

Efnisyfirlit		
	Inngangur	3
	Lykilatriði	4
	Áætlun um eftirspurn	4
	Mat á kostnaði fyrirtækisins	7
	- <i>Í stuttu máli</i>	
	Mótun verðstefnu	9
	- <i>Fleyting</i>	
	- <i>Sóknarverð</i>	
	- <i>Lágmarksverð</i>	
	- <i>Verðhliðrun innan vörulínu</i>	
	Ákvörðun um markaðsblöndu	12
	Eftirlit með markaðsþróun	13
	Samantekt	13
	Heimildir	14
	Viðauki I	15
	- <i>Heimildir</i>	
	Viðauki II	16
	- <i>Núllpunktsgreining</i>	

Inngangur

Ákvarðanir um vöruverð eru einhverjar þær þýðingarmestu sem stjórnendur þurfa að taka. Vöruverðið felur í sér hagnaðarvonir fyrirtækisins - á hagnaði byggist framtíð þess. Það er erfitt að halda sig á réttu verðbili en öryggi í verðlagningu nýrra vara er enn erfiðara vegna þess að ekki er hægt að styðjast við fyrri reynslu og einnig vegna óvissunnar um viðbrögð markaðarins. Þetta á ekki síst við um erlenda markaði sem oftast eru allsérhæfðir og tæknilega margbrottnir.

Það getur verið vandkvæðum bundið að meta kostnaðinn við framleiðslu sem nýtir nýja tækni og búnað. Aðeins er hægt að leiða líkum að áhrifum vöruverðs á eftirspurn og hver muni verða viðbrögð keppinauta við nýjum vörum á markaðnum.

Fæstar vörur eru þó svo miklar nýjungar að ekki sé nein leið að leggja mat á söluhorfur þeirra. Núverandi þarfir neytenda eru flestar uppfylltar af vörum sem þegar eru á markaðnum en markmiðið með nýjum vörum er að uppfylla þarfir neytandans með enn hagkvæmari hætti en núverandi vörur gera, t.d. með lægra verði, betri nýtingu, auknu framboði eða auðveldari notkun og spara þannig kaupandanum fjármuni og tíma til annarra viðfangsefna.

Álit manna og reynsla eru mikilvæg, en til frekari stuðnings er rétt að standa að verðlagningunni með skipulegum hætti og fara yfir lykilatriðin stig af stigi og taka síðan ákvarðanir á grundvelli niðurstaðna þeirrar yfirferðar.

Þessu riti „Verðlagning nýrra vara” er ætlað vekja athygli á lykilatriðunum í verðlagningu vara og þá sérstaklega í fyrirtækjum sem fást við vöruþróun og markaðsfærslu nýrra vara.

Iðnlánasjóður styður útgáfuna sem annarra rita í ritröðinni *Hollráð fyrir útflytjendur*.

Í október 1997,
Útflutningsráð Íslands

Lykilatriði

Lykilatriðin í verðlagningu nýrra vara eru eftirfarandi:

- *Áætlun um eftirspurn*
- *Mat á kostnaði fyrirtækisins*
- *Mótun verðstefnu*
- *Ákvörðun um markaðsblöndu*
- *Eftirlit með markaðsþróun*

Áætlun um eftirspurn

Athuga þarf markaðinn áður en gengið er endanlega frá verði. Uppfyllir varan raunverulegar þarfir? Eru hugsanlegir kaupendur nógu margir til að réttlæta áætlað framleiðslu-magn? Því næst þarf að skoða mismunandi verðlag í samkeppninni á markaðnum og ákveða á hvaða verðbili á að keppa og styðjast við þá vitneskju við útreikninga á leyfilegum kostnaði við þróun og framleiðslu vörunnar.

Það getur reynst erfitt að meta raunverulegan kostnað við framleiðslu og afgreiðslu nýrra vara, en mikilvæg vísbinding um ásættanlegt verð fyrir vörunar getur fengist með því að kanna á hvaða verði hugsanlegir kaupendur og notendur telja sig reiðubúna að kaupa. Beita má síðan stærðfræðilegum aðferðum til að spá fyrir um eftirspurnina á því verðlagi. Fyrirtæki, og ekki síður neytendur, kaupa ekki vörur vegna þess hvað þær eru heldur vegna þeirra nota sem af þeim eru.

Aðalvísbindingin á neytendamarkaði er verð keppinautanna á sömu eða samsvarandi vörum. Sé ákveðið að hafa verðin lægri en keppinautanna þarf að gæta þess að álagningin nægi til að vekja áhuga dreifiaðila og annarra milliliða.

Á framleiðendamarkaði er hægara um vik að meta verðlag með meiri nákvæmni. Getur nýja varan til dæmis dregið úr framleiðslukostnaði? Þá er gott að huga að eftirfarandi:

- Að hvaða marki getur hagræðið við notkun nýju vörunnar orðið þyngra á metunum en hugsanlegur kostnaður sem notkun hennar hefur í för með sér?
- Hve mikið þarf hagræðið að aukast við notkun nýju vörunnar áður en kaupandinn hverfur frá núverandi framleiðsluaðferðum og skipulagi?
- Getur nýja varan, t.d. nýr samsetningarhluti, veitt kaupandanum forskot á keppinautana á markaðnum?

Þess þarf að gæta að rugla ekki saman faglegum áhuga á tækninýjungum og fjárhagslegum ávinningi endanlegs notanda. Því má spyrja: Hvernig getur nýja varan orðið hugsanlegum kaupanda að gagni? Hvaða hagnað getur hann haft af því að kaupa nýja vöru?

Ekki er alltaf hægt að meta gagnsemi til fjár, ekki síst þar sem kaupandinn er oft ekki aðeins að kaupa áþreifanlega vöru heldur heildarlausn með ýmsum kostum sem ekki varða vöruna sem slíka, en hafa síðan óbein áhrif á arðsemina. Margir þessara óáþreifanlegu kosta varða áreiðanleika seljandans, öruggar afgreiðslur, óbrigðult gæðaeftirlit, tækniþjónustu og skjót svör við fyrirspurnum.

Það skiptir miklu við verðlagningu nýrra vara að leggja ekki aðeins mat á tæknilega yfirburði vörunnar heldur einnig að hafa áttáð sig á öllum atriðum sem keppinautarnir bjóða með þeim vörum og þjónustu sem nú er á markaðnum og ætlunin er að koma í staðinn fyrir.

Gera má forkönnun á markaðnum til að fá úr því skorið hvaða þættir eru mikilvægastir fyrir viðskiptavinina. Þessir þættir eru síðan bornir saman við vörur keppinautanna og önnur atriði svo sem ímynd og orðstír seljandans og þeim gefið ákveðið vægi.

Nákvæmni þess vægis sem gefið er fer eftir því hve góðar markaðsupplýsingar er stuðst við, en könnunin veitir gagnlegan samanburð á því hve öflug samkeppnin er, gefur til kynna hvernig nýju vörunni yrði tekið og að hvaða marki má verðleggja vöruna.

Dæmi um mikilvæga samkeppnisþætti eru:

- *Aðlögunarhæfni vörunnar*
- *Gæði*
- *Kynningar*
- *Þjónusta*
- *Afgreiðsla*
- *Greiðslukjör*

Rétt er að skoða hvern þessara þátta og bera þá eigin vöru og þjónustu saman við vörur og þjónustu keppinautanna í ljósi þess hvað kaupendurnir telja mikilvægast? Þannig má spyrja hvort gæði vörunnar séu greinanlega miklu meiri en keppinautanna; hvort kosta megi til samsvarandi kynninga/ kynningarefnis miðað við áætlað verð; hvort afgreiðsla og flutningar gangi hratt og örugglega fyrir sig; hvort hægt sé að bjóða betri greiðslukjör en keppinautarnir? Öll þessi atriði hafa áhrif á verðið og þau þarf að skoða áður en verð eru endanlega ákveðin.

Verðmyndunin er ekki síður mikilvæg; það getur verið gagnlegt að greina samsetninguna á söluverðinu:

- *Endanlegt söluverð vörunnar*
- *Hluti hins opinbera í virðisaukaskatti og aðflutningsgjöldum*
- *Hluti kaupmannsins*
- *Hluti umboðsmanns/innflytjanda*
- *Hluti framleiðandans*
- *Fjármunir til greiðslu fyrir hráefni/aðföng*

Markaðsrannsókn ætti að hafa leitt í ljós á hvaða verðbili er hugsanlegt að verðleggja vöruna, hvaða tollar og aðflutningsgjöld eru lagðir á og hver er álagning kaupmanna og umboðsmanna eða innflytjenda. Þegar allir þessir liðir hafa verið dregnir frá áætluðu söluverði verður augljóst hvaða fjármunir eru eftir til að standa straum af framleiðslu og aðföngum. Einnig má feta sig frá framleiðslukostnaði og taka mið af öllum þessum atriðum því að þá kemur í ljós hvert æskilegt söluverð þarf að vera.

Mat á kostnaði fyrirtækisins

Ekki er æskilegt að styðjast eingöngu við kostnaðartölur fyrirtækisins við verðútreikninga þar sem aðrir markaðspættir sem fyrirtækið hefur ekki stjórn á hafa áhrif á verð og hagnaðarhorfur þegar varan er sett á markað. Að vísu er „heildarkostnaðaraðferðin” mjög útbreidd við verð-ákvarðanir; hún er auðskiljanleg, einföld, örugg og af mörgum talin sanngjörn leið til að umbuna birgjanum. Þessi aðferð tekur saman heildarkostnað við þróun, framleiðslu og markaðssetningu á tilteknu vörumagni. Æskilegur hagnaður er síðan áætlaður og deilt með vörumagninu í heildarkostnaðinn. En jafnvel tryggustu stuðningsmenn þessarar aðferðar verða að viðurkenna að verð sem þannig er reiknað þarf að aðlaga ytri aðstæðum og markaðskröfum, s.s.

- *Verði keppinautanna*
- *Efnahagsástandi*
- *Nýjungagildi vörunnar*
- *Áætlaðri markaðshlutdeild fyrirtækisins*
- *Væntingum um tiltekið verð*
- *Viðbrögðum keppinauta við nýjum vörum*

Meginmarkmiðið hlýtur að vera að samræma kostnaðarleg og markaðsleg viðhorf með því að taka mið af heildarmarkaðsstefnu fyrirtækisins við verðlagninguna (sjá markaðsblönduna bls. 12).

Það kann að vera erfitt að leggja mat á ráðandi þætti á markaðnum og útreikningar á kostnaði fyrirtækisins geta líka verið ótryggir. Samkvæmt skilgreiningu krefst ný framleiðsla nýrra aðferða og þá er ekki víst að til séu kostnaðartölur fyrir þær. Fjármáladeildin getur hugsanlega ekki reiknað hlutdeild nýju vörunnar í stjórnunarkostnaði af neinni nákvæmni, einkum ef nýja varan tengist náið annarri framleiðslu í fyrirtækinu. Óvissa getur verið um framboð og kostnað samsetningarhluta og hráefnis sem nota á til framleiðslunnar og gæðakröfur, sérstaklega til útflutningsvara, geta reynst meiri en gert var ráð fyrir í kostnaðaráætlunum.

En þrátt fyrir slík vandamál er óhjákvæmilegt að taka tillit til alls kostnaðar við þróun, framleiðslu og markaðsfærslu við verðlagningu nýrrar framleiðsluvöru.

Niðurstöður þessara útreikninga skiptast síðan í fastan og breytilegan kostnað sem að viðbættu mati á sölu við mismunandi verð má nota við útreikning á jafnvægispunkti (sjá Viðauka II).

Útreikningarnir á jafnvægispunkti (núllpunkti) gefa til kynna lágsta verð sem hægt er að selja vöruna á.

Út frá því má halda áfram að kanna hvaða verð kaupendurnir setta sig við og hvaða hagnaði má búast við. Þegar hér er komið má fastsetja hve miklum fjármunum er hægt að verja til þróunar, framleiðslu og markaðsfærslu. Ef þeir starfsmenn sem vinna að þróun og framleiðslu fullyrða að ekki sé hægt að framleiða nýju vöruna innan settra kostnaðarmarka, eða kostnaðaráætlunin vegna nauðsynlegra markaðsaðgerða er hærri en þeir fjármunir sem eru til ráðstöfunar, er rétt að fresta öllum frekari aðgerðum þangað til kleift er að lækka lágmarkskostnaðinn í fyrirtækinu.

Í stuttu máli:

Markaðsöflin hafa meiri áhrif á vöruverð en framleiðslukostnaður. Auðvitað er mikilvægt að kunna skil á framleiðslu- og sölukostnaði þannig að hægt sé að ganga út frá einhverri lágmarkstölu sem verðið má ekki fara niður fyrir. Það gerir mönnum um leið kleift að átta sig á því hvaða vörur eru aðbærar og hverjar ekki.

Mótun verðstefnu Sú staða getur komið upp að fyrirtæki verði að breyta áherslum í markmiðum sínum við ákveðnar aðstæður. Í einu fyrirtæki getur reynst nauðsynlegt að auka kröfuna um arðsemi til stutts tíma til að bjarga lífi þess. Í öðru getur nauðsyn þess að halda markaðshlutdeildinni haft tímabundinn forgang og í því þriðja getur markaðsöflun til lengri tíma verið höfuðatriðið.

En hver sem viðfangsefnið eru á líðandi stund er meginmarkmiðið að hámarka hagnað fyrirtækisins. Þess vegna er ekki hægt að taka ákvarðanir um verð án þess að taka tillit til markmiða fyrirtækisins um hagnað.

Nokkrar leiðir sem samræmast meginmarkmiðum fyrirtækisins eru færar við mótun verðstefnu.

Fleyting eða „að fleyta rjómann“:

Hér er ætlunin að ná hámarksframlegð á stuttum tíma með því að selja á hæsta hugsanlegu verði. Það hentar þegar um er að ræða vörur með mikið nýjungagildi eða vörur sem er ætlað að aðlagast sérþörfum. Þar má nefna sérhannaðan varning fyrir kaupendur sem er óháður viðbrögðum keppinauta til skamms tíma. Markaðurinn fyrir vörur í háum verðflokkum verður takmarkaður en það getur komið framleiðendum með takmarkaða framleiðslugetu eða sölukerfi til góða og hvort tveggja má auka og efla eftir því sem vinsældir vörunnar aukast.

Hátt verð getur líka reynst gott tæki til að kanna við brögð markaðarins við nýrri vöru. Ef fyrirstaða finnst, bendir það til þess að eftirspurnin hafi verið ofmetin og ástæða sé til að lækka verðið á síðari stigum til að höfða til stærri hluta markaðarins. Yfirleitt er auðveldara að lækka hátt verð en að hækka lágt verð.

Fleyting getur gengið út í öfgar t.d. þegar stefnan er að ná sem mestum tekjum inn á sem stystum tíma án tillits til þess hvaða áhrif slíkt hefur á framtíðarhorfur nýju vörunnar. Of hátt verð dregur fljótt að sér keppinauta.

Sóknarverð:

Á mörkuðum sem eru viðkvæmir fyrir verði, eða þar sem nauðsynlegt er að verjast öflugri samkeppni með einhverjum ráðum, mætti komast inn á markaðinn með því að setja lágt verð til að ná sölu í miklu magni í tiltölulega langan tíma. Lægri verð munu stækka markaðinn, gera hann aðgengilegan fyrir fleiri notendur og stuðla að því að eyða tortryggni innkaupastjóra um notagildi nýju vörunnar.

Þessi stefna, sem hefur í för með sér meiri áhættu en stefnan um fleytingu, getur aðeins orðið arðbær ef varan er ekki of mikil nýjung fyrir venjulega, fastheldna notendur og þá því aðeins að lækka megi framleiðslukostnaðinn verulega með því að auka framleiðslumagnið.

Hluta af lækkun framleiðslukostnaðarins má rekja til aukinnar reynslu starfsfólksins við framleiðslu ása mt tæknilegum endurbótum, hagkvæmari innkaupum og öðrum þáttum sem saman leiða til hagkvæmni fjöldaframleiðslu. Reynslukúrfan eða kostnaðarlækkunarkúrfan geta greitt götu nýrra vara með lágverðsstefnu sem réttlætist af áætluðum sparnaði við framleiðsluna. Dæmi úr rafeindaiðnaði er framboð vasareiknivéla sem olli miklum verðlækkunum og núverandi þróun í sölu tölva.

Þessar tvær meginstefnur í verðlagningu, fleyting og sóknarverð, þurfa ekki að vera ósamrýmanlegar á líftíma nýju vörunnar: Hátt verð í fyrstu getur lækkað á síðari stigum þegar varan tapar nýjungagildi sínu við það að samkeppnisvörur koma á markaðinn.

Lágmarksverð:

Setja má ákveðnar arðsemiskröfur fyrir afmarkað tímabil til að mæta fjármagnskostnaði vegna fjárfestinga í nýju vörunni og öðrum kostnaði, t.d. vegna fjárfestingar í birgðum. Slík verðstefna er auðveldari í framkvæmd fyrir þá sem eru markaðsráðandi í verði í viðkomandi grein á þenslutímum sem krefjast aukinna fjárfestinga. Taka þarf mið af áætlaðri verðbólgu í útreikningum.

Verðhliðrun innan vörulínu:

Margar nýjar vörur auka eða fullkomna núverandi vöruval. Í slíkum tilvikum er hugsanlegt að selja nýju vöruna á lægra verði, eða jafnvel kostnaðarverði, til að hvetja til aukinnar sölu á öðrum vörum í línunni. Þess þarf að gæta sérstaklega að þessi verðstefna auki arðsemina af allri vörulínunni þar eð sala á kostnaðarverði getur leitt til taps ef hagnaðurinn af sölu annarra vara nægir ekki til að tryggja arðsemina af sölu vörulínunnar í heild.

Á hinn bóginn má oft leggja hærra verð á ýmsa vöruhluta eða aukahluti sem tengjast vörunni beint ef markaðurinn leyfir.

Ákvörðun um markaðsblöndu

Hver sem verðstefnan ætti að vera miðað við fjárhags- og markaðsaðstæður, verður endanleg verðstefna ekki ákveðin eða framkvæmd án þess að taka mið af heildarmarkaðsstefnu fyrirtækisins.

Verðið ásamt vörunni, kynningu og dreifingu eru fjórir mikilvægustu þættir markaðsblöndunnar. Þessir þættir tengjast saman við mótun markaðsstefnu fyrirtækisins.

Verðið, hvort sem það er hátt, miðlungs eða lágt, endurspeglar vöruna sjálfa og hvaða stöðu hún getur náð á markaðnum í heild. Álagt verð afmarkar fjölda hugsanlegra notenda, að hvaða marki má kynna vöruna, og ekki síst hve miklir fjármunir verða til ráðstöfunar til að borga þeim sem koma að dreifingu vörunnar.

Við verðlagninguna er því mikilvægt að taka tillit til áætlaðs kostnaðar við kynningu og dreifingu og svara þarf spurningum eins og: Á að afgreiða vöruna beint samkvæmt pöntunum frá eigin sölumönnum, eða eins og líklegri er í útflutningi, þarf að styðjast við umboðsmenn og dreifiaðila? Þarf að taka tillit til sérstakra aðflutnings -gjalda eða skatta?

Líta má á kostnaðinn við kynningu og dreifingu sem útgjöld sem draga úr endanlegum nettó hagnaði, en hins vegar má líta á kostnaðinn sem fjárfestingu í aðgerðum við að koma vörunni á framfæri við viðskiptavininn.

Mikilvægur þáttur í mati innkaupastjóra á kaupum er að ná viðunandi verði en ákvörðunin um kaup byggist samt sem áður ekki eingöngu á verði. Hún byggist frekar á mati á öllum kostnaðinum við að eiga viðskipti við áhugaverðan framleiðanda.

**Eftirlit með
markaðspróun**

Nauðsynlegt er að koma á skipulögðu eftirliti með breytingum á markaðnum sem gætu haft áhrif á verðið, til dæmis þarf að meta breytingar sem stafa af því að mikilvægur viðskiptavinur tapast eða að keppinautur grípur til meiri háttar aðgerða. Ný tæki eða breytt kostnaðarskipan í fyrirtækinu kalla einnig á endurskoðun á verðlagningunni.

Skýringar á fyrrgreindum breytingum hljóta að grundvallast á stöðugu flæði upplýsinga um verð beinna og óbeinna keppinauta frá sölumönnum, dreifiaðilum og umboðsmönnum.

Samantekt

Ekki er hægt að flokka verðlagningu nýrra vara annaðhvort undir vísindi eða mannlegt hyggjuvit. Það er til of mikils ætlast að nokkurt stærðfræðilíkan geti náð yfir allar breytur sem taka þarf mið af, en á hinn bóginn fylgir því óþarfa áhætta að treysta eingöngu á hyggjuvitið og nýta sér ekki það vinnuferli sem hér hefur verið lýst.

Heimildir

Irish Export Board: **Pricing New Products**. Dublin 1988.

Útflutningsráð/Iðnlánasjóður: **Markaðsrannsóknir. Stefnu-
mótandi markaðsáætlanir**. Rvík 1991.

Útflutningsráð/Iðnlánasjóður: **Markaðsáætlanir** úr ritröðinni:
Hollráð fyrir útflytjendur. Reykjavík 1996.

Iðntæknistofnun Íslands: **Vöruþróun. Markaðssókn**. Rvík 1987.

Viðauki I

Núllpunktsgreining (Break even analysis):

Hefðbundinn útreikningur á jafnvægispunkti (núllpunkti) tekur til fasts kostnaðar sem helst nokkuð jafn án tillits til fjölda framleiddra eininga og breytilegs kostnaðar sem breytist í réttu hlutfalli við fjölda framleiddra eininga.

Inn á línuritið er teiknuð sölulína miðað við áætlun um eftirspurn við álagt verð. Tengslunum milli kostnaðar, hagnaðar og magns má breyta til að finna hagkvæmustu samsetninguna, eða að minnsta kosti, lágmarkssölu miðað við álagt verð sem verður að ná til að standa undir öllum kostnaði.

Fastur kostnaður: Stjórnun, húsnæði, afskriftir o.s.frv.

Breytilegur kostnaður: Framleiðslulaun, umbúðir,
hráefni o.s.frv.

Selt magn: Seldar einingar á áætluðu verði

Núllpunktur: Heildarsala = fastur + breytilegur kostnaður.

Viðauki II Útreikningur á jafnvægispunkti

