



Handelshögskolan  
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

# Prissättning vid produktlanseringar

*En fallstudie om hur företag går tillväga  
vid prissättning av nya produkter*

*Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomistyrning  
Magisteruppsats, 10p  
Vårterminen 2007*

*Handledare:* Christian Ax

*Författare:* Annica Mårtensson      830904  
Emma Johansson      830213

# FÖRORD

Vårt arbete med att undersöka hur företag går tillväga med prissättning vid produktlanseringar har varit mycket intressant och kunskapsgivande. Vi har genom vår studie fått stor förståelse för vilka olika strategier företag använder sig av vid prissättning av nya produkter samt dess svårigheter.

Vi vill därför tacka de personer och företag som gjort det möjligt för oss att göra denna studie. Först och främst vill vi tacka vår handledare Christian Ax, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, som stöttat oss under hela processen samt gett oss konstruktiv kritik och feedback. Vidare vill vi tacka samtliga personer på Företag X, GGP Sweden AB, Sony Ericsson Mobile Communications AB samt Volvo Personvagnar AB som varit involverade i vårt arbete och som gjort denna studie möjlig. Vi vill slutligen tacka alla personer i vår närmaste omgivning som kommit med goda råd och gett oss motivation.

Vi hoppas att den insikt vi fått om hur prissättning går till vid lansering av nya produkter i de fyra fallföretagen, avspeglar sig i rapporten som ni nu har framför Er.

*Trevlig läsning!*

Göteborg, den 2 april, 2007

*Emma Johansson*

*Annica Mårtensson*

# SAMMANFATTNING

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Ekonomistyrning, Magisteruppsats, Vt. 2007.**

**Författare:** Emma Johansson och Annica Mårtensson

**Handledare:** Christian Ax

**Titel:** Prissättning vid produktlanseringar - En fallstudie om hur företag går tillväga vid prissättning av nya produkter

**Bakgrund:** Efter att ha studerat diverse litteratur, artiklar och avhandlingar som berör prissättning av nya produkter, kan det konstateras att det finns en del forskning som handlar om prissättning. I och med detta väcktes intresse att studera hur olika företag går tillväga för att ta fram ett målpris på sina nya produkter. Prissättning av nya produkter har emellertid inte fått lika stort utrymme i litteraturen då informationen som ges, snarare handlar om prissättning i allmänhet och ger mindre vägledning om hur priset ska sättas på nya produkter. Vidare är prissättning vid produktlanseringar intressant att undersöka då prissättning är en viktig del av lanseringen. Dessutom är området engagerande, då litteraturen pekar på att prissättningen är behäftad med många utmaningar och svårigheter samt att valet av pris kan påverkas av dess syfte.

**Syfte:** Kartlägga hur fyra företag inom verkstadsindustrin arbetar med prissättning vid lansering av nya produkter, det vill säga beskriva vilka aspekter de väljer att basera priset på och varför.

**Metod:** Studien utgår från en kvalitativ ansats där fyra företag har studerats, med målet att ta reda på hur de går tillväga vid prissättning av nya produkter. Enbart fyra företag valdes, då undersökningen hade för avsikt att göra en djupgående studie, för att få en större helhetsförståelse med hänsyn till tid och resurser. Urvalet av respondenter byggde på att de har god insikt i företagets prissättning av nya produkter. Studiens primärdata baserades på öppna individuella intervjuer, för att fram så mycket information som möjligt. För att erhålla kunskap om prissättning vid lansering av nya produkter, användes litteratur från olika universitets- och högskolebibliotek samt Internet. Litteraturen bestod huvudsakligen av forskningsartiklar samt fack- och kurslitteratur.

**Resultat och slutsatser:** Studien på fallföretagen har med andra ord visat att prissättning vid lansering av nya produkter sker med utgångspunkt i den kundvärdebaserade prissättningsstrategin. Detta då den övervägande faktorn vid fastställande av målpris är kunders behov och betalningsvillighet, vilket kan erhållas med utgångspunkt från diverse prisundersökningsmetoder.

**Nyckelord:** Prissättning, nya produkter, lansering, produktutveckling, prissättningsstrategi, prisundersökningar

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING .....</b>	<b>6</b>
1.1 BAKGRUND .....	6
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	7
1.3 PROBLEMSTÄLLNING.....	7
1.4 SYFTE.....	7
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.6 DISPOSITION.....	8
<b>2. METOD .....</b>	<b>9</b>
2.1 VAL AV METOD .....	9
2.1.1 Val av undersökningsmetod.....	9
2.2 URVAL .....	9
2.2.1 Val av undersökningsenheter.....	10
2.2.2 Val av respondenter.....	10
2.3 DATAINSAMLINGSMETOD.....	10
2.3.1 Primärdata .....	11
2.3.2 Sekundärdata.....	11
2.4 UNDERSÖKNINGENS KVALITET.....	12
2.4.1 Validitet .....	12
2.4.2 Reliabilitet .....	12
<b>3. REFERENSRAM.....</b>	<b>14</b>
3.1 TARGET PRICING .....	14
3.2 PRISSÄTTNING VID LANSERING AV NYA PRODUKTER.....	16
3.2.1 Prissättningsstrategier.....	17
3.2.1.1 Kostnadsbaserad prissättning .....	18
3.2.1.2 Konkurrentbaserad prissättning.....	18
3.2.1.3 Kundvärdebaserad prissättning.....	22
3.2.2 Prisundersökningsmetoder .....	24
3.2.2.1 Priset för produkten i sin helhet .....	25
3.2.2.2 Analys av relationen mellan pris och produktens komponenter.....	27
<b>4. EMPIRI.....</b>	<b>29</b>
4.1 FÖRETAG X.....	29
4.1.1 Target Pricing .....	29
4.1.2 Prissättning vid lansering av nya produkter.....	30
4.2 GGP SWEDEN AB .....	32
4.2.1 Target Pricing .....	32
4.2.2 Prissättning vid lansering av nya produkter.....	33
4.3 SONY ERICSSON MOBILE COMMUNICATIONS AB .....	34
4.3.1 Target Pricing .....	35
4.3.2 Prissättning vid lansering av nya produkter.....	36
4.4 VOLVO PERSONVAGNAR AB.....	38
4.4.1 Target Pricing .....	38
4.4.2 Prissättning vid lansering av nya produkter.....	39
<b>5. ANALYS.....</b>	<b>42</b>
5.1 TARGET PRICING .....	43
5.2 PRISSÄTTNING VID LANSERING AV NYA PRODUKTER.....	43

<b>6. SLUTSATS .....</b>	<b>46</b>
6.1 SLUTSATSER.....	46
6.2 FÖRSLAG TILL FORTSATTAS STUDIER .....	48

<b>REFERENSER.....</b>	<b>49</b>
------------------------	-----------

**BILAGOR**  
INTERVJUGUIDE

# 1. INLEDNING

---

*I detta inledande kapitel ges en kort presentation över vårt valda problemområde. Detta leds fram till problemställning, syfte med uppsatsen samt dess avgränsningar. Slutligen diskuteras även uppsatsens disposition, som är till för att tydliggöra vår arbetsprocess.*

---

## 1.1 Bakgrund

Utveckling av nya produkter spelar en allt större roll för företag idag. Detta beror bland annat på den allt intensivare och internationella konkurrensen, den snabba tekniska utvecklingen samt allt större krav på kundanpassning (Ax, Johansson & Kullvén, 2002). Vid utveckling av nya produkter och dess lansering är prissättning en viktig del, då priset på en ny produkt reflekterar produktens konkurrensposition och för kunder innebär det ett mått på produktens kvalitet (Hart & Tzokas, 2000). Målet med rätt prissättning kan bland annat handla om företags överlevnad, att maximera vinsten eller marknadsandelar, att ta ut ett så högt pris som möjligt eller att uppnå produktkvalitetsledarskap (Kotler & Keller, 2006).

Vid val av lanseringspris bör företag ta hänsyn till en rad olika faktorer. Dessa kan bland annat inkludera kunder, det vill säga hur de uppfattar värde och hur efterfrågeelasticiteten ser ut. De kan även förväntas att ta hänsyn till sin kostnadsstruktur, hur deras volym påverkar kostnaden samt ha förväntade inlärningseffekter i åtanke. De bör även undersöka hur den nuvarande och framtida konkurrensen kan komma att se ut. Det är också viktigt att produkterna anpassas efter de egenskaper som kunder efterfrågar. Detta så att produkterna kan säljas lönsamt till priser som möter kunders förväntningar, vilket är en rimlig förutsättning för att få en effektiv prissättning (Daly, 2002).

Det finns en del utmaningar som är relaterade till prissättning av nya produkter. Först och främst kan prissättningen påverkas av produktens nyhetsvärde, det vill säga ju större nyhetsvärde produkten har desto mindre priskänsliga är kunderna och ju högre pris kan företaget ta ut. Företag kan dessutom ha vissa svårigheter att etablera det produktvärde som kunderna ska få utav produkten i jämförelse med konkurrenters produkter. En ytterligare utmaning handlar om att priskänsligheten vid prissättning av nya produkter inte liknar priskänsligheten på lång sikt. Detta innebär att företag kan revidera prissättningen efter hand som konkurrenter inträder marknaden, för att produkterna ska bli mer priskonkurrerande (Rochford & Wotruba, 2000). Vidare kan prissättning vid lansering av nya produkter ofta bli komplicerat, då det inte finns en allmän accepterad prisnivå (Gustafsson, 1998). Det är inte bara enklare att vinna prisacceptans med nya produkter än för existerande produkter, utan detta pris blir initialt sett en referenspunkt för framtida priser och påverkar därmed kunders uppfattningar (Rochford & Wotruba, 2000).

För att uppnå rätt prisnivå måste företag välja en prissättningsstrategi som gör det möjligt att uppnå de kortsiktiga eller långsiktiga volym- och lönsamhetsmålen som ställts upp. Förutom att priset reflekterar en produkts konkurrensposition och dess kvalitet kan priset många gånger också fungera som ett kraftfullt försvarsmedel gentemot konkurrenter, samt att priset har stor påverkan på försäljningsvolymen. Allt detta påverkar i sin tur önskad intäktsnivå och vinst,

därför är rätt prissättningsstrategi en kritisk faktor vid lansering av nya produkter (Gustafsson, 1998). Företag har med andra ord oerhört stora möjligheter och utmaningar när det gäller att sätta rätt pris på nya produkter (Rochford & Wotruba, 2000).

## **1.2 Problemdiskussion**

En stor förutsättning för en effektiv prissättningsstrategi är att produkterna har de egenskaper som kunder efterfrågar, vilka kan säljas lönsamt till priser som möter kunders förväntningar. Detta är något som eftersträvas i target pricing (Daly, 2002).

Efter att ha studerat diverse litteratur, artiklar och avhandlingar som berör prissättning av nya produkter, har vi kunnat konstatera att det finns en del forskning som handlar om prissättning. I och med detta blev vi intresserade av hur företag går tillväga för att ta fram ett målpris på sina nya produkter i verkligheten. Den litteratur och ett antal av de uppsatser vi har studerat har mestadels haft fokus på vilka framgångsfaktorer som finns bakom en lyckad lansering. Prissättning av nya produkter har emellertid inte fått lika stort utrymme i litteraturen då informationen som ges, snarare handlar om prissättning i allmänhet och ger mindre vägledning om hur priset ska sättas på nya produkter (Rochford & Wotruba, 2000).

Vidare finns det en del utmaningar vid lansering av nya produkter såsom att det redan finns ett väletablerat marknadspris, det vill säga att kunderna har förväntningar om att produkten kommer att ha ungefär samma pris som liknande produkter. Det kan dessutom bli problematiskt att sätta rätt pris om produkten är en helt ny produktkategori och att det därmed inte finns ett tidigare marknadspris (Daly, 2002). Vi anser även att prissättning vid produktlanseringar är intressant att undersöka, då prissättning är en viktig del av lanseringen (Gustafsson, 2006; Hart & Tzokas, 2000). Vidare är området engagerande då litteraturen pekar på att prissättningen är behäftad med många utmaningar och svårigheter samt att valet av pris kan påverkas av syftet med lanseringen (Rochford & Wotruba, 2000). Med anledning av detta har vi i denna studie valt att fördjupa oss i hur ett antal företag arbetar med prissättning vid produktlanseringar.

## **1.3 Problemställning**

Med utgångspunkt från vår ovan beskrivna bakgrund och diskussion har vi kommit fram till följande frågeställning:

*Hur sker prissättning vid lansering av nya produkter?*

För att ta reda på detta valde vi att utgå från följande områden; vilka prissättningsstrategier som används i fallföretagen, vilka aspekter som påverkar valet av strategi, hur fallföretagen arbetar inom ramen för detta samt vilka metoder/tekniker som används för att sätta rätt priser.

## **1.4 Syfte**

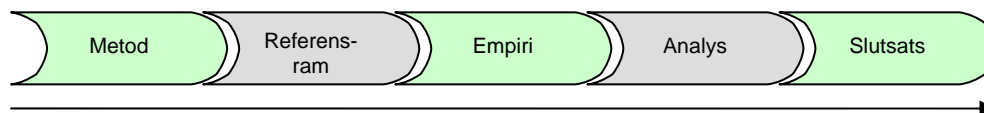
Studiens syfte är att kartlägga och analysera hur fyra företag inom verkstadsindustrin arbetar med prissättning vid lansering av nya produkter.

## 1.5 Avgränsningar

De prissättningsstrategier som vi valt att utgå ifrån är kostnadsbaserad, konkurrentbaserad och kundvärdebaserad prissättning. Vi har valt dessa teorier då stor del av litteraturen framhäver denna uppdelning som grund till prissättning vid lansering. Att beakta alla potentiella teorier om prissättning ser vi som orimligt inom ramen för denna studie, med tanke på tid och resurser. En bredare teoretisk utgångspunkt hade dessutom kunnat leda till andra slutsatser. Vi försöker dock kompensera detta genom att tillämpa ett mer öppet synsätt vid insamlingen av empirisk data. Detta medför att även andra aspekter på prissättning vid produktlanseringar kan komma att lyftas fram i analysen och slutsatserna. Vidare har vi valt att enbart dra slutsatser utifrån de valda fallföretagen och inte för företag i allmänhet.

## 1.6 Disposition

I figur 1.1 har vi valt att redogöra för uppsatsens disposition med avsikt att den ska tydliggöra uppsatsens upplägg.



Figur 1.1: Uppsatsens disposition  
(Källa: Egen)

I metodkapitlet kommer det visas hur vi gått tillväga vid datainsamlingen, vilka val vi har gjort och dess konsekvenser. Vidare följer referensramen som visar de teorier, begrepp och metoder som vi har använt i studien. Empirikapitlet syftar till att redogöra för det material som har samlats in för att uppfylla studiens syfte. Därefter följer en analys som syftar till att jämföra referensramen med det insamlade empiriska materialet. Uppsatsen sista del är slutsatsen, där resultat återkopplas till problemställningen.



## 2. METOD

---

*I metodkapitlet redogörs för tillvägagångssättet beträffande vår undersökning, det vill säga metodvalet och varför vi valt denna metod. Vidare diskuteras val av undersökningsenhet samt datainsamlingsmetod. Slutligen redovisas våra reflektioner över undersökningens kvalitet.*

---

### 2.1 Val av metod

Metod är ett arbetssätt för att samla in empiri eller det vi kallar data om verkligheten. Den är alltså ett hjälpmedel för att ge en beskrivning av hur verkligheten ser ut och hur data ska samlas in för att få bästa möjliga uppskattning av verkligheten (Jacobsen, 2002).

#### 2.1.1 Val av undersökningsmetod

I denna studie valde vi att utgå från en kvalitativ metod, eftersom den var lämplig när vi inte hade så stor kunskap om ämnet som vi hade bestämt oss för att undersöka. Fördelarna med detta val var att den hade en intern giltighet, det vill säga om ifall vi mätte det vi trodde oss mäta. Denna metod var dessutom fördelaktig då den var öppen, nyanserande och flexibel (Jacobsen, 2002).

Vi har studerat fyra företag, där målet var att ta reda på hur de går tillväga med prissättning av nya produkter. Med den här ansatsen har vi fått fram många nyanser, då den enskilda respondenten fick möjlighet att få fram sina tolkningar och åsikter inom vårt valda undersökningsområde. Detta har inneburit ett mycket tidskrävande arbete, vilket medfört koncentrerat till ett fåtal enheter, en så kallad intensiv uppläggning. Vid val av enbart ett fåtal enheter hade vi dock möjlighet att gå in på djupet, för att få fram mycket information och därigenom få en helhetsförståelse. Då vi kände att ämnet var komplext, krävdes det att vi kunde ställa följdfrågor, vilket innebar att vår intervjuguide (se bilaga 1) mest var en stöttepelare. De problem som dykt upp vid användning av den kvalitativa metoden var bland annat att den var resurskrävande och att vi bara kunde nå ett fåtal personer, vilket ledde till problem med representativiteten (Jacobsen, 2002). Vi ansåg att fördelarna med denna ansats var större än nackdelarna, då informationen annars skulle ha blivit för ytlig och datamaterialet mindre relevant.

### 2.2 Urval

Ett grundläggande problem när det gällde kvalitativ undersökning var att vi inte kunde undersöka allt, även om vi skulle vilja. Vi var därför tvungna att begränsa oss när det gällde undersökningsenheter samt undersökningspersoner.

## 2.2.1 Val av undersökningsenheter

I vår studie valde vi att studera fyra företag inom verkstadsindustrin, eftersom vi ville göra en djupgående studie med varje företag. På så sätt undveks risken att vi skulle få ytlig information och fler företag hade gjort studien, som tidigare nämnts, alltför omfattande med hänsyn till resurser och tid. Vid val av företag utgick vi från ett antal kriterier. Det första kriteriet var att produktutveckling skulle vara en kritisk faktor för företagets framgång och överlevnad. Det andra kriteriet var att företagen dessutom anser att prissättningsområdet är en viktig faktor vid nylanseringar. Vidare var det tredje och sista kriteriet att finna företag som verkar på marknader där det råder hård konkurrens och där rätt pris kombinerat med rätt kvalitet är avgörande (Kotler & Keller, 2006).

Utifrån dessa kriterier valde vi att studera Företag X, GGP Sweden AB, Sony Ericsson Mobile Communications AB samt Volvo Personvagnar AB. Med dessa företag fick vi möjlighet att se hur prissättning går till vid produktlanseringar.

## 2.2.2 Val av respondenter

Urvalet av respondenter byggde på att de måste ha god insikt i företagets prissättning av nya produkter. Vi ansåg att det var viktigt att använda sig av respondenter som på goda grunder kunde antas ha rikligt med kunskap om de företeelser vi undersökte. Ett naturligt val var därför att komma i kontakt med produktchefen eller dylikt för respektive företag, som bär ansvaret för beslut som rör prissättning vid nylanseringar eller har djup kunskap inom området. Valet av respondenter baserades på de rekommendationer som våra första kontakter på företagen gav, när vi förklarade vår problemställning.

Nedan visas följande val av respondenter:

### **Företag X**

- Respondent X                      *Produktkategorichef*

### **GGP Sweden AB**

- Nils-Inge Carlsson                *Controller*

### **Sony Ericsson Mobile Communications AB**

- Ola Möllerström                    *Senior manager, Product planning*

### **Volvo Personvagnar AB**

- Martin Montonen                  *Senior price manager*

## 2.3 Datainsamlingsmetod

För att kunna besvara problemställningen och uppfylla uppsatsens syfte samlades data in och bearbetades. Vi har använt oss utav både primär- och sekundärdata för att förklara verkligheten på bästa sätt.

### 2.3.1 Primärdata

Primärdata är data som samlats in specifikt för undersökningens ändamål och som inte tidigare finns dokumenterad (Jacobsen, 2002). Fördelen med primärdatan var dess aktualitet och att den dessutom anpassades efter syftet med vår undersökning. Nackdelen var att den tog mycket tid att anskaffa, men eftersom vi utgick från en kvalitativ ansats var det betydelsefullt att vi fick fram bra primärdata.

Studiens primärdata var baserad på öppna individuella intervjuer, då vi ville få fram så mycket information som möjligt. De är lämpliga när relativt få enheter undersöks, när intresse ligger på vad den enskilda individen tycker och framförallt hur individen tolkar olika fenomen. En nackdel med detta är att svaren kunde bli färgade av respondentens enskilda åsikter (Jacobsen, 2002). När vi gjorde personliga intervjuer kunde vi lättare uppfatta hur långt vi kunde och borde gå när vi bad om ytterligare fördjupning av svar. Problemet med det här tillvägagångssättet var att den kunde ge ökad intervjuareffekt, det vill säga att respondenten kunde påverkas av intervjupersonen åt en viss riktning (Jacobsen, 2002). Våra intervjuer var relativt öppna men ändå strukturerade. Vi hade en intervjuguide som stöd med det ämnet vi koncentrerade oss på, men det fanns även tid för allmän öppen diskussion. Den öppna diskussionen hade syftet att vi inte ville missa värdefull information och att respondenten skulle känna sig bekväm. Intervjuguiden användes för att inte riskera att väsentlig information utelämnades. Intervjufrågorna utformades i enlighet med vår referensram för att skapa en tydlig struktur i arbetet och för att samtliga områden i arbetet skulle täckas.

Inför varje intervju hade övergripande information skaffats om det aktuella företaget via deras hemsida, för att få en ökad bild av verksamheten. Vi skickade även ut intervjuguiden som senare skulle användas vid intervjun, så att respondenterna kunde få en överblick och chans att bli insatta. Vi var dock medvetna om att svaren kunde bli tillrättalagda, men då några av fallföretagen efterfrågade en fullständig intervjuguide för att vilja delta, kände vi att det var viktigt att tillmötesgå detta krav för att skapa förtroende. Detta för att prissättningsområdet kunde uppfattas som känsligt.

Vid intervjutillfället var det viktigt att skapa tillit och det gjorde vi genom att börja med en kort presentation om vårt syfte med undersökningen. Vi beskrev vilka vi var, vår bakgrund samt vad vi skulle använda informationen till. Vidare ställdes allmänna frågor kring prissättning vid produktansättningar. Därefter ställdes frågor kring de olika prissättningsstrategierna samt prisundersökningsmetoderna. Under intervjun använde vi oss utav bandspelare, vilket ledde till att vi hela tiden fick möjlighet att ha personlig kontakt med respondenten och att samtidigt ordagrant få med allt vad respondenten delgivit. Efter intervjuerna sammanställdes dem i skriftlig form, för att det skulle vara lättare att få en överblick av hela intervjun. Vissa anteckningar fördes dock under intervjutillfället för att markera intressant information.

### 2.3.2 Sekundärdata

När det gäller sekundärdata är det inte forskaren som samlar in data direkt från källan utan data baseras på upplysningar som är insamlade av andra. Det innebär att data oftast har samlats in för ett annat ändamål än det som ska undersökas. Kvalitativ sekundärdata består oftast av texter, det vill säga existerande data som sedan kan tolkas (Jacobsen, 2002).

För att erhålla kunskap om strategier och metoder för prissättning vid lansering av nya produkter, har vi använt oss av litteratur från olika universitets- och högskolebibliotek samt Internet. Litteraturen bestod huvudsakligen av forskningsartiklar samt fack- och kurslitteratur. Vår utgångspunkt vid val av källor var att få se olika författares syn på ämnet. Vi var medvetna om att det var viktigt att vara kritiska vid urvalet av källor, det vill säga var uppgifterna kom ifrån och vem som har samlat in dem. Det är viktigt att lägga tonvikten på hur trovärdiga källorna är och vilka fel de är behäftade med.

## **2.4 Undersökningens kvalitet**

För att undersökningar skall få någon effekt och göra intryck är det av vikt att de är trovärdiga, tillförlitliga, giltiga samt relevanta för läsaren. Det finns två begrepp som används för att studera det här; dels validitet och dels reliabilitet (Merriam, 1994).

### **2.4.1 Validitet**

Validitet innebär att empirin måste vara giltig och relevant. Med detta menas att det som vi har som avsikt att mäta verkligen mättes (Jacobsen, 2002). Vid kontakt med företagen fick vi bekräftat att prissättning var en kritisk del av dess verksamhet och på så sätt skapade vi oss en möjlighet att mäta det vi önskade mäta. För att skapa hög validitet är det även viktigt att det som mäts känns relevant och kan gälla för ett större antal enheter (Jacobsen, 2002). Validitet kan delas in i två delar; inre och yttre validitet. Inre validitet handlar om hur upplägget blir för studien och om dess ingående delar (Svenning, 1997). Det innebär mer konkret att vi ställde våra frågor till rätt grupper av respondenter. Vi har stärkt vår validitet genom att vi har kommit i kontakt med de respondenter som har mest kunskap inom området. Vi ansåg även att vår validitet var hög eftersom företagen var positiva till att ställa upp på intervjuer, då de uppfattade vår problemställning som intressant. Vi har varit noggranna vid valet av intervjufrågor, då även dessa kunde påverka validiteten. Vi har därför utformat intervjuguiden baserat på vår teori och vårt syfte. Den har även granskats av vår handledare Ax, som har god kunskap inom området. Detta gjordes för att få klarhet i att frågorna uppfyllde det vi önskade att mäta och att de var tydliga. Den yttre validiteten handlar mer om studien som helhet, det vill säga möjligheten att generalisera konkret från ett urval till en population (Svenning, 1997). Vi var från början medvetna om att vi valde för få undersökningsenheter för att kunna generalisera till en större population. Med anledning av detta har vi valt att enbart dra slutsatser utifrån de valda fallföretagen och inte för företag i allmänhet. Ofta är det vid kvalitativa studier lättare att uppnå en hög validitet på information då det är större närhet till den eller det som studeras. Den faktorn som främst avgör undersökningens validitet är samspelet mellan intervjuare och respondent (Svenning, 1997).

### **2.4.2 Reliabilitet**

Reliabilitet innebär att empiri måste vara tillförlitlig och trovärdig. Med det menas att undersökningen måste gå att lita på, det vill säga att den måste vara genomförd på ett trovärdigt och tillförlitligt sätt (Jacobsen, 2002). Det handlar om i vilken utsträckning det resultat som framkommit kan upprepas, det vill säga om samma resultat kan fås genom att undersökningen upprepas (Merriam, 1994). Eftersom vi använde oss av öppna individuella

intervjuer, fanns det alltid en risk att svaren kunde skilja sig åt om intervjun skulle upprepas, då tolkningar och påverkan spelar in.

För att få så hög reliabilitet som möjligt hade vi en intervjuguide med de frågor som vi ville koncentrera oss på. Efter väl utarbetade frågor, där inga svåra begrepp förekom, så har vi kunnat undvika missförstånd och oklarheter. En svaghet med detta var dock att intervjuguiden, som utgått från referensramen, kan ha blivit för snävt utformat vilket kan ha gett mindre utrymme för svar utanför ramen för uppsatsen. Detta kunde dock undvikas genom, som tidigare sagts, att intervjuguiden bara sågs som stöd och öppen diskussion kunde därmed förekomma. Vid samtliga intervjutillfällen har, som tidigare sagts, bandspelare använts för att ingen information skulle misstolkas eller ha blivit förbisedd. För att kunna stärka trovärdigheten ytterligare fokuserade vi på valet av litteratur. Vi har valt att blanda olika författares syn med aktuella artiklar för att hitta den mest tillförlitliga forskningen. Valet av teori har fått stor påverkan när det gällde utformningen av intervjuguiden, vilket i sin tur påverkade empirin som samlades in. Kontentan blev att valet av teori påverkade vårt resultat.

### 3. REFERENS RAM

---

*I det här kapitlet redogörs för olika teorier från den befintliga forskningen som vi ansåg var intressant för vår studie. Initialt diskuteras det allmänt om target pricing som följs av en beskrivning av olika prissättningsstrategier samt prisundersökningsmetoder.*

---

#### 3.1 Target Pricing

Definitionen av target pricing, som kan likställas med målkostnadskalkylering, är följande (Ax, Johansson & Kullvén, 2002, s. 722):

*”Målkostnadskalkylering är en ekonomistyrningsprocess som innebär att man med utgångspunkt i givna marknads- och/eller vinstmål undersöker samtliga tänkbara möjligheter till kostnadsreducering hos produkter som befinner sig under utveckling samtidigt som kvalitet, reliabilitet och andra kundkrav säkerställs”.*

Target pricing tillämpas alltså ofta vid produktutveckling både vid utveckling av nya produkter samt även vid vidareutveckling av redan befintliga produkter (Ax et al., 2002). Target pricing kan bäst beskrivas som en systematisk process av kostnadsplanering och vinstplanering. Strategin innehåller ett antal olika hörnstenar (Ansari, Kim & Swenson, 2003, vinter). En av dem handlar om att företag försöker utveckla produkter mot givna kostnadsmål, vilka sätts utifrån givna marknads- och/eller vinstmål (Ax et al., 2002). Det vill säga att företag huvudsakligen använder target pricing för att kunna etablera konkreta och synliga kostnadsmål för sina nya produkter (Ansari et al., 2003, vinter). För att dessa marknads-/vinstmål ska kunna uppnås bör målkostnaden utgöra den kostnad till vilken produkten bland annat ska kunna utvecklas, tillverkas samt distribueras (Ax et al., 2002).

Target pricing har också fokus mot kunderna. Det vill säga att företag inkluderar olika kundkrav såsom kvalitet, kostnad och tid i produkt- och processbesluten för att få bra underlag till sin kostnadsanalys. Kostnaden för att tillverka produkten med de önskade egenskaperna måste sedan vara lägre än det värdet kunderna erhåller från produkten. Target pricing inriktar sig också mot designen, vilket innebär att eventuella tekniska ändringar måste ske innan tillverkningen börjar, för att få lägre kostnader och reducerad ”time-to-market”. Ett annat viktigt inslag i target pricing är att alla i värdekedjan är involverade i produktens processer samt att de totala kostnaderna för produktens hela livscykel minimeras både för tillverkaren och för kunderna (Ansari et al., 2003, vinter). Denna strategi fokuserar också på perioden innan tillverkningen av produkten startar (Samuelsson, 2004).

I target pricing finns det två centrala faktorer att ta hänsyn till; funktionalitet och kostnad. Det första steget i target pricing blir att bestämma produktens marknadsmål och framtida försäljningspris. För att göra detta börjar företag med att identifiera vad kunden är villig att betala för produkten i fråga. Detta underlättas genom att dela upp produkten i olika funktioner, vilka bedöms utifrån vad kunden är villig att betala för de enskilda funktionerna. Utifrån företags strategiska planer kan sedan ett vinstkrav fastställas. Det andra steget handlar om att fastställa målkostnaden, det vill säga den kostnadsnivå som behövs för att produkten

ska kunna ge det tänkta bidraget utifrån det förväntade försäljningspriset. Vidare måste företag göra en bedömning av vad det kostar att framställa produkten, utan att förändra varken leverantörsrelationer eller befintliga tillverkningsmetoder. Därefter jämförs målkostnaden med produktkostnaden. Om det skulle visa sig att produktkostnaden är högre än det förväntade försäljningspriset, måste förbättringar göras av företagen för att nå sin målkostnad (Samuelsson, 2004). För att nå målkostnaden kan företag arbeta med värdeanalyser, vilket innebär att produkten genomgår olika slags analyser som till exempel design-, funktions-, tillverknings- och leverantörsanalyser (Ax et al., 2002).

Värdeanalys handlar om att företag försöker ta tillvara på samtliga potentiella möjligheter till kostnadsreduceringar. Med andra ord är detta ett verktyg för att undersöka och reflektera över samtliga de aspekter som påverkar produktens totala kostnad för framtiden. Dessutom fastställs de arbetsmetoder, vilka leder till lägst totalkostnad. De vanligaste sätten att arbeta med värdeanalys är antingen genom att hålla funktionaliteten konstant och reducera kostnaden eller att hålla kostnaden konstant samtidigt som funktionaliteten höjs (Ax et al., 2002).

Om target pricing används på rätt sätt kan företag bli mycket konkurrenskraftiga. En av fördelarna med target pricing är att den hjälper företag att leverera ett optimalt värdeerbjudande till kunder (Laseter, 1998, 12 mars). Något annat som talar för target pricing är att strategin anses leda till kortare produktutvecklingscykler och att det är lättare att hålla kostnadsramarna som ställts upp för utvecklingsprojektet. En annan fördel är att metoden förstärker möjligheten att nå önskad lönsamhet samt förbättrad marknadsposition. Detta genom den starka kopplingen till marknaden, vilket reducerar risken för att utveckla en produkt som det inte finns någon efterfrågan på. En ytterligare fördel är att target pricing har fokus på att reducera kostnader för framtida produkter. Detta genom att tekniken gör det möjligt för företag att undvika fastlåsning av sina kostnader redan i produktutvecklingsstadiet, det så kallade kostnadslåsningfenomenet. Detta innebär att endast en liten del av en produkts tillverkningskostnader är påverkbara efter att produktionen satt igång (Ax et al., 2002). Att försöka reducera kostnader redan i utvecklingsstadiet, gör marknadsavdelningen mer flexibel att kunna svara på kundernas behov utan att behöva fokusera på nuvarande kostnader. Genom att använda sig av denna metodik, där ekonomi-, marknads- och tillverkningsavdelningen tillsammans arbetar för att få ut produkter till konkurrenskraftiga priser, kommer detta att förbättra hela produktutvecklingsprocessen (Gagne & Discenza, 1995).

Det finns dock en del problem relaterade till target pricing. Det mest uppenbara problemet ligger i svårigheten att hitta rätt prissättning och försäljningsvolym till produkter som ännu inte existerar, samt svårigheter med att beräkna framtida kostnader. Ett annat problem är att target pricing kan medföra långa produktutvecklingsperioder, som en följd av att företag fokuserar mycket på utvecklingsstadiet. Varför det kan bli ett problem beror på att produkten inte kan lämna utvecklingsstadiet förrän målkostnaden är nådd. Detta problem har särskilt stor betydelse när "time-to-market" är en särskild viktig faktor i företags produktutveckling, vilket innebär att de måste göra en avvägning mellan tidsaspekten och att uppnå målkostnaden. Ett annat problem är att pressen på involverade personer kan bli väldigt stor. Detta kan vara en följd av till exempel orealistiska krav på kostnadsreduceringar, långa arbetsdagar och byråkrati. Leverantörer kan också känna en alltför stor press och upplever sig dominerade av företag som försöker reducera sina kostnader och inköpspriser. Trots fördelarna med stark marknadskoppling, kan det ibland skapa problem. Detta då det kan finnas en tendens hos företag att vilja tillgodose alla kunders behov, vilket kan leda till alltför många produktlinjer och därmed ökade kostnader (Ax et al., 2002).

De företag där target pricing är mest tillämpbar kännetecknas bland annat av korta produktlivscyklar, många nyintroduktioner, komplexa tillverkningsprocesser, höga utvecklingskostnader samt att de möter hård konkurrens på marknaden (Ax et al., 2002).

### **3.2 Prissättning vid lansering av nya produkter**

Att investera i utveckling av nya produkter samt att göra ökade ansträngningar i att marknadsföra produkter har blivit allt mer vanligt för att nå tillväxt. Det gäller att ha rätt produkt till rätt målgrupp, på rätt geografisk marknad, vid rätt tidpunkt och inte minst ha rätt lanseringsstrategi. Det som driver företag att satsa på produktutveckling kan bland annat vara kundernas förändrade krav och behov, kortare produktlivscyklar, konkurrenters agerande samt ny teknik. Syftet med lansering av nya produkter handlar oftast om att företag vill öka sin lönsamhet. Dessutom kan det handla om att möjliggöra ett lägre pris genom en vidareutvecklad produkt, att förbättra prestanda och andra egenskaper, att komplettera en ny produktlinje, att positionera en befintlig produkt för nya kunder och marknader, att komplettera befintliga produktlinjer eller att genom en helt ny produkt expandera på helt nya marknader (Gustafsson, 1998).

Priset är det mest vanliga konkurrensmedlet på dagens marknad. Detta då prissättningen är en av de mest kritiska faktorerna som påverkar nya produkters lönsamhet under lång tid framöver (Gustafsson, 1998). När företag sätter pris på nya produkter måste de besluta sig för hur de ska positionera sig gällande kvalitet och pris (Kotler & Keller, 2006). Detta då priset på en ny produkt speglar produktens position på marknaden, vilket innebär ett mått på produktens kvalitet för kunderna (Hart & Tzokas, 2000). Prissättning är en av de mest komplexa delarna i en produktutveckling. Komplexiteten handlar bland annat om hur kunden kommer att uppleva produkten och dess värde, konkurrenssituationen, kostnaderna för att utveckla och producera produkten, målbild och strategi bakom introduktionen på längre sikt samt tillvägagångssättet för att bestämma pris (Gustafsson, 1998). Givet att kunderna är relativt okunniga gällande vad priset ska vara för en ny produkt, är dock företags primära mål att utbilda potentiella kunder i vad produkten är värd. Det vill säga priset på en ny produkt ska alltså sättas utifrån det värde som produkten erbjuder marknaden (Holden & Nagle, 2002).

Några utmaningar som påverkar prissättning av nya produkter är bland annat följande. Prissättningsstrategin kan bland annat påverkas av hur pass ”ny” en produkt anses vara på marknaden. Det vill säga ju mer ny en produkt anses vara, desto mindre priskänsliga är kunderna. En del av prissättningsens utmaningar ligger också i att etablera det värde som produkten är tänkt att ge kunden för att vinna övertag gentemot konkurrenter. Nya produkter som funktionellt sett är identiska med andra produkter påverkas av prissättningen för konkurrerande produkter. En ytterligare utmaning med prissättning av nya produkter ligger i att priskänsligheten initialt inte har några likheter med priskänsligheten på lång sikt. Detta innebär att när konkurrenter inträder marknaden och när denna har blivit skimmad (se avsnitt 3.1.2.1; market skimming) är det av stor vikt att förändra prissättningen av de nya produkterna till att bli mer priskonkurrerande.

Något annat som företag bör vara medvetna om är att priset kan vara mer kritiskt för kunders inköpsbeslut under villkor med lägre behovsosäkerhet, det vill säga hur kunden uppfattar risken med inköpet associerat till produkten och dess prestation. En produkts försäljningscykel påverkar också dess prissättning och kan definieras som tidslängden från det att kunden får initial kontakt med produkten tills försäljning. Ett företag som förväntar sig en



längre försäljningscykel på sina nya produkter har oftast ett högre lanseringspris. Detta bland annat på grund av att företag får längre tid på sig att förmedla produktens värde till kunden. Nya produkters prestation utvärderas inom organisationen primärt utefter hur dessa produkter möter målen som är fastställda för nya produkter. Betydelsen av särskilda mål om nya produkter kan påverka valet av prissättningsstrategi (Rochford & Wotruba, 2000).

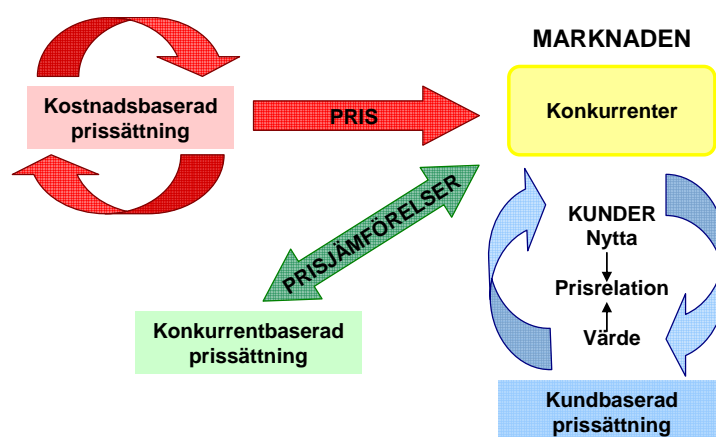
Efter att en produkt har blivit introducerad på marknaden, blir den ganska snabbt mindre attraktiv. Lanseringspriset för en produkt måste kontinuerligt ses över efter hand som konkurrenter till exempel lägger till nya egenskaper samt ny teknologi till sina produkter. Företag måste då bestämma den tekniska och prestationsmässiga överlägsenheten hos sina produkter i relation till priset (Prasad, 1997).

Vid utveckling av nya produkter finns det antal faktorer som är särskilt viktiga för nya produkters framgång. Först och främst är det viktigt att planeringen inför produktutvecklingen är av en viss kvalitet. Det vill säga inför utvecklingsarbetet måste företag göra ett antal förberedelser. Detta kan inkludera den första generella utvärderingen gällande idéer, verkställande av tekniska och marknadsriktade studier av produktens genomförbarhet samt en kommersiell utvärdering av hela produktutvecklingsprojektet. Dessutom måste företag klargöra och beskriva produktkonceptet, målmarknaden samt den relativa nyttan som kunderna får av produkten i jämförelse med konkurrerande produkter. För det andra är det avgörande att kontinuerligt göra kommersiella uppskattningar av produktutvecklingsprojektet under alla faser av produktutvecklingsprocessen. För det tredje är det viktigt att orientera produktutvecklingsprocessen gentemot de behov som finns mot marknaden. Detta refererar till marknadsundersökningarnas kvalitet gällande förståelse och utvärdering av kundbehov. Den fjärde och sista framgångsfaktorn för utveckling av nya produkter handlar om att företag bör skilja mellan marknadsorientering och kundintegration i produktutvecklingsprocessen. Det vill säga företag ska inte förväxla de eventuella fördelarna med att integrera kunder i produktutvecklingsprocessen, med aspekter där kunder ses som efterfrågare i ett större perspektiv i marknadsorienteringen (Ernst, 2002, mars).

### 3.2.1 Prissättningsstrategier

En prissättningsstrategi är en kombination av finansiella, marknadsförings- och konkurrenskraftiga beslut för att maximera förmågan att sätta priser som ger vinst. Det är endast efter att rimliga prissättningsmål är utvecklade och är uppsatta som mål i affärsstrategin som det är möjligt att; välja målmarknader, skapa produkterbudanden, utveckla marknadsföringen som kommunicerar värde samt att skapa prisstrukturen som kommer att maximera kundernas vilja att betala (Holden & Nagle, 2002). Företag använder olika prissättningsstrategier som beslutsunderlag för att nå sina prisstrategiska mål. Det är viktigt att sätta upp långsiktiga mål för sin prissättning, som grund till val av prissättningsstrategi, för att den ska kunna användas som ett effektivt konkurrensmedel (Schäder, 2006).

Det finns tre olika basstrategier för prissättning; kostnadsbaserad, kundvärdebaserad samt konkurrentbaserad (Avlonitis & Indounas, 2006; Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2002; Kotler & Keller, 2006; Schäder, 2006). I figur 3.1 nedan visas hur de olika strategierna förhåller sig till varandra (Schäder, 2006).



Figur 3.1 Prisstrategier  
(Källa: Schäder, 2006, s 60).

### 3.2.1.1 Kostnadsbaserad prissättning

Den kostnadsbaserade prisstrategin utgår från ett företags kostnader som uppkommer med anknytning till dess aktiviteter och grundar sig ofta på någon typ av påläggskalkyl. Rent generellt borde denna strategi vara ett bra underlag för prissättning, då denna utifrån olika företags perspektiv beräknas så att den täcker deras kostnader för produkten ifråga. Det har dock visat sig, vid uppföljning, att alla kostnader inte räknats med eller att företagen gjort en felaktig kostnadsfördelning (Schäder, 2006).

Ett problem med denna kan också vara att företag inte tar hänsyn till vad kunderna är villiga att betala, vid beslut om vinstpålägg. Detta då vinstmarginalen inte sätts utifrån marknadens behov utan sätts snarare utifrån företagets egna. Ett annat problem med en kostnadsbaserad prissättningsstrategi är att priset som sätts kan bli onödigt lågt, detta då företag kan bli alltför blygsamma med de pålägg som används (Schäder, 2006). Prissättning baserat på cost plus innebär att ett förutbestämt tillägg adderas till de kostnader som företag har för en viss produkt. En annan metod för kostnadsbaserad prissättning är break-even. Denna metod betecknar den volym som företag minst måste producera för att nå sin break-even, det vill säga där totala intäkter är lika med totala kostnader (Kotler et al., 2002).

Den kostnadsbaserade prissättningsstrategin lämpar sig bäst på stagnerade marknader och en grundläggande förutsättning är att det handlar om stora volymer. En annan förutsättning är att produkterna som erbjuds på marknaden ska vara likartade, vilket innebär att den enda egentliga konkurrensfördelen är priset. Det är då av stor vikt att företag har kontroll över sin kostnadsstruktur samt att de vet var kostnaderna uppstår (Schäder, 2006).

### 3.2.1.2 Konkurrentbaserad prissättning

Vid en konkurrentbaserad prissättningsstrategi är det främst företags konkurrenssituation som påverkar dess prissättning. Om ett företag är marknadsledare eller om det endast finns en aktör på marknaden så är problemet med konkurrens inte särskilt stor. Prissättning är inte heller så problematiskt om ett företag hela tiden når sina ekonomiska mål. Företag börjar dock ofta rikta sitt intresse mot konkurrenter om deras resultatutveckling börjar bli sämre eller om till exempel försäljningen börjar dala. Ett företag som tillämpar konkurrentbaserad prissättning, har fokus på konkurrenternas prissättning och genom detta också ökat fokus mot deras kostnadsbild (Schäder, 2006).

För att företag ska kunna identifiera marknadspriset, utgår de antingen från ett genomsnitt av de ledande företagens prislistor. Utifrån det antagna marknadspriset måste sedan företag anta en position i relation till detta pris. En risk med detta tillvägagångssätt är att företagets försäljningspris inte kopplas till hur kunderna värderar erbjudandet, ställt i förhållande till vad det kostar att uppnå nyttan. Varför det ligger en risk i detta är för att konkurrenternas officiella prislistor många gånger döljer kundernas verkliga inköpspris, det vill säga det verkliga marknadspriset, eftersom prislistorna ofta är kopplade till eventuella rabatter och dylikt. En annan risk med denna prissättningsstrategi är att den är ganska känslig för konkurrenternas motåtgärder, vilket kan leda till priskrig eller att kunderna överger företagets produkter till förmån för substitut. På grund av detta är det viktigt att kontinuerligt arbeta med omvärlds- och konkurrentanalyser för att kunna fatta korrekta beslut (Schäder, 2006).

Företag kan vid intensiv konkurrens tvingas sätta sina priser lägre än konkurrenterna. Detta för att klara av den hårda konkurrensen, trots att de samtidigt ignorerar hur mycket kunderna egentligen är villiga att betala för produkten (Avlonitis & Indounas, 2006). Vid konkurrentbaserad prissättning kan företag också sätta ett liknande pris som marknadsledarna har eller om det inte finns någon marknadsledare sätter priset efter den genomsnittliga prisnivån på marknaden samt efter vad övriga konkurrenter har (Avlonitis & Indounas, 2006; Kotler et al., 2002). Detta kan bero på ökad förhandlingsförmåga hos kunder och leverantörer samt företags makroekonomiska miljö som kan tvinga dessa att inte avvika för mycket från de priser som sätts av marknadsledarna och marknaden i övrigt (Avlonitis & Indounas, 2006).

Konkurrentbaserade prissättningsstrategier är bäst lämpade på relativt mogna marknader. På dessa marknader är antalet aktörer ganska få, marknadstillväxten måttlig samt har ganska lika produkterbjudanden. En annan orsak till varför konkurrentbaserad prissättning tillämpas kan vara för att företags resultatutveckling går i ogynnsam riktning, vilket kräver både god kunskap om sina egen såsom konkurrenternas kostnadsbild. Företag bör vara medvetna om att det, i likhet med ovanstående strategi, kan vara ganska komplext att hantera en konkurrentbaserad prissättningsstrategi. Eftersom företags resurser inte är oändliga och om företag tillämpar denna strategi är det av stor vikt att de har kontroll på sina kostnader. Detta för att de ska kunna bedöma hur den egna kostnadsnivån förhåller sig till marknadspriset. För att kunna möta det konkurrenstryck som råder på marknaden idag kan ett tillvägagångssätt vara prisdifferentiering. Där målsättningen ligger i att försöka locka till ett visst kundbeteende, som både passar företagets behov och resurser samt kundernas behov. Ett alternativ till prisdifferentiering är produktdifferentiering, som i princip går ut på att skraddarsy produkten utifrån kundens behov, preferenser och kostnadsram (Schäder, 2006).

Tillämpar ett företag prisdifferentiering, måste de ha kunskap om och fokusera främst på kundens behov och beteende. För att prisdifferentiering ska fungera måste två förutsättningar uppfyllas; dels måste marknaden vara priskänslig och dels ska det vara möjligt att identifiera priskänsliga kundkategorier. Denna differentiering kan också lämpa sig när prissättningen har utformats på ett sätt som kan gynna lönsamheten. Det hela handlar om att dela upp marknaden på ett sätt som gör det möjligt att utnyttja de olika kundsegmentens behov och beteenden, både till företagets och till kundernas fördel. Om inte prisdifferentiering eller någon annan metod fungerar för att hantera konkurrenstrycket på marknaden, kan företag försöka tillämpa produktdifferentiering. Detta tillvägagångssätt kan användas på marknader med hård priskonkurrens, där det går ut på att kunden inte ska behöva betala för produktfunktioner som de inte anser tillför produkterbjudandet värde (Schäder, 2006).

Vid lansering av nya produkter finns det andra vanliga alternativ som kan användas; market penetration och market skimming. Dessa metoder för prissättning kan användas enskilt eller i kombination med någon av de ovan nämnda prissättningsstrategierna (Schäder, 2006; Hart & Tzokas, 2000).

### ***Market penetration***

Market penetration innebär att företag försöker nå en så stor del av marknaden som möjligt. Detta möjliggörs ofta genom att de går in på marknaden med ett lågt pris, för att på detta visa stänga ute konkurrenter. De företag som arbetar efter denna taktik strävar efter långsiktig vinst, vilket kräver vissa förutsättningar (Hart & Tzokas, 2000; Kotler et al., 2002). En förutsättning är att företag lyckas att hålla borta konkurrenter med det låga priset, under längre tid. Det kräver även att de får kraftfull respons från kunder på prissänkningen och låga priser, vilket skapar möjlighet till att snabbt öka sin marknadsandel. Det är också viktigt att de klarar av att sänka sina produktionskostnader tillräckligt mycket när volymen ökar. För att på detta sätt få mer kostnadsfördelar i förhållande till sina potentiella konkurrenter (Kotler et al., 2002). Vid market penetration skapas hög vinst genom en snabb försäljningsutveckling samt högre volymer. Genom dessa höga volymer kan både de kortsiktiga och långsiktiga kostnaderna reduceras och detta skapar då en långsiktig konkurrensfördel. Med denna strategi används dessutom hög kapacitet inom produktion och distribution, för att skapa stordriftsfördelar. Vidare är det mindre risk att misslyckas i introduktionsstadiet (Gustafsson, 1998).

Market penetration kan användas i ett flertal olika situationer. Denna kan bland annat användas för att en ny produkt ska vinna acceptans och synas på marknaden samt för att skapa en bas för användarna. Strategin kan också användas för en ny produkt som ett skyddsinstrument för att hindra potentiella konkurrenter att inträda marknaden. Detta kan uppstå när det finns få hinder för att gå in på marknaden. Mer vanligt är det dock att denna market penetration används av ett företag som inte är marknadsledare, i ett försök att öka sina marknadsandelar. Nackdelen med detta, för marknadsföljaren, är att denna strategi även kan få marknadsledaren att sänka sina priser, vilket kan följas av priskrig. Det bästa för marknadsföljaren är att sträva efter en differentieringsstrategi, istället för att konkurrera med priset (Daly, 2002).

Priser vid market penetration behöver dock nödvändigtvis inte vara billiga, men de är låga i förhållande till det uppfattade ekonomiska värdet. Market penetration fungerar endast om en stor andel av marknaden är villig att prova en produkt eller byta leverantör, som svar på prisskillnader. Företag bör också vara medvetna om att ett lågt pris lockar få prestigefyllda kunder eller exklusiva produkter, och kan till och med urholka varumärket. Denna strategi lockar också få köpare och produkter till för vilket priset är en trivial utgift eller där värdet är svårjämförbart mellan olika leverantörer. Förutom detta fungerar heller inte market penetration när kvaliteten är svår att utvärdera, det vill säga potentiella kunder kan helt enkelt anta att lågprisprodukterna är av sämre kvalitet och värde (Holden & Nagle, 2002). För att market penetration ska vara lönsamt gäller det att marknaden måste vara priskänslig, så att ett lågt pris kan ge större marknadstillväxt. Produktions- och distributionskostnader måste dessutom falla så pass mycket att försäljningsvolymen ökar. Slutligen är det viktigt att det låga priset håller konkurrensen borta, för att inte prisövertaget ska bli tillfälligt (Kotler et al., 2002).

För att kunna bestämma hur stor volym som krävs för att market penetration ska bli lönsam, måste företag ta hänsyn till sin kostnadsstruktur. Prissättning genom market penetration kan

bli framgångsrik utan hög marginal om strategin skapar betydelsefulla kostnadsbesparingar, vilket möjliggör för företag att erbjuda sina produkter till låga priser utan att gå med förlust på grund av lägre marginaler. En faktor som krävs för att market penetration ska bli lyckad är att konkurrenterna accepterar att ett företag sätter priset för att locka ett större segment av marknaden. Konkurrenter har alltid en valmöjlighet att gå till motattack genom att sänka sina egna priser. Detta för att förhindra att företag som arbetar efter penetrationsstrategin ska kunna erbjuda ett bättre värde till det lägre priset. Det är alltså endast när konkurrenter saknar förmågan eller incitamentet att sänka sina priser så pass mycket, som prissättning enligt market penetration kan vara en bra strategi för att vinna och behålla marknadsandelar. Teoretiskt sett inträffar detta troligen vid tre olika situationer. Först och främst bör företag, som vill marknadspenetrera, ha kostnadsfördelar och/eller resursfördelar som leder till att konkurrenter inte vågar utmana företaget i ett priskrig, med risk att förlora stort. Den andra situationen uppstår när företag har bredare produktlinje, vilket möjliggör att det kan prissätta en linje efter penetrationsstrategin för att kunna dra till sig kunder från konkurrenterna. Den tredje och sista situationen där penetrationsstrategin kan vara framgångsrik gentemot konkurrenter är när företaget är väldigt litet. Det vill säga när det påtagligt kan öka sin egen försäljning utan att påverka konkurrenters försäljning tillräckligt mycket för att få gensvar (Holden & Nagle, 2002).

### ***Market skimming***

Market skimming är en strategi som ofta används när ett företag lanserar en ny, unik produkt. Denna strategi används för att sätta ett relativt högt pris för att locka kunder som är villiga att betala ett högt pris (Daly, 2002; Kotler et al., 2002). Market skimming innebär att företag redan vid produktintroduktionen vill sälja produkten dyrt med höga marginaler till dem som har råd att betala (Hart & Tzokas, 2000; Schäder, 2006). Därefter sänks priset, för att attrahera en större del av marknaden. Taktiken syftar till att maximera vinsten innan konkurrenter lyckas ta sig in på marknaden och har till skillnad från ovanstående en mer kortsiktig vinstmålsättning. Denna prissättningstaktik är tillämpbar när eventuella konkurrenter inte utgör särskilt stort hot. Den kan även tillämpas när priskänsligheten är låg hos vissa delar av marknaden. Det vill säga om alla kunder är beredda att betala samma pris finns det inga förutsättningar för market skimming (Schäder, 2006).

Market skimming är också effektivt när kunderna inte riktigt känner igen produktkategorin och som ser priset som ett tecken på produktkvalitet och produktvärde. Det kan till och med vara så att kunderna väljer produkten just för att den är dyrare. En del av marknaden bör även förstå fördelarna med produkten och på grund av detta är villig att betala ett högt pris för att få dessa fördelar (Daly, 2002). Sist men inte minst kan det också krävas att det råder otillräcklig leveranskapacitet på marknaden (Schäder, 2006). När efterfrågan på en produkt måste skapas, till exempel på grund utav att kunderna inte förstår nyttan med den och därmed inte vill betala för den, kan market penetration dock vara mer effektiv (Daly, 2002).

Vid en market skimming strategi skapas en mängd fördelar såsom att höga kortsiktiga vinster inte påverkas i stor grad av olika former av rabatter. Denna strategi ger dessutom möjlighet till snabb återbetalning av investeringar i utveckling och marknadsintroduktion. Ett högt lanseringspris kan öka image av prestige och kvalitet och en skimmingstrategi kan också ge mer utrymme för framtida prisreduktioner. Det behövs inte heller stor volym vid denna strategi och då ställs det samtidigt mindre krav på kapacitet och finansiella resurser. Konkurrensen minskar dessutom om konkurrenterna är prisefterföljare (Gustafsson, 1998).

Konkurrensmiljön måste med andra ord vara lämplig för att market skimming ska fungera. Företag måste ha något sorts konkurrensskydd för att kunna säkra den långsiktiga lönsamheten, detta för att hindra konkurrenter som kommer med billigare alternativ och erbjudanden. Exempel på detta kan vara patent eller copyrights. Om ett företag lanserar en ny produkt med ett högt pris relativt till dess tillverkningskostnader, kommer konkurrenter att lockas till marknaden även om priset sätts lågt relativt till produktens ekonomiska värde. Det vill säga att ha låg prissättning är oftast endast rimligt när företag antingen vill etablera en konkurrensfördel eller att försöka bibehålla en konkurrensfördel som de redan har. Om företag inte kan göra något av detta, kan det rekommenderas att de prissätter produkten så att de kan tjäna så mycket som möjligt. När patentet eller liknande sedan släpps och konkurrenter kan kopiera företagets produkt och dess attribut, minskar produktens ekonomiska värde. Det kan då vara dags att omvärdera sin prissättningsstrategi (Holden & Nagle, 2002).

Det kan också vara möjligt att använda market penetration och market skimming i kombination med varandra. Det vill säga market skimming kan initialt användas för att nå det marknadssegment som kräver produkter av hög kvalitet, och om produkten accepteras samt att utvecklingskostnaderna delvis betalas tillbaka, kan market penetration användas för att nå total marknadsdominans (Cooper, 2001).

### **3.2.1.3 Kundvärdebaserad prissättning**

Trots de kostnads- och konkurrentbaserade strategiernas starka sidor måste alla företag i slutändan sätta priser som reflekterar kundernas vilja att betala. Det är dock många företag som anser att priser baserat på kunders vilja att betala är en begränsning i deras prissättning, snarare än något som fluktuerar och som ständigt behöver hanteras. Drivkrafterna bakom kundvärdebaserad prissättningsstrategi är företags potential att skapa ekonomiskt värde för sina kunder, att deras kostnader skapar detta värde samt att det är deras konkurrensfördelar som hindrar konkurrenter från att kopiera detta värde till samma kostnad. Nyckeln till större lönsamhet är i grunden alltså att låta det ekonomiska värdet styra prissättningsmål och sedan kunna hantera betalningsviljan genom marknadsföring och konkurrensaktiviteter som stödjer dessa mål (Holden & Nagle, 2002).

Kundvärdebaserad prissättning är en strategi där priset baseras på det värde som kunderna erhåller av ett företags produkt (Daly, 2002). Det handlar om att företag sätter målpriset baserat på kunders uppfattning om produkters värde. Målpriset och målvärdet driver sedan de beslut gällande produktens design och de kostnader som följer med detta. Som ett resultat av detta börjar prissättning med att analysera kunders behov samt deras uppfattning av värdet och utifrån detta sätts priset för att matcha kunders uppfattade värde (Kotler et al., 2002).

Företag som praktiserar kundvärdebaserad prissättning fokuserar på kunders svaga och starka egenskaper. Detta till skillnad från kostnadsbaserad och konkurrentbaserad prissättning där intresset är riktat mot det egna företagets respektive konkurrenters svaga och starka sidor. För att kunna tillämpa kundvärdebaserad prissättningsstrategi krävs det att företag har kunskap om kundernas köpbeteende, behov, erfarenheter, värderingar samt deras ekonomiska ställning. Kunders starka och svaga egenskaper är det som i första hand styr deras behov och preferenser, men eftersom kunder även påverkas av faktorer som hot och möjligheter måste företag även ta hänsyn till detta för att komma fram till ett pris som kunden kan acceptera. Därför är det i likhet med den konkurrentbaserad prissättningsstrategi, även av stor vikt att veta vilka konkurrenter som finns, vad de har för marknadsbeteende, hur deras produkter ser ut samt på vilken prisnivå de befinner sig på.

För att kunna göra en korrekt prissättning enligt kundvärdebaserad prissättningsstrategi är det avgörande hur en kund uppfattar relationen mellan pris och kvalitet på företagets produkter. Därför kan det vara viktigt att ha en uppfattning om kundens totalkostnad vid anskaffningen, för att företag ska kunna göra rätt bedömning av nyttan och värdet som produkten ska prestera. Med detta som bakgrund utgår kundvärdebaserad prissättning från vad kunden kan tänka sig att acceptera för pris samt kundens kostnader i samband med köpet (Schäder, 2006).

För att få ett bra prissättningsunderlag vid tillämpning av kundvärdebaserad prissättningsstrategi är det först och främst viktigt att ta reda på kundernas betalningsvillighet. Företag måste också anskaffa kunskap om marknaden och vilka marknadskrafter som påverkar kunderna till ett inköpsbeslut. De bör också utvärdera sitt produktkoncept och se till att det ges ett klart budskap om vad det är som erbjuds. Detta för att inte göra det svårt för kunden att värdera nyttan av erbjudandet. De bör också utreda hur upplevd och förväntad kvalitet påverkar kundernas beslut (Schäder, 2006).

Vid ett inköpsbeslut spelar två kategorier av faktorer in; dels "hårda" faktorer och dels "mjuka" faktorer. De "hårda" faktorerna inkluderar till exempel produktkvalitet, säkerhet och tillgänglighet, medan de "mjuka" faktorerna inkluderar exempelvis attityder, bemötande och visat intresse (Schäder, 2006). Som tidigare sagts är företag beroende av att skaffa sig djup kunskap om marknaden. Exempel på detta kan vara att ta reda på hur priskänslig en produkt är, genom att undersöka efterfrågekurvan, det vill säga hur en viss målgrupp förhåller sig till värdet av ett produktbudande och hur många som är villiga att betala för en produkt vid en viss prisnivå. Företag bör också ta reda på vilka faktorer det är som styr kundnyttan och kundvärdet samt hur kunders värderingar påverkas av de förväntningar som byggs upp om produkten genom företags marknadsföring (Schäder, 2006).

Det är viktigt att inte låta de egna kostnaderna styra priset på produkten, då kunden kanske har helt andra värderingskriterier än priset vid inköpsbeslutet. Detta kan i sin tur leda till lägre intäkter än vad som hade kunnat fås vid högre prissättning (Schäder, 2006). Strategin är dock som mest effektiv för differentierade produkter i situationer där det råder begränsad konkurrens. En kunds värdekedja är en komplex uppsättning faktorer, vilka relaterar till hur kunden använder produkten. När en kund väljer mellan ett flertal produkter, gör denne ett antal avvägningar mellan att maximera produktens värde och att minimera sin kostnad. Samma produkt kan till exempel säljas till väldigt olika priser på olika platser vid olika tidpunkter, beroende på de avvägningar som kunderna gör. Kundvärdebaserad prissättning har alltså sina begränsningar. Först och främst måste värdet som kunderna erhåller vara högre än produktpriset i alla situationer för att produkten ska bli såld. Det vill säga även om kunden förvärvar stora fördelar från produkten i fråga, urholkas den kundvärdebaserade prissättningen av att det existerar en konkurrent som tar lägre pris (Daly, 2002). Detta innebär att den kundvärdebaserade prissättningen misslyckas om inte kunderna faktiskt erhåller det värde som prissättningsprocessen och prisstrukturen är skapade för. Även om företaget erbjuder det värde som rättfärdigar dess priser, kommer försäljningstillväxten och marginaler fortfarande att hämmas, om inte marknadsföringen effektivt kommunicerar detta värde till kunderna (Holden & Nagle, 2002).

Kundvärdebaserad prissättning handlar alltså om att prissätta produkten efter det värde som de skapar för kunden och inte vad det kostar att framställa produkten. Företag ska dock vara uppmärksamma på att kravet på att ha kontroll på sina kostnader inte blir mindre viktigt, men att kostnaderna vid kundvärdebaserad prissättning bara är en faktor bland många andra faktorer vilka ligger till grund för prissättningen. Den kundvärdebaserade prissättningen

kräver mer arbete och kreativitet, då uppgiften blir att ta reda på vad företaget kan få för pris, snarare än vad de måste ha för att täcka sina kostnader. För att kunna ta reda på detta krävs uttömmande insikt om kunden, eventuellt kundens kund, deras uttalade och outtalade behov och önskemål et cetera (Rosvall, 2000). Den kundvärdebaserade prissättningen sätter med andra ord kunden i fokus (Schäder, 2006).

### 3.2.2 Prisundersökningsmetoder

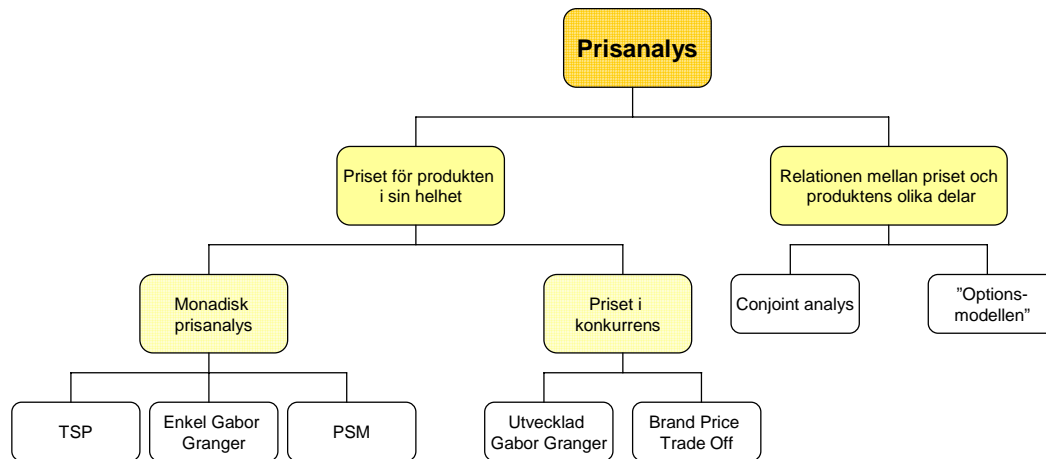
På senare tid har intresset för prisundersökningar ökat, som en följd av ökad förståelse för de psykologiska faktorer som ligger bakom kunders inköpsbeslut. Ett allmänt antagande i ekonomisk teori är att produktefterfrågan kan vara olika stor beroende på prisnivå, vilket kan visas i en efterfrågekurva. Utifrån analys av denna kurva kan företag och organisationer få fram minst tre användbara antydningar. Den första behandlar nivån för kärnlojalitet, det vill säga kunder som i regel köper produkten oavsett pris. Nästa indikation tar upp nivån för en produkts potentiella maximala försäljning. Slutligen kan kurvan visa, genom att studera linjens lutning, ett mått på efterfrågans priselasticitet (Schäder, 2006).

Att göra marknadsundersökningar gällande prissättning kan bli oerhört komplext och arbetskrävande. Det krävs försiktig tillämpning även när det gäller de mest utvecklade metoderna. De mest sofistikerade metoderna för prisanalys är inte bara av förklarande natur, utan strävar snarare efter att vara förutsäggande. För att dessa förutsägelser ska vara tillförlitliga, kan det krävas att analysen tar sin utgångspunkt utifrån enskilda kundvariationer. Idag läggs allt mer fokus på att rekonstruera kunders inköpsprocesser och att fastställa enskilda kundvariationer i priskänslighet (Schäder, 2006).

Det finns fem huvudsakliga sätt att samla in primärdata på. Den första är *observationer*, vilka handlar om att samla in färsk data genom att observera relevanta aktörer. Exempel på detta kan vara att konsumenter diskret kan observeras när de handlar eller när de konsumerar produkten. *Fokusgrupper*, som är det andra sättet att samla in primärdata på, handlar om att samla en grupp av människor, vilka noggrant väljs ut baserat på särskilda demografiska faktorer, psykologiska faktorer et cetera. Dessa samlas för att diskutera några utvalda intresseområden. Företag kan dessutom använda *enkätundersökningar* för att ta reda på människors kunskaper, värderingar, preferenser samt tillfredsställelse, för att sedan generalisera detta till den allmänna populationen. Den fjärde handlar om att samla in *beteendedata* över kunders inköpsbeteende, vilka kan skaffas genom exempelvis kunddatabaser. Dessa undersökningar är oftast mer tillförlitliga när det gäller att kartlägga kunders preferenser, än vid vanliga enkäter och intervjuer. Den femte och sista handlar om *experimentella undersökningar*. Syftet med dessa är att fånga orsak och verkan relationer, genom att eliminera konkurrerande förklaringar för de observerade områdena (Keller & Kotler, 2006).

Förutom de ovanstående undersökningarna kan andra prisundersökningar i princip kategoriseras i två typer, vars syfte skiljer dem åt. Den ena har som syfte att undersöka priset för en produkt i sin helhet, vilken antingen kan den studeras helt ensam (monadisk analys) eller tillsammans med konkurrenternas produkter. Medan den andra syftar till att studera priset för en produkt i relation till produktens olika komponenter. Figur 3.2 visar en rad olika prisundersökningsmetoder, vilka förklarar olika aspekter på produktpriset med bakgrund av det underliggande syftet (Schäder, 2006).





Figur 3.2 Typer av prisundersökningar  
(Källa: Schäder, 2006, s 227).

### 3.2.2.1 Priset för produkten i sin helhet

#### Monadisk prisanalys

Vid tillämpning av denna typ av prisanalys, används priset som en enda parameter utan konkurrensjämförelser. En monadisk prisanalys används främst vid utvecklingssammanhang, för att på detta sätt snabbt kunna utvärdera tänkbara prisalternativ gentemot produktens utvecklingskostnader (Schäder, 2006).

Den första metoden, som bygger på olika köpskalor, inom monadisk prisanalys kallas *TSP* (Try, Serve, Pay/Purchase) -metoden. Till ett angivet pris mäter dessa skalor sannolikheten att en kund ska prova en produkt (Try), använda produkten i en given användarsituation samt köpa produkten (Pay/Purchase). Efter detta studeras fördelningen över skalpunkterna och jämför medelvärden med tidigare svar från andra undersökningar. Med hjälp av detta tolkas sedan svaren (Schäder, 2006).

Den andra metoden kallas *Enkel Gabor-Granger* metod, som mäter sannolikheten att kunder gör ett köp. Undersökningsmetoden går i sin helhet ut på att ett antal olika priser, snarare än endast ett pris, för produkter studeras. Denna metod är mestadels tillämpbar när ett företag funderar på en ny prissättning för en produkt som redan finns tillgänglig på marknaden eller när beslut behöver fattas gällande vilket pris som är det optimala på en ny produkt. Syftet med denna undersökning är att kunder, utifrån i förväg bestämda prisalternativ, ska ta ställning till ett pris åt gången (Schäder, 2006).

Gabor-Granger metoden går enkelt ut på att företag frågar den potentiella kunden huruvida de är villiga att betala för produkten till det angivna priset. Om svaret är ja, höjs priset och kunden tillfrågas om de fortfarande är villiga att betala för produkten [1]. Från detta resultat kan de sedan utarbeta ett optimalt pris för varje enskild individ [2]. Utifrån detta kan sedan en efterfrågekurva skapas, med bakgrund av de sammanlagda svaren från urvalet kunder (Schäder, 2006). Problemet med Gabor-Granger metoden är att det finns en tendens att kunderna undervärderar priset på produkten som de vill köpa, vilket kan bero på att de kanske vill ha ett lägre pris på allt, eller att de rentav övervärderar priset på produkten [1]. Ett annat problem är att metoden endast används med hänsyn till produkten isolerat från andra

produkter, vilket är fel jämfört med verkligheten där kunderna ställs inför ett flertal olika produkter innan de väljer [2].

Den tredje metoden inom monadisk prisanalys, kallas *PSM* (Price Sensitivity Measurement). Denna metod mäter kunders priskänslighet, genom att studera hur kunder värderar olika produkter vid olika priser på en kontinuerlig skala. Denna kan vara särskilt användbar vid utveckling av nya produkter, då skillnaden mellan kunders och tillverkares prisuppfattning kan vara vitt skilda. Den kan också vara tillämpbar när tillverkaren inte kan eller vill bestämma priset innan de vet vilket pris kunderna är villiga acceptera, det vill säga det optimala priset (Schäder, 2006).

En undersökningsansats som företag kan tillämpa är att testa ett produktkoncept på potentiella kunder för att få en uppfattning om vad produkten borde kosta på marknaden. I teorin skulle det optimala sättet att mäta detta vara att helt enkelt fråga kunder direkt vad de anser vara ett rimligt pris för produkten i fråga. Detta har dock visat sig bli ganska opålitligt, både med tanke på att kunder i allmänhet inte har en tillräcklig uppfattning om faktiska priset samt att det hos produkten inte finns några kopplingar med andra psykologiska parametrar som kvalitet, image och värde. *PSM*-metoden går istället ut på att låta ett antal intervjupersoner delat i en ganska enkel intervju där dessa får ta ställning till en rad olika värdefrågor. Syftet med detta är att få en förståelse för produktens värde uttryckt i ett tänkbart prisintervall. Svaren anger sedan vilket pris på skalan som respondenten anser att produkten bör ha, vilket sammanställs som fyra kurvor i en graf. Företag bör dock vara medvetna om att denna metod kan innehålla felkällor, då det kan vara svårt att avgöra anledningen till varför en respondent sätter ett ovanligt högt respektive lågt pris. Detta kan antingen bero på respondentens faktiska uppfattning om produkten eller att denne vid intervjutillfället över- eller underskattar produktens prisnivå (Schäder, 2006).

### ***Analys av pris som enda parameter i konkurrens***

Ibland räcker det inte att studera en produkt utan hänsyn till konkurrens. Detta gäller främst i samband när företag vill veta varifrån kunder kan tänkas komma, det vill säga vinst- och förlustanalys. Till skillnad från den monadiska prisanalysen låter företag här kunder bedöma en testad produkt vid sidan av liknande produkter. Detta för att kunden sedan ska ange sannolikheten till köp vid ett visst pris i jämförelse till det konkurrenterna erbjuder (Schäder, 2006).

Den första metoden inom detta kallas *Utvecklad Gabor-Granger* metod. Där företag med hjälp av denna metod kan mäta köpsannolikheten av en testad produkt i jämförelse med andra snarlika produkter. Precis som tidigare låter företagen intervjupersonerna fastställa sitt sannolika köpbeteende vid olika priser för produkten, men nu även i jämförelse med andra produkter som visas samtidigt. På detta vis blir metoden mer verkighetsförankrad och det möjliggör mätning över inverkan av prisförändringar i förhållande till konkurrenter (Schäder, 2006).

Den andra metoden kallas *BPTO* (Brand Price Trade Off, varumärkets prisgräns) - metoden, med vars hjälp företag kan undersöka utbytarheten mellan testade produkter vid prisförändringar. *BPTO*-metoden är mer utvecklad än föregående metod och är en metod för mätning av varumärkets värde [2]. Där företag utreder hur kunders inköpsbeslut påverkas av olika produkttegenskaper. Det vill säga, *BPTO*-metoden kan beskrivas som en analys omfattande av två faktorer; märke och pris (Schäder, 2006). *BPTO* är den enklaste metoden för att bedöma den relativa påverkan av ett varumärke. Modellen är mest tillämpbar på

konsumentmarknader där det finns flera substitut för en produkt, gällande dess funktionalitet [3]. Undersökningen börjar med att en uppsättning produkter eller märken visas upp för respondenten, både det egna märket samt sannolika konkurrenters, med ett lågt startpris. För att sedan ställa frågan vilken produkt respondenten skulle välja om de visade priserna skulle gälla vid nästkommande köp. När respondenten gjort sitt val markeras prisvalet, för att därefter höja produktpriset med ett i förväg bestämt belopp och respondenten får återigen frågan. Detta tillvägagångssätt fortsätter till dess att testet gått igenom samtliga priser som skulle testas upp till det högsta. Genom datorsimuleringar kan det sannolika köpbeteendet för varje deltagare sedan beräknas i ett diagram. Genom detta får företag fram mått på de tre ovannämnda faktorerna; andelen mycket lojala kunder till märket, produktens maximala försäljningspotential samt efterfrågans priselasticitet. I denna analys fås en möjlighet till simulering av varje potentiellt prisscenario eller kombination av scenarier inom testets prisspann. Detta gör det sedan möjligt att undersöka rimliga effekter av prisåtgärder från företagets sida (Schäder, 2006).

### 3.2.2.2 Analys av relationen mellan pris och produktens komponenter

I denna prisanalysmetod är priset endast en av ett antal olika faktorer, där företag kan få uppfattning om hur kunder uppskattar kombinationer av produkttegenskaper samt vad de är beredda att betala för dem (Schäder, 2006)

Den första metoden inom denna analysdel kallas *Conjoint-analys*, där ett urval av respondenter på ett systematiserat sätt ställs inför olika produktalternativ på olika prisnivåer (Rosvall, 2000). För att kunna möta kunders önskemål på ett lönsamt sätt, måste företag förstå vilka aspekter av deras produkter som värderas mest av kunderna. Conjoint-analyser anses vara en av de bästa metoderna för att uppnå detta syfte. Teknikerna består av att generera och upprätta specifika experiment med syftet att gestalta kundernas inköpsbeslut (Kotri, 2006).

Conjoint-analyser kan tillämpas vid produktutveckling för att kunna utvärdera priset för olika kombinationer av utvecklingsalternativ eller egenskaper. Det handlar här om att göra en jämförande värdering av en produkts egenskaper. Metoden ger då en god uppfattning om hur kunder uppskattar olika egenskapskombinationer hos produkter (Schäder, 2006). Marknadsföringsspecialister refererar ofta till dessa analyser som en av de bästa metoderna för att studera och analysera kundbehov. Studier visar på att resultaten av dessa metoder, till skillnad från andra mer spridda kundbehovsundersökningar som till exempel rangordning av produktattribut och flerdimensionella mätningar, är mer detaljerade, tillförlitliga och lättförstådda. Conjoint-analyser kan därmed hjälpa företag att bland annat ta optimala prissättnings- och produktutvecklingsbeslut (Kotri, 2006).

De främsta fördelarna med conjoint-analyser är först och främst att det ger effektiv undersökning av kundvärdet. För det andra ger det korrekt bedömning av kunders behov, genom att bland annat värdeskapande faktorer avslöjas per kundindividnivå. För det tredje kan conjoint-analyser vara en bas för prissättning, detta genom att det visar på priskänslighet och acceptans hos kunderna. För det fjärde kan dessa också verka som bas för marknadssegmentering, genom att det undviker missledande effekter vid allmänna opinioner. Den femte och sista fördelen är att beslut vid produktutveckling kan baseras på conjoint-analyser. Detta genom att den bland annat skapar simuleringsmodeller som testar kunders preferenser för alternativa produkter (Kotri, 2006).

För att göra produkterbudanden till kunden så effektiva som möjligt, används dock conjoint-analyser främst i sena faser av produktutvecklingen [4]. Conjoint-analyser är de mest kraftfulla familjen av undersökningstekniker. Det är dock bara den bästa metoden om den används på rätt sätt. Dessa tekniker tenderar att bli ganska komplexa, vilket innebär att det finns ett antal olika sätt att göra misstag på. Om företag lär sig de fallgropar som är relaterade till dessa analyser och hur de kan undvikas, kan detta hjälpa undersökare att använda dessa tekniker mer framgångsrikt. De fallgropar som är relaterade till conjoint-analyser kan vara att för många respondenter används, vilket kan leda till överbelastning (McCullough, 2002, sommar). En annan svaghet är att den inte visar hur till exempel kombinationerna av produkter och attribut passar kundernas budget, vilket blir särskilt viktigt när det handlar om kapitalvaror som leder till stora investeringar för kunden (Schäder, 2006). En ytterligare begränsning med conjoint-analyser är att de kan vara relativt svåra att implementera, detta ifall fler än sju till åtta kundbehov och produktattribut är involverade (Kotri, 2006).

*Optionsmodellen* är den andra metoden när det gäller analys av relationen mellan pris och produktens komponenter, vilken är särskilt utvecklad för kapitalvaror. Denna metod går ut på att företagen presenterar en produktbasmodell för kunden till ett fastlagt pris. Respondenten får sedan på egen hand skapa sin ideala kombination, genom att lägga till olika egenskaper till bestämda priser, för att komma inom ramen för sin egen budget. Företagen kan sedan analysera dessa idealkombinationer för att kunna uppskatta vilken produktkombination som kommer att väcka intresse hos störst antal kunder (Schäder, 2006)

## 4. EMPIRI

---

*Empirikapitlet utgörs av data vi fått in från våra undersökningsenheter. I kapitlet presenteras respektive fallföretag samt en sammanställning av intervjuerna.*

---

### 4.1 Företag X

Företag X är ett företag inom verkstadsindustrin, vars varumärke finns på en mängd olika produkter som säljs världen över till både konsumenter och professionella användare. Företagets är en av världens största tillverkare av trädgårds- och skogsutrustning. Företaget omsätter cirka 5-10 miljarder årligen [6]. Några av företagets främsta konkurrensfördelar är att de har ett brett produktsortiment för olika kundsegment samt ett globalt distributionsnätverk. De har även en hög grad av teknisk expertis och goda resurser inom produktutveckling. Företagets kärnvärden är att tillhandahålla bra produkter, skapa långsiktiga kundrelationer samt långsiktig varumärkesbyggnad (Respondent X, personlig kommunikation, 28 februari, 2007).

Nedan följer en intervjusammanfattning med Respondent X, Företag X.

#### 4.1.1 Target Pricing

Respondent X berättar att Företag X:s huvudsakliga syfte med prissättning vid lansering är att öka sin lönsamhet. Detta beror delvis på att produkterna inom Respondent X:s ansvarsområde har höga bruttomarginaler, vilket innebär att prissättningen därför får en stark koppling till marknadsandelar och lönsamhet. Han påpekar dock att ökade marknadsandelar inte alltid är optimalt vid lansering, utan syftet med prissättningen är att maximera vinsten. Hur de gör detta kan dock variera beroende på produktkategori.

Svårigheten med prissättning vid lansering ligger i att finna en balans mellan att ta ut högre pris och därmed högre vinst, mot att ta ett lägre pris och därmed initialt få en högre försäljning. Ett lägre pris kan dock, för vissa produkter, till viss del vara skadligt för en produkts image vilket kan leda till minskad försäljning i framtiden. Respondent X menar snarare att det är viktigt att tänka mer långsiktigt för att undvika priskrig. En annan svårighet handlar om att det är många människor inblandade vid prissättning av nya produkter. Det svåra ligger helt enkelt i att styra upp hela processen kring prissättning.

Företag X har både kortsiktiga samt långsiktiga mål för sin prissättning, men de kan variera beroende på vilken produktkategori det handlar om. De faktorer som är viktiga att undersöka för att fastställa sådana mål kan exempelvis vara vilken marknadsposition de har för produkten ifråga, hur konkurrens- och marknadsbilden ser ut, vad det finns för tillväxtambitioner samt kunders och konkurrenters agerande. Enligt Respondent X försöker de få in priset så tidigt som möjligt i produktutvecklingsprocessen. I denna process försöker de utgå från kundens behov och när detta väl är identifierat, tänker de så tidigt som möjligt ut ett rimligt målpris redan i specifikationsarbetet.

### 4.1.2 Prissättning vid lansering av nya produkter

Prissättning är en mycket viktig faktor vid lanseringar av nya produkter på Företag X. Detta behöver dock inte innebära några problem om de sätter ett för högt pris från början, då det alltid går att sänka priset. Det kan å andra sidan innebära problem om de sätter ett för lågt utgångspris, då det kan vara problematiskt om produkten nischas in som billig, vilket kan skada dess image. Allt detta är dock snarare kopplat till att lanseringen som sådan måste gå rätt till och där spelar prissättning en viktig roll. Prissättningen kan påverkas av företagets avsikt med lanseringen, särskilt när det gäller speciella sorters lanseringar med så kallade profilprodukter, vilka är extremt dyra och syftar till att bli en lönsam och växande affär för Företag X. Dessa kan också ha som syfte att vara stärkande för varumärket. En sådan produkt ska vara dyr för att få en prägel som högkvalitetsprodukt. Då avsikten med försäljning av en produkt självklart är att tjäna pengar, vill företaget generellt sett sätta det pris som är det mest lönsamma både för etablerade och nya produkter. Detta för att maximera vinsten på lång sikt.

Respondent X nämner också att det är av stor vikt att ha en helhetstanke bakom lanseringen av produkten. Det vill säga att se lanseringen som en del av produktens livscykel, vilket påverkar prissättningen över hela produktens livscykel. Respondent X menar dock att de inte har en utpräglad produktlivscykelstrategi, som till exempel mobiltelefonibranschen har. Han berättar att detta beror på graden av innovationsinnehåll. Det vill säga om Företag X går ut med helt ny kategori produkter som är väldigt annorlunda och fräcka kan de naturligtvis gå ut med ett mycket högre pris än vad de brukar. De har dock inte lyckats riktigt med att skapa en sådan produktlivscykelstrategi, utan har ganska långa produktlivscykler vilka inte kräver lika utpräglade produktutvecklingsstrategier. Han menar dock att det är lättare att ta ut ett högre pris i början av en produktlivscykel än vid slutet då det är lite svårare, men det är inte lika påtagligt som i andra branscher.

Den absolut viktigaste faktorn vid prissättning av nya produkter är kundernas betalningsvillighet. Respondent X säger dock att det kan vara svårt att mäta detta i verkligheten även om det teoretiskt sett går att få fram genom att skapa en priselasticitetskurva. Utgångspunkten för Företag X är att sätta ett så högt pris som möjligt eller rättare sagt det pris till vilket man uppnår högsta möjliga vinst. Respondent X menar å andra sidan att prissättningen är en kombination av konst och vetenskap, där företaget måste väga in alla faktorer som till exempel konkurrenters agerande, kunders behov och önskemål et cetera, allt utom kostnader. När det gäller huruvida kostnadsstrukturen är en viktig del av prissättning av nya produkter menar alltså Respondent X att företaget inte tar hänsyn till kostnader. Då han anser att priset baserat på kostnader inte blir rätt. Han tycker dock att de i enstaka fall måste titta på kostnader om en viss produkt visar på väldigt dålig lönsamhet, för att kanske tvinga upp priset. Han vill dock påpeka att det egentligen är helt fel, eftersom kunderna inte bryr sig om vad Företag X har kostnadsbild. De försöker snarare skilja kostnadsbild från prissättningen, genom att arbeta sig bakåt från kundernas betalningsvillighet.

När det gäller val av prissättningsstrategi, anser Respondent X att de i grund och botten har kunders behov och önskemål i tankarna, men att de egentligen arbetar efter den konkurrentbaserade prissättningsstrategin. Det är lätt att säga att man arbetar efter kundvärde, men att det är ganska svårt att beräkna kundvärdet för den bransch Företag X verkar i. Detta beror på att företagets produkter är av sådan typ som köps sällan och på en marknad där det råder stor konkurrens, där produkterna är likvärdiga och jämförbara. Detta leder till att det är oerhört viktigt att tänka på konkurrensbild, snarare än på kundvärdet. Respondent X

berättar också att den hårda konkurrensen påverkar prissättningen och de försöker därför verka på en så kallad bipolär marknad, vilket innebär att de ska kunna konkurrera med både lite billigare samt dyrare varumärken. Han menar att priserna blir alltmer pressade i och med att mindre kända och billiga produkter kommer fram på marknaden och Företag X vill därför vara med i den utvecklingen. Detta samtidigt som de vill sälja väldigt dyra produkter av hög kvalitet, vilket kunderna känner att det lönar sig att betala för. Detta innebär att produkterna blir olika marknadsförda, varumärkta et cetera, och där metoden hela tiden går ut på att arbeta sig mot vilka priser som finns på marknaden samt utifrån kunderna. Respondent X menar därför att företaget arbetar både med prisdifferentiering och med produktdifferentiering. I den mån att de säljer både billigare varumärken samt lite mer exklusiva varumärken som bara somliga kunder är villiga att betala för. Det vill säga det finns de som är bredda att betala väldigt mycket för att få en fantastisk produkt medan andra inte är beredda att betala förrän det är väldigt billigt.

När det kommer till huruvida de arbetar med market skimming, berättar Respondent X att de kan sätta högre priser på helt nylanserade produkter än vid mer inarbetade produkter, men det är inte lika utpräglat som i hightech branschen, vars produkter har högt nyhetsvärde. Företag X:s produkter har inte riktigt den karaktären. Respondent X menar att detta bland annat beror på att det i denna bransch handlar om sällanköpsvaror. De kan dock ta ut högre pris i början av en produktlivscykel på grund av att de säljer produkter med höga marginaler.

När det gäller huruvida Företag X arbetar med kundvärdebaserad prissättning menar Respondent X, som tidigare sagts, att det är svårt att kvantifiera kundvärdet. De arbetar då snarare utifrån konkurrentbaserad prissättning. Han påpekar istället att kundvärdet redan speglas i produkten och är inräknat i priset. Det vill säga de tar inte extra betalt för vad kunden får för värde av produkten. Han berättar också att det är allmänt känt att till exempel professionella användare är villiga att betala mycket för sina arbetsverktyg och företaget vet att de värdesätter faktorer som driftsäkerhet, kvalitet samt att produkterna är lättservade. På det viset är priset kundvärderelat, men de sätter inte pris på kundvärdet utan det är snarare en självklarhet att kunden ska dra stor nytta av produkten. Respondent X menar dock att de för alla varumärken försöker de få fram de kundvärderingar som finns rörande produkten samt vilka nyckelord som kan användas för att beskriva de kunderna.

Det är också viktigt att karaktärisera deras upplevelse, vilket därmed ska återspeglas i Företag X:s produkter. De har arbetat mycket med att formalisera detta när de utvecklar sina produkter, det vill säga de jämför produkterna mot vilka egenskaper kunderna efterfrågar i en produkt.

De prisundersökningsmetoder Företag X har använt sig av genom tiderna, för att ta reda på kundernas betalningsvillighet och behov, har varit att arbeta nära kunderna under lång tid. Detta för att de ska få en bra förståelse för deras önskemål och för att därigenom kunna göra små förbättringar för att höja kundernas produktivitet. Respondent X menar dock att denna metod är svårare i och med att de har fler produktkategorier idag och de kan inte vara lika bra på allt. De försöker dock, så ofta de kan spendera mycket tid ute hos slutkund. Respondent X nämner vidare att det är en bra metod att låta eventuella slutkunder använda och testa produkterna, för att senare få information om både existerande produkter och produkter som befinner sig i produktutvecklingsprocessen. Kunderna får med andra ord testa produkten i utbyte mot att de ger information om vad de tycker om den. Det de försöker ta reda på är vad kunderna värdesätter. Detta är särskilt viktigt när företaget ska ta fram en helt ny produkt som inte tidigare finns i sortimentet eller om de har produkter som inte längre säljer tillräckligt bra

för att ta reda på varför kunderna köper konkurrenternas produkter istället. De använder sig även av mer traditionella undersökningar såsom kundundersökningar, prisstegar, konkurrentmappning, livstidsanalyser med mera.

Den röda tråden är dock att komma så nära kunden som möjligt för att få förståelse för vad kunden vill ha, vilket är en förutsättning för att bli framgångsrik, berättar Respondent X.

## **4.2 GGP Sweden AB**

GGP Sweden AB är den största tillverkaren i Norden av trädgårdsprodukter och en av de största i Europa. Sortimentet består av allt från mindre eldrivna gräsklippare till stora åkgräsklippare för professionell användning samt från kompostkvarnar till snöslungor. Trädgårdsmaskiner är av hög kvalitet och exporteras till alla länder i Europa samt Syd- och Nordamerika, Afrika, Australien samt Nya Zeeland. Företaget prioriterar kvalitet och produktutveckling för att kunna erbjuda prisvärda produkter. Sedan början av 1970-talet har de även satsat på att miljöanpassa sina produktionsprocesser [5]. All produktutveckling utgår från marknadens uttalade och outtalade behov, vilka omvandlas till möjligheter som stäms av mot miljökrav [5]. Omsättningen för GGP Sweden år 2005 uppgick till cirka 1,1 miljarder kronor [6].

GGP Sweden:s mission är att sälja trädgårdsprodukter av bra kvalitet till konsumenter och professionella användare. De arbetar också kontinuerligt med teknisk utveckling inom sina produktområden. Företagets kärnvärden är att de har oerhörd kunskap inom trädgård sedan lång tid tillbaka samt ett starkt varumärke i form av Stiga (N-I. Carlsson, personlig kommunikation, 8 mars, 2007).

Nedan följer en intervjusammanfattning med Nils-Inge Carlsson, GGP Sweden AB.

### **4.2.1 Target Pricing**

GGP Sweden:s främsta syfte med prissättning av nya produkter är att ta ut maximalt pris på marknaden. Det vill säga att trots den höga konkurrensen, tjäna så mycket som möjligt på sin nylanserade produkt. Företagets prissättning påverkas dock starkt av den hårda konkurrensen och måste anpassa priset efter detta. Detta kan göras genom att till exempel företagets dotterbolag och produktchefer uppmärksammar de prisförändringar som sker bland konkurrenterna i övriga världen och sedan ändra priset efter detta.

De svårigheter som är relaterade till prissättningen ligger i att varken ta ett för högt eller för lågt pris. Det kan vara särskilt problematiskt om de sätter ett för lågt utgångspris, då prishöjningar ofta är svåra att genomföra. Deras långsiktiga mål går ut på att ständigt försöka höja sina marginaler från år till år. Detta görs inte bara genom att höja priset, eftersom de inte alltid får chansen, utan det kan också handla om att sänka kostnaderna genom att köpa in billigare komponenter. Deras kortsiktiga mål kan också handla om att höja marginalerna, men det kan även gälla prissänkningar genom olika kampanjer för att lätta på lagret eller för att störa konkurrenter.

Carlsson berättar att prissättningen kommer in i ett väldigt tidigt skede av produktutvecklingsprocessen. Det vill säga målpriset är en viktig parameter i produktkonceptet redan innan de



börjar utveckla produkten. En av de mest avgörande faktorerna handlar alltså om att hitta rätt målpris för den nya produkten. Utifrån målpriset arbetar de sig sedan bakåt i produktutvecklingsprocessen, för att kunna anpassa produktkonstruktion och målsättning efter detta. Carlsson menar därför att prissättning alltid är en viktig punkt på agendan för att lanseringen ska bli framgångsrik.

#### **4.2.2 Prissättning vid lansering av nya produkter**

Prissättning vid lanseringar av nya produkter är med andra ord oerhört viktigt, eftersom företaget verkar i hård konkurrens. Därför är det som tidigare sagts av stor vikt att priset varken sätts för lågt eller för högt. Rätt prissättning blir särskilt viktig på stora produktgrupper, vilka står för stor del av omsättningen, vilket innebär att GGP Sweden måste vara särskilt aktsamma med sin marginal. Samtidigt som de med mindre produktgrupper kan störa sina konkurrenter genom exempelvis prissänkningar. Detta är möjligt om de inte förlorar så mycket på prissänkningen, eftersom de kanske ändå inte tjänar avsevärt mycket på produkten i fråga. Det handlar hela tiden om att kunderna ska köpa från GGP Sweden istället för av en konkurrent.

Carlsson säger att lanseringspriset påverkas beroende på syftet med lanseringen. Ofta handlar det om pris kontra volym. Det vill säga att de antingen behöver få sålt så mycket som möjligt för att få hög lönsamhet, vilket kräver något lägre pris där produkterna inte har höga marginaler. Motsatsen till detta blir att företaget hellre strävar efter att uppnå maximal lönsamhet, genom ett högt pris och då kanske de inte behöver sälja lika stor volym. Det handlar om att balansera detta och undersöka var kurvorna möts för att uppnå högst vinst. Det som är avgörande vid detta val beror på hur priskänslig och stor marknaden är samt hur stor procentandel företaget strävar efter. När det gäller prissättning över tiden, menar Carlsson att de inte sänker priset särskilt mycket. De byter snarare ut produkten i sortimentet om den börjar bli förlegad. Det vill säga produkten får bara vara kvar om den är tillräckligt intressant och populär.

Carlsson anser att det självklart är kundernas betalningsvilja som slutligen är avgörande för prissättningen, men menar att detta inte är det viktigaste i deras prissättningsprocess. Han tycker istället att de mestadels tar hänsyn till hur konkurrenterna ligger till i samma produktkategori. De försöker även anpassa prissättningen beroende på vilken målgrupp som produkten riktar sig till, med hänsyn till priskänslighet. Vidare berättar Carlsson att de med hjälp av att undersöka konkurrenters agerande och prislistor med liknande produkter, får reda på var de ska lägga sig prisskalan. Han menar dock att de kan ha stora möjligheter när det är de som är helt först på marknaden med en ny produkt, då detta ger möjlighet att sätta ett lite högre pris. Denna fördel får de emellertid inte ha kvar en längre tid, då konkurrenterna kommer ut med liknande produkter efter en kort tid. Förutom att vara först ut på marknaden kan de ta ut ett högre pris i form av högre kvalitet, bättre relationer samt bättre service än konkurrenterna. De måste å andra sidan kunna bevisa att produkten i fråga är av mycket högre kvalitet. Carlsson menar att det finns några som värderar detta högt, men att de flesta kunderna vill köpa så billigt som möjligt och att de vill ha många valmöjligheter. En anledning till detta är, enligt Carlsson, en kombination av den höga konkurrensen samt allt fler försäljnings- och informationskanaler. Det är snarare i branscher med extremt hög utvecklingstakt, som exempelvis mobiler eller dylikt, som kunder lättare accepterar högre priser. Carlsson menar med andra ord att företaget har en ganska renodlad konkurrentbaserad prissättning, eftersom han anser att konkurrenterna styr mest.

Förutom att de fokuserar sig främst på konkurrenterna är kostnadsstrukturen oerhört viktig och de strävar efter stark kostnadskontroll. Det vill säga företaget kan inte ta fram en produkt som de inte har råd att framställa utifrån den beräknade försäljningen. De går dock utifrån det uppskattade målpriset, för att sedan räkna ut de kostnads mål som priset kan bära. Om det visar sig att kostnaderna blir för höga försöker de bearbeta kostnaderna för att nå målpriset. För att möta det konkurrenstryck som råder i företagets bransch försöker de ständigt rationalisera och försöka få tag på billiga komponenter. Detta för att de ska bli mer kostnadseffektiva gentemot konkurrenter.

De strävar också ständigt efter att vara först samt att styra utvecklingen och trenderna. Detta då han anser att kontinuerlig utveckling är viktigt för företagets framgång och överlevnad. GGP Sweden arbetar både med market skimming och med market penetration beroende på vilken produkt det gäller och vilken kvalitet den har. De kan arbeta med båda tack vare att de har en bred produktflora med både lite billigare och dyrare produkter. Exempelvis kan företaget ibland ta ut ett mycket högt pris om produkten är exklusiv och är av hög kvalitet, vilket vissa är villiga att betala för. När det gäller market penetration, menar Carlsson att det inte är det optimala att gå in med lågt pris, men de kan ibland bli tvungna att göra det för att bli synlig på marknaden.

Carlsson anser att det även är viktigt att skapa värde för kunden och att återförsäljarna är nöjda. Han menar dock att detta inte är centralt för prissättningen, då han anser att det är svårt att mäta kundvärdet. Detta därför att de sällan får reda på om kunden är nöjd utan bara när kunden är missnöjd. Han säger å andra sidan att det är av oerhörd stor vikt att kvaliteten som produkten utlovar stämmer överens med priset för att få nöjda kunder. För att ta reda på vad marknaden tycker om företagets produkter låter de branschrelaterade institut utföra kundundersökningar kontinuerligt. De får sedan ett sammanställt index över hur kunderna uppfattar företagets produkter. De låter även kunderna testa produkterna för att se om produkten verkligen håller det de lovar samt om det är produkter som kunden skulle vara intresserad av att köpa.

Slutligen menar Carlsson att det är avgörande att hitta rätt målpris från början för att nå framgång med prissättning vid lansering. Det vill säga ett pris som kan stå emot konkurrenter samt speglar det marknaden är beredd att betala.

### **4.3 Sony Ericsson Mobile Communications AB**

Sony Ericsson Mobile Communications AB är ett svenskt-japanskt företag som tillverkar mobiltelefoner och tillbehör. Företaget bildades 2001, då Ericsson AB och Sony Corporation slog ihop sina divisioner för utveckling, tillverkning och marknadsföring av mobiltelefoner. Företaget ägs nu till lika delar av Ericsson AB och Sony Corporation och finns representerat på alla kontinenter. Företaget har sedan sin första produktlansering, mars 2002, tagit många marknadsandelar [7].

Genom företagets ledande telekommunikationslösningar och tillförlitlig underhållningsteknik anser Sony Ericsson att dess produkter ligger i framkanten av teknikutvecklingen. På företaget handlar design om mer än snygga produkter. Designen är snarare en integrerad del i hela produktions- och utvecklingsprocessen med intelligenta funktioner, användarvänliga program, innovativa material och ett attraktivt utseende. Sony Ericsson satsar på att alltid ligga steget före konsumenterna, för att på så sätt se till att kunderna kan relatera till företagets idéer och

bli inspirerade av dem. Något som är av stor vikt hos Sony Ericsson är att de ständigt övervakar mode-, marknads- och konsumenttrenderna samt trender för produkter och tekniker. Dessa inspirationskällor påverkar och återspeglas i alla element i företagets design [8]. Företaget omsatte ca 51 miljarder under år 2005 [6]. Sony Ericssons mission är att ska bli nummer tre bland de tre största mobiltillverkarna i världen. Företagets kärnvärden är vara lyhörda mot sina kunder, att vara innovativa i sitt tänkande samt att brinna för succé. Deras vision är att bli det mest innovativa och attraktiva företaget i branschen. Det vill säga göra de mest attraktiva mobilerna (O. Möllerström, personlig kommunikation, 12 mars, 2007).

Nedan följer en intervjusammanfattning med Ola Möllerström, Sony Ericsson Mobile Communications AB.

### 4.3.1 Target Pricing

Möllerström berättar att Sony Ericssons huvudsakliga syfte med prissättning vid lansering är att både tjäna så mycket pengar som möjligt balanserat med att produkten ska ha möjlighet att kunna utföra det som den är avsedd att kunna göra. Ibland kan syftet vara att sälja mobilen som en massmarknadsprodukt vilket föranleds av ett lägre pris. Detta medan viljan andra gånger inte handlar om att sälja lika stor volym, vilket innebär att de kan sätta ett lite högre pris. Han menar dock att syftet med prissättning i stort handlar om en klassisk balans mellan utbud och efterfrågan.

Svårigheterna med prissättning vid lansering kan vara många. Först och främst har företaget olika prissättning i olika delar av världen, det vill säga att samma produkt har olika prissättning. De försöker arbeta med global prissättning, men vissa produkter måste alltså anpassas på regional basis. En annan svårighet ligger i att Sony Ericsson inte själva säljer till slutkund, utan de säljer via operatörer, återförsäljare och detaljister. Varför detta blir en svårighet är att operatörerna subventionerar mobilerna, vilket innebär att slutkunderna därför sällan vet vilket pris som gäller från början. Hur stora subventionerna kan komma att bli vet inte Sony Ericsson när de bestämmer sitt målpris. Det svåra med dessa subventioner är också att det finns olika subventioneringsstrategier i varje försäljningsland.

Sony Ericssons långsiktiga mål med prissättningen är att de har olika prissegment och portföljplanering som planerar prissättningens helhet. Det vill säga portföljplaneringen innebär att de ska ha olika produkter i olika prissegment. Deras kortsiktiga mål är att de ska ha möjlighet att kunna revidera prissättningen innan lanseringen om de till exempel gör ändringar i produkten, vilket kan baseras på feedback från deras strategiska kunder. Det vill säga dessa får möjlighet att, ungefär ett år innan lansering, testa produkten. Baserat på deras feedback kan de sedan välja att justera antingen priset, produkten eller både och. Prisändringar beror på vad kunderna anser sig vara villiga att betala för produkten.

Enligt Möllerström är prissättningen med från dag ett i produktutvecklingsprocessen. Det börjar med portföljplaneringen, där de önskar att se ett visst antal produkt inom ett visst prisspann och då är det Möllerströms avdelning som får till uppgift att ta fram förslag på produkter som skulle kunna passa där. Här utgår de från ett pris och sedan tar de fram produkten. Det vill säga utifrån ett så kallat business case utvecklar de en produkt, men för att ha ett business case måste de ha bestämt ett målpris. Möllerström menar att de alltid har priset och affärsstrategin som en initial tanke bakom produktutvecklingen.

### 4.3.2 Prissättning vid lansering av nya produkter

Prissättning är en mycket viktig faktor vid lanseringar av nya produkter på Sony Ericsson, detta eftersom priset är en av de 4P:na (produkt, pris, plats och påverkan). Möllerström berättar att det i deras bransch är produkten som är nummer ett, det vill säga har ett företag en dålig produkt är det väldigt svårt att justera det med ett extremt attraktivt pris. Han menar å andra sidan att om de lanserar en helt unik produkt så har de goda möjligheter att sätta ett premium pris.

Möllerström berättar att deras avsikt med lanseringen har stor inverkan på deras prissättning. I nuläget har de fem olika lanseringsstrategier, som är konfidentiella. Beroende på vilken lanseringsstrategi de har så har de därmed ett korresponderat pris. Exempelvis om avsikten är bred lansering och där målet är att nå höga volymer väldigt fort, kan de inte prissätta den hur som helst även om de har en enormt bra produkt. Priset måste med andra ord ligga inom vissa gränser om de vill nå höga volymer, detta innebär dock inte att priset ska sättas för lågt heller. Sony Ericsson har ett antal faktorer som är avgörande vid prissättning, men det är framför allt fem faktorer som är mest avgörande vid prissättning. För det första ska produkten få det pris som de bestämt att produkten ska ha i portföljen och att den vidare även ska ta en viss roll i portföljen. För det andra måste konkurrenterna, det vill säga marknadspriset beaktas. För det tredje måste företaget undersöka hur pass bra deras produkt är jämfört med konkurrenternas. Avgörande blir då om de ska sätta pris som är enligt marknadsgenomsnittet eller om de ska sätta liknande priser som konkurrenterna har. Möllerström menar att företagets produkter är bättre än konkurrenternas, vilket innebär att de sällan sätter priser under konkurrenternas. För det fjärde beror prissättningen på hur starka de är på den marknad de ska gå in på. Om Sony Ericsson redan är etablerade är det oftast lättare att sätta priset, men riktar de sig till en ny kund på en ny marknad så studerar prissättning de lite extra. Det femte och sista handlar om att hitta rätt sorts marginal.

Sony Ericsson har en produktutvecklingsstrategi för hur priset ska utvecklas över en produkts livscykel. Denna kan delas in i tre delar. För det första tittar de tidigt på produktportföljsplaneringen, som innehåller var företaget har sina produkter. Vid steg två handlar det om att ta fram produkterna och även taktiskt innan lanseringen sätta vilket pris produkten ska ha och även vilka möjligheter som finns att sänka priset över tiden. Detta baseras på tidigare produkter i segmentet samt företagets konkurrenskraft et cetera. För det tredje samlar säljorganisationen in data och argument för huruvida denna prissättning passar eller inte, eftersom det i tidigare led kan ha blivit fel. De kan då lägga fram förslag på ändrad prissättning, som kanske egentligen inte helt och håller följer produktens tänkta livscykelstrategi, om de då anser att priset måste revideras.

För att komma fram till rätt pris på nya produkter använder företaget kundvärdebaserad prissättning. För att mäta kundvärdet tittar de på genomsnittlig intäkt per produkt, som fås hos exempelvis operatörerna, det vill säga deras värde på intäkterna. De definierar kundvärde som att kunderna ska få maximal användning från Sony Ericssons mobiler. Det vill säga att de använder Sony Ericsson produkter mer än vad man använder konkurrenternas produkter. Han menar också att det absolut avgörande vid ett inköpsbeslut för kunderna är mobilens design och kvalitet, varpå detta är ett sätt för företaget att skapa kundvärde. Detta eftersom dagens kunder byter mobil ofta. Prissättningen baserat på värdeskapande för kunder är oerhört viktigt för Sony Ericsson. Kundvärdet är det de utgår från och de har fortlöpande kundundersökningar om vad de tycker om produkten och varför de tycker så. Sedan görs analyser utifrån detta och de försöker sedan omvärdera detta i en produkt. Detta för att

komma fram till varför produkten är attraktiv för den tänkta målgruppen. Det vill säga de försöker ta fram en analys över vad kundvärdet är per produkt och varför målgruppen ska triggas av den. De försöker hitta trenderna över vad som finns sedan innan, det vill säga det är sällan som kunder hoppar på något nytt, utan deras beteende härrör från vad de köpt sedan tidigare. Detta för att företaget vill ligga steget före. Det hela handlar om att hitta det unika i varje produkt, det vill säga kunden ska tycka att Sony Ericssons produkter är bättre än konkurrerande produkter. För att ta reda på kunders köpbeteende undersöker de varje månad vad kunderna köper och det de köper är det de uppskattar. Med hjälp av detta kan de sedan få fram trender genom att se om kunderna köper särskilt mycket av en viss typ av produkter. Vidare anser Möllerström att det även är intressant att titta på olika skiftningar i köpbeteendet, exempelvis när kamera- och musiktelefonerna kom kunde de se en klar beteendeskiftning.

Trots att de strävar efter kundvärdebaserad prissättning, måste de dock även ta hänsyn till sina kostnader, eftersom det inte är önskvärt att utveckla produkter där priset är lägre än kostnaden. Dessa kostnader beräknas utifrån det målpris som de vill uppnå på produkten. Med andra ord räknas priset fram för vad produkten är värd för kunden parallellt med att även göra kostnadsanalyser, med hänsyn till att få rätt marginal på produkten. Utvecklingsavdelningen har därmed kostnads mål för vad produkten får kosta när den lanseras samt på vad produkten får kosta när den tas ur sortimentet.

För att möta det konkurrenstryck som råder på marknaden, har Sony Ericsson en avdelning som heter competitive intelligence, vilka har hand om konkurrensbevakningen som bland annat innefattar att göra konkurrentanalyser. Det som är viktigt i detta avseende är att studera konkurrensmässig teknologi, vad konkurrenterna gör, samt prissättning et cetera. Genom att det redan finns etablerade konkurrentprodukter påverkas prissättning, eftersom detta sätter en viss prisnivå. Strävar företaget efter ett högre pris än en konkurrent med liknande erbjudanden, på grund av att företaget anser att de har en bättre produkt, krävs det att de kan argumentera för kunden varför Sony Ericsson vill ha mer betalt. Det viktigaste är att ständigt försöka vara så unik som möjligt och inte bara försöka matcha konkurrenternas produkter. Det vill säga Sony Ericsson arbetar uteslutande med att öka sitt eget produktbudande och skulle deras konkurrenter ha tänkt likadant eller om de skulle kopiera Sony Ericsson, så tittar de naturligtvis på vad de sätter för priser. Sedan får de argumentera för sin produkt i förhållande till detta.

Företaget arbetar i viss mån med prisdifferentiering då de arbetar i alla prissegment, men Möllerström menar att de har blivit mer framgångsrika i de lite dyrare segmenten vilka erbjuder lite mer. Detta beror på att deras starkaste marknader är de marknader som är mer utvecklade. Det handlar snarare att ta fram olika produktbudande på olika marknader, med hänsyn till exempelvis efterfrågan och priskänslighet. Detta då vissa produkter passar globalt medan andra måste vara regionalt anpassade. Möllerström påpekar att de arbetar både med market penetration och med market skimming, men att market penetration är mer utpräglad. Market skimming har de inte använt i någon extrem utsträckning. Det är viktigt att här titta på vilken roll som produkten ska ha och om de anser att den är mycket bättre än konkurrenternas kan de självklart sätta ett högre pris och över tiden kan de arbeta med kontinuerliga prissänkningar. Market skimming är hos Sony Ericsson delvis baserat på konkurrenskraften gentemot konkurrenterna samt att det är rollen i portföljen som är det viktiga. Eftersom företaget fortfarande arbetar med att plocka marknadsandelar, då deras mission är att bli nummer tre i världen, arbetar de alltså främst med market penetration. Det handlar dock om en kombination och balans mellan att ta marknadsandelar och att tjäna pengar. När de sedan uppnått en viss position med en fullvärdig portfölj kan de börja titta på att inte välja att sälja

så stor volym utan blir kanske då istället ute efter bättre marginal. Detta skulle då ge de en möjlighet att mer påtagligt arbeta med market skimming. Vad som är avgörande vid val av skimming eller penetration är hur stora de är i nuläget, hur stora de vill bli det vill säga hur mycket marknadsandelar de vill ta samt hur pass konkurrenskraftiga de är.

Möllerström berättar att de har flera undersökningsmetoder för att få fram rätt pris på sina nya produkter. En av dem är att på månadsbasis ta fram vad alla produkter kostar, baserat på information som de köper från en undersökningsbyrå. En annan metod är att de inför varje modellansering har kundundersökningar, där modellen presenteras för potentiella kunder och de tillfrågas då vad de anser att den är värd efter att den är testad. De får då en öppen fråga om vad de tycker är ett rimligt pris för produkten i jämförelse med vad de tycker en konkurrerande produkt är värd. Problemet är dock att kunderna egentligen inte vet vad produkten är värd, då de idag kan köpa subventionerade mobiler för en krona. Dessa undersökningar görs kontinuerligt, men de har två större undersökningar per produktansering, för att få fram ett rimligt pris vid tiden för lansering.

Möllerström menar slutligen att om ett företag har en attraktiv produkt, är det enklare att sätta rätt pris. Skapandet av attraktiva produkter till rätt pris är med andra ord ledstjärnan i Sony Ericssons produktutveckling.

## **4.4 Volvo Personvagnar AB**

Den första Volvobilen kom år 1927 och den pryddes redan då av en cirkel med en diagonal pil, det vill säga symbolen för järn. Avsikten med symbolen var att associera till det svenska stålet, som var känt för hållbarhet. Numera står även symbol tillsammans med företagets kärnvärden för säkerhet, kvalitet och miljö. Volvo Personvagnar AB:s vision är att vara världens mest eftertraktade och framgångsrika premiumbilmärke. De arbetar efter missionen om att skapa den säkraste och mest spännande körupplevelsen för moderna familjer [9]. Volvo Personvagnar AB säljer bilar i drygt 100 länder, men är globalt sett en ganska liten tillverkare med en marknadsandel på cirka 1-2 % på företagets huvudmarknader. Detta är dock med undantag för Sverige, där cirka var femte bil som säljs är en Volvo [9]. Volvo Personvagnars omsättning år 2005 uppgick till cirka 115 miljarder kronor [6]. Förutom kärnvärdena är komfort, köregenskaper och användbarhet en stor bidragande faktor till företagets framgångar [9]. Volvo Personvagnar ägs sedan år 1999 av Ford [10].

Nedan följer en intervjusammanfattning med Martin Montonen, Volvo Personvagnar AB.

### **4.4.1 Target Pricing**

Syftet med Volvo Personvagnars prissättning är att överleva genom långsiktig hållbar lönsamhet och detta genom att ha tillräckligt hög volym med tillräckligt högt pris, för att nå framgång. Det som företaget studerar för att hitta ett rimligt pris, är hur deras varumärke och produkt erbjudande står sig i förhållande till konkurrenternas. Detta pris ska vara tillräckligt attraktivt för att kunderna ska vara villiga att betala för produkten.

Det finns ett antal svårigheter relaterat till prissättning av nya produkter. Företaget har en prisbeslutsprocess för att kunna ta fram bästa pris för kund balanserat med vad som är bäst för företaget. Det svåra är då att göra avvägningar mellan hur konkurrenterna agerar med vad

återförsäljarna samt kunderna tycker och tänker om priset och produkten. Det handlar om att hitta en balans mellan ett attraktivt pris som driver försäljningsvolym, med ett högt pris som driver lönsamheten per produkt. När denna avvägning görs är det viktigt att hela tiden ha kundperspektivet i åtanke. Dessutom blir prissättningen mer problematisk, då de kommer ut med en helt ny bil och därmed kan innehålla en helt annan utrustning samt att det kan vara av en helt annan design. Montonen nämner även att det är viktigt att ha tydliga långsiktiga och kortsiktiga mål med prissättningen. De strävar efter att på varje marknad finna de konkurrenter som de vill följa när det gäller prisförändringar. Detta eftersom kunderna alltid har ett alternativ att välja konkurrerande produkter. Det handlar alltså om att hitta rätt erbjudande vid rätt tidpunkt. Prissättningen diskuteras kontinuerligt under produktutvecklingsprocessen med start från början, cirka tio år innan lanseringen. Det som är avgörande för prissättningen är vart de tror att företaget och marknaden är på väg samt framtida kundönskemål.

#### 4.4.2 Prissättning vid lansering av nya produkter

Prissättning är A och O på Volvo Personvagnar för att lyckas med lansering av nya produkter. Om de lyckas sätta ett attraktivt pris på en bra produkt, kan detta pris hålla genom hela produktlivscykeln. Det gäller att varken sätta för lågt eller för högt utgångspris för att lyckas med lanseringen. Det hela handlar om att balansera varumärke, produkt och utrustning gentemot priset. Montonen berättar att företaget för de olika bilserierna i princip har olika avsikt med prissättningen, eftersom de riktar sig till olika segment, det vill säga att de har olika prissättningsstrategier för olika bilar som en del av prisprocessen. Detta måste de utgå ifrån, då det är här kunderna och konkurrenterna finns och det är där prisnivån sätts. Det problematiska är dock att den ena marknaden inte är den andra lik, med hänsyn till bland annat försäkringar, skatter samt miljöavgifter. Dessa är alla faktorer som måste vägas in i den ursprungliga prissättningen.

Det viktigaste vid prissättningen är att priset leder till att kunderna köper produkten samt att priset leder till nöjd kund och ökad volym. Vidare är överlevnadskravet en självklarhet anser Montonen. Företagets prissättning jämförs specifikationsjusterat, vilket innebär att de justerar priset efter den utrustning som bilen har. En konkurrentbil kan till exempel ha samma pris men sakna stereo, som måste köpas till för att som kund kunna jämföra erbjudandena. Deras långsiktiga önskemål är att vara en premiumtillverkare, med en hög lönsamhet. Montonen menar vidare att om de hittar ett attraktivt pris får bilen därmed en lång produktlivscykel. Prissättningen över produktens livscykel är enligt Montonen stabil. Detta då Volvobilarna är kända för att ha ett bra andrahandsvärde. Det här innebär att det är viktigt att det inte får göras för stora prissänkningar över tiden, då detta kan skada andrahandsvärdet. Detta påverkas främst av återförsäljarna och det är Volvo Personvagnar som föreslår prisnivån.

För att ta fram priset på nya produkter berättar Montonen, att de utgår ifrån kundvärde och konkurrenter, men att kundvärdebaserad prissättning är den övervägande strategin. Detta då kunden har många olika alternativ som erbjuds på marknaden. Vidare menar Montonen att övriga parametrar, som berör hur högt företaget kan gå med priset utan att det drabbar försäljningen, också är viktigt. De undersöker med andra ord vad kunden är villig att betala samt hur de vill positionera sig gentemot konkurrenter. Vidare berättar Montonen att de nästan uteslutande använder sig av target pricing, där kostnaderna är beräknade utifrån det målpris de vill ha på marknaden. Om de därefter inte lyckas hålla kostnadsmålen, påverkar det lönsamheten. Detta innebär att de kan bli tvungna att gå tillbaka i produkt-

utvecklingsprocessen för att se om och var de kan reducera kostnaderna. Ett annat sätt är att istället försöka öka intäkterna genom olika paketerbjudanden och tillägg. Det är främst utvecklingsavdelningen som har krav på sig i hur de ska lägga sig angående kostnader i förhållande till tidigare bilar. Montonen menar dock att kostnaderna snarare bara är en del, bland många andra, i den stora kalkylen och att de därmed inte är styrande för prissättning av nya produkter. Det som är styrande är snarare det önskade målpriset på marknaden samt kundernas betalningsvillighet.

För att möta konkurrenstrycket, berättar Montonen att det är viktigt att veta var företaget befinner sig i förhållande till konkurrenterna samt ta reda på vart företaget är på väg. Det är dessutom centralt att de vet vad som gör deras produkterbjudande attraktiva, så att kunderna blir villiga att betala det pris som är satt på produkten. Vidare menar Montonen att de måste kunna hantera produktens livscykel för att kunna optimera erbjudanden ut till kund samt ha en marknadsföring som stärker företagets image på ett sätt som ökar produktens attraktivitet. När det redan finns liknande och etablerade konkurrentprodukter vid lanseringen blir de oftast tvungna att följa den prisnivå på marknaden som kunden är villig att betala för, i förhållande till de alternativ som erbjuds av konkurrenter.

Montonen berättar vidare att priset måste ligga på rätt nivå med hänsyn till företagets image och var den specifika produkten är avsedd att positioneras. Det handlar om att försöka ligga steget för marknaden eller, om det inte är möjligt, ligga i nivå med marknaden. Ett exempel på detta var lanseringen av XC90, där det tidigare inte fanns en liknande bil hos Volvo Personvagnar. För att veta var någonstans priset skulle ligga i prisnivå tittade de på mer exklusiva bilmärken, som exempelvis Mercedes och BMW, som hade liknande bilar i segmentet. När XC90 togs fram fanns däremot inga konkurrenter i premiumsegmentet, BMW fanns inte och Mercedes hade knappt lanserats. Idag finns däremot ett stort antal konkurrenter både ovan och nedan. Det är även av stor vikt att ta reda var kunderna finns, vad de värdesätter samt att ta reda på vad de är villiga att betala. Montonen anser att begreppen pris- och produktdifferentiering flyter in i varandra hos Volvo Personvagnar. Eftersom de olika kundsegmenten har skilda preferenser gäller det att skraddarsy produkterbjudandena efter det pris som stämmer överens med segmentets betalningsvillighet och behov. Å andra sidan kan de differentiera produkten med exempelvis olika specialerbjudanden samt rabatterade eller gratis medföljande tillbehör, som ska få kunden att välja Volvos varumärke istället för att gå till konkurrenterna. Det kan också gälla unika attribut som en tid erbjuds endast i Volvoprodukten.

När det gäller market skimming har de möjlighet att vid försäljning av specialvagnar, det vill säga de bilar som erbjuder det lilla extra som till exempel unik design, dvd-spelare, särskilt mjuk klädsel, bättre air condition et cetera, sätta ett högt pris utgångspris då kunderna inte är speciellt priskänsliga i detta segment. Då de har stor bredd har de möjlighet att möta både kunder som är villiga att betala väldigt mycket samtidigt som de kan möta kunder som inte är villiga att betala ett för högt pris. Ett annat sätt att skimma marknaden är att de inte lanserar alla motorer till en början, det vill säga de lite dyrare motorerna med många hästkrafter lanseras först, för att få ut ett så högt pris som möjligt av marknaden. Detta för att sedan lansera de lite mindre och billigare motorerna till ett lägre pris, som en större del av marknaden vill betala för.

Värdeskapande för kunderna är, som tidigare sagts, av stor vikt på Volvo Personvagnar. Det som är det övergripande när det gäller att skapa värde för kunden är att varje år försöka erbjuda mer och mer i förhållande till konkurrenterna, vilket gynnar kunderna. Montonen



definierar kundvärde som att de ska utveckla produkter som kunderna efterfrågar samt att de ska tillverka attraktiva produkter till ett bra pris som ger en spännande körupplevelse. Montonen menar vidare att säkerhet är ett företags DNA och ett viktigt kärnvärde. Vidare är säkerhet prioritet nummer ett när det gäller att skapa kundvärde samt att produkten ska ge kunden valuta för pengarna. Kundperspektivet är med andra ord A och O för Volvo Personvagnar.

Det de studerar gällande kunders köpbeteende, värderingar och tidigare erfarenheter, är bland annat hur segmentet utvecklas samt vilka av konkurrenternas bilar som säljs bäst inom varje segment. De köper även in kundundersökningar, till exempel New Car Buyer Surveys, kontinuerligt för att få reda på vad kunderna tycker om den bil de köpt, vad som var grunden till varför de köpte just den bilen samt vad de anser om Volvo Personvagnars varumärke. Utifrån dessa undersökningar försöker de dra paralleller mellan kundernas åsikter och deras demografi, för att få ut vilka målgrupper som tycker vad. Dessa undersökningar visar på att priset är en av de absolut viktigaste faktorerna som är avgörande för kunders inköpsbeslut. De får dessutom ständig feedback från företagets återförsäljare. De har även så kallade kliniker, som mäter köpsannolikheten vid olika prisnivåer för varje produkt med hjälp av fokusgrupper. Det är av oerhörd stor betydelse för Volvo Personvagnar att ta reda på vad dagens Volvokunder tycker, menar Montonen. Det vill säga vad de har för åsikter gällande liknande konkurrentprodukter, vilka faktorer som är viktiga för kunderna när de bestämmer sig för en viss produkt samt vad de tycker att den är värd.

Företaget låter även potentiella och särskild utvalda kunder få testa produkterna för att sedan ge feedback om vad produkten ger dem för nytta. Vidare menar Montonen att utvecklingen av deras bilar är totalt behovsstyrd. Det vill säga bilarna är anpassade efter kundernas behov och önskemål, med hänsyn till hur de använder den i det dagliga livet. Kunden ger sedan feedback och åsikter om vad de tycker och inte tycker, vilket sedan dokumenteras och analyseras, för att ta fram rätt bil till rätt pris. Allt detta fungerar sedan som anvisningar gällande vad som ska utvecklas och hur detta sedan ska prissättas.

De olika undersökningarna används främst i början av produktutvecklingsprocessen, då de försöker specificera vilken målgrupp de vill nå med den tänkta produkten. Dessutom är det av vikt att snabbt få in kunskap om vad kunden tycker om de nya produkterna för att vägleda både kvalitetsarbete och arbete med framtida bilprojekt. Utvecklingen av produkten är baserat på hur den potentiella kunden ska använda produkten, vilket sedan prisundersökningsmetoderna baseras på.

Det viktigaste för framgång vid lansering av nya produkter är produktens konkurrenskraft, menar Montonen. Det vill säga en kombination av varumärket, företagets DNA samt det företagsunika produktbudandet till kunderna är det avgörande vid prissättning av nya produkter på Volvo Personvagnar.

## 5. ANALYS

I detta kapitel ställs referensramen i relation till empirin. Analysen har sin utgångspunkt i en tabell med det övergripande empirimaterialet. Vidare ligger analysen till grund för våra slutsatser.

I tabell 5.1 sammanfattas vilka prissättningsstrategier fallföretagen använder samt vilka aspekter som påverkar valet av denna strategi. Tabellen visar även vilket tillvägagångssätt som företagen arbetar med samt vilka prisundersökningsmetoder som ligger till grund för att ta reda på vad marknaden tycker om företagets produkter och prissättning.

<i>Fallföretag</i>	Företag X	GGP Sweden AB	Sony Ericsson Mobile Communications AB	Volvo Personvagnar AB
<i>Utgångspunkter</i>				
<b>Prissättningsstrategi</b>	Konkurrentbaserad	Konkurrentbaserad	Kundvärdebaserad	Kundvärdebaserad
<b>Främsta aspekter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte med lansering; öka marknadsandelar kontra maximera vinst</li> <li>• Konkurrenters agerande</li> <li>• Betalningsvilja</li> <li>• Marknadsposition</li> <li>• Prissegment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte med lansering; pris kontra volym</li> <li>• Konkurrenters agerande</li> <li>• Betalningsvilja</li> <li>• Prissegment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte med lansering; utbud kontra efterfrågan</li> <li>• Kunders agerande</li> <li>• Betalningsvilja</li> <li>• Marknadsposition</li> <li>• Prissegment</li> <li>• Produktroll i portfölj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Syfte med lansering; pris kontra volym</li> <li>• Kunders agerande</li> <li>• Betalningsvilja</li> <li>• Marknadsposition</li> <li>• Prissegment</li> </ul>
<b>Tillvägagångssätt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppskatta målpris</li> <li>• Prisdifferentiering</li> <li>• Högt utgångspris</li> <li>• Karaktärisera kundvärderingar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppskatta målpris</li> <li>• Prisdifferentiering</li> <li>• Market skimming</li> <li>• Market penetration</li> <li>• Kostnadskontroll</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppskatta målpris</li> <li>• Prisdifferentiering</li> <li>• Market penetration</li> <li>• Skapa kundvärde</li> <li>• Portföljplanering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uppskatta målpris</li> <li>• Prisdifferentiering</li> <li>• Produkt-differentiering</li> <li>• Market skimming</li> <li>• Skapa kundvärde</li> </ul>
<b>Undersökningsmetod</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundundersökning</li> <li>• Produkttest av kund</li> <li>• Konkurrentpris-analys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundundersökning</li> <li>• Produkttest av kund</li> <li>• Konkurrentpris-analys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundundersökning</li> <li>• Produkttest av kund</li> <li>• Konkurrentpris-analys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundundersökning</li> <li>• Produkttest av kund</li> <li>• Konkurrentpris-analys</li> <li>• Kliniker</li> <li>• Fokusgrupper</li> </ul>

Tabell 5.1 Sammanställning av empiri  
(Källa: Egen).

## **5.1 Target pricing**

Gustafsson (1998) nämner att syftet med lansering av nya produkter vanligtvis handlar om att företaget vill öka sin lönsamhet. Vår studie visar att fallföretagens prissättning påverkas av vad de har för syfte med lanseringen. Samtliga fallföretags syfte med lanseringen är snarlika varandra och stämmer väl överens med Gustafssons (1998) tankar om att lönsamheten är det som är avgörande. Tillvägagångssätten för detta skiljer sig dock åt beroende på bland annat produktkategori, produktkvalitet, produktroll, produktens position på marknaden, olika utgångspris samt volymmål.

Target pricing tillämpas ofta vid produktutveckling (Ax et al., 2002) och samtliga respondenter tillämpar till viss del target pricing vid utveckling av nya produkter. Detta då fallföretagen fastställer målpriset redan innan de börjar utveckla produkten och att de utifrån detta målpris arbetar sig bakåt i produktutvecklingsprocessen. Detta för att i enlighet med Ax et al. (2002) inte utveckla en produkt som det inte finns någon efterfrågan på. Det visade sig också att de i detta skede vill identifiera kundbehov och uppskatta betalningsviljan. Detta stämmer väl överens med tidigare forskning av bland annat Ax et al. (2002), Ansari et al. (2003, vinter) och Ernst (2002) om att target pricing har fokus mot kunderna, för att få ett bra underlag till sin prissättning. Target pricing handlar också om att fokusera på perioden innan tillverkningen av produkten startar (Samuelsson, 2004) och samtliga fallföretag instämmer att det är viktigt att prissättningen kommer in i ett tidigt skede av produktutvecklingsprocessen för att få fram rätt målpris.

De svårigheter som är relaterade till target pricing handlar bland annat om att hitta rätt prissättning och försäljningsvolym till produkter som ännu inte existerar (Ax et al., 2002). Vår studie visar att fallföretagen upplever detta som ett problem gällande huruvida de varken vill sätta ett för lågt eller för högt utgångspris. Prissättningsstrategin kan dessutom påverkas av produktens nyhetsvärde på marknaden. Det vill säga ju mer ny en produkt anses vara, desto mindre priskänsliga är kunderna (Rochford & Wotruba, 2000). Två av fallföretagen upplever att deras produkter normalt sett inte är av sådan karaktär som har ett utpräglat nyhetsvärde, vilket kan föranledas av att de inte kan ha en alltför hög prissättning om det inte handlar om väldigt exklusiva produkter. En del av prissättningens utmaningar ligger också i att etablera det värde som produkten är tänkt att ge kunden för att vinna övertag gentemot konkurrenter (Rochford & Wotruba, 2000). Samtliga respondenter upplever också detta som en utmaning, det vill säga svårigheten att göra avvägningar mellan konkurrenternas agerande och vad kunderna tycker och tänker om priset och produkten.

## **5.2 Prissättning vid lansering av nya produkter**

Ax et al. (2002) menar att företag vid utveckling av nya produkter bör försöka utveckla sina produkter mot givna kostnadsmål, vilka sätts utifrån givna marknadsmål. Detta stämmer väl överens med hur de undersökta fallföretagen arbetar, det vill säga fallföretagen försöker beräkna sina kostnader med utgångspunkt från målpriset samt utifrån vad produkten är värd för kunderna. Ett av fallföretagen poängterar vidare att kostnadskontroll är viktigt för prissättningen. Fallföretagen betonar dock att kostnaderna inte är styrande för prissättningen, då kunderna inte ska behöva belastas med företagets kostnader. Kostnaden för att tillverka produkten med de önskade egenskaperna måste sedan vara lägre än det värdet kunderna erhåller av produkten (Ax et al., 2002), vilket samtliga fallföretag instämmer i trots att kostnaderna inte får bli styrande.

Företag som tillämpar konkurrentbaserad prissättning, har främst fokus på konkurrenternas prissättning och sin egen konkurrenssituation (Schäder, 2006). Två av fallföretagen anser sig arbeta utifrån den konkurrensbaserade prissättningsstrategin. Detta då de anser att konkurrenternas agerande bör vara styrande på grund av den hårda konkurrensen, vilket kräver att de måste anpassa priset efter detta. Vidare anser de att prissättningen beror på att produkterna finns på sådana marknader där det råder hård konkurrens med likvärdiga och jämförbara produkter, varpå det är viktigt att ständigt ta hänsyn till sina konkurrenter (Rochford & Wotruba, 2000). I grund och botten anser dock de båda fallföretagen att det är en självklarhet att det är kundernas betalningsvilja som slutligen är avgörande för prissättningen, men att det ändå är konkurrenterna som är mest styrande. I likhet med dessa två fallföretag anser de övriga fallföretagen att det är viktigt att bland annat studera konkurrensmässig teknologi, företagets image och produktens position samt konkurrenters agerande och prissättning. De menar att om det redan finns etablerade konkurrentprodukter påverkas prissättning, eftersom detta sätter en viss prisnivå, men de låter inte konkurrenterna vara det mest styrande. Dessa fallföretag menar att det alltid är kunders behov och deras betalningsvilja som är det mest avgörande.

För att kunna möta det konkurrenstryck som råder på marknaden kan ett tillvägagångssätt vara prisdifferentiering, detta innebär att företag försöker locka till ett visst kundbeteende, som både passar företagets behov och resurser samt kundernas behov. Tillämpar ett företag prisdifferentiering, måste de ha kunskap om och fokusera främst på kundens behov och beteende. För att prisdifferentiering ska fungera måste två förutsättningar uppfyllas; dels måste marknaden vara priskänslig och dels ska det vara möjligt att identifiera priskänsliga kundkategorier (Schäder, 2006). Fallföretagen arbetar i vissa avseenden med prisdifferentiering. Detta då de försöker anpassa prissättningen beroende på vilken målgrupp och prissegment som produkten riktar sig till, med hänsyn till priskänslighet. Ett alternativ till prisdifferentiering är produktdifferentiering som går ut på att företag skraddarsyr produkter utifrån kunders behov, preferenser och kostnadsram. Detta tillvägagångssätt kan användas på marknader med hård priskonkurrens, där det går ut på att kunder inte ska behöva betala för produktfunktioner som de inte anser tillför produktbjudandets värde (Schäder, 2006). Samtliga respondenter menar att de inte aktivt arbetar med denna metod, utan de menar att utveckling av produkter som är kundanpassade är en självklarhet. Ett av fallföretagen nämnde dock att de ibland låter kunden få specialerbjudanden eller gratis tillbehör för att få de att köpa produkten istället för konkurrenternas.

Market penetration innebär att företag försöker nå en så stor del av marknaden som möjligt, genom att företag går in med ett lågt pris för att stänga ute konkurrenter (Hart & Tzokas, 2000; Kotler et al., 2002). Market skimming är däremot en strategi som kan användas när ett företag lanserar en ny, unik produkt. Med denna strategi kan de sätta ett relativt högt pris för att locka kunder som är villiga att betala detta och därefter sänka priset för att attrahera fler kunder (Daly, 2002; Kotler et al., 2002; Schäder, 2006). Vår studie har visat att två av fallföretagen arbetar med market penetration och att två av fallföretagen arbetar med market skimming. Det har även visat sig att det som bland annat är avgörande av vilken metod de använder är produktkvalitet, att bli synliga på marknaden, marknadsposition i nuläget och hur stora de vill bli samt konkurrenskraft. Det visade sig dessutom att ett av dessa fallföretag kombinerar både market penetration och market skimming, vilket enligt Coopers (2001) forskning är möjligt att göra beroende på vad företaget vill uppnå.

Kundvärdebaserad prissättning är en strategi där målpriset baseras på det värde som kunderna erhåller av ett företags produkt (Daly, 2002; Kotler et al. 2002). Den empiriska studien visar

att två av fallföretagen arbetar med denna strategi. Detta för att de i överensstämmelse med bland annat Kotler et al. (2002), Daly (2002) samt Holden & Nagle (2002) anser att det värde som kunderna får av produkten och deras betalningsvillighet är det enda sättet att uppnå rätt målpris. De anser vidare att priset måste stämma överens med kunders uppfattade värde, varpå de i enlighet med Kotler et al. (2002) anser det viktigt att analysera kunders behov och värderingar. Detta för att kunderna ska känna att de får valuta för pengarna. De andra två fallföretagen anser att denna strategi inte är övervägande hos dem. De anser dock att det är viktigt att skapa kundvärde samt att produktens kvalitet ska stämma överens med priset för att få nöjda kunder. Vidare anser de bland annat att kundvärdet redan speglas i prissättningen och att de inte tar extra betalt för det. De visar även på vikten av att försöka få fram kundernas värderingar och försöka återspegla detta i produkterna.

Det finns fem huvudsakliga sätt att samla in primärdata på; observationer, fokusgrupper, enkätundersökningar, beteendedata samt experimentella undersökningar (Keller & Kotler, 2006). Andra prisundersökningar som är tillämpbara vid lansering av nya produkter kan bland annat vara TSP-metoden, den enkla och utvecklade Gabor-Granger metoden, PSM-metoden, BPTO-metoden, Conjoint-analyser samt Optionsmodellen (Kotri, 2006; Rosvall, 2000; Schäder, 2006; [1] och [2]).

Samtliga fallföretag använder sig kontinuerligt utav olika former av kundundersökningar för att ta reda på vad marknaden tycker om företagets produkter och varumärke, vad de värdesätter samt vad de är villiga att betala för produkten. Studien visar även att alla företag låter potentiella kunder testa produkterna i utbyte mot information om vad de tycker om produkten samt vad de tycker att den är värd. Vidare var det dessutom ett fallföretag som poängterade vikten av att arbeta nära kunderna i samband med produkttesterna. Ytterligare prisundersökningsmetoder som studien visar att fallföretagen använder är bland annat kartläggning av konkurrenternas priser och agerande. Det är vidare bara ett av fallföretagen som använder sig av fokusgrupper och så kallade kliniker som mäter köpsannolikheten vid olika prisnivåer, där det egna varumärket bland annat ställs gentemot konkurrerande produkter. Detta visar på att de använder sig av den utvecklade Gabor-Granger metoden, även om de inte använder den termen, vilken går ut på att företag med hjälp av denna metod kan mäta köpsannolikheten av en testad produkt i jämförelse med andra snarlika produkter (Schäder, 2006). Övriga prisundersökningsmetoder som nämnts ovan används således inte av de undersökta fallföretagen, trots att dessa enligt tidigare forskning är tillämpbara vid prissättning av nya produkter (Keller & Kotler, 2006; Kotri, 2006; Rosvall, 2000; Schäder, 2006; [1,] och [2]).

Slutligen har studien visat att den absolut viktigaste faktorn när det gäller prissättning, vid lansering av nya produkter, skiljer sig åt mellan fallföretagen. Respondent X menar att en förutsättning för att Företag X ska bli framgångsrik är att komma så nära kunden som möjligt för att få förståelse för kundens behov. Carlsson menar å andra sidan att det är avgörande, för GGP Sweden, att hitta rätt målpris från början som kan stå emot konkurrenter samt spegla det marknaden är beredd att betala. På Sony Ericsson är ledstjärnan att skapa attraktiva produkter, som är unika, till rätt pris. Det som är avgörande vid prissättning av nya produkter och dess framgång, menar Montonen, att det är produktens konkurrenskraft som är det viktigaste, det vill säga en kombination av varumärket, företagets DNA samt det företagsunika produkt-erbjudandet till kunderna. Vidare menar Montonen att det är av stor vikt att lansera rätt produkt-erbjudande vid rätt tidpunkt för att Volvo Personvagnar ska nå framgång.

## 6. SLUTSATS

---

*I detta kapitel diskuteras de slutsatser som framkommit utifrån problemställning, syfte och analys. Avslutningsvis ges dessutom förslag till fortsatt forskning inom vårt problemområde.*

---

### 6.1 Slutsatser

För vår studie har följande fokusområden varit de mest relevanta. Först och främst har vi haft för avsikt att försöka ta reda på vilken prissättningsstrategi som är mest använd hos de studerade fallföretagen. Vi ville dessutom försöka konstatera vilka aspekter som påverkade valet av använd strategi samt hur de arbetar inom ramen för detta. Slutligen ville vi ta reda på vilka undersökningsmetoder som är mest centrala för fallföretagen, med ändamålet att få fram rätt pris inom den använda prissättningsstrategin.

Genom att fokusera på dessa fokusområden anser vi oss ha kunna ta reda på hur prissättning sker vid lansering av nya produkter. Under uppsatsens gång har vi även lärt oss att det finns mer än ett sätt att arbeta med prissättning vid lansering av nya produkter. Vi har kommit fram till att prissättning, i enlighet med Gustafsson, (1998) och Hart & Tzokas (2000), är en viktig del vid lansering av nya produkter, då priset reflekterar produktens konkurrensposition och för kunder innebär det ett mått produktens kvalitet. Detta förstärktes genom att i det empiriska resultatet framkom att kundundersökningar som gjorts av ett fallföretag, visade på att priset är en av de absolut viktigaste faktorerna som är avgörande för kunders inköpsbeslut.

Vid val av lanseringspris bör företag ta hänsyn till en rad olika faktorer. Dessa kan bland annat inkludera kunder, det vill säga hur de uppfattar värde samt hur deras betalningsvilja ser ut. Det är också viktigt att produkterna anpassas efter de egenskaper som kunder efterfrågar. Detta så att produkterna kan säljas lönsamt till priser som möter kunders förväntningar, vilket är en rimlig förutsättning för att få en effektiv prissättning. Vi instämmer med att dessa faktorer påverkar valet av prissättningsstrategi, då samtliga fallföretag värderar detta som mycket viktigt.

Vidare anser vi i enlighet med Daly (2002) och Gustafsson (1998) att fallföretagen bör undersöka hur den nuvarande och framtida konkurrensen kan komma att se ut. Detta för att priset reflekterar en produkts konkurrensposition och dess kvalitet till kunderna, därför är rätt prissättningsstrategi en kritisk faktor vid lansering av nya produkter (Gustafsson, 1998; Hart & Tzokas, 2000) Vår studie visar på att fallföretagen arbetar i stor utsträckning med detta. Förutom dessa faktorer visade det sig även att fallföretagens marknadsposition och val av prissegment samt syfte med lansering spelar stor roll för deras prissättning.

Utifrån ovanstående diskussion anser vi, med utgångspunkt i det empiriska resultatet, att den kundvärdebaserade strategin är den mest använda av fallföretagen. Företag X och GGP Sweden anser dock att de arbetar med den konkurrentbaserade prissättningsstrategin. Vi finner emellertid att de utgår från kunderna minst lika mycket som de övriga två fallföretagen, vilka hävdade att de fokuserade på den kundvärdebaserade prissättningen. Varför Företag X och GGP Sweden menar att de utgår mestadels från konkurrenterna, kan enligt oss bero på att

de tycker det är problematiskt att kvantifiera kundvärdet. Det skulle också kunna bero på att de anser att kunder och leverantörer har för stark förhandlingsförmåga samt att det är deras makroekonomiska miljö som kan tvinga dem att inte avvika för mycket från de priser som satts av den övriga marknaden (Avlonitis & Indounas, 2006). Precis som det har presenterats i både empiri och analys tycker fallföretagen att det är oerhört viktigt att ha sina konkurrenter under kontroll. Vi menar dock att detta inte behöver innebära att de arbetar efter en konkurrentbaserad prissättning. Detta då den kundvärdebaserade prissättningsstrategin, i likhet med den konkurrentbaserade, lägger stor vikt på att veta vilka konkurrenter som finns, vad de har för marknadsbeteende, hur deras produkter ser ut samt på vilken prisnivå de befinner sig på (Schäder, 2006). Anledningarna till varför vi anser att de utgår från kundvärdet är bland annat för att de, i likhet med vad Daly (2002), Holden & Nagle (2002) samt Kotler et al. (2002) nämner, utgår från kundernas vilja att betala.

Studien visade dessutom att samtliga fallföretag på ett eller annat sätt baserar priset på det värde som kunderna erhåller av företagets produkter, vilket bland annat överensstämmer med Dalys (2002) forskning. Förutom detta pekar studien även på att fallföretagen använder kundvärdebaserad prissättning då de i enlighet med Kotlers et al. (2002) tankar utgår från ett målpris som baseras på kundernas inställning om värdet på fallföretagens produkter. Det vill säga att fallföretagen fastställer målpriset redan innan de börjar utveckla produkten och att de utifrån detta målpris arbetar sig bakåt i produktutvecklingsprocessen. Vidare ansåg samtliga fallföretag att kostnaderna inte var styrande vid prissättningen. Detta överensstämmer med att företag, enligt Rosvall (2000), dock ska vara uppmärksamma på att kostnadskontroll inte blir mindre viktigt, men att kostnaderna inte ska vara styrande vid kundvärdebaserad prissättning.

Förutom att fallföretagen i sitt tillvägagångssätt utgår från ett fastställt målpris utifrån kundernas betalningsvilja, har studien dessutom visat att några av fallföretagen arbetar med prisdifferentiering i viss utsträckning. Detta då de försöker anpassa prissättningen beroende på vilken målgrupp och prissegment som produkten riktar sig till, med hänsyn till priskänslighet (Schäder, 2006). Vi anser i likhet med Schäder (2006) att fallföretagen delar upp marknaden på ett sätt som gör det möjligt att utnyttja de olika kundsegmentens behov och beteenden, som ska kunna gynna både fallföretaget och kunderna.

Vidare anser vi att tre av fallföretagen, beroende på deras syfte med lanseringen, använder antingen market penetration och market skimming. Det visade sig att Sony Ericsson i nuläget försöker vinna marknadsandelar varpå market penetration kan användas för att nå en så stor del av marknaden som möjligt, genom att de går in på marknaden med ett något lägre pris för att vinna fler kunder (Hart & Tzokas, 2000; Kotler et al., 2002). Det visade sig även att GGP Sweden, i kombination med market skimming, ibland använde market penetration för att bli synlig på marknaden. Vidare visade vår studie att Volvo Personvagnar ibland använder sig utav market skimming vid lansering av nya produkter. Detta för att få ut så mycket som möjligt av marknaden genom att locka kunder som är villiga att betala detta (Daly, 2002; Kotler et al., 2002; Schäder, 2006). Vi är emellertid lite förundrade över att market skimming inte var mer utbredd då fallföretagen säljer produkter, som enligt vår mening vissa personer är villiga att betala ett högt pris för. Vi är dock medvetna om att avgörande orsaker till detta, vilket framkommit i det empiriska resultatet, kan vara huruvida de vill bli mer synliga på marknaden, vilken marknadsposition de har i nuläget, hur stora de vill bli, deras konkurrenskraft samt vilken produktkvalitet det handlar om.

När det gäller undersökningar för att få fram rätt pris, såg vi att kundundersökningar i kombination med att låta potentiella kunder testa produkterna samt konkurrentkartläggning

var de övervägande metoderna hos fallföretagen. Vi är förvånade över att inte något av fallföretagen använder sig av exempelvis TSP-metoden, PSM-metoden, Conjoint-analyser och Gabor-Granger metoderna, vilka är särskilt tillämpbara vid prissättning av nya produkter. Detta med undantag från Volvo Personvagnar, då vi anser att de i viss utsträckning arbetar med den utvecklade Gabor-Granger metoden, via de så kallade klinikerna. Det är dessutom också enbart Volvo Personvagnar som använder sig av fokusgrupper.

Studien på fallföretagen har med andra ord visat att prissättning vid lansering av nya produkter sker med utgångspunkt i den kundvärdebaserade prissättningsstrategin. Detta då vi anser att den övervägande aspekten vid fastställande av målpris är kunders behov och betalningsvillighet, vilket kan erhållas med utgångspunkt från framförallt kundundersökningar och produkttester.

## **6.2 Förslag till fortsatta studier**

Efter att ha studerat vårt problemområde och kommit fram till våra slutsatser, har det getts möjligheter till vidare studier. Förslag till fortsatt forskning skulle kunna vara att undersöka fler företag inom andra industrier, med en annan metodansats. Ett annat intressant förslag till vidare forskning skulle även kunna vara att mer djupgående utreda de problem som kan uppstå vid prissättning av nya produkter och varför de uppstår. När vi sökte material till referensramen fann vi en mängd litteratur och forskning som innehöll andra intressanta metoder som vi inte använt oss utav, men som vid en annan problemställning gällande prissättning hade varit tillämpbara.



## REFERENSER

### **Primära källor**

#### **Respondenter – Personlig kommunikation**

##### **Företag X**

**Respondent X** *Produktkategorichef*  
• 2007-02-28 Kl. 14.00-14.50

##### **GGP Sweden AB**

**Nils-Inge Carlsson** *Ansvarig för prognoser och kalkyler*  
• 2007-03-08 Kl. 10.00-11.00

##### **Sony Ericsson Mobile Communications AB**

**Ola Möllerström** *Senior manager, Product planning*  
• 2007-03-12 Kl. 10.00-10.50

##### **Volvo Personvagnar AB**

**Martin Montonen** *Senior price manager*  
• 2007-03-12 Kl. 14.00-16.00

### **Sekundära källor**

#### **Litteratur**

Ax, C., Johansson, C. & Kullvén, H. (2002). *Den nya ekonomistyrningen*. Malmö: Liber Ekonomi

Cooper, R.G. (2001). *Winning at New Products - Accelerating the Process from Idea to Launch*. New York: Perseus Publishing.

Daly, J.L. (2002). *Pricing for profitability*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Gustafsson, L. (1998). *Lyckad lansering – om utveckling och introduktion av nya produkter*. Jönköping: Industrilitteratur

Holden, R.K. & Nagle, T.T. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. New Jersey: Prentice Hall

Jacobsen, D.I. (2002). *Vad, Hur och Varför?*. Lund: Studentlitteratur

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (2002). *Principles of Marketing*. New Jersey: Prentice Hall

Kotler, P & Keller, K.I. (2006). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur

Rosvall, L. & Rosvall, K. (2000). *Prissättning efter kundvärde – ett paradigmskifte i modern affärsutveckling*. Uddevalla: Industrilitteratur

Samuelsson, L. (2004). *Controllerhandboken*. Uppsala: Industrilitteratur AB

Schäder, G. (2006). *Prissättning*. Halmstad: Bonnier Utbildning

Svenning, C. (1997). *Metodboken*. Lund: Lorentz Förlag

## Artiklar

Ansari, S., Kim, W. & Swenson, D. (2003, vinter). Best practices in Target Costing. *Management accounting Quarterly*. Vol. 4, No. 2. s. 12-17.

Avlonitis, G. & Indounas, K. (2006, 15 mars). How are prices set? An exploratory investigation in the Greek services sector. *Journal of Product & Brand Management*. Vol. 15, No. 2 s. 203 - 213.

Ernst, H. (2002, mars). Success factors of new product development: a review of the empirical literature. *International Journal of Management Review*. Vol. 4, No. 1, s. 1-40.

Gagne, M.L. & Discenza, R. (1995). Target costing. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 10, No. 1. s. 16-22.

Hart, S. & Tzokas, N. (2000). New product launch “mix” in growth and mature product markets. *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 7, No. 5. s. 389-405.

Kotri, A. (2006). Analysing Customer Value Using Conjoint Analysis: The example of a packaging company. *University of Tartu - Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series*. No. 46. s. 3-33.

Laseter, T.M. (1998, 12 mars). The ins and outs of target costing. *Purchasing*. Vol. 124, No. 3. s. 22-25.

McCullough, D. (2002, sommar). A User's Guide to Conjoint Analysis. *Marketing Research*. Vol. 14, No. 2. s. 18-23.

Prasad, B. (1997). Analysis of pricing strategies for new product introduction. *Pricing Strategy and Practice*. Vol. 5, No. 4. s. 132 - 141

Rochford, L. & Wotruba, T.R. (2000). New product pricing strategy and the sales environment: an exploratory study. *The Marketing Management Journal*. Vol. 10, No. 2. s. 101-111.

## Internet

- [1] Vidinur.Com – Market Research & Updates. Uppladdad 18 februari, 2007, från <http://vidinur.com/2006/07/22/pricing-study-gabor-granger/>
- [2] Dobney.com. Uppladdad 18 februari, 2007, från [http://www.dobney.com/Research/pricing\\_research.htm](http://www.dobney.com/Research/pricing_research.htm)
- [3] Dobney.com. Uppladdad 18 februari, 2007, från [http://www.dobney.com/Research/Brand\\_equity\\_research.htm](http://www.dobney.com/Research/Brand_equity_research.htm)
- [4] Karlstad universitet. Uppladdad 18 februari, 2007, från [http://kau.se/pressrum/pressmeddelande.lasso?artikel\\_id=1247](http://kau.se/pressrum/pressmeddelande.lasso?artikel_id=1247)
- [5] Stiga. Uppladdad 15 februari, 2007, från <http://www.stiga.se>
- [6] Affärsdata – Företagsfakta; Företag X, GGP Sweden AB, Sony Ericsson Mobile Communications AB och Volvo Personvagnar AB. Uppladdad 15 februari, 2007, från <http://www.ad.se>
- [7] Wikipedia. Uppladdad 22 februari, 2007, från [http://sv.wikipedia.org/wiki/Sony\\_Ericsson](http://sv.wikipedia.org/wiki/Sony_Ericsson)
- [8] Sony Ericsson. Uppladdad 22 februari, 2007, från <http://www.sonyericsson.com>
- [9] Volvo Cars. Uppladdad 14 februari, 2007, från <http://www.volvocars.se>
- [10] Wikipedia. Uppladdad 27 februari, 2007, från <http://sv.wikipedia.org/wiki/Volvo>

## INTERVJUGUIDE

1. Berätta lite om dig själv, samt vilken befattning och roll du har på företaget?
2. Hur ser företaget ut idag gällande vision, mission samt vilka kärnvärden som finns?

### **Target Pricing**

3. Vad har ni för syfte och vad vill ni uppnå med att finna rätt pris?
4. Vad finns det för svårigheter och problematiska inslag vid prissättningen?
5. Har ni tydliga kortsiktiga samt långsiktiga mål för prissättning?
6. När kommer prissättning in i produktutvecklingsprocessen?

### **Prissättning vid lansering av nya produkter**

7. Hur viktigt är prissättning för Er vid lanseringar av nya produkter?
8. Hur påverkas prissättningen av Er avsikt med lanseringen?
9. Vad anser ni är det viktigaste när ni sätter priset, det vill säga vilka faktorer är viktiga vid prissättningen? Hur påverkar detta prissättningen?
10. Hur går ni tillväga för att komma fram till ett pris på nya produkter, vilka strategier arbetar ni efter?
11. Hur ser prissättningen ut över tiden, det vill säga över produktens livscykel?

### **Prissättningsstrategier**

#### **Kostnadsbaserad prissättning**

12. Hur viktig del av prissättningen är kostnadsstrukturen? Varför och på vilket sätt?
13. Hur gör ni för att etablera konkreta och synliga kostnadsmål för Era produkter?

#### **Konkurrentbaserad prissättning**

14. Hur gör ni för att möta det konkurrenstryck som råder på marknaden idag när det gäller prissättning?
15. Hur påverkas Er prissättning av att det redan finns etablerade konkurrentprodukter vid lansering?
16. Arbetar ni med prisdifferentiering eller produktdifferentiering? Om ja, varför och på vilket sätt?
17. Arbetar ni med market penetration eller market skimming? Om ja, varför och på vilket sätt?

#### **Kundvärdebaserad prissättning**

18. Hur viktig del av prissättningen är värdeskapande för kunder och hur definierar ni kundvärde? Varför är det viktigt och på vilket sätt påverkar det prissättningen?
19. Hur påverkas Er prissättning av kunders köpbeteende, behov, erfarenheter, värderingar samt ekonomiska ställning? Hur tar ni reda på detta?

### **Prisundersökningsmetoder**

20. Använder ni någon speciell undersökningsmetod för att få fram vad marknaden tycker och hur påverkar det prissättningen? Vad har ni för syfte med detta?
21. När i produktutvecklingsprocessen använder ni Er av olika undersökningar?