra konkurrensanalyser.

4.2 Företag Beta

Företag Beta är ett mellanstort företag som agerar i en bransch med relativt låg tillväxt, där företaget uppges ha en relativt liten marknadsandel. Beta säljer sina produkter via återförsäljare.

4.2.1 Inre och yttre faktorer

Priskänslighet

En studie utförd av företaget självt visade att kundernas priskänslighet skilde sig åt beroende på kundens storlek. Det visade sig att de större kunderna i princip ej var känsliga för prisförändringar medan de mindre kunderna var priskänsliga. Därmed menar respondenten att en prissänkning skulle medföra en ökad efterfrågan hos de mindre företagen medan efterfrågan hos de större företagen skulle vara relativt oförändrad. Denna faktor påverkar därmed företagets prisstrategi i relativt stor utsträckning, då de valt att segmentera marknaden och erbjuda billigare produkter till de mindre kunderna och lite mer skraddarsydda lösningar till de större kunderna.

Varumärkeselasticitet

Kunderna är känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken men det gäller enbart slutkunden. Vidare säger respondenten att det påverkar företagets val av prisstrategi i varken stor eller liten utsträckning.

Produktdifferentiering

Respondenten menar att Betas huvudprodukt är differentierad från konkurrenternas genom att produkten är lättare att anpassa efter kundernas behov. Det som gör företagets produkt mer anpassningsbar är att slutprodukten först färdigutvecklas hos kunden, vilket medför att kunden får möjlighet att påverka den sista utvecklingen. Konkurrenterna däremot har valt att levererar en nästan färdig produkt som därmed också är något svårare att anpassa till kundens behov. Respondenten menar att produktdifferentieringen påverkar företagets val av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Switching-costs

Företagets slutkunder har mycket höga switching-costs och orsaken till detta är företagets produkt tar lång tid att implementera hos kunden. Det kan ta allt från tre månader till cirka ett år att genomföra detta vilket medför höga kostnader för kunderna. Respondenten menar att kundernas switching-costs påverkar Betas val av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Dock betonar respondenten att switching-costs ses mer som ett verktyg för att bygga en långvarig relation mellan företaget och

kunden än ett verktyg för att binda fast kunderna. Därmed begränsas möjligheterna att utnyttja kundernas höga switching-costs till att ta ut ett högre pris.

Marknadsandel

Företaget har en relativt låg marknadsandel globalt sett medan de är marknadsledare på den lokala marknaden. Företaget upplever en del juridiska begränsningar till följd av sin position då de inte har möjligheten att sätta priset hur som helst. Vidare menar respondenten att de inte utnyttjar det faktum att de är marknadsledare på den lokala hemmamarknaden vid sin prissättning. Därmed påverkar företagets marknadsandel valet av prisstrategi i varken stor eller liten utsträckning, trots att respondenten anser att det idag skulle vara möjligt för företaget att påverka marknadspriset.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Det är enligt respondenten svårt att uppskatta efterfrågekurvan på den marknad som företaget agerar på. En del av förklaringen ligger i att företaget enbart säljer genom partners och därmed har de inte någon klar insyn i hur kundernas efterfrågan ser ut. Denna begränsade möjlighet att uppskatta efterfrågan påverkar Betas val av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Möjlighet att upptäcka prisförändringar

Respondenten menar att det är ganska enkelt att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna. Vissa av konkurrenterna har valt att publicera sina priser på Internet, medan andra inte gör det. Dock är det inte så svårt för företaget att upptäcka prisförändringar hos de konkurrenter som inte har priserna publicerade, då företaget får den information genom feedback från sina partners. Det är däremot svårt att upptäcka mindre förändringar i konkurrenternas prisstrategi som exempelvis olika rabatter. Enligt respondenten så påverkas företagets prisstrategi dock inte nämnvärt av möjligheterna att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna.

Produktlivscykel

Företagets huvudprodukt befinner sig för närvarande i tidig tillväxtfas. Enligt respondenten så påverkas företagets prisstrategi inte nämnvärt av var i produktlivscykeln som produkten befinner sig.

Kostnader

Beta har relativt låga kostnader gentemot sina konkurrenter, men detta faktum påverkar enbart företagets prisstrategi i liten utsträckning. Enligt respondenten så har företaget inte några skalfördelar i den klassiska meningen. Företaget har i princip inga variabla kostnader utan kostnadsstrukturen består nästan enbart av fasta kostnader. Då företaget i sin utveckling kan låna mycket från tidigare produkter så menar respondenten att vissa experience curve effects kan urskönjas. Dock förhåller det sig inte som så att företagets anställda blir snabbare på att utveckla nya produkter ju

större volymer de utvecklar. Såväl economies of scale som experience curve effects anses påverka valet av prisstrategi i mycket liten utsträckning.

Kapacitetsutnyttjande

Enligt respondenten så har företaget sammantaget varken ett högt eller lågt kapacitetsutnyttjande. Denna faktor påverkar inte heller företags val av prisstrategi.

Varukorg

En mycket liten del av Betas försäljning sker i form av varukorgar. Anledningen till detta är att företaget säljer sina produkter till en partner som i sin tur säljer vidare produkterna till slutkunden. Dessutom så är företaget begränsat rent juridiskt från att sälja vissa typer av varukorgar. Dock bör det nämnas att företags partners i stor utsträckning säljer varukorgar till slutkunden.

4.2.2 Prisstrategi

Företags prisstrategi kan ses som en kombination av marknadsprissättning och prissättning baserad på kundvärde. Respondenten menar att företaget håller koll på vilka priser konkurrenterna sätter och utifrån detta så får de en indikation om vilket pris kunderna kan anses acceptera. Samtidigt försöker företaget till viss del skärma sig från marknadspriset genom att anpassa priserna efter vilket värde som slutkunden och partners erhåller från produkten. Om slutkunden exempelvis gör stora besparingar till följd av en investering i Betas produkt, så kan företaget också ta ut ett högre pris.

4.2.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Enligt respondenten är det begränsat i vilken utsträckning företaget analyserar de kostnader som ligger på respektive produkt. Företaget använder sig inte av någon form av produktkalkylering för att bestämma kostnaderna per styck för att senare använda sig av det då de sätter sina priser. Exempelvis så behöver en produkt med höga utvecklingskostnader inte samtidigt ha ett högt pris. Indirekt finns det en relation mellan kostnaderna och priset på så sätt att om företaget investerar mycket utveckling i en produkt önskar de gärna ta ut ett högre pris för denna. Enligt respondenten så har företaget låga indirekta kostnader då stora delar av de totala kostnaderna kan kopplas till respektive projekt i företaget. Företaget har uppskattningsvis cirka 5 till 8 olika produktfamiljer. Enligt respondenten så använder sig Beta inte av aktivitetsbaserad kostnadskalkylering.

Kundanalys

För att uppskatta kundernas upplevda värde så samlar företaget in information från sina partners och kunder. Den största delen av informationen erhåller företaget i form av feedback från sina partners. Om företaget har ett särskilt område som de önskar undersöka så använder de sig ofta av semistrukturerade intervjuer med partners och kunder. Vidare så inhämtas även information kring vad som skapar värde för kunden ifrån utvecklingsavdelningen samt från marknadsavdelningen. Respondenten menar att vissa försök att uppskatta kundernas priselasticitet genomförts. För cirka två år sedan genomförde företaget en sådan studie vars mål var att undersöka vad som attraherade olika kundsegment samt vilka priser kunderna var beredda att betala. Vidare ville de undersöka hur en prisförändring skulle påverka antalet kunder samt omsättningen. Undersökningen var en kombination av en kvantitativ och kvalitativ studie av kunderna. De analyserade dels försäljningsstatistik och skickade ut enkäter till kunderna och dels genomförde de semistrukturerade intervjuer med några utvalda kunder.

Konkurrensanalys

Företaget får information om sina konkurrenter dels från sina partners och kunder och dels från sekundära källor såsom analysrapporter och hemsidor. Dock så är den primära källan till informationen företagets partners. Företaget har valt att analysera den insamlade informationen produkt för produkt. Enligt respondenten, som är ansvarig för en av företagets produkter, så analyserar vederbörande de konkurrenter som agerar inom denna produktkategori.

4.3 Företag Gamma

Företag Gamma är ett stort företag som agerar i en bransch med relativt stabil tillväxt, där företaget uppges ha en hög marknadsandel. Företaget säljer sina produkter direkt till kunden.

Branschtillväxt

Branschtillväxten är varken hög eller låg enligt respondenten. Vissa år går den ned men som helhet så har branschen en stabil tillväxt. Vidare så påverkas företagets prisstrategi i ganska stor utsträckning av branschtillväxten. Hade branschens utveckling gått åt andra hållet i stället så troligtvis också prisstrategin sett annorlunda ut.

4.3.1 Interna och externa faktorer

Totala efterfrågan och varumärkeselasticitet

Den totala efterfrågan i den bransch där företaget agerar är relativt okänsliga för prisförändringar. Respondenten svarar utifrån företagets huvudprodukt och då denna är relativt gammal och den samtidigt utgör en del av en större slutprodukt så påverkas efterfrågan till stor del av efterfrågan på slutprodukten. Marknaden för slutprodukten innehållande företagets produkt kan sägas vara mättad. Den relativt låga priskänsligheten på marknaden har gjort det möjligt för företaget att ta ut högre pris och det har även gjort det möjligt för företaget att strukturera marknaden bättre genom att företaget kan tillåta sig ha vissa regioner med högre lönsamhet än andra. Däremot så är kunderna på vissa marknader relativt känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken. Kundernas priselasticitet uppges påverka valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Produktdifferentiering

Företagets produkt är relativt differentierad gentemot konkurrenternas produkter. Differentieringen framkommer dels genom den produktteknologi företaget använder sig av men även genom att produkten innehaft en stark ställning på marknaden under en lång tid. Därigenom har kunderna en annan kännedom om Gammas produkt än om konkurrenternas produkter. Vidare menar respondenten att ett tidigt fokus på kvalitet både vad det gäller tillverkning och signalering genom marknadsföring lett till en unik position på marknaden. Därmed anser respondenten att företagets produktdifferentiering påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Switching-costs

Enligt respondenten så medför den produktkategori Gamma säljer generellt ganska höga switching-costs för kunderna. Anledningen till detta är att produkten är säkerhetsrelaterad varför kunderna vanligen blir mer försiktiga med att byta leverantör. Det faktum att företaget ofta skriver långa kontrakt med kunderna samt att kunderna ofta deltar i produktutvecklingen, bidrar ytterligare till att switching-costs är höga. Respondenten anser att kundernas switching-costs påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Marknadsandelar

Företaget har en hög marknadsandel globalt sett och i Västeuropa är marknadsandel mycket hög. Sammantaget bedömer respondenten att Gamma är marknadsledare globalt sett med cirka 50 % av världsmarknaden. Respondenten menar att Gamma försöker använda sin marknadsledarposition för att hålla uppe marknadspriserna. Dock håller företagets möjligheter att styra prisnivån på att minska, då det har kommit nya aktörer på marknaden som är duktiga på att kopiera den grundteknik som företaget har till en låg kostnad. Detta gör att företaget ej har möjlighet att sätta vilket

pris som helst utan till viss del måste anpassa sig efter sina konkurrenters priser. Respondenten menar att företagets stora marknadsandel trots allt påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Möjlighet att uppskatta efterfrågan

Inom vissa marknader menar respondenten att det är relativt enkelt att uppskatta kundernas efterfrågan. Anledningen till detta är att kunderna på dessa marknader tar fram bra prognoser kring hur mycket de förväntar sig att sälja. Vidare finns det även ett antal institut som tar fram prognoser. Dessa två källor sammantaget utgör ett bra statistiskt underlag för att uppskatta efterfrågan. Dock täcker dessa källor vanligen enbart Europa och USA vilket oftast gör det svårare att göra uppskattningar på de nyare marknaderna, som exempelvis Asien. Därför gör respondenten bedömningen att det sammantaget varken är svårt eller enkelt att uppskatta efterfrågan hos kunderna. Denna faktor påverkar dock Gammas val av prisstrategi enbart i liten utsträckning.

Möjlighet att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna

Respondenten anser att det är relativt enkelt för företaget att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna, då branschen är relativt öppen och företaget därigenom har bra koll på vilka priser som konkurrenterna sätter. Företaget erhåller den största delen av informationen kring konkurrenternas priser genom kunderna men de får även en del från offentligt material såsom prislister. Enligt respondenten finns det mycket information att tillgå och svårigheten ligger i stället i att tyda denna information. Denna faktor uppges påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Produktlivscykeln

Respondenten bedömer att företagets huvudprodukt ligger någonstans mellan mognadsfas och avtagsfas. Respondenten menar att företaget försöker anpassa prisstrategin efter var i livscykeln produkten befinner sig. Anledningen till detta är att produkten befinner sig i den senare delen av produktlivscykeln på företagets viktigaste marknader men är i snabb expansion på kommande marknader. Därför satsar företaget mycket på den snabbt expanderande marknaden genom att tillämpa en expansiv prisstrategi. På den befintliga marknaden försöker företaget ”mjölka kossan” som respondenten uttryckte sig. Sammantaget menar därför respondenten att i vilken fas av produktlivscykeln företagets produkter befinner sig i påverkar företagets prisstrategi i mycket stor utsträckning.

Kostnader

Enligt respondenten har Gamma ganska låga kostnader relativt sina konkurrenter och anledningen till detta är att de har byggt upp en rationell produktion med låga styckkostnader. Företaget upplever även stora skalfördelar eftersom de under lång tid byggt upp en stor produktionsapparat. Företaget har dock inte längre några direkta experience curve effects eftersom produktionen har pågått ett tag. Respondenten

menar att varken företagets kostnader gentemot konkurrenterna, företagets skalfördelar eller experience curve effects påverkar valet av prisstrategi.

Kapacitetsutnyttjande

Företaget har högt kapacitetsutnyttjande och förra året nådde de fullt kapacitetsutnyttjande. Detta påverkar dock inte prisstrategin i någon större utsträckning.

Varukorg

Företagets huvudprodukt säljs i liten utsträckning som en varukorg. Det har dock blivit vanligare att de kombinerar produkten med komplement. Vidare så har det blivit vanligt för företaget att sälja sina nya produkter som en varukorg.

4.3.2 Prisstrategi

Gamma använder sig idag av marknadsledarprissättning, medan de samtidigt håller koll på hur konkurrenterna prissätter sina varor. Enligt respondenten så håller prisstrategin på att bli mer betydelsefull för företaget eftersom de säljer en större andel av sina produkter till eftermarknaden. Anledningen till detta är att en ny teknik har introducerats vilket lett till att företaget säljer en stigande andel av denna teknik till förmarknaden. Företaget prissätter inte efter sina kostnader utan kostnaderna fungerar enbart som prisgolv.

4.3.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Företaget använder sig enligt respondenten av någon typ av standardkalkyl. Kalkylen varierar dock något mellan olika divisioner inom företaget. Vidare menar respondenten att de olika varianterna av huvudprodukten är så pass lika varandra att det inte behövs någon mer avancerad kalkylmodell för att beräkna styckkostnaderna. Enligt respondenten har företaget uppskattningsvis höga indirekta kostnader och en handfull olika produktfamiljer, där varje produktfamilj består av ett antal olika varianter. Företaget använder sig inte av aktivitetsbaserad kostnadskalkylering men enligt respondenten så använder de sig till viss del av den aktivitetsbaserade logiken.

Kundanalys

Företaget bedriver ingen systematisk undersökning av vad som skapar värde för kunden. Dock så gör kunderna olika utvärderingar av sina underleverantörer, däribland Gamma. Utifrån dessa utvärderingar kan företaget inhämta information kring vad kunderna värdesätter. Dessutom rankar också kunden de olika underleverantörerna och god rankingen leder till goda avtal. Enligt respondenten så

försöker företaget inte uppskatta priskänsligheten hos sina kunder genom att göra olika beräkningar. Enligt respondenten så har de ändå en god förståelse för vilka marknader som är priskänsliga och vilka som inte är det.

Konkurrensanalys

En av de viktigaste informationskällorna till företagets konkurrensanalys är de olika mässor som hålls ett antal gånger per år, då företaget där har möjlighet att få reda på vad konkurrenternas nästa steg blir och hur långt de har kommit med ny teknik. Vidare så använder de sig av sitt kontaktnät med kunder och leverantörer för att inhämta information kring konkurrenternas priser och strategiska val. Förutom denna information så studerar företaget även hur många patent som konkurrenterna söker.

4.4 Företag Delta

Företag Delta är ett litet företag som agerar i en bransch med mycket hög tillväxt, där företaget uppges ha en ganska stor marknadsandel. Delta säljer sina produkter direkt till kunden.

4.4.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet

Då Deltas huvudprodukt utgör en sådan liten del och kostnad av den slutprodukt företagets kunder producerar, menar respondenten att kundernas totala efterfrågan är relativt okänslig för prisförändringar. Denna faktor påverkar Deltas val av prisstrategi i mycket liten utsträckning.

Kundernas varumärkeselasticitet

Respondenten menar att varumärket inom business-to-business spelar mindre roll än inom konsumentmarknader, vilket leder till att företagets kunder är känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken. Snarare än att välja leverantör efter varumärke menar respondenten att kunderna söker leverantörer som erbjuder konkurrenskraftiga priser, erbjuder en hög kvalitet och kan leverera i rätt tid. Även denna faktor anses påverka valet av prisstrategi i mycket liten utsträckning.

Produktdifferentiering

Huvudproduktens elektriska koncept är relativt standardiserad. Respondenten menar att Delta försöker hitta nya tekniska lösningar för att öka differentieringen gentemot företagets konkurrenter, något som dock är svårt att genomföra. Därmed anses produktdifferentieringen i vanliga fall påverka valet av prisstrategi enbart i relativt liten utsträckning. Respondenten betonar dock att de gånger företaget lyckats ta fram

unika produkter så påverkar produktdifferentieringen valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Switching-costs

Respondenten menar att kundernas switching-costs är relativt höga då de måste lära sig om produkten och mycket teknisk information behöver föras över mellan köpare och säljare. Det tar därför upp till två projekt innan de två parterna känner varandras organisationer, varför det kan bli kostsamt för kunden att byta leverantör. Dock är switching-costs lägre på vissa marknader, exempelvis den asiatiska, där priskänsligheten är högre. Sammantaget anser respondenten att kundernas switching-costs påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Marknadsandelar

Företaget är idag bland de 3-4 största aktörerna i branschen. Respondenten menar att det inte finns någon konkurrent som har en så dominerande ställning att den kan fungera som prisedare. Marknadsandelen påverkar valet av prisstrategi varken i stor eller liten utsträckning.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Då det finns många analysföretag som arbetar med företagets kunder menar respondenten att det är relativt enkelt att uppskatta den kommande efterfrågan. Det finns visserligen en viss osäkerhet i prognoserna då vissa av kundernas slutprodukter kan sälja sämre än väntat med följden att Delta försäljning till dessa kunder blir mindre. Vanligen stämmer dock prognoserna relativt väl. Respondenten menar även att möjligheten att uppskatta efterfrågan är av mindre betydelse vid prisbeslutet, då Delta är flexibelt och har goda möjligheter att snabbt ställa om i produktionen.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Respondenten menar att det är svårt att göra jämförelser mellan, och få insyn i konkurrenternas prissättning. Kunderna kan ge vissa upplysningar om konkurrenternas prisnivåer men dessa uppgifter är mycket osäkra då sanningshalten i kundernas information kan vara låg. I stället görs vissa bedömningar utifrån den försäljning Delta gör. Om kunderna accepterar ett pris torde det priset vara relativt likt det pris konkurrenterna erbjuder. Det finns dock alltid en osäkerhet i bedömningarna; ”Att veta säkert är en annan sak”. Denna faktor påverkar Deltas val av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Produktlivscykeln

Deltas huvudprodukt följer den livscykel där företagets kunders produkter befinner sig och respondenten uppskattar att den idag är i en sen tillväxtfas. Då företaget i viss utsträckning försöker differentiera sina priser över produktlivscykeln så anser respondenten att denna faktor påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Kostnader

Deltas kostnader är något högre än konkurrenternas genomsnittliga kostnader varför företagets produkter även prissätts något högre. Respondenten ser dock inga större problem med detta då företaget säljer på leveranssäkerhet och kvalitet snarare än på produktpris. Kostnaderna påverkar Deltas val av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Respondenten menar att företaget producerar för små volymer för att några större skalfördelar ska framkomma. Däremot anses företaget ha experience curve effects vilket respondenten även menar påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Kapacitetsutnyttjande

Koncernen som helhet har ett mycket högt kapacitetsutnyttjande vilket innebär att även Delta kan ta del av de economies of scales som koncernen i stort har, då de gemensamma kostnaderna slås ut på en hög utnyttjandegrad. Prisstrategin påverkas i relativt stor utsträckning av denna faktor.

Varukorg

Även om det idag är en relativt liten del av Deltas försäljningen som sker i varukorgar så ökar den stadigt och företaget försöker att ytterligare öka denna försäljning. Respondenten menar att företaget är ensamt om att kunna erbjuda den huvudprodukt Delta tillverkar tillsammans med de andra produkter som koncernen producerar. Genom att företaget är unikt med detta erbjudande är försäljning i varukorgar en mycket intressant strategi inför framtiden.

4.4.2 Prisstrategi

Kostnaden är själva basen för Deltas prissättning. Kunden vet på ett ungefär vad standardprodukterna kostar och det är därmed enkelt för kunderna att jämföra Deltas priser med konkurrenternas. På grund av kundernas insyn i säljarnas kostnader väljer Delta vanligen att presentera företagets kostnadskalkyl för kunden, för att på så sätt bättre kunna motivera det föreslagna priset. Respondenten menar att kostnaderna i hög grad bestämmer priset då priset sätts först efter att kostnaderna har beräknats. Detta görs eftersom det annars skulle finnas risk för att ”gå bort sig”. Utöver denna strategi använder sig företaget även av att ta ut högre pris på unika produktlösningar som skapar ett mervärde för kunden. I de fall produktlösningen exempelvis skapar enklare logistik eller erbjuder starka garantier för kunden kan ett högre pris tas ut. Slutligen försöker företaget även att differentiera priset över tiden, vilket innebär att Delta försöker ta in så stora intäkter som möjligt i början av projekten för att på så sätt minska företagets risk. Om det visar sig att kunden efter en tid efterfrågar fler produkter kan priset sänkas med fortsatt bibehållen marginal, sett över hela

projektiden. Respondenten menar att kunderna uppskattar denna prisdifferentiering då de vet att priset kommer att sjunka i takt med att priset på deras egna produkter sjunker.

4.4.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Enligt respondenten så har företaget relativt höga indirekta kostnader. Vad det gäller utvecklingskostnader så kan de delas upp i två delar var den ena kan härröras direkt till ett visst projekt och den andra delen kan härröras till grundforskning. De utvecklingskostnader som tillhör projektet tillfaller automatiskt den produkt som utvecklas i projektet. Kostnader till följd av grundforskning är en del av företagets overhead-kostnader enligt respondenten. Enligt respondenten är det stor skillnad mellan de olika produkterna och företaget använder sig inte av aktivitetsbaserad produktkalkylering. Respondenten betonar dock att de har mycket bra koll på vad varje produkt kostar.

Kundanalys

Delta använder sig inte systematiskt av analysverktyg för att analysera kunderna. Respondenten menar att företaget försöker göra en viss bedömning av kundernas upplevda värde, framförallt vad gäller de unika erbjudanden Delta erbjuder, men att denna bedömning ej sker systematiskt. Företaget räknar inte heller på kundernas priselasticitet utan försöker i stället uppskatta vilket pris kunderna anser vara rimligt. Respondenten menar att detta pris först går att uppskatta vid själva prispförhandlingen. Möjligheterna att genomföra omfattande kundanalyser begränsas även av det faktum att kunderna ofta kräver in offerter med mycket kort varsel varför företaget främst får förlita sig på tidigare erfarenheter och intuition.

Konkurrensanalys

Respondenten menar att just konkurrensanalys är av största vikt för Delta men att det samtidigt är relativt svårt att genomföra. Inhyring av externa analysföretag har skett vid något enstaka tillfälle. Utöver detta kontrollerar företaget konkurrenternas hemsidor, läser om dem i tidningar samt analyserar deras produkter för att se hur konkurrenternas tekniska lösningar ser ut. Respondenten betonar dock att det, med undantag för teknikanalysen, vanligen handlar om gissningar.

4.5 Företag Epsilon

Företag Epsilon är ett mellanstort företag som agerar i en bransch med relativt hög tillväxt, där företaget har en ganska stor marknadsandel. Företaget säljer sina produkter via återförsäljare.

4.5.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet

Respondenten menar att kunderna givetvis har en prisgräns men att det ändå inte är priset som är den avgörande faktorn vid köpet. I stället värderar kunden andra faktorer, som exempelvis att förkorta upplärningstiden för ingenjörerna, högre. Samtidigt kan inte Epsilons huvudprodukt prissättas alltför högt över marknadspriset, då de i så fall skulle få minskad försäljningsvolym. Denna faktor påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Kundernas varumärkeselasticitet

Epsilon arbetar med relationsförsäljning, vilket medfört att kunderna ofta är trogna företaget. Visserligen finns det en prisgräns men överlag så byter existerande kunder inte gärna leverantör. Även denna faktor uppges påverka valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Produktdifferentiering

Huvudprodukten är standardiserad och differentieringen sitter i stället i kringsservice som bland annat består av support, kursutbud och starta-opp-hjälp. Då respondenten anser att Epsilon är unika med dessa erbjudanden har de även möjlighet att ta ut ett något högre pris än vad konkurrenterna gör. På grund av detta anser respondenten att produktdifferentieringen påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Switching-costs

Då kunden måste lägga mycket tid på utbildning och inläring kring Epsilons produkter för att kunna ha användning av dem, uppstår höga switching-costs. Kunderna måste också införskaffa särskild mjukvara och speciella reservdelar vilket ytterligare medför höga kostnader vid byte till annan leverantör. Respondenten menar att det kan ta flera år för en kund att bygga upp sitt kunnande kring ett nytt fabrikat. Kunderna blir alltså starkt knutna till leverantören vilket medför att Epsilon kan ta ut ett högre pris på sin produkt än vad som annars skulle ha varit möjligt. Därmed anser respondenten att kundernas switching-costs påverkar företagets val av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Marknadsandelar

Epsilon har idag cirka 20 % av marknadsandelarna vilket medför att de är den tredje största aktören i branschen. Totalt har företaget omkring tio konkurrenter varav fyra anses vara huvudkonkurrenter. Marknadsandelen anses dock påverka valet av prisstrategi endast i relativt liten utsträckning.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Epsilon har femtio säljare och sju produktchefer som försöker scanna av marknaden, vilket respondenten anser kan tyda på att det är relativt svårt att bedöma efterfrågan. Företaget använder sig i stor utsträckning av statistik för att få fram trender på olika produkter. De prognoser som sammanställs med hjälp av statistik och säljarnas uppgifter bedöms av respondenten vara tämligen korrekta. Denna faktor påverkar dock inte prisstrategin i någon större utsträckning.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Branschen är relativt öppen då en majoritet av aktörerna på marknaden har officiella prislistor som kan studeras. Om justeringar av dessa prislistor görs är det därför enkelt att upptäcka dessa. Möjligheten att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna anses påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Produktlivscykeln

Epsilons huvudprodukt befinner sig idag under en tillväxtfas. Företagets prisstrategier påverkas av i vilken del av produktlivscykeln de olika produkterna befinner sig då företaget ofta vill ta ut ett högre pris mot slutet av produktlivscykeln för att så snabbt som möjligt fasa ut produkten. Detta innebär dock inte att företaget tar ut ett lågt pris i början av produktens livscykel utan när en ny produkt lanseras så sätter företaget ungefär samma pris på denna som på den äldre produktgenerationen.

Kostnader

I och med att Epsilon erbjuder ett större utbud av service och support än sina konkurrenter är även företagets kostnader något högre än branschgenomsnittet. De höga kostnaderna för service och support kompenseras till viss del med att Epsilons huvudleverantör har tillverkning i Asien och därmed lägre produktionskostnader. Sammantaget innebär detta att Epsilons priser i stort ligger jämt med huvudkonkurrenternas priser medan några av de mindre aktörerna på marknaden erbjuder lågprisalternativ. Dessa mindre konkurrenter riktar sig dock till andra kundsegment än vad Epsilon gör varför företaget inte behöver pressa priserna för att behålla sina marknadsandelar. Respondenten menar att företagets kostnader relativt konkurrenternas kostnader påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Eftersom Epsilon inte har någon egen produktion, utan köper in produkter från externa företag, så uppstår ingen direkt economies of scale. Eftersom Epsilons del i

huvudleverantörens totala produktion är mycket liten så menar respondenten att någon experience curve effect knappt uppkommer, ens i indirekt form.

Kapacitetsutnyttjande

Respondenten anser att Epsilon har ett högt kapacitetsutnyttjande men menar samtidigt att företaget med dagens organisation kunna expandera försäljningen till nya marknader utan att spränga igenom kapacitetstaket. Denna faktor påverkar dock inte valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Varukorg

Upp till 75 % av företagets försäljning sker genom att företaget säljer ett koncept bestående av flera varor snarare än en produkt åt gången, vilket respondenten menar skiljer Epsilon från många av konkurrenterna.

4.5.2 Prisstrategi

På de marknader där företaget är marknadsledande försöker Epsilon att styra priset för att därmed kunna ta ut ett högre pris, medan de på marknader där de har lägre marknadsandelar följer prisledarens prisnivå. Priset beräknas inte nödvändigtvis utifrån vilka kostnader företaget har, utan primärt måste företaget bedöma vilket pris som kan fungera på marknaden. Visserligen fastslås vilket täckningsbidrag produkterna måste ha men fokus ligger på marknads- snarare än kostnadsprissättning.

4.5.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Företaget baserar en del av sin kostnadsanalys på täckningsbidraget på produkterna. Täckningsbidraget för produkterna beräknas genom att ta försäljningspriset subtraherat med inköpspriset och hemtagningskostnader. Kostnader för exempelvis försäljnings- och marknadsavdelningen läggs dock inte på produkterna utan presenteras först då företagets samlade resultat beräknas. Företaget använder sig utav fördelningsnycklar för att se hur mycket resurser som läggs på varje produktområde. Därmed kan en lönsamhetsgrad för varje produktområde tas fram. Kostnadsberäkning sker med hjälp av självkostnadskalkyler och de använder sig därför inte av aktivitetsbaserad kostnadskalkylering.

Kundanalys

Företaget använder sig av ett institut som sammanställer branschens samtliga aktörers försäljningssiffror vilket respondenten menar är ett bra verktyg för att bedöma den egna positionen på marknaden. Samtidigt gäller dessa siffror enbart historiska värden. Företaget kategoriserar sina kunder i olika nivåer för att få en bättre bild av vilka

priser som kan erbjudas vilka kunder. Generellt tas högre priser ut till de mindre kunderna än till de större. Däremot så räknar man inom Epsilon inte på exempelvis kundernas priselasticitet, utan går i stället ofta efter känsla. Genom att använda sig av en kundtillfredsställelseanalys försöker företaget att uppskatta kundernas upplevda värde av företagets produkter. Med hjälp av studien kan företaget se vilka mervärden hos produkterna som kunderna uppskattar mest. Epsilon räknar även på kundernas kostnader vid ett inköp av företagets produkter, främst av den anledningen att kunden enklare ska kunna se varför han ska köpa produkten av just Epsilon.

Konkurrensanalys

Respondenten menar att det inte är helt enkelt att skapa sig en tydlig bild av Epsilons konkurrenter. Arbetet kräver mycket tid. Viss information insamlas från Epsilons huvudleverantörer som med sina stora organisationer har relativt goda möjligheter att ta fram information om Epsilons konkurrenter. Företaget har också utvecklat en databas där all ny information om Epsilons konkurrenter, vare sig det är små eller stora nyheter, matas in för att därigenom bli mer lättillgängliga. De uppgifter som kunderna delar med sig av kring företagets konkurrenter bedömer respondenten vara relativt trovärdig, då Epsilons strategi bygger på långvariga relationer med företagets kunder.

4.6 Företag Zeta

Företag Zeta är ett litet företag som agerar i en bransch med låg tillväxt, där företaget har en ganska liten marknadsandel. Företaget säljer sina produkter direkt till kunden.

4.6.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet

De produkter företaget säljer är relativt beroende av vissa externa faktorer på marknaden som i sin tur påverkar kunderna. Dessa externa faktorer är framförallt regulatoriska företeelser som kan hindra vissa potentiella kunder för att köpa företagets produkter. Respondenten menar att när dessa regulatoriska problem är borta och företagen väl väljer att börja använda sig av den typ av produkt som Zeta producerar så är den totala efterfrågan relativt okänsliga för prisförändringar, något som påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Kundernas varumärkeselasticitet

Respondenten menar att när en kund väl bestämt sig för att börja använda den typ av produkt som Zeta tillverkar så vill de vanligen använda sig av ett etablerat varumärke som står för kvalitet. Priset är därmed mindre viktigt. Kunderna är vanligen trogna det

företag från vilket de väljer att inledningsvis inhandla produkterna. Denna faktor påverkar valet också valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Produktdifferentiering

Zetas produkt skiljer sig från konkurrenternas genom att kunderna hyr produkten av företaget medan de hos konkurrenterna måste köpa den. Respondenten menar att Zetas produkt enbart påverkar kundernas rörliga kostnader medan konkurrenternas produkter påverkar kundernas fasta kostnader. Denna differentiering är mer eller mindre kärnan i företagets prisstrategi och påverkar följaktligen valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Switching-costs

I förhållande till vad en nyinvestering kostar kunderna anser respondenten att kundernas switching-costs är att betrakta som relativt låga. Samtidigt kan kunderna dra sig för att byta leverantör då de anser det vara arbetsamt att bygga upp kompetens och specialfunktioner på nytt. Genom att kontinuerligt utveckla produkten till en låg kostnad hoppas respondenten att kundernas switching-costs ska bli högre.

Marknadsandelar

Företagets marknadsandelar skiljer sig betänkligt åt mellan olika marknader. På den marknad som företaget fokuserar mest på idag uppgår marknadsandelarna till någon procent. Inom branschen finns det fyra-fem aktörer som har stora marknadsandelar men Zeta hör inte till dessa. Marknadsandelen anses heller inte påverka valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Då efterfrågan på Zetas produkter är så starkt knuten till regulatoriska situationer på marknaden, menar respondenten att företaget genom att läsa nyheter och träffa potentiella kunder bilda sig en uppfattning kring vilka marknader som bör vara enkla eller svåra att nå. Respondenten menar att företaget vet hur regelverket på en viss marknad bör se ut för att Zeta ska ha möjligheter att slå sig in på marknaden och därmed blir det även ganska enkelt att uppskatta efterfrågan. Denna faktor uppges påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

De flesta medarbetarna vid Zeta har någon sorts historisk relation med företagets konkurrenter varför de har en relativt tydlig bild av hur deras prissättning ser ut. Information kring konkurrenternas priser insamlas även i stor utsträckning från företagets kunder och respondenten bedömer dessa uppgifter som trovärdiga i de flesta fall. De goda möjligheterna att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna anses påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Produktlivscykeln

I viss utsträckning förändras prissättningen i takt med produktlivscykeln. Då produkten börjar bli etablerad kan företaget ta lite större risker med prissättningen, exempelvis genom att ta ut lägre priser. Framförallt tidigare så kunde en ny produkt prissättas högre än en mogen produkt men idag försöker företaget att hålla jämnare priser, varför produktlivscykeln inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Kostnader

Eftersom företaget inte prissätter efter sina kostnader utan snarare utifrån kundernas nytta menar respondenten att de relativt låga kostnader företaget har inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning. Eftersom kostnaderna per producerad enhet sjunker i takt med att volymen ökar anser dock respondenten att förekomsten av economies of scale påverkar Zetas prisstrategi i mycket stor utsträckning i så måtto att kunder som beställer större volymer erbjuds lägre priser. Företaget utgår ofta från en äldre produkt då nya produkter ska utvecklas. Då de har med sig ett kunnande från den tidigare produktutvecklingen sker därför utvecklingen av den nya produkten snabbare och därmed anser respondenten att företaget har experience curve effects vilket även påverkar valet av prisstrategi.

Kapacitetsutnyttjande

Respondenten menar att Zeta har teknisk kompetens för att expandera relativt snabbt och bedömer därför att dagens kapacitetsutnyttjande är ganska lågt, ett faktum som dock inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Varukorg

Ibland har företaget sålt varukorgar bestående av flera olika produkter men vanligen efterfrågar kunderna enbart den ”slimmade” kostnadsbesparande huvudprodukten. Respondenten menar att företaget önskar att en större del av försäljningen bestod av varukorgar men att de inte nått dit idag.

4.6.2 Prisstrategier

Fram till nu har prisstrategin varit anpassad efter priserna på de marknader företaget agerat på. Respondenten menar att företaget idag kan ha ”... plockat de flesta frukterna” inom det marknadssegment man inriktat sig på och därför planerar företaget att under den närmsta framtiden använda sig av mer aggressiva prisstrategier än vad de gjort tidigare. Detta i form av att erbjuda mer produkter till ett lågt pris samt skala av vissa produkter som kan prissättas lägre. Anledningen till dessa nya strategier är att företaget snabbt vill ta marknadsandelar i förhoppningen om att de nya kunderna ska upprätthålla relationen till Zeta under en lång tid. Det övergripande

målet med valet av prisstrategi är därför att "... expandera företaget och tjäna mer pengar".

4.6.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Respondenten menar att företaget fördelar ut samtliga kostnader på produkterna men att kostnaden per enskild producerad vara inte beräknas. Företaget använder sig inte aktivitetsbaserad kostnads kalkylering.

Kundanalys

Zeta använder sig inte av externa analysföretag för att bilda sig en uppfattning kring kunderna utan åker i stället ut och träffar de potentiella kunderna för att därigenom få en uppfattning om hur marknaden fungerar. Ibland kan företaget gå igenom statistiska rapporter men det tillhör undantagen. Genom feedback från kunderna anser respondenten att företaget får en bild av kundernas upplevda värde. Denna uppföljning sker dock inte strukturerat utan genomförs "... mer från höften" av företagets säljare. Vid vissa tillfällen försöker företaget även beräkna kundernas priselasticitet men respondenten kan inte mer utförligt beskriva hur dessa beräkningar har gått till. Sammantaget anser respondenten att kundanalys är relativt enkelt att genomföra.

Konkurrensanalys

Företaget genomför inte någon systematisk analys av sina konkurrenter utan förlitar sig i stället på information från kunder, säljare samt de anställdas tidigare erfarenheter från de konkurrerande företagen.

4.7 Företag Eta

Företag Eta är ett stort företag som agerar i en bransch med mycket hög tillväxt, där företaget har en stor marknadsandel. Företaget säljer sina produkter direkt till kunderna.

4.7.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet och varumärkeselasticitet

Respondenten bedömer att den totala efterfrågan är känslig för prisförändringar och samma bedömning görs även av kundernas känslighet för prisskillnader mellan olika

varumärken. Båda dessa faktorer anses också påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Produktdifferentiering

Företagets produkter är differentierade genom att företaget har ett stort kontaktnätverk av kunder och kundernas kunder vilka alla känner till hur företagets produkter fungerar, vilket inte alla konkurrenter har. Företaget ligger också långt framme i teknikutvecklingen och kan därmed ofta erbjuda nya, moderna produkter snabbare än vad många av konkurrenterna kan. Produkterna har ofta bättre funktionalitet än konkurrenternas produkter men därmed blir de även något dyrare, vilket medför att de kundsegment som efterfrågar mindre funktionalitet väljer andra leverantörer. Produktdifferentieringen anses påverka valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Switching-costs

Respondenten menar att det är kostsamt för kunderna att arbeta med Etas produkter. Kunderna har utvecklat applikationer, testmetoder och arbetsmetodik som passar just företagets produkter vilket medför att kostnaderna för att byta leverantör kan bli mycket höga, då applikationerna måste förändras och kunderna måste lära sig den nya arbetsprocessen från början. Respondenten menar dock att företaget inte försöker utnyttja kundernas höga switching-costs genom att låsa in dem då kunderna skulle upptäcka detta och ej välja företaget vid nästa produktgeneration; "Sådant sprider sig inom industrin". Därmed kan företaget inte utnyttja kundernas höga switching-costs vid prissättningen.

Marknadsandelar

Vad gäller huvudprodukten har företaget högst marknadsandel i branschen, vilken ligger på 50-60 %. Företaget har framförallt en huvudkonkurrent och utöver detta företag finns fyra till fem mindre konkurrenter som inom ett par års sikt på allvar kan komma att konkurrera på marknaden. Marknaden växer mycket kraftigt och företaget vill vara med i skjutsen uppåt. Om de prissätter för högt underlättar de för andra företag att komma in som lågprisaktörer på marknaden. Därmed anser respondenten att marknadsandelen enbart påverkar valet av prisstrategi i relativt liten utsträckning.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Marknaden växer mycket snabbt, enligt uppskattningar över 100 % per år under ett par år framöver. Alla analysföretag har dock olika estimat vilket gör det svårt att vara säker på uppskattningarna. Företagets primära kundgrupper tillhör det relativt kräsna kundsegmentet och även här görs mycket olika bedömningar om i vilken utsträckning efterfrågan kommer att förändras under de närmaste åren. Respondenten anser att denna faktor påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Respondenten menar att det är svårt att upptäcka prisförändringar eftersom det inte riktigt går att lita på kundernas prisuppgifter kring vilka priser de blivit erbjudna av konkurrenterna. Det är alltid ett spel mellan säljare och köpare där det är svårt att lita på den information som ges. Respondenten menar att denna osäkerhet främst visar sig inom business-to-business då det inom konsumentmarknader vanligen finns en helt annan öppenhet. ”Information flödar, men vad är sant och inte sant?” Möjligheterna att upptäcka efterfrågan bedöms påverka valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Produktlivscykeln

Etas huvudprodukt befinner sig idag i en tidig tillväxtfas. Respondenten menar att prisstrategin kommer att förändras i takt med att produktlivscykeln förändras. Idag är den produktkategori företaget producerar relativt ny, dyr och avancerad men framöver kommer troligen även billigare produkter tillverkas, en utveckling som behöver mötas med nya prisstrategier. Produktlivscykeln påverkar därför valet av prisstrategi i mycket stor utsträckning.

Kostnader

Respondenten bedömer att Etas kostnader varken är högre eller lägre än konkurrenternas. Kostnaderna påverkar företagets val av prisstrategi i stor utsträckning men respondenten betonar att kostnadernas roll i prissättningen främst är att fungera som ett kontrollverktyg av priset. Företaget sätter alltså initialt ett pris och kontrollerar sedan detta pris med kostnaderna för att se så att priset åtminstone täcker kostnaderna. Då Eta har fasta forsknings- och utvecklingskostnader blir kostnaderna därför inte högre för att volymen ökar, varför företaget försöker sälja så stora volymer som möjligt. Därför menar respondenten att economies of scale påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Företaget ser även experience curve effects, då ny teknologi vanligen bygger på företagets grundteknologi. Denna faktor anses påverka valet av prisstrategi i mycket stor utsträckning.

Kapacitetsutnyttjande

Kapacitetsutnyttjandet bedöms vara högt, vilket dock inte påverkar valet av prisstrategi mer än i liten utsträckning.

Varukorg

En relativt stor del av företagets försäljning sker genom att erbjuda kunderna en varukorg bestående av flera olika produkter. Företaget presenterar en ”road map” av produkter för kunden så att denne ska se att företaget har produkter att erbjuda för olika marknadssegment. Kunden ska se att om den väljer att starta med en viss produkt så kan företaget sedan erbjuda ytterligare produkter i form av uppdateringar

eller nya produkter. Vanligen så säljer företaget enbart en eller två produkter åt gången men samtidigt så "säljer" de på att de kan erbjuda en bred varukorg.

4.7.2 Prisstrategi

Respondenten menar att det framförallt är marknaden, och därmed konkurrenterna, som styr valet av prisstrategi. Grunden för Etas prissättning är därför att följa konkurrenternas prisnivåer. Företaget har en aggressiv konkurrent som ofta sänker priserna, varför företaget måste följa efter för att inte tappa marknadsandelar. Respondenten menar att konkurrenten är mycket duktig på att marknadsföra sig, varför företaget måste vara snabba på att reagera. Företaget följer dock inte konkurrentens priser i alla lägen utan försöker på olika sätt differentiera prissättningen. Detta bland annat genom att i vissa fall sätta ett lågt pris på produkten för att snabbt öka volymen och marknadsandelen. Respondenten betonar dock att företaget måste vara försiktigt i kontakten med nya kunder. Om ett mycket förmånligt pris erbjuds dessa finns risken att information kring detta pris sprider sig till företagets storkunder, vilka i normala fall erbjuds lägre priser. Slutligen prissätter företaget även varukorgar snarare än enskilda produkter i vissa fall.

4.7.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Företaget utgår från kostnadsbudgeten och tar beslut kring hur stora kostnader som ska fördelas på respektive produkt. Företaget har i stort sett bara utvecklingskostnader varför det framförallt är denna som läggs ut på produkterna. Respondenten anser att overhead-kostnader utgör en mycket liten andel av företagets totala kostnader och vidare menar respondenten att företaget använder sig av aktivitetsbaserad kostnads kalkylering. Eta har idag mellan 5 och 10 olika produkter på marknaden.

Kundanlys

När företaget ska försöka uppskatta efterfrågan får de dels in information från kunderna själva. Ju mer detaljerade kunderna är, om exempelvis förväntad volym, desto bättre pris kan de bli erbjudna. Viss information kring efterfrågan kan även fås från kundernas kunder. Genom att få information från dessa kan företaget bättre bestämma vilka produkter företaget bör leverera till sina kunder. Även externa analysföretag lämnar rapporter kring marknadstillväxt, försäljningspriser i affärer och dylikt men respondenten betonar att alla framtida uppgifter bedöms som osäkra. Företaget försöker också få fram information kring vad kunderna uppfattar som värdeskapande. Samtidigt menar respondent att företaget kan bli betydligt bättre på detta. "Detta visar på komplexiteten vid business-to-business. Beroende på vem man diskuterar med får man hålla fram olika värden". Företaget använder sig dock inte av

några systematiska metoder för att kontrollera vad kunderna uppfattar som värdeskapande. Företaget använder sig inte heller av några metoder för att beräkna kundernas priselasticitet. ”Om företaget hade haft informationen från början, att om vi sätter det här priset så säljer vi såhär många, så kunde det ha fungerat. Problemet är att kunden själv sällan har denna information och därför blir det i stället godtyckliga antaganden.” Det är även svårt att beräkna kundernas kostnader eftersom kunderna inte ger företaget full insikt i deras kostnadsstrukturer. Om kunderna skulle erbjuda full insikt så skulle företaget känna till deras marginaler, något som kunderna inte skulle uppskatta. I stället blir det därför uppskattningar.

Konkurrensanalys

Även en del av den information som företaget insamlar kring företagets konkurrenter fås från kunderna, då dessa ibland nämner vilka priser företagets konkurrenter har erbjudit. Respondenten betonar dock att denna information måste filtreras då kunderna kan ge felaktig information om företagets konkurrenter i syftet att förhandla fram ett bättre pris. Om samma information ges av flera kunder oberoende av varandra kan sanningsvärdet anses vara högre. Företaget köper också in information från externa marknadsanalytiker men den information som fås från dessa berör främst hur exempelvis konkurrenternas priser och produkter ser ut idag snarare än hur den kommer att se ut i framtiden. Marknadsanalytiker kan dock skapa en bild av vilka konkurrenterna är och hur deras utveckling ser ut. Viss information kan även insamlas vid mässor, konkurrenternas hemsidor och konkurrenternas marknadsföring. Respondenten menar att den information som ges i konkurrenternas marknadsföring bör tas med en nypa salt då marknadsföring ofta ger en bild av vad företag hoppas kunna erbjuda snarare än vad de faktiskt erbjuder idag.

4.8 Företag Theta

Företag Theta är ett stort företag som agerar i en bransch med relativt stabil tillväxt, där företaget har en ganska liten marknadsandel. Företaget säljer sina produkter direkt till kunderna.

4.8.1 Inre och yttre faktorer

Kundernas priselasticitet

Då Theta utför en service som företagets kunder ej kan vara utan anser respondenten att branschens totala efterfrågan på kort sikt är okänslig för prisförändringar. Däremot så kan den långsiktiga efterfrågan förändras vid en prisförändring då efterfrågan på Thetas kunders slutprodukt blir mindre vid en bestående prishöjning. Denna faktor påverkar dock inte alls Thetas val av prisstrategi.

Kundernas varumärkeselasticitet

Samtidigt som den totala efterfrågan på branschens produkter och services är okänslig för prisförändringar, är kunderna, enligt respondenten, känsliga för prisskillnader mellan de olika aktörerna på marknaden. Kunderna är ej trogna Theta i någon större utsträckning utan företaget måste kunna erbjuda konkurrenskraftiga priser i kombination med godkänd kvalitet för att de ska stanna. Därmed påverkar kundernas varumärkeselasticitet företagets prisstrategi i stor utsträckning.

Produktdifferentiering

Den grundservice Theta erbjuder är mycket standardiserad. Däremot så kan produkten differentieras genom tilläggstjänster varför respondenten anser att produkten sammantaget är relativt differentierad. Graden av differentiering är dock beroende av huruvida kunderna enbart efterfrågar grundservicen eller om de även önskar ta del av Thetas tilläggstjänster. Respondenten menar att företaget jobbar med att erbjuda fler tilläggstjänster till grunderbudandet för att på så sätt kunna ta ut högre priser. Produktdifferentieringen påverkar därmed valet av prisstrategi i stor utsträckning.

Switching-costs

Respondenten menar att vissa kunder enbart är intresserade av att finna det lägsta priset för varje enskild upphandling, varför de ofta byter leverantör. Med andra kunder tecknar dock Theta längre avtal varpå switching-costs blir högre. Sammantaget anser respondenten därmed att kundernas switching-costs varken kan klassas som särskilt höga eller låga; ”Det är ingen jättestor grej för kunderna att byta leverantör”. Dock påverkar denna faktor valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Marknadsandel

Respondenten anser att Theta sammantaget har en ganska låg marknadsandel. Dock så skiljer sig marknadsandelen åt på olika marknader, då företaget inom vissa områden har mellan 20-25 % marknadsandel och inom andra enbart har omkring 2 %. Marknadsandelen påverkar dock inte Thetas val av prisstrategi i någon större utsträckning eftersom branschen präglas så starkt av marknadsprissättning att en hög marknadsandel ej automatiskt medför att man kan ta ut vilket pris som helst.

Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Respondenten medger att han är något osäker på svaret på frågan, men anser ändå att det är enkelt att uppskatta efterfrågan då företaget har bra kontroll på hur många kunderna är och hur deras konjunktur ser ut. Möjligheten att uppskatta efterfrågan uppges varken påverka valet av prisstrategi i stor eller liten utsträckning.

Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Respondenten menar att det är relativt enkelt att upptäcka prisförändringar för den standardiserade grundservice som många av konkurrenterna erbjuder. För en utomstående är det inte enkelt att upptäcka prisförändring men för aktörerna i branschen är det vanligen inte en omöjlig uppgift att få fram information kring konkurrenternas priser. Denna information kommer vanligtvis fram i förhandlingar med kunderna. Respondenten menar att möjligheten att upptäcka prisförändringar påverkar valet av prisstrategi i mycket stor utsträckning.

Produktlivscykeln

Respondenten anser att den huvudtjänst Theta erbjuder befinner sig i en mognadsfas. Detta innebär inte att tjänsten snart är på väg in i en avtagningsfas utan respondenten menar i stället att utformningen på den erbjudna tjänsten är relativt stabil. Fasen i produktlivscykeln påverkar valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning.

Kostnader

Theta har något högre kostnader än sina konkurrenter. Detta medför dock inte att företaget tar ut högre priser än sina konkurrenter då kunderna är alltför priskänsliga för att godkänna ett sådant förfarande. Detta innebär också att företagets kostnader inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning. Företagets volym är relativt liten varför respondenten menar att economies of scale ej föreligger. Respondenten menar dock att vissa experience curve effects kan skönjas men betonar att dessa framförallt är stora i början för att sedan avta. De påverkar heller inte valet av prisstrategi i någon större utsträckning.

Kapacitetsutnyttjande

Efterfrågan på Thetas tjänster är cyklisk varför det är svårt för företaget att ha ett jämnt kapacitetsutnyttjande. Sammantaget tror respondenten att företaget skulle kunna ta in fler kunder med dagens existerande organisation men betonar att företaget redan idag når kapacitetstaket ibland. Dock skulle respondenten önska ett mer jämnt högt kapacitetsutnyttjande. Denna faktor påverkar dock valet av prisstrategi enbart i liten utsträckning.

Varukorg

Företaget säljer ibland tilläggsprodukter till grundtjänsten men samtidigt är det grundtjänsten som står för de största intäkterna.

4.8.2 Prisstrategi

Eftersom kunderna är priskänsliga använder sig företaget vanligen av någon form utav marknadsprissättning, där de följer det rådande marknadspriset, på huvudprodukten. Samtidigt försöker företaget att ha en varukorg av tilläggstjänster för

att bli mer differentierade och kunna ta ut högre priser än på den starkt konkurrensutsatta huvudprodukten. Samma resonemang gäller företagets val av att i vissa fall prissätta kärnprodukten lågt medan komplementprodukter prissätts med högre marginaler. Respondenten menar att det ofta är svårt att skilja mellan hur företagets prisstrategi verkligen ser ut och hur företaget önskar att prisstrategin såg ut. Detta innebär att försäljningen av varukorgar och komplementprodukter är något som företaget önskar arbeta mer med men att det idag främst är marknadsprissättning som används.

4.8.3 Analysverktyg

Kostnadsanalys

Theta använder sig inte av aktivitetsbaserad kostnadskalkylering. Företaget kan i efterkalkyler beräkna kostnaderna per enhet men kostnadsberäkningen skiljer sig mycket åt mellan olika avtal. De kostnader som läggs på tjänsten är material, nedlagd arbetstid och leverantörskostnader. Till detta tillkommer företagets administrativa kostnader.

Kundanalys

Respondenten menar att det är önskvärt att försöka uppskatta kundernas upplevda värde och företaget jobbar med detta. Dock sker denna uppskattning relativt osystematiskt, företaget använder sig exempelvis inte av några kalkylmodeller för att beräkna detta upplevda värde. Däremot har vissa projekt som rör kundvärdet genomförts och företaget har vad respondenten bedömer som genomtänkta teoretiska modeller för att genomföra en djupare analys. Dock är respondenten tveksam till om dessa används i någon större utsträckning vid prissättningsbeslutet och respondenten menar därför att företaget kunde bli bättre på detta. Företaget försöker inte heller beräkna kundernas priselasticitet.

Konkurrensanalys

Företaget försöker samla in information kring konkurrenterna från såväl säljare som kunder. Respondenten är osäker på huruvida det är enkelt eller svårt att genomföra denna analys. Det är enkelt att se vem som tecknat avtal med vilken kund men däremot så saknar företaget systematiska analysverktyg för att bevaka konkurrenternas prissättning.

4.9 Sammanfattning

I tabell 1 sammanställs det empiriska material som presenterats i detta kapitel. Tabellen visar vilka prisstrategier respektive företag använder sig av idag, vilka

faktorer som uppges påverka valet av prisstrategi samt hur företagen använder sig av analysverktyg. Vad som framgår av denna sammanställning är bland annat att sju av de åtta undersökta företagen använder sig av någon form av marknadsbaserad prissättning. Enbart företag Delta använder sig av kostnadsbaserad prissättning. De faktorer som flest företag anser påverka valet av prisstrategi är produktdifferentiering, kundernas switching-costs samt möjligheterna att upptäcka prisförändringar.⁶ Systematiken vid användandet av kostnads-, kund- och konkurrensanalys är mycket skiftande bland respondenterna. Dock tycks en majoritet av företagen inte göra systematiska bedömningar av kostnader, kunder och konkurrenter utan genomför i stället analys då de anser det vara nödvändigt. I nästkommande kapitel diskuteras dessa empiriska observationer utifrån den teori som presenterats i kapitel 3.

⁶ En mer detaljerad sammanställning över hur respektive företag påverkas av interna och externa faktorer återfinns i bilaga III och IV.

	Val av prisstrategier	Faktorer som uppges påverka valet av prisstrategi	Kostnadsanalys	Kundanalys	Konkurrensanalys
ALFA	Följer marknadspriserna. Tar dock ut ett något högre pris än konkurrenterna då Alfas produkt erbjuder bättre prestanda.	Produktdifferentiering, switching-costs, marknadsandel.	Använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering, men av logiken.	Kvalificerade gissningar, dock ej systematiska bedömningar.	Information insamlas från kunder och återförsäljare men ingen systematisk analys utförs.
BETA	Kombination av marknadsprissättning och prissättning efter kundvärde.	Kundernas priselasticitet, produktdifferentiering, switching-costs, möjl. att upptäcka prisförändringar.	Använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering, begränsad kostnadsanalys.	Systematiska bedömningar baserad på information från kunderna.	Information insamlas från kunder, konkurrenter, analysrapporter och hemsidor.
GAMMA	Använder sig av marknadsledarprissättning men håller samtidigt koll på hur konkurrenterna prissätter sina produkter	Produktlivscykel, produktdifferentiering, switching-costs, marknadsandel, möjl. att upptäcka prisförändringar.	Använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering utan i stället av någon standardkalkyl.	Kvalificerade gissningar baserad på information från kunderna.	Information insamlas genom mässor, kunder och leverantörer.
DELTA	Kostnadsbaserad prissättning, vilken i vissa fall kombineras med prissättning efter kundvärde samt differentiering av priset över produktlivscykel.	Produktlivscykel, switching-costs, möjl. att upptäcka prisförändringar, kostnader, experience curve effects, kapacitetsutnyttjande.	Använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering, men de har bra koll på sina kostnader.	Ingen systematisk analys, men vissa bedömningar görs.	Rapporter från analysföretag samt en del gissningar.
EPSILON	Marknadsledar- eller paritetsprissättning beroende på marknadsandelen på respektive marknad.	Produktdifferentiering, kundernas pris- och varumärkeselasticitet, switching-costs, möjl. att upptäcka prisförändringar, kostnader.	Analyserar kostnaderna genom att beräkna täckningsbidrag.	Kvalificerade gissningar tillsammans med vissa systematiska bedömningar.	Bedriver en systematisk insamling av data.
ZETA	Följer marknadspriserna.	Economies of scale, kundernas pris- och varumärkeselasticitet, produktdifferentiering, möjl. att uppskatta efterfrågan, möjl. att upptäcka prisförändringar.	Beräknar inte kostnaderna för varje enskild produkt.	Ingen systematisk analys, men feedback från kunderna.	Ingen systematisk analys utan förlitar sig på uppgifter ifrån kunder och återförsäljare.
ETA	Följer marknadspriserna. Denna strategi kombineras i vissa fall med differentiering av priset över produktlivscykel.	Produktlivscykel, experience curve effects, kundernas priselasticitet, kostnader.	Använder aktivitetsbaserad kostnadskalkylering.	Information insamlas från kunder och analysföretag men ingen systematisk analys utförs.	Information insamlas från kunder och analysföretag men ingen systematisk analys utförs.
THETA	Följer marknadspriserna. Kombineras i vissa fall med att kärnprodukten prissätts lågt medan komplementprodukter prissätts med högre marginal.	Möjligheter att upptäcka prisförändringar, kundernas varumärkeselasticitet, produktdifferentiering,	Använder sig inte av aktivitetsbaserad kalkylering.	Ingen systematisk bedömning av priselasticitet men viss systematik vid uppskattning av kundvärde.	Information insamlas från säljare och kunder men ingen systematisk analys utförs.

Tabell 1 Sammanställning av det empiriska materialet

5 Analys

I detta kapitel presenteras den analys som genomförts av det empiriska material som presenterats i kapitel 4. Analysen är indelad i tre delar där vi först analyserar kopplingen mellan empiri och teori vad gäller företagets val av prisstrategi. Därefter diskuteras utifrån det teoretiska ramverket om de undersökta företagens gemensamma karaktäristik kan ha påverkat valet av prisstrategi. Slutligen diskuteras huruvida företagets användande av analysverktyg för att analysera kunder, kostnader och konkurrenter, kan ha påverkat valet av prisstrategi.

5.1 Valet av prisstrategier kontra teorin

I detta avsnitt diskuterar vi vilka prisstrategier som utifrån den teori vi presenterat i kapitel tre torde vara ett vanligt val för respektive företag, baserat på de specifika karaktäristiska som präglar företagets inre och yttre kontext. Utöver detta diskuterar vi även i vilken utsträckning de undersökta företagens faktiska val av prisstrategi stämmer överens med den presenterade teorin. Slutligen presenterar vi en sammanställning över överensstämmelsen mellan företagets faktiska val av prisstrategi och de teoribaserade förslagen till prisstrategi. Då samtliga företag angett att en viss del av deras försäljning sker i form av varukorgar, har vi i nedanstående analys valt att inte diskutera price-bundling för varje företag.

5.1.1 Empiri kontra teori, företag för företag

Alfa

Eftersom företagets produkt är differentierad samtidigt som företaget inte har några direkta kostnads fördelar gentemot sina konkurrenter skulle Alfa kunna ha möjligheten att använda sig av skumningsprissättning, då företagets huvudprodukt fortfarande är i en tillväxtfas och produkten fortfarande bör klassas som relativt ny på vissa marknader. Detta teoribaserade förslag på prisstrategi tycks stämma relativt väl överens med den prisstrategi Alfa använder sig av idag, där företaget tar ut ett relativt högt pris på produkten vilken riktar sig till ett mer kräset kundsegment. Kundernas höga switching-costs bidrar till att företaget kan fortsätta ta ut relativt höga priser. Dock sätter de priser som råder på marknaden ett tak för hur höga priser företaget vågar ta ut på produkten. Därmed tycks Alfa ha anpassat sig efter den osäkra marknadssituation som bland andra Mohr (2001) menar präglar högteknologiska branscher. Marknadsanpassningen vad gäller prissättningen skulle också kunna

förklaras med att Alfa inte ensamt har en dominerande ställning på marknaden, varför de ej har möjlighet att bestämma marknadspriset. Därmed skulle prisstrategin kunna liknas vid paritetsprissättning. Då Alfa ej angetts ha direkt små marknadsandelar, betydligt högre kostnader än sina konkurrenter samt att det inte är helt enkelt att uppskatta kundernas efterfrågan, skulle detta val av prisstrategi utifrån teorin kunna ifrågasättas.

Beta

Liksom företag Alfa har även företag Beta en differentierad produkt vilken befinner sig i en tidig tillväxtfas. En penetrationsprissättning torde, på grund av produktdifferentieringen, vara ett tveksamt val av strategi medan ett val av skumningsprissättning skulle kunna vara bättre motiverat. Då företaget har relativt låga kostnader gentemot sina konkurrenter och marknadsandelen är ganska låg skulle det dock, utifrån Noble och Grucas (1999) resonemang, vara möjligt för företaget att använda sig av penetrationsprissättning. Detta faktum utesluter dock inte en skumningsprissättning då varken de låga kostnaderna eller den relativt låga marknadsandelen är faktorer som gör det omöjligt att nyttja denna strategi. Ett annat argument för att skumningsprissättning skulle vara ett möjligt val av prisstrategi är att marknaden som Beta agerar på är segmenterad och där de olika segmenten är olika priskänsliga. Betas marknad kan grovt sett delas upp i stora och små kunder, där de stora kunderna ej är priskänsliga medan de små kunderna är relativt priskänsliga. Det skulle därför vara möjligt för företaget att profitera på de stora kunderna. Företaget upplever det som svårt att uppskatta efterfrågan varför de enligt Noble & Grucas resonemang skulle tendera till att använda sig av kostnadsbaserad prissättning. Vidare torde företaget på grund av kundernas höga switching-costs ha möjlighet att öka lönsamheten genom att sälja komplementprodukter med en hög marginal.

Den teoretiska diskussionen ovan ger inte något stöd för den prisstrategi som Beta använder sig av idag. Respondenten menar att ledstjärnan för företagets prissättning är att priserna ska sättas efter det kundvärde produkterna medför. Dock tycks Betas prissättning i grunden vara marknadsbaserad, då priserna måste stämma någotsånär överens med marknadspriset för att kunderna inte ska byta leverantör. Eftersom Beta inte har någon större marknadsandel skulle därför den idag använda strategin kunna klassas som paritetsprissättning, där företaget följer den prisnivå som föreligger på marknaden. Genom att företagets produkter är differentierade kan företaget dock justera sina priser något gentemot marknadspriserna.

Gamma

Företag Gamma har en hög marknadsandel och deras produkt befinner sig mellan mognadsfasen och avtagningsfasen. Vidare så upplever de det som varken svårt eller lätt

att uppskatta efterfrågan och deras kostnader är ganska låga. De har dessutom ett högt kapacitetsutnyttjande. Gamma skulle därmed kunna använda sig av marknadsledarprissättning då de ovan beskrivna faktorerna stämmer väl överens med denna strategi. Den teoribaserade strategin stämmer väl överens med den strategi som Gamma i verkligheten använder sig av. Då de är marknadsledare har de möjligheten att påverka marknadspriset och deras prisstrategi kan liknas vid marknadsledarprissättning. Dock är respondenten noga med att påpeka att företaget idag tittar mycket på vad konkurrenterna sätter för priser då konkurrensen har ökat under de senaste åren.

Delta

Företag Deltas produkt befinner sig i en sen tillväxtfas av produktlivscykeln och produkten bedöms vara ganska lite differentierad från konkurrenternas produkter. Kunderna är varken känsliga eller okänsliga för prisförändringar och de är helt okänsliga för prisskillnader mellan olika varumärken. Delta har överlag även ganska höga kostnader och ett högt kapacitetsutnyttjande. Delta skulle därför kunna använda sig av paritetsprissättning då de ovannämnda faktorerna stämmer väl överens med denna strategi. Det finns dock enligt teorin en viss möjlighet för Delta att bli en lågprisleverantör och anledningen till detta är att de både har en viss kostnadsfördel till följd av Economies of Scale och Experience Curve Effects. Det är dessutom svårt att upptäcka prisförändringar på marknaden vilket är en av förutsättningarna för att en lågprisstrategi skall vara lyckosam. Dock så talar de höga kostnaderna och det höga kapacitetsutnyttjandet mot att Delta skulle bli en framgångsrik lågprisleverantör. Den teoribaserade strategin stämmer inte överens med den huvudstrategi som Delta använder sig av då Delta använder sig av en rent kostnadsbaserad strategi. Delta använder sig dock av olika marginaler vid olika situationer. De prissätter olika under produktlivscykeln och de tar även ut ett högre pris för produkter med ett högt kundvärde. Skillnaden mellan den teoribaserade strategin och företagets val av kostnadsbaserad prissättning är anmärkningsvärd utifrån ett teoretiskt perspektiv, då företaget har ganska enkelt att uppskatta efterfrågan på marknaden men samtidigt använder sig av kostnadsbaserad prissättning. Valet att differentiera priset över tiden skulle kunna liknas vid skumningsprissättning. Förutom att företagets produkt är relativt standardiserad tycks detta val av strategi stämma väl överens med den presenterade teorin.

Epsilon

Företag Epsilons produkt befinner sig i tidig tillväxtfas och den är differentierad från konkurrenternas produkter. Epsilon har även ganska höga kostnader och de har inga kostnadsfördelar till följd av Economies of Scale eller Experience Curve Effects. De har även ett högt kapacitetsutnyttjande och deras kunder är varken känsliga eller

okänsliga för prisförändringar. Dock är kunderna känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken. Vidare så är produkten relativt ny men den är en mindre omarbetning av en tidigare produkt vilket gör att skunningsprissättning ej är en lämplig strategi för Epsilon. Då företaget inte kan använda sig av skunningsprissättning och inte heller penetrationsprissättning och Experience Curve pricing så är det i stället paritetsprissättning som, bortsett från fasen i produktlivscykeln, stämmer bäst överens med teorin. Epsilon använder sig i verkligheten av paritetsprissättning på de marknader där de har en liten marknadsandel och marknadsledarprissättning på de marknader där de är marknadsledare. Valet av dessa strategier tycks till viss del få stöd från teorin. Marknadsledarprissättningen kan motiveras med den höga marknadsandelen, det höga kapacitetsutnyttjandet samt de goda möjligheterna att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna. Dock talar de höga kostnaderna, att det varken är svårt eller enkelt att uppskatta efterfrågan samt att produkten befinner sig i en tidig tillväxtfas mot den använda strategin. Användandet av paritetsprissättning på de marknader där Epsilon har en låg marknadsandel, får relativt starkt stöd från teorin, då företagets kostnader är relativt höga.

Zeta

Då Zeta har relativt låga kostnader gentemot sina konkurrenter samtidigt som kunderna är känsliga för prisskillnader mellan varumärken, torde företaget kunna ha möjlighet att använda sig av penetrationsprissättning på de marknader där produkten fortfarande kan betecknas som relativt ny. Att respondenten även uppger att företaget har relativt stora skalfördelar och relativt lågt kapacitetsutnyttjande talar även det för valet av penetrationsprissättning. Detta teoribaserade val av prisstrategi stämmer väl överens med de planer respondenten uppger att Zeta har för framtiden, då företaget ämnar tillämpa en mer aggressiv prisstrategi genom att med låga priser snabbt öka marknadsandelarna. Då företaget även angett att de i stor utsträckning har experience curve effects, skulle möjligen även denna strategi kunna användas. Fram till idag har dock Zetas prisstrategi varit tydligt marknadsbaserad, då priserna har satts efter det rådande prisläget på marknaden. Denna marknadsbaserade strategi tycks lik paritetsprissättning. Eftersom företaget har för små marknadsandelar för att själva sätta prisnivån på marknaden, har företaget i stället följt de redan rådande marknadspriserna. Detta val av prisstrategi rimmar illa med flera av de faktorer som, enligt den teori vi presenterat i kapitel tre, vanligen kännetecknar ett företag som använder sig av paritetsprissättning. Dessa involverar bland annat höga kostnader, låg produktdifferentiering och högt kapacitetsutnyttjande.

Eta

Flera faktorer talar för att Eta skulle kunna ha möjlighet att använda sig av marknadsledarprissättning. För detta talar att företaget har en marknadsandel på 50-60 %, stora skalfördelar, mycket stora experience curve effects och ett högt kapacitetsutnyttjande. Dock anser respondenten vid Eta att det är ganska svårt att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna och att kundernas totala efterfrågan är känslig för prisförändringar, vilket talar emot ett val av marknadsledarprissättning. Dessutom används denna strategi vanligen då produkten uppnått mognadsstadiet i produktlivscykeln, vilket inte är fallet med Etas huvudprodukt som hittills befinner sig i en tidig tillväxtfas. Av de prisstrategier som lämpar sig för relativt nya produkter, tycks neutralprissättning eller skunningsprissättning vara vanligast förekommande för ett företag av Etas typ. Detta då företaget saknar de kostnadsfördelar som är nödvändiga vid penetrationsprissättning. Ur det teoretiska perspektivet skulle även price-bundling, på grund av att företaget säljer en ganska stor del av sina produkter i varukorgar samt att deras kunder är relativt känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken, kunna vara ett rimligt val av prisstrategi. Detsamma gäller även för en kostnadsbaserad prisstrategi, då företaget finner det ganska svårt att uppskatta kundernas efterfrågan.

Respondenten vid Eta menar att företaget idag använder sig av en kombination av flera olika prisstrategier. Valet att tillämpa penetrationsprissättning trots att företagets huvudprodukt är relativt differentierad, stämmer inte direkt överens med den presenterade teorin. Visserligen uppger respondenten att företaget i stor utsträckning har skalfördelar men samtidigt anser respondenten ej att företaget har någon kostnadsfördel gentemot sina konkurrenter. Grunden för Etas prisstrategi tycks vara att anpassa priserna efter den rådande prisnivån på marknaden. Respondenten menar att företaget måste följa med när huvudkonkurrenten sänker priserna, eftersom de annars skulle riskera att förlora marknadsandelar. Detta tycks innebära att Eta, trots sin marknadsandel på 50-60 %, använder sig av paritetsprissättning. Detta kan tyckas märkligt ur ett teoretiskt perspektiv, då de företag som vanligen använder sig av denna prisstrategi till skillnad från Eta bland annat präglas av liten marknadsandel, liten produktdifferentiering samt goda möjligheter att uppskatta efterfrågan och upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna.

Theta

Thetas huvudprodukt befinner sig i en mognadsfas, varför de prisstrategier som tillskrivs relativt nya produkter ej torde vara aktuella för företaget. Respondenten har även angett att företaget använder sig av komplementproduktsprissättning. Då företagets kunder varken har höga eller låga switching-costs, får detta val svagt stöd från den tidigare forskning som presenterats i vårt teorikapitel. Grunden för Thetas

prissättning är dock enligt respondenten en marknadsorienterad strategi där företaget måste anpassa sig till prisnivån på marknaden. Strategin tycks vara lik paritetsprissättningen, då företaget har en ganska låg marknadsandel och därmed inte själv kan bestämma marknadspriset. Även om den paritetsprissättning som respondenten vid Theta ger uttryck för ofta förknippas med att företaget i fråga kan betecknas som relativt svagt (se s. 29) så är frågan om valet av denna prisstrategi ändå inte stämmer relativt väl in på företag av Thetas typ. Förutom att Thetas produkt är relativt differentierad så talar andra faktorer, som exempelvis låg marknadsandel, ganska höga kostnader samt priskänsliga kunder, för valet av denna prisstrategi.

5.1.2 Sammanställning och diskussion

Nedanstående sammanställning, tabell 2, visar på överensstämmelsen mellan de undersökta företagens faktiska val av prisstrategi och den teoretiska bedömningen av vilka prisstrategier som torde kunna väljas i respektive fall. Företagen är grupperade efter storlek. De prisstrategier som idag utgör grunden för respektive företags prissättning är fetmarkerade.

Sammantaget är den marknadsbaserade prissättningen det klart dominerande valet av prisstrategi hos de undersökta företagen. Denna marknadsbaserade prissättning kombineras sedan av flera företag med en eller flera strategier varav price bundling och differentiering av priset över produktlivs cyklern, genom användandet av exempelvis skunnings- och penetrationsprissättning, är de vanligast förekommande. En intressant notering är att sex av företagen, åtminstone indirekt, använder sig av paritetsprissättning genom att de följer priserna på marknaden. Till och med företag som Eta, som har en stor marknadsandel, måste anpassa sina priser efter marknadspriset. Därmed tycks det, som Nagle och Holden (2002) påpekat, som om en hög marknadsandel inte per automatik ger större handlingsfrihet vid valet av prisstrategi. Enbart ett av de undersökta företagen, Delta, uppger att de använder sig av kostnadsbaserad prissättning. Med tanke på tidigare forskning på området är detta resultat något överraskande, då det ofta hävdas att den kostnadsbaserade prissättningen är den vanligast förekommande prisstrategin.

Vad som också framgår av tabell 2 är att överensstämmelsen mellan de teoretiska förslagen på prisstrategi och företagens faktiska val av prisstrategi är relativt låg. Det utbredda användandet av paritetsprissättning tycks utifrån teorin enbart lämpligt för två av de undersökta företagen.

Små företag

	<i>Faktiskt val av prisstrategi</i>	<i>Teoretiskt förslag på prisstrategi</i>
Alfa	Paritetsprissättning Skumningsprissättning	Skumningsprissättning
Delta	Kostnadsbaserad prissättning Skumningsprissättning Prissättning efter kundvärde	Paritetsprissättning Låprisleverantör Skumningsprissättning
Zeta	Paritetsprissättning	Penetrationsprissättning Experience curve pricing

Mellanstora företag

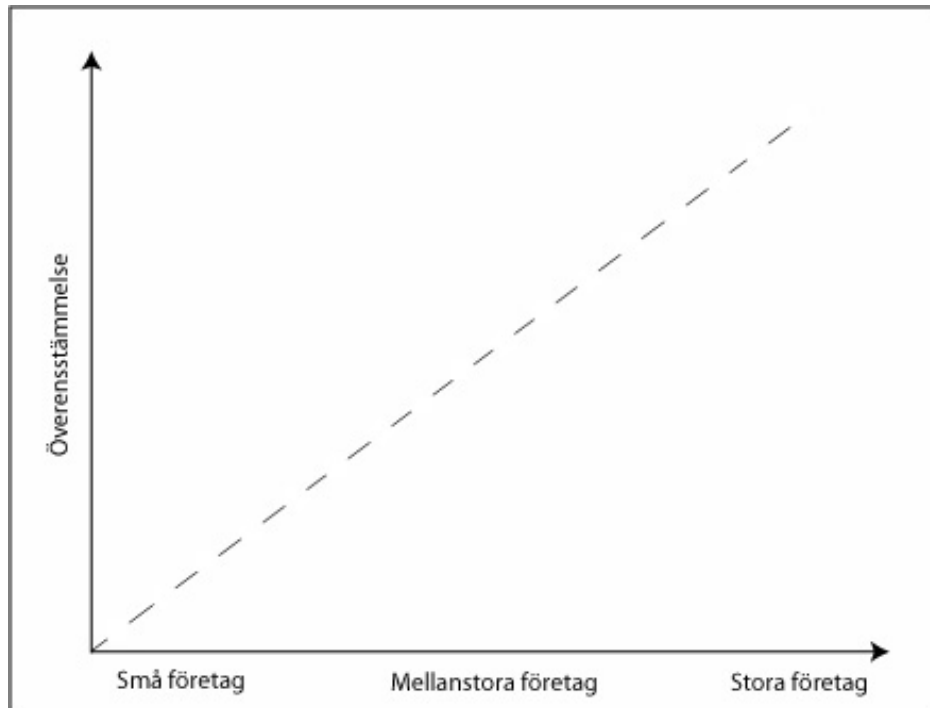
Beta	Paritetsprissättning Prissättning efter kundvärde	Kostnadsbaserad prissättning Komplementproduktsprissättning
Epsilon	Marknadsledarprissättning Paritetsprissättning	Marknadsledarprissättning Paritetsprissättning

Stora företag

Gamma	Marknadsledarprissättning	Marknadsledarprissättning
Eta	Paritetsprissättning Penetrationsprissättning	Marknadsledarprissättning Skumningsprissättning Neutralprissättning Kostnadsbaserad prissättning
Theta	Paritetsprissättning Komplementproduktprissättning	Paritetsprissättning

Tabell 2 Koppling mellan teori och empiri angående valet av prisstrategi

Överensstämmelsen mellan det empiriska och det teoretiska valet av prisstrategi tycks dock skilja sig något åt beroende på företagens storlek. Av tabellen framgår att överensstämmelsen mellan de prisstrategier som utgör grunden för företagens prissättning, markerade i fetstil, och de teoretiska förslagen på prisstrategi är större för mellanstora och stora företag än för små företag. Detta illustreras i figur 4.



Figur 4 Överensstämmelse mellan teori och empiri angående valet av prisstrategi, uppdelat efter företagens storlek.

Sammantaget är dock överensstämmelsen relativt låg och man kan fråga sig varför? För att närma oss svaret på denna fråga tycks det lämpligt att utreda huruvida de undersökta företagen delar någon gemensam karaktäristik, vilken skulle ha kunnat påverka företagens val av prisstrategi.

5.2 Inre och yttre faktorer

I tabell 3 framställs vilken gemensam karaktäristik som tycks präglade högteknologiska B2B-företag. Som kan utläsas i tabellen är hög produktdifferentiering, höga switching-costs samt goda möjligheter att upptäcka prisförändringar de faktorer som främst tycks vara gemensamma för de undersökta företagen. I den följande diskussionen i detta avsnitt diskuterar vi vad som tycks vara gemensamma drag hos de undersökta företagen samt hur denna karaktäristik kan tänkas påverka företagens val av prisstrategi. Diskussionen följer samma uppställning som teoriavsnittet kring inre och yttre faktorer.

<i>Karaktäristika</i>	<i>Andel av företagen som svarat jakande</i>
Hög produktdifferentiering	7 av 8 företag
Höga switching-costs	6 av 8 företag
Enkelt att upptäcka prisförändringar	6 av 8 företag
Kunderna känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken	5 av 8 företag
Stora experience curve effects	5 av 8 företag

Tabell 3 Karaktäristika för högteknologiska B2B-företag

5.2.1 Produktkaraktäristika

Produktdifferentiering

Harper (1969) menar att ett företags kunder torde vara mindre priskänsliga om produkten företaget säljer är tydligt differentierad. Detta resonemang får dock inte något större stöd från den empiriska studie vi genomfört. Trots att en stor majoritet av respondenterna menade att deras företags produkter var differentierade gentemot konkurrenternas så ansåg många av dem samtidigt att kunderna i stor utsträckning var känsliga för prisskillnader mellan olika aktörer på marknaden. Fem av åtta företag ansåg att deras kunder i någon mån var känsliga för prisskillnader, medan två företag ansåg att kunderna var helt okänsliga eller relativt okänsliga för prisskillnader. Det åttonde företaget menade att kunderna varken var känsliga eller okänsliga. Det tycks därmed som om företagens val att differentiera sina produkter till viss del kan ha att göra med kundernas priskänslighet. Genom att differentiera produkterna och göra dem mer kundanpassade minskar möjligheterna för kunderna att byta till konkurrerande leverantörer. Därmed kan exempelvis företag Eta ta ut ett högre pris på sina produkter trots att kunderna är relativt känsliga för prisförändringar mellan olika aktörer på marknaden. Samtidigt kan man fråga sig hur det kommer sig att en majoritet av företagen, trots en stor produktdifferentiering och trots att produktdifferentieringen anses påverka valet av prisstrategi i stor utsträckning, anser sig tvingade att anpassa sina prisstrategier efter de prisnivåer som råder på de marknader där företagen agerar? Porters syn på produktdifferentiering, där differentieringen skapar en unik ställning på marknaden vilket gör att företaget inte behöver anpassa sig efter sina konkurrenter i lika stor utsträckning, tycks därmed inte

gå att applicera på de undersökta företagen. Möjligen skulle detta kunna tyda på att den teknologiska osäkerhet som bland andra Mohr (2001) menar präglar högteknologiska branscher, leder till att högteknologiska företag inte fullt ut vågar lite på sina produkters differentiering utan fortfarande anser sig nödgade att följa konkurrenternas prisnivåer. Att sju av de åtta företagen ändå anser att produktdifferentieringen påverkar deras val av prisstrategier kan tolkas som att differentiering är en av få vägar att i någon mån särskilja priserna från de rådande priserna på marknaden. Den i grunden marknadsbaserade prisstrategin torde alltså inte vara den prisstrategi som påverkas av produktdifferentieringen. Snarare är det framförallt vid användandet av de kompletterande prisstrategierna, som exempelvis skunningsprissättning och prissättning efter kundvärde, som produktdifferentieringen får en framträdande roll.

Produktlivscykeln

Enligt Nagle och Holden (2002) så behöver ett företag i mognadsfas ändra sin strategi för att stå emot en ökande konkurrens. Vidare så bör företag vars produkter är i mognadsfas använda sig av en marknadsbaserad prissättning. Alltså bör företag vars produkter befinner sig i mognadsfas använda sig av en marknadsbaserad prissättning för att stå emot en ökad konkurrens. Därför är det anmärkningsvärt att de fem företag vars produkter befinner sig i tillväxtfas alla i någon mån använder sig av marknadsbaserad prissättning. Det tycks alltså finnas något som tyder på att dessa företag upplever ökad konkurrens redan under tillväxtfasen. Att företagen upplever en ökad konkurrens torde kunna härledas till den osäkerhet som Mohr (2001) menar råder i högteknologiska branscher och då framförallt osäkerhet till följd av en varierande konkurrens. Detta eftersom denna osäkerhet uppkommer av att företagen har svårt att se vilka företag som kommer att vara deras konkurrenter i framtiden i högteknologiska branschen. Detta skulle även kunna vara förklaringen till att hälften av respondenterna ej anser att produktlivscykeln påverkar deras val av prisstrategi i stor utsträckning. Eftersom de upplever stark konkurrens mycket tidigt i produktens livscykel måste de tidigt anpassa sina prisstrategier till den konkurrenssituation som vanligen uppkommer först i en produkts mognadsfas. Därigenom blir fasen i produktlivscykeln inte lika viktig vid valet av prisstrategi.

5.2.2 Företagens kostnadsstruktur

Bland andra Forman och Hunt (2005) menar att kostnader ofta är en central aspekt vid valet av prisstrategi. Något överraskande därför, har enbart tre av de undersökta företagen angett att företagets kostnader gentemot konkurrenternas kostnader påverkat valet av prisstrategi i någon större utsträckning. I stället tycks kostnaderna framförallt ses som ett kontrollverktyg för att bestämma prisernas nedre gräns. Detta resonemang stämmer väl överens med såväl Harpers (1969) som Nagel och Holdens (2002)

rekommendationer kring kostnadens roll vid prissättning, då dessa menar att kostnaderna ej bör bestämma valet av prisstrategi. Att kostnaderna trots allt ej står i fokus vid valet av prisstrategi skulle kunna förklaras utifrån Mohrs (2001) resonemang om att företag som baserar sin prisstrategi på kostnadsstrukturen samtidigt tenderar att inte beakta den inverkan som marknadsfaktorer har på lönsamheten. Framförallt i högteknologiska branscher, där marknadsfaktorer har en så stor betydelse, menar Mohr att ett sådant förbiseende kan få svåra följder.

5.2.3 Kunderna

I kapitel 3.2.3 nämndes att förändringen i efterfrågan på en viss produkttyp i samband med en prisförändring och förändringen i efterfrågan för ett visst varumärke i samband med prisskillnader mellan olika varumärken kan skilja sig åt, varför det är viktigt att analysera båda. Framförallt för Gamma, Zeta och Theta tycks dessa båda efterfrågetyper skilja sig åt medan de för övriga respondenter tycks vara relativt lika. Vad gäller den första typen av efterfrågan, som vi i enkät 1 valt att kalla "kundernas priselasticitet" går det inte att urskönja något tydligt mönster i respondenternas svar. Tre av företagen anser att kundernas totala efterfrågan är känslig för prisförändringar medan fyra företag menar att kundernas efterfrågan är relativt okänslig eller okänslig. En intressant observation är att de två företag som ansåg det vara svårt att uppskatta efterfrågan, Beta och Eta, även anser att kundernas totala efterfrågan är känslig för prisförändringar. Samtidigt påverkar deras möjlighet att uppskatta efterfrågan valet av prisstrategi i relativt stor utsträckning. Möjligen kan detta tyda på att möjligheterna att uppskatta efterfrågan påverkar valet av prisstrategi i högre grad då kunderna bedöms vara priskänsliga. Ytterligare stöd för detta resonemang tycks kunna skönjas då vi ser på i vilken utsträckning kundernas varumärkeselasticitet påverkar valet av prisstrategi. För samtliga företag utom Beta och Epsilon anses valet av prisstrategi påverkas i stor utsträckning i de fall kunderna bedöms vara känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken medan valet av prisstrategi påverkas i liten utsträckning då kunderna bedöms vara okänsliga för prisskillnader. Med andra ord tycks kundernas varumärkeselasticitet enbart påverka valet av prisstrategi i de fall kunderna är känsliga för prisförändringar. Den teori vi presenterat ger inget stöd för ett förfarande där företags val av prisstrategi enbart påverkas då kunderna är känsliga för prisskillnader mellan varumärken men inte då kunderna är okänsliga för prisskillnader. I båda fallen bör i stället denna faktor tas med vid utformningen av prisstrategin. Intressant är också att respondenterna tycks anse att även om kundernas totala efterfrågan på en viss produkttyp är okänslig så är kunderna ofta priskänsliga för prisskillnader mellan olika varumärken. Den lägre priskänslighet som Forman & Lancioni (2002) menar präglar prissättning inom business-to-business, tycks därmed inte stämma in på flera av de undersökta företagen. Någon tydlig koppling mellan de undersökta företagens syn på kundernas priskänslighet, varumärkeselasticitet,

möjligheterna att upptäcka prisförändringar och högteknologiska B2B-företags karaktäristik tycks svår att urskilja.

Switching-costs

Att företagens kunder har höga switching-costs skulle kunna förklaras med att köpet mellan företag och kund inom business-to-business vanligen inte utgör en isolerad händelse utan i stället är en del av en komplex relation med mycket informationsutbyte mellan de båda parterna (se s. 19). Då denna typ av relation kräver stora produktspecifika investeringar för kunden, blir också kundens switching-costs högre. De effekter som Nagel och Holden (2002) beskriver som en följd av höga switching-costs, exempelvis att kunderna blir mindre priskänsliga på grund av höga kostnader vid byte av leverantör, syns väl hos de undersökta företagen. Kundernas switching-costs är höga för samtliga företag utom Zeta och Theta. Denna faktor påverkar även sju av åtta företags val av prisstrategi i relativt stor eller stor utsträckning. Intressant är att respondenterna ser olika möjligheter i att utnyttja kundernas höga switching-costs vid valet av prisstrategi. Medan exempelvis respondenten vid Epsilon menar att kundernas höga kostnader medför att företaget kan ta ut högre priser än vad de annars skulle kunna, menar respondenten vid Eta att företaget inte kan utnyttja switching-costs vid valet av prisstrategi. Detta eftersom kunderna skulle märka att Eta försöker utnyttja situationen för att ta ut högre priser och därför skulle välja en annan leverantör än Eta i fortsättningen. Det tycks därför inte vara självklart att höga switching-costs ger företagen större handlingsfrihet vid prissättningen. Att sju av åtta företag menar att kundernas switching-costs påverkar deras val av prisstrategi kan tyckas märkligt då en majoritet av företagen samtidigt använder sig av marknadsbaserad prissättning. I den presenterade teorin nämns inte switching-costs som en viktig faktor vid marknadsbaserad prissättning. Det kan finnas två förklaringar till denna motsättning mellan empiri och teori. En första förklaring torde ligga i att flera av de undersökta företagen anser att switching-costs närmare är ett verktyg för att skapa en lång kundrelation än ett verktyg för att sätta höga priser. Detta skulle kunna förklara avsaknaden av switching-costs som en viktig faktor i den presenterade teorin, då prisstrategierna i stor utsträckning bygger på Marketing Management och därför inte lägger någon större vikt vid längre kundrelationer. En andra förklaring kan vara att kundernas höga switching-costs i praktiken inte påverkar valet av den i grunden marknadsbaserade prisstrategin, utan att respondenterna i stället ser dessa switching-costs som en möjlighet att särskilja priserna något från de rådande marknadspriserna.

5.2.4 Marknaden

Marknadsandel

Enbart två av de undersökta företagen har angett att marknadsandelen påverkar deras val av prisstrategi i någon större utsträckning. Nagle & Holden (2002) menar att företag ofta tenderar att fästa för stor vikt vid en hög marknadsandel vid prisbeslutet, då en hög marknadsandel inte nödvändigtvis behöver innebära hög lönsamhet. I stället menar Nagle och Holden att det är varaktiga konkurrensfördelar som lägger grunden till såväl hög lönsamhet som en hög marknadsandel. De undersökta företagen tycks alltså agera utifrån ovanstående resonemang, då de ej fäster så stor vikt vid marknadsandelen vid valet av prisstrategi. I stället försöker de differentiera sina produkter för att på så sätt skaffa sig en konkurrensfördel på marknaden. En intressant notering är att företag Eta, trots en marknadsandel på 50-60 %, menar att marknadsandelen inte påverkar valet av prisstrategi i någon större utsträckning. Att inte ens det största företaget i branschen ser några möjligheter att styra priserna, skulle återigen kunna tolkas utifrån Mohrs (2001) resonemang om den osäkerhet som råder inom högteknologiska branscher. Eta känner en osäkerhet kring den framtida konkurrensen på marknaden vilket leder till att de idag ej försöker utnyttja sin position på marknaden genom att ta ut högre priser, då detta skulle kunna öppna för framtida lågprisleverantörer. Ett undantag bland de undersökta företagen är Gamma som har stor marknadsandel och anser att denna marknadsandel påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning. Detta visar sig i att de använder sig av marknadsledarprissättning. Samtidigt menar de att de måste hålla koll på konkurrenternas priser för att inte riskera att förlora marknadsandelar. Liksom vid Eta syns en viss osäkerhet inför den framtida konkurrensen, då företaget tror att ett antal nya aktörer är på väg att etablera sig i branschen. Även Gammas agerande tycks alltså tyda på att marknadsandelens betydelse för valet av prisstrategi inom högteknologiska företag är relativt begränsad.

Upptäcka prisförändringar

Möjligheterna att upptäcka prisförändringar anses av respondenterna vara en av de faktorer som påverkar valet av prisstrategi i störst utsträckning. Två av de undersökta företagen upplever det som svårt eller ganska svårt att upptäcka prisförändringar hos konkurrenterna medan resterande företag upplever det som enkelt eller ganska enkelt. Att många av företagen anser det vara relativt enkelt att upptäcka prisförändringar, ger ett teoretiskt stöd till det utbredda valet av marknadsbaserad prissättning. Två av företagen som upplever det som enkelt eller ganska enkelt säljer sina produkter indirekt till kunden. Då business-to-business ofta kännetecknas av stort informationsutbyte mellan företag och kund så bör det uppstå en skillnad i graden av öppenhet i branschen mellan direkt och indirekt försäljning. Anledningen till detta är

att informationsutbytet och däri inkluderat priset, skall transfereras genom minst en mellanhand då försäljningen sker indirekt medan detta utbyte enbart sker mellan företag och kund vid direkt försäljning (se s. 21). Denna skillnad i grad av öppenhet tycks kunna skönjas i det empiriska materialet. Detta eftersom de två företag som säljer sina produkter indirekt till kunden har tillgång till konkurrenternas priser antingen genom information från återförsäljare eller genom prislistor. De sex företag som säljer direkt till kunden erhåller majoriteten av informationen kring konkurrenternas priser från sina kunder. Två av dessa företag upplever det som svårt att upptäcka prisförändringar och anledningen till detta är att de ej litar på den information som de erhåller från sina kunder. De resterande fyra företagen som säljer direkt till sina kunder upplever det som enkelt eller ganska enkelt att upptäcka prisförändringar och anledningen till detta är att de litar på den information som de erhåller från kunderna.

5.3 Användandet av analysverktyg

Vi har hittills redogjort för vilka prisstrategier de undersökta företagen använder sig av samt vilka faktorer som företagen anser påverka valet av prisstrategi. Vi har dock inte tagit ställning till huruvida de valda prisstrategierna är att beakta som lämpliga eller olämpliga. Empiri och teori skiljer sig uppenbarligen åt i många avseenden och frågan är om detta är en följd av tillkortakommanden i den presenterade teorin eller felaktiga val av prisstrategi från de undersökta företagens sida. I det avslutande avsnittet av detta analyskapitel försöker vi närma oss denna diskussion genom att diskutera huruvida företagens användande av analysverktyg för att analysera kunder, kostnader och marknad, kan ha påverkat valet av prisstrategi. Denna del av analysen präglas av en lägre systematik än tidigare avsnitt, varför vi här tillåter oss själva att föra ett något friare resonemang än i tidigare analysavsnitt.

5.3.1 Kostnadsanalys

Av de åtta undersökta fallföretagen är det enbart Eta som direkt uttalat säger att de använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering för att ta fram kostnaderna för varje produkt. Analyseras de åtta fallföretagens marknadssituation samt kostnadsstruktur utifrån Enligt Kaplan & Cooper (1998) så behöver företag i en stabil omgivning oftast inte använda sig av aktivitetsbaserad kalkylering. Av de åtta fallföretagen så är det två som karakteriserar tillväxten i sin bransch som låg eller ganska låg och två som karakteriserar tillväxten som varken hög eller låg. Dessa fyra företags omgivning torde kunna karakteriseras som relativt stabil varför de ej skulle behöva något mer avancerat kalkyleringssystem enligt Kaplan & Cooper (1998). Det är även intressant att studera i vilken utsträckning som företagets kostnader påverkar deras val av

prisstrategi, hos de fyra företagen. Tre av dessa företag bedömer att kostnaderna påverkar deras val av prisstrategi i mycket liten eller liten utsträckning och det fjärde bedömer att det påverkar deras val i varken liten eller stor utsträckning. Frågan är om kostnaderna påverkar i liten utsträckning eftersom de inte använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering eller om de inte använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering eftersom kostnaderna påverkar deras val i liten utsträckning? Svaret på denna fråga torde vara att de inte använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering eftersom kostnaderna påverkar dem i så liten utsträckning. Enligt Kaplan & Cooper (1998) så behöver företag med en stabil kundrelation och en god kännedom om produkten inte någon avancerad kostnadskalkylering. Dessa karakteristika tycks passa bra in på dessa företag varför de enligt teorin ej behöver aktivitetsbaserad kalkylering. Av de företagen med relativt hög till mycket hög tillväxt i branschen så är det enbart Eta som använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering. Dessa företag borde enligt Kaplan & Cooper (1998) använda sig av en mer avancerad kostnadskalkylering om det antas att en hög branschtillväxt leder till en mer instabil marknad. Dock så har inga av dessa företag en hög andel indirekta kostnader som inte lätt kan tilldelas en produkt. Anledningen till att respondenterna anser att det är lätt att dela ut de indirekta kostnaderna är att dessa kostnader kan knytas till företagets olika projekt.

Tidigare analys har visat att företagen har ett litet kostnadsfokus och ett stort marknadsfokus. Denna analys av företagets verktyg för att analysera kostnaderna tycks bekräfta tidigare observationer. Flera av företagen uppger att de använder sina kostnader som ett prisgolv men att det ej påverkar deras val av strategi i någon större utsträckning. Denna observation stämmer in på teoribildningen och då särskilt Mohrs (2001) argument att företag i en högteknologisk bransch bör fästa större vikt vid marknadsfaktorer än företagets kostnader vid sin prissättning. Det verkar därför rimligt att företagen inte fäster stor vikt vid att ha en kostnadskalkylering som med hög precision kan uppskatta kostnaderna. Utifrån Kaplan & Coopers (1998) resonemang kring när det är lämpligt att använda sig av aktivitetsbaserad kalkylering, så ses det att inget av de företagen som använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering behöver göra det.

5.3.2 Kundanalys

Analys av kundens upplevda värde

Enbart två av de undersökta företagen tycks göra systematiska bedömningar av kundernas upplevde värde. Dessa är företag Beta och Delta. Genom att de systematiskt försöker uppskatta kundernas upplevda värde använder de sig även av resultaten från dessa uppskattningar vid prissättningen. Detta är ett förfarande som får starkt stöd av det ramverk för kundanalys som presenteras i kapitel 3.4.2 då det här hävdas att prissättning efter kundens upplevda värde är att föredra framför

kostnadsbaserad prissättning. De sex företag som på ej på ett systematiskt sätt försöker uppskatta kundernas upplevda värde, menar dock att de trots allt gör vissa försök till analys. Utifrån det ramverk för kundanalys som presenterats i denna studie torde emellertid dessa ansträngningar ej kunna ses som tillräckliga för att företagen ska få en bra bild av sina kunder. En konsekvens av detta skulle kunna vara att företagen fortsätter följa de rådande marknadspriserna, då de saknar tillräcklig information kring kunderna för att anpassa produkterna direkt efter kundernas behov. Då flera av företagen ger uttryck för en önskan om att kunna frånga marknadsprissättningen, torde en utökad analys av kundens upplevda värde vara ett gångbart verktyg för att i större utsträckning kunna differentiera priserna från marknadspriset.

Analys av kundernas priselasticitet

För att uppskatta kundernas priselasticitet menar Nagle och Holden (2002) att företag för det första bör genomföra en breakeven sales analysis för att beräkna den minimala elasticiteten som är möjlig för att en prissänkning skall vara lönsam. Resultatet av denna analys bör sedan vägas mot subjektiva bedömningar av kundernas efterfrågan. Samtliga de företag som deltagit i denna studie genomför, enligt respondenterna, subjektiva bedömningar av kundernas efterfrågan. Däremot tycks det som om det enbart är vid företag Beta som faktiska beräkningar av priselasticitet genomförts⁷. Denna situation skulle kunna tolkas på två olika sätt. En första tolkning är att de icke fullständiga bedömningar som utförs hos en majoritet av de undersökta företagen gör att de respondenter som menat att kundernas priselasticitet och varumärkeselasticitet påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning (Gamma, Epsilon, Zeta, Eta och Theta) riskerar att fatta felaktiga beslut kring företagets prissättning. Detta eftersom de bygger prisstrategierna på tveksamma antaganden kring kundernas pris- och varumärkeselasticitet. En andra tolkning av situationen är att marknader där högteknologiska företag agerar är så osäkra och föränderliga, att faktiska beräkningar av kundernas efterfrågan i praktiken är omöjliga att genomföra. Därmed skulle de subjektiva bedömningar som görs av kundernas priskänslighet kunna vara det enda användbara instrumentet för denna kundanalys. Åtminstone torde detta gälla de företag som säljer direkt till kunden, medan de företag som säljer via distributörer kan behöva utveckla mer systematiska metoder för kundanalys då dessa saknar en utbredd direktkontakt med kunderna.

⁷ Respondenten vid företag Zeta menade visserligen att företaget ibland gjort beräkningar av kundernas priselasticitet, men då respondenten ej kunde förklara hur dessa gått till väljer vi att här bortse från Zetas svar.

5.3.3 Konkurrensanalys

Tidigare analys har visat att företagen i stor utsträckning använder sig av marknadsbaserad prissättning. Det torde därför vara av stor vikt för dem att på ett grundligt sätt analysera sina konkurrenters priser och val av strategi. Enligt Porter tenderar denna analys att bli omfattande, varför Porter anser det lämpligt att införa en viss systematik i analysen. De åtta undersökta företagen anser att det är av stor vikt för dem att vara välinformerad om vad deras konkurrenter har för strategier samt vilka priser som de har satt. Vidare så bedriver alla företagen någon form av analys av sina konkurrenter men dock med varierande systematik. Systematiken varierar från sporadisk insamling till systematisk insamling där företaget sparar och sorterar informationen i en databas. Alla företag tycks försöka skapa sig en bild av sina konkurrenter men det gäller framförallt företagets nuvarande strategi och inte så mycket vad de ämnar göra i framtiden vilket kan jämföras med Porters första steg i konkurrentanalysen.

Stor del av den informationen som företagen insamlar om sina konkurrenter erhåller de från sina kunder. Enligt resonemanget som Nagle & Holden (2002) för kring risken att kunderna kan agera opportunistiska då de informera företaget om konkurrenterna, så kan en viss risk skönjas i företagets val av informationskälla. Det torde vara särskilt stor risk för detta bland de företag som säljer direkt till kunden och därför upplever mindre öppenhet. Detta kan jämföras med analysen av svårigheterna att uppskatta prisförändringar hos konkurrenterna (se s. 82-83). Föreligger det därmed en risk att företagen missbedömer sina konkurrenter genom att de förlitar sig på den information som de erhåller kunden? Denna fråga torde kunna besvaras på två olika sätt. Enligt en första tolkning bör svaret på frågan sannolikt vara ja då det finns en risk att kunden kan handla opportunistiskt. Detta skulle kunna vara en av anledningarna till att en så stor del av de undersökta företagen inte fullt ut vågar förlita sig på sina respektive produkters unika karaktäristik, utan i stället låter det rådande marknadspriset utgöra grunden för prissättningen. Genom att företagets kunder ger vilseledande information kring konkurrenternas erbjudanden och styrkor kan de undersökta företagen förledas att tro att paritetsprissättning i någon mån måste användas. Ett andra svar på frågan kring den eventuella uppkomsten av feltolkningar av företagets konkurrenter skulle kunna vara att företagets kunder faktiskt lämnar trovärdiga uppgifter kring konkurrenterna. Därmed torde det inte föreligga någon förhöjd risk för felaktigt beslutsunderlag kring konkurrenterna vid valet av prisstrategi, även om det är kunderna som står för informationen.

6 Slutsatser

I detta avslutande kapitel besvaras de forskningsfrågor som ställdes i inledningen. Det är värt att påminna läsaren om att de undersökta företagen utgör ett alltför litet urval för att nedanstående slutsatser ska kunna betecknas som statistiskt säkerställda. Däremot torde de kunna visa på mönster och tendenser angående högteknologiska B2B-företags syn på och användande av prissättning.

6.1 Högteknologi och prisstrategi

Vilka prisstrategier använder sig högteknologiska B2B-företag av och hur väl stämmer dessa val av prisstrategier överens med tidigare forskning kring prissättning?

Vi har i denna studie sett tydliga mönster av att högteknologiska B2B-företag i stor utsträckning använder sig av marknadsbaserad prissättning. Sju av de åtta undersökta företagen använde sig i olika utsträckning av denna typ av prissättning. Framförallt tycks användandet av paritetsprissättning utbrett, då sex av de åtta respondenterna menat att företagens priser anpassas efter de rådande marknadspriserna (se tabell 4). Enbart två av de undersökta företagen försöker själva styra priserna på marknaden genom marknadsledarprissättning. Sex av de sju företag som använder sig av marknadsbaserad prisstrategi försöker dock kombinera denna med andra strategier som i viss mån möjliggör en differentiering av priset gentemot marknadspriset. Av dessa kompletterande prisstrategier är price-bundling och differentiering av priset över produktlivscykeln, genom användandet av skunnings- och penetrationsprissättning, de vanligast förekommande. Något överraskande använde sig enbart ett av de undersökta företagen av kostnadsbaserad prissättning (se tabell 4). Detta är ett resultat som klart skiljer sig från tidigare forskning kring prissättning, då de kostnadsbaserade prisstrategierna ofta anses vara de mest vanligen förekommande inom B2B.

<i>Företagens faktiska val av prisstrategi</i>	<i>Antal företag som använder denna strategi</i>
Paritetsprissättning	6 av 8 företag
Kostnadsbaserad prissättning	1 av 8 företag

Tabell 4. Empiriska observationer angående prisstrategi som skiljer sig från tidigare forskning

Överensstämmelsen mellan de teoretiska förslagen på prisstrategi och företagens faktiska val av prisstrategi visade sig vara relativt låg. Utifrån den karaktäristik som präglar de inre och yttre faktorer som påverkar företagen, anses valet av paritetsprissättning ur ett teoretiskt tolkningssätt enbart vara lämpligt för två av de sex företag som använder sig av denna strategi. Samtidigt visade det sig att överensstämmelsen mellan de teoretiska förslagen på prisstrategi och företagens faktiska val av prisstrategi var större för mellanstora och stora företag än för små företag. Man kan onekligen fråga sig varför det finns skillnad i överensstämmelse mellan de olika företagstyperna? En tänkbar förklaring är att urvalet av företag inte är helt representativt för högteknologiska branscher i stort, varför resultatet inte nödvändigtvis måste visa på en tydlig trend. En annan förklaring skulle kunna vara att större företag har mer resurser för att analysera sin omvärld och därför fattar mer rationella beslut kring prissättning. Utifrån detta resonemang torde därmed de större företagen på ett mer systematiskt sätt även använda sig av analysverktyg. Så tycks dock inte vara fallet då de undersökta företagen, oavsett storlek, vanligen förlitar sig på osystematiska bedömningar av kostnader, kunder och konkurrenter. Därmed har vi i denna studie inte funnit någon tydlig förklaring till varför överensstämmelsen mellan teori och praktik är större för stora än för små företag. Sammantaget var dock överensstämmelsen relativt låg och för att få en ökad förståelse för varför det förhöll sig på detta sätt valde vi att titta närmare på vilka faktorer som i stället påverkade företagens val av prisstrategi.

6.2 Karaktäristik och val av prisstrategi

Vad karaktäriserar högteknologiska B2B-företag och hur kan denna karaktäristik påverka valet av prisstrategi?

Högteknologiska företag tycks ha en viss gemensam karaktäristik, vilken leder till att de teoribaserade förslagen till prisstrategi i stor utsträckning ej stämmer överens med företagens faktiska val av prisstrategi. Att sju av de undersökta företagen anser att produktdifferentieringen påverkar deras val av prisstrategi i stor utsträckning (se tabell 5) kan tyckas anmärkningsvärt, då tidigare forskning inte visat på någon koppling mellan hög produktdifferentiering och val av paritetsprissättning. Det tycks därför som om den osäkerhet som tidigare forskning visat präglar högteknologiska företag leder till att de högteknologiska B2B-företagen ej vågar förlita sig på att deras produkters differentiering är tillräcklig för att marknadspriset ska kunna frångås i någon större utsträckning. Sju av de undersökta företagen anser att switching-costs påverkar deras val av prisstrategi i stor utsträckning (se tabell 5). Även detta resultat är anmärkningsvärt utifrån den presenterade prissättningsteorin där switching-costs inte är någon viktig faktor vid marknadsbaserad prissättning. Flera av de undersökta

företagen anser att switching-costs närmare är ett verktyg för att skapa en lång kundrelation än ett verktyg för att sätta höga priser. Detta skulle kunna förklara avsaknaden av switching-costs som en viktig faktor i den presenterade teorin, då prisstrategierna i stor utsträckning bygger på Marketing Management och därför inte lägger någon större vikt vid längre kundrelationer. Produktlivscykeln tycks ej påverka valet av prisstrategi i någon större utsträckning, då företagen i tidigt skede tycks uppleva stark konkurrens vilken måste bemötas med marknadsbaserad prissättning. Företagens kostnader är också de av mindre betydelse vid valet av prisstrategi (se tabell 5), då respondenterna anser att det är marknaden och inte kostnaderna som styr prissättningen. Inte heller marknadsandelen tycks påverka valet av prisstrategi i någon större utsträckning, då företagen tycks känna osäkerhet inför den framtida konkurrenssituationen. De högteknologiska företagens marknadsfokus är alltså så stort att de, trots teoretiskt goda möjligheter att använda sig av andra prisstrategier, väljer att använda sig av marknadsbaserad prissättning.

<i>Faktor</i>	<i>Andel av företagen som anser att denna faktor påverkar valet av prisstrategi i stor utsträckning⁸</i>
Produktdifferentiering	7 av 8 företag
Switching-costs	7 av 8 företag
Kostnader	3 av 8 företag

Tabell 5. Oväntade observationer angående faktorer som påverkar valet av prisstrategi

6.3 Användandet av analysverktyg

Hur kan användandet, eller bristen av användande, av analysverktyg för att analysera företagens inre och yttre kontext ha kunnat påverka valet av prisstrategi?

Tidigare slutsatser visar att företagen har ett litet kostnadsfokus och ett stort marknadsfokus. Denna observation går igen i företagens användande av verktyg för att analysera kostnaderna. Av de åtta företagen är det enbart ett företag som använder sig av aktivitetsbaserad kalkylering för att analysera sina kostnader. Dock bör det nämnas att de flesta företagen har bra koll på sina kostnader då de har en yttre och

⁸ Med ”stor utsträckning” menas de företag som svarat att en viss faktor påverkat deras val av prisstrategi i ganska stor, stor eller mycket stor utsträckning.

inre kontext som tillåter en enklare kostnadskalkylering. Flertalet av företagen säger att kostnaderna utgör ett prisgolv men att det utöver det ej påverkar deras prisstrategi. Det torde därför ej heller vara så viktigt för företagen att använda sig av någon avancerad kostnadskalkylering då det i slutändan är marknadsfaktorer som styr företagets prisstrategi.

Samtliga respondenter anger att deras företag försöker göra uppskattningar av kundernas upplevda värde. Dock är det emellertid enbart två av företagen som tycks använda sig av mer systematiska metoder för att uppskatta detta upplevda värde. Detta visar sig i att det enbart är vid dessa två företag som prissättning efter kundvärde tillämpas. Då flera av respondenterna ger uttryck för att de vill frångå den marknadsbaserade prissättningen, skulle en mer systematisk analys av kundernas upplevda värde kunna möjliggöra prissättning efter kundvärde i stället för prissättning efter rådande marknadspriser. Samtliga företag menar också att de, i olika omfattning, försöker göra subjektiva bedömningar av kundernas priselasticitet. Det är dock bara ett av företagen som genomfört mer konkreta försök att beräkna denna priselasticitet. Detta faktum skulle dels kunna tolkas som att de företag som menar att kundernas pris- och varumärkeselasticitet påverkar deras val av prisstrategi i stor utsträckning (Gamma, Epsilon, Zeta, Eta och Theta) riskerar att fatta felaktiga beslut kring företagets prissättning. Detta eftersom de bygger prisstrategierna på subjektiva antaganden kring kundernas pris- och varumärkeselasticitet. Samtidigt skulle kunna hävdas att faktiska beräkningar av kundernas priselasticitet i praktiken är så svåra att genomföra att de subjektiva bedömningarna torde anses ge så rimliga bedömningar av kunderna som är möjligt.

Vid samtliga undersökta företag görs ansträngningar för att skapa sig av bild av företagets konkurrenter. Dock förlitar sig flera av företagen på uppgifter från sina kunder angående konkurrenternas prissättning. Detta skulle kunna tolkas som att företagen i alltför stor utsträckning använder sig av paritetsprissättning, då kunderna lämnar felaktiga uppgifter om konkurrenternas styrkor och erbjudanden. En annan rimlig tolkning är att kundernas uppgifter kring företagets konkurrenter är sanningsenliga, varför företagets beslutsunderlag kring konkurrenterna vid valet av prisstrategi torde vara riktigt.

Sammanfattningsvis kan sägas att de undersökta företagen tycks göra försök att analysera såväl sina kostnader som kunder och konkurrenter. Dock saknas systematiken i bedömningarna, varför viss risk föreligger för att valet av prisstrategi baseras på felaktigt beslutsunderlag.

6.4 Sammanfattande diskussion och slutsatser

Denna studie har visat på att marknadsbaserade prisstrategier är de klart dominerande i högteknologiska B2B-företag. En del av förklaringen till varför dessa företag har ett sådant fokus på sina konkurrenter och deras priser kan stå att finna i den särskilda karaktäristik som tycks känneteckna högteknologiska företag. Gemensamt för många av de företag som deltagit i denna studie är att de tycks verka i en bransch som präglas av stor osäkerhet. En stor majoritet av företagen anser sig ha en stark produktdifferentiering. Samtidigt vågar de inte helt förlita sig på denna differentiering utan fortsätter att i grunden använda sig av marknadsbaserade prisstrategier. En stor majoritet av företagens kunder har höga switching-costs vilket enligt teorin skulle kunna möjliggöra komplementprissättning. Produktlivsrytmen tycks spela en underordnad roll vid valet av prisstrategi i högteknologiska företag vilket skulle kunna bero på att företagen i dessa branscher känner av en ökad konkurrens mycket tidigt i produktens livsrytme. Därmed känner sig företagen tvingade att, trots att deras produkter befinner sig i en tillväxtfas, tillämpa marknadsbaserade prisstrategier. Tidigare har detta faktum diskuterats utifrån Mohrs (2001) resonemang kring den osäkerhet som präglar högteknologiska branscher. Dock kan denna analys utökas något med en liknelse vid en solnedgång. Denna liknelse har ingen direkt teoretisk anknytning utan bygger på fria tolkningar av det empiriska och teoretiska materialet. Då solen står lågt på himmelen bryts solens strålar annorlunda vilket får till följd att solen ser större ut från betraktarens ögon. Betraktaren får alltså en felaktig bild av solens storlek. Appliceras analogin på denna studie så är betraktaren det högteknologiska företaget och solen är konkurrenterna. Då det högteknologiska företaget betraktar sina konkurrenter får de en felaktig bild av konkurrensen eftersom den högteknologiska branschen kännetecknas av en hög osäkerhet. Därmed upplevs konkurrensen som större än den egentligen är.

I denna studie har vi inte direkt tagit ställning till huruvida företagen agerat felaktigt då de inte följer de strategier som enligt teorin skulle vara passande. Vi har heller inte i någon större utsträckning ifrågasatt om teorin är bristfällig och om det är därför som teori och empiri matchar dåligt. Utan att ta i för mycket skulle den presenterade teorin kunna kritiseras för att den i alltför liten utsträckning tar upp switching-costs som en betydande faktor vid valet av prisstrategi. Bristen ligger i att prissättningsteorin utgår från Marketing Management och därför ser varje köp som ett engångstillfälle i stället för att se varje köp som en del i en längre relation. Detta antagande måste ses som orimligt inom högteknologiska B2B-företag vilket vår studie även har visat. Företagen å sin sida skulle kunna kritiseras för att de i alltför stor utsträckning baserar sin prissättning på rådande marknadspris. Om det vore så att företagen genomförde mer systematiska bedömningar av sina kunder och konkurrenter skulle de eventuell

kunna finna alternativa prisstrategier som ytterligare skulle möjliggöra prisdifferentiering gentemot konkurrenterna i branschen.

6.5 Förslag till fortsatt forskning

Vi har gjort vissa upptäckter kring switching-costs betydelse för företagens val av prisstrategi. En majoritet av företagen ansåg att switching-costs påverkade företagens val av prisstrategi i stor utsträckning, vilket inte understöds av den teoretiska referensramen. Anledningen till detta torde vara att prissättningsteorin i mångt och mycket bygger på Marketing Management och därför inte ser en längre relation mellan kund och säljare som möjlig. Vi tycker därför att det vore intressant att studera prissättning inom business-to-business utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv. Vidare hade det även varit intressant att studera ett antal företag av typen B2C och jämföra dem med ett antal företag av typen B2B utifrån ett relationsmarknadsföringsperspektiv. Genom en sådan studie torde det vara möjligt att isolera och undersöka de brister som den befintliga prissättningsteorin har då den appliceras på B2B-företag.

Ett annat förslag till framtida forskning är att djupstudera ett eller möjligen två högteknologiska B2B-företag för att därigenom få en djupare förståelse för varför tidigare forskning i stor utsträckning inte tycks kunna förklara varför dessa företag använder sig av marknadsbaserad prissättning. För att utesluta att studiens resultat på grund av det mindre antal företag som undersökts är missvisande angående det utbredda användandet av marknadsbaserad prissättning skulle även en renodlat kvantitativ undersökning av högteknologiska B2B-företags val av prisstrategi kunna vara motiverad.

7 Källförteckning

Litteratur

Baszanger, Isabelle och Dodier, Nicolas (2004) *Ethnography: relating the part to the whole*, In: Silverman, David *Qualitative Research*, 2nd Edition, SAGE Publications Ltd.

Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetod*, Översättning Björn Nilsson, Studentlitteratur

Best, Roger J. (2005) *Market-Based Management*, 4th Edition, Prentice Hall

Bryman, Alan och Bell, Emma (2003) *Business research methods*, Oxford University Press

Doyle, Peter (2000) *Value-Based Marketing*, John Wiley & Sons Ltd.

Eggeby, Eva och Söderberg, Johan (1999) *Kvantitativa metoder*, Studentlitteratur

Ejvegård, Rolf (2003) *Vetenskaplig metod*, 3. uppl., Studentlitteratur

Ford, David (2002) *The Business Marketing Course*, John Wiley & Sons Ltd.

Grant, Robert M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis*, 5th Edition, Blackwell Publishing

Guiltnan, Joseph P. & Paul, Gordon W. (1991) *Marketing Management Strategies and Programs*, McGraw-Hill Inc.

Harper, Donald V. (1969) *Prissättning och prispolitik*, Översättning Paula Hersson, CA Strömbergs Bokförlag AB

Holme, Idar Magne och Solvang, Bernt Krohn (1997) *Forskningmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 2 uppl. Studentlitteratur

Jacobsen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför?*, Studentlitteratur

Kaplan, Robert och Cooper, Robin (1998) *Cost and Effect*, Harvard Business School Press

Lewis, Jane (2003) *Design Issues*, I Ritchie, Jane och Lewis, Jane *Qualitative Research Practice*, SAGE Publications Ltd.

Lundquist, Lennart (1993) *Det vetenskapliga studiet av politik*, Studentlitteratur

Miller, Jody & Glassner, Barry (2004) *The "inside" and the "outside": finding realities in interviews*, In: Silverman, David *Qualitative Research*, 2nd Edition, SAGE Publications Ltd.

Mohr, Jakki J. (2001) *Marketing of High-technology Products and Innovations*, Prentice Hall

Monroe, Kent B. (2003) *Pricing – making profitable decisions*, McGraw-Hill.

Nagle, Thomas T. och Holden, Reed K. (2002) *The Strategy and Tactics of Pricing*, 3rd Edition, Prentice Hall

Patel, Runa och Davidsson, Bo (2003) *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur

Shanklin, William och Ryans, John (1987) *Essentials of Marketing High Technology*, Lexington Books

Swedner, Harald (1978) *Sociologisk metod*, LiberLäromedel

Artiklar

Chia, Jazzlyn A.L. & Noble, Peter M. (1999) "Industrial pricing strategies in Singapore and the U.S.: Same or different?". *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 16, 293-303

Cressman Jr., George E. (1997) "Commentary on " Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice"", *Marketing Science*, Vol. 18, No. 3, 455-457

Dean, J. (1950) "Pricing policies for new products". *Harvard Business Review*, 28, 45-55.

Dolan Robert J. & Simon, H. (1996) *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, Simon and Schuster

Duke, Charles R. (1994) "Matchning Appropriate Pricing Strategy with Markets and Objectives". *Journal of Products & Brand Management*, Vol. 3, No. 2, 15-27

Forman, Howard & Hunt, James M. (2005) " Managing the influence of internal and external determinants on international industrial pricing strategies", *Industrial Marketing Management*, 34, 133-146

Forman, Howard & Lancioni, Richard (2002) "The Determinants of Pricing Strategies for Industrial Products in International Markets", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol 9(2), 29-64

Grunenwald, Joseph P. & Vernon, Thomas T. (1988) "Pricing decision making for High-Technology products and services", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 3, No. 1, 61-70

Lancioni, Richard (2005a) "Pricing issues in industrial marketing", *Industrial Marketing Management*, 34, 111-114

Lancioni, Richard (2005b) "A strategic approach to industrial pricing: The pricing plan", *Industrial Marketing Management*, 34, 177-183

Noble, Peter M. & Gruca, Thomas S. (1999) "Industrial Pricing: Theory and Managerial Practice". *Marketing Science*, Vol. 18, No. 3, 435-454.

Rao, P.M. (2005) "Sustaining Competitive Advantage in a High-Technology Environment", *A Strategic Marketing Perspective Advances in Competitiveness Research*, Vol. 13, No. 1

Reid, David A. & Plank, Richard E. (2000) "Business Marketing Comes of Age: A Comprehensive Review of the Literature", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 7 (2/3), 9-186

Shilling, Melissa (1999) "Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods", *European Management Journal*, Vol. 17, No. 3, 265-274

Shipley, David & Jobber, David (2001) "Integrative Pricing via the Pricing Wheel", *Industrial Marketing Management*, 30, 301-314

Tellis, Gerard J. (1986) "Beyond the many faces of pricing". *Journal of Marketing*, 50 (October), 146-160.

Intervjuer

Marknadschef vid företag Alfa	2005-12-20 (hos företaget)
Product manager vid företag Beta	2005-12-21 (via telefon)
Administrativ chef vid företag Gamma	2005-12-27 (hos företaget)
Marknadschef vid företag Delta	2005-12-15 (hos företaget)
Marknadschef vid företag Epsilon	2005-12-19 (hos företaget)
Marknadschef vid företag Zeta	2005-12-22 (via telefon)
Strategic pricing manager vid företag Eta	2005-12-12 (hos företaget)
Strategic development manager vid företag Theta	2005-12-22 (via telefon)

Bilaga I

Med denna frågeenkät önskar vi få en överblick över hur Ert företag, vid valet av prisstrategi, påverkas av ett antal interna och externa faktorer. I de fall frågorna specifikt gäller någon av era produkter eller tjänster, var vänlig syfta på er huvudprodukt / dominerande produkt. Var vänlig markera era valda svarsalternativ, exempelvis genom att ge dem röd färg direkt i Word-dokumentet. Observera att samtliga svar kommer att behandlas anonymt, ert företag kommer inte att nämnas vid namn i uppsatsen.

1. Kundernas priselasticitet

Är den totala efterfrågan på Er branschs produkter eller tjänster känslig för prisförändringar?

- 1 Den totala efterfrågan är helt okänslig för prisförändringar.
- 2 Den totala efterfrågan är okänslig för prisförändringar.
- 3 Den totala efterfrågan är relativt okänslig för prisförändringar.
- 4 Den totala efterfrågan är varken okänslig eller känslig för prisförändringar.
- 5 Den totala efterfrågan är relativt känslig för prisförändringar.
- 6 Den totala efterfrågan är känslig för prisförändringar.
- 7 Den totala efterfrågan är mycket känslig för prisförändringar.

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

2. Kundernas varumärkeselasticitet

Är Era kunder känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken i er bransch?

- 1 Kunderna är helt okänsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 2 Kunderna är okänsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 3 Kunderna är relativt okänsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 4 Kunderna är varken okänsliga eller känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 5 Kunderna är relativt känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 6 Kunderna är känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken
- 7 Kunderna är mycket känsliga för prisskillnader mellan olika varumärken

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

3. Produktdifferentiering

Anser Ni att er produkt är differentierad från era konkurrenters produkter?

Var vänlig svara i skala 1 (mycket lite differentierad) till 7 (mycket differentierad).

- 1 Mycket lite differentierad
- 2 Lite differentierad
- 3 Ganska lite differentierad
- 4 Varken differentierad eller odifferentierad
- 5 Ganska differentierad
- 6 Differentierad
- 7 Mycket differentierad

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

4. Switching costs

Anser ni att Era kunders ”switching costs” (kostnaden för att byta från Er till en annan leverantör) är låga eller höga?

- 1 Mycket låga
- 2 Låga
- 3 Ganska låga
- 4 Varken låga eller höga
- 5 Ganska höga
- 6 Höga
- 7 Mycket höga

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

5. Marknadsandelar och marknadsposition

Anser ni att ert företag har hög eller låg marknadsandel inom er bransch?

- 1 Mycket låg marknadsandel
- 2 Låg marknadsandel
- 3 Ganska låg marknadsandel
- 4 Varken låg eller hög marknadsandel
- 5 Ganska hög marknadsandel
- 6 Hög marknadsandel
- 7 Mycket hög marknadsandel

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

6. Möjligheter att uppskatta efterfrågan

Anser Ni att det är enkelt eller svårt att uppskatta efterfrågekurvan för Era produkter?

- 1 Mycket svårt
- 2 Svårt
- 3 Ganska svårt
- 4 Varken svårt eller enkelt
- 5 Ganska enkelt
- 6 Enkelt
- 7 Mycket enkelt

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning

- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

7. Möjligheter att upptäcka prisförändringar

Är det i Er bransch enkelt eller svårt att upptäcka prisförändringar hos Era konkurrenter?

- 1 Mycket svårt
- 2 Svårt
- 3 Ganska svårt
- 4 Varken svårt eller enkelt
- 5 Ganska enkelt
- 6 Enkelt
- 7 Mycket enkelt

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

8. Produktlivscykeln

I vilken fas av produktlivscykeln befinner sig er produkt eller tjänst?

- 1 Tidig introduktionsfas
- 2 Sen introduktionsfas
- 3 Tidig tillväxtfas
- 4 Tillväxtfas
- 5 Sen tillväxtfas
- 6 Mognadsfas
- 7 Avtagsfas

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning

- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

9 Kostnader

Anser ni att ert företag har höga eller låga kostnader relativt era konkurrenter?

- 1 Mycket höga
- 2 Höga
- 3 Ganska höga
- 4 Varken höga eller låga
- 5 Ganska låga
- 6 Låga
- 7 Mycket låga

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

10. Economies of scale

I vilken utsträckning anser ni att ert företag har "economies of scale (skalfördelar)"?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

11. Experience curve effects

**I vilken utsträckning anser ni att ert företag har ”experience Curve effects”?
Alltså att produktionskostnaden per enhet sjunker då den ackumulerade volymen ökar.**

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

12. Kapacitetsutnyttjande

Anser ni att ert företag har högt eller lågt kapacitetsutnyttjande?

- 1 Mycket lågt
- 2 Lågt
- 3 Ganska lågt
- 4 Varken lågt eller högt
- 5 Ganska högt
- 6 Högt
- 7 Mycket högt

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

13. Varukorg

Hur stor del av er försäljning sker genom att ni säljer en ”varukorg” bestående av flera produkter snarare än att ni säljer varje produkt för sig?

- 1 Mycket liten del
- 2 Liten del
- 3 Ganska liten del
- 4 Varken liten eller stor del
- 5 Ganska stor del
- 6 Stor del
- 7 Mycket stor del

14. Branschtillväxt

Anser Ni att tillväxten i er bransch är hög eller låg?

- 1 Mycket låg
- 2 Låg
- 3 Ganska låg
- 4 Varken låg eller hög
- 5 Ganska hög
- 6 Hög
- 7 Mycket hög

I vilken utsträckning påverkar denna faktor ert val av prisstrategi?

- 1 Mycket liten utsträckning
- 2 Liten utsträckning
- 3 Ganska liten utsträckning
- 4 Varken liten eller stor utsträckning
- 5 Ganska stor utsträckning
- 6 Stor utsträckning
- 7 Mycket stor utsträckning

Bilaga II

Frågeenkät, Del II

Tänk på er huvudprodukt/dominerande produkt. Vilken eller vilka av nedanstående strategier anser Ni stämmer bäst överens med er nuvarande prisstrategi? Om ni använder er av flera prisstrategier, var vänlig ange samtliga. Om ingen av nedanstående strategier stämmer överens med er nuvarande strategi, var vänlig ge en kortfattad beskrivning av den prisstrategi Ni använder er av.

1. Priset på produkten bestäms genom att kostnaderna för produkten beräknas och sedan adderas en vinstmarginal till dessa kostnader.
2. Ni tar ut ett initialt högt pris för att profitera på de icke priskänsliga kunderna. När denna kundgrupp är mättad så sänks priset successivt för att attrahera de resterande kunderna på marknaden.
3. Ni tar ut ett initialt lågt pris för att snabbt öka marknadsandelen samt höja sannolikheten för att produkten skall bli ny standard.
4. Ni använder er av en kombination av strategi 2 och 3.
5. Ni tar ut ett initialt lågt pris för att snabbt öka den ackumulerade volymen och därigenom sänka produktionskostnaderna.
6. Då ert företag innehar marknadsledarpositionen i er bransch så kan ni prissätta er produkt efter hur det passar er och samtidigt vänta er att konkurrenterna följer er prisnivå.
7. Ni prissätter er produkt genom att följa det pris som marknadsledaren sätter.
8. Ni försöker ha de lägsta priserna i branschen.
9. Ni väljer att prissätta en ”varukorg” av produkter snarare än att prissätta varje produkt för sig.
10. Ni prissätter en avskalad version av er huvudprodukt till ett mycket konkurrenskraftigt pris.
11. Ni prissätter er kärnprodukt lågt medan komplementprodukter prissätts med högre marginaler.
12. Annat:

Ert svar: Vi använder strategi nummer

Bilaga III

	Företag Alfa	Företag Beta	Företag Gamma	Företag Delta	Företag Epsilon	Företag Zeta	Företag Eta	Företag Theta
Kunderna priselasticitet	Relativt känslig	Relativt känslig	Relativt okänslig	Relativt okänslig	Varken känslig eller okänslig	Relativt okänslig	Känslig	Okänslig
Kundernas varumärkeselasticitet	Varken känsliga eller okänsliga	Känsliga	Relativt känsliga	Helt okänsliga	Relativt okänsliga	Relativt okänsliga	Relativt känsliga	Känsliga
Produktdifferentiering	Differentierad	Ganska differentierad	Ganska differentierad	Ganska lite differentierad	Differentierad	Mycket differentierad	Ganska differentierad	Ganska differentierad
Switching-costs	Ganska höga	Mycket höga	Ganska höga	Ganska höga	Ganska höga	Ganska låga	Mycket höga	Varken låga eller höga
Marknadsandel	Varken hög eller låg	Ganska låg	Hög	Ganska hög	Ganska hög	Ganska låg	Hög	Ganska låg
Möjlighet att uppskatta efterfrågan	Varken svårt eller enkelt	Mycket svårt	Varken svårt eller enkelt	Ganska enkelt	Varken svårt eller enkelt	Enkelt	Ganska svårt	Enkelt
Möjlighet att upptäcka prisförändringar	Ganska enkelt	Ganska enkelt	Ganska enkelt	Svårt	Ganska enkelt	Enkelt	Ganska svårt	Varken svårt eller enkelt
Produktlivscykeln	Tillväxtfas	Tidig tillväxtfas	Avtagsfas	Sen tillväxtfas	Tidig tillväxtfas	Tillväxtfas	Tidig tillväxtfas	Mognadsfas
Kostnader	Ganska höga	Ganska låga	Ganska låga	Ganska höga	Ganska höga	Låga	Varken höga eller låga	Ganska höga
Economies of Scale	Varken liten el. stor utsträckning	Mycket liten utsträckning	Stor utsträckning	Varken liten el. stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska liten utsträckning
Experience Curve Effects	Ganska stor utsträckning	Mycket liten utsträckning	Liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Liten utsträckning	Stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Stor utsträckning
Kapacitetsutnyttjande	Varken högt eller lågt	Varken högt eller lågt	Högt	Högt	Högt	Ganska lågt	Högt	Varken högt eller lågt
Försäljning i varukorg	Varken liten eller stor del	Liten del	Ganska stor del	Ganska liten del	Stor del	Ganska liten del	Ganska stor del	Ganska stor del
Branschtillväxt	Hög	Ganska låg	Varken hög eller låg	Mycket hög	Ganska hög	Låg	Mycket hög	Varken hög eller låg

Sammanställning av de interna och externa faktorerna för respektive företag

Bilaga IV

	Företag Alfa	Företag Beta	Företag Gamma	Företag Delta	Företag Epsilon	Företag Zeta	Företag Eta	Företag Theta
Kunderna priselasticitet	Varken stor el. liten	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Mycket liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Stor utsträckning	Mycket liten utsträckning
Kundernas varumärkeselasticitet	Varken stor el. liten utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Mycket liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning
Produktdifferentiering	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning
Switching-costs	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska stor utsträckning
Marknadsandel	Ganska stor utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Stor utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska liten utsträckning
Möjlighet att uppskatta efterfrågan	Varken stor el. liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Liten utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning
Möjlighet att upptäcka prisförändringar	Varken stor el. liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Mycket stor utsträckning
Produktlivscykeln	Varken stor el. liten	Ganska liten utsträckning	Mycket stor utsträckning	Stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Mycket stor utsträckning	Ganska stor utsträckning
Kostnader	Varken stor el. liten	Liten utsträckning	Mycket liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Stor utsträckning	Liten utsträckning
Economies of Scale	Varken stor el. liten	Mycket liten utsträckning	Liten utsträckning	Varken stor el. liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Mycket stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska liten utsträckning
Experience Curve Effects	Varken stor el. liten	Mycket liten utsträckning	Liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Mycket stor utsträckning	Ganska liten utsträckning
Kapacitetsutnyttjande	Liten utsträckning	Mycket liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska stor utsträckning	Varken stor el. liten	Ganska liten utsträckning	Liten utsträckning	Ganska liten utsträckning
Branschtillväxt	Varken stor el. liten	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska stor utsträckning	Ganska liten utsträckning	Ganska liten utsträckning	Mycket stor utsträckning	Liten utsträckning

Sammanställning av hur de interna och externa faktorerna anges påverka valet av prisstrategi