



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Magisteruppsats
Företagsekonomi, Strategi
Höstterminen 2010

Strategiska förutsättningar för prissättningsstrategier

-En fallstudie av privata assistansanordnare på den svenska marknaden

Handledare:
Niklas Hallberg

Författare:
Jakob Johannesson
Anna Ravn-Holm

Sammanfattning

Uppsatsens titel: Strategiska förutsättningar för prissättningsstrategier – En fallstudie av privata assistansanordnare på den svenska marknaden

Seminariedatum: 2012-09-01

Kurs: FEK, Examensarbete Magisternivå 15 poäng

Författare: Johannesson, Jakob och Ravn-Holm, Anna

Handledare: Hallberg, Niklas

Nyckelord: Prissättning, Strategi, Vård och Personlig Assistans, Avreglerad marknad

Syfte och Problembakgrund: Branschen för personlig assistans präglas av minskade lönsamhetsmarginaler och en intensifierad konkurrens. Detta har skapat en marknadssituation där värdeappropriering blir en central förmåga för aktiebolagen. Syftet med studien är att undersöka hur dessa aktiebolag prissätter sina produkter samt vilka faktorer som ligger till grund för en effektiv prissättning.

Teoretisk referensram: Den teoretiska referensramen grundar sig i de två dominerande strategiskolornas syn på värdeskapande och värdeappropriering. Forskning på prissättning hämtas i huvudsak från Dutta et al (2003) samt Porter (1980).

Metod: Studien bygger på kvantitativ datainsamling av branschdata, samt kvalitativa intervjuer med nyckelpersoner på två utvalda fallföretag inom personlig assistansbranschen.

Empiri: Empirikapitlet innehåller den kvantitativa datan som samlats in i undersökningen och presenteras i löpande text samt tabeller. Likaså det material som samlats in under intervjutillfällena har strukturerats enligt relevans och presenteras i löpande text.

Analys: Utifrån empirin samt den teoretiska referensramen har branschens prissättningsstrategier identifierats och beskrivits. Interna samt externa faktorer har länkats till respektive prissättningsstrategier och bedömts efter dess relevans till prissättningsstrategierna.

Slutsatser: Interna element samt externa krafter hade en tydlig påverkan på prissättning inom assistansbranschen och påvisades skapa olika förutsättningar för val av prissättningsstrategi. Fyra dominerande typer av prissättningsstrategier identifierades inom assistansbranschen. Samtliga interna prissättningselement som redogjordes för i det temporära ramverket påvisades i det reviderade ramverket. Externa faktorer hade en mer signifikant påverkan på kostnadsbaserad prissättningsstrategi än värdebaserad- och konkurrensbaserad prissättningsstrategi.

Abstract

Title: Strategic prerequisites for pricing strategies - A case study of private assistance providers on the Swedish market

Date of seminar: 2012-09-01

Course: FEK Master Thesis in Business Administration, 15 University Credit Points (ETCS),
Major: Strategic Management

Authors: Johannesson, Jakob & Ravn-Holm, Anna

Advisor: Hallberg, Niklas

Keywords: Pricing, Strategy, Care and Personal Assistance, Deregulated Market

Background & Purpose: The industry for personal assistance is characterized by decreasing returns of profit and an intensified competition. This has created a market situation where value appropriation has become a central capability for the firms. The purpose is to investigate how these firms are pricing their products and what factors that are considered fundamental to effective pricing.

Methodology: The research is based upon quantitative industry-data and qualitative interviews conducted with key persons on two selected case companies within the industry for personal assistance.

Theoretical approach: The theoretical frame of reference is based on the view on value creation and value appropriation of the two dominating schools of strategy. Research is mainly represented by theoretical findings from Dutta et al (2003) and Porter (1980).

Empirical foundation: The empirical findings contain the quantitative data gathered during the research, which is being presented in text format and in tables. The empirical findings from interviews have been structured according to relevance and are presented in text format.

Analysis: From the empirical findings and the theoretical framework, the pricing strategies from the industry has been identified and described. Internal and external pricing factors has been linked to the corresponding pricing strategies and assessed according to its relevance to the pricing strategies.

Conclusions: Internal elements and external forces had a significant impact on pricing within the industry and were proven to create prerequisites for choice of pricing strategy.

Four dominating types of pricing strategies were identified within the industry. All internal pricing elements accounted for in the temporary framework were detected in the revised framework. External factors had a more significant impact on cost based pricing strategies and a less significant impact on value based- and competition based pricing strategies.

Innehållsförteckning

Strategiska förutsättningar för prissättningsstrategier	1
1 INLEDNING	9
1.1 Bakgrund	9
1.2 Personlig Assistans och assistansanordnare	10
Innebörden av personlig assistans och vem som kan få det	10
1.3 Problemdiskussion	11
1.4 Syfte	12
2 TEORETISKT RAMVERK.....	13
2.1 Värdeskapande inom strategi	13
2.2 Värdeskapande och värdeappropriering	14
2.3 Prissättning som strategiskt vapen	16
2.4 Prissättningsstrategier.....	17
2.4.1 Konkurrensbaserad prissättning	18
2.4.2 Kostnadsbaserad prissättning	18
2.4.3 Värdebaserad prissättning	19
2.5 Prissättningselement.....	20
2.5.1 Prissättnings-kapabiliteter inom internt perspektiv	20
2.5.2 Branschspecifika faktorer enligt externt synsätt	23
2.6 Förutsättningar enligt internt och externt perspektiv för tillämpning av dominerande prissättningsstrategier.....	25
3 METOD.....	28
3.1 Bakgrund	28
3.2 Forskningsdesign.....	28
3.3 Privata assistansanordnare.....	28
3.4 Datainsamling.....	28
3.4.1 Intervjuer	29

3.4.2	Arkivmaterial	30
3.5	Analytisk strategi.....	31
3.6	Reliabilitet och validitet	31
3.6.1	Validitet.....	31
3.6.2	Reliabilitet.....	32
3.7	Generaliserbarhet och kausalitet	32
4	EMPIRI.....	34
4.1	Branschen för privata assistansanordnare	34
4.1.1	Prissättning inom assistansbranschen.....	34
4.1.2	Olika tjänster och betalningsmodeller.....	35
4.1.3	Konkurrenssituation på marknaden.....	36
4.1.4	Kunder.....	38
4.2	Alfa.....	40
4.3	Beta.....	42
5	ANALYS	44
5.1	Prissättningsstrategier inom branschen	44
5.1.1	Prissättningsstrategi I (pI), Kostnadsbaserad (i)	44
5.1.2	Prissättningsstrategi II (pII), Kostnadsbaserad (ii).....	45
5.1.3	Prissättningsstrategi III (pIII), Konkurrensbaserad.....	45
5.1.4	Prissättningsstrategi IV (pIV), Värdebaserad.....	46
5.1.5	Komplettering av prissättningsstrategier.....	46
5.2	Prissättnings-kapabilitets-element, tillgångar och rutiner inom internt perspektiv ...	46
5.2.1	Akkumulerad kunskap (Humankapitalelement).....	48
5.2.2	Organisationsstruktur (Socialt kapitalelement).....	48
5.2.3	Tekniska analysverktyg (Systemkapitalelement).....	49
5.3	Branschspecifika faktorer, rutiner och tillgångar enligt externt perspektiv	50
5.3.1	Kundernas förhandlingskraft.....	50

5.3.2	Leverantörernas förhandlingskraft	51
5.3.3	Intern rivalitet	51
5.3.4	Statlig inverkan	52
5.3.5	Etiska aspekter	53
5.4	Jämförelse mellan reviderat ramverk och temporärt ramverk	54
6	SLUTSATS	56
6.1	Teoretiskt bidrag	56
6.2	Resultat	56
6.3	Förslag till vidare forskning	61
7	REFERENSER	64

1 INLEDNING

1.1 Bakgrund

Prissättning är en kritisk framgångsfaktor för företag då det gäller skapandet av långsiktig lönsamhet. Trots det är prissättning ett område inom vilket det finns mycket lite dokumenterad forskning (Richards et al, 2005; Reid & Plank, 2000; Duke, 1994). Enligt Monroe (2003) är beslut om prissättning det viktigaste beslut ett företag fattar, då det är ett strategiskt beslut som är direkt kopplat till intäkter. Beslut om exempelvis marknadsföring och försäljning, samt produkt och tjänsteutveckling berör istället utgifter. Det har länge ansetts att prissättning inte är något företagen kan styra över i någon större utsträckning utan att det bestäms av rådande marknadsvillkor (Morel et al, 2003). Fokus har tidigare kretsat kring värdeskapande, medan processen att fånga värde har försumrats. Inom kontemporär forskning på prissättning har dock värdeappropriering blivit mer belyst (exempel på detta är Dutta et al, 2003; Richards et al, 2005; Hallberg, 2008). Dessa studier är samstämmiga i att prissättning är elementärt för att skapa konkurrensfördelar.

Docters et al (2004) belyser de skilda förutsättningar som finns för prissättning inom varuproducerande företag och tjänsteföretag, med fokus på organisation och interna processer. Att värdera och jämföra fysiska varor är ofta lättare än att värdera en tjänst, då tjänster inte kan lagras, utan produceras och konsumeras i samma stund. Detta ger speciella förutsättningar för prissättning av tjänster. Tjänsteföretag har relativt höga fasta kostnader, låga marginalkostnader och relativt fixerad kapacitet och tillämpar ofta en kostnadsbaserad prissättning (Tung et al, 1997).

Nagle & Holden (2003) beskriver att moderna organisationer i allt högre utsträckning ser på prissättningsstrategi som en central process, där berörda delar av organisationen har anpassats efter prissättningen. Dessa organisationer har även i allt högre utsträckning börjat implementera en värdebaserad prissättningsstrategi för att uppnå en högre lönsamhet. Dutta et al (2003) argumenterar för just vikten av att integrera prissättningsstrategi i organisationen och att företag skall betrakta prissättning som en förmåga som bör värderas i likhet med övriga resurser.

Prissättning representeras i huvudsak av tre dominerade grupper av prissättningsstrategier: kostnadsbaserad-, konkurrensbaserad- och värdebaserad prissättning, Hinterhuber (2008).

1.2 Personlig Assistans och assistansanordnare

Personer med vissa funktionshinder har sedan en lag från 1994 rätt att få personlig assistans (URL:1) och år 2010 är det cirka 16 000 personer i Sverige som har beviljad personlig assistans (URL:2). För att bli beviljad personlig assistans gör personen i fråga en ansökan till kommunen eller försäkringskassan. Kommunen eller försäkringskassan fattar sedan ett beslut om personen skall få assistans och i så fall hur många timmar per vecka som personen beviljas assistans. För varje timme betalar försäkringskassan eller kommunen ut ett fast belopp, så kallad assistansersättning. Storleken på beloppet beslutas av riksdagen och summan uppdateras årligen. Assistansersättningen får endast användas till kostnader som rör den personliga assistansen, varav den största delen går till lön till den personliga assistenten och resterande del fördelas mellan administrationskostnader, utbildningskostnader, arbetsmiljökostnader och assistansomkostnader. Det finns en rekommendation från försäkringskassan över hur assistansersättningen bör fördelas mellan olika kostnader, vilken presenteras i empiridelen. Personer med beviljad personlig assistans kommer genomgående att benämnas kunder. Sedan assistansreformen 1994 kan kunden själv välja vilken assistansanordnare den vill ha. Det finns fyra huvudkategorier av assistansanordnare; kommun, kooperativ, privata assistansanordnare samt enskild firma eller ett aktiebolag som drivs av kunden och ombesörjer dennes individuella behov (URL:3). I vår studie kommer vi att utgå ifrån de privata assistansanordnarna som verkar på den svenska marknaden.

Innebörden av personlig assistans och vem som kan få det

Med personlig assistans menas ett personligt utformat stöd som ges i olika situationer av ett begränsat antal personer. Personlig assistans för de grundläggande behoven innebär hjälp med att tvätta och klä dig, äta mat, kommunicera utåt och förflytta dig, eller annan hjälp som kräver ingående kunskaper om din funktionsnedsättning. Du kan få assistansersättning om du behöver hjälp mer än 20 timmar per vecka med de grundläggande behoven. Du måste också tillhöra någon av följande grupper:

- Personer med utvecklingsstörning, autism eller autismliknande tillstånd.
- Personer med betydande och bestående begåvningsmässiga funktionsnedsättningar efter en hjärnskada i vuxen ålder som orsakats av yttre våld eller kroppslig sjukdom.
- Personer med andra varaktiga fysiska eller psykiska funktionsnedsättningar, som uppenbart inte beror på ett normalt åldrande.

Funktionsnedsättningen måste vara stor och orsaka betydande svårigheter i ditt dagliga liv.
Det finns ingen nedre åldersgräns för att få assistansersättning.

(URL:3)

1.3 Problemdiskussion

Forskning på prissättning för tjänsteföretag är relativt begränsad (Docters et al, 2004). I vårt fall kommer vi studera en komplex tjänst på en marknad med speciella förutsättningar. Till skillnad från de flesta andra varor och tjänster är kunderna beroende utav tjänsten och kan således inte avstå från att bruka den. Finansiär är inte kunden själv utan försäkringskassan eller kommunen, vilket innebär att finansieringen sker med hjälp av skattemedel. Försäkringskassan och kommunen betalar ett fast pris per timme, där antal timmar assistans bedöms utifrån kundens individuella behov. Vad gäller lönsamheten i branschen så visar statistik gällande antal beviljade assistansstimmar samt utveckling av assistansersättning per timma på en tydlig åtstramning av statens budgeterade utgifter för personlig assistans de senaste åren (URL:5). I regeringens proposition för år 2009 problematiseras även de ökade kostnaderna för personlig assistans och dess nuvarande form ifrågasätts (PROP. 2009/10:176, 2010). Ökade kostnader har framförallt hängt ihop med att det ända sedan assistansreformen funnits en kraftig ökning av antal beviljade assistansbeslut samt antal timmar assistans per beviljat beslut i kombination med att assistansersättningen har ökat i snabb takt. Detta har lett till att branschförhållandena för privata vårdgivare fram tills nu har blivit mycket lönsamma. Assistansbranschen har sedan reformen 1994 attraherat ett stort antal privata näringsidkare och idag finns närmare 800 assistansanordnare, varav ett flertal riskkapitalbolagägda anordnare sedan år 2000 (URL:4). Affärsvärlden belyser branschförhållandena i en artikel från 2010: *"..det är inte svårt att uppfatta logiken i att äga privat offentligfinansierad vård, skola och omsorg. De som står för pengarna - kommuner, landsting och stat - är likvida och betalar alltid i tid. Och kunderna har aldrig sinande behov."* och riskkapitalisternas agerande: *"För ett vårdbolag var man i snitt beredd att betala 7,9 gånger resultatet före räntor, skatt, och avskrivningar (ebitda) mot 6,4 gånger för industriföretag och 7,7 för teknologibolag"* (URL:5).

Den kraftiga ökningen av assistansanordnare har lett till en ökad konkurrens i branschen, där ett fåtal aktörer har tagit mycket stora marknadsandelar (UC Branschrapporter, 2010). Under

de omständigheter som råder inom assistansbranschen innebär det att marknaden har blivit väldigt trång. När dessutom lönsamheten stramas åt på grund av politiska faktorer skapas förutsättningar för en situation där konkurrensen om kunder ytterligare intensifieras. Ur ett prissättningsperspektiv blir denna situation intressant, då företags förmågor att appropriera värde blir elementära i jakten på lönsamhet. Inom assistansbranschen är dessutom de tjänster som erbjuds svåra att differentiera. Detta medför att det är svårt för företag att finna lönsamma positioner på marknaden i och med att värdet på tjänster som erbjuds skiljer sig i liten utsträckning mellan assistansanordnare. Således aktualiseras fokus på att fånga det skapade värdet ytterligare. Givet dessa förutsättningar menar vi att branschen för personlig assistans är intressant att titta på ur ett strategiskt perspektiv på prissättning för att studera hur företag kan arbeta för att skapa förutsättningar för effektiv prissättning. Detta i kombination med att det finns begränsad forskning på prissättning i allmänhet och på prissättning inom tjänsteföretag i synnerhet gör att vi anser det speciellt intressant att studera prissättning inom assistansbranschen.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka faktorer som är viktiga att beakta vid utformning av prissättningsstrategier inom branschen för personlig assistans. Detta kommer att ske genom en kartläggning av interna samt externa faktorer som skapar förutsättningar för att tillämpa respektive identifierade prissättningsstrategier.

2 TEORETISKT RAMVERK

2.1 Värdeskapande inom strategi

Strategiforskning har länge dominerats av två huvudsakliga inriktningar. Dessa avser att förklara vilka källor som ligger till grund för företags prestationsförmåga. Forskningen som stödde det synsätt som började växa fram under tidigt 1980-tal grundade sig i synen på lönsamhet som en faktor av den bransch företaget var verksamt inom och är sprungen ur läran om *industrial organisation*. Ett av de mer inflytelserika ramverken från detta branschrelaterade synsätt är Porters *forces of competition* från 1980 (Grant, 2008)¹. Porter (1980) beskriver att företagsledare ofta är för trångsynta i sitt strategiarbete då de negligerar de externa krafter utöver konkurrenter som har en inverkan på ett företag inom en specifik bransch. Företag måste enligt Porter beakta samtliga externa krafter som tillsammans och envar pressar lönsamheten inom branschen. Genom att skapa förutsättningar för att bemöta dessa krafter, skapar företag även förutsättningar för lönsamhet från den position som är minst konkurrensutsatt samt minst påverkad av värdeappropriering från konsumenter, leverantörer, substitut samt nya aktörer. Företags förmåga att fånga det värde som finns i branschen är således det som avgör företagets prestation.

Under 90-talet började det dock ske ett skifte inom strategianalys då detta tidigare synsätt med fokus på företagets roll inom en viss bransch kompletterades av ett mer företagsinternt fokuserat synsätt. Genom att istället se på källan till lönsamhet som något som skapades internt inom företaget, utvecklades ramverket kring det *resursbaserade synsättet* (Grant, 1991)². Wernerfelt (1984) menar att konkurrensfördelar skapas genom interna resurser och kapabiliteter, vilka sedan är det som särskiljer företaget från andra aktörer på marknaden. För att skapa långsiktiga konkurrensfördelar genom dessa resurser krävs att de är heterogena och svåra att förflytta (mellan företag), vilket i sin tur gör dem lönsamma då de är svåra att imitera och substituera för konkurrenterna. Om företaget lyckas med att skapa resurser som tillgodoser ovan nämnda beskrivning, grundläggs en förutsättning för företaget att producera avkastning som är över marknadsgenomsnittet (Barney, 1991). Just synsättet som beskriver differentierade resurser som värdeskapande stöds även av Porter: "*Competitive strategy is*

¹ Detta perspektiv kommer att benämnas *det externa* eller *det branschrelaterade* perspektivet framöver

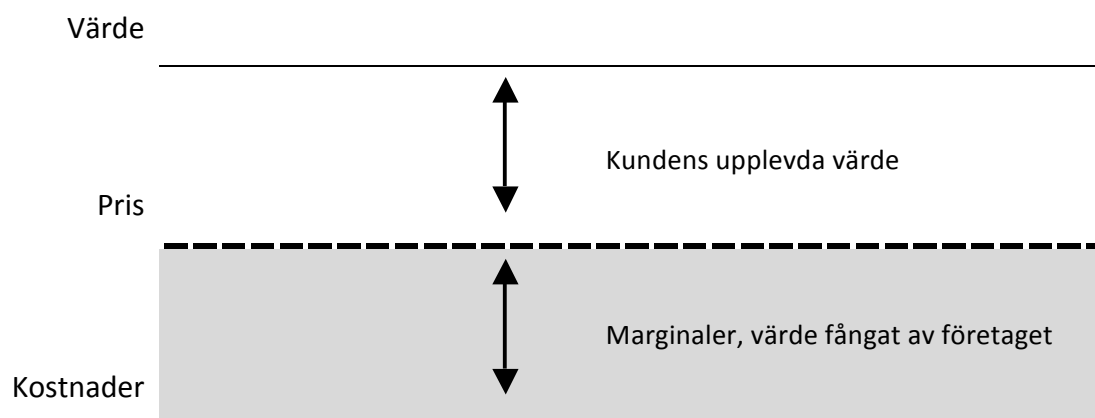
² Detta perspektiv kommer att benämnas *det interna* eller *det resursbaserade* perspektivet framöver

about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value” (Porter, 1996, sid. 64)

2.2 Värdeskapande och värdeappropriering

Som nämnt ovan skapas värde genom strategiska positioner inom branschen samt genom företagsinterna strategiska resurser och kapabiliteter. Men trots att konkurrensfördelar skapar värde, är detta ingen garanti för lönsamhet. För att skapa lönsamhet krävs att det internt skapade värdet även kan approprieras (Peteraf & Barney, 2003). Denna utgångspunkt finns redan i det externa perspektivet som tvärtemot det interna perspektivet beskriver företagsprestation som en beroende variabel av värdeappropriering (Porter, 1980).

I Figur 2.1 illustrerar Zbaracki et al (2010) värdet förhållandet mellan kund och företag och visar hur priset på en produkt fördelar det skapade värdet mellan dessa parter.



Figur 2.1 Fördelning av värde mellan företag och kund - the Pricing Playing Field.

Figuren illustrerar den dragkamp som existerar mellan kund och företag om tjänstens värde, där priset är den faktor som avgör hur mycket värde som kommer att hamna hos respektive part. Då prisnivån befinner sig på kostnadsnivå (botten), uppstår således ingen lönsamhet för företaget, medan ett för högt pris (toppen) minimerar kundens upplevda värde.

Från branschsynsättet framgår av Porters ramverk att externa krafter beroende på styrka och relevans är det som i slutändan kommer att avgöra priset och således mängden värde som

respektive motpart kommer att appropriera. Genom att företag finner positioner på marknaden som är mindre påverkade av krafter, eller genom att företag bygger upp försvarsmekanismer mot dessa hot, skapas möjligheter för företag att själva appropriera en större del av det skapade värdet (Porter, 1980).

När det kommer till prissättning inom det resursbaserade synsättet är dock forskningen inte lika tydlig. Det interna perspektivet saknar explicita resonemang kring hur, och av vem, det uppstådda värdet fångas (Peteraf & Barney, 2003). Hallberg (2008) framhåller även att avsaknaden av tydlighet inom detta område manifesteras av svårigheten med att utveckla en tillbörlig förståelse av prissättningskapabiliteter bland företag. Resonemanget kring värdeskapande och värdeappropriering illustreras av Hallberg (2008) i Figur 2.2 där varje ruta symboliserar respektive källa till värde samt värdeappropriering inom respektive strategiskola och där ruta D symboliserar den dimension som saknas.

	Bransch	Företagsresurser & kapabiliteter
Värdeskapande	A	B
Värdeappropriering	C	D

Figur 2.2 Metoder för att förklara företagsprestation.

Den forskning som skett på området tillskrivs till stor del Dutta, Zbaracki & Bergen (2003) som även de påvisar vikten av att företag betraktar prissättning som en *organisatorisk kapabilitet*, och att detta synsätt skapar förutsättningar för företag att sätta korrekta priser. Dutta et al (2002) förklarar hur företag etablerar och förvaltar dessa kapabiliteter genom investering inom tre specifika områden; *humankapital*, *socialt kapital* samt *systemkapital*. En mer ingående förklaring av dessa kapabilitetselement och dess funktion återkommer i kapitel 2.5 och är den forskning på prissättning inom det företagsinterna perspektivet som kommer att ligga till grund för denna teoretiska referensram. Vad gäller det externa perspektivet så är det Porter's competitive forces of competition som kommer att ligga till grund för den teoretiska referensramen.

2.3 Prissättning som strategiskt vapen

Inom modern forskning på prissättningsstrategi så kritiseras den inställning som den breda massan av företag ger uttryck åt då de konsekvent negligerar vikten av hur deras produkter och tjänster prissätts (Nagle & Holden 2002; Dutta et al, 2003; Marn et al, 2004). De organisationer som lyckas med att se på prissättning som något mer än bara en bra taktik samt lyckats med att investera i delar av organisationen som stödjer den prissättningsstrategi som organisationen praktiserar, har också lyckats skapa ett strategiskt vapen i konkurrensen med övriga aktörer på marknaden (Dutta et al, 2002). Att byta pris har betraktats som en enkel, snabb och reversibel process (Nagle & Holden 2002; Marn et al, 2004). Beslutsfattare har sett till produkten som enda värdeskapare och har i samma stund bortsett från prisets förmåga i processen att appropriera delar av det värde som företaget och kunden konkurrerar om. Dessa attityder gentemot prissättningens betydelse gör att företag undgår innebörden av hur detta strategiska medel bör betraktas – enligt Dutta et al (2002) som en organisatorisk kapabilitet. Men för att inte attityden till hur prissättning sker ska stanna vid att vara en attityd så krävs det konkreta förändringar i organisationen. Investeringar i de resurser och processer samt den infrastruktur som krävs för att bemöta den förändring som en ny prissättning för med sig är nödvändig.

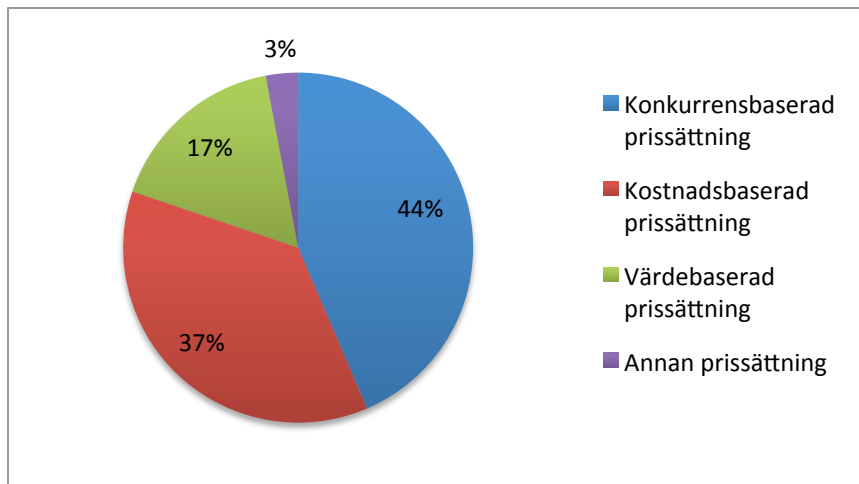
Dutta et al (2002) menar att den potentiella förlusten som företag kan skapa i och med att de inte investerar i interna resurser sträcker sig längre än bara till konsekvensen av en dålig prissättning. Författarna menar att hela organisationen kan bli lidande om prissättningsförmågan åsidosätts. Exempel på detta kan vara om företag undviker att utveckla eller sälja produkter på grund av att de är svåra att prissätta eller marknadsföra (t.ex. digitaliserade tjänster). Risken är då att konkurrenter som har starkare prissättningsförmåga klarar av att hantera denna situation och på sikt kan konkurrera ut de företag som inte gör det. Detta fenomen är speciellt vanligt bland nya och små företag som sällan har samma resurser som de mer etablerade då de ger sig in i spelet utan att vara förberedda på att möta ett motstånd som är uppbyggt från grunden. Enligt Marn et al (2010) hamnar ofta nyetablerade företag i denna fälla, vilket kan leda till en desperat prissättning. Genom att då dumpa sina priser i syfte att öka sin kundstock och etablera sig på marknaden, leder till kortsiktiga vinster, men även till långsiktiga problem. Marn et al (2003) menar att 80-90% av alla priser som är ogrundade är för lågt satta och sedan svåra att höja igen. För att undvika denna typ av

situationer bör företag ha ett mer långsiktigt perspektiv vad gäller prissättning. Nagle & Holden (2002) beskriver situationen i termer av proaktivt och reaktivt agerande och att organisationer som ligger i framkant vad gäller lönsamhet inom sin respektive bransch ofta har adopterat just synsättet på prissättning som centralt och där berörda delar av organisationen har anpassats efter prissättningen, inte tvärtom. Alltså samma linje som Dutta et al (2002) fastslår.

Även Porter (1996) för en diskussion som är relevant i detta sammanhang då den förtydligar betydelsen av *strategi* vid fördelning av värde mellan företag och kund. Porter skiljer här på *operationell effektivitet* och *strategi*. De företag som inriktar sig på operationell effektivitet gör i praktiken samma sak som sina konkurrenter (men mer effektivt), medan strategiinriktade företag kämpar för att finna en unik position. Porter menar att företag som endast arbetar med att produktförbättra i hög grad överlämnar det skapade värdet till kunder och konkurrenter då företaget inte ökar sina priser i paritet till det ökade värdet på tjänsten. Detta illustreras i Figur 2.1 med att kunden tar en proportionerligt större andel av det totala värdet – prisnivån i modellen sjunker alltså. Resonemanget i Porter (1996) klarlägger att strategi i längden kommer att skapa mer värde än vad enbart produktförbättring gör, trots att denna artikel inte primärt adresserar komplikationer med prissättning inom organisationer.

2.4 Prissättningsstrategier

Prissättningsstrategier kan delas in i tre dominerande grupper; *kostnadsbaserad prissättning*, *konkurrensbaserad prissättning* samt *värdebaserad prissättning* (Hinterhuber, 2008). Hinterhuber (2008) har mellan 1983-2006 utfört och sammanställt studier över fördelningen mellan dessa prisstrategier, vilka visade på ett resultat enligt Figur 2.3 . För att svara på uppsatsens syfte kommer dessa tre prissättningsstrategier att gås igenom nedan, för att sedan kunna sammanlänka respektive strategi med respektive prissättningsselement.



Figur 2.3 Fördelning av dominerande prissättningsstrategier.

2.4.1 Konkurrensbaserad prissättning

Som fördelningen visar på är konkurrensbaserad den prissättningsstrategi som tillämpas mest frekvent. Genom att sätta pris efter observerade eller förväntade nivåer i enlighet med omgivande konkurrenters, skapas en förutsättning för företaget att manövrera prismässigt gentemot de aktörer som påverkar dess strategiska rörelser. Denna typ av prissättning kan vara förtjänstfullt tillämpbar under marknadsförhållanden där produkter eller tjänster är svår-differentierade. Ingenbleek et al (2003) menar att detta marknadsförhållande även är det enda där en konkurrensbaserad prisstrategi bör övervägas att implementera till fördel för värdebaserad prissättning.

2.4.2 Kostnadsbaserad prissättning

Av de vanligaste prisstrategigrupper är kostnadsbaserad prissättning den som väckt mest kritik (Nagle & Holden, 2002). Att endast basera prissättning utifrån de kostnader som företag har i samband med att ta sin produkt till marknaden menade Backman redan 1953 var förenat med misslyckande: "...the graveyard of business is filled with the skeletons of companies that attempted to base their prices solely on costs" (Backman, 1953, sid. 148).

I likhet med konkurrensbaserad prissättning tar inte heller den kostnadsbaserade prissättningen med kundens betalningsvilja i beräkningen. Detta i kombination med att även bortse från konkurrerande företags prissättning försvagar ytterligare dess möjlighet att fånga värde och i slutändan skapa ett värdeapproprierande klimat (Hinterhuber, 2008).

2.4.3 Värdebaserad prissättning

Av ovan nämnda prissättningsgrupper är det brukandet av värdebaserad prissättning som ökat mest, då företag anses kunna appropriera en större mängd värde genom att lyckas sätta det pris på produkten som återspeglar dess upplevda värde (Hinterhuber, 2008; Nagel & Holden, 2002; Ingenbleek, 2003). Det som gör värdebaserad prissättning överlägsen är att även kundens behov tas med i beräkningen. På så sätt kan man möta kunden på den prismässiga nivå som levererar mest värde till företaget beroende på vilket segment kunden befinner sig i. Trots detta är det inte givet att värdebaserad prissättning bör betraktas som en allmängiltig modern strategi för att fånga värde. Ingenbleek et al (2003) menar att trots att värdebaserad prissättning överlag är den prismodell som fångar mest värde, så finns det marknader där andra typer av prissättning lämpar sig bättre. Exempelvis på marknader med intensiv konkurrens och ett identiskt produktutbud menar författarna att kostnadsbaserad prissättning är den strategi som är mest effektiv. Detta då företag som tillämpar en värdebaserad prissättning kommer att ställas inför svårigheter med att möta konkurrenters pris-/produkterbjudande. Marn et al (2003), Nagle & Holden (2002) och Porter (1996) menar dock att denna typ av beteende, där aktörer tävlar om att erbjuda marknaden det lägsta priset, på sikt skadar samtliga företag inom branschen, då de tillslut tvingas överlämna allt värde till kunden. Speciellt på marknader med låga inträdesbarriärer som inbjuder till ett hit and run beteende bör företag ha en mer långsiktig strategi istället för att konstant sträva efter att göra snabba vinster genom att dumpa priser. Även under ovan nämnda marknadsförhållanden där företag har svårt att differentiera sina produkter kan det finnas fördelar med konkurrensbaserad prissättning framför en värdebaserad (Ingenbleek et al, 2003).

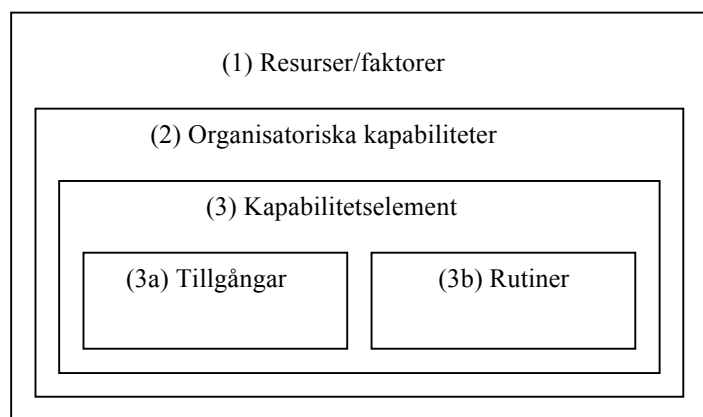
Trots det ökade användandet av värdebaserad prissättning, är som sagt konkurrens- och kostnadsbaserade prisstrategier de vanligast förekommande. Hinterhuber (2008) menar att detta främst beror på att det finns ett flertal hinder att övervinna för att lyckas med implementeringen av värdebaserad prissättning. Bland annat kan den informationen som erfordras för att tillämpa en värdebaserad prissättning vara svår att få tag på och tolka. Utöver det måste kundvärdet kommuniceras, vilket på kort sikt vara kostsamt. Detta sammantaget gör det lättare att införa en kostnads- eller konkurrensbaserad prisstrategi, som inte kräver samma kunskap om hur kunder betraktar företagets produkter.

2.5 Prissättningselement

Som nämndes i kapitel 2.1 så finns det en diskrepans i hur de två ledande strategiskolorna ser på värdeskapande och värdeappropriering. Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka underliggande faktorer som ligger till grund för representerade prissättningsstrategier. Nedan har vi redogjort för de faktorer som påverkar prissättningen inom respektive strategiskola – internt och externt.

2.5.1 Prissättnings-kapabiliteter inom internt perspektiv

Innan vi återknyter till prissättning som en organisatorisk kapabilitet finner vi det värdefullt för studiens förståelse att kort definiera en organisatorisk kapabilitet. Amit & Schoemaker (1993) beskriver att organisatoriska kapabiliteter är företags förmågor att utveckla *resurser* (se förklaring enligt RBV, kapitel 2.1). Kapabiliteter är företagsspecifika processer (materiella eller immateriella) som skapats över en lång tid i syfte att tillgodose ett specifikt mål i interaktion med företagets resurser. Kapabiliteter består i sin tur av kapabilitetselement som är kombinationer av de rutiner och tillgångar företaget besitter. Hallberg (2008) illustrerar detta förhållande i Figur 2.4.



Figur 2.4 Hierarkiskt förhållande mellan koncept

I enlighet med syftet kommer studien fokusera på kapabiliteter samt dess element och tillgångar/rutiner, och dess betydelse för prissättningen inom assistansbranschen. Vi menar att detta är de beståndsdelar som enligt tidigare forskning skapar förutsättningar för effektiv prissättning. Formandet av resurser faller utanför studiens scope, då vi valt att inrikta oss på just förutsättningar för prissättningsstrategier.

Dutta et al (2003) kontextualiserar ovanstående koncept i ett prissättnings-sammanhang på följande sätt. De rutiner/tillgångar som företaget besitter kan kategoriseras under tre huvudområden beroende på dess karaktär. De tre kategorierna av rutiner/tillgångar är av karaktären humankapital, socialt kapital eller systemkapital. Inom respektive av dessa områden formar rutiner/tillgångar prissättnings-kapabilitetselement av områdets art, men skiljer sig beroende på vilken typ av företag som studeras. Dessa prissättnings-kapabilitetselement är sedan de delar som utgör ett företags prissättnings-kapabilitet. Dutta et al (2002) menar att det är en fråga om att koordinera och ömsesidigt vårda elementen och varnar företag för att inta en prisledarstrategi om de saknar förmågan att prissätta sina produkter på ett effektivt sätt. Anledningen är att detta tenderar att leda till att konkurrenter med bättre prissättningsförmåga på sikt kan utmanövrera sina konkurrenter genom dess överlägsenhet i mängden värde de kan appropriera från de tjänster de skapat.

Nedan följer en beskrivning av hur företag skall arbeta med humankapital, systemkapital samt socialt kapital för att på så sätt främja de rutiner/tillgångar som kan klassas under respektive kategori, och på så sätt skapa förutsättningar för att utveckla prissättningskapabiliteter.

2.5.1.1 Humankapital

Givet att organisationen syftar till att införa prissättning som en mer central process i arbetssättet så krävs även att personalen är medveten om hur man skall arbeta för att bättre tillgodose prissättningens mer centrala roll. Genom att utbilda anställda i hur de skall agera gällande prissättning, dra upp tydliga riktlinjer, samt skapa verktyg för personalen som underlättar förståelsen av vad det innebär att sätta ett visst pris, ökar den ackumulerade kunskapsnivån inom området. Dutta et al (2002) argumenterar för att det är viktigt att ta in kunskap utifrån, där experter på området kan dela med sig av viktig kunskap till personalen. Hallberg (2008) visar även att personalens kommersiella erfarenhet spelar en viktig roll inom humankapital.

2.5.1.2 Systemkapital

För att företaget skall kunna tillgodogöra sig den kompetens som ackumulerats krävs att det finns ett fungerande system för kunskapen att verka inom och som samtidigt underlättar och främjar personalens arbete med prissättning – *systemkapital* (Dutta et al, 2002; Hallberg, 2008). Dutta et al (2002) lägger stor vikt vid användandet av modern teknologi och dess beskaffenheter vad gäller säkerställande och tillgänglighet av kvalitativ och kvantitativ data. Genom att personal på ett snabbt och enkelt sätt kan kalkylera, standardisera (genom hela organisationen) samt få tillgång till information rörande prissättning, skapas helt nya grunder för hur kunskapen inom företaget kan tillvaratas. Dutta et al (2002) summerar: ”*Merparten av företag vet eller borde veta att de kommer att hamna på efterkälke om de inte investerar i de nödvändiga system som krävs för att ta kontroll över den ofantliga mängd data som finns tillgänglig*” (Dutta et al, 2002, sid. 64). För att ta till vara denna data förespråkar även Hallberg (2008) användandet av sofistikerad datorteknologi samt operationella strukturer som främjar utvärderingen av prissättning. Montgomery et al (1979) menar att tillgänglig information sällan bringar önskad framgång inom organisationer just på grund av bristen på analys och bearbetning av det material som finns tillgängligt. Detta på grund av att förståelsen om vad informationen skall vara bra till försvagas när den ej är tydligt konkretiserad.

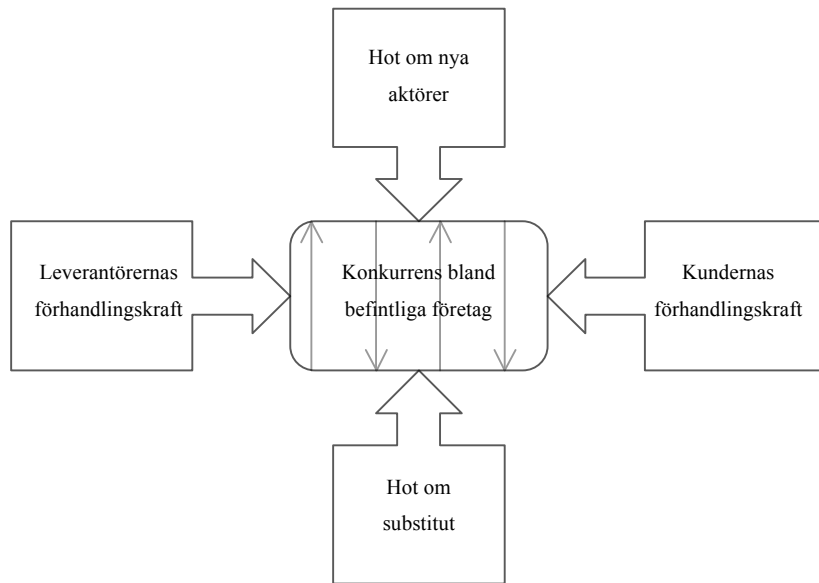
2.5.1.3 Socialt kapital

Den tredje elementstypen är den som koordinerar och sammanfogar de parter inom företaget som är involverade i prissättningsarbetet - *det sociala kapitalet*. Dutta et al (2002) argumenterar för att det är viktigt att alla berörda parter har en löpande kommunikation för att utbyta information och stämma av. På så sätt vet alla vad som gäller angående prissättningen och en gemensam strategi kan formos. Utan denna löpande kommunikation är det lätt att konsumentens attityd till priset uppfattas olika inom organisationen, vilket i sin tur leder till osäkerhet om hur man bör agera för att möta kunden på ett bättre sätt. Att arbeta med implementering av sociala strukturer som främjar utbyta av kommunikation är en långvarig process som ofta kräver att organisationsstrukturen anpassas för att minska de barriärer som kan hindra informationsflödet. Hallberg (2008) framhåller även vikten av incitament och kontrollstrukturer (av beslutsfattare) som en viktig faktor i detta element. Även Crossan et al (1999) argumenterar för vikten av att alla nivåer inom organisationen involveras i

informationsspridandet. För att på bästa sätt sprida och konvergera den ackumulerade kunskapen bör fokus i första hand ligga på organisationen och inte på individen. Crossan et al (1999) ser risker med att kunskap kan fastna inom vissa hierarkiska nivåer om inte detta fokus blir belyst. Kovacs (1998) beskriver problemet på följande sätt: "*Many 'intelligence failures' are not so much failures of intelligence per se, but rather failures to use intelligence*" (Kovacs, 1998, sid. 392). För att undvika detta menar författaren att det sociala samspelet och kommunikationen mellan kunskapsbärare och beslutsfattare är kritiska framgångsfaktorer.

2.5.2 Branschspecifika faktorer enligt externt synsätt

Som nämnt ovan så är värdeappropriering enligt det externa perspektivet beroende på de externa *krafter* som omger företagen (inom en specifik bransch) samt respektive företags förhandlingsförmåga, beskrivna i Porters ramverk *How competitive forces shape strategy* (1980) Dessa krafter är de som skapar de strategiska förutsättningarna för positioner på marknaden. Genom att betrakta prissättningsarbete som en strategisk process så påverkar således även förutsättningar för olika prissättningsstrategier av de externa krafterna som präglar branschen. För olika typer av branschklimat påverkas olika typer av prissättningsstrategier olika mycket, beroende på karaktären av de omgärdande branschkrafterna. De fem branschfaktorerna som beskrivs är; *kundernas förhandlingskraft*, *leverantörernas förhandlingskraft*, *hot om substitut*, *hot om nya aktörer* samt *konkurrens bland befintliga företag* och skapar tillsammans och envar de förutsättningar som företag har för att appropriera värde inom branschen (se Figur 2.5).



Figur 2.5 Competitive forces

- **Kundernas förhandlingskraft**
Kunder kan utöva förhandlingskraft genom att pressa priser neråt eller kräva högre kvalitet och således pressa lönsamheten inom branschen
- **Leverantörernas förhandlingskraft**
Leverantörer kan utöva förhandlingskraft genom prisalterneringar och kvalitetsförändringar. Prissättningen förändras beroende på hur stark leverantören är
- **Hot om substitut**
Substitut kan skapa ett pristak på branschens produkter och således begränsa dess potential om inte differentieringar möjliggör nya förhandlingssituationer
- **Hot om nya aktörer**
Nya aktörer för ofta med sig ny kapacitet och viljan att ta marknadsandelar. Kan leda till turbulens beroende på inträdesbarriärernas närvaro
- **Konkurrens bland befintliga företag**
Hög konkurrens om marknadsandelar leder ofta till priskrig, nya produkter och vildsint marknadsföring

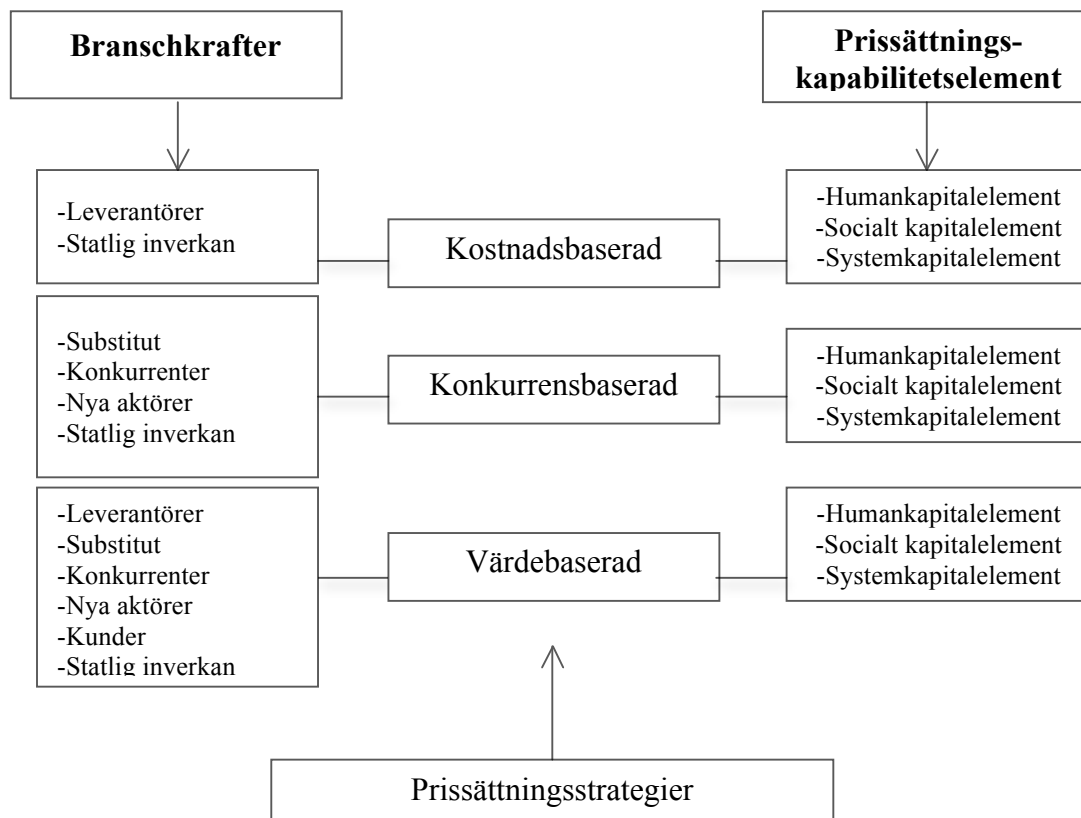
Porter menar att dessa krafters inverkan är helt beroende på vilken bransch som studeras, men att de skall betraktas på samma sätt oavsett om det är tillverkande eller tjänsteproducerande företag som avses. Den inverkan på branschen som respektive element har bedöms enligt en kvalitativ metod. Således resulterar Porters competitive strategies i en vägledning som pekar på trender snarare än kvantitativa resultat som visar på exakta förhållanden. Detta är något som Porters ramverk har kritiserats för (Besanko et al, 2010). Besanko et al (2010) menar även att det statliga inflytandet över en bransch utelämnas från modellen. Detta trots att statliga kontrollorgan i mycket stor utsträckning kan påverka branschens lönsamhet. Även Brandenburger & Nalebuff (1996) kritiserar Porter (1980) och beskriver hur företag inte

uteslutande skall se ovanstående krafter som värdeeroderande – att leverantörer, distributörer och konkurrenter tillsammans även kan *skapa* värde. Att komplettera Porters ramverk med Besanko et al (2010) och Brandenburger & Nalebuff (1996) synsätt skapar således en mer komplex bild av branschklimatet varför vi finner det relevant att beakta detta tillägg till Porters teori i denna referensram.

För att återknyta till studiens syfte så avser vi att studera hur företag inom assistansbranschen arbetar för att bemöta de externa krafter som omger branschen. Beroende på företagens rutiner/tillgångar kommer olika utgångslägen skapas för att bemöta dessa krafter och således skapa olika förutsättningar för att implementera vissa typer av prissättningsstrategier.

2.6 Förutsättningar enligt internt och externt perspektiv för tillämpning av dominerande prissättningsstrategier

För att tillgodose syftet med denna studie har vi nedan (Figur 2.6) sammanlänkat de redogjorda elementen, både enligt internt och externt synsätt med respektive prisstrategi. Detta för att klargöra vilka förutsättningar som enligt den teoretiska bakgrunden grundlägger basen för att lyckas med respektive prissättningsstrategi.



Figur 2.6 Preliminärt ramverk - Prissättningsselement enligt internt och externt perspektiv i relation till respektive prissättningsstrategi.

Figur 2.6 visar att samtliga interna prissättningsselement skapar förutsättningar för att lyckas med att bättre fånga värde oavsett prisstrategi (Dutta et al 2002). Således bör samtliga av dessa element betraktas som viktiga faktorer för att – i enlighet med det resursbaserade synsättet – skapa en strategisk resurs som uppfyller de kriterier som nämns i inledningen av teorikapitlet.

Vad gäller de branschspecifika faktorerna beskriver Hinterhuber (2008) att företagets kostnader är den enda faktor som beaktas vid kostnadsbaserad prissättning. Detta innebär att leverantörers förhandlingskraft är den enda externa faktor som torde styra hur priset sätts då företagets kostnader inom assistansbranschen utgörs av lön till personliga assistenter (leverantörer) samt interna kostnader (administration).

Under konkurrensbaserad prissättning sätts priser efter observerade eller förväntade nivåer i enlighet med omgivande konkurrenters. Krafter som påverkar denna typ av prissättning är således konkurrenter samt nya aktörer. Beroende på karaktären av eventuella substitut kan även denna faktor påverka konkurrensbaserad prissättning.

Värdebaserad prissättning är som nämnt ovan mer komplex i sin natur och kräver att fler faktorer tas i åtanke. Då priset baseras på det värde som tjänsten har, är det i detta temporära ramverk värdefullt att betrakta samtliga externa krafter som potentiellt påverkande på prissättningen.

Som nämnt ovan har vi även valt att addera Besanko et al (2010) tillägg om statlig inverkan. I det temporära ramverket har vi valt att betrakta denna branschfaktor som påverkande på prissättning oavsett strategi, på grund av den uppenbara statliga närvaron som finns inom statligt finansierade branscher.

Från ovanstående resonemang anser vi att de faktorer som belysts är de som är mest relevanta för denna studie. Genom en branschanalys samt en analys av kvalitativt intervju material från fallföretagen är förhoppningen att denna teoretiska referensram skall kunna svara förtjänstfullt på vilka interna och externa faktorer som skapar förutsättningar för prissättning inom assistansbranschen.

3 METOD

3.1 Bakgrund

Projektet tog sin början under november 2010. Fallföretaget Alfa presenterades i samband med en genomgång av uppsatsämnen för magisteruppsatser i företagsekonomi. Representanter från Alfa erbjöd två studenter från ekonomihögskolan att skriva om företagets strategiska arbete med prissättning. Efter ett antal möten på Alfas huvudkontor samt överlappande möten med handledare Niklas Hallberg bestämde vi (författarna) ett ämnesområde som lämpade sig som uppsatsområde. I utbyte mot att vi fick tillgång till Alfas personal samt till den information som fanns tillgänglig gällande Alfa och deras konkurrenter, fick representanter från Alfa vara med och styra den ämne som vi valt att undersöka. Vad gäller företaget Beta så blev vi introducerade till detta företag genom Alfas nära samarbete med Beta. Även på Beta fick vi obegränsad tillgång till att intervjua nyckelpersoner.

3.2 Forskningsdesign

Fallstudie är en forskningsstrategi som passar på aktuella händelser (Yin, 1984) och personlig assistans är en relativt ung bransch och den har förändrats mycket de senaste åren. Det finns ingen tidigare studie på personlig assistans inom ekonomisk forskning och detta är ytterligare ett kriterie som gör en fallstudie lämplig (Eisenhardt, 1989). Enligt Eisenhardts (1989) och Yins (1984) modeller för fallstudier har vi startat med att definiera en undersökningsfråga och sedan utgått ifrån denna.

3.3 Privata assistansanordnare

Vi har tittat på branschen för privata assistansanordnare som fall. I vårt inledande kapitel presenterar vi personlig assistans som bransch och en del av de andra förutsättningar som finns i branschen. Vi har valt att titta på branschens privata assistansanordnare i sin helhet och vi tittar närmare på två företag som illustrativa exempel. De två företagen ligger båda nära medianen för antal kunder för företag i branschen. De har två olika betalningserbjudanden till kunderna som motsvarar två vanligt förekommande modelltyper på marknaden.

3.4 Datainsamling

Vid fallstudier rekommenderas att hämta information från olika datakällor samt en kombination av kvalitativ och kvantitativ data (Eisenhardt, 1979; Yin, 1984; Minzberg, 1979).

Vi har valt två datakällor: arkivmaterial och intervjuer. I första hand är arkivmaterialet av kvantitativ art och ligger till grund för den externa analysen och intervjuerna är kvalitativa och utgör i första hand grunden för den interna analysen.

3.4.1 Intervjuer

Vi har genomfört kvalitativa intervjuer med totalt tolv personer. Sex av dessa personer arbetar på det ena fallföretaget som vi valt att kalla Alfa. Fem av personerna arbetar på det andra företaget som vi valt att kalla Beta. Den sista personen är verksamhetschef för personlig assistans och äldreboende på en kommun i Stockholmsområdet. Intervjuerna har genomförts mellan 2010-11-15 till 2010-12-21. Då man studerar ett känsligt område, information om prissättning i detta fall, som skulle kunna skada fallföretagen förespråkar Yin (1984) anonymitet. Vi har valt att låta fallföretagen och alla personer vara anonyma samt all avslöjande information vara konfidentiell. Vi har även låtit vår intervjukandidat från kommunen vara anonym och då vi inte fått tillåtelse att berätta vilken kommun det rör sig om. Både på Alfa och Beta har vi intervjuat grundare, VD, ekonomichef samt arbetsledare. Arbetsledare har direktkontakt med kunderna samt de personliga assistenterna i sitt dagliga arbete. Vi har valt personer med olika befattningar i företaget för att få en heltäckande bild av arbetsättet. Vi har även valt att intervju en person från kommunen för att få information om hur de arbetar med personlig assistans. Nedan följer en lista med information och beteckningar för de olika intervjuerna.

Intervjuer

	Befattning	Intervjuförkortning
Alfa	Grundare	A 1.
	VD	A 2.
	Verksamhetschef	A 3.
	Ekonomichef	A 4.
	Arbetsledare	A 5.
	Arbetsledare	A 6.
Beta	Grundare	B 1.
	Grundare, ekonomichef	B 2.
	Verksamhetschef	B 3.
	Arbetsledare	B 4.
	Arbetsledare	B 5.
Kommunen	Verksamhetschef	K 1.

Tabell 3.1 Förteckning över intervjuobjekt.

Intervjuerna har i enlighet med rekommendationer (Yin, 1984; Rubin & Rubin, 1995) varit semistrukturerade. Detta i den bemärkelsen att vi har haft en intervjuguide att utgå från för att kunna styra intervjun i viss mån, men samtidigt låtit intervjuobjektet att prata fritt utifrån en bred utgångspunkt. Vi har dock sett till att hålla fokus på det aktuella ämnet för intervjun för att undvika överflödigt information (Mintzberg, 1979). Samtliga intervjuer har spelats in för att skapa möjligheten att gå tillbaks och lyssna igen på vad som sagts vid intervjutillfället. Intervjuerna har varit mellan 45 och 90 minuter långa.

3.4.2 Arkivmaterial

Till branschanalysen har vi samlat ihop arkivmaterial i form av kvantitativ data. För att jämföra olika företag hur de presterar ekonomiskt sett har vi valt att samla in numerisk data från branschrapporter. Vi har valt detta för att kunna jämföra många företag och se hur de presterar i ekonomiska termer.

I branschen där vårt fallföretag verkar är den ekonomiska och politiska miljön avgörande för hur företaget kan arbeta på lång sikt. Därför har vi valt att genomföra en branschanalys för att hitta trender i den politiska och ekonomiska utvecklingen. Underlag för konkurrensanalysen är i första hand hämtad från aktuella branschrapporter (se referensram) och försäkringskassans statistik gällande personlig assistans.

3.5 Analytisk strategi

Vid analysen har vi utgått ifrån Yins (1984) analysmodell, pattern-matching. Vi har tagit fram ett grundläggande ramverk av teorier som berör prissättning. Teorierna har valts utifrån deras inverkan på forskningsområdet. Genom att utgå från de två ledande skolorna inom strategi och därefter välja de områden som berör det specifika forskningsområdet, är vår förhoppning att ramverket skall innefatta det mest centrala inom strategisk prissättning. Modern forskning inom respektive område har sedan kompletterat grunderna inom både det interna perspektivet samt branschperspektivet. Genom att sammanfoga forskningen har sedan ett temporärt ramverk skapats som är anpassat just efter denna studies undersökningssyfte. Det temporära ramverket har sedan legat till grund för vår analys av det empiriska materialet. Efter analys av det empiriska materialet har sedan ett reviderat ramverk tagits fram som är skapad för att komplettera tidigare teorier gällande faktorer som påverkar prissättning. Detta ramverk har legat till grund för vår slutsats.

3.6 Reliabilitet och validitet

3.6.1 Validitet

Som beskrivs under 3.5 följer uppsatsen ett tillvägagångssätt där slutsatser formas efter och i enlighet med tidigare forskning. För att stärka validiteten har de teorier som presenteras i teorikapitlet kontextualiserats genom dess ursprungliga teorigrund som utgörs av två etablerade och ledande strategiskolor. Det temporära ramverket som presenteras i slutet av teorikapitlet har sammanfogats utifrån nämnda teorier i enlighet med tidigare forskning på prissättning och kapabilitetselement. Sammansättningen av referensramen är dock specifikt sammansatt utifrån denna uppsats syfte och finns således inte representerad i tidigare forskning.

Den branschdata som använts i studien har hämtats utifrån uppsatsens teorigrund. Intervjumaterialet har varit mindre ämnesspecifikt, men har i likhet med branschdatan insamlats med avsikt att besvara studiens syfte utifrån tidigare forskning

3.6.2 Reliabilitet

Förhoppningen är att de resultat som presenterats samt de intervjusvar och den branschdatan som använts skall vara transparent och ge möjlighet för forskare att testa och utvärdera.

Hur pass tillförlitlig studien är baseras på hur väl studien besvarar syftet. Då vi har använt oss av en djupgående fallstudie har detta underlättat för att skapa en heltäckande bild av problemområdet.

För att få tillgång till den data som rör prissättning inom fallföretagen har det varit nödvändigt att använda intervjuer, vilket aktualiserar frågan om noggrannhet från svarspersonerna. Alvesson (2003) beskriver just problematiken med denna fråga och för att minimera de problem som kan uppstå därigenom har vi vidtagit några åtgärder för att minimera dessa. Intervjuer har genomförts och sammanställts tillsammans av båda författarna för att minimera osäkerhet kring de svar som respondenterna givit vid intervjutillfällena. Samtliga intervjuer har även spelats in för att möjliggöra återblickar och på så sätt utesluta feltolkningar och missar. Intervjuernas längd har varierat mellan 45-90 minuter vilket har givit tidsutrymme för båda parter att diskutera under en längre tid och på så sätt skapat möjligheter att återkomma till och prata om ämnen som kan te sig tvetydiga eller svårförståeliga. På grund av vår begränsade tidsram har vi endast intervjuat ett urval av de anställda på fallföretagen. I vårt urval har vi dock täckt in olika positioner och vi har fått samstämmiga svar vilket tyder på en tillförlitlighet i empirin. Att intervju flera personer är en styrka, då detta även kan ge komplimenterande insikter som förbättrar svarkvaliteten (Eisenhart, 1979).

Den kvantitativa datan som använts är att betrakta som opartisk och objektiv. Datan har hämtats från statliga institut, årsredovisningar och branschrapporter. Viss data har även hämtats från en internationell intresseorganisation (Independent living) som arbetar ideellt med att förbättra villkoren för samtliga parter inom assistansbranschen. Datan som hämtats från denna organisation är sekundärdata som sammanställts huvudsakligen från försäkringskassan, branschrapporter och statistiska centralbyrån.

3.7 Generaliserbarhet och kausalitet

Syftet med denna studie är främst explorativt i den bemärkelsen att vi inte har strävat efter att testa någon hypotes gällande samband mellan prissättningsstrategier och prissättningsselement. Istället har syftet varit att med hjälp av data rörande assistansbranschen försöka bidra med att

utveckla och integrera ytterligare faktorer till den tidigare forskning som finns på området. Dessa resultat skall således ses som empiriska och teoretiska förslag som lämpar sig för framtida testning och statistisk generaliserbarhet.

4 EMPIRI

4.1 Branschen för privata assistansanordnare

Gällande strukturen i detta kapitel så följer den delvis den uppdelning som återfinns i teorikapitlet för att skapa en tydlig struktur. Först beskrivs branschen med fokus på prissättning, konkurrens och omvärldsfaktorer. Efter detta presenteras företagsspecifik data under respektive fallföretag och här är det i huvudsak material som insamlats från intervjuer som presenteras.

4.1.1 Prissättning inom assistansbranschen

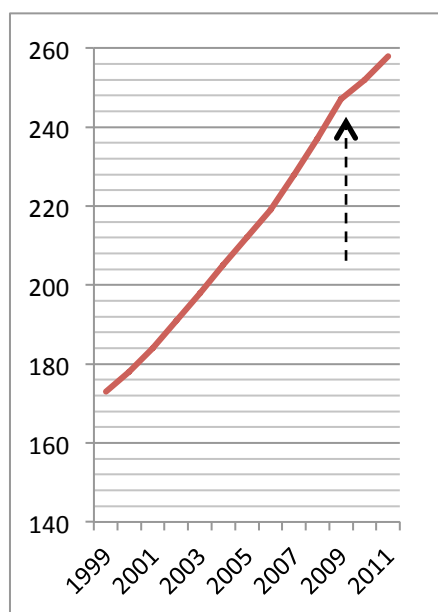
Som beskrivet i inledningen tilldelas varje kund ett av staten fastställt belopp (assistansersättning) per timme som kunden är beviljad assistans och är samma för alla assistansberättigade. Kunden har sedan fria möjligheter att kontakta en assistansanordnare som agerar tjänsteleverantör av den personliga assistansen. Assistansbeloppet som tilldelas den assistansberättigade skall enligt försäkringskassans rekommendationer täcka vissa kostnader som ligger till grund för beräkandet av storleken på ersättningen. Tabell 4.1 visar på hur försäkringskassan rekommenderar att fördelningen bör se ut för att samtliga kostnader (inom ramen för assistansersättning) skall täckas och på så sätt skapa en fullgod service.

Löne- och lönebikostnader:	87%
Administrationskostnader:	5-8%
Utbildningsomkostnader:	2-3%
Assistansomkostnader	1-2%
Arbetsmiljöinsatser	1-2%

Tabell 4.1 Rekommenderad fördelning av assistansersättning enligt försäkringskassan (URL:3).

Fördelningen ovan är dock enbart rekommendationer och så länge assistansanordnaren levererar den service kunden efterfrågar så finns det inte några bestämmelser som förhindrar företag att balansera dessa kostnadsposter enligt egna preferenser i samråd med kunden. Beroende på vilken fackförening som den personliga assistenten är ansluten till så begränsas dock påverkan av procentsatsen på löne- och lönebikostnader av den minimilön som dennes fack fastslår. En mer utförlig beskrivning av hur denna fördelning fungerar följer under branschanalysen.

Assistansersättning är 258 kr för år 2011 och rapporter från regeringen (PROP. 2009/10:176, 2010) i kombination med branschstatistik (UC Ekonomipublikationer, 2010) tyder på en kommande svagare utveckling av assistansersättningen. Lönen till den personliga assistenten är den största kostnadsposten i assistansersättningen. Sen 1994 har lönerna pendlat mellan 85-87% av schablonen i genomsnitt. 2011 ökade lönerna med 4 % och assistansersättningen med 2 %, vilket är en kraftig försämring i lönsamhetsutveckling för branschen sett till den tidigare utvecklingen. I Figur 4.1 illustreras den sedan år 2009 procentuellt svagare utvecklingen av assistansersättningen (URL:3).



Figur 4.1 Utveckling av assistansersättning i kronor per timma 1999-2011.

4.1.2 Olika tjänster och betalningsmodeller

Huvudtjänsten är personlig assistans och utöver det finns den administrativa servicen med löneutbetalning till personliga assistenter och bokföring, juridisk hjälp och rådgivning med att ansöka om assistanstimmar, personalmöte med assistenter och schemaläggning, samt uppläggning av budget för hur assistansersättningen skall fördelas. I dag finns olika tjänstelösningar att tillgå på marknaden med olika prissättning. Vissa bolag har haft en väldigt transparent modell där de redovisar alla kostnader och hur dessa fördelas för kunden. Somliga bolag har satt i system att ha många jurister anställda i syfte att genom förhandling med

försäkringskassa öka antalet assistanstimmar hos kunder. Däremot vill ytterst få kunder ha mer timmar än de behöver på grund av personliga integritetsskäl. Det finns även företag som har olika inriktningar såsom språkkunskap eller sportaktiviteter (intervju A1; A3; A4). Under intervju (A4 & A5) nämns även att vissa kunder inom assistansbranschen inte har behov av/nytta av, att disponera en stor andel assistentomkostnad.

Olika kunder har olika behov men i vissa fall anses det oetiskt att företagen utnyttjar svaga personers dåliga förhandlingsförmåga, då en kunds förhandlingsförmåga kan vara avgörande för kvaliteten på assistansen. Däremot har kunderna själva rätt att välja vilket företag de vill ha som assistanssamordnare. Vill kunden ha ett företag som är lokalt etablerat är utbudet olika beroende på var kunden bor. Vissa assistanssamordnare låter kunden välja hur delar av schablonen skall fördelas, t ex får kunden bestämma hur mycket deras personliga assistenter skall ha i lön och hur mycket som skall avsättas till assistansomkostnader.

Vad gäller betalningsmodeller (ej att förväxla med prissättning) så finns det huvudsakligen två tillvägagångssätt. Assistansanordnare förvaltar i det ena fallet hela kundens belopp och hjälper sedan kunden med all den service som anordnaren tillhandahåller. Ekonomichef på Beta menar att denna betalningsform är valigast bland mindre assistansanordnare som agerar lokalt.

I den andra modellen förfogar kunden över utbetalningar till assistansanordnaren själv. På så sätt blir betalningsprocessen mer transparent för kunden som kan följa kostnadsströmmarna.

4.1.3 Konkurrenssituation på marknaden

Aktörer i assistansbranschen kan delas in i kommuner, egenföretagare, kooperativ samt privata assistanssamordnare, varav de privata assistansanordnarna kommer att vara fokusgrupp för denna uppsats. Anledningen till detta är att tidigare forskning på prissättning huvudsakligen studerar vinstdrivande privata aktiebolag.

Konkurrensen i assistansbranschen har intensifierats år efter år sedan assistansreformen 1994. Antalet nya aktörer har ökat fort på grund av den höga lönsamheten i branschen samt de låga inträdesbarriärerna och idag finns närmare 800 privata assistansbolag som konkurrerar om de cirka 18000 kunder som finns på marknaden (URL:4 & intervju A2). En assistansanordnare

behöver endast ett fåtal kunder för kunna bedriva verksamhet och genom en ytterst generös tillståndsprövning är det få aktörer som inte beviljas tillstånd. Sedan år 2000 har även riskkapitalbolag fått upp ögonen för lönsamheten inom personlig assistans. Affärsvärlden belyser branschförhållandena i en artikel från 2010: *”..det är inte svårt att uppfatta logiken i att äga privat offentligfinansierad vård, skola och omsorg. De som står för pengarna - kommuner, landsting och stat - är likvida och betalar alltid i tid. Och kunderna har aldrig sinande behov.”* och riskkapitalisternas agerande: *”För ett vårdbolag var man i snitt beredd att betala 7,9 gånger resultatet före räntor, skatt, och avskrivningar (ebitda) mot 6,4 gånger för industriföretag och 7,7 för teknologibolag”* (URL:5).

Tabell 4.2 visar på lönsamheten (bruttomarginal) och de stora klyftorna bland de 50 omsättningsmässigt största privata företagen inom assistansbranschen.

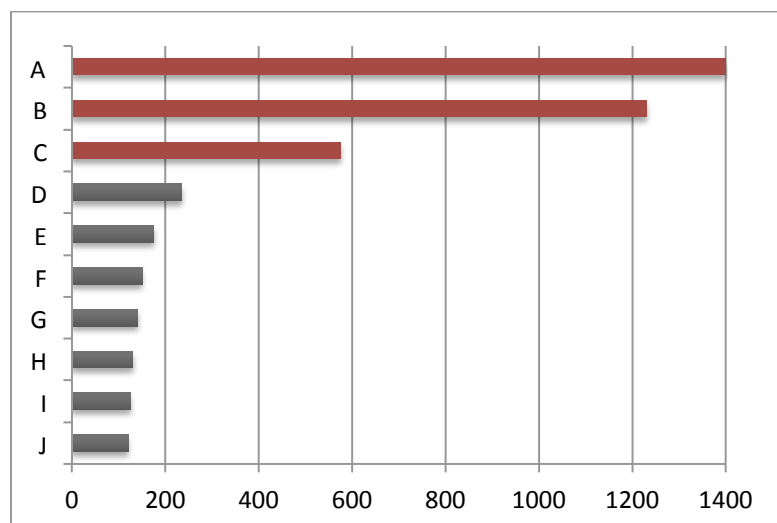
Bruttomarginal i procent (%)	
Högst	32.4
Lägst	5.4
Median	10.4
Medel	11.7

Tabell 4.2 Bruttomarginalmätt för de 50 största privata aktörerna i branschen för år 2009 (UC Branschrappporter, 2010).

Då spridningen är speciellt stor bland de företagen med högst bruttomarginal ger branschmedel förmodligen en något hög estimering av bruttomarginalen. Därför anser vi att branschmedianen speglar genomsnittlig lönsamhet i branschen bättre. Trots detta är det tydligt att bruttomarginalen ligger högt för år 2009 och mycket högt för företag i den högra svansen. Vid intervju A2 beskrivs att skalfördelar är viktigt för företag för att skapa lönsamhet, vilket även statistiken visar på då marginalerna ligger mycket högt bland de stora aktörerna på marknaden. Verkställande direktör på Alfa beskriver även att flertalet av de större aktörerna tillämpar en differentierad prissättning, vilket kan vara en förklaring till de höga lönsamhetssiffrorna bland de stora aktörerna.

För att illustrera hur riskkapitalbolagägda företag tagit marknadsandelar har vi sammanställt siffror över antal kunder bland de tio största privata aktörerna på marknaden.

Risikkapitalbolagägda företag är markerade i rött och som framgår av Figur 4.2 har de tagit ansemliga marknadsandelar.

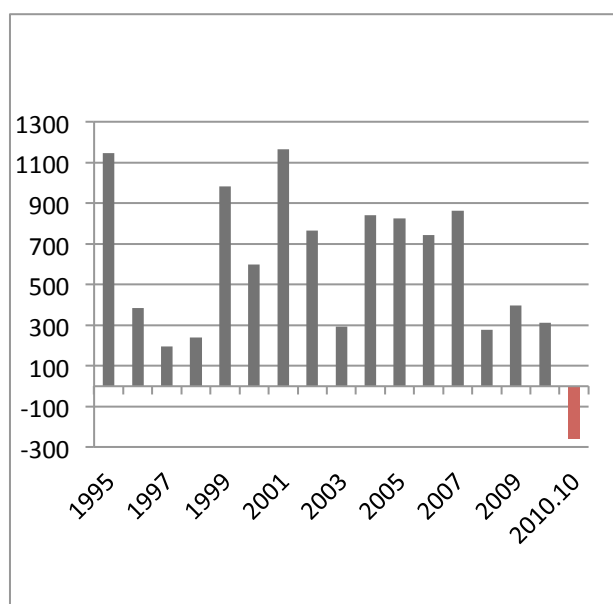


Figur 4.2 Fördelning av antal kunder bland de tio största privata aktörerna på marknaden 2009, risikkapitalbolagägda företag är markerade i rött (UC Branschrappporter, 2010).

I och med den stora lönsamheten samt privatiseringen i branschen har en skärpt granskning av assistansanordnarna ägt rum. De senaste åren har ett antal företag misstänkts för oegentligheter och missbruk på diverse punkter. Vissa bolag har exempelvis lockat kunder med pengar under bordet och i några bolag har ägarna aktieägarlån med räntor på upp emot 15 %, vilket ur företagets perspektiv blir ett skatteeffektivt sätt att dela ut pengar. Detta har lett till en åtstramning de senaste åren och både försäkringskassan och skatteverket har granskat en del bolag i branschen (intervju A2).

4.1.4 Kunder

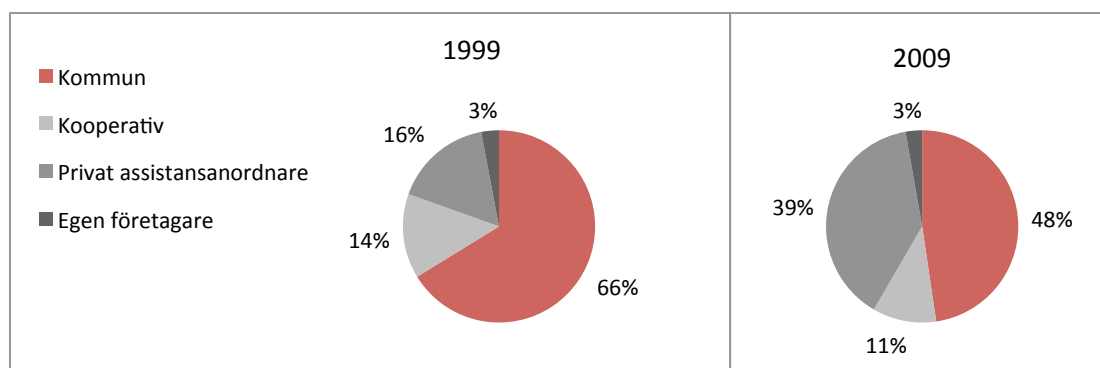
Idag finns det cirka 18000 personer med beviljad personlig assistans i Sverige, där varje assistansberättigad person i genomsnitt är berättigad 110 assistanstimmar per vecka i genomsnitt (URL:3). Sen 1994 då assistanssamordningen avreglerades syns en tydlig trend på en ökning av antalet personer med assistansersättning och antalet beviljade assistanstimmar per vecka. Antalet assistansberättigade har gått från cirka 6000 till 18000 sedan assistansreformen 1994 och det genomsnittliga antalet timmar har ökat från 65 till 110 timmar per vecka (URL:2). Däremot syns som nämnt tidigare, en åtstramning i antalet personer med beviljad assistans sedan 2009. Detta syns dels i den politiska trenden (intervju A2) och dels i den senaste statistiken från försäkringskassan (Figur 4.3), som visar att antalet personer med assistans har minskat under 2010 för första gången sen införandet 1994 (URL:2).



Figur 4.3 Årlig förändring i antal beviljade beslut om personlig assistans Jan 1995-Nov 2010.

Det finns vissa trender som tyder på att somliga företag i branschen anställer många jurister och har satt i system att öka antalet beviljade assistanstimmar (vilket ökar möjligheten till lönsamhet för företagen). Detta har i sin tur påverkat försäkringskassan som blivit mer restriktiv med antalet beviljade assistanstimmar då beslutet i regel överklagas. Dock klargör ekonomichef på Alfa: *"Personer med behov av assistans har rätt att få den hjälp de behöver, däremot är det få som vill ha mer assistans än de behöver. Personlig assistans innebär ett stort intrång i en persons privatliv"* (intervju A4).

Det finns en tydlig trend i att andelen kunder som får sin assistans levererad av kommunen minskar medan val av privata aktörer ökar. Många kommuner har svårt att hålla sin budget vid leverans av personlig assistans. De tvingas skjuta till pengar och väljer därför att privatisera personlig assistans genom offentliga upphandlingar etc. (intervju A1& K1). Figur 4.4 illustrerar förändringen i val av vårdgivartyp mellan år 1999-2009 och påvisar tydligt de privata anordnarnas frammarsch samt kommunernas regression på marknaden.



Figur 4.4 Procentuell fördelning av vårdgivartyps-val för år 1999 och 2009.

En del bolag i branschen arbetar även med hemtjänst och här förväntas marknaden öka på sikt. Idag är 20 % av Sveriges befolkning över 65 år och år 2040 förväntas andelen personer i Sverige över 65 år vara uppe i 25 % (URL:7). Personer över 65 år har rätt till personlig assistans om de fått det beviljat innan de fyllt 65 år men inte annars (URL:8). Däremot finns det många aktiebolag som arbetar både med personlig assistans och hemtjänst med anledning av de många organisatoriska likheter som dessa tjänster fordrar (intervju A4).

Kunder byter väldigt sällan assistansanordnare. De flesta som byter anordnare, gör det från kommunen till en privat assistansanordnare eller ett kooperativ. I vissa fall vill kunderna ta med sina personliga assistenter till en ny assistanssamordnare och då måste de personliga assistenterna gå med på detta och teckna avtal med den nya assistansanordnaren. I andra fall behövs rekrytering av nya assistenter och en kund har i snitt mellan tre och sju assistenter. Ofta är det ett stort steg för kunden att byta och mycket tidskrävande för ett bolag att introducera en ny kund (intervju A5; B5).

4.2 Alfa

Alfa tillämpar en prismodell där de tar betalt en fast serviceavgift per timme. Kunden bestämmer sedan själv hur den resterande delen skall fördelas mellan övriga poster. Denna serviceavgift är det pris som företaget tar i betalning för att utföra de tjänster som ingår i tjänsteutbudet. Prissättningen grundar sig huvudsakligen på hur löne- och lönebikostnader samt utveckling av assistansersättningen och det är dessa faktorer som i stor utsträckning påverkar de lönsamhetsmarginaler som finns (intervju A5 & A6). I dagsläget utgör företagets serviceavgift cirka 11 % av assistansersättningen, vilket lämnar resterande 89 % till kunden att allokeras (intervju A3; A4; A5; A6). Alfa har som nämnt tidigare en prismodell som

baseras på en avgift för varje assistanstimme som levereras till kunden. Denna avgift uppdateras årligen i och med att assistansersättningen samt löne- och lönebikostnader justeras av svenska staten respektive fackföreningar för personliga assistenter. Alfa beaktar i viss mån hur kunder kommer att uppleva eventuella prisändringar, men samtliga av företagets kunder erbjuds samma pris och den serviceavgift som företaget debiterar kunder gäller således för alla (intervju A4). Att erbjuda olika pris till olika kunder strider mot de etiska värderingar som Alfa vidhåller.

För att upprätthålla lönsamhetsmarginaler beskrivs nätverkssamarbeten och strategiska allianser som viktiga. Genom att tillsammans i ideella organisationer kämpa för kunders rätt till värdig assistans kan politiska beslut påverkas gällande storlek på budget för personlig assistans. Dock finns det även företag som går samman i allianser enbart i syfte att skapa påtryckningar om ökad assistansersättning för att kunna generera större intäkter. Oavsett syfte är det viktigt med organisationer som kämpar för kunders rättigheter och således även skapar bättre förutsättningar för assistansanordnare att bedriva verksamhet (intervju A2 & A3).

Beslut gällande hur pris på tjänsterna skall sättas inkommer flera personer inom den administrativa staben på Alfa. Ekonomichefen tar fram ett underlag efter den budget som läggs inför kommande året. Utifrån de förväntade kostnader samt de förväntade intäkter som nästa år beräknas inbringa arbetar ekonomichefen med storleken på serviceavgiften för att ta fram ett pris som ligger i linje med de strategiska mål som företaget arbetar efter. Denna process sker med hjälp av tekniska analysverktyg i form av datorprogram som underlättar beräkningar och sammanställningar för att möjliggöra en prissättning som stödjer de strategiska mål som är uppsatta. Diskussioner förs sedan med avdelningar som är i beslutsposition eller som är position att ge feedback på eventuella prisändringar.

Kunskap om pris hämtas framförallt från den erfarenhet som befintlig personalen besitter, extern information som tillkommer vid exempelvis uppköp, nätverkande och personalomsättning. På Alfa konsulteras även de personer som är i direktkontakt med kunden – assistansrådgivarna. Med hjälp av den kunskap de besitter i form av hur kunder uppfattar de kostnader de ställs inför kan en eventuell prisändring kontrasteras med en motbild av den kundupplevda prisändringen. Ekonomichefen beskriver att även sälj- och marknadsavdelningen är viktiga vad gäller kundens bemötande i fråga om prisändringar. Finns det anledning för sälj och marknadsavdelningen på Alfa att tro att deras möjlighet till att attrahera nya kunder minskar i och med en prisändring är det viktigt att dessa åsikter ventileras. Slutligen tas beslutet om hur priset skall utformas av verkställande direktören som

även har stor kunskap om marknadsförhållandena från de branschorganisationer hon är aktiv inom.

Verksamhetschef på Alfa understryker även att man genom utbildning kan skapa förutsättningar för att mer effektivt prissätta sina produkter.

Under de år Alfa har varit verksamma har prisändringar endast skett i samband med det nya verksamhetsåret. Detta då det sammanfaller med de priskorrigeringar som görs av assistansersättningen. Ekonomichef på Alfa förklarar dock att diskussioner gällande hur priset skall korrigeras inför kommande år sker löpande men att beslutet fattas just i samband med att budgeten läggs inför kommande verksamhetsår. På så sätt bildas en ungefärlig uppfattning om vart priset bör landa när det väl skall bestämmas (intervju A4.). Organisationsstrukturen i Alfa har vuxit fram efter hand och idag finns fyra avdelningar med en chef för respektive avdelning.

4.3 Beta

Beta har en annan typ av betalningsmodell där hela assistansersättningsbeloppet omhändertas av företaget som i sin tur behåller resterande del av assistansbeloppet efter det att samtliga utgiftsposter har avräknats. I denna modell har kunden inte någon insyn i hur fördelning ser ut mellan de olika posterna utan överlämnar förtroendet till företaget att leverera den service de betalar för. Således tar Beta hundra procent av beloppet, men avräknat utgifter för löne- och lönebikostnader återstår cirka 18-19% av assistansbeloppet avsett för administration och vinst (intervju B2). Denna typ av betalningsmodell är vanligast förekommande hos lokalt förankrade företag, då en nära interaktion mellan företag och kund är en förutsättning för det förtroendehållande som ligger till grund för att förvalta kundens totala belopp utan direkt insyn i kostnadsfördelningen.

Beta har som nämnt en annorlunda betalningsmodell där priset aldrig kommuniceras ut mot kunden. Priset blir istället ett resultat av återstoden från de kostnader som avräknas från assistansbeloppet. Priset är dock det samma för varje kund i den bemärkelsen att samtliga kunder överlåter hela beloppet till företaget. Beroende på hur mycket tid kunden tar i anspråk i form av administrativt arbete påverkas dock restoden som blir det resultat som slutligen hamnar i företaget (intervju B2). Verkställande direktör på Alfa beskriver att båda dessa typer av betalningsmodeller är vanligt förekommande inom branschen, men att skillnaden i lönsamhet är stor. Detta beror dels på en högre serviceavgift, men även på lägre

lönekostnader. Genom att erbjuda bättre arbetsvillkor än konkurrenter attraheras assistenter att söka sig till en arbetsgivare med lönesättning i paritet med Beta (intervju B2 & B5).

På Beta är priset egentligen en konsekvens av kostnaderna. De ekonomiska beslut som fattas tas i samråd mellan ekonomichef samt verkställande direktör. Principen som tillämpas på Alfa gäller även Beta vad gäller när prisbeslut fattas – alltså i samband med att assistansbeloppet korrigeras inför det nya verksamhetsåret (intervju B2). Fallföretag B har en liten platt organisation. En medarbetare uttrycker organisationskulturen som *”Vi har högt i tak och man kan alltid komma och prata av sig”* (intervju B3.). De tror att den långsamma tillväxten på företaget har skapat tid till introduktion och trygghet på arbetsplatsen.

5 ANALYS

Analysens har följande struktur:

1. *Prissättningsstrategier*: Identifierade prissättningsstrategier inom assistansbranschen presenteras.
2. *Interna prissättningsselement*: De interna prissättningsselementen har identifierats och namngivits utifrån de rutiner och tillgångar som rör prissättning och existerar inom assistansbranschen. Dessa har sedan satts i relation till respektive identifierade prissättningsstrategier för att svara på om de betraktas som "nyckelelement" eller "ej nyckelelement" och således som en viktig förutsättning (eller ej) för en viss typ av prissättningsstrategi.
3. *Branschfaktorer*: Branschens externa krafter har identifierats utifrån branschanalys samt intervjuer. Om en kraft har påverkat en viss typ av prissättningsstrategi har denna betraktats som nyckelfaktor (genom en beskrivning av den tillgång/rutin som påverkas under respektive prissättningsstrategi) eller "ej nyckelfaktor" inom ramen för de identifierade branschfaktorerna.
4. *Jämförelse*: Jämförelse mellan tillfälligt ramverk och reviderat ramverk.

5.1 Prissättningsstrategier inom branschen

Från det empiriska materialet har vi nedan sammanställt de olika typer av prissättningsstrategier som identifierats vid undersökningen enligt redogörelsen från den teoretiska referensramen. Detta för att kunna svara på vilka faktorer som är viktiga förutsättningar för respektive prissättningsstrategi.

5.1.1 Prissättningsstrategi I (pI), Kostnadsbaserad (i)

Under intervjun med ekonomichef på företag Alfa beskrivs hur den årliga prisändringen huvudsakligen grundar sig i företagets budget som läggs i samband med nytt verksamhetsår. Budget för Alfa har tre elementära dimensioner som noga beaktas vid beräkning av det spektrum som prisbilden kan tänkas realiseras inom. Dessa är dels utvecklingen av assistansersättningen för det kommande året, dels utvecklingen av löner för de personliga assistenterna samt dels antalet kunder som förväntas tillkomma under året. Genom att sammanväga dessa faktorer skapas således ett underlag för prissättningen. Det primära målet är sedan att ta fram ett pris som ligger i linje med pris från föregående år för att på så sätt skapa ett resultat som även det är i paritet eller större än året innan. Hinterhuber (2008) beskriver att företag som tillämpar en kostnadsbaserad prissättning primärt bestämmer sina priser utifrån de kostnader som företaget har. Trots att även externa faktorer såsom utveckling av assistansersättning samt antalet nykunder beaktas vid prissättning så är dessa faktorer

underlag för budgeten varför vi betraktar denna prissättning som kostnadsbaserad. Att priset sedan kan komma att korrigeras efter kundens betalningsvilja får i detta fall betraktas som mindre betydelsefullt. Att beskriva denna typ av prissättning som värdebaserad skulle vara motsägelsefullt då marknaden inte segmenteras i syfte att kunna erbjuda ett differentierat pris. Istället erbjuds samma pris för samtliga kunder då etiska aspekter inom Alfa omöjliggör prissförhandlingar med respektive kund.

5.1.2 Prissättningsstrategi II (pII), Kostnadsbaserad (ii)

Som beskrivs i det empiriska materialet så finns det två övergripande betalningsmetoder inom assistansbranschen. Företaget Alfa tillämpar en modell där kunden debiteras en serviceavgift, medan Beta tillämpar en modell där de förvaltar hela beloppet. Denna prissättningsstrategi är komplicerad att beskriva utifrån de termer som summerar en kostnadsbaserad prissättningsstrategi. Då priset som kunden betalar är det kvarvarande belopp efter lön till personlig assistent och detta är baserat på de administrativa kostnader samt vinst som företaget har beräknat, bör denna strategi ändå betraktas som kostnadsbaserad. Då Beta inte differentierar sina priser mot kunden (enligt de principer som beskrivs gällande värdebaserad prissättning) och inte heller är i behov av att beakta hur deras konkurrenter prissätter sina tjänster, bör denna strategi varken betraktas som värdebaserad eller konkurrensbaserad, utan kostnadsbaserad. Företag som Beta behåller en relativt större andel av assistansersättningen beroende på kundsegment än vad företag som prissätter i likhet med Alfa gör (intervju A2 & B2). Även förtjänsten på kunder varierar kraftigare. VD på Alfa beskriver att både pI och pII är vanligt förekommande prissättningsstrategier inom branschen, men att skillnaden mellan dessa två prissättningsstrategiers andel debiterad serviceavgift är stor.

5.1.3 Prissättningsstrategi III (pIII), Konkurrensbaserad

Som beskrivs i empirikapitlet har varje kund en möjlighet till att spara en del av assistansersättningen till att kompensera de merkostnader för assistenten som uppstår vid exempelvis biobesök, restaurangbesök, eller resor - så kallad assistentomkostnad. Genom att erbjuda kunden en större assistentomkostnadspeng bör detta vara att betrakta som att sänka priset, då kunden istället har möjlighet att spendera en större andel av assistansersättningen på sina egna intressen. Då en stor andel av företagen inom branschen väljer att kommunicera

denna summa utåt mot sina kunder via publika kanaler, kan konkurrenter studera hur aktörerna i dess närhet väljer att justera assistentomkostnadspengen. Således menar vi att det existerar förutsättningar för företag att bedriva konkurrensbaserad prissättning inom denna bransch trots att det finns en otydlighet i informationen kring det faktiska priset ut mot kund. Låga inträdesbarriärer (många nyetableringar) samt viss pristransparens inom branschen öppnar för prisrivalitet.

En faktor som kan komplicera denna typ av prissättning är då kunder inte har behov av/nytta av, att disponera en större andel assistentomkostnad. Innebörden blir då att effekten av konkurrensbaserad prissättning gentemot dessa kunder uteblir. Detta nämner både ekonomichef samt arbetsledare på Alfa vid intervjutillfällena (intervju A4; A5).

5.1.4 Prissättningsstrategi IV (pIV), Värdebaserad

Från det intervjumaterial som sammanställts i empirikapitlet beskrivs att Alfa i viss mån beaktar hur kunden kommer att uppleva en eventuell prisändring, men att samtliga kunder trots det erbjuds samma pris. Verkställande direktör på Alfa beskriver dock att flertalet av de större aktörerna tillämpar en differentierad prissättning. Enligt Hinterhuber (2008) bör denna typ av prissättningsstrategi betraktas som värdebaserad, eftersom dessa företag genom förhandling med kunden når ett individuellt pris som kunden anser sig villig att betala.

5.1.5 Komplettering av prissättningsstrategier

Som framgår av de ovanstående representerade prissättningsgrupperna så har vi genom analys av det empiriska materialet kommit fram till att de kostnadsbaserade prissättningsstrategierna skiljer sig beroende på vilken typ av betalningsmetod företag tillämpar. Således finner vi det nödvändigt att dela upp kostnadsbaserad prissättningsstrategi i två delar. Genom denna addition underlättas möjligheten att sammanlänka respektive prissättningselement, resurser samt branschfaktorer med respektive prissättningsstrategi.

5.2 Prissättnings-kapabilitetselement, tillgångar och rutiner inom internt perspektiv

Enligt Dutta et al (2002) så är de faktorer som sammantaget skapar en resurs och således ett strategiskt vapen för att appropriera värde viktiga att beakta vid samtliga typer av prissättningsstrategier. Dock kan dessa faktorer variera i betydelse beroende på typ av företag. Nedan har vi analyserat det empiriska materialet för att studera hur humankapital, socialt kapital samt systemkapital påverkar prissättningen för företag inom assistansbranschen. I analysen utgår vi från de empiriskt identifierade prissättningsstrategierna som beskrivs ovan. Från studiens intervju svar har de tillgångar/rutiner inom företagen som beskrivs klassificerats som nyckelelement (genom en beskrivning under respektive prissättningsstrategi) eller ”ej nyckelelement” inom ramen för de identifierade prissättningselementen*. Beroende på karaktären av de tillgångar/rutiner som har identifierats (inom ramen för prissättningselement som beskrivits i teorikapitlet; humankapital, socialt kapital och systemkapital) har dessa givits benämningar som vi anser vara specifika för assistansbranschen, dessa är markerade i fetstil under prissättningselement i Figur 5.1. Ackumulerad kunskap, organisationsstruktur samt tekniska analysverktyg i Figur 5.1, är således de inom assistansbranschen identifierade prissättnings-kapabilitetselementen av humankapital-, socialt kapital-, och systemkapital-karaktär.

Figur 5.1 Prissättnings-kapabilitetselementens rutiner och tillgångar i relation till prissättningsstrategier.

Prissättningselement	Kostnadsbaserad prissättning I	Kostnadsbaserad prissättning II	Konkurrensbaserad prissättning	Värdebaserad prissättning
1. Ackumulerad kunskap	Kunskap om faktorer för budgetunderlag	Kunskap om faktorer för budgetunderlag	Kunskap om konkurrenters prissättning, lokalkännedom	Kunskap om kundupplevt värde
2. Organisationsstruktur	Centraliserad administration	Platt organisationsstruktur	Platt organisationsstruktur	Horisontell kommunikation mellan säljavdelningar
3. Tekniska analysverktyg	Budgetanalysverktyg	Budgetanalysverktyg	Branschanalysverktyg	Budget- och branschanalysverktyg

*Då samtliga element visade sig påverka prissättningen finns inga element som betraktas som ”ej nyckelelement” med i sammanställningen

5.2.1 Ackumulerad kunskap (Humankapitalelement)

Genom att arbeta med utbildning av hur produkter och tjänster prissätts inom företag ökar möjligheten till att skapa en hållbar strategisk prissättningsresurs. Verksamhetschef på Alfa understryker även att man genom utbildning kan skapa förutsättningar för att mer effektivt prissätta sina produkter. Det som bidrar med denna kunskap är dels den erfarenhet som befintlig personalen besitter, samt extern information som tillkommer vid exempelvis uppköp, nätverkande samt personalomsättning. Sammantaget betecknar vi detta *ackumulerad kunskap*, vilket åsyftar just den sammanlagda kunskap som finns inom företaget gällande prissättning. För båda typerna av kostnadsbaserad prissättning är kunskapen kring budgetunderlaget det som ligger till grund för prissättning. Som nämnt ovan är detta huvudsakligen kunskap kring utvecklingen av assistansersättning och löner, samt prognos för antal nykunder. Företag som tillämpar konkurrensbaserad prissättning kommer även att behöva kunskap kring hur konkurrenter prissätter sina tjänster. Då denna typ av information kan vara svåråtkomlig bör detta humankapitalelement betraktas som kritiskt för att lyckas med en framgångsrikt konkurrensbaserad prissättning.

Även företag som tillämpar en värdebaserad prissättning bör prioritera arbetet med kunskapssamlande. För att lyckas med att fånga maximalt värde från marknaden krävs en extensiv kunskap hos respektive säljare för att bemöta kunden i förhandlingssituationer i enlighet med the pricing playingfield (Figur 2.1).

5.2.2 Organisationsstruktur (Socialt kapitalelement)

För att fånga den sociala aspekten av prissättningsarbete inom organisationen framstår från empiriunderlaget *organisationsstrukturen* som den mest avgörande faktorn. Med detta vida begrepp avser vi att inkludera samtliga faktorer som rör hur kunskap förflyttas inom organisationen. I (pI) skapar en nationell organisation med centralt förankrad administration förutsättningar för skalfördelar (effektiv resursallokering). Då information gällande budgetunderlag sker centralt gynnas organisationer med (pI) av en centraliserad administrativ avdelning där relevant information och kunskap finns samlad under samma tak. På samma sätt kan man resonera kring (pII). Då denna typ av organisation generellt agerar lokalt torde dock ej centralisering av organisationen vara något problem. Istället bör fokus ligga på att skapa en platt organisation där kommunikation och kunskapsspridning gällande

budgetunderlag underlättas.

Då företag med konkurrensbaserad prissättning ej tillämpar differentierade priser torde även en platt organisationsstruktur gynna den ackumulerade kunskapen kring hur konkurrenternas prissättning sker. Då marknaden har en hög omsättningsfrekvens av nya aktörer samt en komplex ägarstruktur är det viktigt att personal som är involverad i prissättningsarbete tillsammans kan konvergera den information som finns för att på så sätt kunna bygga en gemensam prisbild av marknaden.

I en värdebaserad prissättningsmodell anser vi att en horisontell kommunikation mellan olika säljvdelningar/säljpersoner genererar en högre ackumulerad kunskap om hur man bör agera i förhandlingssituationer med kunder.

5.2.3 Tekniska analysverktyg (Systemkapitalelement)

Som nämnt ovan bestäms prissättningen för Alfa och Beta utifrån budget. Med hjälp av tekniska analysverktyg som möjliggör laborering med hur kostnader och intäkter förändras beroende på olika intäkts-/kostnadsscenario, underlättas det arbete som krävs för att grunda prissättningen på. Ekonomichef på Alfa menar att kostnadsorienterade företag med hjälp av sofistikerade program och detaljerad data kan möjliggöra en prissättning som mer precist stödjer de strategiska mål som är uppsatta. Dessa typer av analysverktyg är också relevanta för företag med konkurrensbaserad prissättning. Dock måste även data gällande konkurrenters prissättning inkorporeras. Denna typ av information är som nämnt svåråtkomlig men med hjälp av webbaserade branschrapporter samt internetbaserade intresseorganisationer ökar möjligheten av analys gällande konkurrenters prissättning. Gällande värdebaserad prissättning anser vi att det är elementärt för säljvdelningen att vara väl medveten om både företagets kostnader och konkurrenters pris. Vid en förhandlingssituation bör säljaren vara väl medveten om hur mycket värde som han/hon kan överlämna till kunden för att uppfylla de kostnader som företaget har, men även medveten om hur konkurrenter prissätter sina produkter för att på så sätt skapa ett bra utgångsläge i en förhandlingssituation.

5.3 Branschspecifika faktorer, rutiner och tillgångar enligt externt perspektiv

Nedan beskrivs respektive branschfaktor i relation till de identifierade prissättningsstrategierna. Dessa faktorer som är generella för branschen har olika påverkan på olika prissättningsstrategier, vilket beskrivs i den teoretiska referensramen. Faktorer som ej kunde påvisas ha direkt inverkan på prissättningen har uteslutits och ersatts av andra externa faktorer som hade en påvisad effekt på prissättningen. Om en kraft har påverkat en viss typ av prissättningsstrategi har denna betraktats som nyckelfaktor (genom en beskrivning av den tillgång/rutin som påverkas under respektive prissättningsstrategi) eller ”ej nyckelfaktor” inom ramen för de identifierade branschfaktorerna. I Figur 5.2, är således de inom assistansbranschen identifierade branschfaktorerna: kundens förhandlingskraft, leverantörens förhandlingskraft, intern rivalitet, statlig inverkan samt etiska aspekter.

Påverkande branschfaktorer	Kostnadsbaserad prissättning I	Kostnadsbaserad prissättning II	Konkurrensbaserad prissättning	Värdebaserad prissättning
1. Kundens förhandlingskraft	(ej nyckelfaktor)	(ej nyckelfaktor)	(ej nyckelfaktor)	Segmentering av marknad, Förhandlingsförmåga
2. Leverantörens förhandlingskraft	Lönesättning, Nätverkande	Lönesättning, Nätverkande	(ej nyckelfaktor)	(ej nyckelfaktor)
3. Intern rivalitet	Kostnadseffektivitet	Kostnadseffektivitet	Kostnadseffektivitet	(ej nyckelfaktor)
4. Statlig inverkan	Nätverkande	Nätverkande	(ej nyckelfaktor)	Nätverkande
5. Etiska aspekter	Förvaltande av värdegrund internt	(ej nyckelfaktor)	(ej nyckelfaktor)	(ej nyckelfaktor)

Figur 5.2 Branschfaktorernas rutiner och tillgångar i relation till prissättningsstrategier.

5.3.1 Kundernas förhandlingskraft

Som nämnt i den teoretiska referensramen beaktas endast kundens påverkan på prissättning inom värdebaserad prissättning. Trots att kunder i viss mån påverkar hur det slutliga priset sätts även inom de övriga prissättningsgrupperna så har inte förhandlingskraft framkommit

vid intervju tillfällena som en nyckelfaktor vid prissättning inom dessa grupper. Vad gäller företag som tillämpar värdebaserad prissättning är dock detta en kritisk framgångsfaktor (intervju A2), vilket innebär att marknadssegmentering samt förhandlingsförmåga är centralt för hur priset sätts.

5.3.2 Leverantörernas förhandlingskraft

Gemensamt för samtliga företag inom branschen är att leverantörernas pris pressar lönsamheten. I denna bransch är de personliga assistenterna att betrakta som leverantörer då de tillhandahåller en tjänst vars pris har en stor och direkt påverkan på lönsamheten hos assistansbolagen. Intervjuobjekt (A5 & A6) har under studien har påpekat vikten av denna kraft och menar att löneutvecklingen av personliga assistenter till stor del påverkar de marginaler som företag inom branschen kan skapa. Ekonomichef på Beta beskriver att arbete med att hålla nere lönekostnader sker genom förbättrade arbetsvillkor. Genom förbättrade arbetsvillkor attraheras assistenter att söka sig till en arbetsgivare som erbjuder en lägre lön än konkurrenter.

Nätverkande mellan företag skapar förutsättningar för att utgöra en maktfaktor gällande hur löneutvecklingen sker bland personliga assistenter och är ett nyckelelement i branschen för att påverka bland annat löner. Nätverkande betraktas i detta fall som viktigt för att påverka de institutioner (alltså inte leverantörerna primärt) som i sin tur påverkar storleken på assistansomkostnaden samt den procentuella fördelningen av denna. Dock är det leverantörerna som är den påverkande kraften och den faktor som skapar ett behov för företag att arbeta med just nätverkande, varför vi betraktar ju dessa som nyckelfaktorer.

Således, för företag med kostnadsbaserad prissättningsstrategi (pI) och (pII) är prissättningen beroende variabel av kostnader (leverantörskostnader) och således en branschkraft som har en tydlig påverkan. Vad gäller (pIII) och (pIV) är inte leverantörer primärt att betrakta som en nyckelfaktor vad gäller prissättningen trots att de har en direkt påverkan på lönsamheten.

5.3.3 Intern rivalitet

Som beskrivs i det empiriska kapitlet är inträdesbarriärer i stort sett frånvarande och antalet aktörer på marknaden har ökat kraftigt sedan privatiseringen. Detta i kombination med att

riskkapitalbolag har gjort stora framsteg på marknaden har lett till en intensifierad rivalitet. Då aktörer som har absorberats av riskkapitalbolag omsättningsmässigt är överlägsna sina konkurrenter har de tillsammans skapat en maktfaktor inom branschen (se 4.1.3). På sikt skapar detta möjligheter för dessa företag att utmanövrera sina konkurrenter. Detta då ökad rivalitet minskar möjligheten för företagen i branschen att öka sin kundstock och således även omsättning och resultat. För att upprätthålla de marginaler som företagen har, är kostnadseffektivitet ett nyckelelement för lönsamhet. Precis som med leverantörer menar vi att intern rivalitet har störst inverkan på företagets kostnader, och således är denna branschfaktor att betrakta som nyckelfaktor inom (pI) och (pII). Även en konkurrensbaserad prissättning kommer att påverkas av ökad intern rivalitet. Denna typ av prissättning (som beskrivs i den teoretiska referensramen) korrigeras efter konkurrenter. På en marknad med många nya aktörer har således etablerade företag med hjälp av skalfördelar och lägre kostnader möjlighet att konkurrera ut nya aktörer med en prissättning som de inte kan matcha. Lägre kostnader är dock en förutsättning för denna strategi om inte företaget skall redovisa förlustsiffror.

5.3.4 Statlig inverkan

Som beskrivs i kritiken av Porters ramverk så inkluderas ej den inverkan som statliga beslut kan få för lönsamheten inom branscher. Tydligt är att beroende på vilket utrymme personlig assistans får i den årliga budgetpropositionen så påverkas de marginaler som företag inom assistansbranschen har kvar att skapa lönsamhet på. Bland de företag som antingen tillämpar en kostnadsbaserad- eller värdebaserad prissättningsstrategi utgör politiska beslut i hög grad en faktor som påverkar prissättningen. Detta då storleken på assistansersättningen bestäms av staten. Således påverkas budgetbeslut och senare även prissättning för företag som Alfa och Beta (pI och pII). Men även förhandlingsförmågan för företag med (pIV) kan försämrans i och med att kunden på grund av statlig intervention får en lägre ersättning att fördela sina kostnader på.

Som Brandenburger & Nalebuff (1996) påvisar i sitt kompletterande ramverk kan dock strategiska nätverk mellan företag även öka värdet inom branschen. Inom assistansbranschen finns det intresseorganisationer där privata aktörer tillsammans utgör en maktfaktor i åsytan att påverka de politiska beslut som pressar lönsamheten. Således kan företag tillsammans arbeta för att driva en linje som är mer lönsam för de privata aktörerna.

Tills skillnad från den typ av nätverkande som beskrivs i 5.3.2 (leverantörers förhandlingskraft) så är det i detta fall statens intervention som får en påverkan på företagen, då de beslutar om assistansersättningens storlek. Som nämns i empirikapitlet är det även staten som beslutar om vilka tillstånd som fordras för att anordnare skall få bedriva assistans. En frikostig beslutsprövan om rätten att bedriva assistans leder till att fler företag kan etablera sig på marknaden och ta marknadsandelar från etablerade företag. Konkurrensbaserad prissättning kommer även att påverkas av just ökad rivalitet, men eftersom vi menar att detta är en konsekvens av statlig inverkan så har vi valt att inte inkludera statlig inverkan som en direkt påverkande faktor på konkurrensbaserad prissättning.

5.3.5 Etiska aspekter

Att dra generella slutsatser rörande vilken prissättningsstrategi som påverkas mer eller mindre av etiska aspekter kan vara känsligt. Detta då varje enskilt företag har en egen identitet med egna värderingar och moraliska förpliktelser. Dock anser vi att de etiska aspekterna spelar en mer central roll bland vissa företagskategorier. Företag som Alfa (pI) har exempelvis adopterat den kostnadsbaserade prissättningsstrategin på grund av moraliska betänkligheter med att förhandla ett pris eller erbjuda ett differentierat pris, som kan bli en konsekvens av en värdebaserad strategi. Hade inte etiska aspekter spelat in bland kostnadsbaserade företag hade de kunnat driva en prispolicy i linje med företag som har en värdebaserad prisstrategi. Vad gäller företag med (pII) och (pIII) är inte etik relevant att beakta i prissättningen, då denna faktor inte har någon direkt påverkan. Vad gäller företag med (pIV) kan situationer uppstå där kunders svaga förhandlingsförmåga leder till mindre vård. I enlighet med tidigare forskning är det dock just företagets förmåga att prissätta sina produkter efter dess värde och således har inte etik ha någon direkt påverkan på en värdebaserad prissättningsstrategi i assistansbranschen.

Trots att etiska aspekter i detta fall beskrivs som något som varje företag hanterar internt, så är det branschens karaktär som gör att etik spelar en viktig roll. Alltså en förutsättning för samtliga företag i branschen, då alla har kunder som är i behov av en tjänst som är oundgänglig för dem. Således menar vi att etiska aspekter är att betrakta som en branschfaktor i likhet med övriga krafter som påverkar prissättning.

5.4 Jämförelse mellan reviderat ramverk och temporärt ramverk

Jämförelse mellan reviderat ramverk och temporärt ramverk avseende prissättningsstrategier, prissättnings-kapabilitetselement samt branschfaktorer.

Reviderat ramverk	Temporärt ramverk	Jämförelse
<p><i>Prissättningsstrategier</i></p> <p>Från studiens empiriska material har vi identifierat fyra typer av prissättningsstrategier: konkurrensbaserad, kostnadsbaserad (i), kostnadsbaserad (ii) och värdebaserad</p>	<p><i>Prissättningsstrategier</i></p> <p>Tidigare forskning har påvisat att tillämpning av prissättning domineras av tre kategorier av prissättningsstrategier: konkurrensbaserad, kostnadsbaserad och värdebaserad. Övriga strategier är marginellt representerade</p>	<p><i>Prissättningsstrategier</i></p> <p>Inom assistansbranschen är betalningsvillkoren i viss mån en avgörande faktor för prissättning. Beroende på betalningsvillkor förändras de förutsättningar som företag har att prissätta sina produkter. Därav fann vi det relevant att betrakta kostnadsbaserad prissättning som två separata prissättningsstrategier beroende på typ av betalningsvillkor</p>
<p><i>Prissättnings-kapabilitetselement</i></p> <p>Viktig roll i prissättningsarbetet genom dess förmåga att stödja prissättningsstrategier. Från observerade rutiner och tillgångar har vi föreslagit prissättnings-kapabilitetselement som viktiga inom assistansbranschen och för identifierade prissättningsstrategier. Observerade element för assistansbranschen: ackumulerad kunskap (humankapitalelement), organisationsstruktur (socialt kapital-element), tekniska analysverktyg (systemkapitalelement)</p>	<p><i>Prissättnings-kapabilitetselement</i></p> <p>Vikten av att betrakta prissättning som en resurs och genom det, förvalta de prissättnings-kapabilitetselement som ger förutsättningar för företag att prissätta sina produkter mer effektivt. Elementen är av följande karaktär (oavsett företagstyp): humankapital, socialt kapital, systemkapital</p>	<p><i>Prissättnings-kapabilitetselement</i></p> <p>Samtliga identifierade prissättnings-element var av den karaktär som är föreslagen i det temporära ramverket och visade sig vara viktiga förutsättningar för prissättning oavsett strategityp. Dess relevans visade sig dock skilja mellan olika typer av prissättningsstrategier. Föreslagna prissättnings-kapabilitetselement är specifika för assistansbranschen</p>
<p><i>Branschspecifika faktorer</i></p> <p>Påvisad inverkan på prissättningsarbetet genom de externa krafter som är närvarande i assistansbranschen. Observerade faktorer för branschen: kunders förhandlingskraft, leverantörers förhandlingskraft, intern rivalitet, statlig inverkan, etiska aspekter</p>	<p><i>Branschspecifika faktorer</i></p> <p>Externa krafter som beroende av bransch skapar förutsättningar för lönsamhet. Branschkrafter enligt temporärt ramverk: kunders förhandlingskraft, leverantörers förhandlingskraft, hot om substitut, hot om nya aktörer, konkurrens bland befintliga aktörer, statlig inverkan</p>	<p><i>Branschspecifika faktorer</i></p> <p>Från det temporära ramverket fann vi det relevant att utesluta hot om substitut, då vi ej fann denna kraft påverka prissättningen. Hot om nya aktörer samt konkurrens bland befintliga aktörer sammanfogades under intern rivalitet. Etiska aspekter adderades. Prissättningsstrategier påverkades olika av identifierade branschfaktorer</p>

6 SLUTSATS

6.1 Teoretiskt bidrag

Syftet med denna uppsats är att undersöka vilka förutsättningar som ligger till grund för en effektiv prissättning inom assistansbranschen i Sverige. För att svara på syftet har vi först undersökt vilka prissättningsstrategier som finns i branschen. Sedan har vi genom empiriskt material undersökt vilka interna prissättnings-kapabilitetselement som ger förutsättningar för respektive prissättningsstrategi, likväl som vi undersökt vilka externa branschfaktorer som påverkar företags prissättning.

Som nämnt i inledningen är forskning på prissättning inom skattefinansierade tjänsteföretag begränsad. Utifrån tidigare forskning på prissättning från internt och externt perspektiv har studien syftat till att bidra teoretiskt till forskning på hur prissättning påverkas och ger förutsättningar för att mer effektivt appropriera värde under de marknadsförhållanden som existerar inom assistansbranschen i Sverige. Teoretiskt bidrag tillhör forskning på prissättnings-kapabilitetselement och prissättningsstrategier, externa branschfaktorer inverkan på prissättningsstrategier samt prissättning inom skattefinansierade tjänsteföretag.

6.2 Resultat

Prissättningsstrategier

För att svara på studiens syfte fann vi det nödvändigt att först identifiera och gruppera de olika typer av prissättningsstrategier som finns på marknaden. Resultatet av den analys vi genomfört visar att det finns fyra prissättningsstrategier inom branschen för personlig assistans. Dessa är; kostnadsbaserad (i)- kostnadsbaserad (ii)-, konkurrensbaserad- samt värdebaserad prissättningsstrategi. Från det teoretiska ramverket introducerades tre huvudgrupper av prissättningsstrategier. Då betalningsmodeller inom assistansbranschen är mycket komplex separerades kostnadsbaserad prissättningsstrategi i två olika subgrupper för att mer förtjänstfullt kunna svara på syftet med denna uppsats.

Interna förutsättningar för prissättning

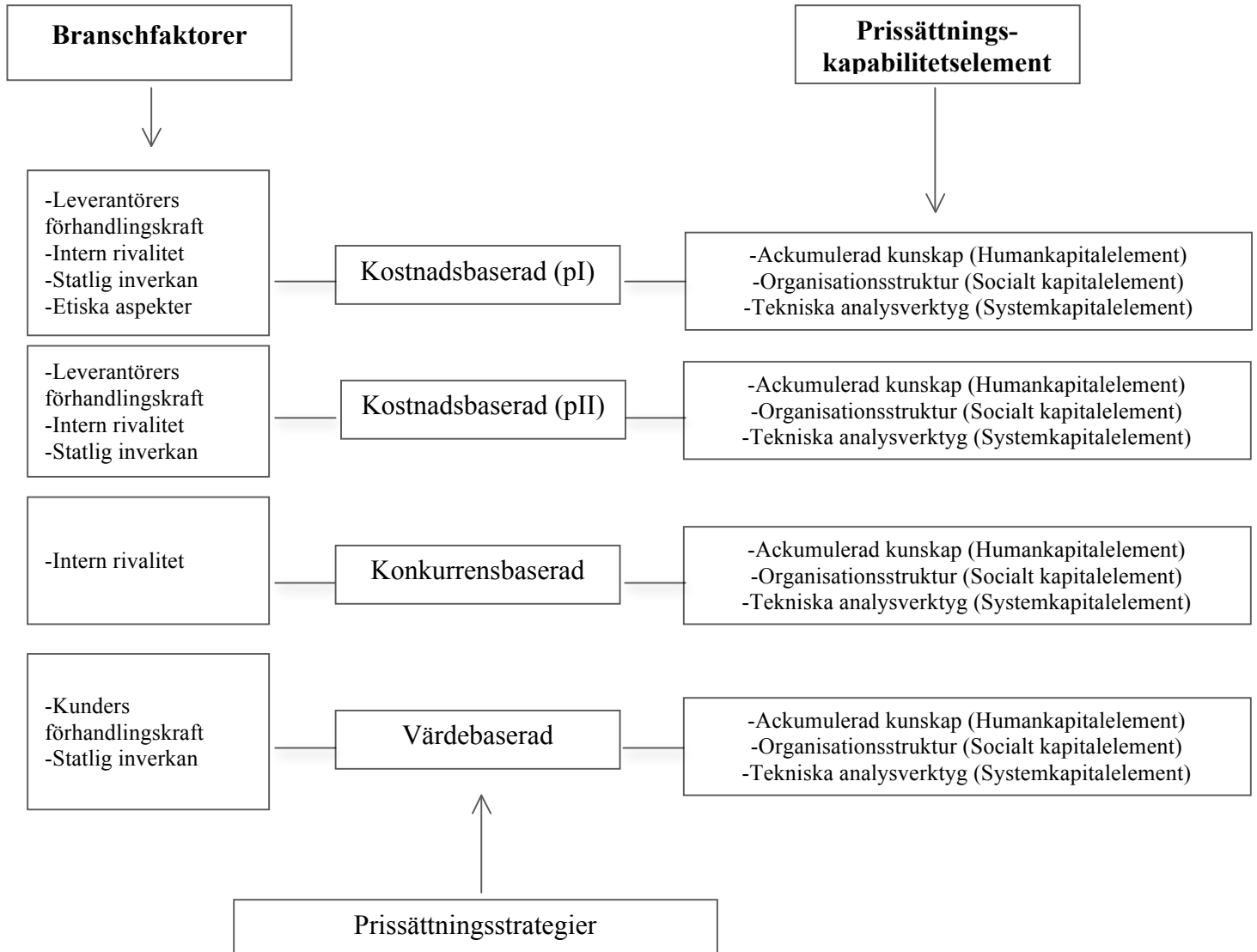
Genom det empiriska materialet har de tillgångar och rutiner som påverkar prissättningselement och utgör grunden för effektiv prissättning enligt det interna synsättet studerats. I de fall då rutiner/tillgångar har ansetts ha en tydlig påverkan på prissättningsarbetet har dessa klassificerats som prissättnings-kapabilitets-element. Rutiner/tillgångar som har en liknande funktion har ansetts utgöra samma kapabilitets-element. Samtliga element har varit av karaktären; humankapital, socialt kapital eller systemkapital. Precis som beskrivs i den temporära referensramen har just dessa karakteristika visat sig påverka prissättning oavsett prissättningsstrategi inom assistansbranschen. Således har element av humankapital-, socialt kapital- samt systemkapital- karaktär identifierats som nyckelelement inom samtliga prissättningsstrategier. Identifierade prissättnings-kapabilitets-element: **ackumulerad kunskap** (humankapitalelement), **organisationsstruktur** (socialt kapitalelement), **tekniska analysverktyg** (systemkapitalelement).

Externa förutsättningar för prissättning

För att få en heltäckande bild av de faktorer som ger förutsättningar för prissättning inom assistansbranschen har prissättning inom assistansbranschen även studerats utifrån det externa perspektivet på värdeappropriering. Genom en branschanalys samt intervjuer har de externa krafter som har en påverkan på prissättning kartlagts. Från kartläggningen har följande krafter från det temporära ramverket identifierats som påverkande på prissättning: **kunders förhandlingskraft**, **leverantörers förhandlingskraft**, **statlig inverkan** samt **intern rivalitet**. Då hot om nya aktörer samt konkurrens bland befintliga företag ansågs ha samma påverkan på prissättning sammanslöts dessa krafter under termen intern rivalitet (alltså ej presenterad under terminologin i teorikapitlet). Hot om substitut ansågs ej ha en tydlig inverkan på prissättning, varvid denna kraft uteslöts ur det reviderade ramverket. Utöver dessa krafter fann vi ytterligare en faktor som hade en tydlig påverkan på prissättning – **etiska aspekter**. Som beskrivet ovan betraktar vi etiska aspekter som en extern kraft/branschfaktor på grund av branschens förutsättningar. För att tillgodose studiens syfte har de tillgångar/rutiner som påverkas av respektive kraft identifierats. Detta för att kunna svara på vilka förutsättningar som ligger till grund för effektiv prissättning inom assistansbranschen.

Förutsättningar enligt internt och externt perspektiv för tillämpning av identifierade prissättningsstrategier

För att besvara uppsatsens syfte har respektive förutsättningar enligt båda perspektiven kopplats ihop med respektive identifierade prissättningsstrategier.



Figur 6.1 Förutsättningar enligt internt och externt perspektiv för tillämpning av identifierade prissättningsstrategier.

Kostnadsbaserad prissättningsstrategi (i)

Prissättnings-kapabilitets-element: Som beskrivs i det temporära ramverket är kostnadskontroll elementärt inom kostnadsbaserad prissättning. Detta präglade även de interna förutsättningarna för kostnadsbaserad prissättning inom assistansbranschen. Samtliga prissättnings-element verkar som stödjande funktioner till att kontrollera kostnader eller beräkna kostnader inom (pI).

Branschfaktorer: Centralt att upprätthålla lönsamhetsmarginaler vid (pI) genom att hålla nere kostnader från leverantörer samt att hålla uppe intäkter från staten. Nätverksarbete är en viktig funktion i detta arbete. Etiska aspekter har en tydlig påverkan på (pI) och således är det viktigt att förvalta den värdegrund som förespråkar de etiska förpliktelser som gör att (pI) fortsätter att existera trots minskande marginaler. Trots att vissa kunder inte inbringar lönsamhet på grund av extensivt utnyttjande av företagets kringtjänster förvägrar de etiska förpliktelserna företag med (pI) att appropriera mer värde från kunden.

Kostnadsbaserad prissättningsstrategi (ii)

Prissättnings-kapabilitets-element: I likhet med (pI) verkade prissättnings-elementen som en stödjande funktion till kostnadskontroll och kostnadsberäkning inom (pII). Det som skiljde sig mellan (pI) och (pII) var dock att en platt organisationshierarki tycks lämpa sig bättre då den betalningsmodell som (pII) erbjuder tillämpas. Detta då verksamhetsmässiga förutsättningar (lokal förankring) för företag med (pII) gör att en centraliserad organisationsstruktur inte är förtjänstfullt tillämpbar. Med hjälp av en platt organisationsstruktur skapas dock förutsättningar för horisontell kunskapsspridning gällande kostnader.

Branschfaktorer: Liknar p(I) med avseende på kostnadseffektivitet och upprätthållande av lönsamhetsmarginaler genom nätverkande. Kostnadseffektivitet är även ett strategiskt vapen i kampen mot den ökade interna rivaliteten.

Konkurrensbaserad prissättningsstrategi

Prissättnings-kapabilitets-element: För att skapa förutsättningar för (pIII) måste företag utveckla strukturer som möjliggör sammanställningar av marknadens generella prisbild. Då information om prissättning inom branschen är svåråtkomlig kommer det krävas att resurser fördelas till informationsupplysning gällande konkurrenters prissättning. Detta kan ske genom att studera de priser som till viss del kommuniceras via intresseorganisationer samt via interaktion med kunder och på så sätt skapa en bra lokalkännedom om konkurrenters

prissättning. Tekniska analysverktyg som lagrar information och underlättar jämförelser kommer att vara ett viktigt verktyg i detta arbete. Då konkurrensbaserad prissättning inte sker genom förhandling vid säljögönblicket, torde en platt organisationsstruktur underlätta kommunikation mellan säljare i syfte att sprida och konvergera det pris som har beslutats om.

Branschfaktorer: Branschfaktorer som påverkar (pIII) är intern rivalitet. Genom att arbeta med kostnadseffektivitet ökar möjligheten att genom lägre pris kunna bygga inträdesbarriärer mot nya aktörer.

Värdebaserad prissättningsstrategi

Prissättnings-kapabilitets-element: Kunskap om kundupplevt värde genererar fördelar vid förhandlingssituationer. Även kunskap om hur olika kundsegment upplever värdet på tjänsten är elementärt. Kunskapen sprids och konvergeras genom en horisontell kommunikation mellan säljare för att underlätta det moment som ligger till grund för hur mycket värde som säljaren/företaget fångar. Trots att inte kostnadseffektivitet är prioritet just med avseende på värdebaserad prissättning, är det företagets kostnader som i stor mån ligger till grund för hur mycket värde en säljare kan överlämna till en kund (om denna skall inbringa avkastning). Även information om konkurrenters pris är en förutsättning för fördelar i förhandlingssituationer.

Branschfaktorer: Kundens förhandlingskraft kommer att påverka mängden värde som företag med (pIV) approprierar. Genom segmentering av marknad samt överlägsen förhandlingsförmåga skapas förutsättningar för att finna lönsamma kunder och bemöta dessa i gynnsamma förhandlingssituationer ur ett lönsamhetsperspektiv. Statlig inverkan är en kraft som påverkar förutsättningen i förhandlingssituationer då kundens ”likviditet” avgörs av politiska beslut. Nätverksarbete i syfte att påverka statliga beslut gällande budget för personlig assistans ökar effektiviteten av (pIV) då möjligheten att appropriera värde ökar.

Förutsättningar för prissättning inom branschen för personlig assistans:

Beroende på typ av prissättningsstrategi skapas olika förutsättningar för att appropriera värde inom assistansbranschen. Som beskrivs i det temporära ramverket har prissättnings-kapabilitets-element en tydlig påverkan på prissättning oavsett prissättningsstrategi vilket även det reviderade ramverket kunde konkludera. Humankapital, socialt kapital samt systemkapital kunde bekräftas påverka empiriskt identifierade prissättningselement i assistansbranschen oavsett prissättningsstrategi.

Branschfaktorer visade sig påverka prissättningsstrategier i olika utsträckning. Från det reviderade ramverket visade sig kostnadsbaserad prissättningsstrategi (i) vara mest utsatt för externa krafter. Då assistansbranschen präglas av ökade kostnader från leverantörer skapas svårigheter att upprätthålla lönsamhetsmarginaler för företag med (pI). (pII) påverkas inte i samma utsträckning då lönsamheten är högre beroende på den betalningsmodell som tillämpas (etiska aspekter har ej samma påverkan på denna typ av prissättningsstrategi). Vad gäller konkurrensbaserad prissättning kan endast den interna rivaliteten ses som en påverkande faktor på prissättningen då ökad rivalitet kan pressa priset på tjänster inom branschen och således ändra planerad prissättning. Även värdebaserad prissättning påverkas i mindre utsträckning än kostnadsbaserad prissättning då kostnader från leverantörer ej påverkar prissättningen på samma sätt. Som beskrivs i teorikapitlet approprierar värdebaserad prissättning värde mer effektivt, vilket gör att lönsamhetsmarginaler kan upprätthållas även fast kostnader från leverantörer ökar.

6.3 Förslag till vidare forskning

Det ramverk som denna studie har föreslagit samt de slutsatserna gällande värdeappropriering inom assistansbranschen som dras lämnar utrymme för vidare forskning.

Implementering av prissättningsstrategi är något som inte studeras i uppsatsen. För att ett företag förtjänstfullt skall kunna implementera och således även kunna dra nytta av de förutsättningar som ligger till grund för effektiv prissättning bör även metoder för implementering studeras. Hallberg (2008) studerar bland annat prissättningsaktiviteter och hur företag arbetar med just implementering av prissättningsmodeller. Assistansbranschen med dess komplicerade marknadsförhållanden är intressant ur just ett prissättningsperspektiv och således är även aktivitetsparametern intressant att studera noggrannare, med fokus på organisation, kommunikation och styrning utifrån prissättning. Forskning av Dutta et al (2003) samt Hallberg (2008) är relevant ur ett internt perspektiv, samt Porter (1980) och Hinterhuber (2008) ur ett externt perspektiv för vidare forskning på prissättningsaktiviteter.

Som nämns i inledningen är forskning på prissättning inom tjänsteföretag fåtalig och från vår studie har vi kunnat konkludera att karaktären på prissättningselement skiljer sig från tidigare

forskning på prissättning inom andra typer av branscher. Detta väcker frågan hur prissättning fungerar inom andra branscher och då företrädevis branscher på tjänstesidan. Studier i likhet med Hinterhuber (2008), där data från en stor mängd företag inom olika typer av branscher genom enkätform får beskriva prissättningstyp, fast med fokus på just prissättningselement hade varit intressant i syfte att finna gemensamma framgångsfaktorer mellan olika typer av företag. Detta för att ytterligare kunna säkerställa vilka tillgångar och rutiner som ligger till grund för prissättningselement inom effektiv prissättning.

Något som framkommit under denna studie och som visat sig påverka prissättningen inom assistansbranschen är den etiska faktorn. I den litteratur som vi studerat har denna faktor inte belysts, men visade sig ha en tydlig inverkan på vilken typ av strategi som företag inom assistansbranschen är villiga att tillämpa. Branscher i likhet med assistansbranschen som har kunder som är beroende av deras tjänster och fysiskt berörs av tjänstens kvalitet torde i högre utsträckning påverkas av etiska aspekter i prisförhandlingar med sina kunder än företag som är aktiva inom branscher som tillhandahåller tjänster/produkter av mer trivial karaktär. Som nämns i den teoretiska referensramen är värdebaserad prissättning bevisat mer effektiv än övriga prissättningstyper och växande bland moderna företag, och då just denna typ av prissättningsstrategi är förknippad med förhandling och kundbemötande, aktualiseras den etiska aspekten speciellt inom denna typ av prissättningskategori. Studier som klarlägger de etiska aspekternas inverkan på värdebaserad prissättning samt klagörande forskning kring etisk påverkan på värdebaserad prissättning inom olika typer av branscher hade berikat den tidigare forskningen som finns på området.

En annan faktor som tydligt präglar assistansbranschen och då inte specifikt prissättningen, är nätverkssamarbeten och strategiska allianser. Det inflytande som allianser skapar har visat sig vara speciellt viktigt på grund av den situation som uppstår då staten står som finansiär, och trots avregleringen, kan kontrollera utifrån ekonomiska principer och politiska beslut. Inom assistansbranschen har intresseorganisationer en position där deras åsikter i hög utsträckning kan påverka politiska beslut gällande assistans och genom att representanter för företag involverar sig i dessa organisationer kan privata assistansanordnare indirekt påverka beslut som rör villkoren för företag på marknaden. Beroende på hur staten beslutar gällande assistansersättning, tillstånd och ekonomisk redovisning kommer prissättningsarbetet att påverkas, då det i många fall har en direkt påverkan på resultat och tjänstekaraktär. Ny

forskning på branscher inom vilka företags verksamhet är direkt påverkad av en tredje part skulle kunna belysa vilka implikationer detta kan få för prissättningsarbetet. Branscher som skola, vård, omsorg är sektorer som torde omfattas av alliansgrupperingar av liknande karaktär som assistansbranschen.

7 REFERENSER

TRYCKTA KÄLLOR

- Alvesson, M. 2003. Beyond Neopositivists, Romantics, and Localists: A Reflexive Approach to Interviews in Organizational Research. *Academy of Management Review*, 28 (1): 13-33.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- Backman, J. 1953. Price Practices and Policies, Ronald Press, New York, NY.
- Besanko, D., & Shaefer, S. 2010. *Economies of Strategy*. Fifth edition. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. 1996. Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation, New York: Doubleday.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. 1999. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *Academy of Management Review*, Vol. 24(3): 522-537.
- Docters, R., Reopel, M., Sun, J-M., & Tanny, S. 2004. Capturing the Unique Value of Services: Why Pricing of Services is Different. *Journal of Business Strategy*, Vol. 25(2): 23-28.
- Duke, C. 1994. Matching Appropriate Pricing Strategy with Markets and Objectives. *Journal of Product & Brand Management*, 3(2): 15-27.
- Dutta, S., Bergen, M., Levy, D., Ritson, M. & Zbaracki, M. 2002. Pricing as a Strategic Capability. *MIT Sloan Management Review*, 43 (3): 61-66.
- Dutta, S., Zbaracki, M., & Bergen, M. 2003. Pricing Process as a Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 24: 615-630.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Gibe, J. 2007. *The Microstructure of Collaborative E-business Capability*. Doctoral thesis. Lund: Lund Business Press.
- Grant, R. 1991. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 3 (3): 114-135.
- Grant, R. 2008. *Contemporary Strategy Analysis*, Oxford: Blackwell.

- Hallberg, N. 2008. *Pricing Capabilities and Its Strategic Dimensions*. Lund: Lund Business Press.
- Hinterhuber, A. 2008. Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist. *Journal of Business Strategy*, 2008: Vol 29, NO 4: 41-50.
- Ingenbleek, P., Debruyne, M., Frambach R., Verhallen T. 2003. Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. *Marketing Letters*, 14(4): 289-305.
- Kovacs, A. 1998. The Nonuse of Intelligence. *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, Vol. 10(4): 383-417.
- Marn, M., Roegner, E., & Zawada, C. 2003. Pricing New Products. *The McKinsey Quarterly*, 3: 40-49.
- Marn, M., Roegner, E., & Zawada, C. 2004. *The Price Advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Mintzberg, H. 1979. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Monroe, K. 2003. *Pricing – Making Profitable Desicions*. Tredje Upplagan. New York: McGraw-Hill.
- Montgomery, D., & Weinberg, C. 1979. Toward Strategic Intelligence Systems. *Journal of Marketing*, Vol. 43, No. 4 (Autumn, 1979): 41-52.
- Morel, P., Stalk Jr, G., Stanger, P., & Wetenhall, P. 2003. Pricing Myopia. *BCG Perspectives* (The Boston Consulting Group). December 2003.
- Nagle, T., & Holden, R. 2002. *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Profitable Decision making*. Third Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Peteraf, M. A., & Barney, J.B. 2003. Uravelling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4):309-323.
- Porter, M. 1980. How Competitive Forces Shape Strategy. *McKinsey Quarterly*, Spring 1980: 34-50.
- Porter, M. 1996: What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December: 61-78.
- Regeringens Proposition 2009/10:176. 2010. *Personlig Assistans och Andra Insatser – Åtgärder För Ökad Kvalitet och Trygghet*. Stockholm.
- Reid, D., Plank, R. 2000. Business Marketing Comes of Age. *Journal of Business-to-business Marketing*, Vol. 7(2-3): 9-186.
- Richards, J.D., Reynolds, J., Hammerstein, M. 2005. The Neglected Art of Strategic Pricing. *Financial Executive*, Vol. 21(5): 26-29

Rubin, H. J., Rubin, I. S. 1995. *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Tung, W., Capella, L., & Tat, P. 1997. Service Pricing: A Multi-Step Synthetic Approach. *The Journal of Service Marketing*, 11 (1): 53-65.

UC Branschrapport. 2010. *B498 Personlig assistans*. Stockholm: UC Ekonomipublikationer.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171-180.

Yin, R. K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. Third edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

ELEKTRONISKA KÄLLOR

URL:1: Regeringskansliets Hemsida
<http://www.regeringen.se/sb/d/14947> 2010-11-20

URL:2: Försäkringskassans Hemsida
http://statistik.forsakringskassan.se/rfv/html/lass_12_1_2011.html 2010-11-15

URL:3: Försäkringskassans Hemsida
http://www.forsakringskassan.se/omfk/statistik_och_analys/funktionshinder/assistansersattning/!ut/p/b1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfGjzOltjAx8nZwMHQ0M_EwcDTwtTS3NfUxDDJ19zIEKIoEKDHAARwNU_RbBBhZA_R6Wrm6WRu4uXoZQ_XgUELA_XD8KrASfC_C6wdeIgAKgG_w88nNT9QTyQyMMMgPSAZ4tMmA!/dl4/d5/L2dJQSEvUUt3QS80SmtFL1o2XzgyME1CQjFBMDBONEEwSTk1OTdMNVQxQ1Yx/ 2010-12-10

URL:4: Independent Livings Hemsida
<http://www.independentliving.org/assistanskoll/assistans-statistik.php#six> 2010-12-05

URL:5: Independent Livings Hemsida
<http://www.independentliving.org/assistanskoll/20111122-Statistik-over-storre-assistansanordnare-2008-november-2011.html> 2010-11-30

URL:6 Affärsvärldens Hemsida: <http://www.affarsvarlden.se/tidningen/article787124.ece>
2010-12-05 (citat från Erik Wahlin 2010-06-01)

URL:7 Sveriges Radios Hemsida:
<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2220326> (2010-12-20)

URL:8 Försäkringskassans Hemsida
http://www.forsakringskassan.se/press/statistik_och_analys/funktionshinder/assistansersattning
(2010-12-05)

MUNTliga KÄLLOR

Zbararacki, M. 2010-11-22, 13.00-18.00. *Pricing Capabilities and Pricing Strategies*
Ekonomihögskolan, Lunds Universitet