

Pris- og prisingstrategier – ukjent terreng for de fleste

Få deler av strategifaget er så systematisk undervurdert og lite bearbeidet som riktig prising – selv blant profesjonelle næringslivsledere. Her er en oversikt over ulike prisingstrategier – med prinsipper for når og hvordan de bør anvendes.

Det er lenge siden du har hørt et foredrag eller lest noe om "riktig prising", ikke sant?

Prising og prisstrategier har en påfallende tendens til å bli nedprioritert til forskjell fra f.eks. produkt- og innovasjonsstrategier. Forklaringen ligger sannsynligvis i en forestilling om at prising er "enkelt" eller "uviktig".

Begge premisser er feil!

Riktig prising er f.eks. en kritisk del av konkurransestrategier og for å «treffe riktig» i go-to-market situasjoner. Strategisk prising er også i økende grad et viktig element i innovasjonsstrategier – tenk f.eks. på drivstoffprising ifm. el-biler/Tesla; moderne abonnementsprising ved salg av helsekostprodukter; eller flyselskapenes bruk av dynamisk prising kombinert med stykk-pris på seter, bagasjekolli og prioritert boarding.

... Alt annet enn enkelt eller uviktig!

For å forstå dybden i prisingstrategier, deler jeg temaet inn i:

- Strategisk prising
- Taktisk prising

Strategisk prising: er grunnleggende prisingmekanismer opp mot produktets verdiforslag (samlede verdiskapning); eller bevisste valg av pris-modeller som en del av selskapets konkurransestrategi og differensiering. Dette innebærer å fastsette et bærekraftig prisnivå og å beslutte pris-strukturer for å konkurrere effektivt eller for å skape avstand til konkurrenter.

Taktisk prising: er derimot prisingmekanismer som «vipper» kjøpere over beslutningsterskler og motforestillinger i slutten av en kjøpsprosess – f.eks. ift. risiko, inaktivitet (ingen beslutning), byttekostnader eller tilgang til budsjettmidler.

Gode prisstrategier *kombinerer* disse virkemidlene. La oss se nærmere på dem:

Prinsipper for strategisk prising

Når Tesla bygger inn drivstoff i prisen for selve produktet så blir det en del av «verdien» av innovasjonen, men i tillegg er det en konkurransestrategi: Tesla har et opplagt fortrinn i sitt utbyggede lader-nettverk, og ved å flytte drivstoff inn i produktprisen kan de også konkurrere på lave driftskostnader.

Men hvordan kan man tenke strategisk prising på en grunnleggende og mer systematisk måte – uavhengig av enkeltteksempler?

Verdibasert prising

Første skritt er å forstå handlingsrommet for valg av prisnivå, dvs. hva som er «innenfor». Som beskrevet i fagnotat 28 om utvikling av forretningsmodeller, så skal strategisk prising ta utgangspunkt i verdiforslaget for hver interessent / målgruppe, og så oversette dette til kostnadsbesparelser og opplevd kunde verdi. Fra denne kunde verdien kan man deretter avlede en hypotese for et bærekraftig prisnivå.

En slik vurdering er basert på at kjøpere (i prioritert rekkefølge) søker å:

- Løse et problem
- Unngå en risiko
- Oppnå en fordel

Problemløsning er mest kjøpsutløsende, f.eks. å kurere en sykdom, reparere en skade, eller å rekke en kritisk tidsfrist.

Unngå en risiko forstås best ved å tenke på risiko som (sannsynlighet x konsekvens), der det å redusere begge faktorer skaper verdi, f.eks. å forebygge sykdom eller innbrudd, eller å forsikre seg mot konsekvensene.

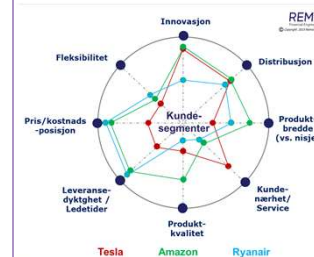
Å oppnå en fordel er det svakeste kjøpsmotivet, f.eks. å bytte ut et produkt som fungerer med et annet og bedre, å få noe levert hjem (heller enn å hente det selv), eller å ta et raskt fly fremfor et langsommere tog.

Verdibasert prising tar utgangspunkt i at alle disse 3 kjøpsmotivene kan oversettes i kostnadsbesparelser, f.eks. hva det ville kostet oss å hente noe selv fremfor å få det brakt; eller hvordan en ny app sparer oss for tid.

La oss forfølge app eksempelet – som er et produktivitetsverktøy for ansatte i en bedrift: Vi antar en besparelse på opptil 1 time pr. ansatt pr. uke. Hva er verdiresonnementet?

Intuitivt tenker de fleste av oss på 4 timer pr. måned multiplisert med verdien av hva denne tiden kan fylles med. Dette basis resonnementet er et riktig startpunkt, men deretter kommer fallgruvne.

Figur 1 øverst på neste side viser en tenkt verdsetting av denne appen:

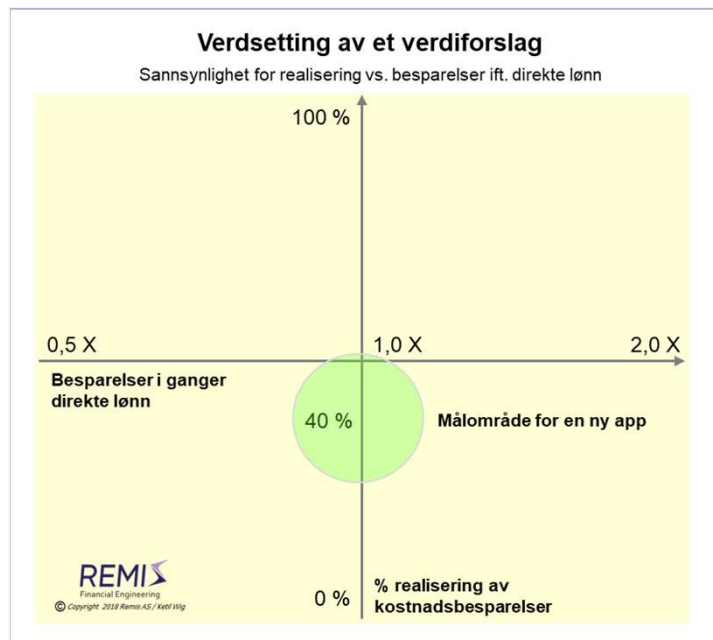


NB: Se også fagnotatene #16 (Strategi, konkurransekraft og konkurransestrategier), #17 (Innovasjonsstrategier) og #28 (Riktigere forretningsmodeller) vedr. beslektede temaer

Verdsetting av verdiforslag baseres på at kjøpere (i prioritert rekkefølge) søker å:

- Løse et problem
- unngå en risiko
- oppnå en fordel

Å unngå en risiko forstås best ved å tenke på risiko som (sannsynlighet x konsekvens), der det å redusere begge faktorer skaper kunde verdi



Figur 1: Verdssetting av et verdiforslag ved å vekte sannsynlighet for oppnåelse av potensial opp mot besparelse ift. «ganger» direkte lønn

Den vertikale aksene viser sannsynlig utnyttelse av potensialet (de 4t.) som kan oppnås i organisasjonen. At potensialet er 4t. betyr jo ikke at en typisk kunde lykkes i ta ut hele denne effekten. Anta f.eks. 40% for vår app.

Den horisontale aksene viser verdien av den frigjorte tiden målt i forhold til direkte lønn. En årslønn på kr. 500.000 tilsvarer en timepris på ca. 300 kr. Det gjennomsnittlige dekningsbidraget (verdiskapning) pr. lønnskroner for en veldrevet norsk bedrift ligger på ca. 2x, og dette forholdstallet er høyere for en dyktig selger (opp mot 5x) og lavere for en lageransatt. Men resonnementet om opplevd kunde verdi bygger jo også på at potensialet faktisk *kan tas ut*. Dersom det er ledig kapasitet som *ikke* kan utnyttes, ligger det relevante punktet for app'en på den horisontale aksene langt til venstre i figur 1. Dersom det er høy kapasitetsutnyttelse, og et tap av produktivitet kan dekkes inn gjennom å ansette en ny ressurs med samme timelønn, så ligger svaret i midten. Dersom kapasitetsutnyttelsen allerede er høy, og den ansatte *ikke* lett kan erstattes, så er den riktige plasseringen lenger til høyre, f.eks. 2x verdien av de 300 kronene pr. time.

La oss anta at den riktige plasseringen av app'en er i midten – altså at verdien for kunden er 300 kr./t. Fordi utnyttelsesgraden var 40%, så betyr

dette resonnementet at besparelsen for vår typiske kunde kan verdsettes til: 4t. * 40% * kr. 300 = kr. 480 pr. måned.

Den kritiske overgangen **fra opplevd verdi til prisingshypotese** kommer så fra en innsikt basert på erfaring:

De fleste kjøpere er villige til å betale 10-20% av opplevd verdi, der «fordeler» ligger ned mot 10% og «problemløsning» opp mot 20%

Vår nye app ligger nærmere en opplevd fordel enn et løst problem. Prisingshypotesen for app'en er derfor ca. 50 kr./måned.

Konkurransbasert prising

At den innledende hypotesen er kr. 50/mnd. betyr ikke at konkurransebildet *tillater* dette nivået. I tillegg til en endelig beslutning om «nivå», så er det 7 kombinerbare pris-modeller for konkurransebaserte prisings strategier:

1. Pris ift. kvalitet
2. Pris ift. tidspunkt eller budsjett-type (inv. vs. drift)
3. Pris ift. produkt-moduler og «pakker»
4. Pris ift. antall tilganger eller antall brukere
5. Pris ift. bindinger
6. Pris ift. akkumulert bruk
7. Pris ift. etterspørsel (dynamisk prising)

1. Pris ift. kvalitet: Pris-premier er sjelden relevante for nye aktører, men generelt søker høy-kvalitetsleverandører premier på 10-20%.

2. Pris ift. tidspunkt/budsjett: Tesla illustrerer tankegangen. Det gjør også f.eks. egenandeler vs. årspremier i forsikring og «leie fremfor eie».

3. Pris ift. moduler og «pakker»: Dette omfatter prising av tillegg til et basisprodukt; f.eks. flyselskapers prising av bagasje-kolli, seter og boarding.

4. Pris ift. tilganger/brukere: Antall tilganger eller brukere prises i ulike trinn og nivåer. Netflix, Spotify og Get er alle relevante eksempler.

5. Pris ift. bindinger: Pris kobles opp mot en fast tidsperiode eller mot et fastsatt volum. Månedskort og «klippekort» illustrerer denne tankegangen.

6. Pris ift. akkumulert bruk: Langvarig bruk belønnes og skaper samtidig barrierer for konkurrenter, f.eks. flybonus-programmer eller rabatter fra år 2.

7. Pris ift. etterspørsel: Priser endres løpende og avhenger av etterspørsel (og hvem som etterspør!), f.eks. auksjoner og fly-/ bussbilletter.

Valg av prismodeller påvirkes av konkurranse, men også av egne kostnader. Netflix tilbyr 3 brukere i et abonnement fordi en ekstra bruker ikke koster noe. Ryanair har dynamisk prising fordi en flight nesten bare har faste kostnader.

De fleste kjøpere er villige til å betale 10-20% av opplevd verdi, der «fordeler» ligger ned mot 10% og «problemløsning» opp mot 20%

Det er 7 grunnleggende og kombinerbare prismodeller for konkurransebaserte prisings strategier

Valg av prismodeller påvirkes av konkurransen, men også av egne kostnader. Strømme aktører tilbyr eksempelvis flere brukere i et familie-abonnement fordi det praktisk talt ikke koster dem noe å legge til en ekstra bruker

Prinsipper for taktisk prising

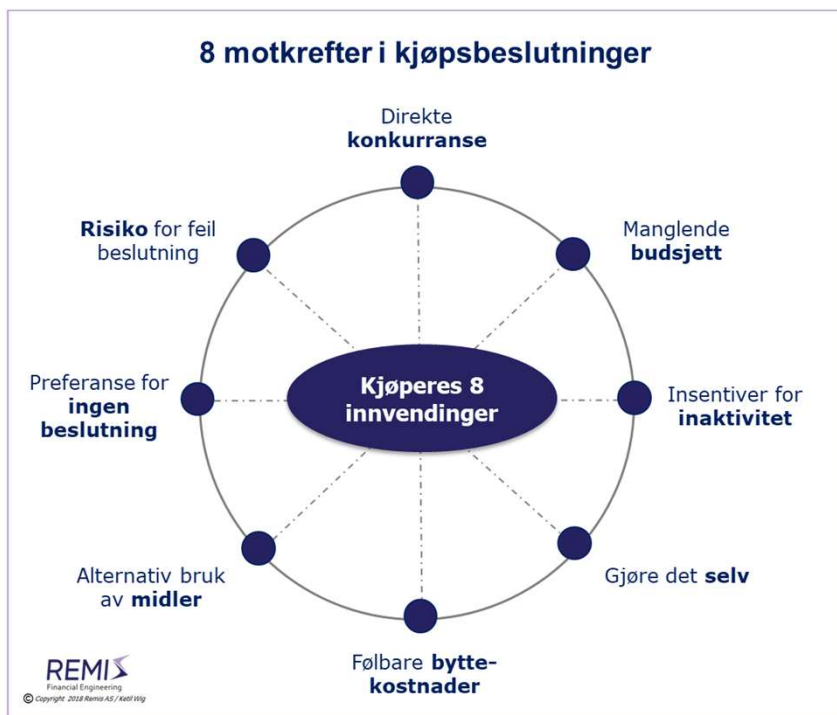
Strategisk prising er altså en del av konkurransestrategien basert på pris-nivå ift. verdiforslaget, kombinert med valg av pris-modeller ift. konkurrenters pris-strategier og basert på drivere som f.eks. egen kostnadsstruktur.

Taktisk prising er derimot et *supplement* til strategisk prising, og brukes for å håndtere motkrefter i kjøpsbeslutninger, der riktig bruk av prising fungerer som et kjøpsutløsende virkemiddel; f.eks. introduksjonsrabatter, håndtering av leverandørbytter, garantier/angrefter og finansiering/avbetalingsordninger.

En systematisk tilnærming til denne problemstillingen fremgår i etterfølgende figur 2, der motkreftene i kjøpsbeslutninger er delt inn i 8 kategorier/4 par:

- *Direkte konkurranse* – og *byttekostnader* ved skifte av leverandør
- *Manglende budsjett* – og *alternativ bruk av midler*
- *Ingen beslutning* – og *insentiver for inaktivitet* (f.eks. bonussystemer)
- *Kjøpers opplevelse av risiko* – ift. å *gjøre det selv*

Hvordan kan så taktisk prising avhjelpe disse utfordringene?



Figur 2: De 8 motkreftene i kjøpsbeslutninger som drivere for taktisk prising

Byttekostnader driver prisingsforslag knyttet til f.eks. kostnadsdeling eller rabatter i en oppstartsperiode – eller synliggjøring av besparelser i et introduksjonstilbud. Et illustrerende eksempel er kostnader forbundet med konvertering til nye IKT systemer, opplæring etc. Samme type virkemiddel kan også fungere for **ingen beslutning**, altså ved inaktivitet, der også «early bird»/tidlig ute rabatter blir brukt. **Manglende budsjett** oppfordrer til mekanismer for finansiering, f.eks. introduksjon av eksterne finansieringspartnere eller bruk av avbetalingsordninger. Det å bygge finansiering inn i periodekostnadene (f.eks. SaaS – «Software as a Service») definerer jeg derimot som strategisk prising. **Alternativ bruk av midler** kan trigge prisingsmekanismer der betalingstidspunktet legges til etter tidspunktet for realisering av gevinster, slik at produktet ikke trenger noe «budsjett» men oppleves som selvfinansierende. **Risiko** kan avhjelpes gjennom en rekke ulike prisingsmekanismer, f.eks. garantier, prøveordninger eller «reversering» – dvs. at en kunde kan avslutte en inngått avtale etter en prøveperiode. **Insentiver for inaktivitet** (utover risiko!) er vanligvis (bortsett fra regelrett korrupsjon!) knyttet til at en konkurrent tilbyr en «pakke» eller en akkumulativ bonusordning som må matches direkte. **Gjøre det selv** kan møtes med tiltak som tilpassede service-elementer, opplæring eller implementeringsstøtte, og **direkte konkurranse** representerer situasjoner der man i beslutningsfasen kan legge til kunde-spesifikke (men tidsavgrensede) pris strukturer for å matche en konkurrent på en opplevd produktfordel man selv ikke kan tilby. Slike spesialbetingelser fungerer også som et signal om et «jeg skal ta vare på akkurat deg» – et viktig psykologisk virkemiddel i slutfasen av de fleste forhandlinger; som kan benyttes fordi de nettopp er ... *tidsavgrensede!*

Prisingsstrategier er undervurderte som virkemidler i forretningsutvikling

Prising er en sentral del av marketing-miksen og tradisjonelt et område ledere bruker for lite tid på. Men riktig benyttet er riktige valg av prisingsmodeller et innovasjonsverktøy og en viktig del av konkurransestrategier.

Prisingsstrategier fortjener betydelig mer oppmerksomhet!

Ketil Wig er daglig leder i Remis AS, og bygget tidligere opp spesialistselskapet Rokade AS innen M&A og integrasjoner/snuoperasjoner som ble overtatt av KPMG i 2012. Fra 2013-15 var han ansvarlig for M&A området i Deloitte Norge. Tidligere bakgrunn er fra McKinsey & Co., Andersen Consulting/Accenture, samt fra en rekke management-for-hire oppdrag i Norge og internasjonalt. Han er utdannet sivilingeniør fra NTH/NTNU, samt siv.øk./MBA fra Stanford University. Han arbeider nå selvstendig med rådgivningsoppdrag og styreverv. Se også www.linkedin.com/in/ketilwig

Taktisk prising er et supplement til strategisk prising, spesielt ifm. typiske motkrefter i kjøpsbeslutninger, der riktig bruk av prising kan være kjøpsutløsende

Prising er en sentral del av marketing-miksen og tradisjonelt et område ledere bruker for lite tid på.

Men riktig benyttet er riktige valg av prisingsmodeller et innovasjonsverktøy og en viktig del av konkurransestrategier

Prisingsstrategier fortjener betydelig mer oppmerksomhet!

