

# **“Prissetting av opplevelsesprodukter”**

- en studie av prissettingen hos et utvalg små opplevelsesbedrifter

**Kjetil A. Sivertsen og Cato Thomassen**

**International Business and Marketing**

**BE309E – 003**

**Mai 2009**

## ABSTRACT

The pricing of a firm's product is a critical factor for success because it is the one element that generates income. Research shows that a change in price can have a significant influence on a product's demand curve. For a small firm, with a small range of products, the optimal pricing of these products are essential for the long term survival.

The main objective of this research paper is to identify how a sample of small firms in Nordland set their prices. All the selected firms produce experience based products in the scenery of their surrounding areas. There has not been very much research on this topic since experience based products is a relatively new term. Our research is based on relevant theory of pricing, strategy, marketing and experience economy.

First we identified four possible methods to set prices for such firms and used them as a foundation for our analysis. Then we interviewed six firms about their pricing. In our analysis we combined the information gathered with the four possible ways to set prices. This helped us identify how small experience based firms set their prices.

The main findings show that the studied firms set their prices in more or less the same way. All the firms used a cost based approach when they set prices. The studied firms also had an eye on their competitors and their competitors' prices. All the firms, except for one, used a degree of customer based pricing. In addition one firm also considered the effect their prices had on the demand curve.

## FORORD

Denne masteroppgaven er skrevet som en avsluttende avhandling i vårt studium Master of Science in Business ved Handelshøgskolen i Bodø. Oppgaven er skrevet innefor spesialiseringen International Business and Marketing.

Formålet med oppgaven var å kartlegge hvordan et utvalg av små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine.

Først og fremst vil vi takke vår veileder Tor Korneliussen, som har vært til stor hjelp med sin veiledning og anskaffelse av litteratur. Vi har satt stor pris på hans engasjement og villighet til å møte oss for å drøfte synspunkter og komme med tilbakemeldinger.

Vi vil også takke Roar Samuelsen ved Nordlandsforskning og Ann Heidi Hansen ved Nordland Reiseliv for å ha bidratt med relevant informasjon. I tillegg vil vi takke Bård Jervan ved Mimir for å ha sendt oss artikler og tips til litteratur. Vi retter også en takk til Kjell Grønhaug fra NHH for å ha kommet med nyttige innspill til oppgaven.

En stor takk rettes til de involverte bedriftene, og til de ansatte som stilte til intervju;

- Ivar Sandland, Nordland Turselskap
- Tom Henriksen, Vestvatn Villmarkssenter AS
- Arnfinn Karlsen, Skagen Hotel
- Elisabeth Langeland og Åse Strand, Norsk Luftfartsmuseum
- Elisabeth Lund Johnston, Tuvsjyen AS
- Malin Arntsen, Svartisen AS

Bodø, 15. mai 2009

---

Kjetil Alexander Sivertsen

---

Cato Thomassen

## SAMMENDRAG

I denne masteroppgaven var følgende problemstilling grunnlaget for vår forskning;

*”Hvordan fastsetter et utvalg små opplevelsesbedrifter i Nordland pris på produktene sine?”*

I tillegg til problemstillingen satt vi opp noen underpunkter for å avgrense forskningen ytterligere. For å løse problemstillingen presenterte vi første teori om prissettingsmetoder som små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av. Deretter så vi om det er samsvar mellom de presenterte prissettingsmetodene og måten de utvalgte bedriftene fastsetter pris på. Det gjorde vi for å ha et grunnlag for å kartlegge hvordan bedriftene fastsetter pris. Til slutt sammenlignet vi hvordan de utvalgte bedriftene fastsetter pris på for å se om det var noen likheter og ulikheter i deres prissetting.

Vi valgte å intervju seks bedrifter lokalisert i Nordland for å innhente empiri til oppgaven. Alle intervjusubjektene var personer med stillinger i bedriften som var relatert til prissetting. Vi benyttet oss av halvstrukturerte intervjuer slik at intervjuene fikk en god flyt. På den måten sikret vi at vi fikk tilgang til mest mulig informasjon fra intervjusubjektene våre og at datakvaliteten ble tilsvarende høy. Analysen baserte vi på informasjonen vi innehentet fra våre intervjusubjekter, generell informasjon om bedriften, samt den teorien vi presenterte om prissettingsmetoder små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av.

Analysen vår viste at de involverte bedriftene hadde lite eller ingen kompetanse knyttet spesielt til prissetting. Bedriftene så på prissetting som et svært viktig område, men hvor stort fokus de hadde på prissetting varierte fra bedrift til bedrift. Alle bedriftene benyttet seg i stor grad av kostnadsorientert prising, og sammenlignet seg til en viss grad med konkurrentene og den prisen de fastsetter. Det var lite fokus på kundeorientert prising, og de færreste benyttet seg av noen grad av etterspørselsorientert prising. Prissettingsmetodene til de involverte bedriftene var stort sett like, selv om bedriftene varierte i antall ansatte, fokuset på prissetting, kompetanse og når bedriftene ble etablert. Den eneste tydelige forskjellen mellom bedriftene var på bedriftenes ønske om å lære nye prissettingsmetoder. Der så alle bedriftene, bortsett fra de to største og eldste, et klart forbedringspotensial i sine prissettingsmetoder.

# INNHOLDSFORTEGNELSE

ABSTRACT .....	I
FORORD .....	II
SAMMENDRAG.....	III
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	1
FIGURLISTE.....	3
TABELLOVERSIKT .....	4
VEDLEGGSLISTE.....	5
<b>1 INNLEDNING.....</b>	<b>6</b>
1.1 AKTUALISERING AV TEMA .....	6
1.2 PROBLEMSTILLING .....	8
1.3 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN .....	10
<b>2 TEORI.....</b>	<b>11</b>
2.1 INTRODUKSJON.....	11
2.1.1 Hva er pris og prissettingsmetoder?.....	11
2.1.2 Faktorer som kan påvirke valg av pris.....	12
2.2 KOSTNADSORIENTERT PRISING .....	14
2.2.1 Kostnadsstruktur.....	14
2.2.2 Selykostmetoden .....	15
2.2.3 Bidragsmetoden.....	16
2.2.4 Fordeler og ulemper ved kostnadsorientert prising .....	17
2.3 ETTERSPORSORSORIENTERT PRISING .....	19
2.3.1 Gjennomføring av etterspørselsorientert prising.....	19
2.3.2 Fordeler og ulemper ved etterspørselsorientert prising.....	21
2.4 KONKURRANSEORIENTERT PRISING.....	22
2.4.1 Gjennomføring av konkurranseorientert prising.....	22
2.4.2 Fordeler og ulemper med konkurranseorientert prising .....	24
2.5 KUNDEORIENTERT PRISING.....	25
2.5.1 Kundeorienteringsprosessen.....	25
2.5.2 Fordeler og ulemper ved kundeorientert prising.....	29
2.6 OPPSUMMERING .....	31
<b>3 METODE.....</b>	<b>32</b>
3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI.....	32
3.2 VALG AV METODE .....	33
3.3 DATAINNSAMLING.....	34
3.3.1 Primærdata.....	34
3.3.2 Utvalg .....	34
3.3.3 Gjennomføring av intervju.....	35
3.4 ANALYSEMETODE.....	38
3.5 OPPGAVENS GYLDIGHET.....	40
3.5.1 Reliabilitet .....	40
3.5.2 Validitet .....	41
3.6 OPPSUMMERING .....	42
<b>4 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE.....</b>	<b>43</b>
4.1 Nordland Turselskap .....	43
4.2 Vestvatn Villmarkssenter AS.....	44
4.3 Skagen Opplevelser .....	45
4.4 Norsk Luftfartsmuseum.....	46
4.5 Tuvsjyen AS .....	47
4.6 Svartisen AS.....	48

---

<b>5 ANALYSE OG DISKUSJON.....</b>	<b>49</b>
5.1 ANALYSE .....	49
5.1.1 Nordland Turselskap .....	49
5.1.2 Vestvatn Villmarkssenter AS.....	54
5.1.3 Skagen Opplevelser .....	59
5.1.4 Norsk Luftfartsmuseum.....	64
5.1.5 Tuvsjyen AS .....	69
5.1.6 Svartisen AS.....	74
5.2 SAMMENLIGNING AV BEDRIFTENE .....	79
5.3 OPPSUMMERING .....	84
<b>6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER.....</b>	<b>85</b>
6.1 KONKLUSJON.....	85
6.2 IMPLIKASJONER.....	87
6.3 VIDERE FORSKNING.....	89
<b>REFERANSELISTE.....</b>	<b>90</b>
<b>VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE.....</b>	<b>95</b>
<b>VEDLEGG 2: INTERVJU MED NORDLAND TURSELSKAP .....</b>	<b>97</b>
<b>VEDLEGG 3: INTERVJU MED VESTVATN VILLMARKSSENTER AS.....</b>	<b>101</b>
<b>VEDLEGG 4: INTERVJU MED SKAGEN OPplevelser.....</b>	<b>106</b>
<b>VEDLEGG 5: INTERVJU MED NORSK LUFTFARTSMUSEUM.....</b>	<b>111</b>
<b>VEDLEGG 6: INTERVJU MED TUVSJYEN AS.....</b>	<b>117</b>
<b>VEDLEGG 7: INTERVJU MED SVARTISEN AS .....</b>	<b>123</b>

**FIGURLISTE**

Figur 1: Selvkostmetoden.....	15
Figur 2: Bidragsmetoden.....	16
Figur 3: Pristilpasning i fullkommen konkurranse.....	20
Figur 4: Pristilpasning i monopol.....	20
Figur 5: Opplevelsespyramiden .....	26
Figur 6: Kundeorienteringsprosessen.....	27

**TABELLOVERSIKT**

Tabell 1: Oversikt over intervjusubjekter.....	36
Tabell 2: Elementer benyttet fra kostnadsorientert prising .....	80
Tabell 3: Elementer benyttet fra etterspørselsorientert prising .....	81
Tabell 4: Elementer benyttet fra konkurranseorientert prising .....	82
Tabell 5: Elementer benyttet fra kundeorientert prising .....	83
Tabell 6: Oversikt over bedriftenes prissettingsmetoder.....	84



**VEDLEGGSLISTE**

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE .....	95
VEDLEGG 2: INTERVJU MED NORDLAND TURSLSKAP .....	97
VEDLEGG 3: INTERVJU MED VESTVATN VILLMARKSSENTER AS .....	101
VEDLEGG 4: INTERVJU MED SKAGEN OPPLEVELSER .....	106
VEDLEGG 5: INTERVJU MED NORSK LUFTFARTSMUSEUM .....	111
VEDLEGG 6: INTERVJU MED TUVSJYEN AS.....	117
VEDLEGG 7: INTERVJU MED SVARTISEN AS.....	123

# 1 INNLEDNING

Temaet for denne oppgaven er prissettingsmetoder hos små opplevelsesbedrifter i Nordland. I dette kapitlet presenteres først en aktualisering av temaet. Der begrunner vi hvorfor prissetting er viktig for små opplevelsesbedrifter i Nordland. Deretter beskriver vi bakgrunnen for valg av tema og problemstillingen for oppgaven. I slutten av kapitlet presenteres oppgavens struktur.

## 1.1 AKTUALISERING AV TEMA

Måten en bedrift fastsetter pris på produktene sine er en kritisk faktor for suksess og dermed for bedriftens overlevelse på lang sikt (Cunningham & Hornby, 1993). Undersøkelser viser at en prosent endring i pris kan påvirke salget av et produkt tjue ganger mer enn en tilsvarende endring i et reklamebudsjett (Simon, 1989). I følge Avlonitis & Indounas (2007) er prisen en viktig faktor for kundens oppfattede verdi av produktet før kjøpsøyeblikket. Videre argumenterer Avlonitis & Indounas (2007) for at prisen kan spille en rolle for hvordan kunden oppfatter produktet også etter kjøpsøyeblikket. Dagens teknologi gir potensielle kunder tilgang til mange valgmuligheter. Samtidig gjør bedre tilgang på informasjon det lettere for bedrifter å kopiere hverandres ideer. Dette gjør at prissetting stadig blir viktigere for å skille seg ut fra konkurrentene (Simon, 1989). Pris er det elementet ved et produkt som er direkte knyttet opp til inntekten som produktet genererer (Avlonitis & Indounas, 2007).

Det er mange elementer involvert i prissetting og sammenhengen mellom disse er ofte komplekse. Beslutninger angående pris påvirker både markedsandel, konkurransesituasjon og graden av profitt (Mondello, 1992). Det er dermed særdeles viktig for bedrifter å ha en prissettingsmetode som identifiserer de kritiske faktorene som bidrar til produktets optimale pris i beslutningsprosessen.

En liten bedrift med ett eller få produkter er svært avhengig av riktig prissetting på disse. Det er fordi en slik bedrift vil ha få eller ingen andre produkter å falle tilbake på for å generere den lønnsomheten den behøver. Likevel skjer det altfor ofte at små bedrifter ikke bruker de optimale metodene for prissetting av produktene sine (Nucifora, 1998). Dette underbygges videre av Maynard (1997) som hevder at mange små bedrifter overser viktige elementer i prissettingen. Et annet moment som gjør prissetting av produkter hos små bedrifter interessant er det faktum at flere små bedrifter har lidd som et resultat av underprising framfor

overprising (Calvin, 1994). Dette kan indikere at i noen tilfeller kan et så enkelt grep som å øke prisen bedre situasjonen for en bedrift betraktelig.

I følge Nucifora (1998) er prissetting en av de vanskeligste beslutningene en liten bedrift står ovenfor. En av grunnene er den tidligere nevnte komplekse sammenhengen mellom de ulike elementene i prissettingen. En annen grunn er de små bedriftenes mangel på kunnskap om prissetting. Det har blitt gjort lite forskning på området, og tidligere forskning er hovedsakelig basert på store og mellomstore bedrifter. Ekstra kunnskap om prissettingsmetoder som små bedrifter kan benytte seg av vil derfor kunne være til stor hjelp for disse. I tillegg har små opplevelsesbedrifter en ekstra utfordring siden det er en opplevelse som skal prissettes. Dette er fordi en opplevelse ikke er et håndfast produkt, men noe som blir til sammen med kunden. Videre består en stor del av kundegrunnlaget for opplevelsesprodukter i Nordland av internasjonale kunder. Det gjør at små opplevelsesbedrifter i Nordland ofte konkurrerer i et internasjonalt marked. Det kompliserer deres prisbeslutning ytterligere på grunn av kulturforskjeller og omvekslingsrater.

I følge Angel (2006) er veksten i den globale turismen estimert til 4,5 % per år. I tillegg er det en dreining innenfor turistmarkedet at kundene velger de produktene som gir den beste opplevelsen og er villige til å betale ekstra for den (Power & Gustafsson, 2005). En unik natur med svært vakker kyst og levende fiskevær, gjør at små opplevelsesbedrifter i Nordland kan tilby opplevelser som ikke finnes noe annet sted i verden. Det er derfor viktig at bedriftene benytter seg av optimale metoder for å fastsette pris på produktene sine også i et internasjonalt perspektiv.

Kunnskap om prissetting for små opplevelsesbedrifter i Nordland er også viktig i et samfunnsøkonomisk perspektiv. I en brosjyre utgitt av Nordland Fylkeskommune (2006) kom det frem at reiselivsnæringen i Nordland omsatte for 6,4 milliarder kroner og sysselsatte hver tiende nordlending. Turisme er et marked i vekst, og det danner grunnlag for videre utvikling av bedriftene. En positiv økonomisk utvikling for Nordlands små opplevelsesbedrifter vil kunne tilføre økt sysselsetting og verdiskapning til fylket. Dette krever imidlertid at bedriftene tar riktige valg, og i det arbeidet er en optimal prissettingsmetode et viktig element (Banken & Solberg, 2002). Prising er nemlig kritisk for å avdekke muligheter for økonomisk vekst (Nagle & Hogan, 2006)

## 1.2 PROBLEMSTILLING

Som beskrevet i aktualiseringen av oppgaven er prissetting et viktig tema for små opplevelsesbedrifter. Ettersom det finnes flere metoder som kan brukes, kan det være vanskelig for bedriften å velge hvilken den skal bruke (Tellis, 1986).

I dag jobber sentrale aktører som Nordlandsforskning og Nordland Reiseliv sammen i et Arenaprojekt for å øke omsetningen og forbedre ulike prosesser i et utvalg av opplevelsesbedrifter i Nordland. Involvert i prosjektet er 23 små opplevelsesbedrifter. Felles for disse er at de produserer opplevelsesprodukter og at de har et ønske om å øke lønnsomheten i årene fremover. Målet med dette prosjektet er å doble omsetningen i løpet av fem år. Et av delmålene i prosjektet er å utvikle nye modeller for prissetting av opplevelsesprodukter. Bedriftene har uttalt et behov for dette, slik at de kan fastsette en best mulig pris på produktene sine.

Vi syntes dette prosjektet virket spennende, og det ble derfor vår inspirasjon da vi skulle velge tema for masteroppgaven. Spesielt interessant var den delen av prosjektet som omhandlet prissetting hos små opplevelsesbedrifter i Nordland, og vi ønsket derfor å kartlegge hvordan små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine. Det er gjort lite forskning på hvordan små opplevelsesbedrifter faktisk prissetter produktene sine, og vi ville komme frem til ny kunnskap om dette.

På bakgrunn av det overnevnte valgte vi følgende problemstilling:

*”Hvordan fastsetter et utvalg små opplevelsesbedrifter i Nordland pris på produktene sine?”*

Små bedrifter er av Europakommisjonen (2006) definert som bedrifter som har mindre enn 50 ansatte og en omsetning som er mindre enn 10 millioner Euro. Pine & Gilmore (1999) definerer en opplevelsesbedrift som en bedrift som skaper en viss type produkter. Disse karakteriseres som noe man kjøper for å nyte en rekke minneverdige opplevelser, og som engasjerer kjøper på en personlig måte. Opplevelsesprodukter blir til som en interaksjon mellom kjøper og tilbyder (Voss & Zomerdijk, 2007).

Ettersom problemstillingen er omfattende, har vi foretatt en avgrensning ut fra den tid og ressurser vi har tilgjengelig. Vi ønsker derfor å:

- Presentere teori om prissettingsmetoder som kan benyttes av små opplevelsesbedrifter.
- Innhente empiri for å analysere om det er samsvar mellom de presenterte prissettingsmetodene og måten de utvalgte bedriftene fastsetter pris på.
- Sammenligne hvordan de ulike bedriftene fastsetter pris på produktene sine, for å studere om det er likheter og ulikheter mellom måten bedriftene fastsetter pris.
- Undersøke om det er sammenhenger mellom hvilke prissettingsmetoder bedriftene bruker, og faktorer som antall ansatte, kompetanse i bedriften, fokus på prissetting og når bedriften ble etablert.

Ettersom små bedrifter har begrensede ressurser og kunnskaper, velger vi å unngå komplekse prissettingsmodeller som krever store investeringer for bedriften og som inneholder avanserte matematiske uttrykk. I analysen tar vi også en forutsetning om at bedriftene ønsker å øke lønnsomheten.

Med denne oppgaven bidrar vi til ny kunnskap om hvordan små opplevelsesbedrifter faktisk fastsetter pris, noe som det er gjort lite forskning på tidligere. Det har heller ikke blitt forsket på hvordan prissetting blir gjennomført i den konteksten som denne oppgaven undersøker. Oppgaven belyser også hvor viktig det er med riktig pris på produkter. Derfor vil oppgaven være en tankevekker for bedrifter som fastsetter pris basert på tilfeldigheter. Ved å bevisstgjøre viktigheten av riktig pris på produktene, samtidig som vi presenterer prissettingsmetoder som små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av, skaper vi en interesse og forståelse omkring prissetting. Oppgaven vil også fungere som en veiledning for små bedrifter som er usikker på hvordan de kan fastsette pris på produktene sine. Det er fordi oppgaven hjelper små bedrifter med å finne en prissettingsmetode som passer til dem, samtidig som de får en grunnleggende innføring i hvordan denne metoden gjennomføres.

I tillegg til dette bidrar oppgaven til at de involverte bedriftene blir flinkere til å fastsette pris. Gjennom å vurdere i hvilken grad bedriftene benytter av en metode, identifiserer oppgaven hvilke elementer ved en tilnærming de eventuelt mangler, og bedriftene vil bli klar over dette når de leser oppgaven. Funnene fra oppgaven er også relevant for det nevnte Arenaprojektet. Ved å få dokumentert hvordan prisfastsettelsen skjer i dag er det lettere for aktørene involvert i Arenaprojektet å utvikle nye metoder å fastsette pris på.

### **1.3 STRUKTUR PÅ OPPGAVEN**

Her presenteres strukturen på oppgaven vår for å gi en oversikt over hvordan den er bygd opp for å løse problemstillingen.

#### **Kapittel 2 - Teori**

I kapittel 2 presenterer vi den teorien som benyttes for å beskrive hvordan utvalget av opplevelsesbedrifter fastsetter pris på produktene siden. Først redegjør vi for begrepene pris og prissettingsmetoder, før vi introduserer ulike faktorer som er viktig å ta hensyn til når prisen skal fastsettes. Til slutt presenteres fire ulike prissettingsmetoder som små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av når de fastsetter pris.

#### **Kapittel 3 - Metode**

Her utredes vår metodiske tilnærming til problemstillingen. Vi beskriver hvilken forskningsdesign og forskningsstrategi som benyttes i oppgaven. Videre forklarer vi hvordan vi går frem for å samle inn data og hvordan disse analyseres. Til slutt drøftes gyldigheten av studiet gjennom begrepene validitet og reliabilitet.

#### **Kapittel 4 – Presentasjon av bedriftene**

I dette kapittelet presenterer vi utvalget av bedrifter. Det gjør vi for å gjøre leseren kjent med bedriftene og dermed konteksten for vår innhentede empiri.

#### **Kapittel 5 – Analyse og diskusjon**

I kapittel 5 analyseres den innhentede empirien for å kartlegge hvordan små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine. Vi knytter også funnene våre opp mot teorien som presenteres i kapittel 2. Deretter sammenligner vi de involverte bedriftene for å se om det er noen likheter og ulikheter i måten de fastsetter pris på.

#### **Kapittel 6 – Konklusjon og implikasjoner**

I dette kapittelet presenteres først konklusjonen av oppgaven. I tillegg redegjør vi for mulige implikasjoner. Til slutt gir vi forslag til videre forskning som kan gjøres innenfor temaet.

## 2 TEORI

I dette kapittelet utredes teorien som benyttes som grunnlag for å beskrive hvordan utvalget av små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine. Først redegjør vi for begrepene pris og prissettingsmetoder. Deretter introduseres noen faktorer som kan være med å påvirke prisen og dermed valg av prissettingsmetode for bedrifter. Til slutt presenteres fire ulike metoder små opplevelsesbedrifter kan bruke for å fastsette pris på produktene sine.

Disse metodene er basert på teori som er relevant for små bedrifter, samt noe teori som reflekterer det spesielle ved å være en liten opplevelsesbedrift.

### 2.1 INTRODUKSJON

For å få en god forståelse av prissettingsteorien som presenteres i dette kapittelet er det viktig å forstå begrepene pris og prissettingsmetode. Det er i tillegg en fordel om man har oversikt over faktorer som påvirker prisen og dermed valg av prissettingsmetode.

#### 2.1.1 Hva er pris og prissettingsmetoder?

Prisen reflekterer verdien satt av selger på et produkt. Dersom prisen er riktig, vil den skape et bytteforhold mellom kjøper og selger. Selgeren må fastsette en pris som aksepteres av kjøper, slik at overføringen av produktet kan skje (Banken & Solberg, 2002).

Det kan være et skille mellom kundens oppfattede verdi av varen og prisen. Er prisen høyere enn oppfattet verdi vil kunden ikke kjøpe produktet. Om oppfattet verdi er høyere en prisen vil kunden kjøpe produktet, men dersom han har flere produkter å velge mellom vil han velge produktet som gir størst nettoverdi. Det er det produktet som har størst forskjell mellom oppfattet verdi og pris (Simon, 1989). For at bedriften skal få solgt produktet sitt må den derfor fastsette en pris som er attraktiv for kjøper. Prisen kan fastsettes ved bruk av en prissettingsmetode. En prissettingsmetode refererer til steg som et firma kan følge for å sette pris (Avlonitis & Indounas, 2004). Med andre ord er en metode en trinnvis guide for hvordan firmaet kan fastsette pris på produktene sine.

### 2.1.2 Faktorer som kan påvirke valg av pris

En bedrift må være klar over at det finnes faktorer, både internt og eksternt, som kan påvirke prisen og dermed valg av prissettingsmetode. Vi har valgt å presentere de faktorene vi tror kan være mest aktuelle for små opplevelsesbedrifter i Nordland. Først og fremst må bedriften ha kontroll på interne forhold som er med på å påvirke valg av metode for prissetting.

Avlonitis & Indounas (2007) hevder at bedriftens kostnader er en viktig faktor når pris skal fastsettes. Prisen må være høyere enn kostnadene for at produktet skal være lønnsomt. De færreste bedrifter kan selge et ulønnsomt produkt over tid uten at det får konsekvenser.

Det er flere eksterne faktorer som kan påvirke prisen bedriften fastsetter. Markedets etterspørsel er en viktig faktor som må tas med i betraktningen. Dersom etterspørselen etter produktet er lav, bør bedriften fastsette en lavere pris enn den ville gjort om etterspørselen var høy. Antall konkurrenter på markedet må også sees i lys av dette. Om konkurrenten har en pris som er lavere enn den man selv har, kan bedriften risikere å ikke selge noen produkter. Derfor er det viktig å følge med på hva konkurrenten foretar seg, slik at man til enhver tid har en konkurransedyktig pris (Banken & Solberg, 2002).

Forskjeller i markedsform kan også føre til forskjeller i prissetting (Avlonitis & Indounas, 2004). En bedrift som opererer i et marked med hard konkurranse vil oppleve en pris som stadig presses nedover og som til slutt blir gitt av markedet. Prisen presses nedover på grunn av at kundens forhandlingsevne øker når antall aktører i markedet øker. Er bedriften i et marked der den har monopol vil den sette prisen høyere enn i et marked med fullkommen konkurranse, for å sikre seg en del av konsumentoverskuddet.

Det er store forskjeller i kundenes betalingsvillighet, og det er noe bedriftene bør ta hensyn til i sin prissetting (Cross & Dixit, 2005). Ettersom kundene er villig til å betale ulik pris for den samme varen, bør bedrifter forsøke å segmentere kundene etter betalingsvillighet. Ved å prissette etter betalingsvillighet vil bedriften kunne hente ut maksimal inntekt fra produktet.

Konjunkturer i markedet er en annen eksternt faktor som er verdt å nevne (Banken & Solberg, 2002). Ved oppgangstider vil konsumenter ha mer penger å bruke, noe som kan øke etterspørselen etter produktet. På samme måte kan nedgangstider være med på å redusere etterspørselen. I dårlige økonomiske tider prioriterer forbrukere å dekke sine grunnleggende



behov som klær og mat, og vil følgelig ikke etterspørre like mye produkter fra opplevelsesbedriftene. Derfor vil kundene være mer prissensitive i forhold til opplevelsesprodukter når det er nedgangstider.

En liten opplevelsesbedrift eksporterer ofte ikke produktene sine, men selger dem til internasjonale kunder som kommer til landet deres. De bør derfor være oppmerksomme på at kundens kjøpeevne kan påvirkes av valutakursen. Bradley (2005) nevner forskjeller i valutaenhet som en faktor som påvirker prissettingen. Fluktuasjoner i omvekslingsrater kan påvirke en kundes kjøpeevne, på samme måte som tidligere nevnte konjunkturer i markedet. På grunn av dette kan en god prissettingsmetode gå fra å være bra til ikke å fungere i det hele tatt. Derfor bør bedriften ta hensyn til omvekslingsrater når prisen på produktet skal fastsettes.

I hvilken grad en kunde blir påvirket av prisforskjeller grunnet omvekslingsrate avhenger av kundens kjennskap til valutakursen. Kunder med god kjennskap til kursen vil bli påvirket i større grad enn kunder som ikke har kjennskap til kursen (Callow & Lerman, 2003). Hvor interessert en kunde er i valutakursen avhenger av hvor prisbevisst han er. Dette bringer oss over til en annen faktor som kan være viktig å ta hensyn til når pris skal settes, nemlig kultur.

Schneider & Barsoux (2003) hevder at kulturelle forskjeller kan skape både trusler og muligheter for firmaet. Folk fra ulike land oppfatter prisen på forskjellige måter på grunn av ulikheter i normer, verdier og lært oppførsel. Kulturen påvirker kundens kjøpsatferd og grad av prisbevissthet (Ackerman & Tellis, 2001). Det kan derfor være viktig for bedriften å være bevisst på kundens kultur når prisfastsettingen finner sted.

Opplevelser skiller seg fra tradisjonelle produkter ettersom betalingen normalt skjer på forskudd. Det fører til at bedriften får ekstra press på seg når den skal levere produktet, da det må være samsvar mellom opplevelsen og prisen kunden allerede har betalt for produktet (Voss, 2004). Bedriften må altså levere den opplevelsen kunden forventer på forhånd. Forventningen til kunden blir påvirket av den prisen som kunden har betalt.

De overnevnte faktorene bør tas hensyn til av små opplevelsesbedrifter når de skal fastsette pris på produktene sine. Som tidligere nevnt finnes det flere forhold som kan påvirke prissettingen, men disse er de som vi mener er viktigst for små opplevelsesbedrifter.

## **2.2 KOSTNADSORIENTERT PRISING**

En mulig tilnærming når prisen skal fastsettes er å fokusere på kostnadene i bedriften. Enhver bedrift må ha kontroll over kostnadene knyttet til produktene dens, slik at den unngår at produktene bidrar til underskudd i bedriften. For å ha kontroll over kostnadene kreves det at bedriften har kjennskap til kostnadsstrukturen sin. Når denne kjennskapen er til stede, kan bedriften benytte seg av grunnleggende metoder for prissetting basert på kostnader. Da er det to metoder som ofte brukes. Den første metoden tar for seg alle kostnader når prisen skal beregnes, mens den andre bare fokuserer på de variable kostnadene. Disse to metodene er henholdsvis selvkostmetoden og bidragsmetoden.

### **2.2.1 Kostnadsstruktur**

Begrepet kostnadsstruktur omhandler hvordan en bedrifts totale kostnader er sammensatt (Boye; Heskestad & Holm, 2004). Mondello (1992) hevder at en bedrift ikke kan fastsette prisen effektivt før den har kjennskap til og forståelse for sin egen kostnadsstruktur. Dersom bedriften derimot har full oversikt over kostnadene knyttet til produksjon av produktet, kan den sette pris basert på kostnaden. Etersom bedriften får mer erfaring og lærer seg å produsere produktene mer kostnadseffektivt, vil den kunne redusere enhetskostnaden på produktene (Gruca & Sudharshan, 1995). Da kan bedriften velge å fortsette med samme pris, og dermed tjene mer penger per produkt. Eventuelt kan den sette ned prisen når effektiviteten går opp, noe som kan gjøre den mer konkurransedyktig i priskonkurranse med andre bedrifter. Videre hevder Nagle & Hogan (2006) at lønnsomheten av en prisavgjørelse avhenger av produktets kostnadsstruktur og hvert produkts marginale bidrag. Det er derfor viktig å identifisere kostnadene som er relevante i forhold til prissettingen, slik at man kan kalkulere produktets lønnsomhetsbidrag på en god måte (Nagle & Hogan, 2006).

Totalkostnaden for et produkt består av en del av bedriftens faste kostnader, i tillegg til de variable kostnadene som er knyttet til selve produktet. I følge Naug & Sti (1993) er ”normaltilfellet” blant bedrifter at enhetskostnaden på et produkt vil falle kontinuerlig inntil et visst punkt kalt for kostnadsoptimum. Etter dette punktet vil enhetskostnadene snu på grunn av faktorer som slitasje på utstyr, behov for overtidsarbeid og lignende.

Sammensetningen av kostnadene forteller oss om hva slags kostnadsstruktur bedriften har. Om en bedrift har høye faste kostnader og lave variable kostnader vil det koste lite for bedriften å produsere en ekstra enhet. I en slik situasjon vil bedriften kunne sette ned prisene

for å tiltrekke seg flere kunder, og dermed oppnå bedre lønnsomhet. Dersom det er motsatt, at de faste kostnadene er lave og de variable kostnadene er høye, vil produksjon av en ekstra enhet være kostbart. I et slikt tilfelle er kanskje ikke bedriftens hovedmål å tiltrekke seg et stort antall kunder, men heller å oppnå en høyere pris fra de få kundene den har. Så lenge inntektsøkningen for den siste enheten overskrider kostnadsøkningen, lønner det seg å selge flere enheter. I "normaltilfellet" vil dette gjelde for flere enheter når de variable kostnadene er lave, enn når de er høye (Boye et al., 2004).

En fleksibel kostnadsstruktur er i følge Boye et al. (2004) et virkemiddel for å møte en usikker fremtid. Ved å ha en kostnadsstruktur som kan tilpasse seg uforutsette markedsendringer kan bedriften redusere de negative konsekvensene som kan tre frem, som for eksempel endringer i etterspørsel som vil påvirker prisen. En god kostnadsstruktur vil også gjøre det mulig å tilpasse kostnadsnivået til aktiviteten. En større andel av variable kostnader i forhold til faste kostnader bidrar til en mer fleksibel kostnadsstruktur (Boye et al., 2004).

### 2.2.2 Selvkostmetoden

Selvkostmetoden er en av de mest grunnleggende metodene som brukes for å fastsette pris i forhold til kostnadene. Den går ut på at bedriften tar for seg alle kostnadene, både de variable og de faste, når den skal beregne prisen (Hoff, 2005). Dette gjennomføres ved at bedriften legger sammen alle kostnadene som er knyttet til produktet, for så å legge til en fortjeneste som skaper en profitt som er akseptabel i forhold til bedriftens økonomiske mål (Noreen & Burgstahler, 1997). Kostnadene som tas med må inkludere de direkte kostnadene som går med til produksjon av produktet, og en del av bedriftens indirekte kostnader. Banken & Solberg (2002:171) har satt opp en mal for hvordan dette kan gjøres;

$$\begin{array}{l} \text{Direkte kostnader (Variable)} \\ + \text{Indirekte kostnader (Variable + Faste)} \\ \hline = \text{Selvkost (beregnet totalkostnad)} \\ + \text{Påslag for fortjeneste} \\ \hline = \text{Pris} \end{array}$$

Figur 1: Selvkostmetoden

Denne metoden er hensiktsmessig å bruke dersom man vet lite om markedet i form av konkurranse og etterspørsel. Den krever at du har full kontroll over kostnadene dine, slik at du knytter de riktige kostnadene til de ulike produktene.

### 2.2.3 Bidragsmetoden

Bidragsmetoden er en tilsvarende metode som kan brukes for å fastsette pris. Forskjellen fra denne metoden og selvkostmetoden er at bedriften i denne kalkulasjonen bare tar for seg de variable kostnadene i kalkylen, det vil si de kostnadene som kan knyttes direkte til produksjon av produktet. Bedriften legger sammen de variable kostnadene knyttet til hvert produkt for så å bruke dette til å beregne dekningsbidraget til produktet. Metoden indikerer produktets bidrag til profitt og indirekte faste kostnader (Dunne & Wolk, 1977). Bidragsmetoden kan i følge Banken & Solberg (2002:171) gjennomføres slik;

Direkte kostnader (Variable)
+ Indirekte kostnader (Variable)
<hr/>
= Minimumskost (beregnet variable kostnader)
<hr/>
Pris
- Minimumskost
<hr/>
= Dekningsbidrag
<hr/>

Figur 2: Bidragsmetoden

Dekningsbidraget skal brukes til å dekke de indirekte kostnadene, samt gi bedriften en fortjeneste. De indirekte kostnadene er knyttet til kapasiteten, og innenfor et gitt kapasitetsintervall vil de være konstante. Ved å bruke bidragsmetoden unngår man vanskeligheter som er knyttet til fordeling av felleskostnader (Hoff, 2005). Metoden er hensiktsmessig å bruke når man ønsker en oversikt over lønnsomheten til de ulike produktene i porteføljen (Dunne & Wolk, 1977).

I følge Dunne & Wolk (1977) må bedriften klassifisere alle kostnader og kode dem i forhold til inntekter, slik at relevante kostnader og inntekter kan betraktes sammen for å vurdere om et produkt er lønnsomt eller ikke.

## 2.2.4 Fordeler og ulemper ved kostnadsorientert prising

Det finnes både fordeler og ulemper ved å bruke kostnadsorienterte metoder for å fastsette pris. En fordel er at man med sikkerhet vet at prisen er tilstrekkelig i forhold til hva som kreves for å dekke bedriftens kostnader, gitt at bedriften bruker de rette tallene i beregning av pris på produktene. Bedriften vil da være sikker på om prisen den setter er lønnsom eller ikke. Om det ikke er mulig å sette en pris som gjør at produktet blir lønnsomt, kan bedriften kvitte seg med produktet og heller satse på andre produkter som gir fortjeneste.

En annen fordel er at de overnevnte metodene er kvantitative metoder. Når bedriftene har en fast mal for hvordan beregninger skal gjøres er det mye enklere for dem å få gjennomført de nødvendige beregningene. Det er fordi bedriftene har regnskapstall som gir en oversikt over kostnader, og disse kan brukes i beregningen (Noreen & Burgstahler, 1997).

Dessverre er det ikke alltid så enkelt å benytte kostnadsorienterte metoder når prisen skal fastsettes. Selv om bedriften har tilgang på regnskapstall over kostnadene, er det ikke sikkert at de vet hvordan de skal bruke dem i beregningen. Flere små bedrifter har disse tallene bare fordi de er lovpålagt å levere årsregnskap (Warshawsky & Cahill, 1996). Det er viktig at bedriften forstår sin egen kostnadsstruktur, slik at den kan benytte seg av denne kunnskapen når den skal fastsette pris på produktene sine. Dessverre kan det være krevende for små bedrifter å tilegne seg forståelse av kostnadsstrukturen i bedriften, spesielt om de leverer opplevelsesprodukter. Det er fordi denne typen produkter sjeldent er standardiserte.

For å bruke selvkost- og bidragsmetoden må bedriften dessuten ha tilgang på hvor mange produkter den har muligheten til å selge. Det vil si at bedriften må ha oversikt over etterspørselskurven for produktet. For en liten bedrift med begrensede ressurser vil det være vanskelig å få tilgang på tilstrekkelig data om etterspørselen (Cunningham & Hornby, 1993).

Dersom en bedrift har tilgang på all data den trenger for å gjennomføre selvkostmetoden må den fremdeles vite hvilke fordelingsnøkler den skal bruke for å fordele de faste kostnadene. Å finne et fordelingsgrunnlag kan vise seg å være en utfordrende oppgave. Ved valg av feil fordelingsnøkkel risikerer bedriften feil i kalkylen, som i verste fall kan føre til en pris som gjør at produktet i ettertid viser seg å være ulønnsomt. En bedrift som bare har ett produkt vil unngå problemer med fordelingsnøkler, da alle kostnader tilfaller det ene produktet. For å løse

problemet med fordelingsnøkler kan bedriften som nevnt i kapittel 2.2.3 klassifisere kostnaden i bedriften, for så å kode dem i forhold til inntektene. Dette kan i følge Dunne & Wolk (1977) være krevende, men om bedriften klarer det vil det være verdt arbeidet. Det er fordi bedriften da kan avgjøre hvilke produkter som er lønnsomme eller ikke.

Calvin (1994) nevner en annen ulempe med kostnadsorienterte prissettingsmetoder. Ved å bruke disse metodene vil man bare finne minimumsprisen bedriften må sette for at produktet skal være lønnsomt. Disse metodene sier ingenting om hvor mye bedriften kan tillate seg å kreve for produktet. Kundene kan være villige til å betale mer enn det bedriften krever, noe som fører til tap av muligheten for høyere inntekter for bedriften. Beregninger om hva kundene er villige til å betale for produktene blir oversett ved bruk av kostnadsorienterte prissettingsmetoder. Dette kan føre til underprising av produktet, som gjør at bedriften mister en mulighet for høyere inntekter.

Et annet problem med kostnadsorienterte prissettingsmetoder er at disse metodene ignorerer hva som skjer i markedet (Hankinson, 1995). Det kan føre til at bedriften overser muligheter i markedet, og dermed taper muligheten for økt profitt og salg. Warshawsky & Cahill (1996) hevder at bedriften trenger et mer strategisk blikk enn bare fokus på kostnaden når prisen skal fastsettes. Bedriften burde heller ha et bredere fokus, det vil si at den bør ta hensyn til markedsfaktorer i tillegg til kostnaden når prisfastsettelsen skal skje. Om dette gjøres vil kostnadene bare være en del av prissettingen.

I følge Nucifora (1998) er det alt for mange små bedrifter som baserer prisingen av produktene sine på kostnadene alene, noe som er uheldig med tanke på alle ulempene nevnt ovenfor. Ved å bare fokusere på kostnadene overser bedriften andre viktige faktorer som er med på å påvirke prisen, og som nevnt over fører dette ofte til underprising av produktene.

## **2.3 ETTERSSPØRSELSORIENTERT PRISING**

Med etterspørselsorientert prising mener vi en metode hvor en bedrift bruker kjennskap til kundenes etterspørselskurve sammen med kjennskap til bedriftens grensekostnad og grenseinntekt for å fastsette pris. Pristilpasningen vil avhenge av hvilken markedsform bedriften opererer innenfor. Det er fordi markedsformen vil angi hvilke muligheter en bedrift har til å føre en selvstendig prispolitikk (Boye et al., 2004).

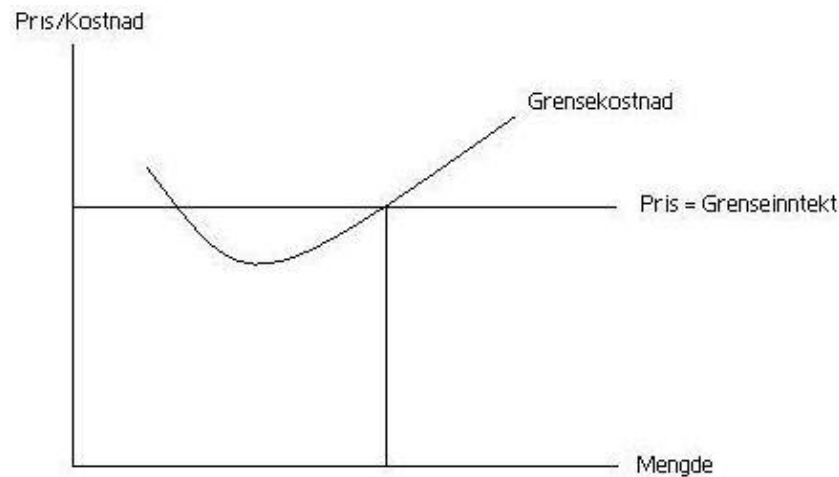
### **2.3.1 Gjennomføring av etterspørselsorientert prising**

Etterspørselen etter en vare kan avhenge av en rekke faktorer som pris, behov, og kundenes inntekt (Boye et al., 2004). Ettersom vår oppgave tar for seg prissettingsmetoder for små opplevelsesbedrifter i Nordland, fokuserer vi på hvordan etterspørselskurven varierer med prisen. Normalt vil en etterspørselskurve falle når prisen settes opp (Boye et al., 2004). Det er fordi kundene etterspør mindre av en vare når den koster mer ettersom alternativkostnaden øker. Hvor bratt denne kurven vil falle vil avhenge av hvor priselastisk kundene er. Priselasiteteten er forholdet mellom den relative prisendringen og den relative mengdeendringen (Mansfield & Yohe, 2000). Det er imidlertid viktig å være klar over at sammenhengen mellom en prisøkning og en påfølgende etterspørselsreduksjon gjelder for normaltillfeller, og at det finnes unntak (Boye et al., 2004). Det gjelder for eksempel når pris fungerer som en indikator på at noe er eksklusivt og unikt. Da vil en høyere pris medføre høyere etterspørsel.

Som tidligere nevnt vil markedsformen angi i hvilken grad bedrifter kan føre en selvstendig prispolitikk. Det betyr at markedsformen også vil angi på hvilken måte etterspørselskurven, grensekostnaden og grenseinntekten påvirker hvilken pris bedriften fastsetter. Vi vil ta for oss pristilpasningen innenfor monopol og fullkommen konkurranse. Det er fordi de representerer de to ytterpunktene og de andre markedsformene er representert ved ulike grader av disse (Heide; White; Grønhaug & Østrem, 2008).

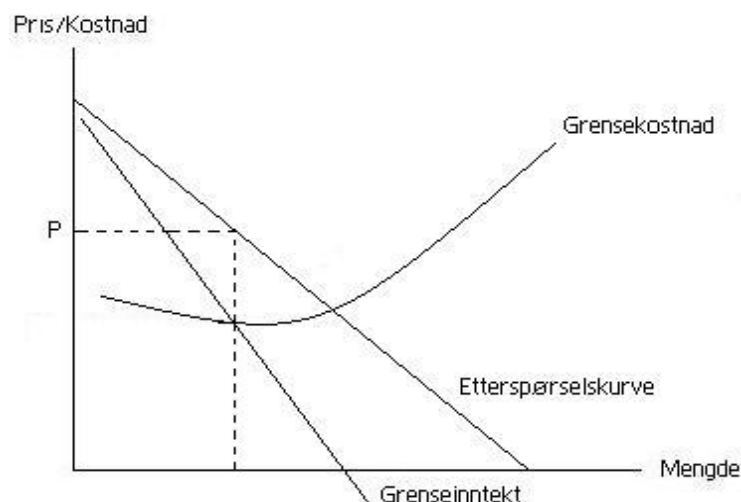
I fullkommen konkurranse er det mange tilbydere av et identisk produkt. Da vil hver enkelt bedrift ha en vannrett etterspørselskurve. Det er fordi markedet fastsetter prisen og bedriften i utgangspunktet kan selge hvor mye den måtte ønske til denne prisen. Ettersom prisen er fastsatt av markedet, har ikke bedriften mulighet til å føre en selvstendig prispolitikk (Heide et al., 2008).

Under fullkommen konkurranse er bedriftens eneste rasjonelle alternativ å tilpasse seg der prisen er lik grensekostnaden (Boye et al., 2004). Der maksimerer bedriften egen lønnsomhet. Det overnevnte kan illustreres av følgende figur:



**Figur 3: Pristilpasning i fullkommen konkurranse**

I en monopolsituasjon vil en bedrift kunne ta den prisen den selv vil. Det er fordi ingen andre bedrifter tilbyr et lignende produkt. Prisen bedriften velger å sette vil derimot påvirke antall solgte enheter. Årsaken til det er at i normalsituasjoner vil etterspørselskurven som tidligere nevnt falle med en økende pris. En rasjonell bedrift vil da tilpasse seg der lønnsomheten er optimal. Det er ifølge Heide et al. (2008) der grenseinntekten er lik grensekostnaden. Etersom en monopolist står ovenfor en fallende etterspørselskurve blir ikke grenseinntekten lik prisen, men lavere (Boye et al., 2004). Det overnevnte kan illustreres i følgende figur, der prisen er lik P:



**Figur 4: Pristilpasning i monopol**



### 2.3.2 Fordeler og ulemper ved etterspørselsorientert prising

Etterspørselsorientert prising har eksistert over lang tid, og det er gjort mye forskning på området. Det gjør at det er gode muligheter for å tilegne seg nødvendig kompetanse. Etterspørselsorientert prising er en prissettingsmetode som knytter sammen tre viktige elementer som etterspørsel, kostnadsstruktur og markedsform. Det er nødvendig for en bedrift å være klar over hvilke muligheter den har til å føre en selvstendig prispolitikk før prisen fastsettes. Hvis ikke er det en god mulighet for å prise seg ut av markedet ved å ta en høyere pris enn konkurrentene. Det vil også være en mulighet for å prissette for lavt og tape inntekter hvis bedriften befinner seg i en markedsform som er tilnærmet monopol. Samtidig er det viktig å være klar over hva den prisen som blir fastsatt kan gjøre med etterspørselen etter produktet. Et annet moment er at gjennom å ta hensyn til grensekostnadene i prisfastsettingen sikrer bedriften at de ikke vil selge et produkt hvor grensekostnaden er høyere enn grenseinntekten. Da unngår bedriften å havne i en situasjon hvor produktet ikke er lønnsomt.

Det er imidlertid ikke alltid like enkelt å gjennomføre etterspørselsorientert prising i praksis. For å kunne utføre etterspørselsorientert prising trenger bedriften kjennskap til egen etterspørsels- og kostnadsstruktur (Boye et al., 2004). Kostnadsdata må altså suppleres med informasjon om etterspørselen for å finne optimal pris (Naug & Sti, 1993). I praksis vil en bedrift ha problemer med dette ettersom det er vanskelig å kartlegge etterspørselsforholdene. Dette kan være spesielt gjeldene for bedrifter som ikke lager standardiserte produkter. En slik kartlegging krever store ressurser og det er ikke gitt at resultatet blir tilfredsstillende. For små bedrifter med begrensede ressurser blir kartlegging av etterspørselsforhold ekstra krevende (Cunningham & Hornby, 1993). Ettersom et marked kan bestå av uttalige kombinasjoner av konkurrenter og substituerende produkter, er det sjeldent at en bedrift opererer innenfor en av markedsformene fullkommen konkurranse og monopol. Det kan derfor i praksis være vanskelig å vite hvilke kriterier bedriften skal legge til grunn når den velger sin tilpasning. Et annet moment er at etterspørselsanalysen er statisk. Det vil si at hver gang analysen gjennomføres og prisen fastsettes forutsetter det at etterspørselsforholdene ikke endres i fremtiden. Hvis det skjer må analysen gjennomføres på nytt for å fortsatt sikre en optimal pris. Det kan være svært tids- og ressurskrevende.

## **2.4 KONKURRANSEORIENTERT PRISING**

Konkurransorientert prising er en metode hvor en bruker kunnskap om konkurransesituasjonen i markedet og prisene på konkurrerende produkter som rettleiding i prissettingen. Denne kunnskapen tilegnes gjennom en kontinuerlig overvåkning av konkurrentene og deres substituerende produkter.

### **2.4.1 Gjennomføring av konkurransorientert prising**

I følge Cunningham & Hornby (1993) har små bedrifter en fordel ved at de er mer fleksible i sin prissetting og kan endre prisen sin uten at markedsprisen blir påvirket nevneverdig. Det er et resultat av at bedriften er liten og dermed har mindre markedsrett. Store bedrifter vil bruke lengre tid på å endre prisen sin, men har igjen markedsretten til å påvirke markedsprisen for sitt produkt.

I følge Banken og Solberg (2002) er det seks spørsmål som en bedrift bør bruke som rettleiding ved konkurransorientert prising;

1. Hva konkurrerer vi med?
2. Hvem er våre konkurrenter?
3. Hvilken prisstrategi har våre konkurrenter?
4. Hvilken styrke har konkurrentene i markedet?
5. Hvordan skal vi reagere når konkurrentene endrer prisen?
6. Hvordan reagerer konkurrentene når vi endrer prisen?

En bedrift konkurrerer med det produktet den leverer. Konkurrenter er andre bedrifter som selger produkter som kan substituere bedriftens produkter. Ved å overvåke prisstrategien til konkurrentene vil bedriften kunne få viktig informasjon om konkurrentene og deres produkter som kan være nyttig rettleiding for egne prisbeslutninger. I tillegg kan informasjon om konkurrentenes prissetting brukes for å videreutvikle egne prissettingsmetoder. Metoden krever med andre ord en kontinuerlig overvåkning av konkurrentene og deres substituerende produkter. Et viktig element innenfor overvåkning av prissettingen til konkurrentene er "Benchmarking". Det kan defineres som å evaluere seg selv i forhold til de som antas å være best i bransjen for så å tilpasse og adoptere deres prissettingsmetoder.

Hvor mye fokus en bedrift skal legge på hver konkurrent er avhengig av hvor sterke de er. De sterkeste konkurrentene er det viktigst å følge med, da det er de som representerer den største trusselen. Når en bedrift skal vurdere styrken på konkurrentene i markedet må den ta hensyn til en rekke faktorer. For det første er markedsandel et viktig element. Hvis en konkurrent har en stor markesandel har de kontroll på mesteparten av kundene. En annen faktor er markedsbudsjettene til konkurrenten. Hvis budsjettene til konkurrenten er store, ligger det en stor tyngde bak deres satsing i markedet. Det er også viktig å ta med eventuelle fordeler konkurrentene har som bedriften selv ikke har. Hvis bedrifter konkurrerer om å tilby en opplevelse knyttet til et spesielt naturfenomen, vil bedriften med best lokalisering i forhold til naturfenomenet ha en stor fordel (Voss, 2004). Det kan gjøre en bedrift sterk selv om den i utgangspunktet har et lite markedsbudsjett eller lignende.

Hvis bedriften opererer i et marked med mange små aktører og standardiserte produkter har den stort sett ikke noe valg, og må som et minimumskrav ikke ha høyere pris enn den i markedet (Banken & Solberg, 2002). Det innebærer å redusere prisen hvis konkurrentene reduserer prisen. Den eneste muligheten til å unngå det sistnevnte er hvis bedriften klarer å svare på konkurrentenes reduksjon av pris ved å differensiere sitt produkt slik at det forsvarer en høyere pris. Hvis konkurrentene setter opp prisen er det imidlertid ikke sikkert at bedriften trenger å følge etter. Men det er viktig å tenke på at en konsekvens av det kan være at konkurrentene blir tvunget til å sette ned prisen sin igjen, noe som kan føre til redusert lønnsomhet for alle bedriftene. Hvis bedriften derimot opererer i en monopolsituasjon som eneste tilbyder av produktet, har den en vesentlig større frihet til å sette prisen den selv ønsker. Et annet moment som er verdt å nevne er at en bedrift kan møte og unngå konkurranse ved rett og slett å alltid holde samme pris som konkurrentene. Da blir pris nøytralisert som konkurransemiddel (Banken & Solberg, 2002).

For en bedrift er det viktig å være klar over at selv om en prisreduksjon er en av de raskeste måtene å øke salget på i en normalsituasjon, slår det sjeldent gunstig ut på lønnsomheten over tid (Nagle & Hogan, 2006). Det er fordi at en prisreduksjon gjerne blir etterfulgt av en tilsvarende prisreduksjon fra konkurrentene, og lønnsomheten i markedet på lang sikt blir redusert. Det er imidlertid vanskelig for en bedrift å forutse hvordan konkurrentene vil reagere når den forandrer prisen sin. Grunnen til det er at konkurrentene er mennesker og følgelig er ikke handlingene deres alltid like rasjonelle. Det betyr at bedriften må fokusere på hvordan det er sannsynlig at konkurrentene vil respondere.

Det er også verdt å nevne at responsen til aktører i markedet ofte er basert like mye på å redusere konkurrentenes profitt som å maksimere sin egen (Griffith & Rust, 1997). For eksempel kan konkurrenter svare på en bedrifts prisendring ved å utføre "Predatory pricing". Det betyr at konkurrenten reduserer prisen på et produkt urimelig mye i den hensikt å drive bedriften ut av markedet (Helgeson & Gorger, 2003). Et annet moment verdt å nevne er at dersom en bedrift har få konkurrenter og setter opp prisen for å øke egen lønnsomhet, øker det trusselen for nye konkurrenter. Høyere pris gir økt profitt, som igjen øker attraktiviteten til markedet. Dette er særlig gjeldende hvis inngangsbarrierene i markedet er lave.

### **2.4.2 Fordeler og ulemper med konkurranseorientert prising**

Fordelen med konkurranseorientert prising er at bedriften vil følge med på prisene i markedet og konkurrentene sine. Enhver bedrift er normalt i konkurranse med andre bedrifter og denne prissettingsmetoden tar hensyn til nettopp dette. Konkurranseorientert prising lar også en bedrift lære av sine konkurrenters prissettingsmetoder. Samtidig tar metoden hensyn til hvordan konkurrentene vil respondere på en bedrifts prissetting. På den måten kan en bedrift se om en prisendring vil bidra til økt lønnsomhet for bedriften, eller om den vil føre til redusert lønnsomhet i markedet. En annen fordel med konkurranseorientert prising er at bedriften får god kjennskap til konkurrentene og deres produkter. Bedriften vil få kjennskap til om den befinner seg i en tilnærmet monopolsituasjon hvor den kan ta den prisen den selv ønsker, eller om den befinner seg innenfor fullkommen konkurranse og må ta prisen gitt av markedet.

Ulempen ved konkurranseorientert prising er at bedriftsinterne faktorer som kostnader kan bli underprioritert. I tillegg kan fokuset på konkurrenter gå utover fokuset på hvor mye kunden synes at produktet er verdt. Selv om en bedrift tar riktig pris sett i forhold til konkurrentene sine betyr det ikke at det er den maksimale prisen som kundene er villige til å betale for produktet. Det kreves også en del ressurser for å kontinuerlig overvåke konkurrentene. Dette kan være en stor belastning for små bedrifter. På samme tid vil nødvendigvis ikke de konkurrentene som er sterke i dag, være de som er sterke i fremtiden. Det medfører en ekstra utfordring når en bedrift skal velge hvilke konkurrenter den skal fokusere på. En annen ulempe med konkurranseorientert prising er at det er vanskelig å forutsi hva responsen til konkurrentene vil bli når bedriften selv endrer prisen. Det er også vanskelig å forutsi hva prisen en bedrift fastsetter vil gjøre med attraktiviteten til markedet, og om det vil resultere i nye konkurrenter.

## **2.5 KUNDEORIENTERT PRISING**

Før den industrielle revolusjonen var alle transaksjoner et resultat av individuelle forhandlinger mellom selger og kjøper. Den industrielle revolusjonen resulterte i en masseproduksjon av standardiserte varer. Dette førte til at individuelle forhandlinger ble upraktiske i en situasjon hvor det var selgers marked. En konsekvens var mange tapte muligheter for å hente ut maksimal betalingsvillighet av kundene gjennom både over- og underprising av produkter. I dagens situasjon med stadig sterkere konkurranse er imidlertid evnen til å hente ut maksimal betalingsvillighet av kundene blitt en kritisk faktor for suksess (Cross & Dixit, 2005). Kundeorientert prising handler om nettopp dette. Metoden representerer et skifte fra å kun fokusere på å skape verdi for kunden, til et fokus som inkluderer å hente maksimal verdi fra kunden.

### **2.5.1 Kundeorienteringsprosessen**

Segmentering basert på kjøpsatferd viser at det er store forskjeller på kundenes betalingsvillighet (Cross & Dixit, 2005). Det er også forskjell i hva kundene er villige til å betale for den samme varen i ulike situasjoner. Ved å fange opp disse forskjellene vil en bedrift kunne prise produktene sine slik at de henter ut maksimal verdi fra kunden. Dette gjøres ved å ta en pris som reflekterer kundenes oppfattelse av verdien på produktene.

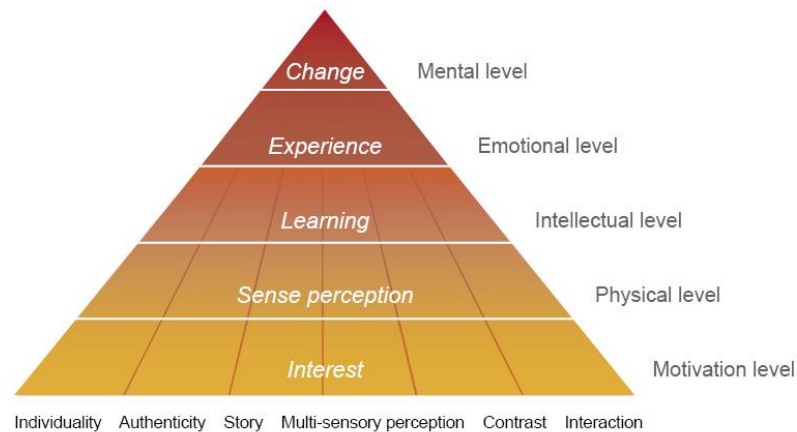
I følge Cross & Dixit (2005:484) er det fire trinn i kundeorienteringsprosessen som en bedrift bør følge for å kunne dra maksimal nytte av de ulike homogene kundegruppene:

1. Kundesegmentering.
2. Måling av kunde verdi.
3. Hente ut maksimal verdi fra kunden gjennom optimal prissetting.
4. Kontinuerlig revurdering av produktets oppfattede verdi i det relevante marked.

Kundesegmenteringen må gjøres på bakgrunn av kjøpsatferd, ettersom betalingsvilligheten til en kunde er avhengig av spesifikke omstendigheter i tid og sted. Dette gjør at tradisjonelle segmenteringsvariabler som demografiske faktorer blir lite hensiktsmessige. Målet er å samle kunder med samme oppfattelse og betalingsvillighet innenfor hvert sitt segment (Cross & Dixit, 2005).

Måling av kundeverdi gjøres for å finne ut eksakt hvor mye kunden oppfatter at produktet bedriften leverer er verdt. Dette krever en kontinuerlig overvåking av produktets relevante attributter i relasjon til kundens oppfattelse av disse (Cross & Dixit, 2005). Mye av utfordringen her ligger i å identifisere de viktigste attributtene, samt å finne hensiktsmessige måter å måle kundens verdsettelse av disse. Dette representerer en utfordring for de fleste, ettersom de færreste bedrifter vet hvor mye verdi produktene deres leverer til kunden (Nagle & Hogan, 2006).

For en opplevelsesbedrift er en mulighet å benytte seg av en opplevelsespyramide utviklet ved Lapland Center of Expertise for the Experience Industry . Den er gjengitt av Tarssanen (2006), og er illustrert på følgende måte:



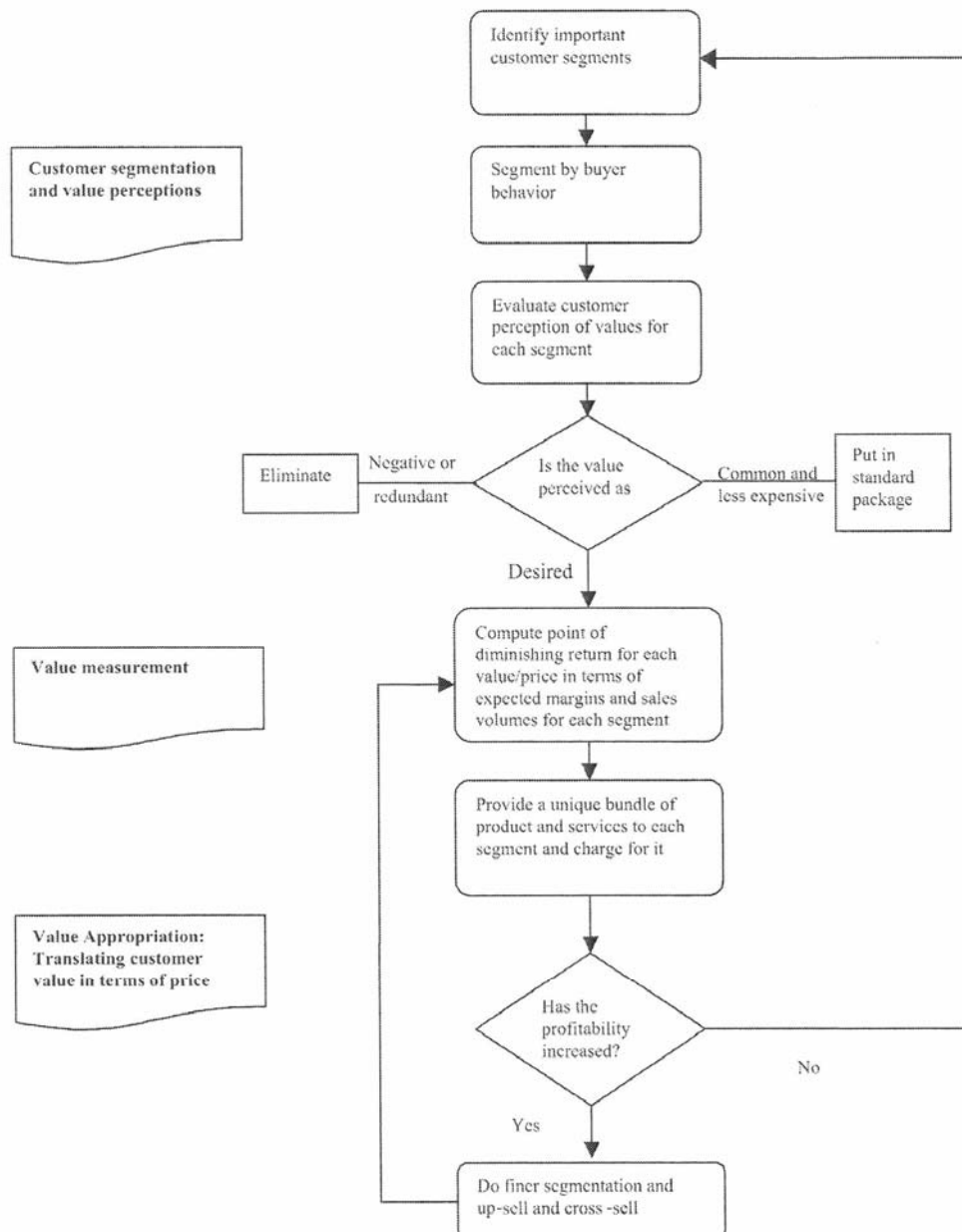
**Figur 5: Opplevelsespyramiden**

Pyramiden er et praktisk verktøy som gjør det mulig å analysere og verdsette et opplevelsesprodukt gjennom et fysisk og et mentalt nivå (Holmengen; Lien & Henriksveen 2008). En styrke ved pyramiden er at den kan benyttes for alle opplevelsesprodukter. Det fysiske nivået identifiserer de attributter ved produktet som er kundens nøkkelelementer for opplevelsen, og disse er representert på linjen nederst i figuren. Når alle nøkkelelementene er inkludert i produktet øker opplevd verdi for kunden.

De mentale nivåene representert til høyre i pyramiden beskriver kundens persepsjon av opplevelsen. I hvor stor grad produktet klarer å bygge opp opplevelsen til å dekke alle de mentale nivåene i figuren avgjør kundenes oppfattelse av opplevelsens verdi. Kombinasjonen av det fysiske og mentale nivået avgjør hvor høyt produktet kommer i pyramiden. Det høyeste nivået representerer den sterkeste opplevelsen og dermed også den høyest mulige betalingsvillighet en bedrift kan hente ut.

Prisen er optimal når den er satt lik kundens oppfattede verdi av produktet (Cross & Dixit, 2005). Bedriften henter da ut maksimal betalingsvilligheten hos kunden og maksimerer sin inntekt. Videre er det viktig å kontinuerlig revurdere hvor mye kunden oppfatter at produktet er verdt slik at prisen til enhver tid er optimal. På den måten blir det også en læringsprosess hvor bedriften stadig blir mer nøyaktig.

I følge Cross and Dixit (2005) kan følgende flytskjema illustrere kundeorienteringsprosessen;



**Figur 6: Kundeorienteringsprosessen**

Flytskjemaet er en utdypet illustrasjon av de fire tidligere nevnte trinnene en bedrift bør utføre for å dra maksimal nytte av de ulike homogene kundegruppene. Skjemaet representerer retningslinjer som en bedrift kan bruke for å implementere og utføre en kundeorienteringsprosess. De tre tekstboksene helt til venstre i flytskjemaet er tre hovedelementer innenfor kundeorienteringsprosessen, nemlig kundesegmentering og oppfattet verdi, verdimåling og overføring av den målte verdi til pris. Disse hovedelementene har fått tilhørende oppgaver som bedriften skal utføre innenfor hvert element. Oppgavene er representert ved tekstboksene til høyre for de tre hovedelementenes tekstbokser.

Flytskjemaet er kronologisk. Det vil si at bedriften skal begynne øverst i skjemaet og utføre oppgavene kronologisk mens den beveger seg nedover. Hvert nivå bedriften befinner seg på identifiserer hva bedriften bør gjøre nå, mens pilene til neste nivå identifiserer hva bedriften bør gjøre videre. I to av tekstboksene er det i tillegg lagt inn føringer for at bedriften bør gå tilbake til en tidligere tekstboks under gitte forutsetninger. Det er fordi flytskjemaet illustrerer en prosess som skal utføres kontinuerlig. Det sistnevnte betyr at prissettingen stadig skal revurderes og forbedres i henhold til oppfattet kunde verdi slik at bedriften til enhver tid kan hente ut maksimal betalingsvillighet fra kundene sine.

Det er verdt å merke seg noen hovedpoenger som kommer fra flytskjemaet. Hvis kunden ser på produktet som overflødig, er oppfattet verdi negativ og produktet bør elimineres eller endres. En annen situasjon er hvis kunden ser på produktet som standardisert og med mange likeverdige substitutter. Da bør produktet selges i en standardpakke og følgelig til en pris som ikke er høyere enn de likeverdige substituttene. Hvis kundene derimot ønsker produktet til bedriften, skal alle trinnene i kundeorienteringsprosessen utføres kontinuerlig.

For små opplevelsesbedrifter vil opplevelsespyramiden kunne knyttes opp mot den delen av flytskjemaet som omhandler evaluering av kundens oppfattede verdi. Det er fordi pyramiden som tidligere nevnt er et verktøy for å analysere og verdsette et opplevelsesprodukt.



## 2.5.2 Fordeler og ulemper ved kundeorientert prising

Den store fordelen med kundeorientert prising er at den utnytter de ulike betalingsvillighetene blant kundene. Dette reduserer konsumentoverskuddet og maksimerer bedriftens profitt. En annen ting er at kundeorientert prising sikrer at verdien som firmaet skaper blir målt nøyaktig og fanget gjennom prisfastsettelsen (Cross & Dixit, 2005). En pris som gjenspeiler kundens oppfattelse av verdien på produktet bidrar også til å opprettholde kunderelasjonene, noe som er kritisk for overlevelsen til enhver bedrift.

Ifølge Cross & Dixit (2005) kan både en for lav og en for høy pris være svært skadelig for et langvarig forhold til kunden. Gjennom å segmentere basert på kjøpsatferd vil bedriften også få utvidet kjennskap til produktet sitt og til de kundene som er kritiske for lønnsomheten. Dette fordi segmenteringsprosessen sørger for å klassifisere de ulike segmentene og hva det er i produktene som skaper verdi for hvert av disse. En annen fordel med kundeorientert prising er at det er en kontinuerlig prosess. Det sistnevnte sørger for at bedriftene blir stadig mer nøyaktig i sin prising gjennom en kontinuerlig forbedring. I tillegg finnes det et klart definert flytskjema som gir retningslinjer for hvordan bedriftene skal jobbe med å implementere og utføre kundeorientert prising (jf. figur 6).

En opplevelsesbedrift vil ha en fordel ved at opplevelsespyramiden kan benyttes som et ekstra verktøy i prosessen med å verdsette produktet sitt i relasjon til kunden. Dette gjør at muligheten for at en opplevelsesbedrift treffer riktig med prissettingen øker. Opplevelsespyramiden er et satsningsområde for The Lappland Center of Expertise for the Experience Industry, noe som gjør at pyramiden er i kontinuerlig utvikling. I tillegg fører satsningen til at bedriftene kan få tilgang til ekspertise på området.

En ulempe ved kundeorientert prising er at faktorene som kan påvirke kundenes betalingsvillighet for et produkt kan være subjektive og vanskelig å kvantifisere (Cross & Dixit, 2005). Dette kan være konsepter som status, autentisitet, natur og kvalitet. I tillegg krever segmentering basert på kjøpsatferd at en ikke bruker tradisjonelle segmenteringsvariabler som alder, kjønn, sivilstatus og geografi. Grunnen til det er at disse variablene ikke nødvendigvis representerer kundenes betalingsvillighet. Ulempen er at det ikke er like enkelt å dele kundene inn i homogene grupper etter betalingsvillighet, som det er ved å bruke tradisjonelle segmenteringsvariabler. Det er fordi det en kunde er villig til å betale

varierer mellom tid og sted (Cross & Dixit, 2005). En opplevelsesbedrift som benytter seg av opplevelsespyramiden støter også på problemer med kvantifisering. Det mentale nivået en kunde når under opplevelsen, samt hvordan produktets attributter verdsettes, kan være vanskelig å måle nøyaktig. Med mentalt nivå mener vi som tidligere nevnt kundens persepsjon av opplevelsen, som vist i figur 5.

Små opplevelsesbedrifter har en del kunnskap om hvordan kundene deres verdsetter opplevelsen da produktet er en opplevelse som blir til sammen med kunden på et gitt tidspunkt. En opplevelse krever en viss grad av menneskelig kontakt mellom kunden og bedriften, noe som ofte resulterer i fortløpende tilbakemeldinger. Denne kunnskapen er imidlertid sjeldent basert på en bevisst strategi fra bedriften sin side for å innhente og dokumentere kundenes betalingsvillighet, noe som er en nødvendighet for å treffe med kundeorienterte prising. Kundeorientert prising vil kreve en kontinuerlig overvåkning av de ulike segmentene og deres verdsettelse av produktet. Dette kan være ressurskrevende for en liten opplevelsesbedrift. Det krever også en del kompetanse som det ikke er gitt at en liten opplevelsesbedrift har.

En kundeorientert prising kan representere et mentalt skifte fra å få dekket kostnadene sine, til å hente ut maksimal verdi fra kunden. Dette kan for mange små opplevelsesbedrifter oppleves som kynisk, da en liten opplevelsesbedrift ofte ser på sitt produkt mer som en livsstil enn en forretning. Små opplevelsesbedrifter er ofte drevet av et lite antall personer med tilknytning til regionen bedriften ligger innenfor. Utfordringen vil da være å få frem at en økt forståelse av kunden, og hva kunden verdsetter, er grunnlaget for å skape en bedre opplevelse i fremtiden. Videre må det fremheves at det nettopp er den maksimale betalingsvilligheten som representerer det kundene synes den gode opplevelsen er verdt.

Det er et viktig poeng at selv om kundeorientert prissetting ikke tar med tradisjonelle elementer som kostnadsstruktur og konkurrentanalyse i sin prissetting, blir prisen satt lik kundens maksimale betalingsvillighet. Mer verdi enn det er det ikke mulig å hente ut fra kunden for det gitte produkt. Altså er kundeorientert prising den metoden som ved en optimal gjennomføring sikrer bedriften den maksimale inntekten den kan få fra produktet.

## **2.6 OPPSUMMERING**

I dette kapittelet har vi presentert generell prissettingsteori som kan benyttes av små opplevelsesbedrifter. Vi startet med å utrede begrepene pris og prissettingsmetode, før vi presenterte ulike faktorer små opplevelsesbedrifter bør ta hensyn til når de skal fastsette pris på produktene sine. Vi diskuterte interne faktorer som bedriftens kostnader, samt eksterne faktorer som markedsstruktur, konjunkturer i markedet, valutakurs, kultur og kundens prisbevissthet. Videre presenterte vi fire hovedmetoder for prissetting som små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av. I presentasjonen av disse beskrev vi hovedtrekkene ved hver enkelt metode, samt fordeler og ulemper ved dem. De fire hovedmetodene var;

- Kostnadsorientert prising
- Etterspørselsorientert prising
- Konkurransorientert prising
- Kundeorientert prising

Kostnadsorientert prising handler om at bedriften bruker kostnadene som fokus når prisen skal fastsettes. Vi presenterte to grunnleggende metoder for å gjøre dette, henholdsvis selvkost- og bidragsmetoden. Etterspørselsorientert prising er en metode hvor en bedrift bruker kjennskap til kundenes etterspørsel sammen med kjennskap om grensekostnad og grenseinntekt for å fastsette pris på produktene sine. Ved konkurransorientert prising bruker bedriften kunnskap om konkurransesituasjonen i markedet og prisene på konkurrenters produkter som rettleiding når den skal fastsette pris på sine egne produkter. I forbindelse med denne metoden beskrev vi ulike spørsmål om konkurransesituasjonen som en bedrift kan bruke som rettleiding. Kundeorientert prising fokuserer på hvordan bedriften kan få mest mulig ut av kundens betalingsvillighet for et produkt. Vi diskuterte viktigheten av å forstå kundens betalingsvillighet, og hvordan en liten opplevelsesbedrift kan gå frem for å finne denne.

### 3 METODE

I denne delen av oppgaven beskrives den metodiske tilnærmingen som benyttes i oppgaven. Først presenteres valg av forskningsdesign og forskningsstrategi, før vi beskriver hvilken metode som blir benyttet i oppgaven. Deretter forklarer vi hvordan vi gikk frem for å samle inn data og analysere disse. Etter dette diskuteres gyldigheten av studiet. Til slutt presenterer vi en oppsummering av kapittelet.

#### 3.1 VALG AV FORSKNINGSDESIGN OG FORSKNINGSSTRATEGI

For å løse problemstillingen måtte vi som forskere utarbeide en forskningsdesign. I følge Easterby-Smith; Thorpe & Jackson (2008:82) kan forskningsdesign defineres som;  
*”Research designs are about organizing research activity, including the collection of data, in ways that are most likely to achieve the research aims.”*

Vi måtte med andre ord sørge for at alle forskningsaktivitetene våre ble organisert på en slik måte at problemstillingen vår ble best mulig besvart. Vi hadde derfor problemstillingen vår som grunnlag for vårt valg av forskningsdesign.

I denne oppgaven benyttet vi oss av en kombinasjon av eksplorerende og deskriptiv design. Eksplorerende design benyttet vi ettersom vi ønsket å komme frem til ny kunnskap om prissetting hos opplevelsesbedrifter (Saunders; Lewis & Thornhill, 2003). En annen grunn til at eksplorerende design var hensiktsmessig for oss var at det er fleksibelt og vi hadde mulighet til å gjøre endringer underveis, dersom funnene våre krevde det.

I tillegg var det naturlig for oss å bruke et deskriptiv design, ettersom vi skulle kartlegge hvordan prissettingen i bedriftene ble gjort (Nyeng, 2007). Dette skulle vi gjøre uten å vurdere om prissetting var som den burde vært. Ved å bruke denne typen design kunne vi i tillegg gå i dybden på forskningssubjektene, og dermed gi en nøyaktig beskrivelse av prissettingen deres (Hellevik, 2002).

Etter å ha valgt forskningsdesign måtte vi som forsker velge den forskningsstrategien som var best egnet til å løse problemstillingen vår. Ettersom vi ønsket å fokusere på forståelse innenfor en bestemt kontekst, var casestudium en hensiktsmessig forskningsstrategi for oss (Eisenhardt, 1989). Dette underbygges videre av Yin (2003) som hevder at casestudie er

foretrukket ved undersøkelser av forskningssubjekter som ikke kan skilles ut fra konteksten sin. For å få tilgang til alle erfaringene hos intervjusubjektene intervjuet vi dem innenfor den konteksten de tilhørte. Dette gjorde vi fordi vi mente det ville være ugunstig å skille forskningssubjektet fra konteksten sin når målet var å få tilgang til mest mulig av subjektets erfaringer. En annen grunn for at casestudier var naturlig for oss å benytte var at vi skulle beskrive en kompleks beslutningsprosess i bedriftene. I følge Selnes (1999) er casestudier spesielt velegnet for en dyptgående analyse av beslutningsprosesser.

En svakhet med casestudier er at de ikke er generaliserbare (Johannessen et al., 2004). Vår problemstillingen unngikk dette problemet siden den ikke hadde generalisering som formål. Ettersom vi undersøkte et utvalgt på seks bedrifter, representerte hver av disse bedriftene hver sin case.

### **3.2 VALG AV METODE**

Vår metode refererer til hvordan vi som forskere tilnærmet oss datainnsamlingsprosessen i søket etter å finne svar på problemstillingen (Taylor & Bogdan 1998). Det finnes hovedsakelig to typer metode som vi som forskere kunne benytte oss av. Disse er henholdsvis kvalitativ og kvantitativ metode (Nyeng, 2007). Ettersom vi ønsket å kartlegge hvordan et utvalg små opplevelsesbedrifter i Nordland går frem for å fastsette pris på produktene sine, krevde problemstillingen at vi som forskere hadde en forståelse av hvilke prissettingsmetoder de benytter seg av. Det var derfor mest hensiktsmessig for oss å benytte kvalitativ metode i forskningsprosessen, ettersom kvalitativ metode handler om å fortolke og forstå (Johannessen; Kristoffersen & Tufte, 2004). Datainnsamlingen gjennom kvalitativ tilnærming er åpen, og vi som forskere kunne nærme oss informantene med en bred tematisk innfallsvinkel og en åpen problemstilling (Nyeng, 2007). Ved å ha en åpen problemstilling var det mulig for oss å få dypere forståelse av bedriftenes prissetting, og gjengi en fylldig beskrivelse av denne. Gjennom kvalitativ forskning studerte vi prissettingen fra innsiden, og vi fikk derfor med alle aspekter nødvendig for å svare på problemstillingen. Vi valgte også å beskrive fasene vi gjennomgikk i analyseprosessen senere i dette kapittelet, fordi gjennomsiktighet er et krav i kvalitativt forskningsdesign (Johannessen et al., 2004). Kvalitativ metode var også hensiktsmessig for oss å benytte ettersom vi ikke hadde et stort utvalg bedrifter, men gikk i dybden på de forskningssubjektene vi hadde.

En annen grunn for at vi som forskere valget å benytte oss av kvalitativ metode var at vi ønsket å studere informantene i deres naturlige setting, ettersom det gjorde det lettere å forstå helheten av prissettingen vi studerte (Ryen, 2002). Uten helhetlig forståelse av prissettingen deres kunne vi ikke kartlegge hva bedriftene gjorde for å fastsette pris på produktene sine og sammenligne dette mot teorien i kapittel 2.

### **3.3 DATAINNSAMLING**

I denne delen av kapittelet presenterer vi hvilken type data vi har benyttet oss av i oppgaven, og vi beskriver hvordan innsamlingen av dataene foregikk. Deretter presenteres utvalget som ble undersøkt i oppgaven, før vi til slutt gir en utdypende beskrivelse av gjennomføringen av intervjuene.

#### **3.3.1 Primærdata**

I denne oppgaven har vi benyttet oss av primærdata. Det vil si at vi benyttet oss av data som vi samlet inn direkte fra informantene våre, og som ble skapt gjennom forskningen vi utførte (Easterby-Smith et al., 2008). Innsamlingen ble gjennomført gjennom kommunikasjon med informantene våre, noe som er en av de mest brukte måtene for forskere å skaffe seg primærdata på (Selnes, 1999). Kommunikasjonen med informantene ble gjennomført gjennom intervjuer. Ved å intervju bedriftene og samle informasjon direkte fra dem genererte vi ny data gjennom forskningsprosessen vi utførte. I følge Selnes (1999) innebærer innsamling av primærdata alltid konstruksjon av en form for måleinstrument, og i vårt tilfelle var det en halvstrukturert intervjuguide. Den hjalp oss i innsamlingen av primærdata slik at vi fikk informasjon om de temaene vi var interesserte i.

#### **3.3.2 Utvalg**

Før vi som forskere startet innsamling av primærdata måtte vi ha klart for oss hvor vi skulle hente informasjonen fra. Vi fant det hensiktsmessig for oss å undersøke noen av opplevelsesbedriftene som var en del av det tidligere nevnte Arenaprojektet. Det var fordi en del av prosjektet omhandlet prissetting, og bedriftene var derfor interessert i temaet. I tillegg til dette ønsket vi å intervju Skagen Opplevelser. Bedriften var i utgangspunktet en del av prosjektet, men trakk seg ut før det startet opp. Vi syntes derfor det ville være interessant å se om denne bedriften gjorde ting annerledes enn de bedriftene som var med i prosjektet.

Gitt den tiden og ressursene vi hadde tilgjengelig valgte vi å ta for oss seks opplevelsesbedrifter i Nordland. Fire av disse bedriftene holdt til i Bodø, en av dem i Vestvatn og den siste ved Svartisen i Meløy. Bedriftene representerte forskjellige typer produkter og ulike områder i Nordland. Grunnen til at vi valgte flere bedrifter var at vi ville undersøke om det var variasjon i prissettingen. Akkurat disse seks bedriftene ble valgt fordi de var lett tilgjengelig for oss, de hadde forskjellig kompetanse og et ulikt antall ansatte. Av tids- og kostnadmessige grunner var det også lettere for oss å velge bedrifter som lå innenfor kjøreavstand. De valgte bedriftene var:

- Nordland Turselskap
- Vestvatn Villmarkssenter AS
- Skagen Opplevelser
- Norsk Luftfartsmuseum
- Tuvsjyen AS
- Svartisen AS

Vi kontaktet først bedriftene per telefon. Etter å ha fortalte dem om temaet for oppgaven vi skulle skrive, spurte vi om de var interesserte i bidra med primærdata. Alle bedriftene var positive til å hjelpe oss, og vi fikk avtalt tidspunkt for gjennomføring av intervju. Hvem vi intervjuet fra de forskjellige bedriftene og hvor intervjuet fant sted, følger i en tabell i neste del av kapittelet.

### 3.3.3 Gjennomføring av intervju

Vi valgte å benytte oss av intervju for å anskaffe informasjon om bedriftene, ettersom intervjuer er en effektiv måte for å skaffe seg rik empirisk data på (Eisenhardt & Graebner, 2007). For å skaffe de nødvendige primærdataene om bedriftene benyttet vi oss av dybdeintervjuer. Denne typen intervju gav oss som forskere mulighet til å komme dypt inn på informantene for å oppdage de relevante dimensjoner av prissettingen deres, og dermed sikre oss en dyp forståelse av fenomenet basert på informantenes personlige erfaringer (Easterby-Smith et al., 2008). Vi fikk ikke bare tilgang på informantenes synspunkter, men også hvorfor de hadde disse synspunktene, noe som var sentralt for å skape forståelse.

Ettersom alle bedriftene vi undersøkte befant seg i Nordland, var det mulig for oss å møte forskningssubjektene personlig. Alle intervjuene ble derfor gjennomført ansikt til ansikt med intervjusubjektene. Fordelen med dette var at vi som forskere kunne observere

forskningssubjektene holdninger og kroppsspråk (Easterby-Smith et al., 2008). Vi kunne dermed se hvordan informantene reagerte på tema og spørsmål vi stilte, og om de virket oppriktig i det de sa. Vi valgte å intervjuer nøkkelpersoner i bedriftene. Det gjorde vi fordi vi ønsket å komme i kontakt med de personene i bedriftene som hadde mest kunnskap om bedriftens prissetting, og dermed de som var best egnet til å hjelpe oss med å besvare problemstillingen. Følgende tabell gir en oversikt over hvem vi intervjuet i bedriftene, og hvor intervjuene fant sted:

<b>Bedrift</b>	<b>Intervjusubjekt(er)</b>	<b>Sted for intervju</b>
Nordland Turselskap	Ivar Sandland, daglig leder og eier.	Hjemmekontoret til intervjusubjektet.
Vestvatn Villmarkssenter AS	Tom Henriksen, daglig leder og en av eierne.	Handelshøgskolen i Bodø.
Skagen Opplevelser	Arnfinn Karlsen, daglig leder Skagen Hotel.	Skagen Hotel, Bodø.
Norsk Luftfartsmuseum	Elisabeth Langeland, markedssjef og Åse Strand, administrasjonssjef.	Norsk Luftfartsmuseum, Bodø.
Tuvsjyen AS	Elisabeth Lund Johnston, daglig leder og eier.	Tuvsjyen, Saltstraumen.
Svartisen AS	Malin Arntsen, daglig leder og eier.	Skagen Hotel, Bodø.

**Tabell 1: Oversikt over intervjusubjekter**

Som tabellen ovenfor viser ble fire av seks intervjuer gjennomført i bedriftens lokaler. Det gjorde at disse intervjusubjektene var i sine naturlige omgivelser, og det sørget for at vi lettere fikk tilgang til alle erfaringene omkring temaet fra intervjusubjektene (Easterby-Smith et al., 2008). Intervjuet med Tom Henriksen fra Vestvatn Villmarkssenter AS ble gjennomført ved Handelshøgskolen i Bodø, ettersom intervjusubjektet ønsket å komme hit for å la seg intervjuer. Også intervjuet med Malin Arntsen fra Svartisen AS ble gjennomført i andre lokaler enn bedriftens egne. Årsaken til det var at det passet best for henne å gjennomføre intervjuet i forbindelse med en forretningsreise hun hadde i Bodø. Derfor ble dette intervjuet gjennomført på hotellet hun bodde ved. Men selv om disse to intervjuene ble gjennomført borte fra



intervjusubjektenes naturlige omgivelser, fikk vi gjennom deres kroppsspråk og holdninger inntrykk av at de delte alle sine erfaringer med oss.

Før vi startet intervjuene gjorde vi intervjusubjektene oppmerksomme på noen forhold. Ettersom en bedrifts metode for å fastsette pris kan være sensitiv informasjon, forklarte vi intervjusubjektene at all informasjonen de delte med oss kunne bli brukt i oppgaven, og at denne oppgaven ville være tilgjengelig for offentligheten i ettertid. Dette kan ha bidratt til at intervjusubjektene holdt tilbake informasjon, men ved å presisere dette for dem sørget vi for at oppgaven ikke bryter noen etiske retningslinjer.

For å sikre at vi fikk dokumentert all data som kom frem under intervjuene, benyttet vi oss av en digital opptaker under intervjuene. Det bidro til at vi fikk med oss all informasjon som var nødvendig, og at vi i ettertid kunne bruke opptakene for å hente informasjon vi ikke fikk med oss under selve intervjuet. Bruken av opptaker gjorde også at vi under intervjuene kunne konsentrere oss om å kommunisere med forskningssubjektene, fremfor å ta notater. På denne måten kunne vi vise stor interesse for det forskningssubjektet sa, noe som var med på å oppmuntre dem til å utdype svarene sine. Ved å unngå å måtte ta notater kunne vi også i større grad følge med på intervjuguiden for å sikre at vi fikk med alle elementene fra den under intervjuet. For å være sikker på at det var greit for intervjusubjektene at vi benyttet oss av opptaker, gjorde vi dem oppmerksomme på dette før vi startet intervjuene. Ingen av intervjusubjektene hadde noe mot dette.

Når intervjuene ble gjennomført benyttet vi oss av halvstrukturerte intervjuer. Valget av halvstrukturerte intervjuer sørget for at vi som forskere kunne la forskningssubjektene snakke fritt rundt de ulike temaene (Johannessen et al., 2004). Som forskere oppmuntret vi i tillegg informantene til å komme med utdypende informasjon innenfor de ulike temaene når det passet seg slik. Ettersom valget av halvstrukturert intervjuer gav oss muligheten til å tilpasse intervjuene underveis i samtalen, skapte det en naturlig flyt som hjalp både oss og informantene med å holde samtalen i gang (Easterby-Smith et al., 2008). Det bidro til en bedre informasjonsflyt fra informanten til oss forskere. Valget av halvstrukturerte intervjuer gav oss også muligheten til å tilpasse intervjuet til de ulike intervjusituasjonene (Easterby-Smith et al., 2008). Det var hensiktsmessig ettersom vi intervjuet flere ulike bedrifter og vi møtte forskjellige intervjusubjekter med forskjellig personlighet. I tillegg til det var det variasjon i hvor stort fokus de ulike bedriftene la på de forskjellige prissettingsmetodene.

Under intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide med spørsmål som det var mulig å endre rekkefølge på underveis (Johannessen et al., 2004). I situasjoner der vi fikk inntrykk av at bedriften ikke benyttet seg av en tilnærming lot vi være å stille flere spørsmål innenfor akkurat den tilnærmingen. Vi kunne også til enhver tid legge til ekstra spørsmål om det var hensiktsmessig (Johannessen et al., 2004). Hvor stort fokus vi la på de ulike temaene i intervjuguiden avhengte altså av svarene vi fikk fra intervjusubjektene underveis i intervjuet. Det var svært hensiktsmessig for oss å ikke ha en standardisert intervjuguide, ettersom fleksibiliteten gav oss muligheten til å gjøre intervjuene mer interessant i forhold til situasjonen. Ved å fokusere på tema og ikke faste spørsmål, hadde informantene mulighet for å reflektere grundigere rundt hvert tema vi tok opp. Dette medførte at vi kom mer i dybden av temaene, og bidro til at vi fikk en god forståelse av bedriftenes prissetting.

Lengden på intervjuene varierte fra 20 til 50 minutter. Når vi følte samtalen nærmet seg slutten og intervjusubjektet ikke hadde mer å legge til, tok vi et raskt overblikk over intervjuguiden for å sikre at vi hadde fått svar på det vi var interesserte i. Vi spurte også intervjusubjektene om de hadde noe mer de ville legge til noen av temaene vi hadde diskutert. Deretter forklarte vi at de kunne kontakte oss når som helst, om de skulle ha noen spørsmål til oss. Dette gjorde at alle intervjusubjektene sa at vi kunne kontakte dem om det var noe mer vi lurte på, eller om noe skulle være uklart når vi skulle transkribere intervjuene.

Ettersom vi skulle gå i dybden på hvert tema var datainnsamlingen vår potensielt svært tidkrevende. Vi hadde derfor klare mål på forhånd om hva vi ønsket og få ut av intervjuene. Det gjorde at vi unngikk å ende opp med for mye informasjon, og dermed hadde tid nok til å sortere ut all data som var relevant for oppgaven vår (Easterby-Smith et al., 2008).

### **3.4 ANALYSEMETODE**

Det første vi gjorde når intervjuene var gjennomført var å transkribere dem ved å benytte opptakene vi gjorde under intervjuene. Det gjorde at vi fikk repetert innholdet i alle intervjuene før vi begynte med analyseprosessen. I tillegg sørget det for at vi fikk dokumentert alle dataene vi benyttet i analysen, og kunne legge dem med som vedlegg til oppgaven. Det var også svært nyttig for oss å ha de innsamlede dataene nedskrevet ord for ord i analyseprosessen, ettersom det lettet informasjonssøkingen i analysen og dermed bidro til et bedre resultat.

Ettersom vi gikk i dybden på forskningssubjektene våre fikk vi en omfattende mengde rådata å forholde oss til. For å ta hånd om all den omfattende informasjonen, benyttet vi oss av en metode beskrevet av Ryen (2002). Først startet vi med å bryte ned dataene i enheter, slik at vi kunne skille ulike typer informasjon fra hverandre. I denne prosessen eliminerte vi data som ikke var relevant for oss. Det var hensiktsmessig for oss å gjøre ettersom vi hadde store mengder data å analysere, og begrenset tid til å gjøre dette (Ryen, 2002). Deretter kategoriserte vi enhetene, det vil si at vi puttet relevant data i grupper med beskrivelser. Gruppene var ikke endelige, og vi flyttet data fra en gruppe til en annen underveis i prosessen når det viste seg hensiktsmessig. Da vi følte at dataene ikke åpnet for flere endringer, var vi ferdige med kategoriseringen. Vi brukte så denne kategoriseringen når vi skulle kartlegge hvordan de ulike bedriftene fastsatte pris på produktene sine.

I kartleggingen benyttet vi mønstermatching for å se etter sammenhenger mellom bedriftenes prissettingsmetoder og teorien vi presenterte i kapittel 2 (Yin, 2003). Dersom sammenhengen mellom disse to var stor, var det høy grad av mønstermatching (Yin, 2003). Vi valgte å illustrere mønstermatchingen gjennom å presentere i hvor stor grad bedriftene benytter seg av de ulike tilnærmingene til prissetting som vi presenterte i kapittel 2. Om en bedrift benyttet seg av flere aspekter ved en tilnærming til prissetting, konkluderte vi med at bedriften benyttet seg av grader av denne tilnærmingen, og visa versa. På denne måten kartla vi hvordan bedriftene fastsetter pris på produktene sine. For å forklare hva bedriftene gjorde benyttet vi oss av uttrykk som "til en viss grad" og "i stor grad". Dersom bedriften benyttet seg av noen elementer ved en tilnærming, og manglet en del viktig elementer, konkluderte vi med at bedriften til en viss grad benyttet seg av tilnærmingen. Om bedriften derimot brukte de fleste av elementene knyttet til en tilnærming, konkluderte vi med at bedriften i stor grad brukte denne tilnærmingen.

Etter å ha kartlagt hvilke metoder bedriftene benyttet for å fastsette pris på produktene sine, sammenlignet vi de ulike bedriftenes prissettingsmetoder. Først så vi etter likheter og ulikheter mellom det de ulike bedriftene gjorde, før vi undersøkte om det var sammenhenger mellom valgt prissettingsmetode og faktorer som antall ansatte i bedriften, kompetanse i bedriften, fokus på prissetting og når bedriften ble etablert.

### **3.5 OPPGAVENS GYLDIGHET**

Når vi diskuterer oppgavens gyldighet benytter vi oss av begrepene reliabilitet og validitet, selv om dette tradisjonelt er kvantitative begreper. En av grunnene til at vi bruker disse begrepene er at det er de som ofte er blitt benyttet når gyldigheten av en studie skal drøftes. Den andre er at selv om det er vanskelig å diskutere reliabilitet og validitet av et kvalitativ studie, betyr det ikke at det ikke finnes grep som vi forskere kan gjøre for å sikre høy reliabilitet og validitet.

#### **3.5.1 Reliabilitet**

Reliabilitet for oppgaven vår var avhengig av hvor troverdig studiet vårt har blitt gjennomført (Jacobsen, 2000). Det var derfor viktig at studiet vårt var gjennomsiktig, slik at andre har mulighet til å se og vurdere hvordan data har blitt innhentet og analysert. For å øke reliabiliteten benyttet vi oss av digital opptaker under intervjuene. Det gjorde vi for få med all informasjon under intervjuene, og for at vi i ettertid skulle kunne transkribere intervjuene. Som vedlegg i oppgaven har vi lagt med de transkriberte intervjuene, slik at andre kan få tilgang til den informasjonen vi benyttet under analysen. På den måten kan andre sette resultatene vi kom frem til i en større sammenheng. Selv om en transkribering ikke er et fullverdig substitutt for å være til stede, ettersom man mister nyanser som subjektene kroppsspråk, gjengir det i stor grad den informasjonen vi hadde tilgang til.

Under selve intervjusituasjonen snakket vi tydelig og var klare på hva vi ville frem til, slik at vi på denne måten unngikk at intervjusubjektene misforsto spørsmålene. Dette var med på å øke sannsynligheten for at det samme intervjuet utført av noen andre ville gi nøyaktig de samme resultatene. Vi har også redegjort for våre prosedyrer for datainnhenting og analyse slik at andre kan få innsikt i og vurdere måten det har blitt gjort på. Vi er ikke eksperter innenfor fagfeltet pristeori, men har en generell økonomibakgrunn på masternivå. Det vil derfor være mulig at en ekspert vil kunne hente ut annen data fra et slikt intervju enn det vi har gjort. Ettersom det er en masteroppgave vi har skrevet vil imidlertid alle som leser oppgaven være klar over hvilken kompetansebakgrunn dataene er blitt tolket ut fra. Disse grepene har bidratt til at oppgaven har en høy grad av gjennomsiktighet, og dermed høy reliabilitet.

### 3.5.2 Validitet

Validitet refererer til graden av sannhet i studiet (Silverman, 2005). Det betyr at validiteten av oppgaven vår var avhengig av i hvor stor grad studiet svarte på problemstillingen vår. Den indre validitet i oppgaven vår refererer til i hvor stor grad vi fikk tilgang til alle erfaringene til intervjusubjektene (Easterby-Smith et al., 2008). For å få tilgang til alle erfaringene benyttet vi oss av halvstrukturerte intervjuer. Fleksibiliteten i denne typen intervju økte sannsynligheten for at vi fikk med all relevant informasjon i vårt tolkningsgrunnlag og at datakvaliteten ble tilsvarende høy (Johannessen et al., 2004). Gjennom bruken av digital opptaker sikret vi også at informasjonen som kom frem ble tatt vare på og analysert. Som beskrevet tidligere prøvde vi gjennom analyseprosessen å kontinuerlig søke å avdekke irrelevant informasjon. Dette var også med på å øke datakvaliteten.

Oppgavens ytre validitet refererer til i hvilken grad resultatet kan overføres i tid og til andre kontekster (Silverman, 2005). Gjennom problemstillingen vår avgrenset vi studiet vårt til å omhandle prissettingsmetoder som ble benyttet under intervjuene, og på den måten trengte ikke dataene som ble samlet inn å være overførbare fremover i tid. Dette sikret en høyere validitet da det ofte er vanskelig å undersøke og forutsi fremtiden. Gjennom å kun fokusere på hvordan et utvalg små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine, var det heller ikke et krav at studiet vårt måtte være overførbart til en generell populasjon. I tillegg sammenlignet vi hvordan bedriftene fastsetter prisen sin i forhold til prissettingsteori, noe som ikke innebar en overføring av funnene til andre kontekster.

Begrepsvaliditeten i oppgaven vår omhandler forholdet mellom den teoretiske tilnærmingen og den empirien som ble hentet inn. Det betydde at dataene måtte måle det de i utgangspunktet var tenkt til å måle (Gibbert; Ruigrok & Wicki, 2008). For å sikre begrepsvaliditeten definerte vi sentrale begreper som vi har benyttet i oppgaven. Dette gjorde at både vi som forskere og informantene hadde samme forståelse av begrepene, noe som sikret at det informantene svarte på var det vi ønsket å finne svar på.

Det var imidlertid vanskelig for oss å være sikre på at resultatet av studiet beskriver virkeligheten helt nøyaktig. En kritisk faktor for datakvaliteten er informasjonen vi søkte etter kunne være sensitiv for enkelte bedrifter. Det kan ha medført at intervjusubjektene holdt tilbake viktig informasjon, da de ikke ønsket å avsløre alt om prissettingen i bedriften.

### **3.6 OPPSUMMERING**

I dette kapittelet har vi beskrevet hvordan vi gikk frem for å innhente empirien vi trengte for å kartlegge hvordan små opplevelsesbedrifter i Nordland fastsetter pris på produktene sine. Vi benyttet oss av en kombinasjon av eksplorerende og deskriptiv forskningsdesign. Vi skulle komme frem til ny kunnskap om prissetting, og presentere hvordan prissettingen i bedriftene var. Det innebar at vi ikke skulle vurdere om metodene bedriftene benyttet seg av var riktige eller hva de burde gjøre i fremtiden. Som forskningsstrategi brukte vi casestudier, og til sammen studerte vi seks forskjellige caser, representert av de seks bedriftene. Det hele ble gjort i form av en kvalitativ tilnærming, der vi fokuserte på fortolkning og forståelse.

I oppgaven har vi benyttet oss av primærdata. Denne informasjonen anskaffet vi gjennom dybdeintervjuer, der vi brukte halvstrukturerte intervjuer. Ved å benytte denne typen intervjuer var det mulig å tilpasse intervjuet til situasjonen, ettersom vi ikke hadde et fast rekkefølge på temaene og spørsmålene som vi ønsket å få belyst. Dette bidrog til at intervjuene var fleksible, og at det var enklere å få tilgang til alle erfaringene hos intervjusubjektene.

Når informasjonen var samlet analyserte vi denne ved å dele den inn i enheter, eliminere irrelevant informasjon, for så å kategorisere enhetene i grupper som tok for seg teamene vi ønsket å klargjøre. Vi brukte så mønstermatching for å se etter sammenheng mellom empirien og teorien. På denne måten kunne vi kartlegge hvilke metoder bedriftene benyttet seg av for å fastsette pris på produktene sine.

For å sikre reliabiliteten brukte vi digital opptaker, transkriberte alle intervjuene og la disse med som vedlegg til oppgaven. Vi har også redegjort for våre prosedyrer for datainnhenting og analyse. For å sikre en høy grad av validitet sørget vi for å få tilgang til alle erfaringene til intervjusubjektene. I tillegg til dette forsøkte vi å fjerne vi all irrelevant informasjon gjennom analyseprosessen, og definerte relevante begreper som vi har benyttet i oppgaven. Med problemstillingen vår unngikk vi problemene som ligger i å måtte overføre resultatene av studiet fremover i tid og til andre kontekster.

## 4 PRESENTASJON AV BEDRIFTENE

I dette kapittelet presenteres de seks bedriftene vi har intervjuet. Hensikten med dette er å gjøre leser kjent med bedriftene før vi i neste kapittel analyserer funnene fra intervjuene. Informasjonen om bedriftene er hentet fra intervjuene og bedriftenes hjemmesider.

### 4.1 Nordland Turselskap

Nordland Turselskap er en liten opplevelsesbedrift som holder til i Bodø. Den tilbyr naturopplevelser og aktiviteter for privatpersoner og bedrifter. Disse produktene er blant annet klatring, brevandring, toppturer, rappellering, hundekjøring og grotteturer. I tillegg til de aktivitetene bedriften selv tilbyr, leier den også inn aktiviteter fra andre opplevelsesbedrifter som den tilbyr kundene sine. Nordland Turselskap tilbyr også sine aktiviteter til andre opplevelsesbedrifter. Bedriften har ikke egne lokaler, annet enn hjemmekontor hos de ansatte. Behovet for egne lokaler er heller ikke til stede, ettersom opplevelsesproduksjonen finner sted i naturen i området rundt Bodø.

Bedriften har to fast ansatte. En av disse er daglig leder Ivar Sandland. Han startet bedriften i 2001, og er fremdeles eier av bedriften. Han har kompetanse innenfor friluftsliv, men har ikke noe form for salgs- eller markeds erfaring. Han har imidlertid drevet bedriften i over syv år og har lært mye underveis. I tillegg til dette har han godkjenning som turleder og bre- og klatreinstruktør. Derfor fungerer han som guide på de fleste turene som arrangeres. Den andre fast ansatte er Lise Bye Solheim. Hun har salgs- og markedsutdanning, og er den som tar ansvaret for det området av driften. Solheim fungerer også som guide på en rekke turer. I tillegg til de to fast ansatte har bedriften en del deltidsguides, som alle har kompetanse innenfor klatring, bredvandring, hundekjøring og andre aktiviteter. Deltidsguidene leies inn etter behov. Til sammen gjør dette at bedriften hvert år produserer mellom tre og fire årsverk.

Daglig leder i bedriften er fornøyd med hvor bedriften står i dag, men han ser at bedriften har et stort potensial for å øke lønnsomheten i fremtiden. For det første tror han at muligheten for å tiltrekke seg flere kunder er til stede. I tillegg har bedriften nok enkeltprodukter å tilby kundene sine, men daglig leder tror det ligger et potensial i å sette disse sammen i pakker hvor flere aktiviteter inngår i en tur. På den måten vil de samme kundene gjennomføre flere aktiviteter. Han er også sikker på at bedriften har mye å gå på i forhold til pris, og vil gjerne lære mer om ulike metoder som kan benyttes for å oppnå en bedre pris på produktene sine.

## 4.2 Vestvatn Villmarkssenter AS

Vestvatn Villmarkssenter AS er en liten opplevelsesbedrift lokalisert i Vestvatn, et område som ligger syv mil utenfor Bodø. Bedriften tilbyr overnatting, bespisning og aktiviteter. De har en storkåte hvor inntil 120 personer kan spise samtidig, og de tilbyr overnatting for 112 personer i småkåter spredt utover området. Storkåten benyttes til alt fra festligheter til konferanser. En småkåte er gjort om til et lite seminarrom slik at bedrifter og andre har mulighet til å benytte et mindre lokale hvis det er ønskelig. De øvrige småkåtene er uten strøm og vann, og sengene er dekket av reinskinn. Bålet står i sentrum av disse, og det er bålet som sørger for varme og lys. Det konseptet bidrar til en følelse av nærhet til naturen for gjestene.

Bedriften tilbyr mange aktiviteter på området. Disse varierer fra hundekjøring på vinteren, til sommeraktiviteter der hest benyttes. Den har også et eget opplegg som den kaller for Vestvatn Games. Det består av åtte til ni aktiviteter som deltakergrupper kjøres gjennom. Aktivitetene er noe som alle kan gjennomføre, og det blir litt konkurransepreg. Øvelsene varierer fra øksekasting til minefelt. Vestvatn Games er hovedsaklig beregnet på bedrifter, og fungerer som en teambuildingsaktivitet. Bedriften har også tre badestamper og en vedfyrte sauna som de tilbyr gjestene sine å benytte. I tillegg har den en egen alpinbakke lokalisert bare 300 meter fra parkeringsplassen.

Bedriften ble opprettet 1. desember 2007 og har totalt tre faste ansatte. Tom Henriksen er daglig leder og Helge Mathisen er aktivitetsleder. De to har aksjemajoritet med 67 %. I tillegg er Frank Jakobsen ansvarlig for salg og kundekontakt. Utover de tre faste ansatte leier bedriften inn guider og lignende ekstrapersonell ved behov. Både Tom Henriksen og Helge Mathisen har bred erfaring fra aktiviteter, opplevelser og service fra tidligere jobber. Det er imidlertid ingen i bedriften som har noe særlig kompetanse om prissetting. Til sammen produserer bedriften 3,8 årsverk.

Bedriften har hatt en positiv utvikling siden oppstart, og har på tross av økte priser merket en god og jevn etterspørsel. Det jobbes også kontinuerlig med å komme med nye produkttilbud. Bedriften ser imidlertid et stort forbedringspotensial i deres prissetting. Daglig leder begrunner det med at bedriften er liten, og det er vanskelig for dem å tørre å ta tilstrekkelig høy pris for den kvaliteten de mener de leverer. De er avhengig av å ha en pris som er så høy at de har nok kapital til å utvikle seg uten at den blir så høy at de mister kundene.



### 4.3 Skagen Opplevelser

Skagen Opplevelser er et markedsføringsnavn som brukes for å knytte sammen Skagen Hotel, Sulitjelma Hotell og Landego Fyr. Skagen Hotel er et tradisjonelt hotell som ligger i Bodø, og Sulitjelma er et fjellhotell som også tilbyr spa. Landego Fyr er en avdeling av Skagen Hotel som driver med utleie av lavvoer og arrangering av arrangementer. Alle disse bedriftene eies av Skagen Hotel Eiendom. Markedsføringsnavnet Skagen Opplevelser ble etablert for tre til fire år siden. Målet med dette var å kunne tilby flere opplevelser til kunden gjennom å presentere alt disse tre aktørene kan tilby under et og samme navn. Videre i oppgaven vil vi bruke navnet Skagen Opplevelser for å gjøre det enklere for leseren.

I dag tilbyr Skagen Opplevelser en rekke produkter som passer godt for bedrifter som skal holde konferanser, årsmøter, julebord, kundeturer og lignende. Overnatting på Landego Fyr eller i lavvoer er populært. I tilknytning til overnattingen tilbyr Skagen Opplevelser en rekke aktiviteter som kunden kan benytte seg av. Disse aktivitetene er svært varierte, og kan være alt fra sjørafting til aktivitetsløyper. Om kunden vil ha aktiviteter som Skagen Opplevelser ikke tilbyr selv, så ordner de dette ved å leie inn andre opplevelsesbedrifter som tilbyr akkurat denne aktiviteten. Skagen Opplevelser tar sikte på å tilby totale opplevelsespakker for kundene sine.

Daglig leder av Skagen Hotel, Arnfinn Karlsen, har utdannelse fra hotellhøgskole og har en del kompetanse innenfor markedsføring. Flere av lederne i bedriften er engasjerte og har jobbet lenge, så de kjenner markedet og kundene svært godt. Dette gjør at de har mye erfaringsbasert kunnskap om hva markedet tåler av pris. Totalt produserer bedriften 15,2 årsverk (Nordland Reiseliv AS, 2008). En del av konseptet til Skagen Opplevelser er at de ansatte ikke skal være knyttet til et sted, men rotere mellom de ulike destinasjonene. Dette er naturlig da både etterspørselen til Landego Fyr og lavvoene er sesongbetonet. På den måten blir de ansatte utnyttet mer effektivt.

Bedriften er i dag fornøyd med dagens tilstand og de har planlagt å tilby flere produkter i fremtiden. Hvilke produkter den planlegger å innføre ønsker Karlsen imidlertid ikke å røpe. Måten bedriften fastsetter pris på er godt innarbeidet og i følge Karlsen er det en holdning innad i bedriften at prissettingen deres ikke har et forbedringspotensial. Bedriften ser derfor ikke et behov for å lære seg nye metoder for å fastsette pris på.

#### 4.4 Norsk Luftfartsmuseum

Norsk Luftfartsmuseum ble åpnet i 1994, og ble omdannet til nasjonalt flymuseum i 1998. Museets utstilling er basert på et samarbeid mellom Norsk Luftfartsmuseum, Forsvarsmuseet og Avinor. Utstillingen tar for seg både sivil- og militærluftfart. Museet er ledende i forvaltningen av norsk luftfartshistorie, og kan derfor tilby sine kunder en opplevelse du ikke finner andre steder i Norge. Museet er i drift hele året, men høgsesongen er i juni, juli og august. Juli er den best besøkte måneden i året. Utenom høgsesongen går bedriften med underskudd, så det er kritisk for bedriften å ha tilstrekkelig store inntekter i høgsesongen. Kundemassen består av en del internasjonale turister, men det er en overvekt av norske turister og barnefamilier. Utenom høgsesongen er en stor del av kundemassen skoleklasser og barnehager.

Bedriften tilbyr også en del aktiviteter. Disse er filmkvelder, foredragskvelder, familiesøndager og et stort arrangement før jul som kalles ”Åpen dag”. I tillegg har bedriften et stort arrangement i juni som heter ”Luftsportens dag”. Det er et samarbeid mellom bedriften og alle luftsportsklubbene i Bodø. Bedriften driver også en egen kafé, og har en selskapsdrift som inkluderer julebord, juleselskap, bedriftsselskap, konferanser, konfirmasjoner, brylluper og begravelser. Utover det har bedriften en simulator og suvenirbutikk som de tilbyr kundene å benytte seg av. Det jobbes for tiden med et nytt publikumskonsept som de planlegger å kalle ”Isfronten”.

Bedriften har totalt 25 fast ansatte, men ikke alle disse er i full stilling. I 2008 produserte de totalt 30 årsverk, og det inkluderer både museet og den kommersielle driften. Det er flere ansatte som har økonomisk bakgrunn fra høgscole, men det er ingen som har prissetting som spesialiseringsfelt.

Det er bedriftens konferanseaktivitet som er mest lønnsom utenom det totale billettsalget i seg selv. Bedriften får noe statsstøtte til drift av museet, men har et pålegg om å ha best mulig egeninntekter utover dette. Det betyr at selv om bedriften er et nasjonalt flymuseum står den fritt til å ta den prisen den selv ønsker. Bedriften har ikke hatt noen stor lønnsomhetsendring siden oppstart, og prisendringene deres har fulgt det generelle prisnivået. Driften er ikke spesielt lønnsom, noe som kjennetegner drift av museum på nasjonal basis.

## 4.5 Tuvsjyen AS

Tuvsjyen AS er en opplevelsesbedrift som holder til i Saltstraumen. Bedriften ble startet i 2003 og hadde den gangen en todelt visjon. Kortsiktig ønsket den å tilby aktiviteter som manglet i området rundt Saltstraumen, for å skape mer interesse rundt området. Langsiktig ville Tuvsjyen AS bygge opp et konsept som baserte seg på den lokale kulturen. Fra dette vokste steinalderkonseptet frem og det står nå som en sterk aktør i markedet. Bedriften har hatt en fin vekst siden oppstart, og var på Gasselisten både i 2007 og 2008.

Tuvsjyen AS tilbyr opplevelser knyttet opp mot steinalderen. Bedriften har stor variasjon i produktene den tilbyr, og produktene passer både for grupper, familier og individuelle. Disse produktene inkluderer overnatting, fiske, saltvannsbad, dykking og eksklusiv steinaldermat. I tillegg til disse produktene tilbyr bedriften lokaler som kan brukes til møtevirksomhet. På høsten, vinteren og våren er de fleste kundene bedrifter, mens sommermånedene tiltrekker seg flest turister. Totalt er nesten halvparten av kundene fra utlandet.

Tuvsjyen AS har totalt fire årsverk. Daglig leder og eier av bedriften er Elisabeth Lund Johnston. Hun har utdannelse innenfor foretaksøkonomi og salg. Foruten om henne er det to andre som er fast ansatte i bedriften. De har kompetanse innenfor matlaging, historisk tilberedning av mat og reiseliv. Det siste årsverket er spredt ut på forskjellige deltidstillinger.

Bedriften har opplevd sterk vekst siden oppstarten i 2003, noe som vises ved at de kom med på den nevnte Gasselisten. Daglig leder innser at årene fremover vil være vanskeligere på grunn av lavkonjunktur, og vil derfor være fornøyd om regnskapstallene for 2009 holder seg på samme nivå som 2008. Bedriften ser at lansering av nye produkter kan være en suksessfaktor, og jobber derfor i dag med et stort innovasjonsprosjekt som går over tre år. Formålet med dette prosjektet er å komme med nye elementer og produkter som skal være med på å forsterke kundenes opplevelser.

I fremtiden ønsker daglig leder at bedriften skal kunne øke prisene, ettersom hun føler at bedriften tilbyr eksklusive produkter i et eksklusivt område. Hun innser at bedriften kan for lite om temaet prissetting. Tidligere har bedriften hatt hjelp av en bedriftsrådgiver, og fra dette lærte den en del om hvilke faktorer som er viktig å ta hensyn til når pris skal fastsettes. Men daglig leder føler temaet er veldig omfattende, og ønsker derfor å lære mer om det.

## 4.6 Svartisen AS

Svartisen AS er en liten bedrift som tilbyr naturbaserte opplevelser med Svartisen som et naturlig midtpunkt. Svartisen er Norges nest største isbre og er lokalisert kun 20 meter over havet. Isbreen sin spesielle plasseringen og blå farge gjør at Svartisen AS kan tilby en helt unik opplevelse til sine kunder. Bedriften ble etablert for fire år siden og ligger i et område utenfor allfarvei. Det gjør at bedriften er avhengig av båt, noe som igjen betyr en del ekstra utfordringer knyttet til deres prissetting. Bedriften må få kunden til å forstå at det er et element som gjør at den må ta en høyere pris.

Driften består av en aktivitetsdel, en matdel og en overnattingsdel. Bedriften tilbyr overnatting i hytter på området, og den leier ut lavvoer hvis det er ønskelig. Innenfor aktiviteter har bedriften en villmarksleir hvor den tilbyr friluftsbaserte produkter som ørretfiske. En annen aktivitet er brevandring, noe som er bedriftens kjerneprodukt. Bedriften har i tillegg en brestue hvor den tilbyr drikke og salg av suvenirer. En viktig del av bedriftens kundegrunnlag er turister fra hurtigruten. Bedriften forhandler årlig frem en pakkepris med Hurtigruten ASA hvor den får betalt for hver enkelt passasjer som benytter seg av tilbudet. Kundene fra hurtigruten representerer halvparten av bedriftens totale kundemasse.

Bedriften har to faste ansatte. I høgsesongen som varer fra første mai til første oktober leier den inn ytterligere 10 deltidsansatte. Totalt produserer bedriften seks årsverk. Det er ingen i bedriften som har høgskoleutdanning eller tilsvarende. Den kompetansen som finnes innad i bedriften har blitt til gjennom erfaring, og det er lite kompetanse knyttet til prissetting. Bedriften ser imidlertid på prissetting som svært viktig, og har knyttet seg til en ekstern rådgiver for å få økt kompetansen på området.

Svartisen ligger på grensen til en nasjonalpark, og det legger en del begrensinger på hvor mange kunder som kan være i området i løpet av et år. Bedriften ønsker derfor å legge seg på et prisnivå som tiltrekker færre, men mer betalingsvillige kunder. Lønnsomhetsutviklingen til bedriften har vært god og prisutviklingen har vært mye høyere enn den generelle prisveksten i landet. Bedriften jobber for tiden med å bygge en ny kai som er dyp nok til å ta imot cruisebåter. Det er et ledd i en bevisst satsning på å tiltrekke seg mer av denne typen kunder i fremtiden.

## 5 ANALYSE OG DISKUSJON

I dette kapittelet presenteres funnene som ble gjort i intervjuene med bedriftene. Funnene blir analysert og diskutert, før vi undersøker om det er likheter og ulikheter mellom hvordan bedriftene fastsetter pris. Deretter studeres sammenhengen mellom bruk av prissettingsmetode og ulike faktorer ved bedriftene. Til slutt presenteres en oppsummering av funnene.

### 5.1 ANALYSE

I denne delen av kapittelet presenteres bedriftenes prissettingsmetoder. Vi tar utgangspunkt i intervjuene og bruker disse for å identifisere hva bedriftene gjør. Funnene diskuteres opp mot teorien som ble presentert i begynnelsen av oppgaven, for å se etter sammenhenger mellom den innhentede empirien og teorien.

#### 5.1.1 Nordland Turselskap

Nordland Turselskap er en av de minste bedriftene vi intervjuet. Bedriften har bare to fast ansatte, og begge har begrenset med kunnskap om prissetting. Driften har vært lønnsom fra oppstarten i 2001, mye grunnet en forsiktig start med få store investeringer. Daglig leder Ivar Sandland tror bedriften har et stort potensial i forhold til kunder og produkter i pakkelsninger. Han er også klar over at bedriften har mye å gå på i forhold til prissetting, og vil gjerne lære mer om dette. Selv sier han følgende om prissetting:

*”Temaet er viktig og jeg er usikker på om prisene våre er riktige. Kanskje kunne vi tatt mer, eller kanskje er noen aktiviteter for dyre. Jeg har en følelse av at vi ligger litt under det vi kunne ha tatt for produktene.”*

I henhold til Calvin (1994) lider mange små bedrifter av underprising. Det kan derfor være at Sandland har rett når han føler at prisene ligger litt under det de kunne krevd for produktene sine. En liten bedrift som Nordland Turselskap kan finne det vanskelig å ta beslutninger om prissetting, ettersom det er mange komplekse sammenhenger (Nucifora, 1998). Begrenset med kunnskap om prissetting gjør ikke prissettingen lettere for bedriften. Vi fikk Sandland til å forklare oss hvordan de kom frem til pris på produktene sine:

*”For å være litt flåsete så er det sånn at vi bare tar en pris, så tester vi den ved å gjennomføre aktiviteten, for så å spørre kunden i ettertid om hva de synes om prisen i forhold til hva de*

*nettopp har opplevd. Vi ser også på hva andre operatører gjør. For eksempel hva en bretur koster på Vestlandet eller på New Zealand... Så det blir stort sett litt sniking på andre. Vi har også lagt på litt på prisen år etter år, og sett om det har gjort at folk ikke har valgt å kjøpe produktene. Så det er så enkelt som å legge på litt år for år. Vi jobber ikke noe grundigere med priser enn det.”*

Bedriften gjør altså prissettingen så enkel som mulig. Den kommuniserer litt med kundene og overvåker til en viss grad hva konkurrentene gjør. I tillegg til dette viste det seg at bedriften benytter seg av en kalkyle for å være sikre på at kostnadene blir dekket av prisene den tar. Bedriften har satt en minstepris på de ulike turene som viser hvor mye den må ha for å få dekket kostnadene knyttet til turen. Eksempler på kostnader knyttet til de ulike turene er lønn til guide, kjøregodtgjørelse, mat og utstyr. Kalkylen er utarbeidet av bedriftens regnskapsfører, og er en enkel modell som kan brukes til alle bedriftens produkter. Sandland viste oss modellen etter selve intervjuet, og det viste seg at denne var en kalkyle som var en slags blanding mellom to metoder for å beregne pris basert på kostnader. Den benytter seg av begrepene påslag og dekningsbidrag, som henholdsvis er begreper knyttet til selvkost- og bidragsmetoden (Banken & Solberg, 2002). Kalkylen gjennomføres ved å legge inn de variable kostnadene knyttet til en tur sammen med antall deltakere. Deretter legges det et påslag på de ulike variable kostnadene. På denne måten får bedriften informasjon om hvor mye variable kostnader den må regne med i tilknytning til turen, samt hvor stort dekningsbidraget vil bli ut fra det påslaget bedriften la på de variable kostnadene. Ettersom bedriften legger inn informasjon om antall deltakere, får den også en pris per deltaker.

For Nordland Turselskap er det i følge daglig leder nyttig å benytte seg av en enkel kalkyle som dette når de skal fastsette pris på produktene sine. Det er fordi den er lett å bruke, samt at den sikrer at bedriften tjener penger på produktene sine, noe understrekes av Noreen & Burgstahler (1997). Bedriften har gjennomført aktivitetene sine i flere år, og kjenner gjennom erfaring til kostnadene knyttet til de ulike aktivitetene. Det er også lett for bedriften å beregne en kalkyle som dette, da den har lite faste kostnader som skal dekkes. De faste kostnadene er hovedsakelig knyttet til utstyr, data og telefon. På bakgrunn av dette kan vi konkludere med at bedriften i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising. Den bruker en kalkyle og den har kontroll over kostnadsstrukturen i bedriften.

Ettersom bedriften har lagt på litt på prisen år etter år har den lagt merke til hvordan dette har påvirket etterspørselen. Noen kunder har kommentert at noen av turene er litt dyre, men Sandland føler at bedriften har truffet et greit prisnivå ved å øke prisen noe i forhold til tidligere år. Selv om noen kunder kanskje lar være å kjøpe produktene grunnet prisøkningen, så hevder Sandland at de bare må leve med det. For at produktene skal være lønnsomme må de selges til den prisen som er fastsatt. Bedriften benytter seg altså ikke av kjennskap til kundenes etterspørselskurve for å fastsette pris. Derfor kan vi fastslå at bedriften ikke benytter seg av noen form for etterspørselsorientert prising.

For å få et inntrykk av prisene i markedet og lære av andre, undersøker bedriften andre bedrifters priser når den selv skal fastsette pris. På denne måten sammenligner Nordland Turselskap sine priser med tilsvarende tilbud andre steder i landet. Vi spurte Sandland om hvem som var bedriftens konkurrenter i nærområdet. Da svarte han følgende:

*”Siden folk kan velge mellom brevandring og sea rafting så har vi en konkurrent i firmaet som tilbyr det. Men utenom det har vi vel ingen konkurrenter her i området som tilbyr det vi tilbyr, ikke i seriøs grad i alle fall. Eller, Svartisen har jo egne breførere, så de har brevandring. Det finnes også et lite firma i Bodø som tilbyr klatring og rappelling på hobbybasis. Så har du Vestvatn Villmarkssenter, men de har jo et sted der de tilbyr servering, litt aktiviteter, bålbrenning og overnatting. Så folk kan jo velge det. Men vi baker jo ofte Vestvatn inn i våre programmer, for vi er jo ikke bundet til et sted. Vi bruker heller alle mulige steder som vi vet om, og vi vet om veldig mange. Jeg synes det er vanskelig å svare på spørsmålet om konkurrenter, men jeg synes ikke vi har noen konkurrenter. Folk kan velge alternative ting, men jeg synes vi er ganske alene på akkurat de tingene vi tilbyr som aktivitetsbedrift. Men det er mange som lager et program hvor transport, overnatting, mat og aktivitet inngår som en pakke.”*

Ut fra dette svaret virker det som Sandland mener at Nordland Turselskap ikke har noen direkte konkurrenter i nærområdet, ettersom ingen andre bedrifter tilbyr like stor variasjon som dem. Han er derimot klar over at det finnes substitutter for bedriftens produkter og at noen bedrifter tilbyr deler av det Nordland Turselskap gjør, men ikke med samme bredde. Denne bredden gjør at bedriften kan skreddersy pakker til kundene sine. Bedriften har altså oversikt over hvilke produkter den konkurrerer med i markedet, og hvem som tilbyr disse. Den ser på hva konkurrentene gjør for å få et inntrykk av prisen i markedet. Ettersom

markedet bedriften deltar i ikke er så veldig stort, trenger ikke bedriften bruke mye ressurser for å opprettholde en oversikt over hva konkurrentene gjør. Sandland nevner også at de ulike selskapene leier aktiviteter fra hverandre. På denne måten er de stadig vekk i dialog med hverandre, og får da et inntrykk av hvilke priser konkurrentene benytter seg av.

Bedriften undersøker hva konkurrentene gjør, men ikke i den grad at man kan si at bedriften driver med konkurranseorientert prising. Det er fordi fokuset på konkurrentene er for lite. Bedriften fokuserer ikke på konkurrentens prisstrategi og styrker, den undersøker bare konkurrentens priser for å få et inntrykk av hvilke priser som er vanlig i markedet. Daglig leder sier heller ingenting om hvordan bedriften reagerer om konkurrentene gjør en endring i pris, eller hvordan konkurrentene reagerer om Nordland Turselskap gjør endringer i prisen. Bedriften bruker bare to av de seks spørsmålene Banken & Solberg (2002) hevder en bedrift bør bruke som rettleiding ved konkurranseorientert prising.

Nordland Turselskap har en rekke forskjellige typer kunder. Disse er bedrifter, norske og utenlandske turister, og private norske kunder fra Bodø. Bedriften har ikke segmentert disse kundene, men de har automatisk blitt delt inn i de overnevnte gruppene. I utgangspunktet tar de samme priser til alle kundene, men det hender at de ulike turene varierer litt på pris. Sandland forklarte oss hvorfor:

*”Brevandring på Svartisen koster i utgangspunktet 800 kroner per person, når det er en standardtur som ikke er så veldig krevende. Men hvis bare en person skal ha en slik tur så må vi ha en minstepris, for vi må ha 4000 kroner for å gjøre en tur på Svartisen. Det har vi for å kunne lønne en guide. Så hvis det er få personer så har vi en minstepris. Kommer det en stor gruppe på 40 personer så kan vi alltid gå ned på prisen, men i utgangspunktet er prisen 800 kroner per person. Men om kunden er en operatør og spør om prisen for en stor gruppe, så går vi ofte litt ned på prisen. Det gjør vi ofte, men ikke i første omgang. Vi står på prisen, og så ser vi reaksjonen i forhold til den.”*

Fra dette kan vi forstå at alle kundene i utgangspunktet må betale samme pris for produktene, men det finnes unntak. Om man er en liten gruppe som vil på tur så må man betale en minstepris, slik at Nordland Turselskap får dekket kostnadene sine. Om man derimot er en stor gruppe kan man få kvantumsrabatt. Dette kan sees i sammenheng med at bedriften har få faste kostnader. Minsteprisen bedriften krever dekker de faste kostnadene knyttet til turen, og



utover dette er det hovedsakelig variable kostnader knyttet til det å ta med en ekstra kunde. Derfor kan bedriften senke prisene når størrelsen på gruppene øker (Boye et al., 2004). Som vi har nevnt tidligere så føler Sandland at bedriften tar lavere priser enn hva den kunne gjort. Dette kan ha noe med at bedriften ikke benytter seg av noe form for måling av oppnådd kunde verdi. Etter turene har bedriften samtaler med kundene for å spørre om hvordan turen gikk og om opplevelsen var bra, samt at den spør om kundene syntes prisen var grei i forhold til produktet. Som oftest ser bedriften at kunden er svært fornøyd og føler at turen har vært verdt hver en krone. Sandland uttrykker følgende om dette:

*”Vi har samtaler med kundene etter turen og spør om hvordan turen gikk. Da spør vi om kunden hadde en fin opplevelse, og om de syntes prisen var grei. Men det er sikkert litt feil å spørre om det rett etter en tur, for da har de nettopp hatt det veldig fint. Kontra når man kommer to uker før turen for å få en pris, for da vet man ikke hvordan turen faktisk er, eller hvor bra det faktisk er når man er på breen. Når de er på breen ser de jo at det er kanonbra og verdt hver en krone.”*

Ved å snakke med kunden i etterkant av opplevelsen sikrer Nordland Turselskap seg at kunden ikke er misfornøyd med prisen. Dette gjør at bedriften kan sette ned prisen om det viser seg at alle kundene synes prisen er for høy. Denne kunnskapen kan derimot ikke benyttes som en retningslinje for å sette opp prisen om det viser seg at alle kundene synes at turen er verdt mer. Ved å snakke med kunden sikrer bedriften seg at prisen ikke er for høy, men dette er ikke nok til at man kan si at bedriften benytter seg av kundeorientert prissetting. Formålet ved å bruke kundeorientert prising er å kunne bruke informasjon om kundens maksimale betalingsvillighet for fastsette priser, slik at man oppnår maksimal lønnsomhet (Cross & Dixit, 2005). Nordland Turselskap gjør ikke dette, da de ikke har noen ordentlig metode for å måle oppnådd kunde verdi. Bedriften segmenterer heller ikke kundene sine, og tar derfor ikke ulik pris til forskjellige segmenter. Når bedriften hvert år legger litt på prisene ser den hvordan kundene reagerer på prisøkningen. Etersom bedriften på forhånd ikke vet hvilke reaksjoner kundene vil gi, kan man si at prisfastsettelsen blir en prøve- og feilemetode.

Nordland Turselskap benytter seg i stor grad av kostnadsorienterte prising. Dette gjør de ved å bruke kalkyler for å beregne kostnadene knyttet til hvert produkt, for så å legge på et påslag. Kalkylen bedriften benytter seg av er en blanding av selvkost- og bidragsmetoden. Når det kommer til etterspørselsorientert prising, benytter bedriften seg ikke av dette. Bedriften

undersøker hva konkurrentene gjør, for å få et innblikk i hva prisen er i markedet. Men fokuset på konkurrentene er for lite til at vi kan konkludere med at bedriften benytter seg av konkurranseorientert prising. Det samme gjelder for kundeorientert prising. Bedriften snakker med kundene for å bli kjent med deres erfaringer, men utover dette bruker ikke bedriften denne informasjonen når prisene skal fastsettes. Utover fokuset på kostnadene benytter bedriften seg av en prøve- og feilemetode når prisene skal fastsettes.

### 5.1.2 Vestvatn Villmarkssenter AS

Vestvatn Villmarkssenter AS er en liten opplevelsesbedrift med tre fast ansatte. De innehar noe generell økonomisk kompetanse, men ingen har kompetanse spesielt rettet mot prissetting. Daglig leder Tom Henriksen mener imidlertid at prissetting er veldig viktig for lønnsomheten til bedriften. Selv uttrykker han følgende:

*”Prissetting er helt klart viktig. Setter du for lav pris får du ikke inn kapital til å utvikle deg, og har du for høy pris får du ikke noen kunder. Jeg ser absolutt et forbedringspotensial for våre prissettingsmetoder. Hvis man kunne kommet opp med en metode for korrekt prissetting for opplevelser hadde det vært suverent... Det er vanskelig å ta en tilstrekkelig høy pris for den opplevelsen man føler at man leverer. Vi er en liten bedrift og det er vanskelig å våge å ta en tilstrekkelig høy pris.”*

Bedriften ser med andre ord et klart forbedringspotensial for sin prissetting, og er interessert i å få nye metoder å fastsette pris på. Med bakgrunn i det kan man konkludere med at bedriften er bevisst på prissetting. Bedriften har imidlertid ikke tidligere vært aktiv med å innhente kompetanse på området. Daglig leder nevnte heller ikke noe om en plan for hvordan de skal gå frem for å få endret prissettingen sin i fremtiden. Bedriften har økt sine priser siden oppstart, og daglig leder uttrykker at de ønsker å bidra til et høyere prisnivå i markedet.

Bedriften har som alle andre kostnader knyttet til driften sin. Daglig leder nevner at de har løpende kostnader og at disse blir beregnet inn i prissettingen. Utgangspunktet for beregningen er budsjettene de utarbeider, og bedriften har møter hver måned hvor de gjennomgår budsjettene og regnskapene for å se om det ble estimerte riktig. I følge daglig leder er en av årsakene til at de møtes så ofte at de ønsker å ha muligheten til å endre seg hurtig hvis det er nødvendig. I tillegg nevner daglig leder at bedriften har en ekstra utfordring i forhold til mange andre bedrifter ettersom etterspørselen svinger så mye. Det er som han selv uttrykker:

*”Du kan ikke bruke de samme systemer og verktøy som et hotell og en restaurant som har en jevn etterspørsel. Du må bruke budsjett og verktøy som ser på året som en helhet når du skal prissette produktene... Du må tenke mye mer helhetlig over en lengre periode. Samtidig så prøver vi å holde samme pris over hele året, selv om det kan friste å ta en høyere pris i høgsesongen.”*

Kostnads- og inntektsestimeringen som bedriften legger til grunn for sin prisfastsettelse tar altså utgangspunkt i året som en helhet. Det betyr at bedriften velger å fokusere på en pris som gir ønsket lønnsomhet totalt over et år, framfor å fokusere på hver enkelt måned og hvilken pris de har mulighet til å ta den måneden. Daglig leder forklarer at bedriften benytter seg av kostnadskalkyler på elementer som mat, drikkevarer og lignende. I disse kalkylene legger de et påslag på de estimerte kostnadene for å få fortjeneste. Daglig leder sier at disse kalkylene er basert på bidragsmetoden. Bedriften utarbeider også slike kalkyler for innleide aktiviteter som faktureres gjennom dem til kunden. I de kalkylene legges det også på et påslag for å kompensere for den risikoen det innebærer å forhåndsbetale leie for disse aktivitetene.

Gjennom bruk av bidragsmetoden ønsker bedriften å sikre at inntekten er høyere enn kostnadene. Bedriften benytter seg altså av bidragsmetoden i kalkylene, og sammenligner inntekter og kostnader gjennom et budsjett. Disse budsjettene fungerer som indikatorer på hvilken pris bedriften som et minimum må ta for å oppnå ønsket lønnsomhet gjennom påslaget. Daglig leder nevnte imidlertid ikke noe om at bedriften i særlig grad tar hensyn til kostnadsstrukturen når de priser sine produkter, noe som også er en del av kostnadsorientert prising (Mondello, 1992). På bakgrunn av disse elementene konkluderer vi med at bedriften i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising.

Bedriften overvåker ikke aktivt hvordan endringer i prisen påvirker etterspørselen etter produktene. Årsaken til det er at bedriften på dette tidspunkt ikke finner det hensiktsmessig. Daglig leder forklarer:

*”Vi har ikke merket en etterspørselsendring etter at vi økte prisene, så det er ikke noe vi har særlig fokus på... Vi hadde et budsjett på 60 arrangementer i 2008, og endte til slutt på 170... Det har vært en jevn og sterk etterspørsel helt siden oppstart.”*

Bedriften er imidlertid åpen for at etterspørselen kan være et element som det kan være verdt å ta hensyn til hvis den begynner å merke en ordrenedgang. Daglig leder nevner videre at de for første gang siden oppstart har begynt å merke avbestillinger i større grad enn tidligere. Han ser imidlertid finanskrisen som den mest sannsynlige årsaken til det, og ikke deres prisnivå. Et annet eksempel på at bedriften ikke har fokus på markedsetterspørselen når den skal fastsette pris, er at den velger å ha samme pris i høy- og lavsesongen på produktene sine. Daglig leder forteller at de framstår som en mer seriøs aktør hvis de har et jevnt prisnivå over hele sesongen, og at de bevist vil unngå å havne i en priskrig med konkurrentene sine i lavsesongmånedene. På bakgrunn av det overnevnte benytter bedriften seg ikke av etterspørselsorientert prising.

Bedriften hadde en bevisst inngangsstrategi ved oppstart som gikk ut på at den skulle tilby en lavere pris enn konkurrentene for å få tilstrekkelig med kunder. Den strategien ble imidlertid forkastet etter bare tre måneder, og som tidligere nevnt ønsker bedriften nå å bidra til økt prisnivå i markedet. Bedriften nevner Tuvsjyen, Landego fyr og Sulitjelma hotell som sine reneste konkurrenter. Det indikerer at bedriften vet hvem konkurrentene er og hvilke produktene den konkurrerer med. Bedriften har ikke noen definert plan på hvordan den skal følge med på konkurrentene sine, men det er som daglig leder uttrykker:

*”I forhold til pris tror jeg alle ser på alle for øyeblikket. Vi har ikke tilgang til hverandres prisstrategier, men jeg tror nok alle har en oversikt over hva de andre tar. Det er ikke så mange aktører i markedet, noe som gjør at vi klarer å følge med uten at det krever for mye innsats. Men vi setter prisene på egenhånd.”*

Bedriften følger altså til en viss grad med på hva konkurrentene gjør, og under intervjuet kom det frem at daglig leder tror konkurrentene gjør det samme. Prisene i markedet blir imidlertid ikke kopiert direkte til egne produkter, men de fungerer som en rettleiding for bedriften i prissettingen. Daglig leder nevner at det jobbes sterkt blant deres konkurrenter for å oppnå økte priser og at de skal være med på det. Det sistnevnte kan tolkes som at en generell prisøkning i markedet i utgangspunktet vil bli fulgt av bedriften. Samtidig indikerer det at bedriften er klar over noe av prisintensjonene til konkurrentene i tiden fremover. Videre har daglig leder som tidligere nevnt uttalt at bedriften skal bidra til økt prisnivå i markedet. Det kan tolkes slik at daglig leder regner med at en prisøkning av dem vil bli etterfulgt av en prisøkning blant konkurrentene. Ut fra det sistnevnte kan det konkluderes med at bedriften har

en viss formening om hva konkurrentenes respons til egen prissetting vil være. Daglig leder nevner imidlertid ikke noe om hva han tror ville skjedd hvis de satt ned prisen, ettersom det ikke er noe de vurderer å gjøre. På grunn av det overnevnte konkluderer vi med at bedriften til en viss grad benytter seg av konkurranseorientert prising.

Bedriften har hatt en radikal prisendring siden oppstart. Hovedårsaken til det er at bedriften har skiftet fokus fra privatmarkedet til bedriftsmarkedet. Daglig leder forklarer;

*”Vi startet som sagt opp med fokus på privatmarkedet, og det markedet er ikke så betalingsvillig som næringslivet. Nå henter vi ut en pris som er tre ganger høyere enn det vi hadde tenkt i utgangspunktet.”*

Bedriften segmenter altså mellom privatmarkedet og bedriftsmarkedet. Den tar forskjellig pris for de to ulike segmentene, og tilbyr forskjellige produktløsninger. I følge Cross & Dixit (2005) kan målet med dette være å samle kunder med samme oppfattelse og betalingsvillighet innenfor hvert sitt segment. I forhold til privatkunder blir imidlertid prisen satt litt tilfeldig. Det er som daglig leder uttrykker;

*”I forhold til privatkunder stikker vi bare fingeren i været og gjetter når vi fastsetter pris, men vi har sagt at familier skal kunne bo hos oss og benytte bakken samtidig... For privatkundene ligger nok prisen en tredjedel under det den kunne ha vært.”*

Bedriften tar tre ganger høyere pris for tilbudet de gir til bedrifter enn for tilbudet til privatpersoner. Årsaken til det er i følge daglig leder at de tar hensyn til bedriftenes høyere betalingsvillighet, og at de skreddersyr pakker for hver enkelt bedrift. Segmentering basert på kjøpsatferd viser nemlig at det er store forskjeller på kundenes betalingsvillighet (Cross & Dixit, 2005). Ettersom det hentes ut en høyere pris fra bedriftsmarkedet er det også der fokuset til bedriften vil ligge i tiden fremover. Bedriften har per dags dato ikke et stort fokus på internasjonale kunder, og behandler derfor ikke dem som et eget segment. Daglig leder har imidlertid fått gode tilbakemeldinger fra turoperatører som selger bussturer til internasjonale turister om sommeren, og han ser for seg at det er noe bedriften vil satse på om et år eller to.

Når det gjelder tilbakemeldinger fra bedriftskunder har bedriften satt det i system i form av et spørreskjema den benytter. Tilbakemeldingen for bedriftskundene foregår enten ved besøk til

kundene i etterkant, eller på telefon. Det er et ledd i bedriftens bevisste satsning mot bedriftsmarkedet. For privatpersoner foregår tilbakemeldingen ofte mer ustrukturert gjennom samtaler under oppholdet. I spørreskjemaet spør ikke bedriften spesifikt om pris, men daglig leder forteller at det er noe de kanskje burde gjøre. Daglig leder understreker imidlertid at det er viktig for bedriften å få tilbakemelding om hva kundene synes om prisen, og at den ikke har fått noen negativ tilbakemelding på bedriftens prisnivå. Selv uttrykker Henriksen følgende;

*”Det er viktig for oss å snakke med kundene for å høre hva de synes om prisen. Får vi et avslag på et tilbud spør vi alltid om hva som var årsaken og da om det var prisen. Men vi har aldri fått høre noe negativt om prissetting vår eller at produktene er priset for høyt.”*

Hovedfokuset i spørreskjemaet ligger på i hvor stor grad kunden er fornøyd med besøket og den opplevelsen besøket gav. Ettersom skjemaet blir benyttet etter hvert besøk kan det sees på som en kontinuerlig vurdering kundetilfredsheten. Daglig leder nevner ikke noe om at denne målingen av kundetilfredsheten bevisst blir benyttet i prissettingen. Det er imidlertid naturlig å tro at hvis kundene ikke er fornøyd med besøket, og begynner å klage på for høy pris, så vil dette bli tatt opp til vurdering når prisene skal fastsettes. Til sammen gjør alle de overnevnte elementene at bedriften til en viss grad benytter seg av kundeorientert prising.

Ettersom bedriften bruker bidragsmetoden har den en stor grad av kostnadsorientert prising i sin prissetting. Kostnadsestimeringen ligger i bunn av prisfastsettelsen, og sørger for at bedriften i alle fall tar en pris som er høyere enn utgiftene knyttet til opplevelsen (Dunne & Wolk, 1977). Bedriften har ikke merket noen nedgang i markedsetterspørselen selv om den har økt prisen, og det er derfor ikke noe som blir tatt hensyn til i prisfastsettelsen. Bedriften ser også til en viss grad på konkurrentene sine når prisene skal fastsettes, selv om det ikke foreligger en klar strategi på hvordan dette skal gjøres. Ettersom daglig leder vet at konkurrentene ønsker økte priser, har bedriften en formening om hva responsen ville blitt på en eventuell prisøkning. Bedriften bruker også en viss grad av kundeorientert prising ettersom den segmenterer mellom bedriftskunder og privatkunder, og setter forskjellig pris til disse. Den har også et system for hvordan tilbakemelding fra kundene skal behandles, selv om pris ikke er et eget spørsmål der. For privatpersoner blir imidlertid prisingen satt litt tilfeldig. I tillegg har bedriften ingen metode for å bruke opplevd kunde verdi som en indikator når prisen skal fastsettes.

### 5.1.3 Skagen Opplevelser

Skagen Opplevelser var en av de største bedriftene vi intervjuet i forbindelse med oppgaven. Navnet omfatter Skagen Hotel, Sulitjelma Hotell og Landego Fyr, som alle eies av Skagen Hotel Eiendom. Ingen av de ansatte har formell utdanning innenfor prissetting, men i følge daglig leder for Skagen Hotel, Arnfinn Karlsen, har bedriften den kompetansen som trengs. På spørsmål om kompetansen i bedriften uttrykker han følgende:

*”Selv har jeg utdanning fra hotellhøgskole, så jeg har en del utdanning innenfor markedsføring. Det er vel ingen som har formell utdanning på prissetting av arrangementer. Men i bedriften er styrelederen og flere av lederne veldig aktiv, og de har jobbet lenge med dette. De kjenner derfor markedet og kundene. På denne måten vet de godt hva kundene tåler av pris.”*

Mye av driften er basert på erfaringer hos de som har jobbet lenge i bedriften. Karlsen sier at disse har kjennskap til markedet og kunden. Denne erfaringen benytter bedriften seg av når prisen skal fastsettes. Han ser at temaet er viktig, men hevder samtidig at bedriften gjennom mange år har funnet ut hvor den bør ligge i forhold til pris, og at produktene er verdt denne prisen. Derfor er ikke bedriften interessert i å lære nye måter for å fastsette pris på.

I tillegg til å bruke erfaringer ser bedriften på kostnadene knyttet til de ulike produktene når prisen skal fastsettes. Karlsen uttrykker følgende om kostnadene på produktene:

*”... det jo et forholdsvis enkelt regnestykke å finne ut hva produktet koster; hvor mye tid bruker vi og hva har vi tatt før. Ved et arrangement ved Landego fyr for eksempel; det koster å få folk ut dit, det koster å frakte mat ut dit, pluss at vi har lavvoene som må settes opp, og ting må fraktes dit de står.”*

Kostnadene knyttet til produktene er altså viktige for bedriften. Dette stemmer overens med Avlonitis & Indounas (2007), som hevder at kostnadene er en viktig faktor når pris skal fastsettes. Bedriften benytter kalkyler for å ta hensyn til kostnadene. Karlsen fortsetter:

*”... det som er viktig er det at vi ikke selger arrangementer bare for å selge dem, vi er også interessert i å tjene penger på dem. Derfor har vi ganske faste priser.”*

Bedriften fokuserer altså på kostnadene for å sikre at produktene den selger er lønnsomme. Den har kontroll over kostnadsstrukturen på de ulike produktene, og bruker denne informasjonen når den lager kalkyler for hva produktet skal koste. For å sikre at produktene er lønnsomme, tar kalkylene for seg alle kostnadene knyttet til produktet. Karlsen nevnte ikke noe om disse kalkylene var av typen selvkost- eller bidragsmetoden, men det er naturlig å tro at bedriften benytter seg selvkostmetoden siden han sier at alle kostnadene knyttet til produktet blir tatt med i beregningen (Banken & Solberg, 2002). Skagen Opplevelser har et såpass stort fokus på kostnadene knyttet til produktene at vi kan konstatere at bedriften i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising.

Siden oppstart prisene gått opp. Karlsen sier at etterspørselen ikke har gått ned som følge av prisøkningen. Han sier også at bedriften har hatt mer frihet til å velge hvem den vil selge til ettersom den har blitt mer kjent på markedet. Dette viser at bedriften har kontroll over etterspørselen etter produktene sine. Utenom dette nevnte ikke Karlsen noe om at bedriften fokuserer på etterspørselen eller markedsformen når prisene skal fastsettes. På bakgrunn av dette kan vi stadfeste at bedriften ikke benytter seg av etterspørselsorientert prising.

Når det kommer til konkurrenter så befinner de seg i følge Karlsen over hele Norge. Han sier at bedriften ikke har så mange konkurrenter i Bodø, ettersom han føler at konseptet bedriften selger er så spesielt at den i større grad konkurrerer med andre destinasjoner. Han uttrykker det på denne måten:

*”Jeg vil ikke si at vi har så mange konkurrenter i Bodø. Men konseptet vårt er så spesielt at vi konkurrerer med andre destinasjoner. Fyret er jo et fyr, og det er jo ikke andre fyr i Bodø, men vi har jo konkurrenter på andre plasser i Norge. Om en bedrift bestemmer seg for å benytte seg av et arrangement, så kan de reise til Bodø eller for eksempel Stavanger. Det er på en måte det samme for bedriften hvor den drar. Så der konkurrerer vi på et helt annet nivå enn Bodø...”*

Videre sier Karlsen at Skagen Opplevelser undersøker hvordan konkurrentene setter prisene. Han mener det er spesielt hensiktsmessig å gjøre det i sesongskiftet. Dette gjøres for å få en oversikt over prisutviklingen konkurrentene legger seg på. For å få tilgang til denne informasjonen studeres konkurrentens hjemmesider, samt at de ulike bedriftene er i kontakt



med hverandre. Karlsen sier følgende om grunnen til at bedriften ser på hva konkurrentene gjør:

*”... det er ikke noe vi bruker for å bestemme at vi må sette opp prisen. Det handler mer om at vi føler oss komfortable med den prisen vi tar.”*

Bedriften har altså oversikt over hvem konkurrentene er og hvilke konkurrerende produkter som finnes i markedet, som er to av elementene Banken & Solberg (2002) nevner som en del av konkurranseorientert prising. I tillegg til dette følger den med på konkurrentens prissetting for å ha en oversikt over hva som skjer i markedet. Selv om daglig leder sier at bedriften ikke benytter seg av denne informasjonen når den skal fastsette prisen selv, er det naturlig å tro at dersom alle konkurrentene øker prisene i sesongskiftet, så vil Skagen Opplevelser gjøre det samme. Hvordan konkurrentene reagerer på en prisendring hos Skagen Opplevelser har vi ingen informasjon om, men siden bedriftene snakker med hverandre følger de nok med på hva Skagen Opplevelser foretar seg. Fokuset på konkurrentene er såpass stort at vi konkluderer med at bedriften til en viss grad benytter seg av konkurranseorientert prising.

Skagen Opplevelser har flest bedriftskunder, men ved enkelte anledninger benytter privatpersoner seg av tilbudene. Karlsen forklarer:

*”Kundene våre er bedrifter og vi har veldig lite privatpersoner som kunder. Det eneste er hvis det er snakk om runde dager. Da kan det være at privatpersoner tar seg råd til produktene våre. Men hovedsakelig priser vi slik at vi befinner oss på bedriftsmarkedet.”*

Dette viser at bedriften er bevisst på at bedriftskunder er mer betalingsvillig enn privatkunder, og at den tar hensyn til dette når prisen på produktene skal fastsettes. På spørsmål om segmentering av kundene svarte Karlsen at bedriften ikke segmenterer kundene. Det skilles mellom kunder som benytter aktivitetene og kunder som bare benytter seg av overnattingstilbudet på hotellene. I utgangspunktet tar bedriften samme pris til alle kundene, men ved noen anledninger kan det være mulig å få lavere priser. Karlsen uttrykker følgende om saken:

*”... som nevnt tidligere kan gode kunder over tid få lavere priser. For eksempel de som har en kursserie som går over flere uker, og vil ha et arrangement. Selvfølgelig vil de få en*

*gunstigere pris. Eller om man ser et potensial i en kunde til andre ting, ved at man har et arrangement, og man kan få en hotellavtale eller en kursserie i tillegg. Da kan det være enklere å gi lavere priser. Det går litt på individuell vurdering.”*

Bedriften har altså en klar linje for hva den skal ha for produktene sine. For at den skal være villig til å gi rabatter til kundene må den se en fortjeneste på andre områder hos kunden som får rabatt. Som nevnt tidligere så har etterspørselen ikke gått ned de siste årene, så det virker som at kundene er fornøyde med prisene på produktene. Karlsen nevnte at bedriften vet at kundene er fornøyde og hva de er villige til å betale. Vi fikk han til å forklare oss hvordan bedriften måler dette:

*”Vi følger de opp i etterkant, og synes vi har god kontakt med kunden både før og etter arrangement. De tilbakemeldingene vi får under arrangementet og etterpå er de vi bruker. Det går som oftest i form av en dialog. Men det kommer selvfølgelig litt an på størrelsen på arrangementet. Har man et kurs her så kan den som ringer bedriften for å få vurdering ha et skjema som fylles ut, bare for å ha det dokumentert.”*

For å sikre at kundene er fornøyde med arrangementet og prisen har Skagen Opplevelser kontakt med kunden både før og etter arrangementet. Dette gjøres som oftest gjennom dialoger, mens bedriften noen ganger benytter seg av et skjema for å dokumentere svarene. På denne måten vet bedriften at prisen ikke er for høy for kunden, men den vil ikke vite om den har fastsatt en pris lik kundens oppnådde verdi (Cross & Dixit, 2005). Vi spurte Karlsen om bedriften har tenkt noe på begrepet ”oppnådd kunde verdi”. Han svarte følgende:

*”Det med forventninger til en høy pris er viktig. Når du betaler mye er forventningene høye. Men leverer vi mer enn det igjen, noe som er veldig vanskelig å måle, så er det bra. Vi mener vi leverer litt mer enn det kunden betaler. Og det er de tilbakemeldingene vi får; selv om vi er dyrt priset, så leverer vi mer. De føler de får mer igjen. Dette gjør at de kommer tilbake, og prater til andre om det, noe som er den aller viktigste markedsføringen vi har.”*

Bedriften virker sikker på at de leverer varer som er verdt minst like mye som de er prissatt til. I følge Karlsen har kundene gitt inntrykk av det samme. Bedriften sikrer seg altså at oppnådd kunde verdi i forhold til prisene er tilstrekkelig. Det den derimot ikke gjør er å hente ut maksimal verdi fra kunden gjennom optimal prissetting. For å gjøre dette må bedriften vite

kundenes maksimale betalingsvillighet (Cross & Dixit, 2005). Selv om Karlsen sier at de vet hva kunden er villig til å betale, har ikke bedriften noen metode for å måle maksimal betalingsvillighet hos kunden. Det å vite at kundene er villige til å betale prisen bedriften har satt på produktene er noe annet enn å vite hva den maksimale betalingsvilligheten er.

Karlsen sier at kundene føler de får mer igjen for produktet enn hva de har betalt, noe som bekrefter at bedriften ikke henter ut maksimal betalingsvillighet fra kundene. På bakgrunn av dette kan vi si at bedriften benytter seg av noen elementer ved kundeorientert prising ved at de gjennom samtaler med kunder etter arrangementer får et inntrykk av oppnådd kunde verdi. Det at Skagen Opplevelser ikke henter ut maksimal verdi fra kundene og ikke gjør en kontinuerlig revurdering av oppfattet verdi i markedet, gjør at vi kan si at bedriften bare til en viss grad benytter seg av kundeorientert prising.

Skagen Opplevelser benytter seg av kostnadsorienterte prissettingsmetoder for å sikre lønnsomme produkter. Dette gjøres ved å lage kalkyler på de ulike produktene. Bedriften fokuserer ikke på etterspørselen eller markedsformen når prisene skal fastsettes, og benytter seg dermed ikke av etterspørselsorientert prising (Boye et al., 2004). Derimot er fokuset på konkurrentene såpass stort at bedriften til en viss grad benytter seg av konkurranseorientert prising. Bedriften har kontroll over hvem og hva den konkurrerer med, samt at den følger med på hva konkurrentene gjør. Når det kommer til kundeorientert prising så bruker bedriften noen elementer ved tilnærmingen ved å tilegne seg informasjon om oppnådd kunde verdi gjennom samtaler etter arrangementene. Men siden bedriften ikke henter ut maksimal verdi fra kundene og heller ikke har en kontinuerlig revurdering av oppfattet verdi i markedet, så konkluderer vi med at bedriften bare til en viss grad benytter seg av kundeorientert prising.

### 5.1.4 Norsk Luftfartsmuseum

Norsk Luftfartsmuseum er nasjonalt flymuseum. De får statsstøtte til driften av museet, men står likevel fritt til å fastsette den prisen de selv ønsker. Bedriften ønsker å ha best mulig egeninntekter, så utgangspunktet for deres prising er at de vil ha best mulig lønnsomhet. Flere av de ansatte har økonomisk bakgrunn fra høgskole, men ingen av dem har prissetting som spesialiseringsfelt. Det er heller ingen som jobber systematisk med det innenfor bedriften. Det er som administrasjonssjef Åse Strand uttrykker om prissettingen i bedriften:

*”Vi fokuserer ikke i så veldig stor grad på prissetting i forhold til andre elementer ved driften. Vi har temaet oppe en gang i året og diskuterer om vi bør gjøre noe med prisene våre. Da er vi flere fra bedriften som kommer sammen... I forhold til prising har vi nok tatt hensyn til det grunnlaget som ble lagt ved oppstart i 1994 og jobbet videre med det... Vi gjør jo hele tiden små justeringer i forhold til pris, men disse følger i grunn bare det generelle prisnivået. Vi prøver å holde oss innenfor det vi anser for å være rimelig... For å holde omsetningen på et høyt nok nivå er naturlig nok prissetting viktig. Samtidig er det kostnadene som er viktigst for en bedrift som oss.”*

Markedssjefen Elisabeth Langeland forteller videre at bedriften for øyeblikket er mer interessert i produktutvikling enn prissetting, men at prissettingen følger med som en naturlig del av produktutviklingen. Med bakgrunn i det overnevnte kan man si at bedriften for øyeblikket ikke prioriterer prissetting, selv om den ser at prissettingen er viktig for å holde omsetningen på et tilstrekkelig høyt nivå. Prisjusteringene bedriften har gjort siden oppstart har stort sett bare fulgt det generelle prisnivået i samfunnet. Bedriften ser heller ikke på prissettingen som en utfordring den bør prioritere veldig høyt i fremtiden.

For øyeblikket er driften av museet ikke spesielt lønnsomt. Bedriften går med overskudd, men det overskuddet er minimalt. Administrasjonssjefen forteller at årsaken til det er at de har et stort anlegg å drifte, og at det er store kostnader involvert i det. For å drive lønnsomt må bedriften ta en pris som er høyere enn kostnadene knyttet til produktene (Avlonitis & Indounas, 2007). Bedriften opererer med årlige fastlagte priser på inngang, kafé og simulator. Verken Strand eller Langeland nevner hvordan bedriften sikrer at kostnadene er lavere enn inntekten i forhold til de nevnte fastlagte prisene. Det er likevel naturlig å tro at siden det er umulig å vite størrelsen på fremtidig kundebesøk, blir det gjort gjennom estimerte budsjetter

på kundebesøk og kostnader. I forhold til de aktivitetene bedriften tar på seg blir det satt opp kalkyler for å sikre lønnsomhet. Det er som administrasjonssjefen forklarer:

*”Vi setter opp kalkyler for å beregne lønnsomheten av aktivitetene vi tar på oss. Tidligere har vi nesten alltid forhåndsberegnet færre arbeidstimer enn det vi faktisk brukte. På den måten er det et forbedringspotensial i de kalkylene, selv om vi nå er blitt mye flinkere til å se hva aktivitetene faktisk vil koste oss. Vi bruker ikke selvkost- eller bidragsmetoden. Det er mer en generell kalkyle med kostnader og et påslag på disse. Vi har som tidligere nevnt mange kostnader knyttet til driften og prisene må dekke disse.”*

Markedssjefen utdyper videre at aktivitetene har store variable kostnader knytte til lønn og lignende, og at de derfor sier nei til en del oppdrag hvis prisen blir presset for lavt. Hun nevnte tidligere at bedriften har store faste kostnader knyttet til driften, og at de derfor må ha tilstrekkelig høy omsetning på de fastlagte prisene for å sikre lønnsomhet. Med bakgrunn i det overnevnte virker det som om bedriften er klar over kostnadsstrukturen knyttet til produktene sine og tar det aktivt med i sitt vurderingsgrunnlag, noe som er viktig i henhold til Mondello (1992). Det kan virke som bedriften har et større fokus på om kostnadene er lave nok i forhold til den prisen den allerede har fastsatt, framfor å prissette ut fra hva kostnadene er. Det sistnevnte kan tolkes som at bedriften ikke føler at de kan ta en høyere pris enn det de har i dag, noe som også underbygges av administrasjonssjefen:

*”Vi har for eksempel ikke turt å bryte den magiske 100 kroners grensa for en voksenbillett på inngang.”*

Bedriften legger altså kostnadene til grunn for å sikre at inntekten er høyere enn kostnadene. I tillegg er den klar over kostnadsstrukturen sin, og tar det med i sin prisfastsettelse. Med bakgrunn i det kan vi konstatere at bedriften benytter stor grad av kostnadsorientert prising. Den bruker imidlertid ikke en ren selvkost- eller bidragsmetode, men et generelt kostnadsestimat som det legges et påslag på for å sikre tilstrekkelig lønnsomhet.

Bedriften har ikke endret prisen utover prisveksten i samfunnet, og har derfor ikke noe forhold til hvordan prisen påvirker etterspørselen. I tillegg nevnte verken markedssjefen eller administrasjonssjefen noe om at etterspørselskurven eller markedsform er noe som blir benyttet i prissettingen. Hvis det blir en merkbar etterspørselsnedgang er det naturlig å tro at

bedriften vil vurdere å endre prisene, men det er langt fra nok til å kvalifisere til etterspørselsorientert prising. Bedriften opererer heller ikke med høy- og lavsesong priser, noe som understreker ytterligere at etterspørselskurven ikke blir benyttet aktivt i prisfastsettelsen. Vi kan derfor konkludere med at etterspørselsorientert prising ikke er noe som blir benyttet av bedriften.

Når bedriften fastsetter pris diskuterer de ansatte pris med andre nasjonale museer, og de sammenligner seg med alle de største museene i Norge. I følge markedssjefen sikrer de på den måten at prisen ikke er for langt over, eller for langt under, det den bør være. Bedriften fastsetter imidlertid ikke prisen basert på hva konkurrentene tar, men det blir brukt som et innspill i prissettingsprosessen. Administrasjonssjefen utdypet:

*”Vi hører hva de priser produktene sine til og tar en vurdering på det. Om de signaliserer at de tar en høyere pris, så er det ikke slik at vi nødvendigvis vil gjøre det samme. Det fungerer derimot som et innspill som vi tar med videre i vurderingen av vår pris. Vi ser imidlertid hovedsaklig på vårt primærmarked og hva det tåler av pris.”*

Selv om administrasjonssjef sier at bedriften ikke nødvendigvis øker prisene selv om konkurrentene gjør det, er det naturlig å tro at dersom alle konkurrentene øker prisen så vil Norsk Luftfartsmuseum gjøre det samme. Årsaken til det er at dersom konkurrentenes primærmarked tåler en høyere pris, så vil mest sannsynlig Norsk Luftfartsmuseums primærmarked gjøre det samme. Bedriften diskuterer også selve prissettingen med konkurrentene sine. På den måten får den innspill som gjør at den kan bli bedre på sin prissetting. Det er imidlertid ikke snakk om et ulovlig prissamarbeid. Det er som administrasjonssjefen forteller:

*”Vi mener dette ikke kommer inn under ulovlig prissamarbeid. Det må være lov å sammenligne seg med andre. Det er ikke slik at vi kontakter dem og sier at i år tar vi alle 90 kroner.”*

I tillegg er bedriften med i en nettverksgruppe som består av andre opplevelsesbedrifter og museer. Nettverksgruppen heter Arktisk opplevelse, og i denne gruppen diskuterer de prissetting og gjennomsnittspris årlig. Bedriften har med andre ord en klart definert strategi for hvordan den skal sammenligne seg med konkurrentene i forhold til pris. Det gjelder også

for måten prisen blir fastsatt på. Med bakgrunn i det har bedriften en stor grad av konkurranseorientert prising. Det bør likevel nevnes at verken markedssjefen eller administrasjonssjefen har noen formening om hvordan konkurrentene vil reagere hvis bedriften endrer prisen. Et annet poeng er at bedriftene i nettverksgruppen som Norsk Luftfartsmuseum diskuterer og sammenligner seg med ikke er rene konkurrenter. Det er som markedssjefen svarte på spørsmålet om de var samarbeidspartnere eller konkurrenter:

*”Begge deler i grunn. De ligger ikke her i Bodø, så på den måten er representerer de ikke et problem. I Bodø har du bare et stort museum og det er oss. Du har også et lite museum som heter Salten museum. Vi ser at de gradvis begynner å tilby aktiviteter, men vi har holdt på med aktiviteter i så mange år, at per dags dato er de ikke en konkurrent.”*

Bedriften segmenterer mellom privatkunder og bedriftskunder. Årsaken til det er at den er klar over at bedrifter er villige til å betale mer, samt at den skreddersyr egne produktpakker for bedrifter. Den har registrert høye kostnader knyttet til det å skreddersy produktpakker, og må derfor ta en høyere pris for bedrifter enn for privatkunder for å drive lønnsomt. Bedriften tilbyr også egne rabatter for barnefamilier. Årsaken til det er at bedriften ønsker å bli oppfattet som rimelig, og at barnefamilier gjerne benytter seg av mange tilbud når de først har betalt inngang. Bedriften ser altså at barnefamilier har en lavere betalingsvillighet knyttet til inngang, men at de likevel er lønnsomme kunder. Markedssjefen forklarer.

*”Vi har egne rabattbilletter for barnefamilier. De blir her stort sett hele dagen, og mange kommer igjen på familieaktivitetene gang etter gang. Barnefamiliene legger ofte igjen en god del penger både i kafeen og på simulatoren. Vi har god inntjening på dem selv om de har billigere inngang.”*

Bedriften har ikke gjort egne undersøkelser knyttet til hva kundene synes om prisen. Den har heller ikke en definert plan på hvordan den skal innhente slik informasjon. Den har imidlertid ikke fått noe negativ tilbakemelding knyttet til prisen. Administrasjonssjef Strand forklarer:

*”I forhold til kundene har vi ikke gjort noen undersøkelser hvor vi har gått ut og spurt om de synes at det de må betale er for mye eller for lite. Men vi har fått veldig få kommentarer på at produktene våre koster for mye... I noen år har vi imidlertid kjørt noen interne undersøkelser her på museet på kundetilfredshet... Undersøkelsene har vært spørreskjema som guidene har*

*delt ut og vi har fått bare positive tilbakemeldinger... Vi har imidlertid ikke hatt noe spørsmål om hva kundene synes om prisen. Det burde vi kanskje ha hatt.”*

Bedriften får altså positive tilbakemeldinger på produktene den tilbyr. Denne informasjonen blir imidlertid ikke brukt aktivt i bedriftens prissetting, men den fungerer mer som en indikator på om den totale produktpakken er tilfredsstillende. Bedriftens ser at det kanskje burde være rettet mer fokus på prissetting i undersøkelser, men verken markedssjefen eller administrasjonssjefen nevner noe om de jobber med å implementere slike undersøkelser i fremtiden.

Ettersom bedriften segmenterer mellom bedriftskunder og privatkunder, og tar forskjellig pris for disse, kan det argumenteres for at bedriften bruker en viss grad av kundeorientert prising (Cross & Dixit, 2005). Bedriften har også registrert at de ulike kundetyperne har ulik grad av betalingsvillighet, selv om det ikke foreligger noen bevisst plan for innhenting av slik informasjon. Tilbakemeldingene knyttet til pris er imidlertid noe tilfeldig, og prisen blir heller ikke satt ut fra oppnådd kunde verdi. I tillegg har bedriften et større fokus på produktutvikling og kostnadsminimering enn på prissetting.

Bedriften benytter seg altså i stor grad av kostnadsorientert prising gjennom bruk av budsjetter, kalkyler og fokus på kostnadsstruktur. Det blir imidlertid ikke benyttet selvkost eller bidragsmetode, og påslaget i kalkylene blir satt noe tilfeldig. Verken markedssjefen eller administrasjonssjefen nevner noe om at etterspørselskurver blir brukt i prissettingen, og bedriften benytter seg derfor ikke av etterspørselsorientert prising. Bedriften sammenligner seg aktivt med konkurrentene sine i forhold til prissetting. Den benytter seg derfor i stor grad av konkurranseorientert prising. Ettersom bedriften segmenterer, og har en viss formening om kundenes betalingsvillighet, benytter den en viss grad av kundeorientert prising. Den måler imidlertid ikke opplevd kunde verdi, eller har heller ikke en metode for å overføre målt kunde verdi til pris.



### 5.1.5 Tuvsjyen AS

Tuvsjyen AS er en aktivitetsbedrift ved Saltstraumen som tilbyr en rekke steinalderopplevelser. De tre fast ansatte i bedriften har ikke kompetanse knyttet til prissetting, og de er veldig villige til å lære mer om temaet. Bedriften er inne i en periode der den må justere ned prisene i forhold til betalingsvilligheten i markedet, som i følge daglig leder Elisabeth Lund Johnston har gått ned som følge av finanskrisen.

Selv med manglende kompetanse på prissetting har bedriften hatt en rivende utvikling siden oppstart. Den har mangedoblet prisene etter hvert som den har spesialisert seg mot å bli mer eksklusiv. Nå er bedriften kjent i markedet for å levere kvalitet. Vi spurte daglig leder om hvordan fokuset på prissetting er i bedriften. Hun uttrykker følgende om saken:

*”Vi har gått gjennom prosessen sammen med en bedriftsutvikler for å få med oss de viktigste elementene. Vi har en base med kostnader som sier hva kostprisen for alt er. Dette er kostnader som har med personal, materiell og anlegget å gjøre. Det er ganske vanskelig å få med seg alle detaljene. Vi legger så på en fortjeneste på disse kostnadene. Deretter må vi sammenligne dette med hva markedet er villig til å betale for en opplevelse. Det er et tak for hvor mye de er villige til å betale. Når det klaffer kan vi lage en opplevelse som passer til det markedet er villige til å betale. Kostnader og betalingsvillighet er de viktigste vektene på skålen i forhold til hvordan vi skal sette prisene våre.”*

I tillegg til dette prøver bedriften å beskrive produktene på en måte som gjør at de tydeliggjør en merverdi, slik at den kan ta høyere pris for produktene. Bedriften lar også kundene skreddersy opplevelsen de ønsker, slik at kundene kan få en opplevelse som passer til budsjettene de har. På bakgrunn av dette virker det som at bedriften har et gjennomtenkt fokus på prissetting. Ettersom kompetansen på området er begrenset innad i bedriften har den hentet ekstern hjelp for å lære seg det mest nødvendige. Gjennom en bedriftsutvikler har bedriften lært seg hvilke elementer som er viktigst å fokusere på. I følge Johnston er kostnadene og betalingsvillighet det viktigste for Tuvsjyen AS når prisen skal fastsettes.

I forhold til kostnadene fortalte Johnston at bedriften har en base med kostnader som sier hva kostprisen for alle produktene er. Denne basen består av kostnader knyttet til personal, materiell og anlegg. Sagt med andre ord tar bedriften for seg alle de variable kostnadene

knyttet til hvert produkt, før den fordeler de faste kostnaden på de ulike produktene. Deretter legges det til en fortjeneste på disse kostnadene, og bedriften ender opp med en pris den tar for produktene. Dette er det som kalles for selvkostmetoden (Hoff, 2005)

På grunn av høye lønnskostnader har bedriften mest faste kostnader. Ved å benytte selvkostmetoden sørger den for at alle kostnader, inkludert de faste, tas hensyn til når prisen skal fastsettes (Banken & Solberg, 2002). Bedriften har kontroll over kostnadsstrukturen, og viser at den tar hensyn til dette når prisen skal fastsettes. Ettersom den har høye faste kostnader er det hensiktsmessig for den å benytte seg av selvkostmetoden, slik at disse faste kostnadene blir tatt med i beregningen når prisen skal fastsettes (Hoff, 2005). Det at fokuset på kostnadene er såpass stort gjør at vi kan si at bedriften i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising. Denne konklusjonen tas på bakgrunn av at bedriften benytter seg av selvkostmetoden og at den tar hensyn til kostnadsstrukturen når prisen skal fastsettes.

Som tidligere nevnt har bedriften hatt en rivende utvikling siden oppstarten i 2003. Dette har gjort at etterspørselen etter produktene har vært større enn det bedriften har klart å levere. Daglig leder sier at på grunn av dette har bedriften ikke fokusert på etterspørselen når prisen har blitt fastsatt. Den høye etterspørselen har gjort at bedriften ikke har merket noen endringer i etterspørselen underveis når den har satt opp prisene. Bedriften benytter seg altså ikke av noen form for etterspørselsorientert prising.

I forhold til konkurrenter føler daglig leder at bedriften ikke har noen lokale konkurrenter, men at bedriften konkurrerer i et globalt marked. Johnston uttrykker følgende om bedriftens konkurrenter:

*”Konkurrentene er veldig vanskelige å definere, for vi deltar i et globalt marked. Om en kunde sitter i Oslo, så kan valget stå mellom alt fra Nord-Norge til sør i Spania. Jeg ser heller på aktørene i nærområdet som samarbeidspartnere, for sammen kan vi styrke budskapet om at her er det mange opplevelser som tilbys. Det er ingen bedrifter i nærheten som gjør noe som det vi har spesialisert oss på, og som utpeker seg som en konkurrent. Jeg synes det er viktig at Bodø-området har masse opplevelser, for da vil det være mange flere som kommer til området, og det vil være en større kake som alle kan ta fra. Vi konkurrerer for eksempel med spektakulære opplevelser på Island og Svalbard. Hvis det er prisen på reisen som bestemmer*

*hva kunden skal velge mellom så kan de jo ende opp med hva som helst. De kan jo dra til Sahara for å ri på kameler istedenfor å dra hit.”*

Tuvsjyen AS fokuserer altså utenfor Bodø-området når den snakker om konkurrentene sine. Daglig leder ser at turisme er internasjonalt, og at mange tilbud i et område er med på å tiltrekke seg flere turister. Bedriften ser litt på hva konkurrentene gjør ved å følge med på internett, spesielt om konkurrenten har unike produkter som Tuvsjyen AS kan sammenligne seg med. Informasjonen om konkurrentenes priser og produkter blir ikke brukt til noe annet enn sammenligning. På spørsmål om bedriften endrer prisen dersom konkurrentene gjør det, svarte Johnston følgende:

*”Vi har ikke fokusert så veldig på det, men det er noe som blir viktigere å se på nå. Spesielt i forhold til utenlandske turister som i mange tilfeller har mindre å rutte med grunnet finanskrisen. Men samtidig blir også kronen svakere, og da er det kanskje ikke så viktig allikevel. Jeg synes egentlig at det er vanskelig.”*

Det er tydelig at Johnston synes dette er et vanskelig tema. Når bedriften har et internasjonal fokus får den flere faktorer den må ta hensyn til. I henhold til Bradley (2005) er en av disse valutakurs, noe som Tuvsjyen AS har tatt hensyn til når den har fastsatt pris på produktene sine. Johnston forteller at bedriften har unngått å øke prisene i utenlandsmarked som har ligget dårlig an i forhold til kronen. Dette har blitt gjort for å holde oppe etterspørselen etter bedriftens produkter.

Tuvsjyen AS undersøker litt på hva konkurrentene gjør, men bruker ikke dette i noen grad når prisene skal fastsettes. Bedriften fokuserer heller ikke på å følge en eventuell prisendring hos konkurrentene, og den gjør ikke noe i forhold til andre bedrifter som er i lokalmarkedet. Som nevnt tidligere ser Johnston på de lokale aktørene som samarbeidspartnere, selv om de i noen tilfeller kan tilby substitutter for Tuvsjyens produkter. Daglig leder sier selv at bedriften ikke har fokusert på konkurrentene når prisene blir fastsatt. På bakgrunn av disse argumentene konkluderer vi med at Tuvsjyen AS ikke benytter seg av konkurranseorientert prising, ettersom bedriften bare tar hensyn til to av de seks spørsmålene som Banken & Solberg, (2002) hevder en bedrift bør benytte som rettleiding ved konkurranseorientert prising.

Som tidligere nevnt tar bedriften hensyn til kundenes betalingsvillighet når prisen skal fastsettes. For å vite mer om dette er det nødvendig å ha oversikt over hvem kundene til bedriften er og om disse segmenteres. Johnston uttrykker følgende om dette:

*”Det skilles egentlig mellom de ulike sesongene. Vi har mye forretningskunder og de er hovedtyngden på vinter, vår og høst. På sommeren må vi for å overleve ha et tilbud til ferie- og fritidsmarkedet også. Kundene er altså delt inn i bedriftskunder og private kunder.”*

Bedriftens kunder er altså delt inn i to grupper. Johnston forteller at bedrifter ofte er villige til å bruke mer penger enn private kunder, ettersom det varierer i hva de to gruppene etterspør. Når en bedriftsgruppe kommer til Tuvsjyen er det ofte for å få en hel pakke, mens det private markedet består av folk som etterspør alt fra en seng til en komplett pakke med opplevelser. Johnston sier at bedriften ikke differensierer så mye med prisene, for det kan fort bli gjennomslukt. Prisene for produktene er altså de samme for bedrifter og private kunder.

Daglig leder sier at bedriften har en viss kjennskap til kundenes betalingsvillighet. Ut fra det hun fortalte om hvordan bedriften skaffer informasjon om kundenes betalingsvillighet virker det som at kjennskapen er basert på erfaringer. Hun uttrykker følgende:

*”Vi har en viss kjennskap til hvordan den er... Men vi vet for eksempel at dersom det kommer folk fra overklassen i Russland så forventer de en høy pris, for ellers vil de ikke kjøpe. Nå er det ikke de vi ser mest av da, det er som oftest mellomklassen i Russland som kommer hit. Men der kan man faktisk fastsette pris på produktene på en helt annen måte enn hva man gjør til nordmenn. Så vi har det med i beregningene.”*

Bedriften henter også tilbakemeldinger fra kunden. Disse hentes enten gjennom telefonsamtaler eller ved at bedriften sender en e-post til kunden i ettertid for å spørre om de er fornøyde. Ettersom bedriften er liten har de ansatte et nært forhold til kundene, og får derfor også tilbakemeldinger underveis i opplevelsen. Denne tilbakemeldingen fokuserer på selve opplevelsen, ikke på prisen. Johnston påpeker at bedriften aldri spør kundene om de er fornøyde med prisene. Hvis kunden er veldig fornøyd med produktet kan det gi bedriften et hint om at betalingsvilligheten er såpass høy at prisene kan økes uten at etterspørselen går ned. Johnston sier også at ved enkelte tilfeller har bedriften fått høre at prisen er litt høyere enn hva kunden har fått tilbud om andre plasser. Det har ført til at bedriften har mistet noen

kunder. Dette kan ha en sammenheng med det Johnston sa tidligere om at kundenes betalingsvillighet har gått ned som følge av finanskrisen. Bedriften er klar over det sistnevnte, og jobber med å tilpasse seg det nye markedet.

Det at bedriften benytter seg av informasjon om betalingsvilligheten til kundene når prisen skal fastsettes gjør at den er kundeorientert i sin tankegang (Cross & Dixit, 2005). Men det virker ikke som at bedriften bruker noen spesielle metode for å måle denne betalingsvilligheten. Det virker mer som at kunnskapen om betalingsvilligheten er basert på erfaringer bedriften har med de ulike typer kunder. I tillegg så kan informasjonen som forteller om kundene er fornøyde eller ikke gi en pekepinne på om kundene er villige til å betale mer eller ikke. Tuvsjyen AS benytter seg derfor til en viss grad av kundeorientert prising ved at bedriften er bevisst på å sette priser i forhold til kundenes betalingsvillighet. Ettersom bedriften ikke benytter seg av en spesiell metode for å måle denne betalingsvilligheten bruker den kundeorientert prising til en viss grad (Cross & Dixit, 2005).

For å fastsette priser på produktene sine benytter Tuvsjyen AS seg i stor grad av kostnadsorientert prising. Bedriften fokuserer på kostnadene ved å bruke selvkostmetoden og ved å ta hensyn til kostnadsstrukturen når prisen skal fastsettes. Grunnet en rivende utvikling siden oppstart har bedriften hatt en større etterspørsel etter produktene enn hva den har klart å levere. Dette har gjort at bedriften ikke har fokusert på etterspørselen i forbindelse med prissettingen, og derfor ikke benytter seg av etterspørselsorientert prising. Bedriften benytter seg heller ikke av konkurranseorientert prising. Den undersøker litt på hva konkurrentene tilbyr av produkter og hvilke priser de tar, men bruker ikke dette nevneverdig når den skal fastsette pris på sine egne produkter. Bedriften fokuserer heller ikke på å følge en eventuell prisendring fra konkurrentene. Når det kommer til kundeorientert prising så benytter Tuvsjyen AS seg av dette til en viss grad. Bedriften bruker informasjon om kundenes betalingsvillighet, men denne informasjonen er basert på erfaringer og ikke en metode som måler betalingsvilligheten.

### 5.1.6 Svartisen AS

Svartisen AS er en liten opplevelsesbedrift med kun to faste ansatte. Ingen av disse har høgskoleutdannelse, og all kompetanse er blitt til gjennom erfaring. Det er ingen som har kompetanse knyttet til prissetting, men ifølge daglig leder er likevel prissetting svært viktig for bedriften. Selv uttrykker daglig leder Malin Arntsen følgende:

*”Prissetting er veldig viktig for oss, og vi jobber veldig mye med det... vi ønsker å framstå som litt eksklusiv. I forhold til prissetting er det akkurat det vi jobber med nå. Vi ønsker å finne en modell som gir den riktige prisen for å nå den målsetningen. For å få det til innhenter vi ekstern kompetanse ettersom det er et utfordrende område.”*

Bedriften har med andre ord et sterkt fokus på prissetting, og ser på prissettingen som et strategisk virkemiddel. Daglig leder ser også at bedriften innehar lite kompetanse på området, og henter derfor inn ekstern kompetanse for å få utviklet måten bedriften fastsetter pris på. Bedriften ble etablert for fire år siden, og siden oppstart har den økt prisene kontinuerlig. Prisveksten har vært vesentlig høyere enn den øvrige prisveksten i landet, og lønnsomhetsutviklingen har vært tilsvarende høy. Den kan derfor argumenteres for at det kan ha vært en sammenheng mellom bedriften sin lønnsomhetsutvikling og prissettingen.

Kostnadene er svært viktige for bedriften. Den beregner kostnadene for hver tur den leverer og forsøker fortløpende å minimere disse. I følge daglig leder er sammenhengen mellom kostnadene og bedriftens prissetting slik:

*”Vi setter opp kalkyler for hvert enkelt produkt og tilbud vi utarbeider. Da kalkulerer vi de variable kostnadene, og legger på et påslag som skal dekke de faste kostnadene og fortjeneste. I forhold til matdelen benytter vi oss av tregangerregelen. Det vil si at vi summerer opp råvareprisene og multipliserer disse med tre for å få prisen.”*

Ettersom bedriften har et påslag som skal dekke de faste kostnadene og fortjeneste, benytter de seg av bidragsmetoden (Banken & Solberg, 2002). Kalkylene blir benyttet for hvert enkelt produkt og tilbud som utarbeides, og bedriften sikrer på den måten at inntektene alltid er høyere enn kostnadene. Tregangerregelen er det en tommelfingerregel som ifølge daglig leder ble valgt ettersom den fungerer tilfredsstillende i forhold til den driften bedriften har. Med

bakgrunn i valget av bidragsmetoden og tregangerregelen benytter bedriften seg i stor grad av kostnadsorientert prising. Daglig leder nevner likevel ikke noe om at bedriften tar hensyn til kostnadsstrukturen på de ulike produktene og tilbudene.

Bedriften fokuserer en del på forholdet mellom etterspørselen og pris. Årsaken til det er at bedriften er lokalisert på grensen av en nasjonalpark, og området er veldig sårbart. Selv uttrykker daglig leder følgende:

*”Det tenker vi en del på. Vi ligger i grensen av en nasjonalpark, og området er veldig sårbart. Det gjør at det ikke er interessant for oss å fokusere på masseturismen. Derfor må vi øke prisen slik at vi henvender oss til en mindre kundegruppe som er villig til å betale mer for det vi tilbyr. I det siste ligger det at vi ønsker å framstå som litt eksklusiv ... Det er veldig spennende å jobbe med prissetting for å finne ut hvor høy pris kundene tåler før etterspørselen begynner å gå ned.”*

Daglig leder har altså en viss formening om at etterspørselen etter produktene deres går ned når prisen øker, noe som er i henhold til Boye et al. (2004) sin påstand om at etterspørselen faller med økende pris. Bedriften ønsker å prise slik at de henvender seg til færre, men mer betalingsvillige kunder. Med bakgrunn i det sistnevnte benytter bedriften seg til en viss grad etterspørselsorientert prising når prisene skal fastsettes. Årsaken til at bedriften ikke i stor grad benytter seg av etterspørselsorientert prising er at den ikke har en metode for å måle og benytte etterspørselskurven. Så langt har bedriften stort sett benyttet seg av en prøve- og feilemetode i forhold til pris og etterspørsel. I den forbindelse har bedriften prøvd å øke prisene helt til den har fått tilbakemelding fra kundene om at den har vært for høy. Bedriften benytter seg heller ikke aktivt av verken grensekostnad eller grenseinntekt for å fastsette pris.

Bedriften reiser en del rundt og ser på andre bedrifter som holder på med lignende konsepter og aktiviteter. Da besøker bedriftens ansatte både bedrifter i Norge og bedrifter i utlandet.

Daglig leder forklarer:

*”Da ser vi på hvordan de legger opp sine produkter. Vi ber om møter med disse bedriftene for å dele erfaringer og kompetanse. Det inkluderer hvor mye tid og ressurser de bruker på hvert produkt, i forhold til den prisen de tar.”*

Bedriften undersøker altså hvilke priser konkurrentene tar og hvorfor de tar disse prisene. Daglig leder nevner imidlertid ikke noe om at bedriften tenker på hvordan konkurrentene vil reagere på en eventuell prisendring. Det er heller ikke slik at bedriften nødvendigvis vil følge en prisendring gjort av konkurrentene. Daglig leder forklarer:

*”Vi henter inn informasjon fra konkurrentene, og så ser vi hvor mye av den informasjonen som er relevant for vårt produkt. Den prisen konkurrentene våre tar gir oss et innblikk i markedsprisen, og det fungerer som et innspill i vår prissetting.”*

Et poeng er at de aktørene bedriften sammenligner seg med ikke nødvendigvis er konkurrenter. Daglig leder forteller at det kun er Nordland Turselskap som tilbyr et tilsvarende produkt i nærområdet, og at bedriften samarbeider så tett med dem at de fungerer mer som en samarbeidspartner enn en konkurrent. Med bakgrunn i det overnevnte konkluderer vi med bedriften til en viss grad benytter seg av konkurranseorientert prising.

Bedriften fokuserer i stor grad på hva kundene er villige til å betale når de fastsetter prisen, og føler nå at den ligger på riktig prisnivå i forhold til det. Metoden den for øyeblikket benytter seg av er basert på å prøve seg frem. Det har bedriften gjort helt bevisst de siste tre årene, og den har i denne perioden budsjettet inn et økonomisk grunnlag for å kunne feile i prissetting. Indikatoren på at bedriften nå ligger på riktig prisnivå er i følge daglig leder at den har opplevd å sette prisen for høyt i forhold til det kundene er villige til å betale. Daglig leder nevner ingenting om en metode for å måle opplevd kunde verdi utover det å prøve seg fram med prisen. I tillegg nevner daglig leder ikke noe om at bedriften har en måte å overføre et eventuelt estimat av opplevd kunde verdien over til pris. Bedriften har likevel, som tidligere nevnt, et ønske om å henvende seg til et mer eksklusivt kundesegment i fremtiden. I den forbindelse ønsker bedriften å utvikle en ny metode å sette pris på. Daglig leder uttrykker følgende om saken:

*”Vi vil sikte oss inn mot et smalere og mer eksklusivt kundesegment i fremtiden. I den forbindelse er prissettingen et svært viktig element. Det er også derfor vi har leid inn ekstern hjelp til å få prissettingen riktig. Vi søker med andre ord etter en bedre metode for å fastsette pris på enn den vi har i dag. Det blir en utfordring for oss å finne ut hvordan vi kan måle hvor mye kundene verdsetter opplevelsen vi tilbyr. Vi må tenke annerledes enn om vi for eksempel skal summere opp kostnadene og legge et påslag på dem.”*



Daglig leder er altså klar over at det er svakheter i bedriftens prøve- og feilemetode, og søker derfor en ny metode som måler opplevd kunde verdi. Dette er i samsvar med det daglig leder sa om at bedriften fokuserer på kundenes betalingsvillighet. Det faktum at bedriften innhenter ekstern kompetanse for å få dette til underbygger dette fokuset ytterligere. Daglig leder forklarer også at de ansatte må tenke annerledes enn om de skal summere opp kostnadene og legge et påslag på dem. Dette kan tolkes som om bedriften har et større fokus på å få til kundeorientert prising enn på kostnadsorientert prising per dags dato.

Bedriften segmenterer mellom privatkunder og bedriftskunder. Årsaken til det er i følge daglig leder at bedrifter gjerne bestiller flere aktiviteter sammen i en pakke, og turistenes høye betalingsvillighet. Daglig leder forklarer:

*”Mange av produktene våre flyter også litt inn i hverandre. Hvis en bedrift bestiller fire aktiviteter slår vi disse sammen og kan gi en litt lavere pris. Vi tar med bakgrunn i det forskjellig pris for privatkunder og bedriftskunder... Men den kunden vi tjener mest på er turistene, ettersom bedriftspakkene er forhandlet en del ned i pris. Det viser seg at en turist er villig til å betale ganske mye for produktene vi tilbyr. Derfor går vi ikke ned i pris på dem.”*

Bedriften er altså klar over at turister har høy betalingsvillighet, og priser ut fra det ganske høyt for den kundegruppen. I forhold til bedriftskunder gir bedriften litt avslag på pris for bedriftskunder som bestiller flere aktiviteter. Det kan tolkes som at bedriften ikke tar hensyn til bedriftskundenes betalingsvillighet når de fastsetter pris, men reduserer prisen ettersom det er gunstig for bedriften å gjennomføre flere aktiviteter for samme kunde. Bedriften tar ikke spesielle hensyn knyttet til internasjonale turister og segmenterer derfor ikke ut fra det. Årsaken til det er at de internasjonale turistene kommer som besøkende fra hurtigruten, og det er derfor Hurtigruten ASA som kjøper tjenestene av bedriften.

Bedriften har egne systemer for å få tilbakemelding fra kundene. Den skiller der mellom tre typer kunder, nemlig bedriftskundene, hurtigrutekundene og privatkundene. Daglig leder uttrykker følgende om emnet:

*”Bedriftskundene følger vi opp, og Hurtigruten ASA har vi et nært samarbeid med. Hurtigruten ASA utfører kundeundersøkelser tre ganger i løpet av en sesong. Disse undersøkelsene får vi tilgang til. Når vi følger opp bedriftskundene spør vi både om*

*kundetilfredshet og om hva de synes om prisnivået vårt. Vi får stort sett tilbakemelding på at vi ligger på et bra prisnivå. Det betyr kanskje at vi kan gå litt opp. Når det kommer til hurtigruteprisen ligger vi antagelig på maksimalpris nå... Når det gjelder tilbakemeldinger fra privatpersoner gjør vi våre egne undersøkelser. Vi bruker å gjennomføre to undersøkelser i året. Det blir gjort ved hjelp av et skjema hvor vi også spør spesifikt om pris. I tillegg arbeider vi veldig tett med kunden slik at vi får en del tilbakemelding på den måten.”*

I tilbakemeldingen spør altså bedriften hva kundene synes om prisen. Denne informasjonen blir så benyttet som en indikator på om bedriften tar maksimal pris ut fra kundenes betalingsvillighet (Cross & Dixit, 2005).

Svartisen AS har et stort fokus på kundenes betalingsvillighet i sin prissetting. Bedriften ønsker å sette prisen lik det kundene er villige til å betale for produktene. Den segmenterer mellom ulike kundegrupper, og har tilbakemeldingsrutiner hvor de spør spesifikt om hva kundene synes om prisen deres. Bedriften føler også at den ligger på riktig prisnivå i dag ut fra kundenes betalingsvillighet. Det foreligger per dags dato imidlertid ikke en egen metode som måler opplevd kunde verdi, og som overfører denne til prisen. Det sistnevnte er det imidlertid innhentet ekstern kompetanse for å utvikle. På den andre siden virker det ikke som om bedriften tar hensyn til bedriftskundenes betalingsvillighet når den fastsetter pakkepris til dem. Til tross for dette konkluderer vi med at bedriften i stor grad benytter seg av kundeorientert prising.

Gjennom bruk av bidragsmetoden og tregangerregelen benytter bedriften seg i stor grad av kostnadsorientert prising. Bedriften fokuserer på etterspørselskurven når prisen blir fastsatt, men tar lite hensyn til markedsform, grenseinntekt og grensekostnad. Derfor benyttes etterspørselsorientert prising til en viss grad. Bedriften sammenligner seg med konkurrentene. Den har imidlertid ikke noen overordnet plan på hvordan den skal svare på en endring i konkurrentenes pris. Dette gjør at konkurranseorientert prising blir benyttet til en viss grad. Bedriften segmenterer mellom ulike kundegrupper. I tillegg har den et stort fokus på å prise etter kundenes betalingsvillighet og den får tilbakemeldinger på hva kundene synes om prisen på produktene. Bedriften bruker derfor i stor grad av kundeorientert prising.

## **5.2 SAMMENLIGNING AV BEDRIFTENE**

I denne delen av kapittelet sammenligner vi hvilke prissettingsmetoder de ulike bedriftene benytter seg av. Det gjøres for å undersøke likheter og ulikheter mellom bedriftenes prissetting. Funnene oppsummeres i tabeller som viser hvilke elementer bedriftene benytter seg av fra hver prissettingsmetode. Vi undersøker også om det er sammenhenger mellom hvilke prissettingsmetoder bedriftene bruker, og faktorer som antall ansatte, kompetanse i bedriften, fokus på prissetting og når bedriften ble etablert.

Bedriftene som ble intervjuet er forskjellige fra hverandre i forhold til antall ansatt, fokus på prissetting, når de startet opp og hvilken kompetanse de har. Norsk Luftfartsmuseum er med sine 25 fast ansatte den største bedriften som ble intervjuet, mens Nordland Turselskap er den minste bedriften, med sine to fast ansatte. Samtidig er Norsk Luftfartsmuseum den eldste bedriften, med oppstart i 1994. Det er verdt å nevne at Skagen Hotel har eksistert lengre, men Skagen Opplevelser ble etablert for tre til fire år siden. Vestvatn Villmarkssenter er den yngste bedriften, ettersom oppstarten var i slutten av 2007. Kompetansen i bedriftene varierer, men felles for alle er at ingen har ansatte med spesifikk kompetanse innenfor prissetting.

Fokuset på prissetting er forskjellig i bedriftene. Til tross for forskjeller på antall ansatte og kompetanse, kunne vi ikke se en sammenheng mellom det og hvor stort fokus bedriften har på prissetting. De to bedriftene med størst fokus på prissetting er Svartisen AS og Tuvsjyen AS. Dette er tilfelle selv om disse bedriftene henholdsvis har bare to og tre fast ansatte, og begrenset med kompetanse innenfor økonomi og prissetting. Tuvsjyen AS fikk hjelp fra en bedriftsrådgiver ved oppstart av bedriften, blant annet for å sikre seg at bedriften fokuserer på de riktige elementene når prisene skal fastsettes. Svartisen AS på sin side er for tiden i kontakt med en konsulent for å lære mer om prissetting.

De andre bedriftene har vesentlig mindre fokus på prissettingen. Representantene fra Nordland Turselskap, Vestvatn Villmarkssenter AS og Norsk Luftfartsmuseum er alle enige i at prissetting er veldig viktig, men de nevner også at bedriften deres ikke gjør nok på området. Bedriftene er bevisst på prissetting, og de skjønner at fokuset bør være større. Dette gjenspeiles i at Nordland Turselskap og Vestvatn Villmarkssenter AS er interesserte i å lære mer om prissetting, og gjerne vil lære seg nye metoder for å fastsette pris på. Også de to bedriftene med størst fokus på prissetting, Svartisen AS og Tuvsjyen AS, er interesserte i å

lære mer om temaet. Disse to skiller seg ut fra de andre ved at de allerede har gjort noen grep for å prøve å forbedre kompetansen i forhold til prissetting.

Norsk Luftfartsmuseum og Skagen Opplevelser virker ikke så interesserte i å lære nye metoder for å fastsette pris på. Dette er de to største bedriftene, og det er de som har holdt på lengst. Vi ser altså en sammenheng i at bedriftene som har holdt på lengst og har flest ansatte, er de som ikke ønsker å lære seg nye metoder for å fastsette pris. Årsaken til det kan være at disse bedriftene har veldig mange ansatte med forskjellig kompetanse, og derfor ikke trenger ekstern hjelp for å fastsette priser på produktene. En annen grunn kan være at ettersom bedriftene har holdt på i såpass mange år har de ansatte høstet erfaringer som de føler er tilstrekkelig når prisene skal fastsettes.

### **Kostnadsorientert prising**

Et fellestrekk er at alle bedriftene bruker kostnadene som utgangspunkt når prisfastsettelsen skal skje. Hvordan kostnadene blir tatt med i beregningene varierer fra bedrift til bedrift. Alle benytter seg av en form for kalkyle, men hvordan den er satt opp varierer. Skagen Opplevelser og Tuvsjyen AS bruker en kalkyle som baserer seg på selvkostmetoden, mens Vestvatn Villmarkssenter AS og Svartisen AS bruker bidragsmetoden. Nordland Turselskap benytter seg av en blanding mellom disse to metodene, mens Norsk Luftfartsmuseum bruker en egenprodusert kalkyle. I tillegg til dette fikk vi inntrykk av at fire av bedriftene har kontroll over kostnadsstrukturen, og tar hensyn til dette når prisene skal fastsettes. Vestvatn Villmarkssenter og Svartisen AS nevner ingenting om kostnadsstrukturen. Hvilke elementer bedriftene benytter fra kostnadsorientert prising er illustrert med kryss i tabell 2:

<b>Bedrift</b>	<b>KS</b>	<b>SKM</b>	<b>BM</b>	<b>AK</b>
Nordland Turselskap	X	-	-	X
Vestvatn Villmarkssenter AS	-	-	X	-
Skagen Opplevelser	X	X	-	-
Norsk Luftfartsmuseum	X	-	-	X
Tuvsjyen AS	X	X	-	-
Svartisen AS	-	-	X	-

**Tabell 2: Elementer benyttet fra kostnadsorientert prising**

KS = Kostnadsstruktur, SKM = Selvkostmetode, BM = Bidragsmetode, AK = Annen kalkyle.

Ettersom alle bedriftene hevder at kostnadene er viktige når prisene skal fastsettes, og det viser seg at alle benytter en form for kostnadsanalyse, konkluderte vi med at alle bedriftene i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising. Siden alle bedriftene bruker kostnadsorientert prising, observerer vi at denne metoden er aktuell å bruke uansett hvor stor bedriften er, hvor lenge den har vært i markedet, hvor stort fokus den har på prissetting, og hvilken kompetanse som er innad i bedriften. Dette er også naturlig, ettersom kostnadene må være dekket for at en bedrifts produkter skal være lønnsomme (Avlonitis & Indounas, 2007).

### Etterspørselsorientert prising

Det er bare en av seks bedrifter som til en viss grad benytter seg av etterspørselsorientert prisingen. Daglig leder for Svartisen AS, Malin Arntsen, forklarer at bedriften fokuserer en del på forholdet mellom etterspørsel og pris. Bedriften ønsker å ha færre, men mer betalingsvillige kunder. På grunn av dette forsøker bedriften å sette en høyere pris, for så å se på resultatet av det. Selv om dette er en form for prøve- og feilemetode viser dette at bedriften til en viss grad benytter seg av etterspørselsorientert prising ettersom bedriften er bevisst på hvordan etterspørselskurven varierer i forhold til pris (Boye et al., 2004). En av årsakene til at Svartisen AS er bevisst på etterspørselen, kan være at bedriften ikke ønsker masseturisme ettersom den ligger på grensen til et naturreservat. Av ulike grunner benytter derimot de andre bedriftene seg ikke av etterspørselsorientert prising. Fire av bedriftene har ikke opplevd manglende etterspørsel, noe som kan være grunnen for at de ikke benytter seg av tilnærmingen. Norsk Luftfartsmuseum på sin side har så langt bare fulgt prisendring i samfunnet, og har derfor ikke noe forhold til hvordan prisen påvirker etterspørselen. Kryssene i tabell 3 oppsummerer hvilke elementer bedriftene benytter seg av fra etterspørselsorientert prising:

Bedrift	Etterspørsel	GI og GK	Markedsform
Nordland Turselskap	-	-	-
Vestvatn Villmarkssenter AS	-	-	-
Skagen Opplevelser	-	-	-
Norsk Luftfartsmuseum	-	-	-
Tuvsjyen AS	-	-	-
Svartisen AS	X	-	-

Tabell 3: Elementer benyttet fra etterspørselsorientert prising

GI = Grenseinntekt, GK = Grensekostnad.

Ettersom fem av seks bedrifter ikke benytter seg av denne tilnærmingen er det vanskelig å se en sammenheng i hvilke bedrifter som bruker etterspørselsorientert prising.

### Konkurransorientert prising

Alle de seks bedriftene følger med på hva konkurrenten gjør i forhold til pris, men i hvor stor grad dette blir brukt når prisene skal fastsettes varierer. Nordland Turselskap og Tuvsjyen AS undersøker hvilke priser konkurrentene har for å få et inntrykk av prisen i markedet, men bruker ikke dette aktivt når prisene skal fastsettes. Ingen av de to bedriftene nevner noe om hvordan de vil reagere om konkurrentene endrer prisen, eller at de fokuserer på konkurrentenes prisstrategi og styrker. Vestvatn Villmarkssenter AS, Skagen Opplevelser og Svartisen AS benytter seg til en viss grad av konkurransorientert prising. Disse bedriftene følger nøye med på hva konkurrentene foretar seg, og vi fikk inntrykk av at de vil følge en eventuell prisøkning i markedet. I tillegg til dette reiser Svartisen AS rundt for å se på hva konkurrentene har å tilby, mens Skagen Opplevelser har kontakt med konkurrentene for å få informasjon om prisene i markedet. I forhold til Norsk Luftfartsmuseum konkluderte vi med at de i stor grad benytter seg av konkurransorientert prising. Bedriften er med i en nettverksgruppe som møtes jevnlig, og der er pris et av diskusjonstemaene. Hvilke elementer bedriftene benytter seg fra konkurransorientert prising er illustrert med kryss i tabell 4:

<b>Bedrift</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nordland Turselskap	X	X	-	-	-	-
Vestvatn Villmarkssenter AS	X	X	-	-	X	X
Skagen Opplevelser	X	X	-	-	X	X
Norsk Luftfartsmuseum	X	X	X	-	X	-
Tuvsjyen AS	X	X	-	-	-	-
Svartisen AS	X	X	X	-	X	-

**Tabell 4: Elementer benyttet fra konkurransorientert prising**

1 = Bedriften vet hva den konkurrerer med, 2 = Kjennskap til konkurrentene, 3 = Kjennskap til konkurrentens prisstrategi, 4 = Kjennskap til konkurrentenes styrker, 5 = Vil reagere når konkurrentene endrer pris, 6 = Kjennskap til hvordan konkurrentene reagerer på egen prisendring.

Vi observerte ingen sammenheng mellom hvilke bedrifter som benytter seg av konkurransorientert prising og faktorer som antall ansatte, kompetanse, fokus på prissetting og når bedriften var etablert.

### Kundeorientert prising

Alle bedriftene har en form for samtale med kunden i ettertid av opplevelsen. Nordland Turselskap er den eneste bedriften som ikke benytter seg av kundeorientert prising. Selv om bedriften er i samtale med kundene i ettertid av en opplevelse, bruker den ikke informasjonen når prisene skal fastsettes. Bedriften har heller ikke bevisst foretatt en segmentering av kundene sine, og den har samme pris til alle typer kunder. Fire av bedriftene benytter seg til en viss grad av kundeorientert prising. Disse er Vestvatn Villmarkssenter AS, Norsk Luftfartsmuseum, Tuvsjyen AS og Skagen Opplevelser. De to førstnevnte har segmentert kundene og tar ulike priser til de ulike gruppene. Tuvsjyen AS har segmenterte kundegrupper, i tillegg til at bedriften benytter seg av kjennskapen til kundens betalingsvillighet når prisen skal fastsettes. Skagen Opplevelser på sin side har ikke segmenterte kundegrupper, men gjennom samtaler med kundene får bedriften inntrykk av oppnådd kunde verdi, og den benytter seg av den når prisene skal fastsettes. Når det kommer til Svartisen AS konkluderte vi med at bedriften i stor grad benytter seg av kundeorientert prising. Bedriften har segmenterte kundegruppene og benytter seg av en tilbakemeldingsrutine som spesifikt spør kundene om hva de synes om prisen deres. I tillegg til dette har bedriften stort fokus på å prissette etter betalingsvillighet, og den har innhentet ekstern kompetanse for å få hjelp til å finne en metode for å måle opplevd kunde verdi. Kryssene i tabell 5 illustrerer hvilke elementer bedriftene benytter seg av fra kundeorientert prising:

<b>Bedrift</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Nordland Turselskap	X	-	-	-	-	-
Vestvatn Villmarkssenter AS	X	X	X	-	-	-
Skagen Opplevelser	X	X	-	X	-	-
Norsk Luftfartsmuseum	X	-	X	-	-	-
Tuvsjyen AS	X	-	X	-	X	-
Svartisen AS	X	X	X	-	X	-

**Tabell 5: Elementer benyttet fra kundeorientert prising**

1 = Benytter kundeoppfølging, 2 = Bruker kundeoppfølgingen i prissettingen, 3 = Segmenterer, 4 = Benytter kjennskap til oppnådd kunde verdi i prisfastsettelsen, 5 = Priser etter kundenes betalingsvillighet, 6 = Kontinuerlig revurdering av prissettingen

Det er ingen sammenheng mellom hvilke bedrifter som benyttet seg av kundeorientert prising, og faktorer som antall ansatte, kompetanse, fokus på prissetting og når bedriften var etablert.

Fire av seks bedrifter benytter seg av denne tilnærmingen til en viss grad, en i stor grad og en bruker ikke tilnærmingen i det hele tatt.

### 5.3 OPPSUMMERING

I dette kapittelet har vi kartlagt hvilke metoder de seks intervjuede bedriftene benytter seg av for å fastsette pris på produktene sine. I tillegg til dette har vi sammenlignet de ulike bedriftene for å se om det er noen sammenheng i måten de fastsetter pris på. Nedenfor følger en tabell som viser en oversikt over hvilke metoder bedriftene benytter seg av:

<b>Bedrift</b>	<b>Kostnads-orientert</b>	<b>Etterspørsels-orientert</b>	<b>Konkurransorientert</b>	<b>Kunde-orientert</b>
Nordland Turselskap	Stor grad	-	-	-
Vestvatn V. senter AS	Stor grad	-	Viss grad	Viss grad
Skagen Opplevelser	Stor grad	-	Viss grad	Viss grad
Norsk Luftf.museum	Stor grad	-	Stor grad	Viss grad
Tuvsjyen AS	Stor grad	-	-	Viss grad
Svartisen AS	Stor grad	Viss grad	Viss grad	Stor grad

**Tabell 6: Oversikt over bedriftenes prissettingsmetoder**

Denne oversikten viser at det er liten variasjon i måten bedriftene fastsetter pris på. Vi observerte ingen sammenheng mellom hvilken prissettingsmetode bedriften benytter seg av og faktorer som antall ansatte i bedriften, kompetanse, fokus på prissetting og når bedriften var etablert. Den eneste sammenheng var at de to største og eldste bedriftene, Skagen Opplevelser og Norsk Luftfartsmuseum, er de eneste bedriftene som ikke er interesserte i å lære seg nye metoder for prisfastsettelse. Et interessant moment er at Skagen Opplevelser ikke gjør prissettingsprosessen særlig annerledes enn de andre bedriftene. Bedriften er ikke med i Arenaprojektet, og er derfor ikke interessert i å lære seg nye metoder å fastsette pris på. Daglig leder sa at prissettingsprosessen er mye basert på erfaringer. Til tross for dette observerte vi altså at Skagen Opplevelser hovedsaklig benytter seg av de samme prissettingsmetodene som de andre bedriftene.



## 6 KONKLUSJON OG IMPLIKASJONER

I dette kapittelet presenteres først konklusjonen av oppgaven. Deretter beskriver vi mulige implikasjoner. Til slutt kommer vi med forslag til videre forskning.

### 6.1 KONKLUSJON

Problemstillingen for denne masteroppgaven var:

*”Hvordan fastsetter et utvalg små opplevelsesbedrifter i Nordland pris på produktene sine?”*

For å besvare denne problemstillingen startet vi med å presentere teori om prissettingsmetoder som kan benyttes av små opplevelsesbedrifter. Deretter hentet vi inn empiri til oppgaven ved å kontakte seks små opplevelsesbedrifter i Nordland. Vi intervjuet representanter fra Nordland Turselskap, Vestvatn Villmarkssenter AS, Skagen Opplevelser, Norsk Luftfartsmuseum, Tuvsjyen AS og Svartisen AS. For å komme tett inn på intervjuobjektene gjennomførte vi personlige intervjuer med representanter fra bedriftene. Under intervjuene benyttet vi oss av en halvstrukturert intervjuguide for å sikre at vi fikk tilgang til all den dataen vi trengte for å besvare problemstillingen.

Etter å ha gjennomført intervjuene benyttet vi den innhentede empirien for å kartlegge hvordan bedriftene fastsetter pris på produktene sine. Dette gjorde vi ved å benytte mønstermatching for å finne sammenhenger mellom hvordan bedriften fastsetter pris og teorien vi hadde samlet inn. Vi identifiserte hvilke elementer bedriftene benytter seg av fra de ulike prissettingsmetodene. Ved å gjøre dette kunne vi konkludere med i hvilken grad en bedrift benytter seg av en tilnærming til prissetting. Videre undersøkte vi om det var likheter og ulikheter mellom hvordan de ulike bedriftene fastsetter pris på produktene sine.

Funnene våre viser at det er lite variasjon i måten bedriftene fastsetter pris. Alle bedriftene benytter seg i stor grad av kostnadsorientert prising. Dette gjøres enten ved bruk av selvkostmetoden, bidragsmetoden eller en egenprodusert kalkyle. I tillegg til dette har fire av bedriftene kontroll over kostnadsstrukturen, og tar hensyn til denne når prisene skal fastsettes. Kostnadene er det viktigste for alle bedriftene, og derfor er det naturlig at kostnadene blir tatt hensyn til i prissettingen.

Etterspørselsorientert prising er svært lite brukt av bedriftene. Bare en av seks bedrifter benytter seg av denne tilnærmingen. Denne bedriften fokuserer på forholdet mellom etterspørsel og pris når prisen skal fastsettes. Bedriften ønsker å henvende seg til færre, men mer betalingsvillige kunder. Derfor forsøker den å ta en høyere pris, for så å se resultatet av denne. Dette er en form for prøve- og feilemetode, men viser at bedriften prøver å ta hensyn til markedsetterspørselen når den fastsetter prisen. Derfor konkluderte vi med at bedriften til en viss grad benytter seg av etterspørselsorientert prising. De fem andre bedriftene benytter seg ikke av denne tilnærmingen.

Bedriftene undersøker hvilke priser konkurrentene tar, men hvordan denne informasjonen blir brukt i prissettingen varierer. To av seks bedrifter benytter seg ikke av konkurranseorientert prising, ettersom de ikke nevnte noe om hvordan de vil reagere dersom konkurrentene endrer prisen, eller fokuserer på konkurrentenes prisstrategi og styrker. Tre av bedriftene benytter seg til en viss grad av konkurranseorientert prising. I tillegg til å følge nøye med på hva konkurrentene gjør, fikk vi inntrykk av at de vil følge en eventuell prisøkning i markedet. Den siste av de seks bedriftene benytter seg i stor grad av konkurranseorientert prising. Bedriften har en klart definert strategi for hvordan den skal sammenligne seg med konkurrenter i forhold til pris. I tillegg til dette er bedriften med i en nettverksgruppe bestående av konkurrenter og samarbeidspartnere, der pris er et diskusjonstema.

Alle de seks bedriftene vi intervjuet har samtaler med kunden etter at produktet er levert. Men selv om alle bedriftene snakker med kundene sine, benytter ikke alle seg av kundeorientert prising. Den ene bedriften er i kontakt med kundene, men bruker ikke informasjonen den får når prisen skal fastsettes. I tillegg til dette segmenterer den ikke kundene sine, og den tar samme pris til alle kundene. Fire av bedriftene benytter seg til en viss grad av kundeorientert prising. To av disse fire bedriftene segmenterer kundene og tar ulik pris til de ulike gruppene. De to andre bedriftene mener de har kjennskap til kundens betalingsvillighet og oppnådd kunde verdi, og benytter dette når prisen skal fastsettes. En av de seks bedriftene har segmenterte kunde grupper og gode tilbakemeldingsrutiner som spesifikt spør hva kunden synes om prisen. I tillegg til dette har denne bedriften hentet inn ekstern kompetanse for å få hjelp til å finne en metode for å måle opplevd kunde verdi. Vi konkluderte derfor med at den siste bedriften i stor grad benytter seg av kundeorientert prising.

I analysen undersøkte vi også om det er sammenhenger mellom prissettingsmetode og faktorer som antall ansatte i bedriften, kompetansen i bedriften, fokus på prissetting og når bedriften ble etablert. Analysen viste at det ikke er noen sammenheng mellom hvilken prissettingsmetode som brukes og disse faktorene. Det eneste analysen viste er at de to største bedriftene, som også er de eldste, ikke er interesserte i å lære seg nye metoder for å fastsette pris på. Dette er motsatt av de fire andre bedriftene, som er svært interessert på å lære seg nye metoder for prisfastsettelse.

## **6.2 IMPLIKASJONER**

Det er som tidligere nevnt gjort lite forskning på hvordan små opplevelsesbedrifter fastsetter pris på produktene sine. Ettersom vi har analysert og beskrevet hvordan et utvalg små opplevelsesbedrifter fastsetter pris, har vi kommet frem til ny kunnskap som vil være nyttig for andre forskningsmiljøer. En vitenskapelig kartlegging av hvordan prisene faktisk blir fastsatt er et grunnlag for utvikle nye metoder, og vil således bidra til mer forskning på området. Ettersom vi i teorikapitlet presenterte fordeler ved kundeorientert prising, er det naturlig at forskningen vil forsøke å rette seg mot metoder for å gjennomføre denne typen prissetting.

Vi har argumentert for at det er utfordrende å måle kundenes betalingsvillighet, og at dette særlig gjelder for opplevelsesprodukter. Vi presenterte en opplevelsespyramide som et mulig hjelpemiddel, men nevnte også at selv med hjelp av denne er kundenes betalingsvillighet vanskelig å kvantifisere. En implikasjon av oppgaven vår kan derfor være at forskningsmiljøer ser viktigheten av å måle kundens betalingsvillighet, og begynner å utvikle en metode for å måle og kvantifisere denne.

I aktualiseringen vår klargjorde vi for hvorfor prissetting er svært viktig for små opplevelsesbedrifter, og alle de involverte bedriftene sa seg enige i dette. Likevel viser analysen vår at bedriftene har liten eller ingen kompetanse rettet spesielt mot prissetting. I tillegg kommer det frem at bedriftene ikke er fullt klar over hvordan de egentlig fastsetter pris på produktene sine, og at måten prisen blir fastsatt på er noe tilfeldig. På tross av dette er det kun to bedrifter som har valgt å innhente ekstern kompetanse. En implikasjon av oppgaven vår vil derfor være at de resterende fire bedriftene ser at de bør innhente ekstern kompetanse, eller øke sin egen kompetanse, for å sikre at de tar best mulig pris for produktene sine. I

tillegg vil andre små opplevelsesbedrifter med liten eller ingen kompetanse på prissetting se at de bør gjøre det samme.

Analysen vår viser at alle bedriftene gjennomfører prissettingen sin på en måte som involverer enkeltelementer fra hver enkelt prissettingsmetode, og at det ikke er noen bedrifter som benytter seg av alle elementene innefor hver metode. I teorikapittelet presenterte vi alle elementene som burde være på plass innefor hver metode for at prissettingen skal bli gjort på best mulig måte. Ettersom vi i analysen identifiserte hvilke elementer som ikke er tilstede innenfor de metodene som benyttes, vil bedriftene som et resultat av denne oppgaven se hvilke elementer de mangler, og dermed få muligheten til å implementere disse i fremtiden.

I teorikapittelet presenterte vi også fordeler og ulemper knyttet til hver prissettingsmetode, og ettersom vi i analysen identifiserte hvilke prissettingsmetoder bedriftene benytter seg av, vil bedriftene vurdere om måten de fastsetter pris i dag er den beste for bedriften i fremtiden. Hvis bedriftene ønsker å endre prissettingen sin med bakgrunn i vår analyse, er teorikapittelet et hjelpemiddel når ny metode skal velges.

Analysen vår påviste at alle bedriftene i stor grad benytter seg av kostnadsorientert prising, mens kundeorientert prising ofte ble nedprioritert. Ettersom vi i vårt teorikapittel påviste svakheter ved å hovedsaklig benytte seg av kostnadsorientert prising, og fordeler med kundeorientert prising, vil en implikasjon av oppgaven vår være at bedriftene ser at de i større grad bør fokusere kundeorientert prising. Det kan resultere i at bedriftene begynner å prissette etter kundenes betalingsvillighet og dermed nærmer seg den prisen de maksimalt kan ta for opplevelsesproduktene sine.

### **6.3 VIDERE FORSKNING**

Denne forskningsoppgaven beskriver hvilke prissettingsmetoder et utvalg av små opplevelsesbedrifter i Nordland benytter seg av når de fastsetter pris på produktene sine. Et naturlig forslag til videre forskning vil derfor være å utvide antall bedrifter som undersøkes for å få en enda mer inngående kjennskap til hvilke prissettingsmetoder slike typer bedrifter benytter seg av. Det er også en mulighet å involvere andre faktorer i forskningen, slik som bedriftenes visjoner og mål. På den måten kan forskere studere sammenhenger mellom visjoner og mål, og bedriftenes valg av prissettingsmetode. Det kan også være interessant å studere et utvalg av bedrifter over et lengre tidsrom for å se om det er en sammenheng mellom fokus på prissetting og utvikling av prissettingsmetoder.

En annet forslag til videre forskning er å studere et representativt utvalg av opplevelsesbedrifter, slik at funnene av studiet kan generaliseres. Om dette gjøres vil funnene kunne benyttes til å dra slutninger om hvordan små opplevelsesbedrifter i andre tidsrom og kontekster fastsetter pris på produktene sine.

Det kan også være interessant å gjennomføre en forskningsprosess som prøver å identifisere alle mulige prissettingsmetoder som kan benyttes for å fastsette pris på et opplevelsesprodukt. Resultatet av et slikt studie kan fungere som et rammeverk som små opplevelsesbedrifter kan benytte seg av ved valg av prissettingsmetoder. Et slikt rammeverk kan vise seg å være svært nyttig, ettersom små opplevelsesbedrifter ofte mangler kompetanse på prissetting.

En annen tilnærming til videre forskning kan være å fokusere på hvordan små opplevelsesbedrifter burde fastsette pris på produktene sine. Under vårt forarbeid til denne oppgaven fant vi lite eller ingen prissettingsteori rettet spesielt mot opplevelsesprodukter, og forskning på dette området vil derfor være svært interessant. Kundernes betalingsvillighet er det kundene maksimalt er villige til å betale for opplevelsene. Det vil derfor være nyttig med forskning rettet mot metoder som måler kundernes betalingsvillighet, og som overfører denne til pris. Dette er en utfordring, ettersom kundernes betalingsvillighet er basert på kundernes subjektive oppfatning av opplevelsen. En måte å forsøke å løse dette på kan være å identifisere de ulike elementene kunden verdsetter med opplevelsen, for så å måle i hvilken grad disse oppfylles. Resultatet av en slik forskning kan bli en måte å fastsette pris på som øker lønnsomheten for små opplevelsesbedrifter og opplevelsesnæringen som helhet.

## REFERANSELISTE

Ackerman, David & Tellis, Gerard (2001). Can culture affect prices? A cross-cultural study of shopping and retail prices. *Journal of Retailing*, Vol. 77, 57-82.

Angel, Sofia (2006). *In Search of the Experience Economy*. Oslo: Nordic Innovation Centre.

Avlonitis, George J. & Indounas, Kostis A. (2004). Pricing strategy and practice: The impact of market structure on pricing objectives of service firms. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, No. 5, 343-358.

Avlonitis, George J. & Indounas, Kostis A. (2007). An empirical examination of the pricing policies and their antecedents in the services sector. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, 740-764.

Banken, Kjell & Solberg, Svein (2002). *Markedsplanlegging – Fra visjon til kundetilfredshet*. Trondheim: Tapir Akademiske Forlag.

Bradley, Frank (2005). *International Marketing Strategy*, 5<sup>th</sup> edition. Essex: Pearson Education Limited.

Boye, Knut; Heskestad, Terje & Holm, Eirik (2004). *Kostnads- og inntektsanalyse*, 8. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Callow, Michael A. & Lerman, Dawn B. (2003). Consumer evaluations of price discounts in foreign currencies. *The Journal of Product and Brand Management*, Vol. 12, No. 5, 307-321.

Calvin, Robert J. (1994). The price is right. *Small Business Reports*, Vol. 19, No. 6, 9-13.

Cunningham, Diane & Hornby, Win (1993). Pricing decisions in small firms: Theory and practice. *Management Decision*, Vol. 31, No. 7, 46-55.

Cross, Robert G. & Dixit, Ashutosh (2005). Consumer – centric pricing: The surprising secret for profitability. *Business Horizons*, Vol. 48, 483-491.

Dunne, Patrick M. & Wolk, Harry I. (1977). Marketing Cost Analysis: A Modularized Contribution Approach. *The Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 3, 83-94.

Easterby-Smith, Mark; Thorpe, Richard & Jackson, Paul R. (2008). *Management Research*. London: SAGE Publication Ltd.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 532-550.

Eisenhardt, Kathleen M. & Graebner, Melissa E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 1, 25-32.

Gibbert, Michael; Ruigrok, Winfried & Wicki, Barbara (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 13, 1465-1474.

Griffith, David E. & Rust, Roland T (1997). The price of competitiveness in competitive pricing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, 109-116.

Gruca, Thomas S. & Sudharshan, D. (1995). A Framework for Entry Deterrence Strategy: The Competitive Environment, Choices, and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, 44-55.

Hankinson, Alan (1995). The small firm's preoccupation with cost-based pricing. *Pricing Strategy & Practice*, Vol. 3, No. 4, 14-20.

Heide, Morten; White, Camilla; Grønhaug, Kjell & Østrem, Terje (2008). Pricing Strategies in the Restaurant Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 8, No. 3, 251-269.

Helgeson, James G. & Gorger, Eric G. (2003). The Price Weapon: Development in U.S. predatory pricing law. *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 10, No. 2, 3.

Hellevik, Ottar (2002). *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, 7. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Hoff, Kjell Gunnar (2005). *Grunnleggende bedriftsøkonomisk analyse*, 5. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Holmengen, Hans; Lien, Stine & Henriksveen, Vibeke (2008). *Innovativ Fjellturisme – En evaluering av pilot- og forprosjektene*. Forskningsrapport nr.1. Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.

Jacobsen, Dag Ingvar (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Johannessen, Asbjørn; Kristoffersen, Line & Tufte, Per Arne (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

Mansfield, Edwin & Yohe, Gary (2000). *Microeconomics – theory/applications*, 10<sup>th</sup> edition. New York: W.W. Norton.

Maynard, Roberta (1997). Taking guesswork out of pricing. *Nations Business*, Vol. 85, No. 12, 27-29.

Mondello, Michael D. (1992) Naming your price. *Inc*, Vol. 14, No. 7, 80-83.

Nagle, Thomas T. & Hogan, John E. (2006). *The Strategy and Tactics of Pricing – A Guide to Growing More Profitably*, 4<sup>th</sup> edition. New Jersey: Pearson Education International.

Naug, Trygve & Sti, Arne Dag (1993). *Kostnads- og inntektsanalyse*, 3. utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Nordland Fylkeskommune (2006). *Nordland – opplev verdens vakreste kyst: Reiselivets økonomiske virkninger i åtte regioner i Nordland 2005*. Nordland: Nordland Fylkeskommune.

Nordland Reiseliv AS (2008). *Søknad om Arena Hovedprosjekt – INNOVATIVE OPPLEVELSER*. Nordland: Nordland Reiseliv AS.



- Noreen, Eric W. & Burgstahler, David (1997). Full-Cost Pricing and the Illusion of Satisficing. *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, 239-263.
- Nucifora, Alf (1998). Setting prices is too crucial to leave to guesswork. *Washington Business Journal*, Vol. 17, No. 1, 44.
- Nyeng, Frode (2007). *Vitenskapsteori for økonomer*. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Pine, Joseph B. & Gilmore, James H. (1999). *The Experience Economy – Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Power, Dominic & Gustafsson, Niklas (2005). *International Competitiveness and Experience Industries*. Stockholm: Nutek Forlag.
- Ryen, Anne (2002). *Det kvalitative intervjuet - fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saunders, Mark; Lewis, Philip & Thornhill, Adrian (2003). *Research Methods for Business Students*, 3<sup>rd</sup> edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Schneider, Susan C. & Barsoux, Jean-Louis (2003). *Managing across cultures*, 2<sup>nd</sup> edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Selnes, Fred (1999). *Markedsundersøkelser*, 4. utgave. Otta: Tano Aschehoug.
- Silverman, David (2005). *Doing Qualitative Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Simon, Herman (1989). *Price Management*. Amsterdam: North-Holland.
- Tarssanen, Sanne (2006). Presentasjon ved Norsk opplevelseskonferanse. "Fra Service til Opplevelse: Opplevelsespyramiden – et verktøy for deltakende utvikling av opplevelser". 23.08.2006. Norge: Nordland.

Taylor, Steven J. & Bogdan, Robert (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods – A Guidebook and Resource*. New York: Wiley.

Tellis, Gerard J. (1986). Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies. *The Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, 146-160.

Voss, Chris (2004). *Trends in the Experience and Service Economy – The Experience Profit Cycle*. Research Paper. London: London Business School.

Voss, Chris & Zomerdijs, Leonieke G. (2007). *Innovation in Experiential Services – An Empirical View*. Research Paper. London: London Business School.

Warshawsky, Robert M. & Cahill, Dennis J. (1996). Why small firms rely on cost-based pricing: An experience-based inquiry. *Pricing Strategy and Practice*, Vol. 4, No. 2, 23-25.

Yin, Robert K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks: SAGE Publication Ltd.

### **Internettkilder**

Europakommisjonen (2006). *Den nye SMV-definisjonen*. Nedlastet 30.01.09, kl. 12.45, fra: [http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_no.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide_no.pdf)

Norsk Luftfartsmuseum. Nedlastet 12.02.09, kl. 13.26, fra: <http://www.luftfart.museum.no/>

Nordland Turselskap. Nedlastet 04.02.09, kl. 10.52, fra: <http://nordlandturselskap.no/>

Skagen Opplevelser. Nedlastet 06.02.09, kl. 11.14, fra: <http://skagen-hotel.no/>

Svartisen AS. Nedlastet 17.02.09, kl. 14.19, fra: <http://www.svartisen.com/>

Tuvsjyen AS. Nedlastet 17.02.09, kl. 14.17, fra: <http://www.tuvsjyen.com/>

Vestvatn Villmarkssenter. Nedlastet 04.02.09, kl. 15.10, fra: <http://vestvatn.com/>

## VEDLEGG 1: Intervjuguide

### 1. *Om bedriften*

- 1.1 Når ble bedriften etablert? Har bedriften endret seg siden den gang? Hvis ja, på hvilke områder?
- 1.2 Hvor mange ansatte er det i bedriften i dag, og hvilken kompetanse besitter disse? Har noen av de ansatte kompetanse om prissetting?
- 1.3 Hvilke produkter leverer bedriften? Er noen produkter mer lønnsomme enn andre?
- 1.4 Hvordan har lønnsomheten utviklet seg, og hvordan er den i dag?

### 2. *Dagens prissettingsmetoder*

- 2.1 I hvor stor grad fokuserer dere på prissetting? Synes dere området er viktig?
- 2.2 Tar dere hensyn til faktorer som påvirker pris og valg av prissettingsmetoder? Hvis ja, hvilke faktorer?
- 2.3 Hvordan fastsetter dere pris på produktene? Benytter dere noen spesiell metode for å gjøre dette? Hvis ja, hvilken metode og hvorfor akkurat denne?
- 2.4 Har dere foretatt store endringer i prisen de siste årene? Hvis ja, hvorfor gjorde dere dette? Har dere opplevd økt lønnsomhet som et resultat av dette?
- 2.5 Er dere fornøyd med prisen dere har på produktene i dag?

### 3. *Fokus på kostnader*

- 3.1 Fokuserer dere på kostnader når pris skal fastsettes? Hvis ja, hvordan gjør dere dette?
- 3.2 Har dere identifisert kostnadene som er knyttet til hvert enkelt produkt?
- 3.3 Har dere kjennskap til kostnadsstrukturen til de ulike produktene? Hvis ja, tar dere hensyn til dette når dere fastsetter pris på produktene?
- 3.4 Bruker dere noen spesifikke metoder for å fastsette pris på produktet ved å fokusere på kostnadene? Hvis ja, hvilke metoder?

### 4. *Fokus på etterspørsel*

- 4.1 Fokuserer dere på etterspørselen etter en vare når pris skal fastsettes? Hvis ja, hvordan identifiserer dere etterspørselen etter produktene deres?
- 4.2 Har dere endret prisen i løpet av årene? Hvis ja, så dere en påfølgende endring i etterspørselen?

4.3 Bruker dere grensekostnaden/grenseinntekten når dere fastsetter pris? Hvis ja, hvordan og hvor ofte?

4.4 Hvilken markedsform opererer bedriften innenfor?

### **5. Fokus på konkurrenter**

5.1 Fokuserer dere på konkurransesituasjonen når pris skal fastsettes?

5.2 Hvordan skaffer dere informasjon om konkurrentene?

5.3 Har dere oversikt over hvem dere konkurrerer med? Hvis ja, vet dere hvilken prisstrategi de bruker, og tar dere hensyn til denne?

5.4 Er konkurrentens priser viktige for dere? Hvis ja, hvordan reagere dere om konkurrentene endrer prisen?

5.5 Vet dere noe om hvordan konkurrentene deres reagerer på deres prissetting?

### **6. Fokus på kunder**

6.1 Fokuserer dere på kundene når pris skal fastsettes? Hvis ja, hvordan tar dere hensyn til dem?

6.2 Hvilken informasjon om kundene er viktig for dere, og hvordan skaffer dere denne?

6.3 Har dere segmenterte kundegrupper? Hvis ja, hvilke kriterier er lagt til grunn for denne segmenteringen?

6.4 Har dere like priser for de ulike segmentene?

6.5 Når prisen fastsettes, tar dere hensyn til hvordan kundene reagerer på denne? Hvis ja, hvordan har dere funnet ut hvordan kundene vil reagere?

6.6 Måler dere oppnådd kunde verdi? Hvis ja, hvordan gjør dere dette?

6.7 Brukes informasjonen om oppnådd kunde verdi under prissettingen? Hvis ja, hvordan gjøres dette?

### **7. Tiden fremover**

7.1 Er dere fornøyd med dagens tilstand, eller ønsker dere en forandring i fremtiden?

7.2 Ser dere en sammenheng mellom riktig prissetting og oppnåelse av eventuelle mål?

7.3 Ser dere for dere at dere vil bruke nye metoder for å fastsette pris i fremtiden? Hvis ja, hvilke metoder ønsker dere å benytte, og hvorfor?

7.4 Ønsker dere å kunne tilby flere produkter i fremtiden? Hvis ja, hvordan skal dere fastsette pris på disse?

## VEDLEGG 2: Intervju med Nordland Turselskap

*Intervjusubjekt: Ivar Sandland, eier og daglig leder.*

*Tidspunkt og sted: 03.02.09, hjemmekontoret til intervjusubjektet.*

### **Kan du starte med å fortelle litt generelt om bedriften?**

Vi er en tur- og aktivitetsbedrift som tilbyr naturopplevelser og aktiviteter for turister og bedrifter. Vi har holdt på i litt over 7 år, og det vil si at oppstarten var i 2001. Vi er to fast ansatte, i tillegg til at vi har flere deltidsguidere. Til sammen har vi mellom tre og fire årsverk. I dag tilbyr vi en stor bredde med produkter. Vi ønsker å være best på det vi leverer, og det føler jeg også at vi er.

### **Hvilken kompetanse besitter de ansatte?**

Selv har jeg friluftslivsbakgrunn og er flink til å gjennomføre ting, og har kunnskap om friluftsliv. Jeg har ingen økonomisk bakgrunn, altså ingen salgs- og markedsføringsbakgrunn, men jeg har selvfølgelig lært en del underveis. Hun andre som er fast ansatt, Lise Bye Solheim, har markeds- og salgsutdanning. I tillegg til dette er hun også guide, men hun er sterkest mot salg og markedsføring. Alle de andre guidene er turguidere som kan et eller annet om klatring, brevandring, hundekjøring og slike ting.

### **Hvordan har lønnsomheten vært? Har den utviklet seg?**

Driften har vært lønnsom helt fra starten. Allerede fra første året var den lønnsom. Det er fordi jeg startet veldig forsiktig, og jeg ikke hadde store investeringer for å komme i gang. Det var egentlig bare å begynne. Så driften har vært lønnsom.

### **Som vi har sagt så er vi interessert i hvordan dere utfører prissettingen deres. Sagt med andre ord; hvordan kommer dere frem til pris på produktene? Bruker dere mye tid på dette?**

For å være litt flåsete så er det sånn at vi bare tar en pris, så tester vi den ved å gjennomføre aktiviteten, for så å spørre kunden i ettertid om hva de synes om prisen i forhold til hva de nettopp har opplevd. Vi ser også på hva andre operatører gjør. For eksempel hva en Bretur koster på Vestlandet eller på New Zealand, det er også relevant. Et annet eksempel er hva en grottetur koster hos andre som holder på med det, eller hva et klatrekurs koster. Så har jeg av og til bedt noen kompiser om å få et tilbud om et komplisert opplegg fra en annen operatør,

som jeg ellers ikke ville fått. Så det blir stort sett litt sniking på andre. Vi har også lagt på litt på prisen år etter år, og sett om det har gjort at folk ikke har valgt å kjøpe produktene. Så det er så enkelt som å legge på litt år for år. Vi jobber ikke noe grundigere med priser enn det. Temaet er viktig og jeg er usikker på om prisene våre er riktige. Kanskje kunne vi tatt mer, eller kanskje er noen aktiviteter for dyre. Jeg har en følelse av at vi ligger litt under det vi kunne ha tatt for produktene.

**Har dere sett noen endringer i etterspørselen ettersom dere har lagt på litt på prisene?**

Det er jo noen som kommenterer at turene er dyre. Vi har for eksempel en guidet fjelltur som tar 10-12 timer, med innlagt klatring på et fjell som heter Stetinden. Det er et fjell folk ellers ikke ville klart å komme opp på. Der tok vi første året 1800 kroner, og vi fant ut at dette var alt for billig. Hvis jeg skulle engasjert en annen guide så ville vi hatt marginal lønnsomhet. Så satte vi prisen til 2500 kroner, og nå i fjor ble den 3000 kroner. Da kommenterer noen at det er litt dyrt, og lar nok derfor være å kjøpe turen. Men uansett tror jeg vi har truffet et greit prisnivå på den aktiviteten. Noen sier jo at prisen er grei, og at turen er verdt prisen. Da har vi fire personer på en tur, og en guide. Så prisen må være på det nivået, eller så tar vi ikke den turen. Så ja, når vi har lagt på prisene så ser vi at noen synes det kan være litt for dyrt. Det må vi bare leve med.

Vi har samtaler med kundene etter turen og spør om hvordan turen gikk. Da spør vi om kunden hadde en fin opplevelse, og om de syntes prisen var grei. Men det er sikkert litt feil å spørre om det rett etter en tur, for da har de nettopp hatt det veldig fint. Kontra når man kommer to uker før turen for å få en pris, for da vet man ikke hvordan turen faktisk er, eller hvor bra det faktisk er når man er på breen. Når de er på breen ser de jo at det er kanonbra og verdt hver en krone.

**Har dere segmentert kundegruppene deres, altså delt kundene i grupper?**

Vi har norske grupper, og så har vi selvfølgelig noen turister, både utenlandske og norske. Men der er ikke så mange dem, vi har egentlig flere private norske kunder, som egentlig ikke er turister. De er folk fra Bodø som vil på tur med oss.

**Har dere samme pris til alle kundene? Eller gir dere ulike priser til ulike typer kunder?**

La oss ta et eksempel. Brevandring på Svartisen koster i utgangspunktet 800 kroner per person, når det er en standardtur som ikke er så veldig krevende. Men hvis bare en person skal

ha en slik tur så må vi ha en minstepris, for vi må ha 4000 kroner for å gjøre en tur på Svartisen. Det har vi for å kunne lønne en guide. Så hvis det er få personer så har vi en minstepris. Kommer det en stor gruppe på 40 personer så kan vi alltid gå ned på prisen, men i utgangspunktet er prisen 800 kroner per person. Men om kunden er en operatør og spør om prisen for en stor gruppe, så går vi ofte litt ned på prisen. Det gjør vi ofte, men ikke i første omgang. Vi står på prisen, og så ser vi reaksjonen i forhold til den.

**Siden du sier dere har en minstepris, så virker det som dere tar hensyn til kostnadene når dere setter prisen?**

Ja, det har jeg på en måte lært etter hvert. Jeg ser jo hva det koster å ha en guide. Han eller hun skal jo ha kjøregodtgjørelse og timebetaling for opp til 12 timer, med en sats på 150-200 kroner timen, eller mer. Så jeg ser på en måte på hva turen koster for meg, pluss feriepenger og alt det der. Så ja, vi lager ganske gode kalkyler og da vet vi hva en tur koster. Så kostnadene som går til hver enkelt tur blir identifiserte.

**Hvordan er sammenhengen mellom variable og faste kostnader?**

Vi har en del faste kostnader i utstyr, telefon, data, support og programvare, men det er ikke mye. Så vi har egentlig ikke så store faste kostnader. Vi har jo ikke noe kontorleie, da jeg har kontor her hjemme.

**Du sier dere bruker kalkyler. Bruker dere noen spesielle metoder? Jeg vet ikke om bidrags- eller selvkostmetoden sier deg noe?**

Nei, det gjør det ikke. Men du kan få se modellen vi bruker. Vi har en mal for en kalkyle laget av regnskapsføreren vår, så legger vi inn tall der. Den fungerer bra den og er nyttig for oss, men har sikkert forbedringspotensial den og.

**Som du nevnte tidligere så ser dere på konkurrenter, hvem er deres konkurrenter i nærområdet?**

Ja, vi ser på konkurrentene for å lære. Ikke at det er noe fasit, men vi ser hva andre tar for produktene, og føler at det er lurt. Siden folk kan velge mellom brevandring og sea rafting så har vi en konkurrent i firmaet som tilbyr det. Men utenom det har vi vel ingen konkurrenter her i området som tilbyr det vi tilbyr, ikke i seriøs grad i alle fall. Eller, Svartisen har jo egne brieførere, så de har brevandring. Det finnes også et lite firma i Bodø som tilbyr klatring og rappelling på hobbybasis. Så har du Vestvatn Villmarkssenter, men de har jo et sted der de

tilbyr servering, litt aktiviteter, bålbrenning og overnatting. Så folk kan jo velge det. Men vi baker jo ofte Vestvatn inn i våre programmer, for vi er jo ikke bundet til et sted. Vi bruker heller alle mulige steder som vi vet om, og vi vet om veldig mange. Jeg synes det er vanskelig å svare på spørsmålet om konkurrenter, men jeg synes ikke vi har noen konkurrenter. Folk kan velge alternative ting, men jeg synes vi er ganske alene på akkurat de tingene vi tilbyr som aktivitetsbedrift. Men det er mange som lager et program hvor transport, overnatting, mat og aktivitet inngår som en pakke.

**Er det noen av dem som leier aktiviteter hos dere?**

Ja, de fleste leier av hverandre og vet om hverandre. Absolutt. Da benytter vi oss av en prisliste.

**Er dere fornøyd med hvor dere er i dag?**

Vi er fornøyd, men jeg ser at vi har et stort potensial som vi ikke har tatt ut på noen måte. Sånn i forhold til at vi kan få flere kunder. Vi har for så vidt mange nok produkter som vi selv tilbyr, men vi kan lage nye produkter i form av pakker hvor mange ting inngår. Der er jeg sikker på at det vil være mye gevinst å hente.

**Tror du at en mer riktig pris vil øke lønnsomheten?**

Ja, det tror jeg så absolutt. Vi har nok mye å gå på i forhold til pris. Så vi vil gjerne få gode innspill på det og lære mer om det. Jeg tror egentlig at vi er veldig lite bevisst på prisen på produktene, for vi tar bare fingeren i været og setter en pris til 800 kroner per person.

**Etter intervjuet fikk vi se modellen bedriften benyttet seg av for å lage kostnadskalkyle. Denne var en blanding mellom bidrags- og selvkostmetoden, og er beskrevet i kapittel 5.1.1.**



## **VEDLEGG 3: Intervju med Vestvatn Villmarkssenter AS**

*Intervjusubjekt: Tom Henriksen, daglig leder.*

*Tidspunkt og sted: 04.02.09, Handelshøgskolen i Bodø.*

### **Kan du starte med å fortelle litt generelt om bedriften?**

Som mange andre opplevelsesbedrifter er vi ganske få ansatte. Vi er tre stykker som holder på. Det er jeg og Helge Mathisen, som for øvrig har aksjemajoritet med 67 %. I tillegg har vi Frank Jakobsen som er ansatt på salg. Vi leier også inn noen guider og lignende. Til sammen utgjør det ca. 3,8 årsverk. Vi har en storkåte hvor 120 stykker kan spise samtidig, og så har vi overnatting for 112 personer i ulike småkåter. I storkåten kjøres alt fra festligheter til konferanser. Inne i småkåtene er det ingen strøm, og sengene er dekket med reinskinn. Det er også soveposer til samtlige. Det er et bål lokalisert i sentrum av kåtene som sørger for varme og lys. All matlaging foregår på bålet, og det gir det hele et villmarkspreget. Vi har også tre badestamper og vedfyrt finsk sauna. Alt er lokalisert i Vestvatn, hvor vi også har en alpinbakke. Bakken er 800 meter lang, og vi tenker på å utvide den til 1500 meter. Det blir mest sannsynlig også en ny stolheis. Vi er det eneste overnattingstilbudet på privatmarkedet i området. I tillegg holder vi på med mye aktiviteter. De varierer fra hundekjøring på vinteren til sommeraktiviteter med bruk av hest. Vi har også et eget opplegg vi kaller for Vestvatn games, som er en aktivitetsløype med 8 – 9 forskjellige øvelser. Vestvatn Games er ikke veldig krevende, men noe som alle kan gjennomføre. Da blir det litt konkurransepreget samtidig som alle har det veldig gøy. Øvelsene varierer fra økseasting til minifelt.

### **Vestvatn games er kanskje et tilbud dere retter spesielt mot bedriftsmarkedet som en gruppeaktivitet?**

Helt klart! Det er mye sånt vi holder på med.

### **Når startet dere bedriften, og har bedriften endret seg siden den gang?**

Vi åpnet 1. desember 2007, og er litt i overkant av ett år gamle. Selv om det er kort tid siden vi åpnet har driften endret seg radikalt. Når vi startet baserte vi oss mye på private familier og den typen gjester. Markedsplanen var at privatpersoner skulle stå for 70 % av omsetningen. Det er radikalt endret i dag, hvor hovedtyngden ligger på bedriftsmarkedet. Prissettingen har også endret seg fra vi startet opp. Vi har hatt en strategisk plan i forhold til det. I utgangspunktet var vi usikker på hvordan næringslivet, det offentlige og det private ville ta

imot produktene vi tilbyr. Men etter hvert har vi fått tilbakemelding på konseptet, noe som gjorde at vi radikalt endret måten vi markedsførte oss på. Vi ansatte blant annet en egen selger som kun jobber mot bedriftsmarkedet. I dag er 95 % av omsetningen fra næringslivet og 5 % fra det private marked.

**Det virker som dere setter forskjellig pris for bedriftsmarkedet og det private markedet?**

Ja, det gjør vi. Vi segmenterer veldig på det. Vi skreddersyr også pakkene til bedriftene for hver gang. Det skilles veldig mellom en familie som kommer over og skal være her en helg, og en bedrift som gjerne skal ha kurs og konferanser. Vi går ikke bevisst ut og henter informasjon om de ulike bedriftskundene, men vi gjennomfører en del kundebesøk hvor vi presenterer produktene våre gjennom brosjyrer og lignende. I forhold til privatkunder stikker vi bare fingeren i været og gjetter når vi fastsetter pris, men vi har sagt at familier skal kunne bo hos oss og benytte bakken samtidig. For privatkundene ligger nok prisen en tredjedel under det den kunne ha vært. Det er likevel bedre for oss å leie ut en kåte til familier ved siden av de som allerede er utleid til bedrifter, og la de føle at de har fått en opplevelse og hatt det bra.

**Hvilken kompetansebakgrunn har dere i Vestvatn villmarkssenter? Har dere noen teoretisk bakgrunn som dere kan dra nytte av når dere fastsetter pris?**

Jeg har en blant annet en bakgrunn som daglig leder i Skagen Hotel, men vi har ingen teoretisk bakgrunn knyttet akkurat til prissetting. Det har vært den del av utfordringen. I den bransjen vi arbeider innenfor, altså opplevelsesnæringen i Bodø, er det ikke en jevn etterspørsel. En uke har du ingenting å gjøre, og i den neste har du seks arrangement. Det er det som gjør det så problematisk å fastsette pris på opplevelsene. Vi ser på prissetting som veldig viktig, men det er som sagt veldig utfordrende. Du kan ikke bruke de samme systemer og verktøy som et hotell og en restaurant som har en jevn etterspørsel. Du må bruke budsjett og verktøy som ser på året som en helhet når du skal prissette produktene. Det er en helt annen måte å tenke på. Du må tenke mye mer helhetlig over en lengre periode. Samtidig så prøver vi å holde samme pris over hele året, selv om det kan friste å ta en høyere pris i høgsesongen. Men gjør man det kan man fort bli sett på som en lite profesjonell aktør i markedet.

**Du har nevnt etterspørselsvingninger som en utfordring. Er det noen andre faktorer dere ser på som relevante når dere fastsetter pris?**

Vi har løpende kostnader som de aller fleste, og de blir jo beregnet inn i prissettingen. Det blir da ut i fra budsjettene vi fastsetter pris. Vi jobber egentlig mest med bakgrunn i budsjettene. Vi har møter hver måned og da går vi gjennom budsjettene og regnskapene. Da spør vi oss hva vi traff på og hva vi bommet på. Det er viktig for oss å alltid ha muligheten til å endre oss raskt der det trengs. Vi har kalkyler vi bruker på både mat, drikkevarer og lignende. Vi har også en del innleide tjenester vi fakturerer gjennom oss til kunden. De benytter vi også kalkyler på. Det kan være alt fra hundekjøring til båter og transport. Vi prøver å være tøff nok til å kjøre et påslag, utover det for eksempel hundekjørerne skal ha, fordi vi tar på oss den risikoen det er å betale disse tjenesteyterne på forhånd. Vi benytter oss av bidragsmetoden når vi lager våre kalkyler.

**Som du sa tidligere har dere endret segmentfokus radikalt siden bedriften startet i 2007. Har det vært en endring i prisene siden oppstart?**

Det har det vært, helt klart! Vi startet som sagt opp med fokus på privatmarkedet, og det markedet er ikke så betalingsvillig som næringslivet. Nå henter vi ut en pris som er tre ganger høyere enn det vi hadde tenkt i utgangspunktet. En annen grunn til at det har endret seg er at når vi gikk inn i markedet var vi helt ny. En inngangsstrategi er å være lav på pris, og underby konkurrentene for å få kunder. Det er en strategi vi valgte i begynnelsen, men vi fant fort ut, etter tre til fire måneder, at vi fint kunne ligge på samme høyde som våre konkurrenter. Vi har ikke merket en etterspørselsendring etter at vi økte prisen, så det er ikke noe vi har særlig fokus på. Det har vært full fart hele tiden. Vi hadde et budsjett på 60 arrangementer i 2008, og endte til slutt på 170. Så du kan si vi bommet litt på budsjettet. Det har vært en jevn og sterk etterspørsel helt siden oppstart.

**Hvem ser dere på som deres konkurrenter for øyeblikket?**

Det er særlig Tuvsjyen, Landego fyr og Sulitjelma hotell. Det er de reneste konkurrentene våre. Men det er klart at alle hotellene i Bodø kan defineres som konkurrenter ettersom de tilbyr overnatting, kurs, konferanse og mat. Men i forhold til dem vil jeg si at vi har et fortrinn i omgivelsene våre. I forhold til pris tror jeg alle ser på alle for øyeblikket. Vi har ikke tilgang til hverandres prisstrategier, men jeg tror nok alle har en oversikt over hva de andre tar. Det er ikke så mange aktører i markedet, noe som gjør at vi klarer å følge med uten at det krever for mye innsats. Men vi setter prisene på egenhånd. Et eksempel er januar måned, som normalt

sett er en veldig rolig måned. Når bedrifter ringer oss for å få et tilbud, er vi klar over at konkurrentene våre kan finne på å sette ned prisen for å få aktivitet i den måneden. Men vi velger å følge det konseptet vi har, og ønsker ikke å gå inn i noen priskrig. Det er altså ikke snakk om noen prisdiskriminering på den måten.

### **Får dere tilbakemelding fra kundene?**

Vi snakker mye med kundene våre. Vi har egne skjema som vi benytter for å få tilbakemelding. Det gjøres enten ved besøk til kundene i etterkant, eller på telefon. På den måten får vi et inntrykk av hvordan oppholdet deres har vært. I det skjemaet spør vi ikke direkte om pris, men det hadde kanskje vært lurt å gjøre det. Når vi har hatt kunder fra østlandsområdet har de lurt på hvordan i all verden det pakketilbudet vi gav dem kunne koste så lite. For den opplevelsen vi gir dem i løpet av to dager koster ikke mer enn å bo på et hotell i Oslo et døgn. Så det kan virke som vi har veldig fornøyde kunder prismessig. Men det er klart, på Østlandet er de vant med et helt annet prisnivå enn her oppe. Det er viktig for oss å snakke med kundene for å høre hva de synes om prisen. Får vi et avslag på et tilbud spør vi alltid om hva som var årsaken og om det var prisen. Men vi har aldri fått høre noe negativt om prissettingen vår eller at produktene er priset for høyt.

### **Betaler kundene på forhånd eller etter at opplevelsen er ferdig?**

De betaler etterskuddsvis. Men det er noe vi kanskje skal gjøre noe med. Vi vurderer å fakturere 50 % av beløpet på forskudd. Men det er ikke vanlig her i Nordland. Enkelte har begynt, spesielt ute i Lofoten. Deres tilbakemeldinger er at de blir sett på som mer seriøse aktører i markedet når de tar betaling på den måten. I tillegg vil man ved en slik fakturering slippe unna en del likviditetsproblemer. Det er derfor noe vi ser på som en mulighet. I hvert fall nå som finanskrisen har slått inn. Vi har fått en del avbestillinger av for eksempel bilfirmaer.

### **Har dere mye internasjonale kunder?**

Nei, stort sett ikke. I forhold til markedsføringsdelen er 99 % av innsatsen i Salten regionen. Vi ser et ubrukt potensial der. Nå har vi så vidt begynt å se på sommeren. Vi har fått veldig gode tilbakemeldinger fra turoperatører som selger inn typiske bussturer og lignende til internasjonale turister. Det virker spennende. Så den delen der vil nok komme om et år eller to. Men det er ikke noe vi fokuserer så veldig mye på akkurat nå.

**Hvordan ser du for deg tiden fremover for Vestvatn Villmarkssenter AS?**

Vi skal bygge ut lengden på bakken i alpinanlegget og introdusere en stolheis. Vi har som mål å være levende, det vil si at vi ønsker å utvikle oss hele tiden. Det er nødvendig for å få de samme kundene til å komme igjen. Hvis vi hele tiden skal ut å søke etter nye kunder blir det tungt. Mesterparten av kundene våre har tilhørighet i Bodø området, og det er primært de vi jobber mot. Vi skal utvikle oss både i forhold til nye aktiviteter og opplevelser. Det inkluderer også matbiten. I fremtiden kan det føre til flere ansatte.

**Er dere fornøyd med de prisene dere har i dag, eller føler dere det ligger et utviklingspotensial på området?**

Vi ønsker å få enda mer ut prissettingen. Samtidig vet vi også at det jobbes ganske sterkt blant våre konkurrenter for å få høyere priser. Vi vil nok være blant dem som bidrar til at prisene skal opp i markedet.

**Ser du en sammenheng mellom ønsket utvikling og bedre metoder for prissetting?**

Uten tvil. Prissetting er helt klart viktig. Setter du for lav pris får du ikke inn kapital til å utvikle deg, og har du for høy pris får du ikke noen kunder. Jeg ser absolutt et forbedringspotensial for våre prissettingsmetoder. Hvis man kunne kommet opp med en metode for korrekt prissetting for opplevelser hadde det vært suverent. Det fokuset som rettes mot det området innenfor forskningen er veldig spennende. Det er vanskelig å ta en tilstrekkelig høy pris for den opplevelsen man føler at man leverer. Vi er en liten bedrift og det er vanskelig å våge å ta en tilstrekkelig høy pris. Men samtidig kan pris også fungere som en kvalitetsindikator. Det kan virke som vi tar en for lav pris i dag i forhold til den tilbakemeldingen vi får fra kundene. Bodø har vært utsatt for en priskrig blant hotellene de siste 7-8 årene som har vært særdeles uheldig for næringen. Prisnivået på opplevelser ligger mye lavere enn det gjør i byer som Tromsø, Alta og Kirkenes.

## **VEDLEGG 4: Intervju med Skagen Opplevelser**

*Intervjusubjekt: Arnfinn Karlsen, daglig leder Skagen Hotel.*

*Tidspunkt og sted: 05.02.09, Skagen Hotel, Bodø.*

### **Kan du starte med å fortelle litt generelt om Skagen Hotel og Skagen Opplevelser?**

Vi har et eierfirma som heter Skagen Hotel Eiendom som eier Skagen Hotel og Sulitjelma Hotell. Landego Fyr er en avdeling som tilhører Skagen Hotel, og vi driver også med utleie av lavvoer og arrangementer. For å knytte alt dette sammen til et navn, har vi valgt Skagen Opplevelser, som er markedsføringsnavnet vi benytter oss av.

### **Når ble Skagen Opplevelser etablert?**

Skagen Opplevelser ble etablert for tre til fire år siden.

### **Hva er målet med å knytte de ulike delene sammen i form av Skagen Opplevelser?**

Målet med dette er at vi skal kunne tilby opplevelser gjennom en dialog med kunden hvor vi finner ut hva kunden vil ha. Vi går ikke ut med et ferdig konsept, da vi heller har en løpende dialog, der vi bruker gode spørsmål for å finne ut av hva kunden vil ha. I og med at vi har så forskjellige ting som et helt standard hotell i byen, et hotell på fjellet med spa, Landego Fyr som ligger på Landego, og lavvoene, så kan vi nesten alltid tilby noe som kunden vil, vi må bare få vite hva det er for noe.

### **Så det vil si at dere skreddersyr pakker til kundene? Og hvilke kunder er det snakk om?**

Ja, vi skreddersyr pakker til kundene. Kundene våre er bedrifter og vi har veldig lite privatpersoner som kunder. Det eneste er hvis det er snakk om runde dager. Da kan det være at privatpersoner tar seg råd til produktene våre. Men hovedsakelig priser vi slik at vi befinner oss på bedriftsmarkedet.

### **I forhold til de ansatte, er det slik at noen jobber bare med Skagen Opplevelser?**

Nei, det er også en del av konseptet, det at folk ikke skal være knyttet til en plass. I og med at både fyret og lavvoene er veldig sesongbetonet, så gjør de andre ting utenom sesongen. Det eneste er vel på fyret, hvor vi har en person som jobber fast.

**Hvilken kompetanse har de ansatte? Er det noen som har kompetanse innenfor økonomi, eller noe som kan knyttes mot prissetting?**

Selv har jeg utdanning fra hotellhøgskole, så jeg har en del utdanning innenfor markedsføring. Det er vel ingen som har formell utdanning på prissetting av arrangementer. Men i bedriften er styrelederen og flere av lederne veldig aktiv, og de har jobbet lenge med dette. De kjenner derfor markedet og kundene. På denne måten vet de godt hva kundene tåler av pris.

**Så det er mye erfaringsbasert?**

Ja, det er mye erfaringsbasert. Men så er det jo et forholdsvis enkelt regnestykke å finne ut hva produktet koster; hvor mye tid bruker vi og hva har vi tatt før. Ved et arrangement ved Landego fyr for eksempel; det koster å få folk ut dit, det koster å frakte mat ut dit, pluss at vi har lavvoene som må settes opp, og ting må fraktes dit de står.

**Så dere har noen form for kalkyler som dere bruker?**

Ja, vi har en formening om hva det koster. Selv om vi ikke har kalkulert det på kronen, så vet vi hva det koster.

**Så dere setter på en måte opp et lite regnestykke?**

Ja. Men det som er viktig er det at vi ikke selger arrangementer bare for å selge dem, vi er også interessert i å tjene penger på dem. Derfor har vi ganske faste priser. Du får jo selvfølgelig rabatt, men da skal du helst være en god kunde eller vi skal se en annen inntjening på det.

**Så litt om hvor mye dere fokusere på prissetting. Ser dere på det som et veldig viktig område, eller er det noe dere føler dere har kontroll på?**

I og med at vi har funnet ut hva det er verdt, gjennom mange år, så vet vi jo hvor vi bør ligge i pris. Det er viktig, men vi er ikke interesserte i å gå ned i pris, ettersom vi vet at produktene våre er verdt prisen. Også de som kjøper produktene våre synes det er verdt det. Så de prisene vi har er fornuftige i forhold til de som kjøper produktene våre.

**Har dere sett noe endring i etterspørsel i forhold til prisene dere har hatt?**

Prisen har nok gått opp, men vi kan ikke si at etterspørselen har gått ned. Det vi gjorde i 2008 kontra 2007 var at vi kjøpte færre arrangementer, men vi tjente mer penger fordi vi hadde

større arrangementer. Da ble det gjort en bedre jobb med innsalget. Vi var bedre kjent i markedet, som gjorde at vi kunne velge og vrake litt mer på hvem vi ville selge til.

**Så lønnsomheten har utviklet seg i positiv retning siden dere startet med Skagen**

**Opplevelser?**

Ja, det har den.

**Sånn i forhold til produktene deres, har dere mest faste kostnader eller har dere mest variable kostnader?**

Fyret og lavvoene er ganske forskjellige i så måte. Vi har jo forholdsvis mye faste kostnader på begge deler. De variable kostnadene går på lønn. Vi eier jo lavvoene, så kostnadene der er jo avskrivningene. Lavvoene tas opp og ned, og blir på denne måten ødelagt, så det er jo litt kostnader i forhold til vedlikehold også.

**Så det er ikke noe dere tar spesielt hensyn til når dere skal bestemme hvor mange grupper dere skal ha hvert år?**

Nei, det går heller på størrelse på gruppene.

**Så litt om konkurrenter. Føler dere at dere har mange konkurrenter i Bodø?**

Jeg vil ikke si at vi har så mange konkurrenter i Bodø. Men konseptet vårt er så spesielt at vi konkurrerer med andre destinasjoner. Fyret er jo et fyr, og det er jo ikke andre fyr i Bodø, men vi har jo konkurrenter på andre plasser i Norge. Om en bedrift bestemmer seg for å benytte seg av et arrangement, så kan de reise til Bodø eller for eksempel Stavanger. Det er på en måte det samme for bedriften hvor den drar. Så der konkurrerer vi på et helt annet nivå enn Bodø. Vårt salgsargument er at vi fikser alt. Om folk ringer og vil ha noe, så har vi et eller annet å tilby dem. Vi ordner med transport og vi ordner med båt, rafting, fiske, altså det folk vil ha. Vi ordner alt, og vi betaler det, og viderefakturerer. Da slipper gjesten å ta kontakte raftingfirmaet og bussfirmaet selv, siden vi tilbyr en pakkeløsning for dem. Det tror jeg gjør at kundene våre opplever det som enklere å bestille hos oss enn å gjøre det selv, for alt blir bare ordnet for dem.

**Du nevner at dere har noen konkurrenter i Norge, ser dere på hvordan de setter prisen?**

Ja, det er jo veldig greit å vite hva de gjør. Spesielt ved sesongskifte, da ser vi hvilken prisutvikling de legger seg på.



**Så det er bare noe dere bruker for å få en løst oversikt over prisen i markedet?**

Ja, det er ikke noe vi bruker for å bestemme at vi må sette opp prisen. Det handler mer om at vi føler oss komfortable med den prisen vi tar.

**Hvordan skaffes denne informasjonen?**

Det er så enkelt som at vi kan bruke nettsidene deres for å se hva de tar for produktene. Vi gjør det enklest mulig. Og så er det jo mange man kan være såpass ærlig med at man bare ringer og prater om løst og fast.

**Litt over til kunder. Du sier at dere har nesten bare bedriftskunder. Segmenterer dere disse? Eller ser dere på alle disse som ei gruppe?**

Vi har ingen segmentering av kundene. Det vi gjør er å segmentere de som bruker aktivitetene våre, og de som ikke gjør det, i og med at vi har andre ting enn aktiviteter.

**Har dere kanskje litt lavere priser for de som tar en totalpakke da?**

Nei, i utgangspunktet ikke. Men som nevnt tidligere kan gode kunder over tid få lavere priser. For eksempel de som har en kursserie som går over flere uker, og vil ha et arrangement. Selvfølgelig vil de få en gunstigere pris. Eller om man ser et potensial i en kunde til andre ting, ved at man har et arrangement, og man kan få en hotellavtale eller en kursserie i tillegg. Da kan det være enklere å gi lavere priser. Det går litt på individuell vurdering.

**Du nevnte at dere vet at kundene er fornøyde og at du vet hva de er villige til å betale.****Har dere noen måte å måle dette på?**

Vi følger de opp i etterkant, og synes vi har god kontakt med kunden både før og etter arrangement. De tilbakemeldingene vi får under arrangementet og etterpå er de vi bruker. Det går som oftest i form av en dialog. Men det kommer selvfølgelig litt an på størrelsen på arrangementet. Har man et kurs her så kan den som ringer bedriften for å få vurdering ha et skjema som fylles ut, bare for å ha det dokumentert.

**Et viktig begrep i forhold til opplevelser er oppnådd kundeverdi. Tenker dere noe på det?**

Det med forventninger til en høy pris er viktig. Når du betaler mye er forventningene høye. Men leverer vi mer enn det igjen, noe som er veldig vanskelig å måle, så er det bra. Vi mener vi leverer litt mer enn det kunden betaler. Og det er de tilbakemeldingene vi får; selv om vi er

dyrt priset, så leverer vi mer. De føler de får mer igjen. Dette gjør at de kommer tilbake, og prater til andre om det, noe som er den aller viktigste markedsføringen vi har.

**La oss snakke litt om tiden fremover. Er dere fornøyde med dagens tilstand, eller skal dere få flere produkter i fremtiden?**

Ja, det skal vi. Men det er ikke noe vi vil avsløre nå, men det blir veldig bra.

**Vil dere benytte samme tankegang på prissetting i forhold til de produktene?**

Ja, det vil vi. Det er en tankegang som er godt innarbeidet. Men det er klart, i begynnelsen med nye ting så vet man ikke. Da må man ut å lete litt og se. Prøve- og feilemetoden er også bra i begynnelsen.

**Så dere er ikke ute etter nye måter å fastsette pris på?**

Nei, det er vi ikke. Så lenge vi får dekt kostnadene. Det viktigste med å introdusere nye produkter er å gjøre disse kjent, og å ikke tape så veldig mye penger på dem. Så lenge man får dekt kostnadene, så er man på en måte kommet langt i en introduksjonsfase.

## VEDLEGG 5: Intervju med Norsk Luftfartsmuseum

*Intervjusubjekter: Elisabeth Langeland (EL), markedssjef og Åse Strand (ÅS), administrasjonssjef.*

*Tidspunkt og sted: 12.02.09, Norsk Luftfartsmuseum, Bodø.*

### **Kan dere først starte med å fortelle litt generelt om bedriften?**

EL: Norsk Luftfartsmuseum ble åpnet i 1994, men var da ikke et nasjonalt museum. Det ble først omdannet til et nasjonalt museum i 1998. Vi er det eneste nasjonale flymuseet i hele Norge. I tillegg er det to andre flymuseer og flysamlinger. Av produkter tilbyr vi litt forskjellig. For det første har vi ordinær drift av museum. Museet er åpent hele året og høgsesongen er i juni, juli og august. Juli er den best besøkte måneden i året. Vi har en del utlendinger, men det er overvekt av norske turister og det er veldig mye barnefamilier på sommeren. Resten av året handler driften mye om skoleklasser, barnehager og de aktivitetene vi tilbyr. Vi har filmkvelder, foredragskvelder, familiesøndager og et stort arrangement før jul hvert år som heter "Åpen dag". Arrangementet har gratis inngang og inneholder masse aktiviteter. I tillegg er det et stort arrangement i juni som heter "Luftsportens dag". Det blir holdt i samarbeid med alle luftsportsklubbene i Bodø, og er et utendørsarrangement. Videre har vi en kafé, som vi driver selv med egne ansatte. Det har vi gjort i snart 10 år. I kafeen har vi vanlig kafédrift og selskapsdrift som julebord, bedriftsselskap, konfirmasjoner, brylluper og begravelse. Vi har også simulatorer og en suvenirbutikk vi tilbyr kundene våre å benytte seg av. I tillegg har vi også omvisninger for grupper. Det har vi både på dag- og kveldstid hele uken.

ÅS: Vi bruker også kafeen til kurs og konferanser for bedrifter. Da leier ut vårt auditorium til konferanser og bruker kafeen til servering.

### **Hvor mange faste ansatte har dere?**

ÅS: Vi er vel rundt 25 fast ansatte. Ikke alle disse er i full stilling. I fjor produserte vi totalt 30 årsverk. Det inkluderer både museet og den mer kommersielle sektoren.

**Er det noen ansatte som har en økonomisk bakgrunn, og da tenker vi særlig på kompetanse innenfor prissetting?**

ÅS: Det er flere som har økonomisk bakgrunn fra høyskole. Det er imidlertid ingen som har prissetting som spesialiseringsfelt, eller som har jobbet systematisk med det her hos oss. Prisingen vår går litt mer på magesfølelse, kjennskap til markedet og andre faktorer. Noe veldig gjennomførte kalkyler på prissetting har vi ikke. I forhold til prising har vi nok tatt hensyn til det grunnlaget som ble lagt ved oppstart i 1994 og jobbet videre med det.

**I hvor stor grad fokuserer dere på prissetting?**

ÅS: Vi fokuserer ikke i så veldig stor grad på prissetting i forhold til andre elementer ved driften. Vi har temaet oppe en gang i året og diskuterer om vi bør gjøre noe med prisene våre. Da er vi flere fra bedriften som kommer sammen.

**Er det noen forskjellig lønnsomhetsgrad på de ulike produktene dere leverer?**

ÅS: Konferanseaktiviteten vår, med utleie av auditorium og serveringsdelen er vel den aktiviteten som isolert sett er mest lønnsom. Bortsett fra det totale billettsalget i seg selv. Det er også klart at konferanseaktiviteten gir litt ekstra til kafeen vår. Men totalt sett er driften av museet ikke lønnsomt. Det går rundt, men det er ikke noen gullgruve. Vi har et stort anlegg å drifte, så det er mye kostnader involvert.

**Dere er jo et nasjonalt museum for luftfart. Har dere noen retningslinjer fra nasjonalt hold som dere må forholde dere til ved prisingen av produktene deres?**

ÅS: Nei, det har vi ikke. Akkurat i forhold til prissettingen står vi helt fritt. Men vi får noe statsstøtte til drift av museet og har pålegg om å ha best mulig egeninntekter i tillegg til det. Tanken er at vi skal kunne selvfinansiere andre sider av driften. Blant annet dette med hushold.

**Har dere sett en lønnsomhetsutvikling siden oppstart i 1994?**

ÅS: Nei, det ligger omtrent på det jevne. Vi gjør jo hele tiden små justeringer i forhold til pris, men disse følger i grunn bare det generelle prisnivået. Vi prøver å holde oss innenfor det vi anser for å være rimelig.

**Tar dere mye hensyn til konkurrenter når dere setter pris?**

EL: I forhold til prissettingen diskuterer vi litt med de andre nasjonale museer, og vi sammenligner oss med alle de største museene i Norge. Slik at vi til enhver tid er sikre på at vi ikke er for langt over eller for langt under det prisen bør være.

ÅS: Vi mener dette ikke kommer inn under ulovlig prissamarbeid. Det må være lov å sammenligne seg med andre. Det er ikke slik at vi kontakter dem og sier at i år tar vi alle 90 kroner. Vi hører hva de priser produktene sine til og tar en vurdering på det. Om de signaliserer at de tar en høyere pris, så er det ikke slik at vi nødvendigvis vil gjøre det samme. Det fungerer derimot som et innspill som vi tar med videre i vurderingen av vår pris. Vi ser imidlertid hovedsaklig på vårt primærmarked og hva det tåler av pris. Primærmarkedet vårt er Bodø og tilhørende nærområder. Vi har for eksempel ikke turt å bryte den magiske 100 kroners grensa for en voksenbillett på inngang. Enkelte opererer jo med høy- og lavsesongpriser også. Det har vi snakket om, men vi har ikke hengt oss på den bølgen enda.

EL: Vi er også med i en nettverksgruppe som består av andre opplevelsesbedrifter og museum, og der diskuterer vi også blant annet prissetting. Det er forskjeller på prissetting internt i gruppen. De andre opplevelsesbedriftene tar seg stort sett bedre betalt enn museum. Nettverksgruppen heter Arktisk Opplevelse og ligger under NHO Reiseliv Nord-Norge.

**Ser dere på aktørene dere diskuterer med som samarbeidspartnere eller konkurrenter?**

EL: Begge deler i grunn. De ligger ikke her i Bodø, så på den måten er representert de ikke et problem. I Bodø har du bare et stort museum og det er oss. Du har også et lite museum som heter Salten Museum. Vi ser at de gradvis begynner å tilby aktiviteter, men vi har holdt på med aktiviteter i så mange år, at per dags dato er de ikke en konkurrent. De er mer en samarbeidspartner for oss.

**Har dere en plan for hvordan diskusjonen med samarbeidspartnerne deres skal foregå?****Da tenker vi særlig på det med prisdrøfting?**

ÅS: Prisen drøftes jevnlig hvert år innenfor nettverksgruppen. Vi møtes et par ganger i året og da er blant annet det med prissetting, inntjening og gjennomsnittspris et tema. Utfordringene er nemlig veldig like for mange av bedriftene som er medlemmer.

**Dere nevnte at dere har privatkunder og bedriftskunder. Har dere forskjellig pris på disse?**

EL: Vi har egne rabattbilletter for barnefamilier. De blir her stort sett hele dagen, og mange kommer igjen på familieaktivitetene gang etter gang. Barnefamiliene legger ofte igjen en god del penger både i kafeen og på simulatoren. Vi har god inntjening på dem selv om de har billigere inngang.

ÅS: Bedriftskundene er jo gjerne ute etter konferanser og lignende. Det blir da en helt annen pris. Den er naturlig nok høyere. For bedriftene har vi en pakkepris som inkluderer både leie av lokale og servering. Inkludert i pakken er tilgang til våre utstillinger. I tillegg har vi en del selskapsaktiviteter for bedrifter hvor de skal ha en pakke med både middag og omvisning.

EL: Vi ser at bedriftene er villige til å betale mer. Men det blir et todelt regnestykke. I kafeen er det fastlagte priser på servering, men skal de inn i utstillingen kommer leie av lokale i tillegg. Da legger vi det som et påslag på prisen. Det krever mye å gjøre klart for en middag inne i utstillingslokalet, og det blir den del arbeidstimer som et resultat av det. I tillegg er det ekstra vasking og ekstra strøm. Vi må prise slik at vi sitter igjen med litt penger. Problemet vi har hatt er når bedriftene bestiller hos oss gjennom turoperatører i byen som gjør egne påslag på prisen, og samtidig presser vår pris ned. Da har prisen bedriftene må betale blitt for høy, og betalingen vi har mottatt for lav, noe som har gjort at vi har tapt penger. Vi har derfor valgt å ikke la oss presse på pris av operatørene. Blir tilbudet for lavt takker vi bare nei. Men når bedriftene bestiller direkte gjennom oss har det ikke vært noen problemer knyttet til pris.

ÅS: Vi setter opp kalkyler for å beregne lønnsomheten av aktivitetene vi tar på oss. Tidligere har vi nesten alltid forhåndsberegnet færre arbeidstimer enn det vi faktisk brukte. På den måten er det et forbedringspotensial i de kalkylene, selv om vi nå er blitt mye flinkere til å se hva aktivitetene faktisk vil koste oss. Vi bruker ikke selvkost- eller bidragsmetoden. Det er mer en generell kalkyle med kostnader og et påslag på disse. Vi har som tidligere nevnt mange kostnader knyttet til driften og prisene må dekke disse.

**Gjør dere noen undersøkelser for å finne ut hva kundene synes om prisen?**

ÅS: I forhold til kundene har vi ikke gjort noen undersøkelser hvor vi har gått ut og spurt om de synes at det de må betale er for mye eller for lite. Men vi har fått veldig få kommentarer på at produktene våre koster for mye. Du betaler kun 90 kroner som voksen for å komme inn på

museet, og du kan da tilbringe hele dagen her hvis du vil. I noen år har vi imidlertid kjørt noen interne undersøkelser her på museet på kundetilfredshet. Men det er i hvert fall to år siden nå. Undersøkelsene har vært spørreskjema som guidene har delt ut og vi har fått bare positive tilbakemeldinger. Det virker som kundene ikke tror at det er så bra når de kommer hit, og så blir de veldig overrasket over hvor bra det faktisk er. Vi har imidlertid ikke hatt noe spørsmål om hva kundene synes om prisen. Det burde vi kanskje ha hatt. Det har ikke vært kjørt noen større undersøkelse i Bodø på noen år.

**Kommer de internasjonale kundene deres i grupper, eller som en del av pakketurer?**

EL: Det er stort sett bare individuelle gjester som kommer innom. De kommer spesielt i høgsesongen. Vi har også lagt vår markedsføring mot grupper fra utlandet på is. De kommer stort sett til Bodø på ettermiddagen og skal ut til Lofoten på morgenen. Det har vist seg at kostnaden for å nå bussgrupper gjennom turoperatører har vært høyere enn inntjeningen fra dem på sommeren. Når det gjelder markedsføringen mot utlandet samarbeider vi med andre organisasjoner som Nordland Reiseliv. Det blir for vanskelig og kostnadskrevende å nå ut alene.

**Ser dere på prisen som viktig for å nå bedriften sine finansielle mål?**

ÅS: For å holde omsetningen på et høyt nok nivå er naturlig nok prissetting viktig. Samtidig er det kostnadene som er viktigst for en bedrift som oss. Det er fordi vi har så store kostnader knyttet til vår drift at de er den største faktoren for å nå våre finansielle mål. Å klare å holde et godt grep på kostnadene og få dem ned er ganske viktig. Vi har store faste kostnader og de kan være vanskelige å håndtere med bakgrunn i sesongsvingningene som vi har. Vi må ta inn det vi taper ellers i året i løpet av høgsesongen. Det er kritisk for oss å få inn tilstrekkelige inntekter i løpet av høgsesongen. Samtidig hjelper kurs og konferansevirksomheten mot bedriftsmarkedet med å holde ting gående i lavsesongen. På sommeren er det lite av den typen virksomhet.

**Er dere interessert i nye måter å fastsette pris på?**

EL: I utgangspunktet har vi fokusert på produktutvikling, og da spesielt mot bedriftsmarkedet. Det ligger et enormt inntjeningspotensial i å finne nye attraktive produktpakker å tilby bedriftene, ettersom at Bodø er en kurs og konferanse by. Vi prioriterer derfor produktutvikling for å øke vår inntjening. I den forbindelse er det naturlig at vi kommer inn på prissettingen av disse.

**Ser dere et forbedringspotensial i driften?**

EL: Ja, det gjør vi. Vi kunne gjerne hatt flere konferanser og bedriftsgrupper. Som nevnt tidligere er det den delen som er mest lønnsom for oss.

ÅS: Når det gjelder privatmarkedet i Bodø tror jeg ikke vi har så mye påvirkningskraft på markedet ettersom vi allerede er markant til stede i alle markedsføringskanaler. Når det gjelder turister i høgsesongen, avhenger det veldig av været, og ikke noe vi kan styre selv.

EL: Vi har nå gått inn i et cruiseprosjekt i Bodø som vi kan gi veldig mye besøkende turister på sikt. Mange besøkende vil gi mye billettinntekter til oss, så vi håper det prosjektet kan lykkes.



## **VEDLEGG 6: Intervju med Tuvsjen AS**

*Intervjusubjekt: Elisabeth Lund Johnston, eier og daglig leder.*

*Tidspunkt og sted: 16.02.09, Tuvjsyen.*

### **Kan du starte med å fortelle litt generelt om bedriften?**

Vi laget en forretningsplan og kom i gang i 2003. Da hadde vi en visjon som var todelt. Kortsiktig ville vi få i gang aktiviteter som Saltstraumen trengte og som raskt kunne la seg etablere. Det gikk på ting som manglet i området, som guidet fisketur og dykkerfasiliteter. Den langsiktige planen var å bygge opp noe som gikk på den lokale kulturen, for å gjøre den levende. Derfor har steinalderprosjektet vokst frem over de siste årene, og det er nå en veldig sterk aktør i markedet. Dette fordi det er unikt og det er veldig spisset på kompetanse i praktisk steinalder levemåte og fantastisk mat. Det er oss i et nøtteskall.

### **Hvor mange ansatte er dere i bedriften, og hvilken kompetanse har disse?**

Vi har fire årsverk. Tre av disse er fulltidsansatte, mens det siste er spredt ut på forskjellige deltidstillinger. Selv har jeg utdanning innenfor foretaksøkonomi og salg. De to andre har kompetanse innefor matlaging og historisk tilberedning av mat, i tillegg til reiselivskompetanse. Det er altså ingen som har spesiell kompetanse innenfor prissetting.

### **Hvordan har lønnsomheten vært siden dere startet i 2003?**

De første årene var det sterk vekst. Vi hadde en gjennomsnittlig vekst på 30 %. Det første året var veksten på over 100 %. Så lå vi på rundt 30 %, før veksten bremses litt slutten av fjoråret, på grunn av finanskrisen som slo til. Så vi landet vel på rundt 17 % vekst i fjor, men dette er også veldig bra. I år forventer vi ingen vekst i det hele tatt. Vi vil være fornøyde om vi oppnår samme tall som i 2008. Sånn er det bare med dagens marked i finanskriseperioden.

### **Hvordan har prisutviklingen vært siden oppstart?**

Det har vært økende mulighet for å ta ut høyere pris etter hvert som vi har spesialisert oss. Jo mer eksklusiv vi har blitt, jo høyere pris har vi kunnet ta. Vi har sikkert tre eller firedoblet prisene etter hvert som vi har blitt kjent i markedet som en bedrift som leverer kvalitet.

**I hvilken grad fokuserer dere på selve prissettingsprosessen?**

Vi har gått gjennom prosessen sammen med en bedriftsutvikler for å få med oss de viktigste elementene. Vi har en base med kostnader som sier hva kostprisen for alt er. Dette er kostnader som har med personal, materiell og anlegget å gjøre. Det er ganske vanskelig å få med seg alle detaljene. Vi legger så på en fortjeneste på disse kostnadene. Deretter må vi sammenligne dette med hva markedet er villig til å betale for en opplevelse. Det er et tak for hvor mye de er villige til å betale. Når det klaffer kan vi lage en opplevelse som passer til det markedet er villige til å betale. Kostnader og betalingsvillighet er de viktigste vektene på skålen i forhold til hvordan vi skal sette prisene våre.

**Er det andre faktorer dere tar hensyn til når prisen skal fastsettes?**

Det er vel hovedsakelig de to. Vi prøver å gjøre beskrivelsene av produktene slik at de tydeliggjør en merverdi, slik at vi kan prøve å ta en høyere pris for dem. Vi har også basert oss på å gi veldig mange alternative valg. Kundene kan skreddersy våre opplevelser og de kan være med på å lage sin egen opplevelse. Dermed er det lett for oss å tydeliggjøre hvordan kundene kan få sitt budsjett til å passe, for vi har ikke bare en pris. Det med å være fleksibel i forhold til kundens preferanser til innhold har også mye å si når det kommer til hvilken pris opplevelsen får.

**Du sier dere fokuserer på kostnadene. Er det noen spesiell metode dere benytter dere av da?**

Vi regner kostnader på innkjøp, personal og finansieringsutgiftene som vi har. Vi tar med de variable kostnadene knyttet til hvert produkt, pluss at vi fordeler de faste kostnadene på produktene. De faste kostnadene er absolutt høyest, for lønnskostnadene er store.

**Fokuserer dere på etterspørselen når dere fastsetter priser?**

Vi har vært dårlige til å fokusere på den. Årsaken er at vi har hatt en rivende utvikling der vi har hatt større etterspørsel enn hva vi har klart å levere, inntil finanskrisen slo til i fjor høst. Vi må nå justere oss i forhold til det og vi må ut å selge. Det har vi ikke trengt å gjøre før, for vi har hatt mye mer etterspørsel enn vi har klart å levere. Markedet er ikke normalt for tiden, så det er vanskelig å vite hvordan man skal angripe det. Betalingsvilligheten er heller ikke slik som den har vært i gode tider.

**Hvilke kunder har dere og segmenterer dere disse?**

Det skilles egentlig mellom de ulike sesongene. Vi har mye forretningskunder og de er hovedtyngden på vinter, vår og høst. På sommeren må vi for å overleve ha et tilbud til ferie- og fritidsmarkedet også. Kundene er altså delt inn i bedriftskunder og private kunder.

**Har dere mange internasjonale turister?**

Nesten halvparten av kundene våre er fra utlandet. Derfor merker vi finanskrisen ekstra mye.

**Har dere forskjellige priser til de ulike typer kunder dere har?**

Nei, vi har ikke det. Men vi ser at bedrifter er villige til å bruke mer penger ettersom de ofte kjøper en hel opplevelsespakke. I det private markedet er det flere sjangere av mennesker, fra de som bare ønsker en seng til de som ønsker en opplevelse på lik linje med forretningsfolk.

**Hvordan skaffer dere informasjon om kundenes betalingsvillighet?**

Vi har en viss kjennskap til hvordan den er, men vi differensierer ikke veldig mye for det kan lett bli gjennomsliktig. Men vi vet for eksempel at dersom det kommer folk fra overklassen i Russland så forventer de en høy pris, for ellers vil de ikke kjøpe. Nå er det ikke de vi ser mest av da, det er som oftest mellomklassen i Russland som kommer hit. Men der kan man faktisk fastsette pris på produktene på en helt annen måte enn hva man gjør til nordmenn. Så vi har det med i beregningene.

**Er dere bevisst på å hente tilbakemelding fra kundene etter de har vært her?**

Ja, det er vi. Vi har til nå ikke brukt noen form for skjema. Siden vi er en liten bedrift får vi et veldig nært forhold til kundene våre, og får derfor mest informasjon enten gjennom en telefonsamtale eller ved å sende en e-post direkte til dem for å spørre om de var fornøyde. Om jeg har merket meg noe under oppholdet deres som kunne vært bedre, så tar jeg det opp med dem, selv om de ikke nevner det.

**Spør dere om de er fornøyde med prisen?**

Nei, vi nevner aldri prisen. Vi fokuserer på opplevelsen.

**Har dere fått noen tilbakemelding på prisene da?**

I det siste har vi hørt at vi kan tape et tilbud på grunn av at vi ligger på høyere priser enn hva andre gjør. Men tidligere har det ikke vært så stort fokus på pris.

**”Enn hva andre gjør” sier du, hvem er konkurrentene deres? Er det noen i nærområdet?**

Konkurrentene er veldig vanskelige å definere, for vi deltar i et globalt marked. Om en kunde sitter i Oslo, så kan valget stå mellom alt fra Nord-Norge til sør i Spania. Jeg ser heller på aktørene i nærområdet som samarbeidspartnere, for sammen kan vi styrke budskapet om at her er det mange opplevelser som tilbys. Det er ingen bedrifter i nærheten som gjør noe som det vi har spesialisert oss på, og som utpeker seg som en konkurrent. Jeg synes det er viktig at Bodø-området har masse opplevelser, for da vil det være mange flere som kommer til området, og det vil være en større kake som alle kan ta fra. Vi konkurrerer for eksempel med spektakulære opplevelser på Island og Svalbard. Hvis det er prisen på reisen som bestemmer hva kunden skal velge mellom så kan de jo ende opp med hva som helst. De kan jo dra til Sahara for å ri på kameler istedenfor å dra hit.

**Ser dere på hvordan konkurrentene deres i andre land prissetter sine produkter?**

Ja, det er noe vi ser litt på. Og det må vi nok bli enda mer bevisst på, for vi gjør det litt for lite i dag. Informasjonen henter vi gjennom nettet. Hvis jeg for eksempel ser Islandsturer som har flotte brosjyrer som er lette å få tak i og lette å finne på nettet. De har en del av produktene som vi i området her kan sammenligne oss med. Så de ser jeg litt ekstra på.

**Om konkurrentene endrer sin pris, gjør dere noe i forhold til det?**

Vi har ikke fokusert så veldig på det, men det er noe som blir viktigere å se på nå. Spesielt i forhold til utenlandske turister som i mange tilfeller har mindre å rutte med grunnet finanskrisen. Men samtidig blir også kronen svakere, og da er det kanskje ikke så viktig allikevel. Jeg synes egentlig at det er vanskelig.

**Så valutakursen er en faktor dere ser på når prisen skal fastsettes?**

Ja, vi ser på hvordan kronen står i forhold til valutaene som kunden skal handle for. Der har vi faktisk gått inn og justert prisene. På noen av utenlandsmarkedene som ligger veldig dårlig an i forhold til kronen har vi ikke økt prisene. Det vanlige er at du har opp til 10 % økning på prisen fra år til år.

**Hvordan når dere ut til utenlandske kunder? Segmenterer dere gjennom mange forskjellige turoperatører?**

Markeder fra forskjellige deler av verden har en del kulturforskjeller og språkbarrierer som vi må ta hensyn til. For å kunne selge bedre så er mellomleddet fortsatt veldig viktig, selv om det er flere folk som henvender seg direkte enn før. Jo større språkbarrierene er, jo viktigere blir turoperatøren.

**Det virker som at dere er veldig internasjonalt bevisst?**

Ja. Jeg tror vi har knekt koden i forhold til det at jo fjernere kunden er, jo større er behovet for informasjon, og helst på deres eget språk. Det skaper mer trygghet når de skal kjøpe. Noen ganger vet de ikke engang hvilke type sko de skal ha på seg når de kommer til Nordland. Behovet for informasjon er stort og vi må tenke på en helt annen måte. Vi kan ikke bare gi fra oss prisen på en opplevelse. Vi må også fortelle dem om været, klimaforholdene, hva vi kan gi dem av bekledning, og lignende.

**Er dere fornøyd med dagens tilstand, eller ser du for deg at dere skal endre noe i fremtiden?**

Akkurat nå har vi en periode på et og et halvt år hvor vi må justere prisene i forhold til betalingsvilligheten som etter min oppfatning har gått ned i markedet. Det vi egentlig ønsker er å gå opp i pris, for vi har et veldig eksklusivt produkt i et eksklusivt område. Vi skal føle oss frem ved å være mye mer tydelig i markedsarbeidet vårt. Vi har ikke annonsert før, men det kommer vi til å gjøre. Vi kommer til å ta mye mer kontakt med nettverket vårt, bearbeide de på en annen måte, og lage noen lokkematpriser for å åpne kundenes øyer.

**Har dere planlagt noen nye produkter?**

Vi skal jobbe med innovasjon, som også blir viktig i den fasen som vi er inne i nå i det nærmeste et og et halvt året. Lansering av nye produkter kan faktisk være en av suksessfaktorene i en slik krisetid. Vi har akkurat startet på et stort innovasjonsprosjekt som skal gå over tre år. Da kommer det nye elementer til som skal hjelpe de som kommer hit, om det er bedrifter eller private, til å nyte området. Det kan for eksempel være å sykle opp på høye svaberg, for å få noen som ikke liker å fiske til å åpne øynene for området. Materiellet skal finnes her på plassen i løpet av året, slik at kundene våre kan gjøre det også. For å koble det til vår spisskompetanse på steinalder så er det for å få en moderne og miljøvennlig måte å komme seg til funnområdene på.

**Ser dere som prissetting av disse produktene som viktig?**

Prissetting vil være veldig viktig, ettersom vi skal investere i nytt utstyr. La oss si at vi må bytte ut utstyret etter tre år, da skal det ha betalt seg selv ned og vi skal ha hatt en fortjeneste på den investeringen. Vi holder på å regne på det nå om dagen, og har ennå ikke funnet hva prisen må være for at det skal bli lønnsomt for oss å kjøpe inn utstyret.

**Er dere fornøyd med dagens metoder for prisfastsettelse?**

Det er et område som vi kanskje kan for lite om. Men vi syntes det var veldig greit når vi jobbet med det sammen med en bedriftsrådgiver, og på en måte fikk fokus på alle elementer. Vi er absolutt åpen for å lære mer, helt klart. Vi har bare jobbet med det i en dag, og det er kanskje alt for lite. For det er et veldig omfattende tema.

**Er det andre elementer som vil være viktig for fremtiden?**

Vi har oppdaget at det å vise flotte bilder eller en kort film sammen med en tekst er med på å øke betalingsvilligheten. Vi ser at for eksempel Lofoten som er mer kjent i forhold til området her, faktisk i noen tilfeller kan doble prisen i forhold til hva vi kan gjøre, og uansett få tilslag fra kunden. Dette er fordi kjennskapen til Lofoten er sterkere hos kundene. Vi må jobbe med kjennskapen til området her, for å få den opp. Det er jo minst like fint her som i Lofoten.

Vi merker og at det å lage noe unikt er lønnsomt. Betalingsvilligheten for noe unikt er stor. Vi har for eksempel laget vår egen spekepølse som vi får 1000 kroner kiloen for, denne finner du ikke noe annet sted enn her. Et annet eksempel er teen vi lager og serverer i kamskjell. Den kan vi ta 50 kroner for i stede for 30 kroner, siden vi serverer den i et kamskjell. Det å være unik er viktig. Så det finnes absolutt en del spennende ting å ta tak i.

## **VEDLEGG 7: Intervju med Svartisen AS**

*Intervjuobjekt: Malin Arntsen, eier og daglig leder.*

*Tidspunkt og sted: 16.02.09, Skagen Hotel Bodø.*

### **Kan du starte med å fortelle litt generelt om bedriften?**

Bedriften ble etablert for fire år siden. Det har imidlertid vært drift på Svartisen i over 200 år av forskjellige selskaper. Vi kjøpte som sagt opp rettighetene til driften for fire år siden, og det inkluderte også eksisterende driftsbygninger. Svartisen består av en aktivitetsdel, en matdel og en overnattingsdel. Bedriften ligger i et område hvor vi er avhengig av båt. Det gir oss helt spesielle utfordringer. Blant annet blir kostnadene mye høyere enn for en bedrift som har tilgang på vei. Dette påvirker både vår logistikk og vår prissetting. Det er en utfordring for oss å få kunden til å forstå at dette er et element som gjør at vi må ta en høyere pris. Videre har vi en fast avtale med Hurtigruten ASA, og jobber en del mot cruisemarkedet. Innenfor aktiviteter har vi en villmarkscamp hvor vi tilbyr en del friluftsbaserte produkter. Vi har også brevandring som er vårt største produkt.

### **Hvor mange ansatte har dere og hvilken kompetanse har de?**

Vi er to faste ansatte. I høgsesongen leier vi inn ytterligere 10 deltidsansatte. Høgsesongen er fra første mai til første oktober. Totalt produserer vi seks årsverk. Det er ingen hos oss som har høgskoleutdannelse. Den kompetansen som er i bedriften har blitt til gjennom praksis. Vi har ingen utdannelse relatert til prising.

### **Hvordan har lønnsomhetsutviklingen til bedriften vært siden oppstart?**

Det har vært en veldig god utvikling. I vårt første år gikk vi i akkurat i balanse, og i fjor hadde vi en økning på 50 %. Utviklingen er et resultat over at vi har bygd opp våre produkter over tid. I år hadde vi en vekst på 30 %.

### **Hvordan har prisutviklingen vært siden oppstart?**

Den har vært bratt, og mye høyere enn den generelle prisveksten i landet.

### **I hvor stor grad fokuserer dere på prissetting?**

Prissetting er veldig viktig for oss, og vi jobber veldig mye med det.

**Er kostnadene viktig for dere når dere skal fastsette pris?**

Ja, vi jobber mye med kostnadene. Vi beregner kostnaden for hver enkelt tur vi leverer. I forhold til brevandring vil prisen avhenge av hvor mange som blir med på aktiviteten, og hva som beregnes av tidsbruk. Vi prøver kontinuerlig å minimere kostnadene for hvert produkt.

**Hvordan fordeler dere kostnadene på hvert enkelt produkt?**

Vi setter opp kalkyler for hvert enkelt produkt og tilbud vi utarbeider. Da kalkulerer vi de variable kostnadene, og legger på et påslag som skal dekke de faste kostnadene og fortjeneste. I forhold til matdelen benytter vi oss av tregangerregelen. Det vil si at vi summerer opp råvareprisene og multipliserer disse med tre for å få prisen. Den metoden har vist seg å fungere tilfredsstillende i forhold til det driftskonseptet vi har.

**I hvilken grad fokuserer dere på forholdet mellom pris og etterspørsel når dere fastsetter pris?**

Det tenker vi en del på. Vi ligger i grensen av en nasjonalpark, og området er veldig sårbart. Det gjør at det ikke er interessant for oss å fokusere på masseturismen. Derfor må vi øke prisen slik at vi henvender oss til en mindre kundegruppe som er villig til å betale mer for det vi tilbyr. I det siste ligger det at vi ønsker å framstå som litt eksklusiv. I forhold til prissetting er det akkurat det vi jobber med nå. Vi ønsker å finne en modell som gir den riktige prisen for å nå den målsetningen. For å få det til innhenter vi ekstern kompetanse ettersom det er et utfordrende område. Personlig har jeg vanskelig for å forstå at en kundes oppfattelse av produktet avhenger av den prisen som blir tatt. Det er veldig spennende å jobbe med prissetting for å finne ut hvor høy pris kundene tåler før etterspørselen begynner å gå ned.

**Er konkurrenter noe dere tar hensyn til når dere fastsetter pris?**

Vi reiser en del rundt og ser på andre bedrifter som holder på med lignende konsepter og aktiviteter. Da ser vi på hvordan de legger opp sine produkter. Vi ber om møter med disse bedriftene for å dele erfaringer og kompetanse. Det inkluderer hvor mye tid og ressurser de bruker på hvert produkt, i forhold til den prisen de tar. Vi ser på bedrifter i Norge og et par i utlandet. Blant annet skal vi til Dubai for å se hvordan de kan ta så høye priser, og likevel ha en høy etterspørsel. Det er imidlertid vanskelig å finne noen som har helt de samme produktene, og selv om vi samarbeider på disse møtene, er vi konkurrenter i markedet.



**Du sier at dere ser på konkurrentene når dere fastsetter pris. Vil dere følge en eventuell prisendring som de foretar?**

I utgangspunktet ikke. Vi henter inn informasjon fra konkurrentene, og så ser vi hvor mye av den informasjonen som er relevant for vårt produkt. Den prisen konkurrentene våre tar gir oss et innblikk i markedsprisen, og det fungerer som et innspill i vår prissetting.

**Har dere noen konkurrenter i nærområdet?**

Det er kun Nordland Turselskap som tilbyr brevandring i området. Men de har vi et nært samarbeid med, og ser derfor ikke på dem som konkurrenter.

**Du nevnte konkurrenter, er det noen andre faktorer dere ser på når dere fastsetter pris?**

Vi ser på hvor mye kundene er villige til å betale for produktet. Der prøver vi oss litt frem. Det har vi gjort i tre år nå for å se hva vi maksimalt kan ta for produktene våre. I den perioden hadde vi et grunnlag økonomisk for at vi kunne feile i prosessen. Vi har opplevd at vi har satt prisen for høyt i forhold til hva kundene er villige til å betale. Mange av produktene våre flyter også litt inn i hverandre. Hvis en bedrift bestiller fire aktiviteter slår vi disse sammen og kan gi en litt lavere pris. Vi tar med bakgrunn i det forskjellige pris for privatkunder og bedriftskunder.

**Har dere flest privatkunder eller bedriftskunder?**

Det er vanskelig å svare på ettersom jeg er usikker på hvilken kategori besøkende fra hurtigruten tilhører. De er privatpersoner som velger å besøke oss, men samtidig får de en pakkepris som vi har avtalt på forhånd med Hurtigruten ASA. Den prisen forhandler vi med Hurtigruten ASA hvert år, og vi får da betalt for hver person som benytter seg av tilbudet vårt. Besøkende fra hurtigruten er i alle fall vår største kundegruppe, og de representerer halvparten av vår totale kundemasse. Hvis det er noen kundetyper vi har mer av enn andre vil jeg si at det er grupper. Men den kunden vi tjener mest på er turisten, ettersom bedriftspakkene er forhandlet en del ned i pris. Det viser seg at en turist er villig til å betale ganske mye for produktene vi tilbyr. Derfor går vi ikke ned i pris på dem.

**Har dere et system for å få tilbakemelding fra kundene?**

Bedriftskundene følger vi opp, og Hurtigruten ASA har vi et nært samarbeid med. Hurtigruten ASA utfører kundeundersøkelser tre ganger i løpet av en sesong. Disse undersøkelsene får vi tilgang til. Når vi følger opp bedriftskundene spør vi både om kundetilfredshet og om hva de

synes om prisnivået vårt. Vi får stort sett tilbakemelding på at vi ligger på et bra prisnivå. Det betyr kanskje at vi kan gå litt opp. Når det kommer til hurtigruteprisen ligger vi antagelig på maksimalpris nå.

Når det gjelder tilbakemeldinger fra privatpersoner gjør vi våre egne undersøkelser. Vi bruker å gjennomføre to undersøkelser i året. Det blir gjort ved hjelp av et skjema hvor vi også spør spesifikt om pris. I tillegg arbeider vi veldig tett med kunden slik at vi får en del tilbakemelding på den måten.

**Du nevnte at besøkende fra hurtigruten er deres største kundegrupper. Er de mest utenlandske turister?**

Ja, det stemmer. Etersom det er Hurtigruten ASA som kjøper tjenesten fra oss tar vi ikke hensyn til valutakursen når vi fastsetter prisen vår. Det er kun på suvenirer vi tar hensyn til valutakurs, men det er en så liten del av vårt konsept at valutasinginger ikke er noe vi merker noe særlig til.

**Er dere fornøyd med den prisen dere har i dag?**

Ja, nå har jeg inntrykk av at vi ligger på et riktig prisnivå. Det er nødvendig å ha riktig pris i forhold til produktet du tilbyr. Hvis du skal ha mulighet til å ta en høy pris må du ha høy kvalitet på produktet du leverer. Det er viktig for oss å få produktet kvalitetssikret for så å fastsette prisen på grunnlag av det.

**Ser du for deg noen endringer for bedriften framover? Da tenker vi også i forhold til prissettingen?**

Vi vil sikte oss inn mot et smalere og mer eksklusivt kundesegment i fremtiden. I den forbindelse er prissetting et svært viktig element. Det er også derfor vi har leid inn ekstern hjelp til å få prissetting riktig. Vi søker med andre ord etter en bedre metode for å fastsette pris på enn den vi har i dag. Det blir en utfordring for oss å finne ut hvordan vi kan måle hvor mye kundene verdsetter opplevelsen vi tilbyr. Vi må tenke annerledes enn om vi for eksempel skal summere opp kostnadene og legge et påslag på dem. Et annet element er at vi vil jobbe for å få økt cruisetrafikk gjennom å bygge en ny kai som er dyp nok for å ta mot cruisebåter. Årsaken til det er at den typen kunder er på land i kun to timer, og da legger de igjen mye penger på kort tid.