

# Prissättning och prismodeller

Alf Westelius and Mathias Cöster

## Book Chapter

N.B.: When citing this work, cite the original publication:

Westelius, A., Cöster, M., (2018), Prissättning och prismodeller, ingår i:  
*Controllerhandboken*, Eds Fredrik Nilsson, Nils-Göran Olve, 2018, pp. 318-342.  
ISBN: 978-91-47-12701-6. Liber

Copyright: Liber

The self-archived preprint version of this chapter is available at Linköping University Institutional Repository (DiVA):

<http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:liu:diva-151575>



## 11 Prissättning och prismodeller

Alf Westelius och Mathias Cöster

### 11.1 Inledning – exempel på prissättningens betydelse

Organisationers prissättning påverkar mer än bara deras intäkter och kostnader. Den påverkar också relationerna till såväl kunder som leverantörer – och ibland även de interna relationerna (exempel på det återfinns i kapitel 12). I och med att prissättningen speglar och befäster dessa relationer, är den en del av organisationers styrning. Den här strategiska betydelsen av prissättning är det dock många organisationer som bortser från. Prissättning reduceras ofta till en fråga om prisnivå (høgt eller lågt pris) eller om värde för kunderna och deras betalningsvilja.

Prismodeller är ett koncept för att fördjupa analysen av hur prissättning strategiskt påverkar organisationer. Ordet har på senare år börjat användas även i media, särskilt när företag uppfattas ta betalt på ett okonventionellt vis. I definitionen av prismodeller utgår vi i det här kapitlet från Olve et al. (2013, s. 11) som skriver: "En prismodell gäller för en viss affär. Den beskriver just den uppgörelsen: vad ingår, och vad styr betalningen." Prissättningen påverkar både säljares och köparens beteende. I det här sammanhanget har controllern en roll att spela genom att hjälpa till att förstå effekterna av existerande prismodeller och på vilket sätt organisationen kan utveckla nya.

Med detta som utgångspunkt beskriver vi i det här kapitlet betydelsen av strategiskt förankrad prissättning. Vi gör det genom att i avsnitt 11.2 ge tre exempel på innovativa prismodeller som påverkar såväl värdeerbjudande som affärsmodeller. Därefter beskriver vi i avsnitt 11.3 kontexten för prismodeller, genom att sätta dem i relation till ett företags affärsmodell och dess affärsökologi. Avslutningsvis diskuterar vi i avsnitt 11.4 på vilket sätt analys av prismodeller kan vara ett användbart verktyg i controllerarbetet.

### 11.2 Exempel på prissättningens betydelse

Här följer några exempel som illustrerar vad prismodeller kan vara och tänkbara konsekvenser de kan ha. Exempelen lyfter fram hur förändringar av prismodeller, från det som är gängse för den aktuella typen av verksamhet, till något avvikande eller till och med unikt, kan påverka den prissättande organisationen och dess omgivning.

#### 11.2.1 Bil – från ägande till privatleasing

Traditionellt har det funnits två huvudsakliga former att inneha bil. Antingen äger man den, vilket innebär att man kan nyttja bilen i princip i all evighet (även om bilen i praktiken har en begränsad livslängd). Eller så tecknar man leasingavtal då man behöver den i tjänsten. Ett sådant avtal innebär att man förmånsbeskattas för den tid man använder bilen privat. Därutöver kan man också för kortare tid hyra bil hos biluthyrare. I ett sådant hyresavtal specificeras hur lång tid bilen kan nyttjas och vad som ingår, t.ex. antal kilometer som man tillåts köra. Ytterligare en form utan eget ägande är bilpooler. Man abonnerar då typiskt sett på rätten att vid behov få utnyttja poolens bilar, även för riktigt korta låneperioder, och betalar vanligen en månadsavgift

för möjligheten plus en avgift för faktiskt utnyttjande. Poolerna kan vara lokala eller omfatta många tätorter. De finns både som privata föreningar och som företag, ibland med koppling till en viss biltillverkare.

Sedan ett antal år tillbaka marknadsför de etablerade bilmärkena och deras återförsäljare aktivt ytterligare ett alternativ, så kallad privatleasing. Den formen har tidigare inte alls varit lika etablerad i Sverige som i många andra länder. Till en fast månadskostnad ges en privatperson rätt att nyttja en nyregistrerad bil och i leasingavtalet specificeras vad som ingår. Vanligt är en körsträcka på 1 000–1 500 mil per år, tillgång till bilen i 36 månader och därutöver service, försäkring samt sommar- och vinterhjul.

Att leasa i stället för att äga en bil är ett exempel på hur en förändrad prismodell snabbt kan få ett stort genomslag i en bransch. När BMW i Sverige våren 2012 lanserade ett paket baserat på deras Mini Cooper, följde inom kort övriga etablerade biltillverkare efter med olika leasingerbjudanden. På några år har privatleasing fått stort genomslag här och står numera för uppåt en fjärdedel av nybilsregistreringarna. Det är också ett exempel på hur prismodeller påverkar affärsmodeller – eller realiserar ändringar i affärsmodeller – genom att de bl.a. utvecklar värdeerbjudanden. I fallet privatleasing är värdeerbjudandet en bekymmersfri tillgång till en bil under tre år till en fast månadskostnad och sedan eventuellt teckna nytt avtal eller köpa bilen till ett från början fastställt pris. Erbjudandet signalerar en riskdelning mellan biltillverkaren och kunden, där den normalaktsamma kunden som någorlunda kan uppskatta sin körsträcka inte behöver ta ställning till beslut om försäkring, service och värdeminskning (onormalt slitage och överskridande av kontraktets körsträcka debiteras extra.) Vidare fångar prismodellen upp nya kundsegment som annars inte skulle köpa nytillverkad bil.

Mer osäkert är dock hur prismodellen kommer att påverka affärsmodeller för försäljning av begagnade bilar. Om utbudet av bilar som är tre år gamla, har gått ca 3 000 mil och är fullservade ökar kraftigt, finns kanske risk för prisfall för begagnade bilar som normalt är kraftigt efterfrågade. Bilföretagens högmarginalsegment med reservdelar via märkesverkstäder skulle också kunna bli lidande om det blir ovanligt att privatpersoner äger bilar under de inledande åren, där servicegarantin är utformad för att vänja dem vid märkesverkstadsservice. Men redan utan svar på vilka de dynamiska effekterna blir på sikt, kan vi konstatera att förändringar i prismodeller har fått strategisk påverkan på en hel bransch i Sverige.

### ***11.2.2 Försäkring – betala för din verkliga risk***

Den traditionella prismodellen för försäkringar som riktar sig till privatpersoner är en fast årlig avgift som eventuellt delas upp i månadspremier. Prisnivån på premien baseras på historisk information om försäkringsbolagets samtliga kunder. Vad gäller bilförsäkring påverkas den av var du bor; storstad innebär t.ex. större risk, vilket genererar högre premie. Ålder för den som tecknar försäkringen påverkar också. Yngre förare innebär större sannolikhet att något händer och därmed högre premie. Att den här prissättningen bygger på information om vad som har hänt brukar betonas när premier höjs. "Under de senaste åren har x-incidenterna ökat och därför ser vi (försäkringsbolaget) oss tvungna att höja y-premien."

I det digitaliserade samhället har dock försäkringsbranschen möjlighet att använda sig av realtidsinformation på individnivå för att bestämma pris på försäkringspremier. Det förekommer än så länge i relativt begränsad omfattning, men möjligheterna ökar efterhand som prylar och människor strömmar information över allt snabbare (trådlösa) nätverk. Ett aktuellt exempel är Paydrive. De erbjuder privatbilister en skraddarsydd premie baserad på körvanor. Ju mindre och lugnare man kör, desto lägre försäkringspremie. Den tekniska lösningen är en dosa som kopplas till bilens informationssystem, vilken kontinuerligt skickar information om körningen till försäkringsbolaget. Prismodellen är dock inte helt rörlig, utan delas in i tre klasser: lugn, medel och tuff; den sistnämnda har högst månadspremie. Därutöver saknas såväl bindnings- som uppsägningstid, något som annars är standard i försäkringsbranschen.

Den här typen av rörlig prismodell som bygger på realtidsinformation möjliggör förändringar av försäkringbolags affärsmodell på flera sätt. Värdeerbjudandet som riktas till kunderna förändras. Bland annat hävdar Paydrive att de gör bilförsäkring rättvis, eftersom de påstår att 7 av 10 traditionella försäkringsskunder betalar för mycket; en minoritet av försäkringstagarna står för en majoritet av skadekostnaderna. (Oavsett det faktiska saktäget, förmedlar ett sådant påstående en känsla av att man nog i allmänhet har att tjäna på att gå över till deras prismodell.) Utöver värdeerbjudandet påverkas också affärsmodellen genom att Paydrive får tillgång till en mycket värdefull resurs i form av en stor mängd kördata som kan identifieras ner på individnivå. Det skapar analysmöjligheter som ett försäkringsbolag med "vanlig" kunddata inte kan utforma. Till exempel: Hur kör män i åldern 20–27 i Storstockholm när det är soligt väder och temperaturen överstiger 10 grader? Den typen av dataanalys är värdefull för att ytterligare utveckla försäkringsbolagets affärs- och prismodeller. Men den skulle också kunna utgöra en produkt i sig som kan erbjudas andra intressenter inom försäkringsbranschen. Eller varför inte Vägverket som kan ha nytta av sådan data när de planerar för underhåll och nybyggnation. Paydrive påstår i dagsläget att insamlad data endast kommer att användas för att kunna ge rättvisa försäkringspremier, men med tanke på det potentiella värdet kan detta ställningstagande komma att omprövas – och då kanske även leda till ytterligare ändrade prismodeller.<sup>1</sup>

### **11.2.3 Ekonomikonsultation – till fast pris**

En traditionell prismodell för konsultbranschen är den rörliga timdebiteringen. Det gäller bl.a. för konsulter inom redovisningsbranschen. Redovisnings- och revisionsbyråer fakturerar ofta utifrån det antal timmar som konsulterna lagt på uppdraget, som t.ex. kan utgöras av att sammanställa bokföring, årsbokslut och deklaration. En fördel för konsultföretaget är att man ganska enkelt kan säkerställa att de anställda konsulterna bidrar till sin egen kostnadstäckning. Det görs bl.a. genom att man följer upp debiteringsgrad, dvs. hur stor andel av totalt antal arbetade timmar som faktureras till kund. En annan fördel för säljaren är att konsultföretaget självt beslutar hur många timmar som ska faktureras, och man är säker på att få kostnadstäckning så länge kunden accepterar omfattningen. Men som alltid, löper säljaren risken att kunden uppfattar sig kunna få bättre erbjudanden från andra aktörer och börjar förhandla eller byter byrå.

---

<sup>1</sup> Kapitel 20 behandlar information som strategisk resurs.

För kunden som köper tjänsten leder det till att tjänsterna har låg transparens. Hur vet man att det är en korrekt redovisning av antalet timmar? Hur nödvändigt har det varit att lägga den tid som lagts? Vad har det varit för effektivitet i arbetsinsatserna? Oftast är det svårt eller omöjligt att kontrollera och eftersom prismodellerna många gånger är samma bland aktörerna i branschen, kan det vara utmanande att fastställa skillnader mellan olika leverantörer. Men även för byråerna inom redovisnings- och revisionsbranschen kan debitering per timme vara problematisk för styrningen av organisationen. I en bransch som påverkas kraftigt av digitaliseringen, har man konstaterat att mycket av det traditionella arbetet med att sammanställa t.ex. bokföring och årsbokslut i hög grad kan vara på väg att automatiseras (se t.ex. FAR 2016). Inom branschen finns det förespråkare för att försöka ändra konsulternas yrkesroll till ett större fokus på förtroendeskapande och strategiskt inriktad rådgivning. Det passar en klassisk timdebitering dåligt för, eftersom långsiktiga och förtroliga samarbeten rimligen gynnas av riskdelning.

En ökad automatisering av arbetsmoment påverkar även utförarens kostnadsstruktur. Manuell granskning ger kostnader för utföraren som är proportionella mot granskningsvolymen. Men automatiserad granskning förutsätter att man bygger system som kan genomföra granskning. Kostnaden för att ta fram system kommer att vara fast oavsett hur mycket systemet sedan används. Vid automatiserad granskning förloras därför kopplingen mellan timdebitering eller transaktionsvolymbaserat pris och kostnadsstrukturen för granskningen. Men om arbetet bara delvis kan automatiseras kvarstår en personalbaserad koppling till transaktionsvolym. Detta skulle kunna komma att avspeglas i de prismodeller som används.

I samband med digitaliseringen har det därför börjat dyka upp revisions- och redovisningsbyråer som erbjuder alternativa prismodeller. Dooer, t.ex., erbjuder bokföringstjänster (löpande bokföring, bokslut och deklaration) till fast pris per månad. Nivån bestäms av det köpande företags omsättning i intervaller om en miljon kronor. Byrån är helt och hållet webbaserad och som kund skannar man de kvitton som utgör verifikationsunderlag med hjälp av t.ex. den app som är kopplad till tjänsten. Prisnivån är låg i förhållande till traditionella redovisningsbyråers. Vad de *inte* erbjuder är rådgivning och revision. För ett mindre företag med varierande omsättning och utan revisionsplikt (de som utgör ca 99 % av de registrerade företagen i Sverige) kan det här vara ett konkurrenskraftigt erbjudande, eftersom månadskostnaden med fast pris gör att köparen i förväg kan fastställa kostnaden för ekonomiadministration. Det gör att den inte blir en oväntat hög utgift, så länge den håller sig inom kontraktets ramar. En annan byrå är Wint, som var tidigare än Dooer med att erbjuda ekonomiadministration till fast månadskostnad, i Wints fall baserad på transaktionsvolym. Tjänsteutbudet är bredare, men om kunden behöver manuella insatser gäller timpris igen. Oavsett utförare signalerar det fasta priset förutsägbarhet och trygghet. Budskapet till kunden är att så länge du agerar i överensstämmelse med vårt avtal, kommer vi inte att leverera överraskande höga fakturor. Fast pris skulle också i detta fall kunna överensstämma med marknadsföringslitteraturens omhuldade idé att pris ska sättas efter erbjudandets värde för kunden. Om redovisning och revision främst ses som en garant för ordning och reda med den periodiska rapporten som ett påtagligt tecken, eller ses som ett intyg på att kundföretaget sköter sig, skulle ett fast pris bättre än ett transaktionsvolymrörigt kunna spegla värdet av denna garanti eller detta intyg. Om det primära värdet av redovisningen i stället uppfattas vara att byråns tjänster frigör arbetstid som kan

användas till annat än redovisningsarbete, speglar ett volymrörligt pris bättre värdet än vad ett fast gör.

#### *11.2.4 Exempen som illustrationer av prismodeller*

De tre exemplen ovan illustrerar på olika sätt hur en förändring av prismodeller kan påverka företags affärsmodeller och kanske till och med den affärsekologi de befinner sig i. Privatleasing av bilar, som har förekommit i Sverige tidigare och som är etablerad i andra länder, blev snabbt en standard i den svenska delen av ekologin för nybilsförsäljning. Samma digitala teknik som används för att utveckla prismodeller för försäkringar kan bidra till att utveckla affärsmodellen genom nya värdeerbjudanden om dataanalys – om försäkringsbolagen vill och kunderna accepterar det. Och ett fast pris för redovisningstjänster signalerar riskdelning och förtroende i en bransch vars traditionella prismodeller ibland riskerar att bidra till motsatsen.

I alla exempel behöver bedömning av prismodellerna vila på rimliga antaganden och analys av tillgängliga data. Och modellen behöver också vara sund ur såväl kund- som säljarperspektiv om den ska kunna bestå. Ska bilen lönsamt kunna leasas ut i några år istället för att säljas krävs kalkyler avseende troliga kostnadsnivåer för det som ingår i erbjudandet och pricksäkra uppskattningar om rimligt restvärde. Restvärdet på en tre år gammal bil som gått en viss sträcka kan tyckas enkelt att fastställa – det har ju länge sålts begagnade bilar i stor omfattning. Men som vi noterade ovan kan en kraftig ökning av leasing leda till att prisbildningen för treåriga bilar rubbas. Service kan tänkas vara mer förutsägbart, utifrån erfarenheter inhämtade via märkesverkstäder, eftersom fleråriga servicegarantier är vanliga även vid traditionell bilförsäljning. Analys av konsekvenserna av prismodellsförändringen kommer att kräva antaganden och uppföljning – både beträffande den specifika produkten och beträffande dynamiska effekter bland substitut och över tid. I de diskussionerna kan den analytiskt erfarna controllern vara en viktig part.

Försäkring utifrån körstil flyttar analysarbetet inom försäkringsbolag – från aktuarier, som arbetar med populationsdata och sannolikhetskalkyler, till mer klassiskt controllerarbete, med utfallsdata på individnivå som fångar handlingar, i form av förarbete, och konsekvenser, i form av försäkringsfall. Försäkringsanalysen får därigenom fler paralleller med t.ex. produktionsanalys.

Redovisningsbyråexemplen väcker också frågor om matchning mellan kostnadsstrukturer kontra strategiska satsningar på obalanser. Ska prissättningslogiken så långt det är möjligt följa kostnadsstrukturen, eller finns det goda skäl att låta en kostnads massa som huvudsakligen består av systeminvesteringar möta en volymrörlig prismodell för kunderbjudandet, i förhoppningen att ett volymrörligt pris ter sig rimligt för kunden även när totalsumman blir större än vad leverantören hade vågat begära som fast kostnad? Eller ska ett fast utpris även inkludera vissa manuella tjänsteinslag, utifrån den strategiska vadhållningen att utnyttjandet av dessa arbetsinsatser inte blir större än att lönsamheten blir tillfredsställande? Återigen kan den analytiskt sinnade controllern vara en viktig dialogpart i utforskandet av antaganden och konsekvenser.

Hur en organisation prissätter sina produkter, och vilka prismodeller inköp bygger på, spelar med andra ord en viktig strategisk roll. Ofta överlåter man dock i organisationer beslut om prismodeller till olika funktioner, t.ex. en marknadsavdelning och en

inköpsavdelning. Därmed tenderar det att reduceras till en operativ fråga om prisnivåer. I det här kapitlet argumenterar vi, som vi nämnde inledningsvis, för att strategisk förankring av prismodeller snarare är en ledningsfråga som bör integreras i strategiska analyser och beslut. Därmed blir det också en fråga som berör kontrollern, vilket vi indikerat ovan. Även i avsnitt 11.3 återkommer vi löpande till hur kontrollern kan använda sig av prismodellanalys, och i avsnitt 11.4 sätter vi kontrollerns roll i förgrunden. Men först ska vi i nästa avsnitt introducera en analysmodell för strategiskt förankrad prissättning.

### 11.3 Prismodeller, affärsmodeller och affärsekologier – en analytisk treenighet

Att definiera affärsstrategier är de flesta organisationer ganska kapabla till och det finns många föreslagna modeller (se kapitel 14). Däremot är det ofta svårare att få affärsstrategin att ta steget från att vara en skrivbordsprodukt till att fullt ut tillämpas och bidra till konkurrenskraft. Inte minst gäller det organisationens prissättning, som är en väsentlig del i strategirealisering. Strategiskt förankrad prissättning bör göras i relation till vad som sker i omvärlden och vara genomtänkt i förhållande till den eller de affärsmodeller organisationen försöker tillämpa. Det är därför lämpligt att göra en analys av organisationens prissättning i tre steg.

- *Affärsekologi:* I första steget handlar det om att sätta det värdeerbjudande som ska prissättas i ett omvärldsperspektiv. För att fånga dynamiken i omvärlden kartläggs därför värdeerbjudandets affärsekologi, med fokus på de aktörer som direkt och indirekt påverkar det och trender och utvecklingar som kan komma att påverka det. Relationer, inte bara aktörer och trender, är viktiga att fånga. En poäng är att se bortom de närmaste och mest uppenbara omvärldskopplingarna.
- *Affärsmodell:* Nästa steg går ut på att närmare fastställa hur värdeerbjudandet ska tas fram och levereras på ett finansiellt framgångsrikt och därmed livskraftigt sätt i den aktuella affärsekologin. Detta steg innebär att man identifierar affärsmodellen runt värdeerbjudandet.
- *Prismodell:* Det tredje och sista steget är att specifikt identifiera vilka prismodeller som kan vara aktuella i affärsmodellen. Ett led i det är att studera vilka prismodeller som redan tillämpas i affärsekologin och hur de egna prismodellerna relaterar till dem. Utifrån det kan man analysera hur prismodellerna kan utvecklas och vilka konsekvenser det får för såväl affärsmodell och värdeerbjudande som relationerna i den aktuella affärsekologin.

Stegen kan liknas vid att studera en affärsverksamhet genom ett mikroskop med tre objektiv. Vid lägsta upplösningen kan vi urskilja affärsstrategi och företagets omgivning. När vi byter objektiv skönjer vi flera detaljer i dess affärsstrategi, som affärsmodellens värdeerbjudande, kundsegment och nyckelaktiviteter. Genom att byta objektiv ännu en gång ger det oss möjligheter att studera ytterligare detaljer i de prismodeller som bäst realiserar affärsmodellen.

Vidare i avsnittet utvecklar vi beskrivningen av koncepten affärsekologi, affärsmodell och prismodell<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> För en mer ingående beskrivning, se t.ex. Olve, Cöster, Iveroth, Petri & Westelius (2013) samt Ax, Cöster, Iveroth (2016).



### 11.3.1 Affärsekologi

I alla organisationer behöver man en uppfattning av vad som sker i omvärlden. Branschbegreppet har varit ett sätt att fånga den aktuella omvärlden – med konkurrenter, samarbetsparter och kunder. I inledningen av kapitlet illustrerades det genom tre branscher: nybilsförsäljning, försäkringar och redovisning. Men bransch är inte längre ett tillförlitligt sätt att fånga omvärlden. Exempelen pekar på branschglidningar och konvergens. Det finns också aktörer som systematiskt ger sig in i nya branscher – t.ex. Apple som företag eller Musk som entreprenör – och koncept på olika nivåer lanseras och påverkar många olika typer av verksamheter (tjänstefiering, köpa-sälj-modeller, nyliberalism och appar). Därför blir behovet av en bredare och dynamisk omvärldsspaning allt större. Vi väljer att kalla det för att utforska sin affärsekologi, eftersom vi ser omgivningen och de aktörer som verkar i den som någonting dynamiskt. Aktörer och aktörsklasser kan växa eller krympa, tillkomma eller försvinna. Exempel på aktörer som försvunnit i kapitlets inledande branschillustrationer är Saab automobil (konkurs p.g.a. otillräcklig försäljning, stor aktör på svenska marknaden i flera decennier); Wasa försäkringar (fusion och uppköp – bildades utifrån fyra försäkringsbolag under 1980-talet. Bara ett decennium senare köptes det i sin tur upp av Länsförsäkringar); Arthur Andersen (nedläggning – globalt ledande företag inom revisionsbranschen som gav upp sin revisionslicens och sålde de delar som gick att sälja efter att ha fällts för brottsligt agerande i Enronskandalen av amerikanska myndigheter).

En annan form av dynamik man kan vilja fånga i utforskandet av affärsekologin är samspel: partnerskap och samarbeten där aktörerna medvetet samspelar, och indirekta, där jag påverkas av andra – eller vice versa – utan att vi direkt och medvetet samverkar eller konkurrerar. Exempel på indirekta samspel är att digitalisering av tjänster kan påverka efterfrågan på brev- och paketförmedling; utformning av kundinteraktion för bilbesiktning kan påverka allmänhetens uppfattning om patient-läkar-dialog (dess smidighet, kundcentrering och tydlighet); införandet av sensorer och kameror i bilar för att underlätta för bilförare kan påverka hur Trafikverket samlar in väghållningsinformation; militär utveckling av obemannade flygfarkoster kan påverka civilt elnätunderhåll (kontroll av luftledningar med hjälp av drönare) och civil paketförmedling (paketleverans med hjälp av drönare). Listan kan göras lång.

Bilden av omvärlden kan byggas upp på olika sätt<sup>3</sup>. Nätverksanalyser, där vem som har kontakt med vem kartläggs, ger sin bild av samverkan och kontaktvägar, betydelsefulla och perifera aktörer. Nätverksskolans analys av långvariga relationer mellan organisationer ger sin bild av närmiljön – eventuellt i flera led (jfr kapitel 5). Värdestjärnor och värdekonstellationer sätter de direkt samverkande parterna i fokus och hur de samverkar (jfr avsnitt 7.2, 14.5.3 och 23.5.8). Det finns även de som talar om ekosystem när de vill granska en inflytelserik aktörs direkta omvärld – Apple-ekologin, Amazon-ekologin etc. Klassisk omvärldsanalys, som de former som beskrivs i kapitel 14, har också fokus på närmiljön och det mer uppenbart relaterade. Men det vi vill fånga genom att tala om affärsekologier är vidare, och utan att fastna vid en specifik aktörs

---

<sup>3</sup> För en genomgång av affärsekologisynsättet och besläktade sätt att se på kopplingar i en organisations närmre och mer avlägsna omvärld, se Westelius & Lind (2016).



påverkansfär eller avgränsas till företagets befintliga relationer. Det speglar också en strävan att fånga dynamiska förlopp, snarare än ögonblicksbilder.

Naturligtvis inkluderar en ekologianalys leverantörer i flera led och kunder i alla led fram till slutanvändare, liksom uppenbara existerande och möjliga konkurrenter och sannolika substitut. Men uppmärksamhet riktas också mot statsmakter och överstatliga organisationer, mot standardiseringsorganisationer och framväxande de facto-standarder, mot finansiärer och, inte minst, mot conceptspridare – guruer, tankesmedjor och konsulter, men även mässor och konferenser och massmedier i olika former. Så har framväxten av de nya prismodeller som vi beskrev i avsnitt 11.2 drivits fram av många aktörer i respektive företags omvärld. Till exempel kan privatleasingmodellen delvis ses som en parallell till mobiltelefonabonnemang med fast månadsavgift eller streamingabonnemang för film eller musik – kontraktsformer där vi inte först köper en sak för att sedan kunna använda den. Delvis kan billeasing ses som ett svar på bilpooler, samåkningsplattformar och andra aktörer som erbjuder smidigt bilutnyttjande utan ägande. Delvis bygger modellen på digitaliseringsutvecklingen, som ger bilföretag allt större möjlighet att löpande få uppgifter om bilars skick och hur de körs.

Även den mer individualiserade försäkringen drivs på av de många aktörer som möjliggör den digitalisering som den försäkringsformen bygger på. Försäkringsformen möjliggörs vidare av alla de som förespråkar individualisering och som förändrat grundtonen i vårt samhälle från det mer kollektiva solidariska till allt mer individuellt ansvar (och individuella möjligheter). Om vi ser försäkring som en kollektiv samverkan för att de enskilda personer som drabbas av skador inte ska ruineras, blir individualisering av försäkringspremier svårsmält. Men ser vi det som ett individuellt kontrakt mellan försäkringstagaren och försäkringsgivaren där den risk som försäkringen ska omfatta kraftigt påverkas av försäkringstagarens medvetna agerande, blir individualisering av försäkringspremier naturlig och i linje med individstyrt pensionssparande, individuell lönesättning etc. FAR och konsultbolaget Kairos Future, som skrivit den ovan refererade rapporten (FAR 2016), driver med hjälp av rapporter och seminarier på utvecklingen av automatisering och därmed sammanhängande fastprismodeller inom redovisning och revision, liksom utvecklingen drivs på av en myriad aktörer inom tjänsteautomatisering.

Särskilt är allmänt högprofilerade företag viktiga att hålla ögonen på, eftersom de tenderar att ge upphov till eller förstärka moden, både i verksamhetsformer och i prismodeller, som inte begränsas till ursprungsbranschen. Apples iTunes och sedermera appmarknad har bidragit till förekomsten av mycket uppdelade produkter till låga, standardiserade priser i hopp om att nå stora volymer; Spotifys framgångsrika prenumerationsmodell för strömmad musik har stärkt den affärsformen och deras interna organisering av utvecklingsverksamheten har bidragit till spel- och fantasyinspirerad namngivning och organiseringsformer för kontakt och idéutbyte av produkt-, funktions- och ämneskunskap. Kickstarters synlighet inom crowdfunding har bidragit inte bara till en popularitet för förköpsfinansiering av produktutveckling, utan även till versionsstandardisering av prissättningen för sådana erbjudanden och till att crowdfunding-plattformar börjat användas som ett marknadsundersökningsinstrument inför produktlanseringar.

En översiktligare affärsekologikartläggning kan ge en bild av floran av förekommande affärsmodeller och prismodeller, vilka som verkar vara innovativa och vilka som verkar öka eller minska i popularitet. Kartläggningen kanske även kan ge en tidig fingervisning om att den egna verksamhetsidén är på väg att utmanas eller kan finna nya tillämpningar, och om arbets- och maktfördelningen mellan parter är på väg att ändras. Affärsekologiperspektivet kan stärka den dynamiska sidan av den typ av nätverks- och samarbetsanalyser som diskuteras i kapitel 5 och 14.

En trängre ekologivy kan ligga till grund för en bedömning av likhet och varians i prismodeller i den egna organisationens närmre omgivning och därigenom bl.a. insikter i riskkonsekvenser av den portfölj av inpriser och utpriser som organisationen tillämpar. Organisationer har vanligen en hel uppsättning resurser de betalar för. Låt oss kalla de priserna för inpriser. Det företaget levererar tar det betalt för i någon form (utpriser). Ofta rör det sig även här om ett flertal priser, och på både inpris- och utprissidan lär det förekomma mer än en prismodell enligt vilken priserna sätts. Det här blir i praktiken en hel portfölj av priser – och prismodeller – även om det verkar förvånansvärt ovanligt att ta ett helhetsgrepp – ett portföljperspektiv – på sin prisportfölj. Strukturen i portföljen ger upphov till mer eller mindre risk genom i vilken utsträckning inprismodeller överensstämmer med utprismodeller. Inprismodeller som skiljer sig från utprismodeller ger ju en exponering som kan vara fördelaktig eller till nackdel för organisationen vid exempelvis volymförändringar i efterfrågan. Till exempel ger ju fastprisavtal för anskaffade resurser och volymrörliga priser för det sålda bättre resultat ju högre volymen blir – och sämre resultat ju lägre volymen blir. Det här kan vara ett omedvetet risktagande, men om det bygger på medvetna ställningstaganden och konsekvensanalys kan det vara en form av strategisk vadhållning.

Ekologisynsättet möjliggör också en analys och bedömning av hur värdeerbjudanden som organisationen skapar påverkar olika typer av aktörer i affärsekologin nära organisationen eller längre bort. För att identifiera värdeerbjudandet är det dock nödvändigt att skifta objektivet i vår mikroskopmetafor. När vi gör det kan vi, som nämndes ovan, skönja detaljerna i vår affärsmodell.

### **11.3.2 Affärsmodell**

Kärnan i affärsmodellen är värdeerbjudandet. I bil exemplet och i redovisningsexemplet är värdeerbjudandet tillgång till en bekymmersfri tjänst till en i förväg känd och fast kostnad. Tillgång till en fräsch, fungerande bil eller tillgång till kompetent och smidig bokföring är tjänsterna. Tjänsterna lockar naturligtvis, men kanske är det snarare förutsägbarheten på kostnadssidan som lockar än mer – att veta att månadskostnaden inte kommer att oväntat sticka iväg, även om det samtidigt innebär att den aldrig kommer att bli oväntat låg.

I försäkringsexemplet är värdeerbjudandet möjligheten att få en individanpassad försäkring – en som tar hänsyn till den egna, faktiska körstilen. Uttryckligen vänder sig leverantören till kunder som tror sig vara försiktigare än andra försäkringstagare. Och för att inte ge intryck av att det är en smal skara som kan komma att dra nytta av denna beteendebaserade försäkringspremie hävdas det att en liten, riskbenägen grupp står för en stor del av den försäkringsfallskostnads massa normala försäkringar solidariskt täcker. För att sänka tröskeln att pröva saknar tjänsten bindningstid – kunder som säger upp sin försäkring får tillbaka eventuellt förskottsinsbetalade premier.

Affärsmodellskonceptet försöker fånga vad värdeerbjudandet är och hur det ska skapas och levereras, eller åtminstone vad som karakteriserar organisationens verksamhet som en långsiktigt livskraftig aktör. Vi ansluter oss här till den förra tolkningen: vad som utgör värdeerbjudandet, hur det skapas och hur det levereras. I billeasingfallet behöver billeasingföretaget nya bilar, servicekapacitet, försäkringsförmåga m.m.. Det skulle kunna bygga sin leveransförmåga utifrån egenproduktion av någon av dessa delar, men sannolikt skulle åtminstone delar av leveransförmågan behöva bygga på samverkan med andra parter.

Eftersom själva bilen är en central komponent – även kostnadsmissigt – skulle det vara naturligt för bilproducenter att bygga upp billeasing som en avsättningsform för bilarna. Men eftersom en viktig sida av affärens lönsamhet är restvärdet på bilen vid leasingperiodens slut, och leasingföretaget mer troligt blir stående med bilen om värdet är lägre än marknadsvärdet, kan kompetens i begagnatbilsförsäljning vara en nyckelkompetens för att få affärsmodellen att bli lönsam.<sup>4</sup>

Tänkbara kundmålgrupper kan vara personer som värderar bekymmersfritt bilinnehav högre än möjligheten att detaljspecificera sin bil eller att när som helst byta bil. Det kan också vara personer som sätter värde på att månadskostnaden är känd – att slippa oväntade utgifter. Möjligen skulle också personer som har svårt att få fram pengarna till köp av en ny bil kunna vara ett kundsegment, men eftersom billeasing inte är uppenbart billigare än att äga bil är det inte så troligt. Personer på obestånd eller med osäker betalningsförmåga lär inte få teckna ett treårigt leasingkontrakt på en ny bil.

I leasingfallet går kundkontakten troligen via bilsäljare och verkstäder, vilkas uppträdande då blir viktiga för kundernas upplevelse av leasingen. Men det finns också möjlighet att kundkontakten går via otraditionella vägar. Sedan Musks Teslor började säljas via Teslas webbutik har den nära sekelgamla normen att bilar säljs via återförsäljare börjat utmanas. Då är det inte självklart att utlämning av bilen görs av en återförsäljare. Men service lär fortfarande behöva utföras av verkstäder – ägda av biltillverkaren, kontraktsbundna till biltillverkaren eller fristående.

För att kunna realisera affärsmodellen behöver organisationen analysera hur relationerna till olika aktörer i ekologin ser ut. Framför allt gäller det externa samarbetsparter och kunder, men det kan även röra interna aktörer – avdelningar, projekt eller legala enheter inom en koncern. Ett sätt att göra det är att studera själva gränssnittet till dessa aktörer: den affär och uppgörelse man har med dem. Vad ingår i uppgörelsen och vad styr betalningen? När man gör det skiftar man än en gång objektivet i vår mikroskopmetafor och därmed börjar konturerna av prismodellerna att framträda. Prismodellerna är en mycket central del i affärsmodellen, och en där controllern kan förväntas ha extra mycket att bidra med.

### **11.3.3 Prismodeller**

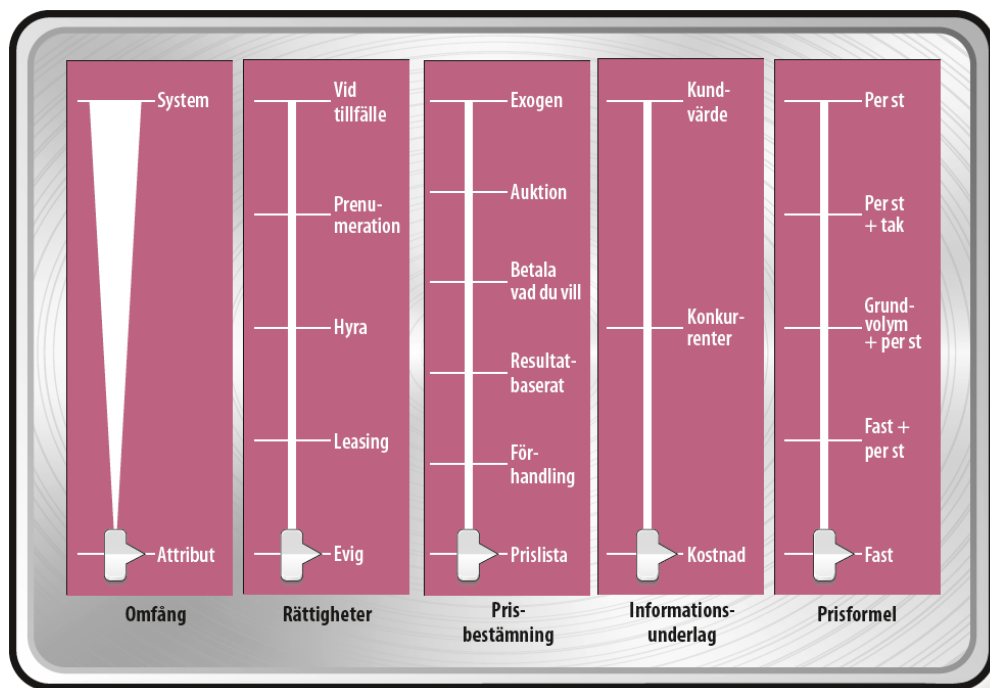
I takt med att samhället digitaliserats har möjligheterna att utveckla och hitta varianter på hur vi tar betalt för värdeerbjudanden ökat. I spåren av det har det dykt upp en mängd olika prismodeller som ibland utmanar rådande branschnormer, något som våra

---

<sup>4</sup> Resonemanget kan jämföras med avsnitt 7.5.5 om vilka processer som krävs för att åstadkomma värde för kunden.

tre inledande exempel illustrerade. Men vad utgör egentligen en prismodells beståndsdelar?

En metamodell som beskriver detta är prismodellsequalizern, härefter benämnd equalizern (Olve et al., 2013) – figur 11.1. Dess fem dimensioner beskriver de grundläggande aspekterna av en prismodell. Anledningen till metaforen equalizer är att signalera att prismodellen ska ställas in så att den passar det sätt på vilket organisationen vill positionera sig i eller anpassa sig till affärsekologin – likt hur equalizern i en stereo används för att ställa in ljudåtergivningen så att varje musiktyp kan spelas upp med bästa ljudbild och för bästa upplevelse. Därför finns i varje dimension ett reglage som täcker in olika steg av en prismodell. Genom att justera reglagens inställningar möjliggörs analys av hur prismodeller bidrar (eller inte bidrar) till att förverkliga organisationens affärsmodeller. Nedan följer en beskrivning av de olika dimensionerna och exempel på vad en controller kan bidra med i analysen av respektive dimension.



Figur 11.1 Prismodellsequalizern och dess fem dimensioner (Olve et al., 2013).

**Omfång:** Den första dimensionen handlar om omfånget av erbjudandet som prissätts. Den centrala frågan är vad som är kärnan i produkten och vad som är ytterkanten av erbjudandet. Dimensionen är i form av en glidande skala. Högst upp utgörs produkten av ett *system*, eller paket, bestående av många olika funktioner eller attribut som prissätts tillsammans, som en helhet. Längst ned på skalan återfinns erbjudanden prissatta på *attributnivå*, där kunden själv får välja vilka attribut som är av intresse (à la carte). I samtliga våra tre inledande exempel utgörs erbjudandet av ett slags paket, inte i någon av ändpunkterna på skalan. Billeasing omfattar såväl service som vinterhjul, men t.ex. inte bränsle; försäkringen täcker olika typer av skador, men inte alla; ekonomiadministrationen omfattar en uppsättning tjänster. Studier av prismodeller

pekar mot att omfångsdimensionen är något som man gärna förändrar om man vill differentiera sitt värdeerbjudande. Ett nu klassiskt exempel är Ryanair som drog reglaget i botten och enbart erbjöd enkelresor och där endast en flygstol (ospecificerad) ingick; övriga attribut (incheckning av bagage, mat och dryck ombord, etc) prissatte man var för sig. Konsekvenser av paketering/uppdelning av paket (unbundling) bör vara föremål för känslighetsanalyser, och metodmässigt kan de betraktas som controllerns hemmaplan. Grundantaganden och marknadsbedömningar kommer dock troligen från andra, men det kan finnas goda skäl att överväga hur controllern kan stödja linjeansvariga, produktansvariga, etc. så att de själva kan ta initiativet till och genomföra analyser.

**Rättigheter:** Dimension nummer två handlar om vilka tidsmässiga rättigheter som kunden får när hen köper ett erbjudande. Här, liksom i de resterande dimensionerna, finns det olika reglagesteg. Högst upp – ”*vid tillfälle*” – är de tidsmässiga rättigheterna som minst, eftersom kunden måste betala varje gång hen nyttjar erbjudandet (t.ex. betala för varje biobesök eller resa). Ju mer vi rör oss nedåt längs reglaget, desto större blir de tidsmässiga rättigheterna. Längst ned finner vi reglaget *evig* där köparen i teoretisk mening kan utnyttja erbjudandet för alltid (och har suverän och oinskränkt rätt att sälja prisobjektet om hen vill). I våra inledande exempel erbjuds såväl försäkringen som ekonomiadministrationen i form av *prenumeration*: köparen får tillgång till tjänsten under en viss tidsperiod. Här differentierar sig redovisningstjänsten från branschstandard som är att man betalar i efterhand för tjänsten baserat på det antal konsulttimmar som har använts eller den mängd transaktioner som hanterats. Privatleasing innebär även det en förflyttning från (en fortfarande dominerande) branschstandard, *evig*, till *leasing*.

Även denna dimension bör bli föremål för känslighetsanalys av eller med stöd av en controller. Möjligen är kundkännedom än viktigare här för att göra rimliga bedömningar av dynamiska konsekvenser – och av reversibilitet eller irreversibilitet av försök med nya modeller (går det att backa och sluta med försöket eller ej). Det kan delvis påverkas av hur de egna kunderna tänker och känner. Men det kan också påverkas av omvärlden, av andra aktörer i affärssekologin. Kan vi differentiera oss från omvärlden, eller blir någon form dominerande – globalt eller för just vår marknad? På musiksidan sjunker försäljningen av ljudfiler år efter år medan strömning växer. (Däremot ligger försäljning av musik på fysiska medier som lp och cd rätt konstant.) Så där finns ju en trend, men samtidigt tre samexisterande former. För bilar är, som noterats, köp fortfarande vanligast, men där finns hela skalan, ända upp till hyra per timme.

**Prisbestämning:** Nästa dimension i figur 11.1 kallas för prisbestämning och belyser maktbalansen mellan köpare och säljare vid själva prisbeslutet. Nyckelfrågan är med andra ord i vilken utsträckning som köpare eller säljare har inflytande över prissättningen. Högst upp finner vi *exogen* prissättning där varken säljare eller köpare har makt över prisbeslutet och där priset avgörs av externa faktorer. Exempel är index kopplat till faktorer som oljepris, bruttonationalprodukt och växelkurser. Längst ned på skalan finner vi *prislista*, där säljaren har fullständig makt eftersom köparen erbjuds en fastställd prislista. I samtliga våra tre exempel är det prislista som är inställd i deras prismodeller, vilket är vanligt för prismodeller som riktar sig till privatkunder, även om andra former också förekommer. *Förhandling* med banken om räntan blir allt vanligare. Fastighetsmäklare brukar få *resultatbaserad* betalning (procent på uppnått

försäljningspris). Där försöker mäklaren Hemverket sticka ut genom ett fast mäklararvode om tio tusen kronor oavsett objektets pris och plats.

Mellan företag är förhandlingar vanliga, och där kan kontrollern bidra med olika typer av värdefulla (siffer)underlag. Däremot är det inte självklart att controllers är goda förhandlare. Resultatbaserad prissättning är ett populärt förslag på hur säljande part ska kunna få (större) del av kundvärdet, snarare än bara sälja en resurs (t.ex. arbetstimmar). Alternativt kan det vara ett sätt att minska köparens risk eller osäkerhet vid en typ av affär där köparen är osäker på verksamhetseffekten av det som köps. Resultatbaserad prissättning är svår att få till, delvis av orsaker som kontrollern kan bidra till att åtgärda: Hur ska resultatet beräknas? Hur ska det verifieras? Den externt orienterade kontrollern kan göra nytta vid bedömning av vad som kan vara lämpliga former av exogen prissättning. Vanligare är väl kontrollerns inblandning i fastställande och utvärdering av prislistor – både i framtagning av produktkalkyler och i beräkning och känslighetsanalys av nödvändiga och önskvärda marginaler.

**Informationsunderlag:** Equalizerns fjärde dimension är vilket informationsunderlag som påverkar prisnivån. Sätts den kostnadsbaserat utifrån de kostnader som uppkommit vid utveckling, produktion, distribution och försäljning? Sätts den utifrån vad konkurrenterna tar (med hänsyn till det egna erbjudandets över- eller underlägsenhet gentemot konkurrenternas)? Eller sätts nivån på det sätt marknadsförare länge drömt om – utifrån det värde kunden uppfattar hos värdeerbjudandet?

*Kostnadsbaserad* prissättning är ofta lättast att rättfärdiga, såväl inom den säljande organisationen som gentemot kund. Om produktionen sker effektivt är det rimligt att säljande part får ersättning för sina kostnader och en rimlig vinst. Kostnadsbaserad prissättning är också det som redovisare – såväl praktiker som forskare – tenderar att fokusera. Men som i fallet med redovisningsbyrå ovan, när kostnadsmassan består av investeringar i digitala granskningsystem som gör marginalkostnaden för den enskilda leveransen hart när försumbar, blir kostnad svår använd som bas för prissättningen och kostnadsbaserad prissättning svår att rättfärdiga. Självkostnaden blir oerhört beroende av volymantaganden och marginalkostnaden ger ingen meningsfull vägledning för att återvinna gjorda investeringar. Då kan kontrollern vara ett bollplank, men har inga förutsättningar att leverera ett facit.

Om det är en etablerad typ av värdeerbjudande, med tydlig konkurrens, kan det vara svårt att sätta prisnivån på andra grunder än marknadspris – jämförelse med *konkurrenternas* erbjudanden och prisnivåer. Få organisationer erbjuder sant unika varor eller tjänster, och marknadspris som utgångspunkt för val av prisnivå är därför möjligen den vanligaste. För controllers ger marknadsprisbaserad prissättning ingen uppenbar roll utöver att utvärdera lönsamhet och uppmuntra till kostnadseffektivitet.

*Kundvärde*, slutligen, kan förefalla rimligt. Det är väl klart att det är kundens uppfattning om vilket värde erbjudandet ger som styr priset? Inte självklart. Att det blir en övre gräns är naturligt, men en undre? Varför ska en kund betala oss mer än vår konkurrent, bara för att kundvärdet (av såväl vårt som konkurrentens erbjudande) är markant över konkurrentens pris? Nationalekonomer insåg redan för länge sedan att konkurrens kommer att driva ned priset för jämförbara produkter till den långsiktigt hållbara

tillverkningskostnaden. Och företagsekonomer som vill sälja (inte köpa) har länge försökt hitta sätt att göra värdeerbjudanden unika eller åtminstone svårjämförbara. Bara då öppnar sig möjligheter att (hållbart) sätta ett pris som markant överstiger den långsiktiga produktionskostnaden. Inköpare försöker i stället hitta just jämförbara erbjudanden, eller i brist på sådana, analysera säljande parts kostnader. Här kan en kreativ användning av de andra fyra prismodellsdimensionerna bidra till att skapa ett i något avseende unikt erbjudande, som därigenom kanske ger möjlighet att, i alla fall för en tid, basera priset på kundvärdet.

**Prisformel:** Den femte och sista dimensionen i equalizern är prisformel: hur priset förhåller sig till kvantitet. Ytterligheterna är totalt volymrörligt, pris *per styck*, respektive *fast*, oberoende av kvantitet, som bredbandsabonnemanget där faktisk trafikmängd över fibern inte påverkar priset. Däremellan finns t.ex. mobilabonnemanget med en viss mängd trafik inkluderad och med en prislista för rörlig debitering av eventuell överskjutande volym, eller parkeringen, som kostar x kr per timme upp till en maxnivå för dygnet som är lägre än 24x. TaxiKurig differentierade sig för något år sedan genom att börja erbjuda fast pris, fastställt innan resan påbörjades och för valfri resa, istället för den gängse prismodellen, där slutgiltigt pris består av en fast del plus en rörlig som bestäms av faktisk körsträcka och körtid. Prismodellen tycks ha varit attraktiv bland kunder (och fungerande för taxisidan), eftersom det nu finns flera bolag som erbjuder denna alternativa modell. I taxifallet var det ingen drastisk innovation; fasta priser för vissa resor, t.ex. Stockholm–Arlanda, förekom sedan länge. Därför handlade innovationen om att hitta en kalkylmodell som kunde ta fram rimliga förhandspriser på valfri resa – och att få de inblandade åkarna och förarna samt kunderna att acceptera modellen. Men det finns de som framstår som mer nytänkande.

I den europeiska kafékedjan Ziferblat har man tagit konsekvensen av att kaféer erbjuder ett paket av varor och tjänster – dryck, bakverk, miljö, sällskap, ro, internetåtkomst, läsning, spel och vad det nu kan vara. Kaféer brukar erbjuda allt utom mat och dryck som fritt tillgängliga, oprissatta tillbehör till det ät- och drickbara, som är vad man uttryckligen tar betalt för. X kronor för en latte macchiato, Y för en toscabakelse. I sällskapsspelvärlden är det vanligt att kunder betalar för utnyttjad tid. Så även för t.ex. internetuppkoppling på flygplatser – men ofta i fasta perioder om t.ex. en halvtimme, med mängdrabatt för längre perioder, en form av versionserbjudande. På Ziferblat prissätter man i stället paketet som helhet och tar betalt utifrån hur länge det utnyttjas: pay-as-you-stay café där hela utbudet är tillgängligt för 7 pence per minut i Storbritannien eller 2 rubel per minut i Ryssland, eller liknande.<sup>5</sup> Det gör det möjligt för den som bara snabbt vill fylla på energidepåerna att slänga i sig några bakverk och sedan betala och gå. Eller för den som vill arbeta i behaglig miljö, uppkopplad och med enkel tillgång till mat och dryck att sitta där hela dagen för några hundra kronor.

Som controller blir det viktigt både att i förväg göra känslighetsanalyser av trolig förbrukning och troliga intäkter för att bedöma prisnivåer (att jämföra med tänkbara intäkter vid traditionell prissättning) och att löpande i efterhand stämma av att den tillämpade prissättningen bär sig. Den strategiska frågan om prismodellen gör affärsmodellen hållbar och, om det är det man strävar efter, mer lönsam än en

---

<sup>5</sup> Att prisnivåer kan skilja sig mellan platser och inte minst mellan länder, hänger rimligen samman med skillnader i köpkraft och kostnadsbild. Kaféverksamhet lämpar sig ju relativt illa för internationellt arbitrage, så vi kan inte förvänta oss samma prisnivå överallt där kedjan har kaféer.



traditionell prismodell, kan naturligtvis inte ges ett definitivt svar i förväg – eller ens efter ett tag. Pris per minut kan tänkas att i viss mån spegla den alternativkostnad som det medför att vissa gäster tar upp plats länge – en typisk controlleruppgift att bedöma. Borde ytan vara större? Det kräver en delvis annan ekonomisk analys. Visar sig modellen vara populär hos kunderna och lönsam kan vi förvänta oss att andra näringsidkare tar efter, vilket kan påverka både vår lönsamhet och våra möjligheter att framgångsrikt ändra prismodell igen. Om kafé per minut blir den dominerande modellen, kan det visa sig svårt för kaféer att lönsamt återgå till den traditionella, skaffningsbaserade – eller någon annan.

I samtliga ovanstående prisdimensioner är en väsentlig strategisk fråga att ha överblick över vad konkurrenter gör och att göra medvetna strategiska val av vilka prismodeller man vill överensstamma med och vilka man vill avvika från. Här kan equalizern tjäna som verktyg där controllern kan plotta in andras och det egna utbudet av prismodeller. Normalt görs analysen per produkt, men det kan finnas tillfällen när hela produktsegment har enhetliga prismodeller och eventuellt även utgör delar i en och samma affärsmodell.

Vi har i det här avsnittet givit några exempel på hur en controller kan involveras i och bidra till analys av affärsekologi och affärsmodell, men framför allt analys av de olika dimensionerna i prismodeller. Vi avslutar kapitlet med ytterligare exempel på controllerns roll i analysen av organisationens prissättning.

## 11.4 Controllerns roll i analys av organisationens prissättning

I detta avslutande avsnitt ser vi närmre på controllerns roll i att få till en rättvis och rimlig prissättning, att göra riskbedömningar av de möjliga ekonomiska konsekvenserna av aktuella prismodeller, samt att analysera prismodellernas styreffekter, i synnerhet i förhållande till andra styrverktygs intentioner och effekter.

### 11.4.1 Att få till rättvis och rimlig prissättning

Priser kan, som exemplen i det här kapitlet illustrerar, sättas på många olika grunder. Men som vi snuddat vid här och var ovan behöver framgångsrik prissättning grundas i att den upplevs som rättvis – av alla inblandade. Personal som inte uppfattar prismodellen som rimlig eller rättvis lär inte argumentera för den – och kan istället förväntas acceptera eller föreslå alternativa modeller. Kunden som inte uppfattar den som rättvis lär inte bli en positiv samarbetspart. Den som lanserar en prismodell som man själv inte tror på får svårt att övertyga andra. Och modeller som inte självklart och naturligt överensstämmer med allmänhetens uppfattning om rättvis prisbildning kommer att behöva åtföljas av omfattande stödkampanjer om de ska kunna etableras och inte bli föremål för återkommande kritik.

En viktig aspekt i värderingen av rättvisa är hur risker fördelas mellan köpare och säljare genom prismodellen. (Är det rimligt att taxikunden står risken för förarens vägförlängande eller tidsödande vägval? Att försäkringsgivaren inte kan differentiera priset utifrån försäkringstagarens aktsamhet?) En annan är i vilken utsträckning en starkare part uppfattas tillskansa sig fördelar på (den svagare) motpartens bekostnad genom prismodellen. (Tv-kanalsaktören som bara säljer den mest attraktiva kanalen i paket med diverse mindre attraktiva; inköparen i den stora koncernen som kräver

tillgång till (den mindre) leverantörens bokföring och produktionsprocesser och sätter priset utifrån kostnad.)

I frågan om priserna är rimliga och rättvisa kan controllern bidra med argument. Hen kan försöka klargöra saken för de inblandade och, i coachrollen (jfr figur 2.1), försöka bibringa medarbetare insikt i hur prismodellen fungerar och varför den är uppbyggd som den är. I den rollen blir det också viktigt att lyssna på medarbetares (och kunders) uppfattningar, förstå vad de (eventuellt) vänder sig mot och försöka hitta sätt att åtgärda problemen eller få de kritiska parterna att ändra åsikt.

En utmaning i det sammanhanget är att besluta om vilket informationsunderlag man bör utgå från (fjärde dimensionen i equalizern i figur 11.1). Marknadsförare har länge argumenterat för att priser ska sättas utifrån kundvärde. Men kostnadsbaserade priser är lättare att få gehör för – kostnadsbaserade uppfattas ofta som rimliga och rättvisa (givet att påslaget på kostnaderna inte är orimligt högt). Konceptuellt är kostnad och kundvärde som bas för prissättning olika och rättfärdigas med olika argument. Att få täckning för sina kostnader kan upplevas som rimligt – men är kostnaderna rimliga och vem har möjlighet (och incitament) att hålla dem nere? Nationalekonomer skulle hävda att om marknader är välfungerande kommer konkurrensen att se till att säljare kan ta ut just en långsiktig självkostnad, inklusive riskjusterad kapitalkostnad. Men få marknader uppvisar perfekt konkurrens. Att man som köpare betalar utifrån vad man uppfattar att man får ut för värde genom köpet kan uppfattas som rimligt. Men hur ska säljaren egentligen kunna fastställa vilket värde köparen ser? Och vad gör säljaren när olika köpare upplever olika värde – är individuell prisdiskriminering möjlig? Och skulle den uppfattas som rättvis? När vore du som kund villig att betala mera än andra eftersom du ser ett större värde i tjänsten än de? När skulle du som kund acceptera att andra, som uppfattar ett högre värde än du av en tjänst, får köpa och du blir utan? När kan du se det som logiskt rimligt, men ändå inte *känna* det som rättvist?

I en organisation är det dessutom vanligt att de som ser kostnaderna inte är desamma som de som ser kundvärdet. Avseende inpriser är det snarare regel än undantag att inköpsavdelningar med kostnadsfokus gör prioriteringar som inte delas av de som ska använda det inköpta, ibland eftersom användarna drabbas av andra kostnader än de rena varu- eller tjänstekostnaderna när de ska utnyttja det (standardiserade) inköpta. Det kan röra sig om utbildnings-, anpassnings- och omarbetningskostnader, tidsförlust m.m.. På säljsidan kan det vara så att säljaren får en relativt god bild av potentiellt kundvärde, men producenterna antingen lägger orimligt mycket resurser på produkten för att uppnå kvaliteter som kunderna inte värdesätter tillräckligt eller jagar kostnader på ett sådant sätt att funktionalitet eller image inte når upp till vad kunden verkligen skulle kunna värdesätta.

Välförankrade controllers, med överblick över produktionskostnader, prisbild, kundnöjdhet m.m., skulle kunna bidra till att överbrygga avstånden mellan de som ser kostnader och de som ser kundvärde – och, där avståndet kvarstår, själva bidra med jämförelserna om matchningen av värde mot kostnad.

#### **11.4.2 Bedömning av ekonomisk risk**

I kapitel 15 diskuteras risk, riskhantering och riskkontroll. Men även prissättningsanalysen aktualiserar ofta frågor om risk. I avsnitt 11.3.1 berörde vi

portföljer av in- och utpriser och deras prismodeller. Dessutom finns internpriser (se kapitel 12), som är tänkta att påverka folks agerande och syn på resurser inom organisationen. I förhållande till prismodeller för inpriser och utpriser kan vi tala om *mellan* som begrepp för internpriserna. Prismodellsrelaterade riskfrågor handlar då dels om valda eller oplanerade skillnader i prismodeller in, ut och mellan, dels handlar det om fastställande av parametrar i den enskilda prismodellen som en form av strategisk vadhållning. Vår erfarenhet är att sådana risker inte självklart är uppenbara för och uppmärksammade av ens centralt placerade aktörer i organisationer. Vi använder här risk som en neutral term – variabilitet i utfall som kan vara såväl positiv som negativ för den enskilda organisationen. Det är alltså inte självklart att risk ska minimeras. Strategisk vadhållning handlar just om att fatta beslut om handlingsvägar vars utfall inte är garanterade och där möjliga plussidor bör vägas mot tänkbara negativa utfall.

Controllers kan spela en viktig roll vad gäller insikter om konsekvenser av att prismodeller in (från leverantörer) och prismodeller ut (gentemot kunder) skiljer sig, eller att internpriser ger tyngd åt ett visst sätt att se på kostnader och kostnadssamband och därigenom inte uppmuntrar till ett utforskande av alternativa kostnadssamband. Genom att visa på konsekvenser med hjälp av historiska data eller genom känslighetsanalyser utifrån olika antaganden om framtiden, kan kontrollern ge ett rikare sakunderlag inför beslut om strategisk vadhållning. Analyserna och modellerandet kan också bidra till en ökad förståelse av hur de olika prismodellerna påverkar verksamhetsresultatet, en förståelse som även kan ge aktörernas intuition en bas i mer genomarbetad ekonomisk analys.

### **11.3.2 Prismodellers styreffekter**

I kapitel 12 diskuteras på vilka sätt internprissättning kan sägas utgöra en del av organisationens styrning. Den flora av möjliga prismodeller som vi antytt genom equalizern i figur 11.1 är förstås tillämpbar även där. Det kan t.ex. handla om att göra det tydligt för säljledet i organisationen att produktionskostnaden till stor del är fast genom att låta internpriset för en produkt ha både en fast och en rörlig del. På liknande sätt kan en medveten analys och utformning av prismodeller påverka relationerna med externa leverantörer och kunder – vinna-vinna-överenskommelser såväl som mer konfrontativa eller destruktiva. Det gäller naturligtvis kunder med vilka man räknar med att ha långsiktiga relationer. Men även i affärer med engångskunder kan den upplevda relationen få effekter utöver det enskilda avslutet; en kund som känner sig vilseledd eller utnyttjad kan sprida sin uppfattning – liksom den som känner sig nöjd och väl tillgodosedd genom en för transaktionen väl genomtänkt prismodell. Inpriser och utpriser påverkar vårt samspel med andra parter. En prismodell och prisnivåer som ensidigt gynnar den ena parten i ett affärsförhållande lär varken bygga ett förtroendefullt förhållande eller uppmuntra till konstruktivt samarbete. Om de långsiktiga relationer vi inledningsvis talade om verkligen blir allt viktigare, och mer komplexa samspel mellan organisationer ställer krav på ömsesidiga investeringar i samarbetet, är det olyckligt om prismodellerna motverkar ömsesidigheten.

En uppenbar tillämpning av detta är i offentlig upphandling (jfr avsnitt 7.6), som ofta kritiserats för att den leder till att uppdraget går till leverantörer med låga styckpriser som enda kvalitet. Utformningen av kriterierna påverkar naturligtvis grunden får sådan kritik, och kriterierna bör handla om långt mer än prismodell. Men det vore intressant

att utforska hur lämpliga "inställningar av equalizern" skulle kunna styra fram rimligt långa vinna-vinna-relationer mellan säljare och köpare.

Ett undantagsfall avseende ömsesidiga prismodeller kan vara om den (mycket) starkare parten utformar prismodeller som är helt till den svagare partens fördel. Men när det händer lär det bero på att den starkare parten har ett bredare och mer långsiktigt intresse av att den svagare överlever och får tillräckliga resurser för att långsiktigt kunna fungera som samarbetspart. Det kan förväntas förekomma när en köpare som ett slags försäkringspremie vill säkerställa att det finns även lokala leverantörer, eller där det är opinionsmässigt gynnsamt att kunna påvisa omsorg om svagare parter. De allt starkare megaföretagen, som Alphabet (med Google), Apple, Amazon, Alibaba, Facebook och Tencent, kan finna ökande anledning att i imagesyfte vårda mindre, framför allt lokala, aktörer för att motverka risken för lagstiftning som begränsar jättarnas affärsmöjligheter.

Internpriser är ett etablerat styrverktyg för att påverka beteenden hos organisationsmedlemmar. Ett internpris baserat på självkostnad kommer att i högre grad uppmuntra sparsamt utnyttjande av den prissatta resursen än ett pris baserat på täckningsbidrag eller ett fast pris för en viss period oavsett utnyttjad kvantitet. Paketbaserade priser (omfångsdimensionen i equalizern) kommer inte att uppmuntra till differentierad efterfrågan på delkomponenter på det sätt prissättning per enskilt attribut eller enskild funktionalitet gör. Samverkan mellan organisationer kan naturligtvis påverkas av mer än just prismodellen. Strategiska överenskommelser, bemötande m.m. spelar också in. Men prismodeller spelar ändå en större roll vid samverkan mellan självständiga parter än vad internpriser påverkar organisationsmedlemmar. Internt finns en så mycket rikare uppsättning styrverktyg än externt – se figur 1.1. Ekonomistyrningen i dess vidaste uttolkning – motsvarande engelskans *management control* – omfattar inte bara budget och budgetansvar, kostnads- eller lönsamhetsmål och uppföljning, utan även belönings- och sanktionssystem, rutiner och föreskrifter, visioner och värdegrundsarbete m.m. Som en central aktör i uppbyggnad och förvaltning av styrsystemen i organisationen har kontrollern här ett särskilt ansvar – och kanske till och med en mission. Hur ser det totala styrpaketet ut?

Är prismodellerna i organisationen i linje med – eller i konflikt med – andra styr signaler? Krockar kommer att bli en påtaglig del av medarbetares vardag en bit ner i verksamheten. Förmän, linjechefer, enhetschefer och projektledare har alla en vardag där delvis motstridiga styr signaler möts och förordar olika handlingsalternativ. Det är här såväl avsiktliga som oavsiktliga spänningar mellan styr signaler möts och behöver omsättas i prioritering och handling. Olika funktionsansvariga – kvalitets-, hr-, sälj-, inköpsansvariga etc. har var och en sina mer tydliga fögderier att bevaka. Men ingen av dem ansvarar för helheten. Verksamhetsledningen gör det, men har inte enbart styrpaketet på sitt bord. Kontrollern är den som tydligast har ansvar för styrpaketet som helhet. Kontrollern ansvarar för att, i samspel med andra inom organisationen, upprätta och upprätthålla ett genomtänkt styrpaket, snarare än en uppsättning okoordinerade styrverktyg.

En viktig del i detta är att uppmärksamma konflikter mellan paketets delar och att kunna tydliggöra och illustrera dem så att andra berörda också kan uppfatta

konflikterna och agera. Ibland kan konflikter vara avsiktliga – försök att uppmuntra både kvalitetssträvan och volymökning, både kompetensutveckling och produktionseffektivitet etc. I bästa fall finns en logik för hur dessa tillsammans leder mot mer långsiktiga mål, som i en strategikarta (kapitel 13). Men ofta lär konflikterna vara oavsiktliga. Strikt löpande prissättning av tjänsterna till en kund som är strategisk partner i ett produktutvecklingsamarbete; ren omsättningsprovision till försäkringssäljarna, som får dem att inte i onödan tydliggöra för försäkringstagarna vad som inte täcks av försäkringen; bestämt pris per samtal till kundtjänst som debiteras produktgrupperna, vilket premierar att snabbt avsluta samtalen, kombinerat med nöjd-kund-mätning, som fångar om kunderna känt sig vänligt bemötta och fått sitt ärende ordentligt löst. Sådana och många andra konflikter mellan prismodeller och tydligare eller mindre tydliga monetära och icke-monetära styrsignaler behöver både uppmärksammas, konsekvensanalyseras och bedömas om de är önskvärda eller oavsiktliga och icke önskvärda. Controllern är – eller bör vara – en central aktör i det arbetet.

Den analysmodell som vi presenterat i det här kapitlet – affärsekologi, affärsmodell och prismodell – är avsedd att vara ett stöd för den controller som önskar göra en analys av hur pass genomtänkt och strategiskt förankrad prissättningen i organisationen är. I rollen som pedagog eller coach är också visualiseringen som analysmodellen medger, från att fastställa ekologis aktörer och deras relationer till hur värderbjudande skapas och kommuniceras via prismodeller, betydelsefull. Att skapa en gemensam bild av existerande ekologi, affärsmodell och prismodeller är en god utgångspunkt för att diskutera utveckling av verksamheten.

## Referenser

Ax, C., M. Cöster, E. Iveroth (2016), Strategisk prissättning: Samband mellan strategi, prismodeller och kostnadskalkyler. I: F. Nilsson, C.-J. Petri & A. Westelius (red.) *Strategisk ekonomistyrning: Med dialog i fokus*. Lund: Studentlitteratur, 125–154.

FAR (2016). *Nyckeln till framtiden – framtidens redovisning, revision och rådgivning i det digitala landskapet*. Online: <https://www.far.se/nyheter/2016/september/nyckeln-till-framtiden/>, 2017-10-24

Olve, N.-G, M. Cöster, , C.-J. Petri , E. Iveroth, A. Westelius (2013). *Prissättning – Affärsekologier, affärsmodeller, prismodeller*. Lund: Studentlitteratur.

Westelius, A., J. Lind (2016), Att måla upp den relevanta organisationen. I: *Strategisk ekonomistyrning: med dialog i fokus*. I: F. Nilsson, C.-J. Petri & A. Westelius (red.). Lund: Studentlitteratur, s. 63–86.