

Prisfastsættelse på de industrielle markeder, når prisen er den dominerende parameter

Der introduceres en alternativ, adfærdsteoretisk indfaldsvinkel ved prisfastsættelsen på det industrielle marked.

Af Per V. Freytag

Resumé

Prisfastsættelse på de industrielle markeder er ofte en vanskelig proces. Især i de situationer, hvor en udbyder af egen drift eller af ydre tilskyndelse skal give et tilbud på en vare, et projekt, en bygning eller lign. kan det være vanskeligt at finde den rigtige pris. Til tider vil en udbyder således føle sig »rønnet til« at afgive et meget lavt bud på fremstillingen af en komponent, opførelsen af en bygning, gennemførelse af et projekt el. lign. og kommer derved meget let til at ligge væsentligt under den næstlaveste udbyder. Eller udbyderen kommer måske p.g.a. dårlige erfaringer med at være »for billig« til at byde for højt på opgaver, som man særdeles gerne ville have haft eksempelvis p.g.a. de prestigemæssige benefits (og dermed på sigt forhåbentligt økonomiske benefits). I artiklen præsenteres en »modificeret budmodel«, som ud over mere snævre økonomiske betragtninger inddrager adfærdsmæssige forhold, som er af betydning ved prisfastsættelsen.

Introduktion

Prisen er ofte en meget afgørende parameter for, om en udbyder betragtes som interessant at beskæftige sig med eller ej. Ved licitationer er dette åbenbart, men også i andre situationer spiller prisen en rolle f.eks. for muligheden for fortsat forhandling imellem parterne.

Prisfastsættelse på de industrielle markeder, når prisen er den dominerende parameter

Der introduceres en alternativ, adfærdsteoretisk indfaldsvinkel ved prisfastsættelsen på det industrielle marked.

Af Per V. Freytag

Resumé

Prisfastsættelse på de industrielle markeder er ofte en vanskelig proces. Især i de situationer, hvor en udbyder af egen drift eller af ydre tilskyndelse skal give et tilbud på en vare, et projekt, en bygning eller lign. kan det være vanskeligt at finde den rigtige pris. Til tider vil en udbyder således føle sig »rønnet til« at afgive et meget lavt bud på fremstillingen af en komponent, opførelsen af en bygning, gennemførelse af et projekt el. lign. og kommer derved meget let til at ligge væsentligt under den næstlaveste udbyder. Eller udbyderen kommer måske p.g.a. dårlige erfaringer med at være »for billig« til at byde for højt på opgaver, som man særdeles gerne ville have haft eksempelvis p.g.a. de prestigemæssige benefits (og dermed på sigt forhåbentligt økonomiske benefits). I artiklen præsenteres en »modificeret budmodel«, som ud over mere snævre økonomiske betragtninger inddrager adfærdsmæssige forhold, som er af betydning ved prisfastsættelsen.

Introduktion

Prisen er ofte en meget afgørende parameter for, om en udbyder betragtes som interessant at beskæftige sig med eller ej. Ved licitationer er dette åbenbart, men også i andre situationer spiller prisen en rolle f.eks. for muligheden for fortsat forhandling imellem parterne.

En mindre dansk producent af specialkomponenter inden for elektronikindustrien modtog en forespørgsel på en delvist kundetilpasset komponent. Elektronikproducenten følger her en procedure, hvor direktør og salgschef afvejer, a) om der skal afgives et positivt (tilbud) eller mere negativt svar (f.eks. et mere henholdende svar) og b) i tilfælde af et positivt svar, hvordan man da mere konkret skal gå frem.

Hvis elektronikproducenten fra første færd vælger at fremsætte et tilbud, er der her typisk tale om en lang række overvejelser, som ikke alene centrerer sig om produktionsomkostninger og fortjeneste. I virksomheden har man bl.a. erfaring for, at det første prisudspil har indflydelse på, om man opfattes som seriøs, og på hvor den endelige pris kommer til at ligge. Prisudspillet har således også en tydelig signalvirkning.

Signalvirkningen begrænses imidlertid ikke alene til aftagerens tolkning heraf, men også konkurrenter og kunder (egne og potentielle) vil interessere sig for de implikationer, der kan udledes m.h.t. strategi og taktik. Et pristilbud bør således ikke alene tage højde for den potentielle kundes reaktioner, men må i det mindste også omfatte overvejelser om konkurrenters og de øvrige kunders eventuelle reaktioner. Dette bl.a. fordi det i det lange løb vil være umuligt at skjule alle elementerne i prisstrategier og taktikker.

Ovenstående rejser det beslutningsmæssigt helt centrale spørgsmål:

1) Hvordan kan beslutningstager sikre sig, at det prisudspil, som fremsættes, er konkurrencedygtigt (når det er hensigten at opnå ordren) og samtidigt sikre sig,

2) at signalvirkningen heraf også på længere sigt er forenelig med (eller i det mindste ikke modvirker) virksomhedens målsætning, strategi og taktik.

Budmodeller

Inden for spilteorien repræsenterer det at skulle afgive et bud på en vare, en bygning, et projekt, el.lign. en velkendt problemstilling. Modellerne til tackling af problemstillingen benævnes budmodeller (probabilistic bidding models). Et centralt problem i budmodellerne er ifølge McAfee & McMillan (1987) asymmetrisk information. Asymmetrien afføder et risikomoment for såvel sælger som køber. For nemhedens skyld kan det antages, at køber er risikoneutral. I praksis kan denne forudsætning sidestilles med den situation, hvor licitationsudbyderen har indbudt en række virksomheder til at afgive et bud og har erklæret sig villig til at acceptere det laveste, kvalificerede bud. En anden sammenlignelig situation optræder, hvor eksempelvis en OEM (Original Equipment Manufacturer) opfordrer tre parallelle underleverandører til at afgive et pristilbud på en færdigt udviklet og fuldt udspecificeret komponent. Sælgerens risikovurdering kan modelleres på forskellig vis. Et udgangspunkt er, at sælgeren nøjagtigt ved, hvad en given ordre, projektet el. lign. er værd for ham. Derimod kendes ikke andre potentielle medindbyderes vurdering af ordrens, projektets el. lign. værdi for dem. To forskellige situationer kan antages at optræde: At tilbudsgiveren opfatter konkurrenternes tilbud udtaget fra samme sandsynlighedsfordeling, eller at konkurrenternes tilbud er udtaget fra forskellige sandsynlighedsfordelinger.

Den første situation kan i praksis siges at modsvare, at de konkurrerende virksomheder vurderer den potentielle ordre forskelligt p.g.a. eksempelvis forskellige produktionsomkostninger. Den anden situation kan i praksis siges at modsvare, at eksempelvis ikke kun produktionsomkostningerne kan være forskellige, men at også de faktorer, som her indgår ved fastlæggelse af buddets størrelse, kan være det. Et eksempel på en faktor, som i nogle tilfælde kan indgå ved fastlæggelse af en budstørrelse, kan være »kundens attraktivitet«, som kan hænge sammen med imagemæssige faktorer, eller at opnåelsen af ordren kan ses som indgangsport til yderligere fremtidigt samarbejde.

Imidlertid kan udgangspunktet være et andet, nemlig at det, der bydes på, kun har en objektiv værdi for alle de, som måtte byde. Dette udgangspunkt skal ikke forfølges nærmere her.

Endelig skal det sidst nævnes, at det i praksis ofte kan være meget vanskeligt (eller umuligt) at opstille en særligt entydig forkalkulation à la det, der kræves for at kunne opstille sin egen sandsynlighedsfordeling for slet ikke at tale om andre potentielle medindbyderes. Eller sagt med Milgrom & Webers (1982) ord (pp. 1117): »one obstacle to achieving a satisfactory theory of bidding is the tremendous complexity of some of the environments in which auctions are conducted«.

Ikke mindst af denne grund skal der ikke her gøres forsøg på at gå længere inden for rammerne af den mere gængse spilteoretiske forskningstradition (se eksempelvis Shubik (1982)). For en anden og mere anvendelsesorienteret og realistisk indgangsvinkel, ofte beskrevet som forhandlingsteori til nogle af de klassiske problemstillinger, se dog Raiffa (1982).

I stedet vil der blive skitseret en adfældsorienteret fremgangsmåde at fastsætte bud på, som dog vil tage sit afsæt i en probabalistisk budmodel. Forudsætningerne bag modellen kan med udgangspunkt i Churchman, Ackoff & Arnoff (1969) kort siges at være følgende:

1. Der skal være et endeligt antal konkurrenter, eller det skal være muligt på baggrund af et udsnit af populationen at beskrive den samlede population.
2. Konkurrenternes mulige handlingsalternativer skal være kendt, men disse kan være forskellige i deres indhold fra konkurrent til konkurrent. Prisen behøver således ikke at være den eneste handlingsparameter.
3. Konkurrenterne antages at handle simultant i den enkelte spilsituation. Det vil eksempelvis sige, at pristilbud afgives samtidigt.
4. Hvert enkelt spil resulterer i en række udfald, som kan føres tilbage til de valgte handlingsalternativer.

Beslutningstagerens problem består under de ovenstående forudsætninger og den her givne situation nu i at afgive det optimale bud. Det optimale bud findes som det bud, der maksimerer den forventede fortjeneste udregnet på sædvanlig måde, d.v.s. fortjeneste, hvis budet accepteres, vægtes med sandsynligheden herfor. Dette kræver kendskab til:

- buddets størrelse,
- fortjenesten, hvis budet accepteres,
- sandsynligheden for at budet accepteres.

Under forudsætning af at det laveste bud vil blive accepteret, består opgaven herefter i at

identificere de sandsynlige medindbydere og i at få listet disse medindbyderes sandsynligheder for at afgive bud af forskellig størrelse i den pågældende situation.

Spørgsmålet om hvem der må antages at byde med ind i en given situation, er det dårligst belyste i litteraturen. I den udstrækning det ikke blot tages for givet, at det er kendt, hvem som byder med ind, tales der om at se på lignende budsituation, og hvem som da bød med ind, eller at introducere den gennemsnitlige

(typiske) medindbyder. Her ligger en i praksis ofte vanskeligt løsbar opgave.

Hvis man først har lagt sig fast på, hvem som kan antages at byde med ind, stiller situationen sig straks anderledes. Man vil da som udgangspunkt for fastlæggelse af prisen starte med at liste konkurrenternes bud i en række tidligere budsituationer og med at sætte dette i forhold til de omkostninger, der vil have været for virksomheden selv, hvis den havde fået accepteret sine bud i de pågældende situationer. (Tabel 1).

Tabel 1. A's forventede direkte omkostninger set i forhold til virksomhederne B, C og D's omkostninger.

Projekt	B's bud		C's bud		D's bud		
	A's direkte omk. i kr.	Bud i kr.	% af A's direkte omk.	Bud i kr.	% af A's direkte omk.	Bud i kr.	% af A's direkte omk.
1	59.000	73.750	125%	74.930	127%	70.800	120%
2	28.000	41.160	147%	39.200	140%	39.760	142%
3	30.000	43.200	144%	45.000	150%	43.800	146%
4	36.000	47.520	132%	48.240	134%	46.080	128%
5	21.000	34.440	164%	34.020	162%	33.180	158%
6	15.000	23.250	155%	24.000	160%	24.300	162%
7	20.000	29.800	149%	30.400	152%	30.000	150%
8	30.000	39.900	133%	38.100	127%	37.500	125%
9	42.000	60.900	145%	58.800	140%	59.640	142%
10	22.000	29.700	135%	28.600	130%	28.160	128%
11	70.000	99.400	142%	102.200	146%	98.000	140%
12	32.000	53.760	168%	52.480	164%	53.120	166%
13	8.000	12.080	151%	12.160	152%	12.000	150%
14	47.000	64.860	138%	61.100	130%	62.980	134%
15	10.000	12.000	120%	12.200	122%	11.500	115%
16	50.000	72.500	145%	71.500	143%	69.000	138%
17	25.000	33.750	135%	35.000	140%	33.000	132%
18	40.000	62.800	157%	64.000	160%	61.600	154%
19	65.000	88.400	136%	89.700	138%	88.400	136%
20	15.000	19.800	132%	19.500	130%	20.100	134%

Kilde: W.J. Morse, »Probabilistic Bidding Models: A Synthesis«. Business Horizons, April, 1975, pp. 67-76.

Med udgangspunkt i tabel 1 er det herefter muligt at udregne sandsynlighederne for, om det afgivne bud ville have ført til succes eller ej. Ved at liste de direkte omkostninger og ved at indregne en variabel procentdel i fortjeneste og holde det op i forhold til de afgivne bud fra konkurrenterne er det muligt at udregne sandsynligheden for accept af tilbuddet (Tabel 2).

A's tilbud accepteres kun, hvis B, C og D underbydes. Sandsynligheden herfor findes som produktet mellem sandsynlighederne for underbud. Accept-sandsynlighed 0,855 er til eksempel beregnet som $0,95 \times 1,00 \times 0,90$, og den forventede værdi er dermed $20\% \times 0,855 = 17,1\%$. Af tabellens viste søjle fremgår, at bud- det 125% af de direkte omkostninger maksimerer forventningerne.

Konklusionen kan-ud fra det ovenstående synes givet, samtidig med at den skitserede fremgangsmåde synes praktisk anvendelig. Imidlertid er der tydeligvis tale om flere forudsætninger, som virker begrænsende for rækkevidden af det, som kan udledes ud fra beregningerne. Eller sagt på en anden måde så kan man stille sig tvivlende overfor, hvor ofte datakravene kan honoreres, hvor ofte konkurrenternes adfærd alene er en konstant videreførelse af den hidtidigt udviste adfærd, og om hvorvidt prisfastsættelse alene er et spørgsmål om et simpelt kriterium om maksimering af pay-off'en i den enkelte situation, d.v.s. på kort sigt.

Endvidere er et klart, at der i modellen er set bort fra, at konkurrenterne (B, C, og D) har mulighed for at opstille lignende beregninger, som A har gjort, og at disse i lighed med A kan

Tabel 2. Sandsynligheden for at underbyde konkurrenter

Bud som % af vurderede dir.omk.	Antal af højere bud			Sandsynlighed for underbud			Sandsynlighed for accept	Indtjeningsmargin (%)	Forventet pay-off af bud
	B	C	D	B	C	D			
110%	20	20	20	1.00	1.00	1.00	1.00	10%	10.0
115%	20	20	19	1.00	1.00	0.95	0.950	15%	14.2
120%	20	20	19	0.95	1.00	0.90	0.855	20%	17.1
125%	18	19	17	0.90	0.95	0.85	0.727	25%	18.2
130%	18	14	15	0.90	0.70	0.75	0.472	30%	14.2
135%	13	13	12	0.65	0.65	0.60	0.254	35%	8.9
140%	11	9	9	0.55	0.45	0.45	0.111	40%	4.5
145%	7	8	7	0.35	0.40	0.35	0.049	45%	2.2
150%	5	6	4	0.25	0.30	0.20	0.015	50%	0.7
155%	3	4	3	0.25	0.20	0.15	0.004	55%	0.2
160%	2	2	2	0.10	0.10	0.10	0.001	60%	0.1
165%	1	0	1	0.05	0.00	0.05	0.000	65%	0.0

Kilde: W.A. Morse (1975) i R.R. Reeder, E.G. Brierty, B.H. Reeder: »Industrial Marketing«. Prentice-Hall, 1987, p. 474.

bruge dette som udgangspunkt for deres strategifastlæggelse. Spørgsmålet er i denne forbindelse, hvilken værdi parterne tillægger den information, som en anvendelse af modellen fører til? Parterne kan med andre ord søge at vurdere, hvorvidt konkurrenterne, hvis de har tilsvarende information, vil vælge at anvende informationen eller ej. Denne situation kan modelleres spilteoretisk via »fangernes dilemma«. Problemstillingen kan udbygges ved at opfatte spillet som gentagende. Denne problemstilling skal dog ikke forfølges nærmere her.

En adfærdsteoretisk tilgang til prisfastsættelse

Et alternativ til den ovenstående tilgangsvinkel repræsenteres af adfærdsteorien, sådan som den bl.a. kommer til udtryk i adfærdsteoretisk forskning inden for industriel markedsføring, Eckles (1990) og Nielsen (1988). Set i dette lys repræsenterer probabilistiske budmodeller alene et forsøg på at systematisere dele af de overvejelser, som knytter sig til prisfastsættelsesprocessen, som er en del af den samlede køber-sælger interaktion.

Set ud fra sælgerens synsvinkel kan køber-sælger interaktionsprocessen i denne sammenhæng siges at bestå i at fremskaffe input til en proces, som omfatter besvarelse af to spørgsmål:

- Skal der afgives et bud?
- Hvordan skal et bud i givet fald være udformet (hvor højt/lavt skal budet være)?

De to spørgsmål hænger snævert sammen og kan kun til dels besvares uafhængigt af hinanden. Spørgsmålet om, hvordan budet skal

være udformet, eller hvor højt det skal være, vil således til dels blive overvejet, samtidigt med at det overvejes, om der overhovedet skal bydes. Prisfastsættelsesprocessen kan dog stadig med fordel opfattes som en proces, som indebærer afklaringen af de to spørgsmål forstået på den måde, at først centrerer beslutningstagers opgave sig om besvarelse af det første spørgsmål, hvilket indbefatter en begrænset afklaring af en række forhold, som vedrører det andet spørgsmål. Hvis det første spørgsmål besvares positivt, tages der fat på besvarelse af det andet spørgsmål. Afklaringen af spørgsmålene er således en iterativ proces. Set ud fra budmodellerens perspektiv er indgangsvinklen således, at hver budafgiver tager udgangspunkt i sin fordeling, og det, som beskrives tentativt i det efterfølgende, er faktorer, som kan indvirke på fordelingerne.

Skal der afgives et bud?

Afvejningen af dette spørgsmål indbefatter flere forhold, som må tages i betragtning. Disse forhold kan deles op i tre hovedgrupper af faktorer:

- Karakteren af »det«, der afgives et bud på
- Virksomhedens interne forhold
- Virksomhedens eksterne forhold.

Hvor dybtgående analysen af faktorerne i den enkelte situation vil være, må ud fra en økonomisk betragtningstype antages at afhænge af den forventede nytte i forhold til omkostningerne ved at indsamle yderligere information (M. Møller & N.C. Nielsen, 1988). I det nedenstående vil en række faktorer, som kan være af betydning, kort blive introduceret.

Karakteren af »det«,

der skal afgives et bud på

Centralt i processen står den vare, det projekt, produkt el.lign., der eventuelt skal afgives et bud på. Et givet produkt, projekt el. lign. kan således være mere eller mindre heterogent (komplekst) og kan i større eller mindre omfang modsvares af virksomhedens produkt- (og produktions)teknologiske ekspertise. D.v.s. at »det«, der skal afgives et bud på, kan stille større eller mindre krav til virksomhedens tekniske formåen, samtidigt med at projektet, produktet el.lign. kan vurderes som mere eller mindre attraktivt bedømt ud fra en kommerciel synsvinkel. I forlængelse heraf spiller også ordrevolumen/projektstørrelse en væsentlig rolle ved bedømmelse af attraktiviteten. Hertil kommer forhold såsom de tidsmæssige bindinger, som knytter sig til projektet, produktet el. lign. Dette gælder såvel m.h.t. den tid, der er til rådighed forud for budafgivelsen, og så den tid, der er til rådighed forud for levering eller den endelige færdiggørelse.

M.a.o. er det et spørgsmål om at overveje, hvilke tilpasninger der vil være nødvendige for at kunne honorere efterspørgerens krav, og om dette står i et fornuftigt forhold til de bindinger af økonomiske og kapacitetsmæssige ressourcer, dette vil afføde på kortere og længere sigt internt i virksomheden.

Såfremt de ovenstående overvejelser ikke er forløbet negativt, må en række interne forhold mere eksplicit tages i betragtning.

Virksomhedens interne forhold

Virksomhedens overordnede udviklingsretning og strategier

Overordnet set er det et spørgsmål om, hvor-

vidt projekt, produkt el.lign. og de specifikke markedsforhold er i tråd med virksomhedens overordnede målsætning og konkurrencestrategi. Muligheden for at afgive et bud på et givet område kan således nok foreligge, men hvis afgivelse af et bud eksempelvis kan tolkes som et led i en markedsudvidelsesstrategi, er det på ingen måde givet, at der i det hele taget skal afgives et bud. En given budsituation (markedsmulighed) kan således være anledningen til initieringen af en mere grundlæggende proces, hvor virksomhedens strategiske udvikling tages op.

Når dette er afklaret, er det på tilsvarende vis væsentligt at holde den konkrete budmulighed op i forhold til de generelle strategier på produkt, pris, promotion og »beliggenhed«. Overvejelserne vil her gå på, hvorvidt en given budmulighed kan tilpasses til eller berøres af de anlagte strategier. Følger virksomheden således en strategi, hvor »individuelle« produktløsninger i et meget stort omfang skal baseres på virksomhedens standardkomponenter, må det overvejes, hvorvidt en budmulighed er forenelig med strategien på området.

Prismålsætninger, strategier, -struktur og -taktik

Såfremt de ovenstående overvejelser fortsat peger henimod at afgive et bud, vil det især med hensyn til prisen være nødvendigt at gøre sig nogle yderligere overvejelser. Som nævnt tidligere er det et spørgsmål om at holde budsituationen op i forhold til de(n) hidtidigt førte og de(n) mulige prismålsætninger, prisstrategier, prisstruktur og pristaktik (Morris & Calantone, 1990).

En given pris afspejler en målsætning – typisk at øge omsætningen. Imidlertid er det

langt fra givet, at målsætningen blot eller alene er at sælge flere produkter. Målsætningen kan eksempelvis bestå i at undgå priskonkurrence, at understøtte et givet image eller at opnå en bestemt indtjening. I denne forbindelse er det vigtigt at erindre sig, at ét er den målsætning, som virksomheden selv mener at forfølge, noget andet er den målsætning, som omgivelserne (= konkurrenter og kunder) mener at kunne læse ud af virksomhedens tiltag. Uanset om det er virksomhedens hensigt at lade en given målsætning fremstå som gennemskuelig eller ej, er det således væsentligt at overveje, hvilke tolkninger og mistolkninger en given målsætning (og strategi m.v.) kan føre med sig.

Efter fastlæggelsen af målsætningen består opgaven herefter i at formulere en hensigtsmæssig strategi. En strategi kan defineres som et mere overordnet sæt af retningslinier for, hvordan målsætningen skal søges realiseret på et givet marked, inden for et givet segment, inden for en given produktlinie el.lign. Strategien indeholder således både en art ramme for prisudsvingene, en angivelse af hensigten med at opstille rammen og nogle indikationer for, hvad der konkret kan gøre prisudsving (afvigelser) tilladelige.

En given prisstrategi kan afspejle forskellige forhold og den betydning, disse er tillagt. Der skelnes således ofte mellem omkostningsbaserede prisstrategier, konkurrentbaserede prisstrategier og kunde-baserede prisstrategier. Forskellene mellem strategierne er dog ofte mindre, end betegnelserne umiddelbart indikerer. Således vil der typisk indgå overvejelser om såvel omkostninger som konkurrenter og kunder i enhver prisstrategi; forskellene består i vægtningen af de enkelte delelementer i stra-

tegien. (Boyd & Walker, 1990), se også Tellis (1986).

Selv efter indgående overvejelser og indsnævring af spillerummet først via målfastlæggelse og dernæst via strategiformuleringen er der stadig et spillerum for overvejelse af sammenhængene mellem konkrete priser (prisstruktur) og rent taktiske overvejelser. Det er således åbenbart, at det er nødvendigt at se det enkelte bud, der afgives, i forhold til de øvrige bud, der er afgivet eller er under overvejelse, idet der på markedet vil eksistere en række forventninger til virksomhedens måde at agere på. Bud, som ikke umiddelbart stemmer overens med det gængse tolkningsmønster, vil således meget let kunne give anledning til fejltolkninger. D.v.s. at hensigten med et givet bud i det mest ekstreme tilfælde kan tolkes modsat af hensigten. I stedet for at lægge op til at afværge en truende priskonkurrence kan resultatet netop blive den ikke intendede priskonkurrence. På tilsvarende vis kan nogle kunder eksempelvis få en oplevelse af, at virksomheden kun i et meget ringe omfang er forhandlingsvillig, selv om virksomheden sigter på det modsatte, med de følger dette kan have.

Det er således både et spørgsmål om at overveje sammenhængene mellem priserne under ét og at vurdere, hvordan en given prisstruktur opleves af omgivelserne, herunder i særdeleshed af kunder og konkurrenter.

Som sidste led i prisfastsættelsesprocessen indgår de taktisk betonedede overvejelser. Også på dette niveau er det såvel interne som eksterne forhold, der er afgørende for prisudformningen. Taktiske overvejelser kan således relatere sig til konkurrenternes tiltag, kundernes adfærd og eventuelle ændringer i adfærden og til

at fremme egne mere kortsigtede mål. I denne forbindelse kan forskellige typer af rabatter (kvantum-, kontant- m.fl.) nævnes.

Ovenstående fire niveauer i prisfastlæggelsesprocessen vil udgøre en art ramme, som beslutningen om eventuelt at afgive et bud vil blive holdt op imod, og som kan føre til, at et tilbud ikke bliver afgivet.

Ud over de mere snævre konkurrencemæssige overvejelser, som var det primære udgangspunkt i de ovenstående prisfastlæggelsesovervejelser, vil det typisk være hensigtsmæssigt at gennemføre en række mere fundamentale overvejelser om bl.a. de omkostningsmæssige og de likviditetsmæssige konsekvenser af tilbuddets eventuelle accept.

De omkostningsmæssige virkninger

Et udgangspunkt for en analyse er de direkte og indirekte omkostninger, der vil optræde, hvis køber accepterer budet.

Desuagtet hvor vanskeligt det måtte være at estimere og fordele omkostningerne på projekter eller produkter, kan en sådan estimering og fordeling ofte med fordel ses i forhold til en situation, hvor virksomheden undlader at byde på et projekt eller at producere et produkt. Med andre ord vil en række omkostninger («Sunk cost»), uagtet de beslutninger som bliver truffet, ikke blive påvirket af disse beslutninger.

Hvorvidt de direkte og indirekte omkostninger ved et projekt, produkt el.lign. skal indkalkuleres ved prisfastsættelsen, er et spørgsmål, som hænger sammen med, hvor attraktivt det bedømmes at fremstille og/eller sælge det pågældende produkt, hvor attraktiv og/eller vigtig den pågældende kunde er, hvordan kon-

kurrencesituationen ser ud, herunder især hvilken adfærd konkurrenterne udviser, og hvordan ordresituationen er og synes at udvikle sig i fremtiden.

I tilknytning til produktionsomkostningerne kan der endvidere være tale om en række omkostninger, der optræder som en følge af det at identificere de potentielle kunder, at forhandle med disse kunder og eventuelt indgå en aftale med samme (søge-, leverings- og forsikringsomkostninger); m.a.o. de omkostninger, som knytter sig til den proces, som beskrives her. Omkostninger af denne art benævnes transaktionsomkostninger, og optræder forud for og som følge af det at gennemføre en given transaktion (Williamson, 1985).

De likviditetsmæssige virkninger

En anden væsentlig parameter, som kan være afgørende for, om der overhovedet afgives et bud, er spørgsmålet om en ordres likviditetsmæssige virkninger. Generelt kan det anføres, at medmindre det betalingsmønster, der er lagt op til, stiller usædvanligt store krav til leverandørens likviditet (beløbsstørrelse og/eller tidsperiode), så må likviditetsparameteren primært tilskrives en kortsigtet betydning, hvor leverandørens opgave består i at sikre, at den fornødne likviditet er til stede og i øvrigt ikke anvende likviditetsparameteren som en størrelse, der skal tillægges en afgørende betydning ved overvejelse af tilbudsafgivelse. Som i så mange overvejelser af denne art består sagens kerne m.a.o. i at sammenstille ind- og udbetalingsmønsteret, og i at udregne fortjenesten på denne baggrund, samt at være opmærksom på de konsekvenser, en stram likviditet kan have for at gå ind i et konkret arrangement eller mere

generelt på virksomhedens ekspansionsmuligheder.

I denne forbindelse er det nok værd at gøre opmærksom på, at det ikke altid er lige let at opgøre et finansielt ind- og udbetalingsmønster, hvilket eksempelvis kan hænge sammen med problemerne med at estimere de direkte og indirekte omkostninger, samtidig med at det ligeledes kan være vanskeligt at foretage en nøjagtig periodisering af et projekts likviditetsmæssige virkninger.

De anlægspolitiske konsekvenser

Ud over de mere kortsigtede likviditetsmæssige virkninger ved en given ordre kan der inderter i virksomheden være tale om mere langsigtede virkninger af en ordre, som ikke alene kan siges at relatere sig til omkostningerne ved en given ordre, men som mere generelt vedrører det forhold, at det ofte ikke er tilladeligt at se de enkelte ordrer uafhængigt af hinanden.

Indgåelse af en aftale om en given ordre betyder i mange situationer ikke kun, at der lægges beslag på produktionsmæssig kapacitet, men også på udviklingsmæssig kapacitet. En given ordre kan således medføre et større eller mindre træk på virksomhedens produktudviklingsmæssige kompetence, tillige med at der kan være tale om et varierende træk på virksomhedens produktionsteknologiske kompetence. Ud over den umiddelbare effekt m.h.t. begrænsningerne i kapaciteten på et givet tidspunkt, så ligger der også i anvendelsen af kapaciteterne nogle mere langsigtede virkninger, som må vurderes, og som det i en vis udstrækning er muligt at estimere.

Eller sagt på en anden måde, så er det spørgsmålet om de mere anlægspolitiske kon-

sekvenser af kapacitetsanvendelsen (jvf. Rasmussen, 1972). Det, man derfor kan spørge om – især i de situationer, som ikke kan beskrives som rutinemæssige – er, om kompetenceudviklingen, som er et resultat af en given kapacitetsanvendelse, er i tråd med den målsætning, der er indeholdt i virksomhedens strategiske udviklingsplaner. I situationer, hvor gennemførelse af en given ordre implicerer en større og/eller en central del af virksomhedens kapacitet, kan dette føre til indgående overvejelser og eventuel undladelse af at afgive et bud.

Forholdet over tiden

Et sidste forhold, der skal trækkes frem her, vedrører virksomheden mere generelt i forhold til den potentielle kunde. Håkansson (1982) skelner således på den ene side mellem den enkelte transaktions indhold (som kan være mere eller mindre kompleks) og så spørgsmålet om, hvorvidt der er gået en række transaktioner forud for den påtænkte transaktion. Udgangspunktet for denne distinktion er, at såvel den enkelte transaktion som de forudgående kan øve indflydelse på adfærden både på kortere og længere sigt. Eksempelvis kan det forhold, at der har været tale om en række forudgående transaktioner (ordrer) medføre forventninger til kvalitet, service, m.v. af det, som der skal afgives et bud på. Omvendt kan det forholde sig sådan, at hvis virksomheden skal gøre sig håb om at få en given ordre, må den netop slække på kvalitet og service for at kunne være konkurrencedygtig på prisen. Virksomhedens dilemma består her i, at også selv om prisen i nogle situationer tilsyneladende er den eneste parameter, og virksomheden i øvrigt lever op til

minimumskravene til de øvrige parametre, så kan efterspørgernes forventninger godt overstige det formelt aftalte. Dette kan give den bydende virksomhed et budproblem. Med andre ord kan der være en ikke uvæsentlig afstand imellem et retskrav og så de faktiske forventninger.

Parternes styrkeforhold

En anden dimension i forholdet mellem en udbyder og en efterspørger er spørgsmålet om parternes relative styrkeforhold. Også selv om en given budsituation kan karakteriseres som værende på licitationsvilkår, så vil det forhold, at efterspørgeren udgør en relativ stor andel af en udbyders omsætning kunne påvirke det relative styrkeforhold. Ikke alle de forhold, som kan påvirke det relativt styrkeforhold, er imidlertid let identificerbare. Et udgangspunkt til analyse af om en given ordre ændrer på det relative styrkeforhold, er en vurdering af, om det er nødvendigt at foretage investeringer, hvis amortisation rækker ud over aftaleperioden, og som kun kan anvendes/nyttiggøres i relation til den pågældende efterspørger (transaction-specific-investments). En anden dimension, som kan overvejes, er spørgsmålet om efterspørgerens hidtidige adfærdsmønster (opportunist eller tillidvækkende) og om efterspørgerens udviklingspotentiale. Andre dimensioner er parternes relative størrelse (omsætning) og modpartens »attraktivitet« mere generelt eksempelvis p.g.a. et godt image. (S.C. Jain & M.V. Laric, 1979).

Virksomhedseksterne forhold

Som påpeget i det ovenstående kan de virksomhedsinterne forhold ikke ses uafhængigt af

de eksterne forhold. De faktorer, som gør sig gældende her, kan deles op i fire hovedgrupper:

- Kunder – egne og potentielle
- Konkurrenter
- Andre aktører (det offentlige m.fl.)
- Den eksogene omverden.

Kundeanalyse og -reaktioner

Efter i det foregående at have foretaget en situationsanalyse af »det«, der eventuelt skal afgives et bud på, og af de virksomhedsinterne forhold, består opgaven nu mere eksplicit i at analysere de eksterne forhold, herunder i særdeleshed de forhold som vedrører kunderne. Virksomhedens kunder kan i denne sammenhæng deles op i tre kategorier:

- a) den kunde, det overvejes at afgive et bud til,
- b) egne kunder og
- c) potentielle kunder.

Som påpeget i det foregående er det ikke helt ligegyldigt, til hvem man overvejer at afgive et tilbud. Håkansson (1982) skelner som nævnt imellem, om der er gået transaktioner forud, eller der ikke er gået transaktioner forud for tilbudsafgivelsen. Distinktionen bringer det væsentlige forhold i fokus, om parterne har et konkret kendskab til hinanden, og om der kan eksistere konkrete forventninger. Eller om det kendskab og de forventninger, der måtte være, baserer sig på modpartens image og erfaringer med andre samhandelspartnere. Med andre ord er det et spørgsmål om at afveje disse faktorer i relation til, om der overhovedet bør afgives et

tilbud, og i givet fald hvordan tilbuddet skal være udformet. Det er således muligt, at en snæver driftsøkonomisk betragtning i stil med den, som ligger bag tabel 1 og 2 i det foregående, tilsiger en meget lav pris og en kvalitet på det, der bydes på, som lige netop opfylder minimumskravene. Men hvis der også inddrages overvejelser, om hvem den potentielle køber er, så er det næppe altid på forhånd givet, at en kvalitet, som svarer til minimumskravene og den deraf ofte følgende lavest mulige pris, er det mest optimale.

Ud over disse snævre betragtninger i relation til den enkelte kunde vil det ofte være formålstjenligt at overveje signalvirkningen af at afgive et tilbud til en bestemt kunde. Især i en situation, hvor en kunde er kendt for at søge at presse leverandører og i øvrigt at efterspørge produkter af middel eller ringe kvalitet, er det ofte nødvendigt at overveje signalvirkningen af at opnå en ordre.

På tilsvarende måde som det gamle mundheld: »Sig mig, hvem du omgås, så skal jeg sige dig, hvem du er« ikke er uden relevans i relation til kunderne, så har det også betydning i relation til konkurrenterne.

Konkurrentanalyse og -reaktioner

Nøje gensidig overvågning imellem konkurrerende virksomheder er mere reglen end undtagelsen. På hvilken måde de indsamlede data finder anvendelse, er det straks noget vanskeligere at finde et generelt mønster i. Omvendt er der næppe tvivl om, at hvem der sælges til, hvilke priser der anvendes, og hvilke betingelser der i øvrigt gør sig gældende, (kan) bruges som udgangspunkt for en tolkning af konkurrenters hensigter. Det forhold, at der bydes i en

konkret situation, kan således (mis)tolkes som en ændret adfærd, bag hvilken der kan ligge nye/ændrede målsætninger. På tilsvarende måde kan det, at der accepteres et sæt meget stramme udbudsbetingelser, opfattes som udtryk for en mere aggressiv adfærd og/eller ukollegial adfærd inden for branchen (Freytag, 1992).

Offentlig regulering og sanktioner

Ét forhold er, hvad der kan betegnes som normen inden for branchen m.h.t. udvist adfærd. Et andet forhold er den adfærd, som det offentlige er villig til at tolerere. Der findes således en generel licitationslovgivning, som dog på flere punkter er mindre stram, end hvad der er aftalt og godkendt inden for branchen. Herudover findes der mere generel konkurrencelovgivning. Det offentliges regulering er dog på ingen måde nogen garanti for, at der ikke finder konkurrencebegrænsninger sted, hvilket større og mindre sager inden for bl.a. olie- og skibsværftsbranchen viser.

Dét, man således som udbyder på et givet marked må være opmærksom på, er, at nok eksisterer der en vis offentlig regulering og i begrænset udstrækning også kontrol, men det forhindrer ikke, at der kan eksistere prisaftaler mellem udbydere på markedet. En kontinuerlig markedsovervågning bl.a. indholdende den art af registreringer, som er indeholdt i tabel 1, vil sandsynligvis kunne bidrage til en afdekning af, om der finder prisaftaler sted i forbindelse med licitationer. I de tilfælde, hvor man mener at kunne spore en tendens til en op-/fordeling af markedet blandt flere udbydere, rejser det bl.a. spørgsmålet om, hvordan gruppen af udbydere, som arbejder sammen,

vil reagere, hvis en anden udbyder griber forstyrrende ind i markedsfordelingen.

Påvirkninger via den eksogene omverden

En sidste faktor, som skal trækkes frem her, er den eksogene omverden, og herunder i særdeleshed de generelle konjunkturførhold og sæsonudsvingene.

En lang række forhold ligger uden for virksomhedens påvirkningsfelt, omend disse forhold kan påvirke virksomheden ikke så lidt endda. Fremkomsten af ny teknologi er et ofte anvendt eksempel på, at virksomheders konkurrenceforhold kan ændre sig radikalt.

Ser vi imidlertid på den konkrete situation, er det yderst sjældent, at vilkårene ændrer sig radikalt på kort sigt (1-2 år) som følge af teknologiske innovationer. Derimod kan de generelle konjunkturer og de forventninger, der knytter sig hertil, ofte have en væsentlig indflydelse på, hvor hårdt en given udbyder satser på at opnå en given ordre. Tilsvarende virkning kan iagttages ved slutningen af en sæson.

Eksempel

Såfremt overvejelse om de ovenstående punkter alle forløber positivt, består næste opgave i at fastsætte buddets nøjagtige størrelse (udformning). Denne del af opgaven implikerer principielt fornyet overvejelse af alle de ovenstående forhold. Enkelte af forholdene vil man dog som led i første runde af overvejelser kunne se bort fra, idet de viste sig uvæsentlige i forhold til den konkrete situation.

Stedet er ikke her til påny at udpensle de enkelte forholds betydning ved fastsættelse af buddets konkrete størrelse (udformning), bl.a. også fordi det meget let vil kunne fremstå som

en delvis gentagelse af det foregående. I stedet vil der blive skitseret et eksempel på anvendelse af fremgangsmåden.

Virksomheden VT er en mindre virksomhed inden for entreprenørbranchen primært med en kompetence inden for bygningsrenovering. VT har i de seneste år haft stigende vanskeligheder med at finde arbejdsopgaver nok til de i gennemsnit ca. 40 medarbejdere, man har haft ansat. Typiske arbejdsopgaver, som VT har påtaget sig, har været fabriksrenoveringer (om- og tilbygninger) og samme type opgaver inden for boligsektoren.

Et væsentligt problem i forbindelse med de forholdsvis få arbejder, der har været i de seneste år, har været at fastsætte en pris, som havde en rimelig sandsynlighed for at føre til succes i de tilfælde, hvor man satsede på arbejdet. VT's problem består således i at skønne, hvem der kan tænkes at deltage i en given licitation, og hvor hårdt de vil satse på at få arbejdet.

I virksomheden har man visse erfaringer for, hvem der kan tænkes at deltage i en given licitation og byde på et givet stykke arbejde. Til støtte for hukommelse og intuition er der implementeret et markedsovervågningssystem (MIS), som gør det muligt mere systematisk at overvåge konkurrenternes tiltag, herunder bl.a. deres prisfastsættelse. MIS gør det i en vis udstrækning muligt at få et overblik over den enkelte konkurrents adfærd og herunder et stykke hen ad vejen at honorere de datakrav, som udfyldningen af tabel 1 og 2 stiller. Ledelsen i VT har dog valgt at lægge nogle yderligere kriterier ind til bedømmelse af konkurrentadfærd i stil med de kriterier, der er opstillet i den ovenfor beskrevne »modificerede budmodel«. Den budmodel, som er blevet implementeret i

virksomheden, har gjort det muligt at »ramme plet« med en lidt større sikkerhed. Det største problem har vist sig at være at vurdere, hvem der kan tænkes at byde med ind, hvorimod det har vist sig nemmere at vurdere, hvor højt/lavt et bud i givet fald vil være. I VT's udgave af den modificerede budmodel er følgende 3 forhold især blevet tillagt betydning:

1. Projekterne (arbejderne) er inddelt efter projekttyper afhængig af art og omfang.
2. Konkurrenternes prisfastlæggelse er dernæst vurderet i forhold til projekttyperne. Som udgangspunkt for vurdering af konkurrenternes prisfastlæggelse indgår deres grundlæggende kompetence, deres satsningsområder og kundens betydning for konkurrenterne.
3. Endvidere er det søgt vurderet, hvordan konkurrentens økonomiske situation er holdt op i forhold til forventningerne om nye projekter inden for det næste halve år.

Dette giver en række faktorer, som bruges som udgangspunkt for en justering af konkurrenternes forventede bud, sådan som det er fremkommet ud fra tabel 1 og 2.

Den modificerede budmodel har haft en række fordele i forhold til situationen før implementeringen:

- Der har været en tendens til sjældnere at ramme helt forkert i forhold til konkurrenternes bud; eksempelvis at ligge væsentligt under næstlaveste bud.
- Det har til dels været lettere at forudse udsving i buddene.
- Det har i en vis udstrækning været nemmere

at holde en konstant arbejdsstyrke beskæftiget; (hvilket har været et ønske fra ledelsen).

Omvendt så har der været tale om en meget tidrøvende proces at afgive et (til)bud, idet man ikke alene har skullet bruge megen tid på at gennemføre en forkalkulation, men man har også skullet bruge megen tid på at estimere konkurrentens adfærd. Dette kan måske vise sig at være den største kilde til modellens forlis på længere sigt, idet det kan vise sig vanskeligt at opretholde engagement og ikke mindst den tid, der skal bruges for at arbejde seriøst med modellen. Ud fra et mere teoretisk udgangspunkt kan man måske også stille sig tvivlende over for modellens reelle prædiktionsværdi forstået på den måde, hvilken værdi det kan (skal) tillægges, at der nu arbejdes mere bevidst og målrettet med prisfastsættelse i virksomheden, og hvilken prædiktionsværdi, der kan tillægges modellen som sådan.

Endvidere er det også spørgsmålet, hvorvidt det er muligt at opstille andet og mere end generelle referencerammemodeller à la den modificerede budmodel, hvis man vil beskæftige sig med den enkelte virksomheds konkrete problemstillinger. Dette rejser spørgsmålet om den valgte metodologi og som udgangspunkt herfor den enkelte forskers ontologiske og epistemologiske udgangspunkt. Som eksempel på et evt. andet metodologisk udgangspunkt, se Christensen & Sørensen (1988).

Konklusion

Prisfastsættelse er en sammensat opgave. For det første indgår der en lang række variable, som kan være af betydning, men som ikke nødvendigvis er det i den konkrete situation. Fast-

læggelse af de variable, som er af betydning for prisfastsættelse, er således situationsafhængig, men kan dog støttes af en systematik og af konkret viden fra den enkelte virksomhed og dennes markedsforhold. Den her præsenterede systematik, »den modificerede budmodel«, er udtryk for en bredere og mere adfærdsorienteret tilgang, end der er tradition for inden for eksempelvis spilteorien. Styrken ved den modificerede budmodel er dens anvendelsesorientering. Omvendt har denne anvendelsesorientering også den svaghed, at det er vanskeligt at formalisere modellen, og at der generelt kan stilles spørgsmålstejn ved det hensigtsmæssige i at videreudvikle modellen i stiliseret form, idet der næppe vil kunne findes endegyldige resultater, men alene resultater, som baserer sig på et grundlag, som af model-anvenderen bliver anset for tilstrækkeligt i den givne situati-

on. Tidspres og optimal tidsanvendelse vil i denne forbindelse ligeledes spille en ikke uvæsentlig rolle.

Summary

The article advances the view that pricing in industrial markets should not be based exclusively on shortsighted economic profits. Therefore, a behavioural approach is useful to increase the understanding of competitors' behaviour in order to incorporate it into own bidding. For the systematization of a behavioural approach, a theoretical framework is established: the modified bidding model. The modified bidding model focuses on the replies to two questions: 1) Should a bid be made? 2) If so, how high/low should the bid be?

Finally, the applicability of the model is demonstrated by means of a practical example.

Litteratur

- Boyd, H.W. Jr. & O. C. Walker Jr., *Marketing Management & Strategic Approach*. Boston, Irwin Inc. 1990.
- Christensen, J. & B.G. Sørensen, »Danske Børsintroduktioner 1984-1986«. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, nr 4, pp.163-175. 1988.
- Churchman, C.W., R.L. Ackoff & E.L. Arnoff, *Introduction to Operations Research*. New York. John Wiley & Sons, Inc. 1967.
- Eckles, R.W., *Business Marketing Management. Marketing of Business Products and Services*. Prentice-Hall Int Ed., Englewood Cliffs, N.J. 1990.
- Freytag, P.V. »Problemformulering: Hensigter og hensigts-mæssighed«. I *Erhvervsøkonomisk undersøgelsesmetodik*. P. Darmer og P.V. Freytag. (red). Samfundslitteratur, København, pp. 41-52. 1992.
- Håkansson, H. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*. J. Wiley & Sons, New York, 1982.
- Jain, S.C. & M.V. Lurie *Industrial Marketing Management*. Elsevier Science Publishing Co. Inc. 1979.
- McAfee, R.P. & J. McMillan »Auctions and Bidding«. *Journal of Economic Literature*, Vol. XXV, June, pp.699-738. 1987.
- Milgrom, P. & R. J. Weber »A theory of Auctions and Competitive Bidding«. *ECONOMETRICA Journal of The Economic Society*, Vol. 50 Sept., pp.1089-1123. 1982.
- Morris, M.H. & R. J. Calantone »Four Components of Effective Pricing«. *Industrial Marketing Management*, 19, pp.321-329. 1990.
- Morse, W.J. »Probabilistic Bidding Models: A Synthesis«. *Business Horizons*, April, pp.67-76. 1975.
- Møller, M. & N. C. Nielsen »Information og finansielle Markeder« i Klaus Nielsen (red.) *Nyere udviklingslinier i økonomisk teori*. København. Jurist- og Økonomiforbundets Forlag, pp.161-181, 1988.
- Nielsen, O. *Organisationers købsadfærd i grundtræk*. København. Samfundslitteratur. 1988.
- Raiffa, H. *Art of Choice and Negotiation*. Harvard University Press. 1982.
- Rasmussen, A. *Pris- eller Parameter-teori?* København. Nyt Nordisk Forlag. 1972.
- Reeder, R.R., E.G. Brierty & B.H. Reeder, *Industrial Marketing: Analysis, Planning & Control*. Prentice-Hall Int. Ed. Englewood Cliffs, N.J. 1987.
- Shubik, M. *Game Theory in the Social Science Concepts and Solutions*. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts. 1982.
- Tellis, G.J. »Beyond the many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies«. *Journal of Marketing*, Vol. 50, pp.146-160. 1986.
- Walker, A.W. »How to price industrial products«. *Harvard Business Review*. Sept-Oct., pp.45-52. 1967.
- Williamson, O.E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York. Macmillan Publ. 1985.