

TI TIPS FOR PRIS-STRATEGIER I KRISETIDER



RAGNHILD SILKOET er førsteamanuensis ved Institutt for markedsføring ved Handelshøyskolen BI, og hun er førsteamanuensis II ved avdeling for teknologi, økonomi og ledelse ved Høgskolen i Gjøvik.

Fra januar til juli 2009 har så mange som 2802 bedrifter og privatpersoner blitt slått konkurs i Norge. Det er en økning på hele 72 % sammenlignet med året før, viser tall fra Statistisk Sentralbyrå. I USA gikk hele 7514 bedrifter konkurs i mai 2009. Det er en økning på 40 % fra 2008. Ifølge tall som ble presentert i Business Week i juni 2009, har mer enn 100 000 bedrifter vært innom domstolene vedrørende konkurs siden nedturen startet i januar 2008.

Mange av bedriftene som er på randen av konkurs, gjør desperate trekk for å holde seg i live. Den vanligste feilen de gjør, er å kjøre store priskampanjer på hele produktsortimentet, gjerne med en start på 30 % avslag for deretter å øke til 40 %, 50 % og helt opp til 70 % avslag. Selv om man er smertelig klar over at dette svir på bunnlinja, ser få bedriftsledere andre løsninger.

Finanskrisen fører til mer prisbevisste forbrukere. Salget og lønnsomheten faller raskt samtidig som kundene krever mer verdi for pengene. Den umiddelbare reaksjonen er gjerne å kutte prisen for å øke salget. En slik prisstrategi kan imidlertid føre til store problemer den dagen markedet snur. Utfordringen er å holde bedriften i live frem til det faktisk snur. Det er imidlertid en rekke tiltak en bedrift kan gjøre før den velger å kjøre kampanjer med store priskutt. I denne

artikkelen presenteres ti andre måter som kan hindre en bedrift i å gå i prisfellen.

1 ØNSKER ALLE KUNDENE Å BETALE MINDRE?

Kartlegg betalingsviljen til kundene dine. Gjelder prissettet kun utvalgte kundegrupper? I så fall er det feil å redusere prisen på alle varer. Konsentrer priskuttet kun om de kundene du tror vil reagere på prisnedsettelsen. For å vurdere hvilke kunder det dreier seg om, er det nødvendig å kjenne til de ulike kundegruppene bedriften har. Hvis det for eksempel er barnefamilier som har blitt mer prissensitive blant en dagligvarehandels kunder, vil det være feil å sette ned prisen på varer disse vanligvis ikke kjøper. Andre ganger kan en forretning oppleve høyere prispress i bynære strøk, mens betalingsviljen kan være høyere i områder med mindre konkurranse.

Det er også viktig å vurdere rollene til kjøperne. Er det de som betaler for produktet, som skal bruke produktet? Hvem er påvirkeren eller beslutningstakeren? Betalingsviljen varierer mellom disse rolleinnehaverne. For eksempel vil den som skal bære kostnaden, være pådriver for å forhandle frem en lavere pris, mens den som skal bruke produktet, vil være pådriver for å få det

beste produktet. Det at selgeren henvender seg til disse rollenehaverne på ulik måte, vil påvirke resultatet positivt. Bonuspoengene på flyreiser er et glimrende eksempel på hvordan flyselskapene dekodet denne informasjonen til selskapets beste. Fordi arbeidsgiveren betalte reisen og bonuspoengene tilfalt arbeidstakeren, vrei det forbruket over på det selskapet som hadde best bonusavtaler, til tross for at dette selskapet ikke nødvendigvis hadde det mest prisøkonomiske tilbudet. Det er mange situasjoner hvor rollene i kjøpsprosessen er delt mellom ulike aktører. Tenk deg en ferietur med familien, hvordan voksne og barn har temmelig ulike interesser og ulikt ansvar.

2 HAR BETALINGSVILJEN BLITT REDUSERT FOR ALLE PRODUKTENE DINE?

Kartlegg betalingsviljen for produktene dine. Har finanskrisen påvirket betalingsviljen for *alle* produktene eller bare utvalgte produkter? Konsentrer priskuttene bare på det voksende volumet som er i risikozonen, og la alt annet være normalt. Verdien til produkter og tjenester kan fanges opp på mange måter, for eksempel gjennom å skille på pris ut fra tidspunktet produktet kjøpes på (flyreiser er billigere jo tidligere de bestilles før avreise), tidspunktet det forbrukes på (restauranter har ulike priser for lunsj- og middagsretter), og mengden som kjøpes av produktet (mobiltelefonabonnementer varierer mye med ulik type bruk). Husk at målet ikke alltid er å forsvare salget som går tapt, men å unngå at man taper salg i andre deler og områder.

Prissegmentering ved hjelp av produktdesign er en kjent og meget effektiv måte å fange opp ekstra verdi i produktet på. Om kundene dine har fått redusert betalingsvilje for Paracet tabletter, betyr det ikke automatisk at det også gjelder Paracet stikkpiller eller flytende Paracet. Det skyldes at disse produktene appellerer til ulike brukergrupper, hvor andre alternativer ikke er like tilgjengelige.

3 VURDER DEN LANGSIKTIGE KONSEKVENSEN AV Å SETTE NED PRISENE.

Kjøperne er motivert ut over *acquisition utility* (oppfattet verdi av det økonomiske produktet for kjøperen) – de er også opptatt av *transaction utility* (oppfattet verdi av tilbudet i seg selv, for eksempel om man får tak i noe på salg). Forhandlere kan utnytte dette ved å bruke prosentvis rabatt, EDLP (*Every Day Low Prices*), salgs-

SAMMENDRAG

Finanskrisen fører til mer prisbevisste forbrukere. Salget og lønnsomheten faller raskt samtidig som kundene krever mer verdi for pengene. Denne artikkelen ser på ti tiltak som en bedrift kan sette i verk for å håndtere prisstrategien sin ut fra den økonomiske krisen man står overfor. Budskapet er at man ikke skal miste hodet og kaste seg ut i ukritiske priskutt, men heller iverksette alternative pris-løsninger.

priser, «kroner spart» og andre semantiske lokkebegreper for å få kundene til å kjøpe produktet. Kundenes oppfatning av hvorvidt prisendringer avhenger av den prosentuelle forskjellen, ikke den absolutte forskjellen, og trinnene over og under en akseptabel pris, blir ikke vurdert eller blir ignorert. Ifølge Weber-Fehner Law tenderer kjøperen til å evaluere prisforskjeller med bakgrunn i basispris. Det skjer etter proporsjonelle termer (%), og ikke etter absolutte (kr). For eksempel en iPod som er satt ned fra kr 1000 til kr 600, oppfattes som en bedre handel enn en ferietur som er satt ned fra kr 20 000 til kr 19 600. Erfaringsmessig bør man kommunisere en prisedsettelse for rimelige varer ved hjelp av prosentuelle termer («minus 40 % på iPod»), mens høyere prisede produkter bør kommuniseres ved hjelp av absolutte termer («minus kr 400 på ferieturen»).

Priskampanjer kan imidlertid vri forbruket i stedet for å øke det. Kunden kan vente med å kjøpe, eller kunden kjøper mer i perioden. Priskampanjer fører også til endring av kundenes oppfattede referansepris. Denne oppfattede referanseprisen kan henge i veldig lenge og føre til at det kan bli svært vanskelig å øke prisen igjen den dagen markedet snur. Gjennom priskampanjene har bedriften lært kunden at de faktisk har mulighet til å kutte marginene sine.

Det er viktig å huske på at pris er en komponent i markedsmiks, og derfor ikke skal vurderes separat fra markedsplanene som bedriftene utvikler for produktene sine, distribusjon og promosjon. Pris er den enkleste komponenten å endre i markedsmiksen. Det fører imidlertid til at produkt-, promojons- og distribusjonsstrategiene lett kan bli negativt påvirket når pris-

endringene gjøres uten å ta hensyn til disse elementene. Pristilbud er mest effektivt når: a) produktet/tjenesten er nytt, b) produktet/tjenesten har lav markedsandel, c) pristilbudet har en begrenset tidsaspekt (kort), og d) strategien er den del av en overordnet promosjonsstrategi. Uten en slik støttestrategi vil pristilbud kunne få negative heller enn positive effekter for bedriften. I tillegg er det viktig å huske at når annonsering fokuserer ene og alene på pris, øker det kundenes prisfølsomhet, spesielt når kundene oppfatter at det eksisterer substitutter.

4 IKKE START PRISKRIG VED ET UHELL.

Vurder om det finnes andre måter å respondere på markedet på enn å sette ned prisen. Det er lett å miste hodet og glemme at det i mange tilfeller er bedre å miste litt salg enn å kjøre en knallhard priskonkurransse. Om nedgangen bare truer en liten del av hele markedet, kan det være like greit at man heller taper litt der, enn at man taper på hele linja. Man må også spørre seg om hvor lenge tapet kommer til å vare – kanskje det bare er nødvendig med en kort fase med prisnedsettelse før alt blir normalt igjen. For å vinne en priskonkurransse må en bedrift ha vesentlig større kostnadsfortrinn enn konkurrentene. Dersom dette kriteriet ikke er oppfylt, vil de andre bedriftene kunne utkonkurrere din bedrift på den priskrigen du selv startet. Tenk totalmarked, og se om du kan subsidiere tapene i ett marked fra salget generert av andre komplementære produkter. For eksempel har Amazon.com billige bøker som mål for å selge andre høyere prisede produkter. Et annet alternativ er å satse på et så lite segment at man regner med at konkurrentene ikke er interessert i å følge etter.

5 LØNNER ALLE KUNDENE SEG?

Selv om en kundegruppe har høy betalingsvillighet, kan prisen for å nå dem være så høy at sluttsummen ikke forsvarer å satse på disse kundene. For å vurdere lønnsomheten til kundene er det hensiktsmessig å vurdere to forhold: hvor mye det koster å betjene kundene, og hvilken realisert nettoppris man oppnår med disse kundene. Det betinger at man identifiser kostnadene presist og fordeler dem på de kundesegmentene hvor de hører hjemme, at man kjenner til lønnsomhetsfordelingen til de ulike kundesegmentene, at man bruker kunnskapen om kostnader, pris og lønnsomhetsfordeling til å definere en strategi i samsvar med bedriftens

målsetting, og dessuten at man utvikler støttesystemer som analyserer ordrer, kunder og segmenters lønnsomhet, og ikke bare salg. Ved å gjenta disse analysene med faste intervaller kan man avdekke endringer i lønnsomheten og hvilke kundegrupper det ikke vil lønne seg for bedriften å satse videre på.

6 FOKUSER PÅ VERDI, IKKE PÅ PRIS.

Kunder kjøper varer og tjenester basert på oppfattet verdi, ikke basert på prisen i seg selv. Dersom kundene føler at de får mer tilbake enn de yter, vil de inngå en handel. Husk at prisen er bare én av kostnadene kundene «betaler». Andre kostnader er tid, montering, reiseavstand, informasjonssøk og dessuten fysisk og psykisk risiko. Kanskje er kundene mer følsomme for disse faktorene enn for prisen i seg selv. Hvorvidt det er tilfellet, må bedriften kartlegge.

Har bedriften din arge konkurrenter som kjører harde priskampanjer, kan det være viktig å informere kunden om hvorfor din bedrift ikke kan følge disse priskuttene. For et flyselskap kan et argument være at man ikke er villig til å redusere sikkerheten for å spare kostnader. De færreste kunder finner da en lavpris forlokkende. En moteforretning for klær kan argumentere med at den ikke ønsker å spare kostnader ved å tilby en dårligere kolleksjon av klær ved å redusere varelageret, et argument som kan få kundene til å være villige til å betale nettopp for det tilbudet de får i den butikken. Det som er viktig å huske på her, er at kundene vil ikke føle det rettfærdig å betale for organisasjons- og lønnskostnader i bedriften, men kun for kostnader som direkte virker inn på deres egen transaksjon.

7 REDUSER BEDRIFTENS KOSTNADER, IKKE MARGINENE.

Forsøk å omgjøre faste kostnader til variable kostnader. Reduser lagerkostnader og svinn. Forsøk å redusere personellkostnader uten å si opp nøkkelpersonell. Slikt oppsagt personell kan bli fanget opp av en konkurrent som deretter kan bli meget skadelig for bedriften din.

Når størstedelen av produksjonskostnadene er faste, vil bedriftene måtte kjempe for å opprettholde markedsandelene. Det øker risikoen for priskriger. Bedriftene må senke prisen for å opprettholde omsetningen for å kunne dekke faste kostnader. Ved å

transformere faste kostnader til variable kostnader vil kostnadene bli redusert i takt med redusert salg. Det fører til at bedriften blir mindre sårbar for salgsreduksjon.

8 REDUSER STØRRELSER OG FORPAKNINGER FOR Å SETTE NED PRISEN.

Pakk opp pakker. Selg mindre tuber og pakninger til lavere priser, men sett ikke ned prisen uten også å sette inn andre tiltak. Del opp produktet i ulike deler. Kunder som kjøper store kvanta, er mer sensitive for pris enn kunder som kjøper enkeltvarer. For varer som har to-part-prising, eksempelvis treningssentre som opererer med årsavgift og tilleggsavgift for ekstras tjenester, slik som personlig trener, kan det være hensiktsmessig å redusere bindingstiden ved for eksempel å tilby rimelig trening uten abonnement, slik at forpliktelsene ved kjøp føles mindre.

Andre måter å prise på er å ta betalt ut fra hvor mye tjenesten brukes. For eksempel kan enheter innenfor bedriftshelsetjenesten ta betalt for et visst antall henvendelser blant bedriftens ansatte i stedet for å ha en kontraktsfestet årskontering. Igjen kan dette føre til at terskelen for å kjøpe tjenesten blir lavere enn om man må kjøpe en hel pakke.

9 BEREGN LØNNSOMHET UT FRA TRANSAKSJONSPRIS, IKKE LISTEPRIS.

Ofta har prosessen rundt prisstruktur ført til en anbefalt listepreis eller utsalgspris på et produkt eller en tjeneste. Imidlertid opplever mange bedrifter at den faktiske sluttprisen til produktet varierer mye fra den innledende prisen. Husk at rabatter og prisavslag forekommer i mange ulike former, blant annet volumrabatter, konkurranseavslag, avslag på betalingsavtaler, årlige volumbonuser, salgspromosjoner, tilskudd fra produsent til forhandler og fraktkostnader. Dersom man bruker feil grunnlag for beregningene, kan dette gi et feil bilde av bedriftens økonomiske situasjon.

10 SATS PÅ KONKURRANSEFORTRINNENE DINE.

I en resesjon blir prisene formet av industriens posisjon og bedriftens langsiktige strategi. Hvis en bedrifts konkurransefortrinn stammer fra en lavprisalternativ struktur, kan kostnadskutt øke markedsandelen samt posisjonere bedriften for en *payoff* når økonomien blir

bedre. I tillegg bruker sterke bedrifter prisen som et våpen for å utkonkurrere svakere bedrifter.

Det er imidlertid viktig å være klar over at prisen i seg selv aldri må oppfattes som et konkurransefortrinn. Det kommer av at prisendringer raskt og lett kan kopieres. I tillegg er det viktig å behandle lojale og gode kunder på korrekt måte slik at man ikke gir hele fortjenesten bort i rabatter og prisavtaler til disse. Et råd til bedrifter er å bruke de konkurransefortrinnene de har for å øke verdien på de nåværende tilbudene, som et alternativ til å matche priskutt. Hvis en konkurrent responderer på dine priskutt, kan denne være villig og i stand til å kutte prisen enda mer for å reetablere prisforskjellene. Husk at kanskje er priskutt konkurrentens eneste måte å skaffe kunder på. De kan da være villige til å strekke seg langt.

OPPSUMMERING

Denne artikkelen har sett på ti tiltak som en bedrift kan sette i verk for å håndtere prisstrategien sin ut fra den økonomiske krisen man står overfor. Budskapet er at det gjelder å ikke miste hodet og kaste seg ut i priskutt, men å tenke alternative løsninger. Man må kartlegge hvilke kundesegmenter som har blitt påvirket, hvilke produkter og tjenester som er innblandet, man må vurdere den langsiktige konsekvensen av å endre prisene, og man må ta i betraktning konkurrentenes reaksjoner. I tillegg må man være langt mer aktiv når det gjelder å analysere hvilke kunder som faktisk gir en positiv avkastning til bedriften, og man må dessuten være langt mer bevisst på hva som skaper verdi for de attraktive kundene. I tillegg må bedriften endre konseptene og gjøre seg mindre sårbar ved å omforme kostnadene til å bli variable, slik at de endres i takt med salgsvolum, samtidig som man må være bevisst på at en prisendring aldri skal stå alene, men være en følge av konkrete tiltak i bedriften. Til sist har vi understreket at beregningsgrunnlaget for bedriftens lønnsomhet må baseres på riktige tall for å hindre feilkalkyler, og at det er svært viktig at man satser på de områdene hvor bedriften er best. Bevisstløs eller tilfeldig prisstrategi vil ikke bare ødelegge for inntjeningen til bedriften, men også for merkevaren og produktene, distribusjonskanalene til bedriften og den øvrige kampanjeplanleggingen til bedriften. Bedrifter må begynne å behandle prisstrategien sin like hellig som de behandler merkevaren sin. **M**