



The Reality Gap

- *En studie av prisingspraksis i et neoklassisk og institusjonelt perspektiv*

Jørgen Ervik og Frederic Alexander Sørby Skjønhaug

Veileder: Professor Kenneth Fjell

Masteroppgave i hovedprofilen Økonomisk styring

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Høyskolen eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Gapet mellom den neoklassiske teorien om bedriften og praksis, *the reality gap*, har blant mange innenfor økonomistyringsfeltet blitt akseptert og rasjonalisert. Samtidig som samfunnsøkonomer mener det ikke er noe gap. Bedriftsøkonomisk konvensjonell visdom sier at den optimale prisen ligger der marginalinntekt er lik marginalkostnad, og stammer fra den neoklassiske teorien om bedriften. På den andre siden hevder flere at økonomistyringspraksis bør sees i en institusjonell kontekst, der beslutninger formes innenfor institusjonen og ikke nødvendigvis er i tråd med neoklassisk teori. Formålet med denne masteroppgaven er å utforske dette gapet mellom teori og praksis i lys av institusjonell og neoklassisk teori. Vi har foretatt en casestudie for å undersøke hvordan prisingsbeslutninger blir truffet. Som en del av masteroppgaven har vi intervjuet åtte personer som jobber med prisingsbeslutninger.

Fra våre intervjuer undersøker vi om beslutningstakerne treffer prisingsbeslutninger i tråd med selskapenes overordnede mål. Videre undersøker vi hvordan kostnadssystemene er brukt i relasjon til prisingsbeslutningene, og om kostnadssystemene er i stand til å finne marginalkostnaden for prisingsbeslutningen. I tillegg drøfter vi hvordan institusjonaliserte faktorer kan være med på å forme prisingsbeslutningen, før vi til slutt ser på hvordan isomorfisme også kan være med på å påvirke beslutningen. Til slutt vurderer vi hvordan prisingsbeslutningen kan være konsistent med neoklassisk og institusjonell teori. Vi argumenter for at disse teoriene ikke nødvendigvis behøver å være på kollisjonskurs, til tross for at marginalprinsippene ikke benyttes eksplisitt. Samtidig er det vanskelig å bevise at et utfall er en maksimering, og ikke kun et tilfredsstillende resultat.

Nøkkelord: *neoklassisk teori; institusjonell teori; økonomistyring; prising; gapet mellom teori og praksis.*

Forord

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som en avsluttende oppgave i masterstudiet i økonomi- og administrasjon ved Norges Handelshøyskole (NHH). Utredningen utgjør 30 studiepoeng og et studentårsverk innenfor hovedprofilen Økonomisk Styring.

Masteroppgaven tar utgangspunkt i prisingsbeslutningen hos beslutningstakere, og inspirasjonen kom fra faget BUS 427 – Advanced Management Accounting, hvor *the reality gap* ble presentert for oss.

Vi ønsker å takke alle bidragsytere hos våre casebedrifter som har stilt opp til intervju og bidratt med empirisk data til dette selvstendige arbeidet.

Til slutt ønsker vi spesielt å takke vår veileder Professor Kenneth Fjell for god veiledning og støtte igjennom hele skriveprosessen. Han har bidratt med konstruktive tilbakemeldinger, gode diskusjoner og innsikt innenfor fagfeltet.

Bergen, 14. Juni 2017



Jørgen Ervik



Frederic Alexander Sørby Skjønhaug

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORORD	3
INNHALDSFORTEGNELSE	4
FIGUR- OG TABELLISTE	7
<u>1. KAPITTEL - INTRODUKSJON</u>	<u>8</u>
1.1 BAKGRUNN	8
1.2 FORMÅL OG PROBLEMETS RELEVANS	9
1.3 PROBLEMSTILLING	10
1.4 AVGRENSNING	10
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	10
<u>2. KAPITTEL – TEORI OG EMPIRI</u>	<u>11</u>
2.1 PRISINGSTILNÆRMINGER	11
2.2 NEOKLASSISK ØKONOMISK TEORI	13
2.2.1 KRITIKK AV NEOKLASSISK TEORI	17
2.3 MARGINALKONTROVERSEN	19
2.3.1 IMPLISITT MARGINALTILNÆRMING	21
2.3.2 INSTRUMENTALIST-SYNET	23
2.3.3 KRITIKK AV DET POSITIVISTISKE SYNET OG CASESTUDIERS ROLLE	23
2.4 REGNSKAPSLITTERATURENS SAMMENSTILLING AV SELVKOST OG NEOKLASSISK TEORI	25
2.4.1 AKTIVITETSBASERT KALKULASJON	25
2.4.2 ZIMMERMANS ARGUMENTER FOR Å FORDELE KOSTNADER	27
2.4.3 PRISING MED STIGENDE MARGINALKOSTNAD OG RISIKOPREMIE	29
2.4.4 ADFERDSØKONOMI	30
2.5 INSTITUSJONELL ØKONOMISK TEORI	32
2.5.1 INSTITUSJONELL ENDRING	34
2.5.2 INSTITUSJONALISERT HISTORISK KONTEKST FOR SELVKOSTPRISING	35
2.6 NEOKLASSISK OG INSTITUSJONELL ØKONOMISK TEORI	36
2.7 LUCAS´ (2003) RAMMEVERK FOR CASESTUDIER	38
<u>3. KAPITTEL - METODE</u>	<u>39</u>
3.1 KONSEPTUELLE MODELLER	39

3.1.1	NEOKLASSISK MODELL	39
3.1.2	INSTITUSJONELL MODELL	40
3.2	FORSKNINGSSPØRSMÅL	41
3.3	FORSKNINGSTILNÆRMING	42
3.4	FORSKNINGSFILOSOFI	42
3.5	FORSKNINGSDESIGN	43
3.5.1	FORSKNINGSSTRATEGI	44
3.5.2	VALG AV METODE	45
3.5.3	TIDSHORISONT	45
3.6	FORSKNINGSOBJEKTER	46
3.7	DATAINNSAMLING	46
3.7.1	PRIMÆRDATA	47
3.7.2	SEKUNDÆRDATA	48
3.7.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJUER	48
3.7.4	RELABILITET OG VALIDITET I DATAMATERIALET	49
3.7.5	TRUSLER FOR RELABILITET	51
3.8	TEKNIKKER FOR DATAANALYSE	52
4.	KAPITTEL – EMPIRISK DATA OG ANALYSE	54
4.1	HØYSKOLEN KRISTIANIA	54
4.2	BOOKCO	60
4.3	SHIPCO	67
4.4	RETAILCO	76
4.5	TT MICRO	80
4.6	CONSUMERCO	86
4.7	PEER GYNT TOURS	92
4.8	OPPSUMMERING	97
5.	FELLESTREKK PÅ TVERS AV DATA	98
5.1	SELSKAPENES OVERORDNEDE MÅL	98
5.2	FAKTORER SOM PÅVIRKER PRISFASTSETTELSE	99
5.3	ISOMORFISME I PRISINGSBESLUTNINGEN	100
5.4	PERSEPSJON AV KONKURRANSESITUASJONEN	101
5.5	KOSTNADSSYSTEMER OG FORMÅL	104
5.6	APPROKSIMASJON AV DEN SANNE MARGINALKOSTNADEN	106

5.7	PRISINGSSTRATEGI FOR Å OPPNÅ SITT OVERORDNEDE MÅL	107
6.	KAPITTEL - AVSLUTNING	110
6.1	DRØFTING AV FUNN	110
6.2	KONKLUSJON	114
6.3	POTENSIELLE FEILKILDER	116
6.4	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	116
7.	LITTERATURLISTE	118
8.	VEDLEGG	128
8.1	SEMI-STRUKTURERT INTERVJUGUIDE	128
8.2	INTERVJUTEMAER	130
8.3	INFORMASJONSSKRIV TIL INTERVJUOBJEKT	131

Figur- og tabelliste

FIGUR 1 - SELVKOSTKALKYLE	12
FIGUR 2 - BIDRAGSKALKYLE	12
FIGUR 3 – MARGINALTILPASNING GRAFISK	15
FIGUR 4 - AKTIVITETSBASERT KALKULASJON	26
FIGUR 5 - KOSTNADSHIERARKIET OG TRADISJONELLE KOSTNADER	26
FIGUR 6 – STIGENDE MARGINALKOSTNAD	30
FIGUR 7 - INSTITUSJONELL ENDRINGSPROSESS	35
FIGUR 8 - LUCAS´ RAMMEVERK FOR CASESTUDIER	38
FIGUR 9 – NEOKLASSISK ØKONOMISK MODELL	39
FIGUR 10 - INSTITUSJONELL ØKONOMISK MODELL	40
FIGUR 11 - OPPSUMMERING AV DATAINNSAMLING	45
FIGUR 12 – BOOKCOS PRISHIERARKI	63
FIGUR 13 - EKSEMPEL PÅ VERDIKJEDE I BRANSJEN	80
FIGUR 14 - SELSKAPENES OVERORDNEDE MÅL	98
FIGUR 15 - PRISSTRATEGI VERSUS FIRMASTØRRELSE	108
TABELL 1 - PRISELASTISITET OG PÅSLAG	16
TABELL 2 - UTVALGTE ARTIKLER SOM DRØFTER KONTROVERSEN	21
TABELL 3 – NOREENS (1991) BETINGELSER FOR ABC	26
TABELL 4 - ISOMORFISME	33
TABELL 5 – INTERVJUOBJEKTER	49
TABELL 6 - ILLUSTRASJON AV LØNNSOMHETSBEREGNINGER	62
TABELL 7 - ULIKE KOSTNADSSTØRRELSER	62
TABELL 8 – OPPSUMMERING AV BEDRIFTENES PRAKSIS	97
TABELL 9 - PRISINGSBESKRIVELSE	102
TABELL 10 - KOSTNADSSYSTEM	104
TABELL 11 - KOSTNADSSYSTEMETS FORMÅL	104
TABELL 12 – PRISINGSTILNÆRMINGER	109

1. Kapittel - Introduksjon

1.1 Bakgrunn

“the apparent dichotomy between the conventional wisdom of the textbooks and actual practice has given the rise to the so-called ”reality gap ””. Scapens (1991, s.34, vår uthevning)

Den konvensjonelle bedriftsøkonomiske visdommen sier at maksimering av profitt forekommer på det punktet hvor marginalkostnaden er lik marginalinntekten (Lucas, 2003). Denne teorien stammer fra den neoklassiske teorien om bedriften, hvor antagelsen er at profittmaksimering er bedriftens overordnede mål. Denne teorien anser bedriften som et mellomledd mellom input og output, og der bedrifter tar rasjonelle valg (Lucas, 2003, s.206).

Til tross for teoriens dominerende posisjon i akademia, finnes det lite empirisk støtte. Praktikere har derimot fullfordelt kostnader i utstrakt grad (Edwards, 1952A, s.101, i Bjørnenak, 2005), og selvkoststørrelsen synes å være dominerende (Lucas, 2003 s.203). Selv om teorien om optimal pris har ligget til grunn, har beslutningstakere valgt å ikke benytte seg av denne for prisingsbeslutninger. Dette er opphavet til marginalkontroversen, og det finnes få empiriske beviser for argumentene til både samfunnsøkonomer og økonomistyringsforskere. Derfor virker ikke debatten å være over (Lucas, 2003).

Det er heller ikke gjort mye forskning på hvordan prisingsbeslutninger blir tatt innad i selskapene, for å se om prisingspraksis kan sammenstilles med neoklassisk teori. De studiene som er blitt gjennomført har ofte metodiske feil (Lucas, 2003), og funnene kan ikke tas for gitt.

Robert W. Scapens har som en motsats til den neoklassiske prisingsteorien vært interessert i å se på økonomistyring i en institusjonell kontekst, fremfor å se på gapet mellom teori og praksis. Han har derfor studert hvordan beslutninger blir truffet og formet innenfor institusjonen. I hans øyne er finnes det ikke noe teoretisk rammeverk for økonomistyring, selv om forskning i stor grad er bygget på den neoklassiske teorien om bedriften (Scapens, 1994). Dagens teori møter ikke praktikerens behov, og av implikasjon utfordrer derfor *the reality gap* fundamentet til økonomistyring.

1.2 Formål og problemets relevans

Økonomistyringsforskning er bygget på den neoklassiske teorien (Scapens, 1994). Marginalkontroversen har blitt viet lite oppmerksomhet innenfor økonomistyringslitteraturen, og økonomistyringslitteraturen har heller ikke adressert samfunnsøkonomers argumenter (Lucas, 2003, s.204) Dette kan tyde på at gapet mellom teori og praksis på mange måter har blitt akseptert og godt nok forklart ved hjelp av argumentene presentert under marginalkontroversen. Dermed ble aldri debatten tatt om hvordan den individuelle bedriften foretar prisingsbeslutninger (Lucas, 2003, s.203). Dette førte til at neoklassisk teori ble dominerende, og av implikasjon også innenfor økonomistyring. Derimot har vært vanskelig å finne gode empiriske bevis denne tilnærmingen. Som en konsekvens av teoriens manglende fotfeste i praksis mener Lucas og Rafferty (2008, s.4) at økonomistyring er en praksis som leter etter en passende teori.

Til forskjell fra neoklassisk prisingsteori, der rasjonalitet og optimal tilpasning står sentralt, har institusjonell teori prøvd å forklare hvorfor prising har blitt som den har blitt. Fokuset har vært å se på regler, vaner og normer som har blitt institusjonalisert over tid. Det er derfor viktig å se på konteksten til institusjonen, og studere hvordan prisingspraksis har blitt til. Grunntanken her er at mennesker ikke nødvendigvis er rasjonelle, og at enkle regler og vaner kan være ansett som gode nok for prisingsbeslutninger.

Både Lucas og Rafferty (2008) og Drury og Tayles (1995) hevder det er behov for flere casestudier for å få mer informasjon om hvordan beslutninger treffes. Det gjør at vi kan få mer kunnskap om prisingsbeslutningene er tatt i tråd med neoklassisk eller institusjonell økonomisk teori. I tillegg trenger vi en bedre forståelse for hvordan bedrifter analyserer sine kostnader for prisingsbeslutninger (Lucas, 2003), og hvordan dette synet kan ha blitt institusjonalisert. Casestudier vil gi oss bedre forståelse og berikelse av kunnskapen rundt gapet mellom neoklassisk teori og praksis innenfor prising, samt hvordan prisingsbeslutningene fattes.

1.3 Problemstilling

Oppgaven ønsker å undersøke om det finnes støtte for den neoklassiske eller den institusjonelle økonomiske teorien, eller om teoriene under enkelte omstendigheter kan sammenstilles. For å belyse dette nærmere ønsker vi å gå nærmere inn på hvordan bedriftene i utvalget fastsetter sine priser. Videre ønsker vi å kartlegge hvorfor denne prisingspraksisen synes å være gjeldende. For å belyse hvilken av de nevnte teoriene vi finner støtte for anvender vi altså en tilnærming til hvorfor og hvordan prisingsbeslutningene blir truffet. Lucas (2003, s.213) presenterer et rammeverk i forbindelse med casestudier som skal avdekke om bedrifters praksis er i tråd med den neoklassiske teorien eller ikke. Vår intervjuguide er inspirert av dette rammeverket, for å kunne gi svar på problemstillingen. Rammeverket blir ytterligere presentert i delkapittel 2.7. Våre forskningsspørsmål knyttet til vår problemstilling vil bli presentert etter teorikapittelet, i kapittel 3.2, fordi vi ønsker å forankre disse i teorien presentert i kapittel to.

1.4 Avgrensning

I lys av at økonomistyring er basert på neoklassisk teori, og er den dominerende teorien i akademia synes det naturlig å anvende denne for å undersøke praksis. På den andre siden har flere forskere anbefalt å se på økonomistyring i et institusjonelt perspektiv istedenfor å se på de teoretiske idealene (Scapens, 1994). Ved å gjøre dette får man en formening om hvordan beslutninger formes innad i organisasjonen, og hvordan dette påvirker utfallet. Denne oppgaven er derfor avgrenset til å se på neoklassisk og institusjonell teori.

1.5 Oppgavens struktur

Kapittel to drøfter sentral teori og empiri for oppgaven. I kapittel tre presenteres metodevalgene for gjennomføring av studiet. Kapittel fire presenterer empirisk data og analyse, mens kapittel fem drøfter analysene i et holistisk perspektiv. I det avsluttende kapittelet vil vi presentere drøfting og konklusjon. Utover dette presenteres referanser og vedlegg i kapittel sju og åtte.

2. Kapittel – Teori og Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere relevant teori og empiri fra litteraturen. Først presenterer vi sentrale prisingstilnæringer, før vi beskriver den neoklassiske teorien og marginalkontroversen. Videre presenteres regnskapslitteraturens forsøk på å sammenstille neoklassisk teori med praksis. Deretter presenteres den institusjonelle økonomiske teorien. Avslutningsvis presenterer vi et rammeverk for casestudier, som har til hensikt å undersøke om bedrifter opptrer i tråd med neoklassisk økonomisk teori.

2.1 Prisingstilnæringer

Fra økonomisk teori har vi en rekke måter å sette prisene på. Regnskapstilnærmingen benytter seg av kost pluss, neoklassisk teori sier at prisen skal ligge der marginalinntekt er lik marginalkostnad. Innenfor markedsprisingsteori bestemmes prisen ut fra en vurdering av kjøpernes betalingsvillighet, eller pris for å kapre markedsandeler.

Neoklassisk pristeori er en teori med tilbuds- og etterspørselsfunksjoner, likevekt og effektiv allokering, hvor målet til bedriften er å maksimere profitt (Lee, 1984, s.1108). Beslutningstaker har perfekt informasjon, som blir brukt rasjonelt for å ta beslutninger. I situasjoner med usikkerhet og kompleksitet kan enkle regler brukes så lenge dette er gjort på et rasjonelt grunnlag (Lee, 1984, s.1108). Dette vil bli grundigere redegjort for i kapittel 2.2. **Marginaltilpasningen** er det likevekts som optimerer for profitt for profittmaksimerende aktører, der marginalkostnaden er lik marginalinntekten (Lee, 1984, s.1108).

Selvkostprising inkluderer ofte direkte materiale, arbeidstid per enhet pluss indirekte kostnader. Til slutt legges et påslag på for å komme frem til prisen. Slik prising er i utgangspunktet ikke designet for å maksimere profitt, men for å få firmaet til å reprodusere og vokse, og skape prisstabilitet (Lee, 1984, s.1108). På den måten ser ikke selvkostprising ut til å være konsistent med marginalprinsippene eller profittmaksimering, og det ligger ingen konsistent teori bak praksisen (Fog, 1994). Dette sees på som en metode som gjør at en kan få en rettferdig profitt (Bergstrand, 2009). Selvkost har vært den dominerende prisingstilnærmingen (Govindarajan og Anthony (1983); Bergstrand (2009); Lucas (2003)), en grunn til det kan være er at den fremstår som enkel, og man forsøker å få dekket inn alle kostnader.

Dette er ikke gode økonomiske argumenter, og kommer av at man ikke øker sin sannsynlighet for å overleve som virksomhet på lang sikt når man ikke bruker teorien om optimal pris.

Kalkylen kan illustreres slik:

Direkte materialer	(VK)
+ Direkte lønn	(VK)
+ Indirekte tilvirkningskostnader	(VK + FK)
<hr/>	
= Tilvirkningskost	
+ Administrative kostnader	(VK + FK)
+ Salgskostnader	(VK + FK)
<hr/>	
= Selvkost	
+ Fortjeneste	
<hr/>	
= Salgspris	

Figur 1 - Selvkostkalkyle¹

Bidragsmetoden fokuserer på produktets variable kostnader og legger på et dekningsbidrag for å komme frem til endelig pris. Dette skal dekke både faste kostnader og fortjeneste. Den kan illustreres som følgende:

Variable kostnader	(VK)
+ Dekningsbidrag	(DB)
<hr/>	
= Salgspris	

Figur 2 - Bidragkalkyle²

Flere har stilt seg kritiske til, og drøftet svakheter ved bidragsmetoden. John Shank har vært en av disse:

“If the problem is small enough so that contribution margin analysis is relevant then it can't have a very big impact on a company. And if the possible impact in a decision setting is major, if it can really affect a company in a major way, then it's silly to consider most of the factors to be fixed” (1989, s.17, i Bjørnenak (2005)).

¹ Hentet fra Hoff (2009, s. 246).

² Adoptert fra Hoff (2009, s.258).

“The contribution margin mentality will lead you to keep everything. It will lead you to add products, it will lead you to never drop anything, it will lead you to always make instead of buy. ... behaviourally it just provides that rational for expediency. It’s (contribution margin is) a snare, a trap and a delusion” (ibid, s.19).

Han hevder at ved å fokusere på bidragsmetoden, vil man få en situasjon hvor nesten alle produkter blir beholdt, fordi det gir et bidrag mot fortjeneste og faste kostnader, og således blir en felle. Det samme hevder Robert S. Kaplan; bidragsmetoden har mistet sin relevans fordi den ignorerer betydningen av faste kostnader. Faste kostnader er den kostnadsgruppen som har økt mest med tiden, og således ikke fremstår veldig fast. Bidragsmetodens relevans ligger kun i meget kortsiktige beslutninger der enkelte kostnader faktisk er faste og ikke varierer med beslutningen (Robinson, 1990). Bidragsmetoden inkluderer heller ikke alternativkostnaden, eller eksterne markedseffekter som kommer av en beslutning (Bjørnenak et al., 2005). På bakgrunn av dette kan det stilles spørsmålsteget ved om bidraget gir relevante kostnader for beslutninger.

Markedsprising anerkjenner at priser bør reflektere markedets betalingsvillighet (Nagle og Holden, 2002). Derfor må beslutningstakerne se ut mot markedet og de eksterne faktorene, istedenfor interne kostnadssystemer. På den måten henter aktørene ut maksimal inntjening ut i fra hvordan markedet ser ut til en hver tid. Ved bruk **markedsandelsprising** priser en for å øke sin markedsandel innenfor sitt segment. Dette gjøres fordi man mener at det å øke sine markedsandeler kan føre til en styrket posisjon i markedet, og deretter finne den optimale kombinasjonen mellom markedsandel og margin (Nagle og Holden, 2002).

2.2 Neoklassisk økonomisk teori

I neoklassisk økonomisk teori følger ofte det som kalles for rasjonelt valg-teorien. Denne antar at man tar rasjonelle valg for å maksimere nytte (Shadmehri et al., 2014). Neoklassisk teori er en gren innenfor økonomi som ser på tilbud- og etterspørselssiden for å maksimere nytte eller profitt, og benytter seg ofte av matematiske ligninger for å komme frem til en løsning. Bak denne tilnærmingen ligger det at menneskers prioritet er å oppnå maksimal nytte gitt beslutningen de står ovenfor, og at en da tar rasjonelle optimale valg (Lee, 1984). Man antar at beslutningstakere innenfor denne grenen er nyttemaksimerende, og således optimerer for

hver beslutning som blir fattet. Denne tankegangen leder til effektiv allokering av ressurser og skaper en likevektsmodell mellom tilbud og etterspørsel.

Etterspørselskurven er basert på individer som forsøker å maksimere nytte gitt deres budsjett. Tilbudskurven er drevet av bedrifter som prøver å maksimere profitt gitt deres kostnader og etterspørsel etter produktene. For å maksimere profitt tilpasser de seg til den mengden hvor total inntekt minus total kostnad er på sitt største, nemlig *marginalinntekt=marginalkostnad*. Når dette punktet er nådd, vil det ikke lenger være profitabelt å ytterligere øke prisen, da dette vil koste mer enn det smaker. Marginalkostnaden ved økningen vil være høyere enn marginalinntekten. Det vil være på dette punktet at bedriften får det største bidraget mot faste og uunngåelige kostnader. Det antas i denne sammenhengen at bedrifter – til tross for at flere av dem er pristakere – har de full autonomi over egne handlinger. Dette innebærer at de selv velger hvor mye som skal produseres (Pindyck og Rubinfeld, 2013).

I utgangspunktet endrer ikke faste kostnader seg med endringer i volum produsert, kun variable kostnader påvirker endringen i total kostnad. Endringen i variabel kostnad delt på endring i volum blir den marginale kostnaden. Siden endringen påvirker total kostnad, kan det skrives som endring i total kostnad delt på endring i volum. Sammenhengen kan vises gjennom følgende utledning: (Pindyck og Rubinfeld, 2013, s.237).

Der profitt er gitt av ligningen:

$$\pi = TR - TC \quad (1)$$

Ved å ta den førstederiverte av profittligningen med hensyn på kvantum, og sette lik null får vi uttrykket som gir profittmaksimering:

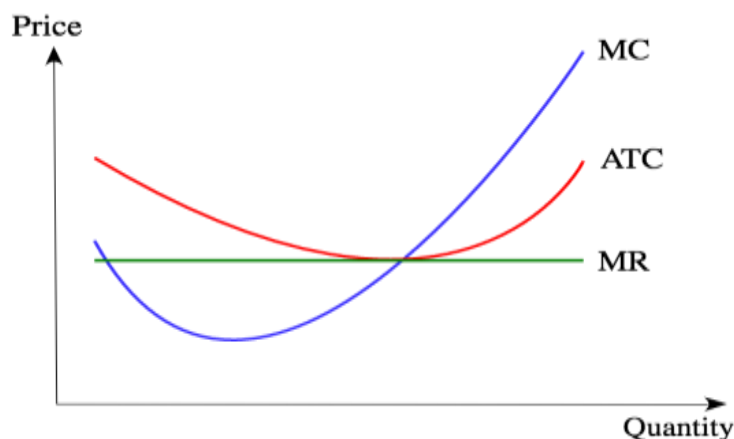
$$\frac{\partial \pi}{\partial Q} = \frac{\partial TR}{\partial Q} - \frac{\partial TC}{\partial Q} = 0 \quad (2)$$

Som gir:

$$MR = P = MC \quad (3)$$

Dette forholdet kan illustreres av figur 3, der er y-aksen er pris, og x-aksen er kvantum. MR, er marginalinntekten, og er i dette tilfellet konstant. MC representerer marginalkostnaden, og ATC er den gjennomsnittlige totale kostnaden. Grafisk ser vi at det er profittmaksimerende å

legge seg på en produksjon hvor MR , MC og ATC krysser hverandre. (Pindyck og Rubinfeld, 2013).



Figur 3 – marginaltilpasning grafisk³

Den inverse elastisitetsregelen skal gi den optimale prisen ved bruk av påslag fra marginalkostnaden, og er teoretisk tommelfingerregel. Ved å benytte seg marginalprinsippene og uttrykket for elastisitet får man: (Fjell, 2003)

$$MR = P \left(1 + \frac{1}{\varepsilon} \right) \quad (4)$$

$$\varepsilon \equiv \left(\frac{\partial Q}{\partial P} \right) \left(\frac{P}{Q} \right) \quad (5)$$

Innsatt gir dette:

$$P = \left(\frac{1}{1 + \frac{1}{\varepsilon}} \right) MC \quad (6)$$

Der P er pris MR = marginalinntekten, ε er elastisitet og MC er marginalkostnaden. Her er kommer pris som en konsekvens av marginalkostnaden og elastisitet. Bruken av den inverse elastisitetsformelen er ikke helt problemfri. En behøver et korrekt estimat av marginalkostnaden og elastisitet. Begge disse estimatene er gitt av prisen, og dersom begge varierer, gir dette en stor utfordring, fordi en må vite etterspørselen og kostnadene for å kunne sette optimal pris (Pindyck og Rubinfeld, 2001, i Fjell, 2003). Pris varierer vanligvis med etterspørselstetisiteten, og et produkt med lavere etterspørselstetisitet vil få et høyere påslag enn det produktet med høy etterspørselstetisitet. En endring i prisen vil endre

³ Illustrasjonen er hentet fra Boundless (2016)

Elastisitet	Påslag
2	100 %
3	50 %
4	33,3 %
5	25 %
6	20 %

prissensitiviteten, dermed vil man kunne få et sirkularitetsproblem. Den kan heller ikke brukes direkte til å finne optimal pris, men kan kaste lys på om dagens pris er optimal. Bruken av denne prisingsregelen er derfor utfordrende og må brukes med varsomhet (Fjell, 2003). Dette kan illustreres i tabell 1 som viser tydelig hvor store svingninger det vil være i påslaget ved de ulike elastisitetsstørrelsene. Kombinasjonen av hvor vanskelig det er å få et korrekt estimat på elastisiteten, og sirkularitetsproblemet vi refererte til tidligere gjør dette til en metode som må anvendes med stor varsomhet.

Tabell 1 - Priselastisitet og påslag⁴

Antagelsene bak den tradisjonelle neoklassiske teorien er svært strenge, og det er funnet lite støtte for at denne praksisen holder (Lucas, 2003). Det kreves enormt mye informasjon fra bedriftenes kostnadssystemer for at denne optimeringsprosessen skal kunne gjennomføres i praksis. Man må ha tilnærmet perfekt informasjon fra alle ledd i produksjons- og kostnadssystemet, hvilket igjen innebærer at man må ha svært kostbare og meget avanserte systemer som fanger opp denne informasjonen. Det har i senere tid blitt gjort forsøk på å lage kalkulasjonssystemer som fanger relevante kostnader og således forsøker å tilnærme seg det som antas å være marginalkostnaden. Dette vil bli redegjort nærmere for i kapittel 2.4.

Lucas (2003, s.212-213) hevder at et valg kan være rasjonelt og derav i tråd med neoklassisk teori selv om man ikke har optimert med marginalprinsippene. Dette er tilfellet, fordi nyere neoklassisk teori anerkjenner at perfekt informasjon kommer til en kostnad. Dersom man har vurdert det slik at implementering av et adekvat kostnadssystem ikke er lønnsomt, slik at man ikke er i stand til å finne marginalkostnaden vil beslutningen være rasjonell, og således i tråd med den neoklassiske teorien. Dersom man ikke opptrer med marginaltilpasningen skal altså dette være på bakgrunn av en kost-/nytte-vurdering (Lucas, 2003)

Flere har stilt seg kritiske til denne tenkemåten. Machlup (1967) hevder at det viktige spørsmålet ikke er om selskaper faktisk maksimerer profitt, eller om de i det hele tatt strever for å maksimere deres monetære verdier. Papandreou (2000) hevder at det som er essensielt

⁴ Hentet fra Fog (1994, s.31)

er om bedrifter optimerer med hensyn til det som gir størst nytte. Med dette utsagnet åpner Papandreou for at det ikke kun er profittmaksimering som preger teorien. Basert på dette kan det sås tvil om hvilke betingelser som må være oppfylt for at man skal kunne si å handle i tråd med den neoklassiske teorien. Lee (1984) drøfter situasjoner der en maksimerer for netto nåverdi av selskapet, nytte, eller aksjekurs. Mens, Olsen (1977) har vist at en kan være nytte- og profittmaksimerende når ikke-monetære mål er en del av nyttefunksjonen til eier og direktør.

Foreløpig har vi drøftet ulike betingelser som må være oppfylt, hvorav den sistnevnte kan virke som den med færrest betingelser. I lys av at virksomheter kan operere i markeder som er regulerte og noen av dem ikke kan maksimere profitt, velger vi å støtte oss på Papandreou (2000) som åpner for at nyttemaksimering er i tråd med neoklassisk teori. I tillegg vil vi legge rasjonalitetsantagelsen til grunn – at selskaper handler rasjonelt for å optimere mot sitt mål. Dette med mindre selskapet eksplisitt hevder at det er profitt de ønsker å maksimere, da er i utgangspunktet marginalprinsippene gjeldende.

2.2.1 Kritikk av Neoklassisk teori

Til tross for den neoklassiske teoriens domimans i akademia, har den sine kritikere. Scapens (1994) referer til Bell og Kristols bok fra 1981, ”*Crisis in Economic Theory*”, som har en rekke eksempler som skal bevise mangelen på konsistens innad i den økonomiske teorien, (Drucker (1981) i Scapens, 1994). Det sentrale her er at det sås tvil om den neoklassiske teorien har noen rot i virkeligheten. Kritikken retter seg mot at teorien bygger på for mange antakelser som ikke holder. Neoklassisk økonomi vokste frem på 1800-tallet (Scapens, 1990, s.261), og er fremdeles i kjernen av hva som blir undervist i akademia. Kontroversen rundt prisingspraksisen er lite nevnt i akademiske lærebøker, og er ofte begrenset til kun en fotnote i avanserte lærebøker (Lucas, 2003 s.204).

Scapens (1994, s.302) hevder at den neoklassiske teorien aldri var ment som en teori som skulle predikere adferd på individ- og selskapsnivå. Teorien skulle opprinnelig predikere aggregert oppførsel på markedsnivå. I følge Scapens kan neoklassisk teori kan hjelpe til å svare på spørsmålet ”hvordan vil prisen på tekstil bli påvirket av økninger i lønn?”, men den kan ikke svare på ”hva vil prisen på tekstil bli” (Scapens, 1990). Altså kan teorien i følge Scapens kun predikere en generell retning. Dette synet støttes av Simon (1959), Cyert og March (1992), Leibenstein (1976) og Williamson (1985), i Scapens (1990). I økonomistyring

er vi ofte mer interessert i adferden til bedriften, og i den sammenhengen kan den neoklassiske teorien om bedriften ha sine begrensninger (Scapens, 1990, s.263), fordi den ikke forklarer individuell adferd.

Teorien postulerer hva man skal gjøre for å nå målet om profittmaksimering, men virkeligheten er annerledes enn hva teorien tilsier. Det vil altså kunne være et avvik mellom hva som foregår innad i bedriften, og hva som var den opprinnelige planen. Den neoklassiske teorien kan beskrives som en abstrakt modell bruk til å generere hypoteser for testing. Testing av disse modellene kan gi oss empirisk støtte for modellen, men ikke bekrefte den bakenforliggende prosessen fordi denne kan variere fra individ til individ. Kraften ligger dermed i å predikere, ikke forklare. (Scapens, 1990, s.263-4)

Videre hevdes det av Scapens i samme artikkel at forskningen på økonomistyring har flyttet seg bort fra denne enkle formen av neoklassisk teori. Dette har ledet til institusjonene som en langt større forklaringsvariabel. Vi kommer nærmere tilbake til dette. Scapens oppfordrer derfor å ikke fokusere direkte de teoretiske idealene, men å studere økonomistyringspraksisen i bedriftene. Scapens (1990 s.262) skriver at det finnes lite empiriske bevis for at beslutningstagere i moderne bedrifter har evnen til å foreta marginalanalyser som skal finne marginalkostnaden til beslutningen. Dette er en intuitiv antagelse med referanse til hva vi skrev tidligere om kompleksiteten og kostnaden ved å innhente perfekt informasjon. Innenfor den neoklassiske teorien krever dette at kostnadssystemet er i stand til å hente ut det som defineres som relevante kostnader. Dette er den kostnadsstørrelsen som endrer seg over tid, og påvirker kontantstrømmene som følge av beslutningen man fatter. Den kostnadsstørrelsen kostnadssystemene i dag bidrar med er selvkoststørrelsen (Lucas, 2003, s.202). Som tidligere beskrevet representerer ikke nødvendigvis selvkost marginalkostnaden, og allerede her risikerer man å bryte med den neoklassiske teorien.

2.3 Marginalkontroversen

Etter den andre verdenskrig ble det ført en ordkrig som ble kalt marginalkontroversen blant en rekke økonomer. I journalen *American Economic Review* ble det rettet argumenter for og imot marginalprinsippene (Fog, 1994; Lee, 1984). Blant de første som fant empiri for at bedrifter ikke benyttet seg av marginalprinsippene var Hall og Hitch. De sendte ut en spørreundersøkelse med etterfølgende intervju i 38 bedrifter. Basert på denne undersøkelsen ble det hevdet at bedriftene fant en gjennomsnittlig kostnad, og deretter et påslag på 2 % til endelig pris. Det tydet på at bedriften søkte en langsiktig tilfredsstillende profitt (Nubbemeyer, 2010, s.20). Bruken av et slikt påslag ville kun ved tilfeldigheter nå det samme resultatet som bruk av marginalprinsippene (Hall og Hitch, 1939). Bedrifter gjorde heller ikke noe forsøk på å finne elastisiteter eller andre etterspørselsrelaterte faktorer, og man lot faste kostnader være en del av kostnadskalkylen for prising (Nubbemeyer, 2010, s.20).

Stiftelsen av Temporary National Economic Committee i 1939 førte til at mer data om prising ble tilgjengelig (Lee, 1984, s.1110), og med disse dataene begynte enkelte økonomer å hevde at det var et gap mellom teori og praksis. Bedrifter brukte ikke marginalprinsippene, men selvkost. Derfor satt flere forskere spørsmålsteget ved marginalprinsippene (ibid, s.1111). Machlup (1946) og Lester (1946) var de mest profilerte under debatten. Lester åpnet ballet med kritikk av teorien med utgangspunkt i marginalproduktivitetsteorien om lønn, der han presenterte empiriske bevis for inkonsistens i teorien, og derfor satte det spørsmålsteget med validiteten til teorien (Lee, 1984, s.1114). Machlup hevdet at teorien ikke kunne forklare individuelle bedrifters adferd. Spesielt i oligopolmarkeder hvor det ikke finnes etterspørselskurver. Argumentet var i hans øyne at kritikken av teorien ikke var relevant (ibid, s.1111). Samtidig mente han at marginalprinsippene holdt så lenge bedriften prøvde å maksimere inntjening (Machlup, 1946). Således virker Machlup (1946) å argumentere for en subjektiv profittmaksimering; så lenge en prøver så godt en kan vil det være i tråd med teorien. Med et slikt syn er det ikke noe vits i å undersøke bedriftens atferd. Kritikken til Hall og Hitch (1939), og Lester (1946) var i hans øyne ikke relevant. Selvkost kunne være i linje med profittmaksimering dersom det var gjort som et forsøk på å maksimere.

Mason hevdet at prissetting måtte analyseres på bakgrunn av bedriftens interne faktorer og markedsstruktur (Lee, 1984, s.1111). Marginalverktøyene virksomhetene hadde tilgjengelig var ikke tilstrekkelig, og dette førte til innføringen og institusjonaliseringen av selvkost. Istedenfor mente han at bedrifter kalkulerte marginalkostnader og inntekter indirekte, og at

det var en tabbe å hevde at dette ikke ble gjort. Samtidig ble det argumentert for at for en virksomhet med bred produktportefølje ville velge ut produkter på en slik måte som ville resultere i samme utvalg som om de hadde anvendt marginalverktøyene (ibid, s.1112). Dette til tross for at denne utvelgelsen var gjort ved hjelp av selvkost. I sum kan man se på dette resonnementet som et argument for implisitt optimering, og at selvkostmetoden muligens kan være konsistent med marginalprinsippene, men det synes vanskelig å bevise om en faktisk har kommet frem til den profittoptimerende løsningen.

Shiple (1981) fant ikke støtte for at profittmaksimering var bedrifters overordnede mål. En rekke virksomheter meddelte at de priset for å få tilfredsstillende profitt, og dersom dette er målet er selvkost en korrekt tilnærming, og ikke i strid med neoklassisk teori. Oliver (1947) kritiserte marginaltilnærmingen og Machlup (1946) sitt forsvar av denne. Han mente at bedrifter ikke fulgte teorien, fordi de måtte endre prisene ettersom etterspørselen endret seg. Det er derfor regnet som enklere å forholde seg til status quo eller enkle regler når det kommer til pris. Dette argumentet har også blitt støttet av Baumol og Quandt (1964) som beskriver at enkle tommelfingerregler kan være optimalt i komplekse prisingsbeslutninger, og dermed i tråd med neoklassisk teori. Videre hevdet Oliver (1947) at forkjemperne for marginalisme må komme med sterkere beviser. Samtidig mente han at teorier må bli testet, men Machlups tolkning av marginalprinsippene var så bred at disse ikke kunne testes.

Marginalkontroversen virker til å være preget av store metodiske utfordringer og forvirring rundt begreper. Spesielt synes Machlup og Lester sitt syn på kunnskap, og hva en teori skal være å bidra til deres uenigheter. Muligens har de et motstridende syn på hva teorien skal være; et teoretisk ideal, eller et verktøy for praktikere.

Oppsummert i tabell 2 er utvalgte artikler, og forfatterens syn på kontroversen.

Lee (1984)	Machlup (1967)	Lester (1946)	Papandreou (2000)	Oliver (1947)	Shipley (1981)
Neoklassisk teori inkluderer marginalteorien og adferdsteorien om bedriften	Teoretiske antakelser skal kun være en katalysator for analyse. Fungerer på markedsnivå, og mennesker handler som om de følger prinsippene.	Mennesker prøver ikke å optimere etter marginalprinsippene. Overforenkling av bedriften til to variabler skaper kun forvirring for individer, det er ikke realistisk og gjør teorien vanskelig å bruke.	Neoklassisk teori trenger en forbedring, fordi den ikke forklarer faktisk adferd.	Kontroversen et resultat av forvirring og tvetydighet i bruk av begreper.	Profittoptimering må være det dominerende målet, om selskapet skal handle i tråd med neoklassisk teori.
Profittmaksimering synes å være basert på urealistiske antakelser – De fleste bedriftseiere vil si at deres mål er mer enn profittoptimering.	Økonomi er ikke naturvitenskap, derfor er det beste en kan gjøre å spå normal adferd for folk flest. Synes å ta et positivistisk syn på kunnskap.	Induktiv tilnærming til empirisk forskning. Synes å ta en mer interpretivistisk tilnærming til kunnskap.	Den er ikke generell nok til å være en ekte teori. Den må forankres mer i virkeligheten.	Det er ingen forventning om at beslutningstakere tenker at de maksimerer etter marginalprinsippene.	Fant bevis for at de fleste bedrifter søkte tilfredsstillende profitt snarere enn optimering.
Fullkost og påslag ble over tid sett på som konsistent med marginaltilnærmingen.	En nyttefunksjon av flere mål kan være en bedre optimering enn profitt.		Profittmaksimering impliserer rasjonalitet, men det kan være konsistent med andre ting enn profitt.	Machlup har lite fokus på de empiriske bevisene av marginalteorien.	
			Profittmaksimering kan være avledes fra nyttemaksimering, men med engang vi velger profitt som optimering må valg være rasjonelle ut ifra det.	Machlup indikerer ikke om bedrifter er profittmaksimerende eller fornøyd med tilfredsstillende profitt	

Tabell 2 - utvalgte artikler som drøfter kontroversen

2.3.1 Implisitt marginaltilnærming

Et av de sterkeste argumentene for marginaltilnærmingen var samfunnsøkonomenes hypotese om implisitt marginaltilnærming, som innebærer at det ble brukt metoder for implisitt å tilnærme seg marginalprinsippene. Edwards (1952B, i Lucas, 2003, s.203) fant i sin studie at bedrifter prissetter basert på gjeldende markedssituasjon. Dette var et argument for implisitt marginaltilnærming, som kan forklares ved at selv om en ikke eksplisitt benytter seg av marginaltilpasningen, så handler beslutningstaker på denne måten.

Dette argumentet ble støttet av Friedman, som i ”*Essays in Positive Economics*” formulerte problemstillingen om å forutsi skudd gjort av biljardproffer. Han sier at det ikke er urimelig at en bruker en hypotese om at spilleren handler som om han kan den kompliserte matematikken

i forhold til hvor kulen ligger. Altså at han implisitt kalkulerer inn vinkelen og farten på ballen når han skyter. Poenget hans er at selv om han ikke eksplisitt kan denne matematikken, så bruker han geometrien som om han kunne den. På samme måte mener han at dette kan overføres til neoklassisk prisingsteori, hvor bedrifter handler som om de rasjonelt maksimerer profitt. De har dermed funnet ut av et gitt påslag uten å eksplisitt tenke over det, over tid maksimerer resultatet (Friedman, 1953, s.12-13). Friedman mente at neoklassisk profittoptimering var en teoretisk korrekt tilpasning, men at det ikke kunne brukes for beslutningstaking. I en slik situasjon mener Backhouse (Backhouse, i Mäki, 2009) at Friedman hevder at beslutningstakere subjektivt må tolke inntekter og kostnader, som igjen gjør at marginalprinsippene ikke kan testes eksplisitt. Friedman hevder videre at dersom slik adferd ikke er konsistent med profittmaksimering ville selskaper ikke ha overlevd over tid (Friedman, 1953). Implisitt er dermed konkurransen så hard at det ikke er rom for annet enn profittmaksimerende adferd. Denne tilnærmingen bør muligens sees i natur med markedssituasjonen en hver bedrift er i. I fullkommen konkurranse vil dette muligens være tilfellet, men i et monopol kan en drive irrasjonelt og overleve likevel.

Friedman sin tilnærming blir støttet av Langholm som skriver:

”The marginal theory of the firm was never intended to serve as a blueprint for entrepreneurial decision making or indeed to describe or what takes place in a firm”. ”The crucial question is whether the prices reached in a different way, produce aggregate effects which are predictable in the marginal system” (Langholm, 1969, i Lucas, 2003, s.204).

Dette har på mange måter blitt akseptert, og implisitt marginalisme har blitt sett på av samfunnsøkonomer som en måte å tilnærme seg neoklassisk teori i praksis. Teorien var ikke ment som en oppskrift på å forklare hva som skjer inne bedriften, og derfor var det ikke et gap mellom teori og praksis. Snarere kan det virke som om en absorberte selvkostprising inn i det neoklassiske rammeverket. Den inverse elastisitetsregelen var det neoklassiske rammeverkets forklaring på bruken av påslag (Lee, 1984, s.1124). En så deretter en mer utstrakt bruk av elastisitetsformel for å komme frem til profittmaksimering (ibid, 1984) og en advarsel mot kost-pluss i mikroøkonomiske lærebøker (Fjell, 2003). Samtidig ble det argumentert for at enkle tommelfingerregler kunne fungere godt nok der kostnadene ved perfekt informasjon var for dyrt (Lee, 1984, s.1124). Dette kommer vi tilbake til i delkapittel 2.4.4.

2.3.2 Instrumentalist-synet

Friedman mente at det viktigste ved en teori er om den tilfredsstillende kan predikere utfallet uavhengig av hvordan man kommer frem til den. Eksempelvis mener han at det kan være mulig at bedriften har funnet ut at det å ha et påslag på 20 % er det som maksimerer profitten til bedriften, og dermed kan utfallet sammenstilles med den neoklassiske teorien. Forklaringen er at de ville fått den samme maksimeringen dersom de hadde forsøkt å optimere ved hjelp av marginalprinsippene (Lucas, 2003, s.204).

Med dette inntar Friedman et positivistisk og et naturvitenskapelig syn på kunnskap. Et slikt kunnskapssyn er interessert i å avdekke; ”hvis X, så Y”, og finne relasjoner mellom variabler (Saunders et al., 2016). Dette synet medfører at kun økonometriske modeller kan anvendes for å teste om teori stemmer med praksis. Det naturvitenskapelige synet strider med mange av undersøkelsene som ble gjort under marginkontroversen, som casestudier og spørreundersøkelser, fordi disse metodene ikke tester utfallet i seg selv, men ser på prosessene i forkant. Det er dermed vanskelig å se om opptrer i tråd med teorien. Dette synet innebærer at den eneste måten å teste validiteten til den neoklassiske teorien vil være en økonometrisk test.

Downward (1999) i sin bok *Pricing Theory in Post Keynesian Economics* foretok en stor undersøkelse om økonometrisk prisingspraksis. Her viser han blant annet til at Neild (1963), McCallum (1970), og Rushy og Lund (1967) fant forskjellig prisfastsettelsespraksis basert på samme datasett. Det ble funnet dokumentasjon for den neoklassiske teorien ved marginalprinsippene, men også for bruk av selvkostmetoden. Dette innebærer at økonometrisk forskning ga motstridende resultater. Downward argumenterer i særdeleshet for at økonometriske modeller kan justeres slik at man var de resultatene man ønsker. Problemet med økonometriske modeller har blitt påpekt av Govindarajan og Anthony (1983). Det er på bakgrunn av dette vanskelig å forsvare bruken av økonometriske studier som det eneste rette.

2.3.3 Kritikk av det positivistiske synet og casestudiers rolle

Det positivistiske synet fører til at en ikke kan teste om det er en genuin eller en spuriøs korrelasjon i modellen (Lucas, 2003, s.206). Dette gjelder spesielt dersom man tar innover seg problemene beskrevet ved økonometriske studier, og er et argument for at en må studere prisingsbeslutningen. Det blir for enkelt å si at man implisitt bruker den neoklassiske teorien,

og hevde at dette er tilstrekkelig. Andre forskningsstrategier kan være bedre egnet for å undersøke neoklassisk pristeori. Frisch hevder man må spørre grupper og personer hvordan de ville handlet forskjellige situasjoner (Frisch, 1948, s.370, i Lucas (2003) s.207). Forskningsstrategier som spørreundersøkelse, og casestudier kan skape en bedre innsikt i faktisk beslutningstaking for prising. Innenfor casestudier har man sett på hvilken type prising som blir brukt. Her har det blant annet blitt sett på om en kan forsvare bruken av implisitt marginaltilnærming. I følge Lucas (2003) kan det fra casestudie-litteraturen ikke forsvares, fordi utgangspunktet for priser ofte er selvkost.

Et av del av problemene med studiene av prising, er at de ikke ser på om kostnadssystemene gir eller kan gi relevante kostnader. Istedenfor har de i større undersøkt hvordan justeringene av pris har blitt gjort. Det å optimere for en variabel, samtidig som en minimerer en annen, kan føre til en form for sub-optimering istedenfor en optimering (Mongin, 1991 s.247). Derfor er det nødvendig med flere studier for å analysere hvordan bedrifter faktisk analyserer sine kostnader i forbindelse med prisingsbeslutninger. Her har både Mongin (1991) og Downward (1994, i Lucas 2003) antydnet at grunnen til at kontroversen ikke er løst, er at økonomistyringsforskere ikke er fornøyd med bevisene som ble fremstilt. Spesielt Lucas (2003) virker til å være dypt uenig med Machlup (1946) og Friedman (1953) sine argumenter om at man implisitt handler i tråd med marginalprinsippene. Lucas mener man må inn i hver bedrift og vurdere om det ligger et rasjonale bak beslutningen.

Casestudier er derfor blitt mer og mer brukt, spesielt for å se på gapet mellom teori og praksis. Spørreundersøkelser var tidligere svært utbredt, men det kan gi et overfladisk og begrenset innsyn i organisasjoners praksis. Casestudier gir anledning til å gå i dybden og er særlig egnet ved studier som drar nytte av sosiale teorier. Forskningsstrategien vil være godt egnet til å få et rikere syn på gapet mellom teori og praksis (Scapens, 1990). I tråd med utviklingen og trenden i økonomistyringsforskning anvendes sosiale teorier for å forklare praksis (Lounsbury, 2008, s.349; Hooper og Bui, 2016, s.17; Bromwich og Scapens, 2016).

I økonomistyringsforskning har det vanligvis vært antatt at beslutningstakere er nyttemaksimerende, og at handlingene foregår innenfor et marked. Denne antakelsen er blitt tatt for gitt innenfor forskning på fagfeltet og er noe som må testes empirisk (Scapens, 1990). Hopper og Bui (2016) har sett at trenden innenfor forskningsfeltet er at forskningsmetoden i stor grad er basert på kvalitative metoder og casestudier fremfor noe annet.

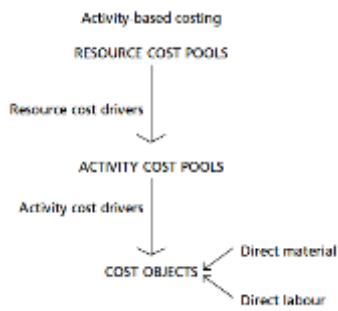
2.4 Regnskapslitteraturens sammenstilling av selvkost og neoklassisk teori

Det er blitt fremsatt flere forklaringer på at neoklassisk prisingsteori vanskelig lar seg gjennomføre i praksis. Den neoklassiske teorien krever at man har et kostnadssystem som er i stand til å finne marginalkostnaden ved en beslutning, og ikke fullfordele kostnader knyttet til enhver beslutning (Labro, 2007). Dette gjør at kostnader som ikke kan reverseres og faste kostnader ikke skal tas hensyn til i beslutningssituasjonen. I følge Labro har regnskapslitteraturen over tid prøvd å forene prisingspraksis med marginalprinsippene. Noen av disse metodene og argumentene vil bli presentert i kommende delkapitler. Til tross for at bruken av selvkost har vært kritisert kan det likevel finnes grunner kan være konsistent med neoklassisk teori og approksimasjon av den sanne marginalkostnaden.

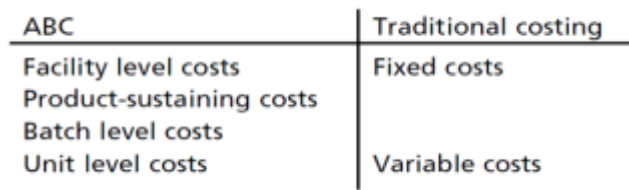
2.4.1 Aktivitetsbasert kalkulasjon

I 1987 startet *relevance lost-debatten*, hvor det ble argumentert at kostnadskalkylene ikke kunne fange opp de beslutningsrelevante kostnadene (Johnson og Kaplan, 1987). Cooper og Kaplan presenterte aktivitetsbasert kalkulasjon (ABC) som en kalkyle som bedre skulle fange opp de beslutningsrelevante kostnadene. (Kaplan og Cooper, 1998).

ABC baserer seg på et kostnadshierarki bestående av felleskostnader, produktkostnader, seriekostnader og volumkostnader, og kan dermed fordele de indirekte kostnadene som tidligere var sett på som faste. Først fordeles kostnader knyttet til aktiviteter via en ressursdriver, deretter fordeles kostnader med en aktivitetsdriver til kostnadsobjekter (Kaplan og Cooper, 1998). Videre skiller ABC-systemet mellom kostnader for ledig- og benyttet kapasitet i aktivitetene. Dette gjør at man kun belaster produktene for kostnader knyttet til den anvendte kapasiteten, og ikke for kostnader knyttet til ledig kapasitet. Det er i utgangspunktet ikke produktets feil at man ikke benytter all kapasitet, og belastes derfor ikke. Det samme gjelder felleskostnadene, disse kan ikke fordeles til kostnadsobjektet på noen kausal måte, og holdes derfor utenfor kalkylen (Cooper og Kaplan, 1998).



Figur 4 - Aktivitetsbasert kalkulasjon

Figur 5 - Kostnadshierarkiet og tradisjonelle kostnader⁵

Ved å kunne fordele indirekte kostnader, skille ut kostnader knyttet til ledig kostnader og ikke fordele felleskostnader fikk man et mer sofistikert system for å finne de beslutningsrelevante kostnadene. På den måten mente de at ABC bedre kunne sammenstilles neoklassisk teori. Etter introduksjonen av ABC presenterte Noreen (1991) tre betingelser for at ABC skulle kunne gi beslutningsrelevante kostnader, og identifisere langsiktige unngåelige kostnader. Disse tre betingelsene der ABC (og andre kostnadssystemer) gir relevante kostnader er homogenitet, linearitet og separerbarhet og er beskrevet i tabell 3.

Homogenitet	Linearitet	Separerbarhet
Total kostnad kan deles inn i kostnadsgrupper, som igjen kun er avhengig av én aktivitet. Dette innebærer at hver kostnadsgruppe kun kan ha én kostnadsdriver.	Kostnaden i en kostnadsgruppe må være proporsjonal med aktivitetsnivået i kostnadsgruppen. Dette innebærer at kostnadsfunksjonen må være lineær, og må starte i origo.	Aktiviteten til hvert enkelt kostnadsobjekt kan bli summert opp til total aktivitet, samt at kostnadene kan separeres totalt fra alle andre aktiviteter.

Tabell 3 – Noreens (1991) betingelser for ABC

Disse betingelsene har vist seg å være svært strenge, og holder vanskelig i praksis noe Bromwich og Hong (2000) har undersøkt nærmere. De så på Britisk Telekommunikasjons kostnadssystem (heretter BT), med fokus på regnskapsseparerbarhet. BT er nødt til å finne de faktiske kostnadene for produktene, slik at de ikke kryss-subsidierer hverandre⁶. Selv om BT har brukt mye ressurser på å designe et slikt system, sliter de allikevel å kunne skape et system som gir de relevante kostnadene og dermed riktig beslutningsgrunnlag i tråd med ABC-

⁵ Figurene er hentet fra Labro (2007) s.219

⁶ Se Faulhaber (1975) for gjennomgang av betingelsene for at produkter ikke kryss-subsidierer hverandre.

litteraturen. Funnene til Bromwich og Hong gir ingen grunn til å forvente at ABC skal gi en bedre approksimasjon av marginalkostnaden fordi betingelsene er så strenge at de vanskelig møtes i praksis (Lucas, 2003).

2.4.2 Zimmermans argumenter for å fordele kostnader

Zimmerman (1979) har sett nærmere på hvorfor praktikere fortsatte å allokere faste kostnader som en del av kostnads kalkylen for prising.

Prinsipal-agent-problemstillingen og kostnader

Prinsipal-agent teorien drøfter når et individ (prinsipalen) ansetter et annet individ (agenten) til å utføre arbeidsoppgaver for han, han man et agentproblem. Som oftest vil ikke prinsipal og agent ha samme interesser og risikovurdering (Bragelien i Hoff, 2009, s.429). For eksempel vil agenten prøve å maksimere sin egen nytte, noe som ikke alltid vil være i prinsipalens interesse og agenten være opptatt av andre ting enn bare økonomisk kompensasjon. Argumentet til Zimmerman er at agenten vil ha et overforbruk av enkelte goder som øker agentens, men ikke prinsipalens nytte. På den måten reduserer man overskuddet i bedriften.

For å redusere agentens overforbruk av frynsegoder kan prinsipalen bruke incentiver og kontrollordninger. Dette kan være lønn som et styringsverktøy, overvåking eller andre ordninger, og vil kun benyttes til det punktet hvor marginale kostnader tilsvarer den marginale nytten for prinsipalen. Dersom kostnadene ved kontroll er høye, kan kostnadsfordeling bidra til å redusere overforbruk av frynsegoder. Når kostnadene allokere til agenten, vil agenten ha et incentiv for å forhindre overforbruk, spesielt dersom kostnadsnivået er med på å påvirke bonus. På samme måte der overordnede allokere kostnader til den underordnede, fordi da vil underordnede overbevise overordnede at man må redusere kostnadene til frynsegoder. På den måten kan kostnadsfordeling være et verktøy for å forhindre overforbruk hos agenten (Zimmerman, 1979). Dette er argumenter som kan være med på å forklare bruken av selvkost. Bruken av denne kan dermed være konsistent med neoklassisk teori, fordi man allokere for å forhindre overforbruk og dermed kan det være en rasjonell beslutning som er i tråd med profittmaksimering. Det er likevel ikke sikkert at de faste kostnadene skal inngå i produktkalkylen, men kan være med på å forklare profittmaksimerende adferd.

Indirekte kostnader i produksjon

Zimmerman (ibid) drøfter tre hovedpoenger vedrørende indirekte kostnader i produksjon.

1. Bruken av ressurser i en bedrift er knyttet til alternativkostnader, som er vanskelig å observere.
 - En faktors alternativkostnad er definert som den nettoinntekten generert av faktoren i sin nest best alternative anvendelse (Von Wieser i Burch og Henry, 1974 s.119)
 - Eksempelvis viser Bjørnenak (2005) at kostnaden for en sykepleier ikke øker, selv om en legger flere pasienter på gangen. Korridorpasienter påvirker ikke kapasiteten, men det er fremdeles kostnader knyttet til pasienten. Dette er en alternativkostnad som er vanskelig å observere knyttet til at kvalitet senkes, samtidig som ventetid for andre pasienter øker.
2. For å dekke disse vanskelig observerbare alternativkostnadene, kan man dekke disse med å fullfordele kostnadene. Det kan være en måte å approksimere disse alternativkostnadene. En slik praksis har blitt funnet av Bjørnenak (1997 s.376) hvor en respondent svarte:
 - *“Currently we are using variable costing because demand is low. In periods of excess demand we are using absorption costing”.*
3. Fullfordeling av kostnader kan være den beste prissettingsordningen basert på intern utnyttelse av ressurser, tatt i betraktning kostnadene forbundet med å innføre og opprettholde andre ordninger.

Videre drøfter Zimmerman tre måter de vanskelig observerbare alternativkostnadene kan dukke opp. Når et individ bruker en ressurs, må andre vente. Dermed kan det komme kostnader knyttet til forsinkelse. Forringelse av kvaliteten på en intern tjeneste kan ofte være et resultat når en fast ressurs skal fordeles. Når en tjeneste blir dårligere, oppstår det kø. Dette løser brukerne ved å finne andre løsninger og kjøper ofte ekstra ressurser eksternt (Zimmerman, 1979, s.511).

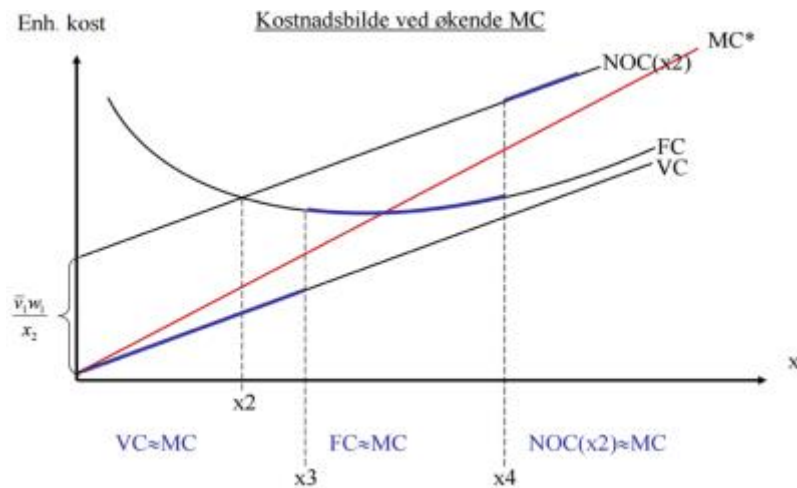
Dette er eksempler, og mulige forklaringer på hvorfor man fortsetter å fordele faste kostnader i prisingsbeslutninger, til tross for at lærebøkene advarer mot dette. Hovedargumentet er incentivmekanismer, og at man tar hensyn til vanskelig observerbare alternativkostnader. Dermed kan det likevel være slik at fullfordeling er med på å sikre den neoklassiske

profittmaksimeringen, fordi fordelingen av kostnader er gjort slik at man sikrer størst mulig overskudd. Zimmerman beskriver likevel at dette ikke nødvendigvis gir optimal allokering, men det kan være med på å skape et system der fordelene er større enn ulempene med systemet, og således konsistent med neoklassisk teori.

2.4.3 Prising med stigende marginalkostnad og risikopremie

I en verden med usikkerhet kan det være vanskelig, og kostbart å finne marginalkostnadskurven, Lere (1986) drøfter hvordan regnskapsmessige kostnader kan brukes som en tilnærming. Regnskapssystemer har ofte tre typer tilgjengelige kostnadsstørrelser: variabel kostnad, selvkost og normalkost. Lere vurderer hvordan man kan prise etter disse, når sann marginalkostnad er vanskelig å fremskaffe. Ved en lineær marginalkostnad vil variabel kostnad være en god approksimasjon, men utfordringen kommer når marginalkostnaden er stigende. I et slikt tilfelle er det ikke sikkert at variabel kost er en god approksimasjon, fordi kostnadene er så tiltakende at variabel kostnad er lavere enn marginalkostnaden. Dermed kan normalkost eller selvkost gi et riktigere bilde av hva marginalkostnaden egentlig er, og derfor mer attraktivt å bruke i prisingsbeslutningen.

I tilfeller med usikkerhet diskuterer Lere nyttemaksimerende beslutningstakere som er risikoavers og risikonøytrale. Individuer med risikoaversjon vil kreve en risikopremie. Da kan normal- og selvkost fungere som en approksimasjon for denne risikopremien. Enten når marginalkostnaden er lineær, eller stigende med en konveks marginalkostnadskurve. Bruken av selvkost eller normalkost kan derfor sees på som en approksimasjon av marginalkostnaden, der fordelingen av faste kostnader kan fungere som risikopremien. For en risikonøytral aktør vil han - dersom kostnadskurven er stokastisk - foretrekke variabel kostnad. Derimot, dersom etterspørsel er stokastisk og marginalkostnaden er stigende kan bruk av normalkost eller selvkost være et bedre estimat. Derfor, kan det å anvende normal og selvkost være konsistent med neoklassiske teori. Figur 6 viser et eksempel på hvordan man med stigende marginal kostnad kan bruke regnskapsdata som en tilnærming til den sanne marginalkostnaden. Dermed avhenger marginalkostnaden av hvilket volum som er det sanne, og hvilket som er budsjettet. Ved volum x_2 gir det mer mening å bruke variabel kost, mens mellom x_3 og x_4 gir selvkost en riktigere approksimasjon av marginalkostnaden, men fra x_4 gir normalkost et riktigere bilde.



Figur 6 – Stigende marginalkostnad⁷

2.4.4 Adferdsøkonomi

Adferdsøkonomi kan forklare hvorfor prisingspraksis avviker fra teorien ved å trekke inn det psykologiske aspektet. Et eksempel på dette er Kahnemans forklaring på hvorfor sunk cost blir tatt hensyn til. En rasjonell økonom ville ansett en kostnad som sunk dersom den ikke kan reverseres. Eksempelvis skal en investering i programvare i dag ikke har påvirkning på beslutninger som fattes i morgen. Likevel viser det seg beslutningstakere ofte går i sunk cost-fellen ved å prise inn disse kostnadene. Sunk cost-fellen kan muligens bidra til å forklare bruk av selvkostkalkyler, fordi man er redde for å ikke tjene inn pengene man har investert. Man velger derfor å bruke en fullfordeling av kostnader som prisingsgrunnlag. Dette oppfattes som en måte å tjene inn kostnadene på, men isteden kan man gå i sunk cost-fellen. Et eksempel på dette kan være ledere som har investert mye tid i et ulønnsomt prosjekt de er emosjonelt knyttet til. I et slikt tilfelle vil de ofte fortsette dette prosjektet på grunn av denne emosjonelle tilknytningen. Ved å studere adferdsøkonomi kan dette tjene som nok en forklaringsvariabel på hvorfor marginalprinsippene ikke følges.

Behavioural theory of the firm:

I 1963 lanserte Cyert og March Behavioural Theory of the firm (BTF), og den teorien kan berike forståelsen av prisingspraksis, og avvik fra marginalprinsippene. Tidligere var bedriften sett på som en sort boks, med et ønske om å maksimere profitt, og hadde perfekt kunnskap

⁷ Modellen er hentet fra Fjell (2016) *BUS401- Strategisk lønnsomhetsanalyser og prising*. forelesning 3: relevante kostnader og nullpunktsanalyser.

(Cyert og March 1992, s.8). BTF utfordret denne antakelsen, både med tanke på at bedrifter har flere mål og at tilfredsstillende profitt muligens synes å være et riktigere mål. Cyert og March mente at det ikke holdt å studere markedet for å forstå økonomisk beslutningstaking, en må studere bedrifters interne mekanismer. Bedriften var ikke lenger bare en svart boks, men man så på hvordan beslutninger ble truffet. Beslutninger er påvirket av eierskap, ansvar, makt og kontroll over ressurser. Videre ser de på hva som er bedriftens overordnede mål. Det vil aldri være kollektiv konsensus om målet blant de ansatte til en bedrift, selv om bedriften har et overordnet mål. Dette kan føre til interne konflikter mellom aktører i bedrifter, noe neoklassisk teori ignorerer, eller antar at kontrakter mellom prinsipal og agent løser. På grunn av usikkerhet som kan føre til kaos, kan standardiserte regler knyttet til beslutninger brukes. Ved å bruke enkle regler og rutiner kan være en enkel måte å ta beslutninger på i situasjonen, der beslutningstakere ikke har kognitiv kapasitet til å optimere. Dermed kan dette skape organisatorisk stabilitet og ro i firmaet, til å ta gode beslutninger. Adferdsteorien hevder derfor at optimering ikke er så lett som neoklassisk teori postulerer, fordi individet har begrenset rasjonalitet, informasjon, ressurser og tid (Cyert og March, 1992, s.214). I neoklassisk teori velger beslutningstakerne det optimale alternativet, mens i adferdsteorien setter bedriftene mål og prøver å finne en løsning som tilfredsstiller dette målet, ikke det alternativet som universalt er det beste (Cyert og March, 1992, s.214).

Lucas (2003) fremmer i sin artikkel at dersom kostnaden knyttet til å finne marginalkostnaden er større enn nytten ved å finne den, kan det være med tråd med neoklassisk profittmaksimering å velge å ikke optimere for marginalprinsippene. I et slikt tilfelle kan enkle regler og rutiner være en bedre måte å optimere for nytte, så lenge det er gjort et rasjonelt valg bak beslutningen basert på kost-/nytte. Dette støttes av Gigerenzer i Fox (2015), hvor han argumenterer for at når det er mye usikkerhet, er man nødt til å forenkle for å kunne ta robuste beslutninger.

Av denne gjennomgangen ser vi har forskere innenfor regnskapslitteraturen har diskutert hvordan ulike kostnadsfordelinger ved å benytte størrelser fra produktregnskapet kan være i tråd med neoklassisk teori. Dette til tross for at disse tilnærmingene ikke benytter seg av de marginalprinsippene i sin tradisjonelle form. Regnskapslitteraturen har med dette forsøk å rasjonalisere seg bort fra hva Scapens kalte *the reality gap* ved å forklare hvorfor teori og praksis er ulike. Empirisk finnes det likevel få gode beviser for argumentene til samfunnsøkonomer og økonomistyringsforskere (Lucas, 2003).

2.5 Institusjonell økonomisk teori

Institusjonell økonomisk teori har konsentrert seg om å se på den institusjonelle, historiske og sosiale konteksten, og hevder at de rasjonelle antakelsene i neoklassisk teori ikke nødvendigvis er korrekt (Shademehri et. al, 2014). I praksis innebærer institusjonsteori at vi må se på de faktorene i bedriften for å forstå selskapers prisingspraksis. Dette relaterer seg blant annet til hvordan normer, regler og rutiner kan ha utviklet seg ulikt og av implikasjon vil ingen prisingspraksis være identisk, men vil være stivhengig i en hver organisasjon. Selv om isomorfisme kan være med på å gjøre selskaper likere hverandre. Dette vil bli redegjort for senere.

Scapens (1994) mener at det institusjonelle økonomiske rammeverket bedre kan forklare hvordan beslutninger blir gjennomført, og at denne teorien er et bedre utgangspunkt for casestudier. Der mange har prøvd å rasjonalisere gapet mener Scapens at vi ikke skal være opptatt av at det er et gap, men heller utforske individuelle bedrifters praksis. Til forskjell fra den neoklassiske teorien, konsentrerer institusjonell økonomi seg om hvorfor ting er som de er. Institusjonell teori ser på utfallet som følge av regler, rutiner og vaner. Her kan blant annet organisasjonsteori, politikk, historie og økonomi kan gi forklaringer på praksis. Institusjonen sees på som en sosial prosess, hvor økonomistyring vurderes som et samspill av blant annet rutiner, regler og normer, som over tid kan ha blitt institusjonalisert i organisasjonen. Valg som er tatt basert på en slik forståelse er ikke alltid rasjonelle.

Hodgson (2006. s.2) definerer institusjoner som

”systems of established and prevalent social rules that structure social interactions Language, money, law, systems of weights and measures, table manners, and firms (and other organizations) are thus all institutions (...) Generally, institutions enable ordered thought, expectation, and action by imposing form and consistency on human activities. They depend upon the thoughts and activities of individuals but are not reducible to them”

Selv om det ikke finnes noen entydig definisjon på institusjonell økonomisk teori (Scapens, 1994), kan dette forstås som at institusjoner er til for å gjøre livet enklere for beslutningstakere. Dette fordi man reduserer transaksjonskostnader ved for eksempel prising ved å videreføre tidligere praksis, eller følger regler. Det følger av dette at reglene ikke nødvendigvis er det

rasjonelt optimale. Mennesket har heller ikke kognitiv kapasitet til å kunne optimere i beslutningssituasjoner, og derfor kan regler og heuristikk være gode måter å ta beslutninger på (Lucas og Rafferty, 2008, s.3).

I utviklingen av institusjonell teori, er sosial legitimitet og overlevelse for organisasjoner sentralt. Meyer og Rowan (1977) beskriver institusjonaliserte regler som myter som institusjoner innlemmer, skaper legitimitet, ressurser, stabilitet, og sikrer overlevelse. De beskriver videre at en må se utenfor institusjonens vegger for å forstå praksis og hvorfor bedrifter blir likere og likere hverandre over tid (Meyer og Rowan, 1977). Dette kan relateres til diffusjonen til innovasjoner. Etterhvert vil en innovasjon nå en grense hvor det å eksempelvis adoptere en bestemt måte å prise på ikke lenger gir økt verdiskapning, men sosial legitimitet (DiMaggio og Powell, 1983, s.149). DiMaggio og Powell (1983) begynte å se på hvorfor selskaper i samme bransje ble like hverandre, altså ble mer og mer homogene både i organisasjonsform og praksis. De identifiserer tre typer isomorfisme disse er beskrevet i tabell 4.

Tvingende isomorfisme	Etterlignende isomorfisme	Normativ isomorfisme
<p>Dette er et resultat av formelt og uformelt press som blir påtvunget på organisasjonen av andre organisasjoner. Dette kan være politikk, lover og regler som man må følge. Lover kan være med på å påvirke organisasjonens adferd og struktur, eller endring av miljøpolitikk tvinger selskapene til å handle likt i forhold til utslipp.</p>	<p>I usikkerhet kan det å etterligne andre være et kraftig verktøy, man kan se på beste praksis, og etterligne denne. Spesielt i situasjoner hvor beslutningstakere ikke helt vet hva de bør gjøre, kan en løsning være å se mot andre bedrifter. For eksempel kan dette være grunnen til at mange bedrifter benytter seg av selvkostprising. Når én vellykket bedrift anvender dette, kan det friste andre til å forsøke å etterligne denne prisingstrukturen.</p>	<p>Den tredje typen isomorfisme ser på profesjonelle normer. Dette er normer, som blir viktig å følge for ikke å miste sin legitimitet. Eksempelvis kan det være at bedrifter kun ansetter individer med formell utdanning innenfor fagområdet. Dersom et sykehus ikke ansetter mennesker med utdanning innenfor helse vil sykehuset miste sin legitimitet.</p>

Tabell 4 - isomorfisme

Dette kan tyde på at bedrifter innenfor samme industri vil bli likere hverandre (DiMaggio og Powell, 1983) hvis ikke vil de miste sin legitimitet. Dette kan være en årsak til at man har observert mye selvkostkalkyler, eller at flere og flere bedrifter har valgt å organisere seg likt. Så istedenfor neoklassisk profittoptimering, kan bedrifter være mer opptatt å prise seg nærmere hverandre i tråd med isomorfisme og institusjonell teori. Det er heller ikke usannsynlig å tenke seg at det kan være billigere å se til hvordan andre virksomheter opererer, enn å forsøke å fange opp den vanskelig observerbare marginalkostnaden. Dette vil kunne redusere kostnader knyttet til eksempelvis prisingsbeslutninger. Dersom dette er besluttet på et kost-/nyttegrunnlag vil dette likevel kunne stemme overens med neoklassisk teori. Således kan det som ser ut som urasjonelle handlinger kan være forankret i beslutningstakere ønsker om å adoptere praksisen til bedrifter som en anser som beste praksis (Lounsbury, 2008), og dermed et rasjonelt valg ut ifra beslutningstakers ståsted.

2.5.1 Institusjonell endring

Ayres (1946) tar for seg for seg to typer institusjonell endring; instrumentell og seremoniell. Instrumentaltrender ser på teknologisk utvikling som promoterer endring og seremoniell institusjon ser på makt og relasjoner i en institusjon, og folks motstand til endring (Ayres, 1946, s.174, i Ahmed og Scapens, 2003). Ahmed og Scapens (2003, s.188) mener at begge former for institusjonell adferd kan være med på å påvirke og forme hvordan prisingspraksis har utviklet seg. Burns og Scapens (2000, s.5) hevder at:

”management accounting practices can both shape and be shaped by the institutions which govern organizational activity.”

Dette vil bidra til at regler og rutiner ikke nødvendigvis blir slik det var tiltenkt. Dette fordi systemene blir formet av hvordan ting allerede er, men systemene kan forme hvordan ting er. Rammeverket til Burns og Scapens gir verdifull innsikt i økonomistyringsendring, og forklaring på hvorfor ting blir som de blir og til slutt tatt for gitt innenfor institusjonen. Fordi neoklassisk teori er en likevektsmodell, og som forutsetter rasjonalitet, er det vanskelig å få innsikt i hvordan endring forekommer (Burns og Scapens, 2000, s.4).

Først kodes de institusjonelle prinsippene til regler og rutiner (pil a). På den måten vil eksisterende rutiner kode de eksisterende prinsippene til institusjonen og skape nye regler, som vil påvirke eksisterende rutiner. Hvordan denne kodingen blir, påvirker verdiene som er tatt for gitt i institusjonen. Videre blir disse reglene og normene vedtatt av aktørene, og en slik

prosess kan også bli påvirket av taus kunnskap om hvordan ting blir gjort og motstand til endring blant aktørene i bedriften (pil b). Den tredje prosessen dreier seg om hvordan gjentakende adferd leder til en reproduksjon av rutiner, og en slik reproduksjon kan være både bevist og ubevist (pil c). Den siste prosessen er institusjonaliseringen av rutiner og regler som har blitt reproduisert igjennom adferden til individuelle aktører innenfor institusjonen (pil d) (Burns og Scapens, 2000). For å forstå prisingspraksis må man forstå reglene, rutinene og normene og hvordan de over tid har blitt den sosiale aksepterte måten å gjøre ting på. Derfor trenger ikke nødvendigvis måten en bedrift ender opp med å prise være rasjonell, men det har blitt en løsning som tilfredsstillende institusjonen.

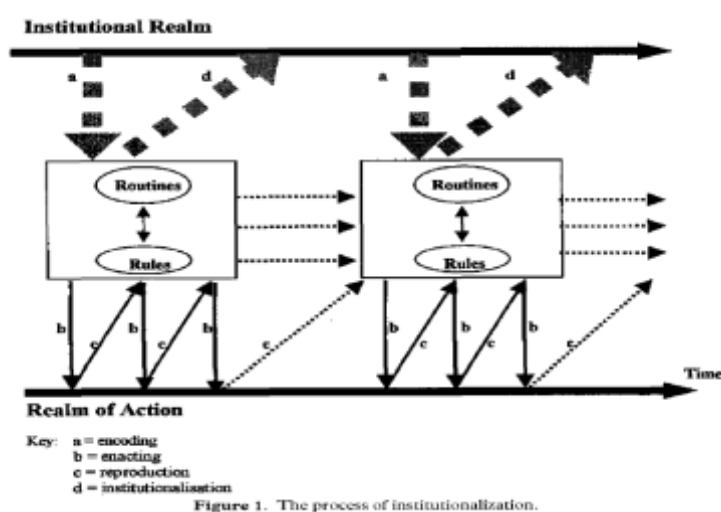


Figure 1. The process of institutionalization.

Figur 7 - Institusjonell endringsprosess⁸

2.5.2 Institusjonalisert historisk kontekst for selvkostprising

Ofte har det blitt argumentert at den institusjonelle praksisen i institusjoner har blitt sett på som god nok over tid, selv om den ikke er rasjonelt optimalt. Ahmed og Scapens (2003) har sett på selvkostprising fra et institusjonelt perspektiv ved kollektive avtaler og myndighetskontrakter. I starten av 1900-tallet fikk trykkeribransjen en viktig posisjon i Storbritannia. Papir var billig og det krevde lite kapital for å starte opp et trykkeri. Resultatet av dette var en enorm konkurranse og gradvis dumping av prisene, noe som førte til svak lønnsomhet (Walker og Mitchell, 1996, i Ahmed og Scapens, 2003, s.178). Det ble hevdet at hele bransjen ble ødelagt av denne rov-prisingen. Muir foreslo derfor et uniformt

⁸ Hentet fra Burns og Scapens (2000, s.9)

kostnadssystem som hadde til hensikt å unngå denne prisingen (Muir, 1913, i Ahmed og Scapens, 2003, s.178). Dette skulle definere standardadferd, grenser og muligheter innenfor prising. Reglene definerte hva som skulle gjøres med direkte, indirekte kostnader og profitt (Ahmed og Scapens, 2003, s.179).

Ahmed og Scapens (2003, s.181) skriver videre at:

”As full costing became a feature of the government’s costing accounting procedures, rules were established setting out the elements of overhead that could be included in the cost”.

Myndighetenes rolle i prising startet på mange måter utviklingen av selvkostprisingen vi ser i dag. Dette bidro til mindre usikkerhet og kompleksitet i prising. Etter første verdenskrig når mange regnskapsførere forlot jobbene sine i staten, tok de med seg erfaringene fra selvkostprising til sine nye arbeidsplasser (Loft, 1987, i Ahmed og Scapens, 2003, s.182). Ved utbruddet av andre verdenskrig gikk en tilbake til praksisen fra første verdenskrig. Arbeidet i departementene og samarbeidet mellom disse var dårlig og dette førte til kunstige høye produksjonskostnader og profitt. Myndighetene måtte derfor igjen måtte se på allokeringen av kostnader til produktene. I 1941 kom Price Control Act, som ga myndighetene mer informasjon om priser, og nye regler om arbeidskraft, material og indirekte kostnader ble etablert (Ahmed og Scapens, 2003 s.183). Ahmed og Scapens konkluderte med at fremveksten av kostnadsbaserte prisingsregler var både økonomisk og politisk motivert, og ble gjennomført primært igjennom lovgivning. Etter andre verdenskrig argumenterte handelsorganisasjoner med at de kostnadsbaserte prisingsreglene, skapte stabilitet og forutsigbarhet for bedriftene (Ahmed og Scapens, 2003, s.185). Dette førte til at mye av praksisen som ble etablert under de to verdenskrigene ble institusjonalisert som vanlig praksis i bedrifter.

2.6 Neoklassisk og Institusjonell økonomisk teori

Neoklassisk og institusjonell økonomisk teori har to meget forskjellige utgangspunkt. Der neoklassisk teori er rasjonelt, kan institusjonsteori være mer irrasjonelt. Dette fordi beslutningene formes inne i institusjonen og behøver derfor ikke være rasjonelle. Likevel; der hvor situasjonen er preget av usikkerhet og andre kompliserende faktorer, kan enkle regler, normer og rutiner være en bedre løsning enn å forsøke å finne marginalkostnaden. Dette vil i så fall være rasjonelt. Derfor er en nødt til å gjøre en rasjonell kost-/nyttevurdering av situasjonen man står ovenfor. Dersom kostnaden ved å skaffe seg perfekt informasjon om de

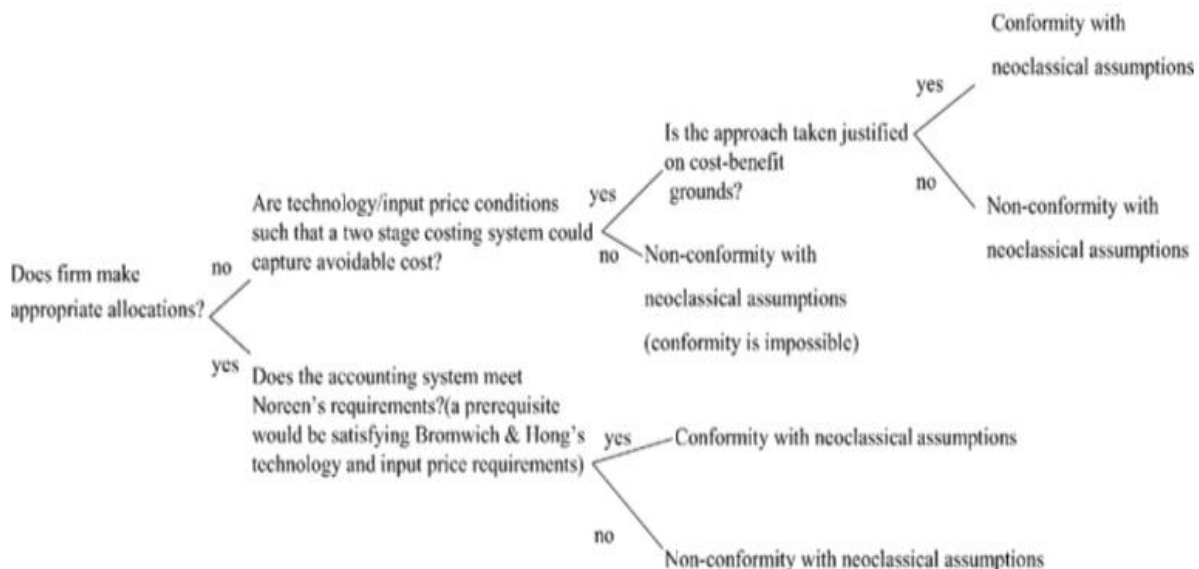
relevante kostnadene er så store at enkle rutiner, normer og regler er en bedre løsning og nytteoptimerende, kan neoklassisk teori sammenstilles med det institusjonell økonomiske rammeverket. Dersom dette er tilfellet vil det være en sub-optimal løsning å optimere ved bruk av marginalprinsippene. Det store spørsmålet er om dette er gjort på et rasjonelt kost-/nyttegrunnlag, eller ikke. Selv om dette er gjort på et rasjonelt grunnlag, vil det være meget vanskelig å vite om dette er det optimale resultatet, eller om man kunne ha gjort det bedre.

Dersom vi skal prøve å se på det neoklassiske optimale, sitter vi igjen med spørsmålet om hva som er rasjonelt, og hva er som er irrasjonelt. Det som er rasjonelt for et individ trenger ikke å være rasjonelt for andre individer innenfor institusjonen. Dette kan bli en utfordring ved prisingsbeslutninger som tas i grupper. Utfordringen ved gruppebeslutninger vil være at mennesker tolker problemet forskjellig og en slik kost-/nytte-vurdering på tvers av beslutningstakerne som kreves av neoklassisk teori vil være vanskelig (Lucas og Rafferty, 2008, s.2). I tillegg kan prising av komplementerende produkter og substitutter påvirke hverandre. Dersom en eksempelvis endrer prisen på et komplementerende produkt, hvordan påvirker dette salget av det andre produktet, eller hvordan påvirker en prisendring et substitutt? Er slike prisingsbeslutninger tatt på en måte som gjør at de har vurdert konsekvensene for flere av de andre produktene, og har beslutningstakerne truffet beslutningen på en rasjonell måte, eller har institusjonelle faktorer påvirket denne beslutningen.

Institusjoner er komplekse, og på overflaten kan noe som virker irrasjonelt egentlig være rasjonelt på bakgrunn av regler som eksisterer innenfor institusjonen. Spørsmålet blir om disse forenklingene er rasjonelle og leder til et bedre utfall. Det er derfor viktig å studere hvorfor noe er slik det i en historisk kontekst, fordi disse forenklingene kan ha blitt institusjonalisert over tid. På samme måte argumenterer Cyert og March (1992) at enkle regler og rutiner kan bidra til å skape organisatorisk ro, slik at en kan ta gode beslutninger, i forhold til pris og andre problemstillinger. Komplekse situasjoner, kombinert med regler vil kunne føre til at neoklassisk- og institusjonell teori kan sammenstilles.

2.7 Lucas´ (2003) rammeverk for casestudier

Som hevdet av Scapens (1994), bør forskning fokusere på økonomistyringspraksis i bedrifter, og avviser dermed Friedmans instrumentalist-argument. Bruk av flere casestudier blir støttet av Lucas (2003, s.121), som sier at en slik metode kan gi forskningsmessige bidrag til litteraturen. Her vil en få dypere forståelse for hvordan bedrifter faktisk ser på kostnader for sine prisingsbeslutninger. Tidligere casestudier mangler et fokus på bruken av kostnader i disse prosessene (Lucas, 2003). Som kan sees av rammeverket i figur 8 tar han utgangspunkt i kostnadskalkylen. Det første skrittet vil være å undersøke om kostnadssystemet som anvendes er kapabelt til å fange opp marginalkostnaden til beslutningen. Dersom kostnadssystemet gjør dette, er man nødt til å gå videre og se på om det møter betingelsene til Noreen (1991). Dersom kalkylen gjør dette, kan det være forenelig med neoklassisk teori. Allerede ved første trinn får man en indikasjon på hvor vidt man har forsøkt å sammenstille praksis med den neoklassiske teorien. Som tidligere nevnt vil det fremdeles være i tråd med den neoklassiske teorien dersom man har valgt å ikke optimere ved hjelp av marginalkostnaden dersom det vil være for kostbart å implementere og drifte et slikt system. Valget ved å derfor ikke anvende dette systemet vil være rasjonelt, og således i tråd med den neoklassiske teorien. Som kan sees av Lucas´ rammeverk konkluderer dette kun med hvor vidt allokeringene og beslutningene er i tråd med den neoklassiske teorien eller ikke.



Figur 8 - Lucas´ rammeverk for casestudier⁹

⁹ Hentet fra Lucas (2003) s.213

3. Kapittel - Metode

Metodekapittelets hensikt er å forklare hvordan forskningsprosjektet er planlagt for å løse problemstillingen, og kan defineres som:

”the techniques and procedures used to obtain and analyse research data” (Saunders et al., 2016, s.720)

Vi vil først presentere de konseptuelle modellene, og forskningsspørsmålene som er knyttet opp mot teorikapittelet. Deretter vil vi gjøre rede for valg av metodiske virkemidler, som vil omfatte forskningsobjekt, forskningstilnærming, filosofi og design, etterfulgt av datainnsamling og analysen brukt til å besvare problemstillingen.

3.1 Konseptuelle modeller

Basert på litteraturgjennomgangen i kapittel to har vi utviklet to konseptuelle modeller for å beskrive hvordan prisingsbeslutningen blir truffet. De deskriptive modellene er ment å gi forklaring på hvordan beslutningstaker tenker, og sammenhenger i teoriene. (Saunders et al., 2016). Vi ønsker å kunne undersøke hvilke av de to modellene som best kan beskrive hvordan prisingsbeslutninger blir tatt av beslutningstakerne i de aktuelle bedriftene.

3.1.1 Neoklassisk modell



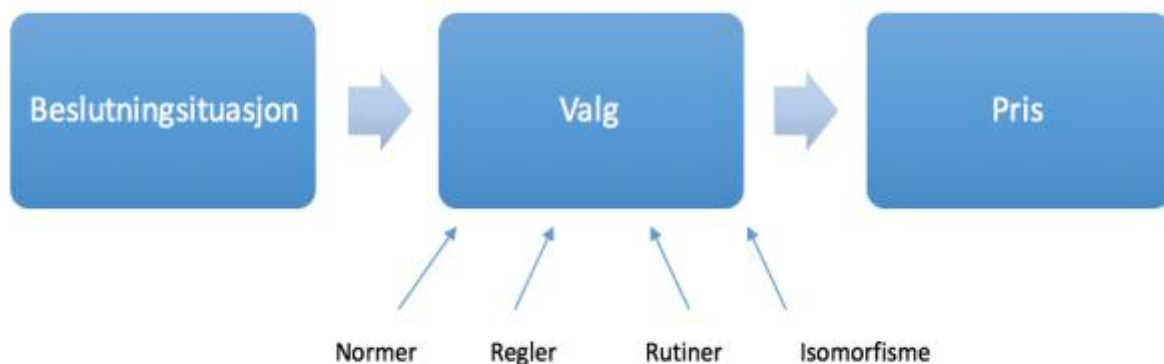
Figur 9 – Neoklassisk økonomisk modell

Modellen ser på en rasjonell beslutning som fører til fastsettelse av pris, og bygger på den neoklassiske teorien. Det innebærer at man kan bruke marginalprinsippene for å komme fram til korrekt pris for nytteoptimering, eller at man har gjort et rasjonelt valg basert på Lucas (2003) sin kost-/nytte vurdering, slik at beslutningen maksimerer bidraget mot profitt og

uunngåelige kostnader. Dersom det er gjort på en av de to måtene kan man sammenstille valgene med neoklassisk teori.

Modellen starter med den uavhengige variabelen som er beslutningssituasjonen og den informasjonen en har tilgjengelig for å kunne nå en prisingsbeslutning. Basert på denne beslutningssituasjonen tar beslutningstakerne en rasjonell beslutning og setter en pris som maksimerer profitt. Denne rasjonelle beslutningen er satt som en mediator som forklarer forholdet mellom den tilgjengelige informasjonen og den endelige prisen.

3.1.2 Institusjonell modell



Figur 10 - Institusjonell økonomisk modell

Modellen er basert på den institusjonelle økonomiske teorien, og tar også utgangspunkt i beslutningssituasjonen. Man fatter en prisingsbeslutning, men innenfor institusjonen finnes det institusjonelle faktorer som er med på å forme beslutningene. Med bakgrunn i vår litteraturgjennomgang har vi begrenset disse faktorene til normer, regler, rutiner og isomorfisme. Eksempelvis kan etterlignende isomorfisme og ønske om sosial legitimitet gjøre at man etterligner andre, eller at man baserer seg på rutiner, normer og regler, fordi slik har man alltid gjort det. Modellen starter med den uavhengige variabelen beslutningssituasjon. Deretter kommer mediatorene som påvirker hvordan beslutningen blir tatt. Vi ser i dette tilfellet på normer, regler, rutiner og isomorfisme. Dette er faktorer som kan være med på å forme hvordan prisingsbeslutningen blir tatt av aktørene. Disse er de institusjonelle faktorene, og påvirker til slutt den avhengige variabelen pris. Dette er ikke nødvendigvis en rasjonell prisingsbeslutning. Som beskrevet i kapittel to kan modellene sammenstilles dersom regler og rutiner og andre institusjonelle faktorer er tatt på et rasjonelt kost-/nytte grunnlag. I så fall, må marginaltilnærmingen være en sub-optimal løsning.

3.2 Forskningsspørsmål

I lys av vår problemstilling som relaterer seg til hvordan prisingspraksis kan forklares, og med utgangspunkt i de to konseptuelle modellene har vi utviklet følgende forskningsspørsmål som skal tjene som verktøy i arbeidet med å svare på problemstillingen. Forskningsspørsmålene tar derfor utgangspunkt i neoklassisk teori, institusjonell teori og Lucas' (2003) rammeverk. Forskningsspørsmålene er som følger:

1. Hva er bedriftens overordnede mål?

Dette spørsmålet stilles for å undersøke hva som er målet til bedriften, således om de optimerer for nytte eller profitt på kort eller lang sikt. Dette er essensiell informasjon for å kunne undersøke om de handler i tråd med målet.

2. Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

a. Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

En betingelse for at man skal kunne handle i tråd marginalprinsippene er at kostnadssystemet er i stand til å produsere beslutningsrelevante kostnader, og således tilnærme seg marginalkostnaden til en beslutning.

3. Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Ved prisingspraksis som avviker fra marginaltilpasningen ønsker vi å forstå rasjonale bak dette, eller om det er en irrasjonell tilpasning som avviker fra neoklassisk teori.

4. Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Finnes det interne faktorer i prisfastsettelsen som har sin rot i ekstern påvirkning; for eksempel etterligning av beste praksis? Dette punktet relaterer seg både til neoklassisk- og institusjonell økonomisk teori.

5. Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Ulike akademikere har ulike antagelser til grunn for den neoklassiske teorien. Vi har valgt å støtte oss på antagelsen om nyttemaksimeringsantagelsen i tråd med Papandreu (2000). Et sentralt element er dermed å undersøke om de handler i tråd med hva de hevder er deres overordnede mål.

3.3 Forskningstilnærming

Teoriutvikling kan i utgangspunktet ha tre ulike tilnærminger, en deduktiv, induktiv eller abduktiv tilnærming. En deduktiv tilnærming starter med akademisk litteratur og design av forskningsstrategi til å teste teorien. En induktiv tilnærming tar utgangspunkt i med data og på bakgrunn av data prøver å bygge en teori. En abduktiv tilnærming innebærer bruk av begge tilnærmingene (Saunders et al., 2016). På bakgrunn av litteraturgjennomgangen vil vi undersøke om neoklassisk eller institusjonell teori kan beskrive prisingsbeslutningene i bedriften. Dette medfører at en deduktiv tilnærming er naturlig (ibid, s.147). Formålet med denne metoden er å få en bedre forståelse av hva som skjer når beslutningstagere fastsetter pris – og derav for en formening om hvilken av de to teoriene som best kan forklare observert adferd. Derfor starter prosjektet med å undersøke hvorvidt beslutningstakerne i virksomheter treffer beslutninger som er sammenstilt med profittmaksimering og rasjonelle valg, eller om beslutningene i større grad er et resultat normer, regler, rutiner og isomorfisme. Dette er i tråd med våre to presenterte modeller i delkapittel 3.2.1 og 3.2.2.

3.4 Forskningsfilosofi

Forskningsfilosofi relaterer seg til hvilket syn man har på kunnskap. Innenfor næringslivsforskning har man fem hovedretninger: positivisme, kritisk realisme, intepretivisme, postmodernisme og pragmatisme (ibid). Positivistisk filosofi innebærer en tilnærming hvor en prøver å finne kausale sammenhenger mellom variabler. Interpretivistisk tilnærming ser på kunnskap i en sosial setting, og at disse tolkes subjektivt av individet. Sammenhengen må derfor tolkes basert på den underliggende sosiale sammenhengen. Kritisk realisme antar at det finnes en virkelig verden, men det er ikke mulig å bevise eller motbevise dette (Easton, 2010). Postmodernistisk kunnskap ser på noe som er forbigående, fragmentert og i endring uten at det finnes noen underliggende lover eller retningslinjer (Montagna, 1997). Pragmatisme legger vekt på at man ikke behøver å ha et gitt standpunkt til hvilken forskningsfilosofi man innehar. Pragmatikere hevder at forskningsfilosofien avhenger av forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016).

Vår problemstilling tar sikte på å undersøke en prosess, derfor er en samfunnsvitenskapelig tilnærming naturlig, fordi prisingsbeslutningen er basert på den underliggende sosial sammenheng i organisasjonen. Her er institusjonell tilnærming sentral, fordi det sees på

hvordan kultur, sosial struktur former og har konsekvenser for institusjon (Lounsbury og Ventresca, 2003, i Lounsbury 2008, s.349) og således prisingsbeslutningen. Gitt oppgavens tilnærming er interpretivisme være en naturlig forskningsfilosofi, fordi det der blir argumentert for at mennesker og deres sosiale verden ikke kan bli studert som et fysisk fenomen og at samfunnsvitenskapelig forskning derfor ikke kan være lik naturvitenskapelig forskning (Saunders et al, 2016, s.124). Et interpretivistisk kunnskapssyn anerkjenner at dette er et fagområde hvor man ikke med sikkerhet kan etablere kausale sammenhenger. Dette ligger også i den institusjonelle teoriens natur ved at denne tar utgangspunkt i hvordan handlinger blir formet over tid (Hodgson, 2006). I institusjonen kan det være interessant å se på hvordan prisingsbeslutningen blir påvirket av samtaler, møter, og samarbeid mellom mennesker, institusjonelle normer, regler og rutiner.

3.5 Forskningsdesign

Forskningsdesignet skal beskrive hvordan du har operasjonalisert den generelle planen for å kunne svare på forskningsspørsmålet (Saunders et al., 2016, s.163). Designet er med andre ord utformet på grunnlag av prosjektets problemstilling. Et forskningsprosjekt har fire former for design: utforskende, deskriptivt, forklarende og evaluerende, eller en blanding av designene. Ved bruk av et utforskende design ønsker man å få en bredere forståelse av et fenomen. Et deskriptivt design velges for å få en beskrivelse av en situasjon, mens forklarende ønsker å forklare en sammenheng. For å finne ut av hvordan noe fungerer velges gjerne et evaluerende design (Saunders et al., 2016).

Designet i dette prosjektet er forklarende. Vi vil forsøke å forklare og forstå forholdet mellom de uavhengige og den avhengige variabelen i en prisfastsettelsesprosess. Dette innebærer at vi vil samle inn data basert på hvorfor og hvordan beslutningstakerne tenker, for å forklare hvordan prising i praksis blir gjennomført. Gitt prosjektets mål om å forklare et fenomen, er casestudier vår forskningsstrategi. Det siste elementet består av valg av tidshorisont, og horisonten som er satt for prosjektet er tverrsnitt. Forskningsdesignets ulike elementer vil bli utdypet i de følgende delkapitlene.

3.5.1 Forskningsstrategi

Problemstillingen definerer hva slags forskningsstrategi en bør bruke for å komme frem til svaret. Dette er dermed den metodiske linken mellom filosofi og metodevalg (Denzin og Lincoln, 2011, i Saunders et al., 2016, s.177). Her finnes det en rekke forskjellige forskningsstrategier som blant annet survey, eksperiment og casestudier. Alle forskningsstrategier har sine ulemper og fordeler, uten at vi skal presentere disse nærmere med unntak av vår forskningsstrategi.

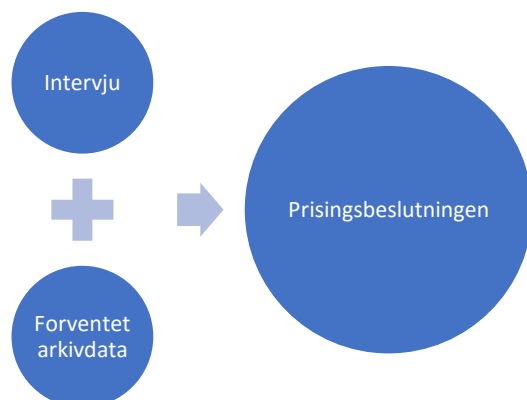
Casestudier kan gi et dypere innsikt i et fenomen eller et tema innenfor innenfor en bedrift (Otley og Berry, 1994 s.47). Gitt naturen i forskningsprosjektet, og at det ønsker å belyse et fenomen i et organisatorisk miljø (Yin, 2014, i Saunders et al., 2016, s.184) kan casestudier bidra med viktig innsikt i hvordan forskere kan studere hvordan beslutningstakere kommer frem til prisfastsettelsen (Lucas og Rafferty, 2008). På bakgrunn av dette passer bruk av case svært godt til hva vi ønsker å undersøke; vi ønsker å undersøke et fåtall virksomheter for å undersøke hva som gjør at de fastsetter pris på den aktuelle måten. Dermed skape en forståelse bak prisingsbeslutningen, og identifisere hva som skjer under prisfastsettelsen, og hvorfor det blir gjort på den aktuelle måten.

Innenfor casestudier skiller Yin (2014) mellom fire typer case studier basert på to dimensjoner; singel versus multipel casestudie og holistisk versus ikke-holistisk casestudie. I en holistisk case studie ser man på hele organisasjonen som en helhet, mens i en ikke-holistisk case studie ser en på en mindre del av organisasjoner, for eksempel så ser en på en avdeling i bedriften. Fordelen ved å bruke en multipel casestudie er at vi mer sannsynlig kan finne flere beviser på tvers av organisasjonene (Saunders et al., 2016). Oppgaven bruker ikke et representativt utvalg, og er avhengig av den sosiale konstruksjonen hos beslutningstakerne. Dermed kan ikke våre funn generaliseres (Yin, 2003). Mangel på muligheten til å kunne generalisere har vært mye av kritikken mot bruken av casestudier (Otley og Berry, 1994; Scapens, 1990). Samtidig må vi subjektivt tolke funnene våre, som gjør at det er vanskelig å være objektiv, fordi mennesker ikke er verdinøytrale (Scapens, 1990).

3.5.2 Valg av metode

Ved valg av metode står vi ovenfor et valg om å bruke kvantitativ data og kvalitativ data og om vi skal bruke en metode eller flere metoder. Kvalitativ data er typisk ikke-numerisk data som intervjuer, mens kvantitativ data er numerisk data (Saunders et al., 2016, s 165). Videre kan en bruke én eller flere metoder sammen for å skape bedre validitet.

Prosjektet vil anvende kvalitativ data hentet fra semi-strukturerte intervjuer, i tillegg anvender vi arkivdata hvor dette har blitt gjort tilgjengelig. Disse arkivdataene er altså sekundærdata. Ved anvendelse av arkivdata vil vi se om disse er i tråd med hva som ble fortalt under intervjuene. Kombinasjonen av primær- og sekundærdata gjør at man får større bredde i det innsamlede datagrunnlaget, og således større validitet i analyse og konklusjon. Dette er ikke tilfellet for alle av våre casebedrifter, og det vil bli redegjort for i de tilfellene hvor vi både har primær- og sekundærdata tilgjengelig. Vår data, som igjen danner grunnlag for analysegrunnlaget vårt vil da følge en trianguleringsmetode som illustrert i figur 11.



Figur 11 - Oppsummering av datainnsamling

3.5.3 Tidshorisont

Prosjektets hensikt er å studere hvordan dagens prisingspraksis fungerer og å undersøke hvordan beslutningstakere tenker når i prisingsbeslutningen. Studien vil derfor være en tverrsnittstudie, som kan sees på som et øyeblikksbilde av dagens situasjon. Dette vil også være svakheten ved designet, dersom prosjektet hadde sett på prisingspraksis over tid kunne vi faktisk ha observert om det intervjuobjektene sier faktisk stemmer og skapt en bedre validitet.

3.6 Forskningsobjekter

Våre forskningsobjekter omfatter selskaper i flere bransjer, og blir presentert i tabell 5. Samtlige av våre intervjuobjekter hos hver av casebedriftene er personer som arbeider med prisingsbeslutninger. Dette innebærer at vi har intervjuet relevante beslutningstakere med myndighet til å endre priser, dette styrker vår informasjonsinnhenting.

3.7 Datainnsamling

Dette delkapittelet drøfter hva slags type data vi trenger å samle inn for å kunne svare på forskningsspørsmålet. Datainnsamling kan deles inn i to typer: Den første typen kalles primærdata og er informasjon en selv samler inn. Den andre typen data er sekundærdata, som er data som andre har hentet inn. Begge typer data kan kunne benyttes for å svare på problemstillingen, men det er viktig å huske på at sekundærdata ikke nødvendigvis er hentet inn med samme formål som det en selv har (Saunders et al., 2016). Dette gjør at vi best mulig kan forstå hvordan priser blir satt av beslutningstakerne i casebedriften, og tilnærmingen er dermed i tråd med det interpretivistiske synet. Hva gjelder denne oppgaven, vil derfor primærdata stå sentralt.

Ved innsamling av data finner en et utvalg fra populasjonen som en ønsker å undersøke. Dette kan gjøres på to måter, et representativt utvalg hvor en prøver å finne et utvalg som kan representere hele populasjonen, eller et bestemt utvalg hvor man velger ut en bestemt gruppe som man skal teste. Primært hadde vi et ønske om å utelukkende benytte oss av ansikt til ansikt-intervjuer fremfor gruppeintervjuer. Dette for å unngå av intervjuobjektene skulle bli forutinntatt av hverandres ytringer. Dette kan for eksempel skje i en situasjon hvor en sjef og en underordnet blir intervjuet sammen, og sjefen overstyrer den underordnedes meninger.

Innsamlingen av primærdata innebærer også på grunn av informasjonens natur at prosjektet er meldt inn og godkjent av NSD – Norsk Senter for Forskningsdata. Innsamlingen av primær- og sekundærdata som er brukt for å besvare problemstillingen. Validiteten og reliabiliteten til dataen vil drøftet i de følgende delkapitlene.

3.7.1 Primærdata

På bakgrunn av vår forskningsstrategi har vi benyttet oss av et bestemt utvalg, fordi vi er nødt til å intervju beslutningstakerne som arbeider med beslutningene vi undersøker. Dette innebærer at vi selv har valgt hvem vi ønsker å intervju, og intervju typen brukt er semi-strukturert intervju. Ved en slik intervju type har vi en liste av temaer og nøkkelspørsmål vi ønsker å finne ut av gjennom intervjuet. Vi følger altså ikke en forutbestemt måte å stille spørsmålene på, men lar svarene til intervjuobjektene lede veien innenfor de satte rammene. Dette gir oss en mulighet til å kunne ha fleksibilitet i intervjuet vårt. I utgangspunktet følger vi vår intervjuguide, men basert på hvordan utviklingen i intervjuet går kan man legge mer vekt på enkelttemaer som kan være viktig for å forstå deres valg og beslutning angående prisen. I tillegg kan det føre oss inn på temaer vi ikke hadde tenkt på som kan være viktig for beslutningen som er tatt. Summen av dette gjør at vi kan få en mer detaljert data fra våre intervjuobjekter. Samtidig var det viktig for oss i stor grad å stille åpne spørsmål, slik at våre meninger ikke skal komme til syne. Ved en slik tilnærming får vi intervjuobjektens ærlige mening på området, og vi leder de ikke frem til svarene vi ønsker. En utvidelse av de åpne spørsmålene vil være å bruke sonderende spørsmål, der vi finner det hensiktsmessig for å kunne utdype ting som kunne være av videre interesse for utredningen.

I forkant av intervjurundene sendte vi ut en liste med temaene som skulle gjennomgås. Bakgrunnen for det var at beslutningstakerne skulle få en mulighet til å kunne sette seg inn i tematikken og reflektere over temaene før intervjuet. Dette kan være av hjelp, fordi enkelte spørsmål kan være av den karakter at det er vanskelig å svare på det uten å ha satt seg inn i det.

Intervjuene skal prøve å avdekke hvordan de tenker for å sette priser og for eksempel kan et spørsmål for finne ut av hvordan kostnadssystemet er knyttet opp mot prissettingen.

“ Hvilken rolle spiller kostnadssystemet når dere fastsetter prisen?

Hvis ingen rolle: Hvorfor ikke? Er valget av kostnadssystem basert på kost/nytte?”

Svaret på dette spørsmålet vil fortelle oss om relasjonen mellom prissetting og kostnadssystemet og om det for eksempel er basert på et kost-/nytte valg. Andre spørsmål for å kartlegge om det er institusjonelle faktorer som overstyrer rasjonell profittoptimering.

Et eksempel på spørsmål for å avdekke mulige institusjonelle faktorer kan være:

”Kjenner dere til den historiske bakgrunnen for deres prisstrategi?”. ”Har dere noen retningslinjer for prising?”.

Dette kan være spørsmål som kan gi svar på om de faktisk vet hvorfor prisene er slik de er, eller om de bare følger metodene som er brukt, fordi *”slik har det alltid vært”*. Spørsmålene vil forhåpentligvis gi oss svaret på om man priser basert på institusjonelle faktorer som vist i modell to.

3.7.2 Sekundærdata

Sekundærdataen som vi har hentet inn i forbindelse med denne utredningen er av kvantitativ natur. Dette er kostnadsdata og kalkyler som er benyttet i forbindelse med prising. Disse data danner ofte utgangspunktet for prisingsbeslutningen, og kan i stor grad komplementere primærdataene og skape en trianguleringseffekt. Kalkylens oppbygging vil gi oss muligheten til å undersøke på et teoretisk plan om man prisingsbeslutningen er rasjonell, eller om det finnes overstyrende institusjonelle faktorer.

3.7.3 Gjennomføring av Intervjuer

Intervjuene ble gjennomført på møterom på bedriftenes kontorer. Som tidligere nevnt oversendte vi en oversikt over temaer i forkant av intervjuene slik at intervjuobjektene skulle være forberedt. Disse dokumentene kan finnes i vedlegg 7.1 og 7.2. Samtlige av intervjuene, med unntak av BookCo ble gjennomført som individuelle intervjuer, og ble gjennomført i Oslo i løpet av mars. Informasjon om intervjuobjektene er presentert i tabell 5 og enkelte stillingstitler er modifisert slik at de ikke skal være gjenkjennelige.

Bedrift	Stilling	Dato	Tid
Høyskolen Kristiania	Leder Salg og Marked	2.3.2017	45 minutter
BookCo	To kontrollere	3.3.2017	55 minutter
ShipCo	Global Sales Manager	1.3.2017	45 minutter
ShipCo	Head of Trade Management Region X	1.3.2017	45 minutter
RetailCo	CFO	14.3.2017	45 minutter
TT Micro	CEO	22.3.2017	60 minutter
ConsumerCo	Business Category Director	20.3.2017	30 minutter
Peer Gynt Tours	Økonomidirektør	20.3.2017	35 minutter

Tabell 5 – Intervjuobjekter

Intervjuene startet med en presentasjon av oss, formålet og oppgavens problemstilling. Vi fortsatte med å presentere forskningsetikk og behandling av personopplysninger, og informasjon fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD), dette skrives finnes i vedlegg 8.3. Videre ble det spurt om ønske om anonymisering og godkjenning av lydopptak og notater, til akademiske formål.

Lydopptak ble anvendt for å sikre at vi ikke feiltolket informasjon, og vi kunne i større grad ha fokuset på intervjuobjektet, samtidig som vi fokuserte på god flyt og tillit i samtalen. Samtidig gjorde det arbeidet med å skrive et riktig referat enklere. Ved misforståelser eller uklarheter ble intervjuobjektene kontaktet for oppklaring.

3.7.4 Relabilitet og validitet i datamaterialet

Sentralt i utformingen av forskningen er det å skape en god reliabilitet og validitet. Det gjør at andre mennesker kan gjøre vurderinger forskningsprosjektets kvalitet. Relabilitet kan beskrives som muligheten til og gjenskape, og konsistens i prosjektet. Spørsmålet er da om andre kan gjenskape prosjektet og komme frem til de samme resultatene. Validitet dreier som en har målt det en faktisk så en skulle måle, og om funnene kan generaliseres (Saunders et al., 2016). Dette er dog ikke relevant i et interpretivistisk syn, men blir drøftet i delkapittelet.

Reliabilitet

Reliabilitet kan vi dele inn i to kategorier: Intern og ekstern reliabilitet. Den interne reliabiliteten dreier seg om det er konsistens i datainnsamlingen. Ekstern reliabilitet relaterer seg til om den anvendte metoden vil produsere samme funn dersom prosjektet blir utført av en annen person eller i en annen setting. I et interpretivistisk studie er en mer interessert i å skape pålitelighet i studiet som alternativet til intern reliabilitet (ibid). Det innebærer vi må dokumentere alle potensielle endringer i løpet av prosjektet, og dokumentere våre tolkninger og hvordan en selv bygger en forståelse av fenomenet vi studerer, pris. Ved å dokumentere endringer og vår forståelse av fenomenet, sikrer vi at prosjektet kan bli vurdert av andre. Istedenfor ekstern reliabilitet er det i et interpretivistisk studie også fokus på pålitelighet, fordi studiene blir ofte endret i løpet av prosjektet, og derfor er det viktig at disse dokumenteres, slik at andre kan vurdere forskningsprosjektet.

Validitet

Validitet kan vi dele inn i to deler; intern og ekstern validitet. Intern validitet referer til om man skaper en kausal sammenheng mellom avhengig og uavhengig variabel (Modell, 2005). I et interpretivistisk studie vil det i utgangspunktet være umulig å sikre intern validitet. Dette har sin bakgrunn i måten vi operasjonaliserer problemstillingen er basert på subjektivitet. Det samme gjelder hvordan vi tolker svarene til intervjuobjektene. Fordi interpretivisme bygger på den ontologiske antakelsen om at realiteten er et resultat av hvordan en selv tolker virkeligheten (Lukka og Modell, 2010) dermed er det ikke gitt at alle mennesker tolker virkeligheten likt. Derfor prøver vi istedenfor å sikre god kredibilitet i studiet.

Innhenting av data i dette prosjektet kan være utfordrende. Det kommer av at dette er økonomistyringsforskning som ikke er mye drøftet i akademia eller i næringslivet. ”*The reality gap*” er blitt viet lite oppmerksomhet innenfor regnskapslitteratur (Lucas, 2003). Derfor er det viktig å operasjonalisere problemstillingen slik at intervjuobjektene forstår spørsmålene og skaper intern validitet. Dette kan for eksempel gjøres ved å starte med tilgjengelig kostnadsinformasjon, og spørre hvordan den informasjonen er brukt i relasjon til endelig pris. Videre er en viktig forutsetning for å få gode resultater at vi har god innsikt i bedriftskulturen, er forberedt og har forhåndsdefinert hva vi ønsker å gå gjennom. Intervjuene vil bli gjort med stor bruk av åpne spørsmål, fordi det gir intervjuobjektet muligheten til å beskrive en hendelse. Dette er viktig fordi vi er avhengige av å forstå konteksten for å vurdere om handlingen er

rasjonell. Som et ledd i å prøve å skape god intern validitet, vil vi være to som foretar intervjuene. For videre valideringsformål vil intervju spørsmålene bli testet på andre individer som ikke er en del av vår studie. Dette vil sikre at spørsmålene våre er forståelige og at de ikke kan misforstås. Dersom intervjuobjektene finner noen av spørsmålene uklare, vil vi kunne gå tilbake til dette spørsmålet for å undersøke hva som eventuelt skapte forvirringen. Dette sikrer en bedre innholdsvaliditet. Samtidig vil vi i etterkant av intervjuene skrive et transkript. Ved uklarheter blir intervjuobjektene kontaktet for å oppklare.

Ekstern validitet dreier seg om hvordan man kan generalisere funnene. Altså om funnene kan bli generalisert til en annen setting eller en annen gruppe mennesker. I og med at en casestudie representerer en sosial setting i en gitt situasjon, vil det i utgangspunktet ikke være mulig å kunne generalisere funnene. Dette er heller ikke poenget med en interpretivistisk studie. I stedet for å kunne generalisere funnene er vi mer interessert i å sikre en god overførbarhet (Saunders et al., 2016). Dette gjør vi med å sikre at alt vi gjør blir godt dokumentert. Ved å sikre god dokumentasjon av våre handlinger under arbeidet med innhentet data vil dette forenkle muligheten for at andre kan gjennomføre tilsvarende studie. Dermed vil overførbarheten være sikret, og flere tilsvarende casestudier kan gjennomføres.

3.7.5 Trusler for relabilitet

Det finnes en rekke trusler overfor relabiliteten til studiet. De er deltakelsesfeil og bias, og forskningsfeil og bias. Dette er trusler vi er klar over og jobber for å kunne minimere og unngå. I og med at forskningsprosjektet i stor grad basert på intervjuer, og dette kan lede til flere typer bias og feil. Under intervjuene kan eksempelvis intervjuobjektene ha et ønske om å bli fort ferdig. Samtidig kan for eksempel intervjuobjektene ikke svare korrekt, fordi de er redd for at sjefen skal høre det, eller være redd for å kritisere måten en tar prisingsbeslutninger på. Fra vår side kan det også forekomme bias og feil. Det kan forekomme intervjubias i form av måter vi intervjuer beslutningstakerne, både i form av ikke-verbal adferd, og måten vi kommuniserer på. Derfor, er det viktig at vi er tydelig på hvordan vi kommuniserer og stiller spørsmål, og unngår å legge noen føringer på spørsmålene. Måten intervjuobjektene tolker spørsmålene og hvordan vi tolker svarene er en stor kilde til bias. Vi forsøker å løse dette ved å teste intervju spørsmålene på beslutningstakere som ikke er med i utvalget, og prøve å stille oppfølgninger til spørsmålet, der vi prøver å bekrefte det individet sa. Eksempelvis, ved å forklare hvordan vi tolker det som ble fortalt, og få det bekreftet eller avkreftet.

3.8 Teknikker for dataanalyse

Etter innhenting data, må dette analyseres for å kunne få en forståelse av hva det egentlig representerer. Dataene vil bli sortert, analysert og tolket underveis. Sorteringen av data vil totalt sett gjøre at vi kan identifisere institusjonelle faktorer og isomorfisme, og gjøre det mulig å konkludere ved slutføringen av prosjektet. Bruken av kostnadsdata kan hjelpe oss med å validere eventuelle konklusjoner man kommer frem til fra analyse av intervjuene.

Når vi tolker intervjuene må vi prøve å se dette i lys av sosiale konstruksjonen. Dette betyr at vi er avhengig av mennesker, tolkninger og forståelse av beslutningsprosessene (ibid). Dette innebærer at disse dataene er mer komplekse, og analysen må derfor være veldig sensitiv med hensyn til dette faktumet. For oss vil det være viktig å ikke bare se på hva beslutningstakerne sa, men hvordan de sa det. Dette, fordi ikke-verbal kommunikasjon kan være viktig. Dersom vi finner at marginalprinsippene ikke er anvendt, må vi undersøke om dette er gjort basert på et kost-/nytte-grunnlag. Dette gir oss grunnlag til å hevde om beslutningen er i tråd med den neoklassiske teorien eller ikke. Dersom analysen viser at prisen er basert på prisingsregler uansett situasjon, er det i tråd med institusjonell teori, mens dersom de hele tiden justerer påslaget i tråd med markedssituasjonen kan det være neoklassisk.

Samtidig vil det være viktig å undersøke oppbyggingen av kostnadssystemet, og om dette kan sammenstilles med Noreens (1991) betingelser for at systemet skal kunne gi relevante kostnader. Dersom dette er tilfellet kan man si at ABC-kalkylens strenge betingelser holder, og at de er i stand til å gi beslutningsrelevante kostnader. Videre vil det være viktig å se hvordan denne informasjonen er brukt i tråd med prisingsbeslutninger. Denne delen av analysen krever at vi bruker kvalitative data fra intervjuene.

Det første steget vil være å transkribere lydopptaket. Dette vil gjennomgås og analyseres så raskt som mulig etter intervjuene. I tråd med de etiske retningslinjene vil et slikt referat bli holdt anonymt, slik at individer ikke kan identifiseres i transkripsjonen eller i utredningen.

Den kvalitative analysen gjøres i tre deler, vi summerer opp meninger, kategoriserer og strukturerer meninger. Alle disse måtene kan brukes når data skal tolkes (Saunders et al., 2016). Hvordan dette gjøres kommer an på metoden som blir brukt i analysen, men den kan oppsummeres i fem deler:

1. Forstå data
2. Integrere data fra forskjellige transkripsjoner og andre metoder/kilder
3. Identifisere viktige temaer og mønstre
4. Teste teoriene basert på temaer og mønstre
5. Trekke konklusjoner (ibid, s.491).

Vi starter datanalysen med å summere opp data vi innhentet. Med dette komprimerer vi de lengre referatene til mindre sammendrag, med de viktigste temaene som har kommet frem under intervjuene. Dette gjør at vi kan summere opp viktige funn som vi deretter kan sortere og kategorisere.

I det andre steget kategoriserer vi og sorterer data. Kategoriene våre kommer i utgangspunktet fra vår teoretiske tilnærming. På bakgrunn av disse kategoriene kan vi lage underkategorier som for eksempel normer, regler, rutiner og isomorfisme innenfor institusjonell teori. På bakgrunn av inndelingen kan vi enklere forstå hva som påvirker prisingsbeslutningen og prøve å putte forskjellige typer data inn i kategoriene som vi har funnet. Ved å kategorisere og putte data inn i kategorier kan vi lettere prøve å finne sammenhenger og lage et analyseverktøy av hva som påvirker prisingsbeslutningen. Dette gjør at vi lettere kan identifisere nøkkelmønstre og relasjoner som vi ønsker å teste videre.

Den siste delen av dataanalysen vil være å strukturere og analysere data basert på hvordan data er blitt kategorisert. Her bruker vi en mønstermatching, anbefalt av Yin (2003) ved en deduktiv tilnærming. Her vil vi prøve å finne mønstre basert på den teoretiske tilnærmingen vi har basert oss på. Dermed forsøker vi å finne mønstre basert på våre uavhengige og avhengige variabler, basert på våre to modeller. Dersom vi finner et mønster som kan forklare sammenheng har vi funnet en forklaring på hvordan prisingsbeslutningene blir tatt (Saunders et al., 2016).

4. Kapittel – Empirisk data og analyse

I det kommende kapittelet vil vi presentere empiri og analyse for de ulike casebedriftene, og fortløpende besvare forskningsspørsmålene beskrevet i Kapittel 3.2. Dette vil vi gjøre ved å anvende metoden som ble beskrevet i foregående kapittel. De empiriske dataene som er hentet inn, er som beskrevet i kapittel 3 basert på intervjuer med beslutningstakere, og sekundærdata i form av arkivdata i de tilfellene dette er gjort tilgjengelig for oss.

4.1 Høyskolen Kristiania

Høyskolen Kristiania, er en norsk utdanningsstiftelse som utdanner kandidater til næringslivet, og driver forskningsvirksomhet. Høyskolen har over 8000 studenter¹⁰ spredt over flere campuser, i tillegg til nettstudier. Her intervjuet vi leder for salg og marked.

Hva er bedriftens overordnede mål?

”Høyskolen Kristiania skal gi flest mulig anledning til utdanning og personlig utvikling i et livslangt læringsperspektiv, til det beste for samfunnet” – Høyskolen Kristianas reviderte strategiplan (Høyskolen Kristiania, 2016).

Selskapets overordnede mål er hentet fra Høyskolens reviderte strategiplan. Målet er et kunnskapsmål i forhold til studentene. Det blir poengtert av man ikke ønsker å maksimere profitten, men ønsker tilfredsstillende profitt for å utvikle skolen ytterligere, og samtidig støtte opp under deres overordnede mål.

*”Det er viktig for oss å levere kvalitet, og det er viktig for oss å gjøre dette med en sunn økonomi. Fordi dette vil komme studentene til gode, og den videre produktutviklingen”.
–Leder for salg og marked om det overordnede målet*

I lys av at Høyskolen Kristiania er en stiftelse har de i utgangspunktet et helt annet mål enn tilpasningen for profittoptimering. Deres nyttefunksjon er knyttet opp mot maksimering av

¹⁰ Høyskolen Kristiania kjøpte opp Westerdals etter vårt intervju, og er ikke tatt med i oppgaven. Under vårt intervju hadde de kun en intensjonsavtale om kjøp.

kunnskap. Dette er naturlig sett i lys av at de er regulert og ikke kan hente ut utbytte (jamfør universitets- og høyskoleloven [UHL] 1/8-2005 §7-1 (2))

For selskapet vil det å maksimere kunnskapen studentene sitter igjen med være nyttemaksimerende. I tråd med vår tolkning av neoklassisk teori må de ta rasjonelle valg mot dette målet; nemlig mest mulig kunnskap for studentene. Utfordringen med å ha et slikt mål som Høyskolen har, er at det er vanskelig å måle. Hvordan skal man måle hvor mye kunnskap elevene sitter igjen med? Et slikt mål er naturligvis mye vanskeligere enn å se et overskudd for en profittsøkende organisasjon. Denne utfordringen er i tråd med diskusjonen under marginalkontroversen om hvordan man faktisk kan vurdere om de opptrer nytteoptimerende.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

Prisene Høyskolen tar ut i markedet er en funksjon av kostnadssystemet, konkurrenters priser og markedets forventninger. Hovedregelen er å legge seg litt under deres definerte hovedkonkurrenter.

”Vi har den avanserte modellen, og mange kostnadstall som går inn i den. Det går på kostnader relatert til foreleserne, bygningsmassen som vi har, til alt som påløper av sosiale kostnader, kostnader fra egen drift”. – Leder for salg og marked

Kostnadssystemet synes å være en selvkostkalkyle. Denne anvendes i følge intervjuobjektet for å sikre total lønnsomhet og at alle poster tjenes inn. Dette hevdes å være på bakgrunn av at selskapet ønsker at sammenligningsgrunnlaget skal være likt over tid – og at dette ikke vil være tilfellet dersom man skulle endre kalkylesystemet som danner basis for tallene. Kalkylen beholdes rett og slett fordi den fungerer godt nok til sitt formål, og at den sørger for at alle kostnadene totalt sett blir tjent inn. Således kan selskapet synes å ha gått i sunk cost-fellen fordi de allokere faste kostnader. Kalkylen blir sett på som et middel for å undersøke om det er tilstrekkelig lønnsomhet for selskapet basert på den prisen som er gjeldende i markedet. Dette tyder på at kostnadssystemet slik det er i dag blitt institusjonalisert, og tatt for gitt. Dette skaper stabilitet, og en konsistent adferd til vurdering av kostnader og priser. En ABC-kalkyle kunne muligens ha skapt en bedre forståelse av hva som driver kostnader, og de kunne anvendt denne informasjonen bedre mot sitt overordnede mål. Her kan en trekke frem Lucas' (2003) nytte-/kostargument; dersom kalkylen fungerer godt nok slik den er i dag, kan det koste mer

enn man tjener inn ved å innføre ABC. En slik undersøkelse synes ikke å være gjennomført. Det at en kalkyle fungerer godt nok behøver ikke bety at dette er optimalt.

Vi anser ikke Høyskolen som opptatt av å finne marginalkostnaden til beslutningen. De ønsker ikke å optimere med hensyn på volum for å maksimere sin inntjening, men heller å optimere kunnskapen til studentene innenfor et gitt volum, med en sidebetingelse om tilfredsstillende profitt. Dette kan tolkes som et avkastningskrav. I tråd med Zimmerman (1979) sine argumenter om vanskelig observerbare alternativkostnader kan disse øke dersom de øker sin produksjon av studiepoeng. Noe som også ble poengtert fordi de ønsket ikke å ha et for stort volum av studenter, fordi de selv mener at kvaliteten på produktet forringes. Bruken av en selvkostkalkyle approksimere marginalkostnaden til prisingsbeslutningen for et studieprogram. En økning av volum (studenter) kan øke alternativkostnaden, og dermed marginalkostnaden. Derfor kan det å legge seg på markedspris være en god approksimasjon på den sanne marginalkostnaden. Dette kan i særdeleshet gjelde når Høyskolens produkt baserer seg på at man skal operere med mindre klasser – altså minskes kvaliteten og dermed produktets verdi dess flere studenter per program, og dess mindre tid man får med foreleser.

Bruken av selvkost kan også forklares ved Lere (1986) og hans forklaring om at dette kan stamme fra usikkerhet i prisingsbeslutningen, og risikoaversjon. Høyskolen ønsker ikke å sløse bort studentenes penger og er derfor svært forsiktige med investeringer. I tråd med dette argumentet kan det være fornuftig å fordele faste kostnader som en approksimasjon på risikopremien og marginalkostnaden til selskapet. For knytte dette opp mot neoklassisk teori vil følgende argument kunne være dekkende; ved en tjeneste som forringes dess flere som bruker den vil selskapet kunne kalkulere inn vanskelig observerbare alternativkostnader ved bruk av en selvkostkalkyle.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Vi observerer at Høyskolens prisingspraksis er ganske stabil. Prisene fremstår som ganske forutsigbare, og dersom disse endres så forekommer dette årlig før opptak av nye studenter. Dette skaper forutsigbarhet for studentene som vurderer å studere hos dem. Høyskolen Kristiania fremstår svært like som Handelshøyskolen BI når det kommer til prisstruktur. Leder for salg og marked sier dette er noe Høyskolen Kristiania gjør bevisst slik at potensielle studenter skal sammenligne dem med Handelshøyskolen BI.

Høyskolen Kristiania har en regel om å alltid ligge litt under Handelshøyskolen BI på pris, på deres portefølje av masterprogrammer. Et år på masterprogrammet til Høyskolen koster 76 000,-, (Høyskolen Kristiania, 2017) mens et år på BI koster 78 600 for interne og 89 500 for eksterne søkere (Handelshøyskolen BI, 2017). Dette er en instrumentell regel som hjelper organisasjonen i prisingsspørsmålet, og som over tid kan ha blitt tatt for gitt som en del av beslutningsgrunnlaget. Det er gjort for å tiltrekke seg gode kandidater til masterprogrammet, det virker derfor å ligge et rasjonale bak dette slik at de kan oppnå det de ønsker. Samtidig ved å legge seg noe opptil i pris, blir programmene vurdert opp mot hverandre. Dersom de hadde lagt seg mye langt under i pris, kunne programmet blitt oppfattet som dårligere, rent psykologisk.

Den andre faktoren som er med på å skape variasjon i prisene på studieprogrammene de tilbyr er knyttet til hvor mye støtte programmene får fra utdanningsetaten for å tilby programmet. Dersom en får mer støtte for å tilby et program enn et annet kan det gi en lavere prisstruktur på programmet for potensielle studenter. Det er statsstøtten som sørger for de største avvikene på prisene mellom studieprogrammene.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

”Vi undersøker ofte våre konkurrenters pris, og legger oss ikke over den prisen”.

– Leder for salg og marked

Bedrifter tenderer ofte til å se mot andre bedrifter de oppfatter som suksessfulle og legitime og etterlignede deres prosesser og gjøremåter (DiMaggio og Powell, 1983). Prisregelen knyttet til å følge deres nærmeste konkurrenters prisstruktur kan virke konsistent med en etterlignende isomorfisme. Ved opprettelsen av et masterprogram, ble det viktigere å se til konkurrenter da de ikke hadde erfaring med å drifte et slikt program. Sitatet bekreftes også av prislisten til de respektive skolene som vi tidligere presenterte. I et slikt tilfelle kan det å se mot noen som de oppfatter beste praksis være et rasjonelt valg. Det har de gjort både med tanke selve prisen på produktet, men også hvordan de differensier mellom interne og eksterne søkere til programmet. Vi ser at prisen til Høyskolen Kristiania ligger 2000,- under Handelshøyskolen BI for interne søkere, og et skille på 13 500 mellom eksterne søkere på BI og Høyskolen Kristiania. Slik kan prisingsbeslutningen både være i tråd med neoklassisk teori og den institusjonelle teorien, fordi de rasjonelt ser mot beste praksis og etterligner deres pris i sitt valg av prisingsstruktur, og hvordan de ønsker at denne skal fremstå.

Isomorfisme kan i dette tilfellet være med på å sikre sosial legitimitet – dette forklares ved hjelp av følgende argument: Dersom Høyskolen hadde tatt en pris som var svært mye høyere eller lavere enn eksempelvis Handelshøyskolen BI, kunne dette ledet til at de ble oppfattet som grådige, eller så billige at det ble oppfattet som useriøst. Dersom man hadde fått et slikt rykte ville det vært vanskelig for høyskolen å optimere mot sitt mål.

Ved å følge et slikt resonnement kan man anse det som tryggest å se mot både beste praksis, og hvor den generelle markedsprisen ligger. Samtidig kan en prisimitasjon være en konkurransedempende strategi i et oligopol, og dermed være med på å skape prisstabilitet og ro til å optimere mot sitt mål, i tråd med Cyert og March (1992) sine argumenter om at en trenger organisatorisk ro for å optimere, som virker til å være både et neoklassisk- og institusjonelt trekk. Dette innebærer at Høyskolen kan bruke tid på hva som er kjernen i deres produkter; å bringe kunnskap til studentene. Her kan en også trekke referansen til Lucas og Rafferty (2008). Det finnes en prisforventning og det er spesielt to argumenter som gjør seg gjeldende: Dersom Høyskolens pris hadde befunnet seg langt under Handelshøyskolen BIs priser på ekvivalente program ville de ikke blitt oppfattet som en fullverdig konkurrent. Deres posisjon er heller ikke sterk nok til at de kan ligge over BIs prisnivå, fordi studentene da vil velge bort Høyskolen Kristiania.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

I lys av det overordnede målet til selskapet, settes det i følge intervjuobjektet to kriterier i fokus for arbeidet med prising;

1. Ha en sunn økonomi for hvert av studieprogrammene, dette innebærer å få dekket de kostnadene de mener er relevante for hvert av studieprogrammene.
2. Se mot gjeldende markedspriser fra deres hovedkonkurrenter.

”Det er ikke sånn at vi henter ut høyest mulig betalingsvillighet”

– Leder for salg og marked

Vi tolker det som at det viktigste for Høyskolen Kristiania er å posisjonere seg på en pris rundt tilsvarende aktører. Det virker som det er Handelshøyskolen BI som bestemmer pristaket, og de største diskusjonene ved fastsettelse av pris diskuteres i relasjon til dette.

”De største diskusjonene på pris har man gjerne rundt det med markedsmessige hensyn, (...) de hensynene er jo litt strategivalg også” – Leder for salg og marked

Skolen forsøker så å legge seg litt under hva de anser for å være den gjeldende markedspriser for det aktuelle programmet. Dette gjøres som ledd i en vekststrategi hvor de ønsker å bli sett på som en utfordrer i markedet og som en aktør som ikke er profittdrevet. Det vil også være lettere for konsumentene og akseptere en pris som er lignende andre private institusjoner.

Et av skolens delmål for å støtte opp under deres overordnede mål er at en har mindre klasser og tettere kontakter med foreleser, fordi de mener at dette gir studentene økt læringsutbytte. Man er innforstått med at dette vil medføre noe høyere kostnader, og således lavere lønnsomhet per studieprogram. Dette synes likevel ikke å være i strid med det overordnede målet. Enkelte studieprogram velger man å akseptere at bidrar mindre til selskapets bunnlinje. Dette er gjort av strategiske hensyn for å sikre rekruttering til programmene, og at man kan utdanne studenter på et høyere akademisk nivå og bidra til skolens kunnskapsmål.

Basert på empirien observerer vi at selskapet handler i tråd med sitt overordnede mål. De priser seg slik at skolens økonomi er sunn og at de har en inntjening som gjør at de kan føre tilbake overskuddet til stiftelsen. Et tydelig tegn på hvordan målet og prisingsstrategien henger sammen er måten deres mastergradprogram er priset på. En mastergrad øker kunnskapsutbyttet som studentene sitter igjen med etter endt utdanning, og deres prisingsstrategi for masterprogrammet henger tydelig sammen med deres overordnede mål.

Konklusjon

Høgskolen Kristiania har ikke som overordnede mål å optimere overskudd, og derfor ingen marginaltilpasning. Det er heller ikke noe forsøk på å tilnærme seg en slik tilpasning, og kostnadssystemet er heller ikke designet med et slikt formål. Derfor synes som nevnt konkurrentenes priser å være viktigere enn deres egne kalkyler. Således er det viktigere for selskapet å prise tilnærmet likt med konkurrentene enn å bruke en annen prismetodikk. Videre kan likevel selvkostkalkylen approksimere den vanskelig observerbare marginalkostnaden med bruk av regnskapsdata, argumentet til Zimmerman (1979) virker å være konsistent med at å ta inn for mange studenter øker alternativkostnaden, og dermed kan muligens selvkost approksimere marginalkostnaden. Videre sikrer de institusjonelle faktorene en rasjonell tilnærming til prisingsbeslutningen. Det sikret for eksempel at spørsmålet om prisnivået på masterprogrammet var lettere å bestemme seg for.

Dette er i tråd med Meyer og Rowan (1977) sine argumenter om at institusjonelle regler kan sikre stabilitet og overlevelse. I Høyskolens tilfelle virker det som at reglene og rutineene sparer kostnader, letter på beslutningssituasjoner, og leder dem mot det rasjonelle valget i form av å maksimere sin nytte.

Slik vi ser det, er de institusjonaliserte faktorene regler som hjelper Høyskolen med å fatte beslutninger mot et nyttemaksimerende mål. Derfor virker ikke institusjonell og neoklassisk teori å være på kollisjonskurs, og kan sammen berike forståelsen av prisingsbeslutningen. Det å klassifisere Høyskolen som konsistent med neoklassisk teori synes også å være i tråd med argumentet til Olsen (1977) om at man ikke forventer å finne direkte profittmaksimerende oppførsel i imperfekte markeder slik som eksempelvis Høyskolen opererer i, hvor det som nevnt ikke er lov å ta ut utbytte. Dette vil føre til at nytte- og profittmaksimering ikke lar seg sammenstille i et slikt tilfelle. Det virker dermed rasjonelt og i tråd med neoklassisk teori, og optimere innenfor de rammene markedet gir.

4.2 BookCo

BookCo¹¹ er et norsk forlag og publiserer bøker i flere litterære sjangere. Under vårt intervju med to kontrollere fikk vi en generell introduksjon av hvordan selskapene priser flere av sine produkter.

Hva er bedriftens overordnede mål?

Selskapet har som overordnet mål å dekke eiers avkastningskrav. I tillegg ble det poengtert at man som et forlag av en slik størrelse hadde et samfunnsansvar til å utgi bøker man ikke tjente penger på. Målet er dermed todelt; tilfredsstillende profitt for eierne, samtidig som man gir ut ting av høy litterær kvalitet selv om det ikke er bedriftsøkonomisk lønnsomt. Vi ser det likevel slik at på lang sikt kan muligens ikke-lønnsomme forfattere bli lønnsomme, og at de derfor har en positiv netto nåverdi. Dette fordi ukjente forfattere kan være ulønnsomme ved sine første utgivelser, men således bygge merkevare og få økte salgstall ved fremtidige utgivelser. Likevel var det sett på som viktig å sikre litterær bredde. I praksis innebærer dette at målet kan

¹¹ Det ekte navnet på dette selskapet forblir anonymt.

være å maksimere nytte, gitt eiernes nyttefunksjon. I dette tilfellet vil nyttefunksjonen være en kombinasjon av målene til selskapet; avkastning og litterær bredde.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

– Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

BookCo er organisert på en slik måte at hver enkelt avdeling opererer med sitt eget avkastningskrav. Controllerne påpekte at det var bruttofortjeneste 4 bokprosjektene ble målt på – dette er illustrert i tabell 6. Som kan sees av tabellen opererer BookCo med en bidragskalkyle. Kalkylen fungerer på følgende måte; økonomifunksjonen i samarbeid med øvrige ansatte plottet inn de budsjetterte størrelsene, som er gjort i kolonnen til høyre i tabell 6. Kombinert med budsjetterte kostnader som er illustrert i tabell 7. Basert på dette predikerer kalkylen en pris. Det er likevel ikke denne prisen som blir salgsprisen. Her er det i all hovedsak markedet som dikterer.

Kostnadene som fordeles ut er i all hovedsak variable før prosjektet blir igangsatt, men en del; slik som korrektur, design av omslag og lignende er sunkne i det prosjektet er iverksatt. Disse sunkne kostnadene skal i utgangspunktet ikke tas med i en prisbeslutning og er således ikke teoretisk korrekt siden det kun er de beslutningsrelevante kostnadene som skal vurderes. Inkludering av de sunkne kostnadene vil gi feil bilde av lønnsomheten. Et kostnadssystem som i større grad reflekterer de beslutningsrelevante kostnadene vil gi bedre informasjon om hva som faktisk driver kostnader. Kostnadssystemets formål er i praksis lønnsomhetsvurderinger av utgivelsene. Dette er i tråd med Lucas og Rafferty (2008) sitt funn i Chemar LTD, knyttet til at kostnadssystemet blir anvendt til lønnsomhetsmåling når det er en eksisterende prisforventning i markedet.

	<i>Virkelig lønnsomhet</i>	<i>Budsjettert lønnsomhet</i>
Lønnsomhetsberegning		
Brutto salgsinntekter	3074330	908850
Rabatt	0	453616
Netto salgsinntekter	3074330	455234
Andre inntekter	15267	0
Produksjonskostnader (eks. frieksemplar)	43055	35050
Royalty	155241	111328
Distribusjonskostnader	150262	54628
Lagerkostnader	2962	210
Bruttofortjeneste 3	2738078	254018
Markedskostnader (eks. frieksemplar)	39132	0
Markedskostnad frieksemplar	12125	1800
Distribusjonskostnad frieksemplar	0	11541
Bruttofortjeneste 4	2686821	240677

Tabell 6 - Illustrasjon av lønnsomhetsberegninger

Ikke opplagsavhengige kostnader	
Oversetterhonorar	0
Konsulenthonorar	0
Bilde- og illustrasjonshonorar	0
Bilredaktørhonorar	0
Korrektur/språkvask	0
Oppretting av korrektur	0
Formgiving, omslag	0
Formgiving, materie	0
Reprokostnader	0
Andre kostnader	0
Kostnadsreduksjon	0
Ikke opplagsavhengige kostnader	0
Opplagsavhengige kostnader	
Trykk og papir, materie	0
Trykk omslag	0
Innbinding	0
Antologihonorarer	0
Opplagsavhengige kostnader	0

Tabell 7 - Ulike kostnadsstørrelser

Et interessant aspekt var at den ene controlleren mente at bidragskalkylen ikke hadde tilstrekkelig effekt i BookCo. Dette fordi han hevdet at flere av medarbeiderne uten økonomisk bakgrunn tolket bruttofortjenesten som selskapets bunnlinje. Controlleren ønsket på bakgrunn av dette å gå over til en fullfordeling av kostnadene. Dette argumentet støtter opp om hva Zimmerman (1979) presenterte som en av grunnene til å fullfordele kostnader; nemlig å hindre overforbruk av interne ressurser, fordi forfattere i selskapet har en preferansefunksjon som innebærer utgivelse av litterære verk snarere enn profitt. Forfatterens tanke sett kan ha blitt en del av den dominerende faktoren i bedriften. Dette fordi en forfatter ikke blir vurdert på bunnlinjen til selskapet, men den litterære kvaliteten av deres utgivelser. Controlleren hevdet at å kutte ikke-kommersielle titler ville økt lønnsomheten ytterligere. Dette ville dog gått på

bekostning av det overordnede målet. På den annen side ble det heller ikke ytret under intervjuene at BookCo ikke nådde avkastningskravet til eierne. Controllerens utsagn virker for oss å beskrive Shanks argument (i Robinson, 1990) om at bidragskalkylen kan bli en felle ved at produkter blir beholdt så lenge de gir et bidrag mot faste kostnader og profitt. Det faktum at kostnadssystemet har blitt beholdt til tross for at controllerne har uttrykt et ønske om å gå over til selvkost kan tyde på to ting: At kalkylen fungerer godt nok i dag slik at man når avkastningskravet og at ledelsen ikke føler behovet for endring, og at controllernes mening blir overstyrt av ledelsen.

Istedenfor en direkte kobling mot kostnadssystemet er deres prisingspraksis å være en konsekvens av markedet, deres erfaring og historiske salgsdata. En av de viktigste prisingsreglene BookCo følger er 399-regelen. Dette innebærer at 399,- er pristaket for skjønnlitterære utgivelser, og 349,- som prisgulv. Dette hevdes at dette også gjelder markedet forøvrig. Dette er illustrert i prishierarkiet i figur 12 nedenfor. Regelen har to funksjoner; den tar utgangspunkt i psykologisk prising, samt at regelen blir regnet som en bransjenorm. Det er ingen som legger seg over dette. Dette til tross for at de hadde forfattere de var helt sikre på kunne solgt svært mye på priser over dette. Dette kan tyde på at avkastningskravet representerer tilfredsstillende profitt. Ved det videre prisarbeidet blir følgende faktorer lagt vekt på:

- Målgruppens antatte kjøpekraft
- Målgruppens antatte betalingsvillighet
- Hvor kjent forfatteren er
- Pris og salgshistorikk på sammenlignbare verk

Debutant; 349,- Lite kjent; 379,- Svært kjent; 399,-

Figur 12 – BookCos prishierarki

Vi fikk følgende eksempel på en resonneringsprosess i forbindelse med prisfastsettelse: ”Forfatter X er kjent, og har solgt volum Y til pris Z, dermed må debutant Æ settes til en lavere pris for å få det volumet vi ønsker”.

Det synes derfor å være enklere regler og rutiner som ligger bak resonnementet og endelig prisfastsettelse.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

BookCo sin prisingspraksis synes å være basert på regler, rutiner, og å se mot markedet. Dette i form av at en ser på pristaket på 399,- i markedet som noe en unnlater å gå over. Dette kan tyde på at prisingspraksisen innad i BookCo ligner på hva vi illustrerte i vår institusjonelle prisingsmodell.

Markedet virker å være den faktoren som overstyrer alt. Det hevdes at få bøker er så spesielle at en kan avvike signifikant fra markedspris. Dette er grunnen til at man ser tilnærmelsesvis de samme prisene på nyutgivelser. Det er med utgangspunkt i markedet man har utarbeidet dette prishierarkiet. Prisene på skjønnlitteratur vil ikke overstige 399,-. Dette til tross for at intervjuobjektene er klar over at man kunne tjent mer penger på et lavere volum om de hadde økt prisene. Dette er en irrasjonell tilpasning for å optimere profitt, men muligens rasjonelt i tråd med deres mål fordi en får sikret avkastningskravet og en litterær bredde. Prishierarkiet blir altså styrt av bransjens sosiale normer. Dersom hierarkiet holdes konstant over for lang tid, vil prisene bli utvannet av inflasjonen. For at prisene på en korrekt måte skal reflektere prisstigningen i samfunnet forøvrig må noen først våge seg over pristaket på 399,-. Dette er et eksempel på at regler som er rasjonelt forankret, på sikt kan bli irrasjonelle over tid. Disse kan likevel være vanskelige å endre fordi de er institusjonalisert i prisingsprosessen.

I følge intervjuobjektene stammer 70 % av omsetningen i bokmarkedet i 2015 fra forlag som er en del av Forleggerforeningen og bokavtalen. Her er også BookCo medlem. Følgende er beskrevet som formålet med bokavtalen:

”Bokavtalen legger til rette for å bevare og utvikle norsk språk og litteratur og skal fremme utgivelse og salg av litteratur i begge målformer. Den bygger på prinsippet om fast bokpris som gir mulighet for å tilby et mangfold av titler som gjøres tilgjengelig via mange plattformer og salgssteder for virksom konkurranse (...)” (Den Norske Forfatterforening, 2015).

Bokavtalen innebærer følgende; så fort en bok er introdusert i markedet, vil introduksjonsprisen være fryst til 30. april det påfølgende året. Dersom man introduserer en bok til 399,- i januar, vil man altså måtte vente i ca. 15. måneder før man har anledning til å endre denne prisen, men bare ca. fire måneder, dersom den blir introdusert i desember. Controllerne rettferdiggjorde dette ved at ordningen var til for å skape stabilitet og forutsigbarhet i bransjen. Man sier dermed fra seg muligheten til å konkurrere på pris i den

perioden etter prisen er satt. Controllerne hevder tilknytningen til bokavtalen er så sterk at de som arbeider i bransjen ser på den som regulert.

Når man så har mulighet til å justere prisen antar man at den aktuelle utgivelsen har ”solgt unna sitt”, som controllerne beskriver det. Dermed skjer det ofte to ting rundt denne datoen; prisen justeres ned, og boken slippes i en pocketutgave dersom det er marked for dette. På den måten får man justert seg inn mot det som er igjen av etterspørsel i markedet. Dette er et klassisk eksempel på intertemporal prisdiskriminering, fordi selskapet møter en mindre elastisk etterspørselskurve på introduksjonstidspunktet enn senere, og har over tid incentiver til å kutte priser for å selge til de resterende kundene (Pindyck og Rubinfeld, 2013, s.411).

Bokavtalen har likhetstrekk til situasjonen som Ahmed og Scapens (2003) beskriver fra Storbritannia i starten av 1900-tallet. Her etablerte myndighetene regler for prising og allokering av kostnader. På samme måte har bokavtalen etablert en prisingspraksis som skaper forutsigbarhet og trygghet innenfor bransjen i Norge. Denne praksisen kan være med på å skape en konkurransedempende situasjon i bransjen, og en koalisjon der store deler av bransjen er med. Bokavtalen kan også studeres i lys av argumentene fremmet av Cyert og March (1992) ved at avtalen skaper stabilitet og ro i bransjen. En slik avtale kan ha institusjonelle trekk, og skape en situasjon med mindre konkurranse og kan muligens hente ut høyere priser enn hva som ellers hadde vært tilfellet. Det kan igjen være at tegn på at dette er et stilltiende samarbeid.

Controllerne hadde observert at prisene i Sverige og Danmark var lavere enn det de var i Norge, og argumenterte at dette var fordi de ikke hadde noen fastprisavtale. Det innebærer at institusjonaliserte faktorer kan være med på å skape nyttemaksimering for aktørene som er en del av avtalen. Dermed kan det være et rasjonelt valg for aktørene å være en del av bokavtalen slik at de skaper denne tryggheten til å operere i en mindre dynamisk konkurransesituasjon. På den annen side har Foros et al. (2013) konkludert med at fastpris på bøker ikke nødvendigvis trenger å lede til økte priser, men institusjonaliseringen av bokavtalen synes å ha blitt en viktig del av BookCos prisingspraksis. Dette fordi det forenkler prisprosessen i stor grad, men trenger ikke innebære at de optimerer.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Controllerne hevdet at forlagene som valgte å stå utenfor bokavtalen ble uglesett i form av at de ikke ville bidra til bransjens generelle lønnsomhet, og at de ikke ville ivareta et fredelig

samarbeid mellom forlagene. Således synes avtalen igjen å kunne være et stilltiende samarbeid. Tar man i betraktning at 70% av forlagene er med i foreningen kan det nærmest betraktes som en bransjenorm. Dette kan sees på som konsistent med normativ isomorfisme i lys av at man må være med for å få sosial legitimitet. DiMaggio og Powell (1983) trekker så frem at dette er en av grunnene til at selskaper i samme bransje blir likere hverandre over tid. I tillegg til at introduksjonsprisen på et skjønnlitterært verk ikke kan endres før 30.april det påfølgende året vil dette også kunne tjene som en forklaringsvariabel til hvorfor prisene i bokhandlere er svært like hverandre. Det kan tyde på at BookCo ikke våger å avvike fra prisintervallene de har satt, og at de ikke våger å stå utenfor Bokavtalen. Av frykt for å bli betraktet som en aktør som kun ivaretar sine egne økonomiske interesser tolker vi det dithen at dette er grunnen til at de velger å følge de normene som er regjerende i bransjen. Dess flere aktører som stiller seg bak Bokavtalen, dess større vil presset være på de resterende aktørene til også å stille seg bak. Samtidig kan det argumenteres for at gevinsten ved å stå utenfor øker, hvor vidt det er rasjonelt å være en del av Bokavtalen eller ikke synes best å forklares ut fra eiernes individuelle nyttefunksjoner. For BookCos eiere kan det sees på som rasjonelt å være en del av avtalen fordi det sikrer at de kan opptre i tråd med deres overordnede mål. For et mindre forlag som Juritzen forlag kan det synes mer rasjonelt å stå utenfor avtalen, fordi det bedre passer til forlagets overordnede mål (Aftenposten, 2014).

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Som tidligere beskrevet er målet å dekke eiers avkastningskrav, og samtidig utgi en bred portefølje av litteratur. Vi mener på bakgrunn av bokavtalen, prishierarkiet, og at man følger de etablerte prisforventningene i markedet fører dette til at man gir seg selv muligheten til å sikre den ønskede profitten, samtidig som man har muligheter til å holde en litterær bredde som sikrer et kulturelt mangfold. Derav velger vi å hevde at det er konsistens mellom BookCos mål, og deres praksis.

Konklusjon

Bokavtalen har institusjonelle trekk fordi den skaper stabilitet i bransjen og for selskapet slik at de kan optimere mot sitt mål. Avtalen behøver likevel ikke å være konkurransedepende, eller føre til høyere priser enn hva som ellers ville vært tilfellet i følge Foros et al. (2013). Det å forhandle bort muligheten for prisendring virker ikke å være i strid med målet til BookCo. Man har fremdeles muligheten til å innhente profitt slik at man får dekket avkastningskravet.

Prisingsstrategien og prisstrukturen er gitt av prishierarkiet, som synes å være institusjonalisert, og senker transaksjonskostnader for beslutningstakerne når de setter prisen. Annerkjennelsen at man mest sannsynlig kunne tjent mer ved å prise over 399,- fremstår som en annerkjennelse om at dagens prisstruktur er god nok, og støtter oppom målet.

En virker derfor å være fornøyd med avkastningskravet og å holde en litterær bredde. Institusjonelle regler synes å hjelpe selskapet mot sine mål, og i så måte kunne sette dem i en posisjon for å maksimere nytte. På bakgrunn av dette mener vi at både den institusjonelle modellen, og den neoklassiske modellen i kombinasjon kan beskrive selskapet. Dette fordi reglene sikrer den rasjonelle tilnærmingen til målet.

4.3 ShipCo

Vårt tredje forskningsobjekt er et større multinasjonalt rederi. ShipCo¹² er et logistikkelskap som frakter varer i RORO¹³-sektoren. Her har vi intervjuet to ansatte, og fått tilgang til arkivdata.

Hva er bedriftens overordnede mål?

”Til en hver tid så er målet å slå Time Charter-markedet¹⁴” ”Dette skal vi da slå med en viss margin” – Global Sales Manager

”Det er penger som er drivkraften. Kortsiktig eller langsiktige mål varierer – det er en veldig syklisk bransje. Man kan ha to dårlige år og et bra år”
– Head of Trade Management Region X

“Pricing objective: Ensure a globally consistent approach to pricing which seek to maximize contribution and optimise cargo mix” – ShipCos prisingsdokument

Fra selskapets prisingsdokumenter finner vi at en skal maksimere inntjening, derfor bør en kunne forvente at man tilpasser seg ved bruk av marginalprinsippene. Vi ser av uttalelsene at

¹² Det ekte navnet til dette selskapet vil forbli anonymt.

¹³ RORO – definert som ”Roll on, Roll of” og er skip som er designet for å frakte rullende last

¹⁴ Time Charter kan defineres som å leie et skip over en bestemt periode.

de ansatte har en litt annerledes tilnærming til hva som er bedriftens overordnede mål, men kjernen er det samme som beskrevet i prisingsdokumentet. Samtidig ser vi også at selskapet har to valg når det kommer til inntjening; drifte skipet selv eller leie den ut på time chartermarkedet. Dette kan sees på som alternativkostnaden til skipet, og de bør derfor vil velge det alternativet som maksimerer inntjening.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

Selskapets prisingspraksis kan deles inn i to segmenter; frakt basert på lengre kontrakter, og linersales. Linersales er enkeltstående salg som ikke er kontraktsfestet over en lenger periode. Ved frakt på lengre kontrakter har en for eksempel kontrakt direkte med en bilfabrikk om å frakte X antall biler over Y år. Linersales baserer seg på tariffpriser som selskapet gir til sine salgsagenter, eksempelvis enkeltkontrakter der en kunde kontakter selskapet og sier at man vil ha fraktet 20 bruktbiler fra Hamburg til Dubai. Tradisjonelt vil prisene på kontraktsfestet last være priset lavere enn for linersales som i større grad baserer seg på tilbud og etterspørsel i dagens marked. Dette er på grunn av volumet lengre kontrakter fører med seg.

Den generelle prisingsprosedyren kan beskrives i fem steg:

1. Kalkulere pris
 - a. Lage en kostnadsanalyse
 - i. Identifisere relevante kostnader
 - b. Kalkulere avgifter
 - c. Kalkulere tungoljefaktor¹⁵
 - d. Gjøre en bidragsanalyse
 - i. Vurdere fyllingsgraden, snitt inntekt på eksisterende last og vurdere hvordan denne frakten bidrar sett i lys av annen frakt.
 - e. Søke godkjenning av trade management
 - f. Lagre filen i arkivet
2. Administrere tariff
3. Administrere ikke-tariff pristilbud
4. Administrere kontraktskunder
5. Administrere inngående og utgående prising til USA
 - a. I tråd med Federal Maritime Commission sine regler

¹⁵ Tungoljefaktor er drivstoffkostnader og endring i tungoljepriser som hensynas i kontrakten. I praksis kalkuleres en grunnpris pluss tungoljefaktor.

Kostnadssystemet til ShipCo er i utgangspunktet basert på et budsjett, hvor man tar antagelser på kostnadsstørrelser for den aktuelle budsjettperioden.. Her er alle kostnadene en del av bildet, og de bruker normalkost. Her fordeles i utgangspunktet de variable kostnadene ut på skipet, i tillegg til en gitt andel faste kostnader. Kalkylen fremstår som en fullfordeling av kostnadene med skipene som kostnadsobjekt. Når man fordeler kostnadene på forventet fyllingsgrad får man at prisforslag per kubikkmeter for å dekke kostnadene. Man får også et prisforslag per kontrakt. Dermed fremstår ikke denne kalkylen i tråd med konvensjonell visdom, da en allokering av faste kostnader vil forskyve lønnsomhetsbildet til skipene som argumentert for av Bjørnenak (2005). En allokering utelukkende av beslutningsrelevante kostnader kunne mest sannsynlig skape en bedre forståelse av skipenes reelle lønnsomhetsbilde. På den annen side kan allokeringen av faste kostnader til skipene som fungere som en approksimasjon til risikoaversjon til beslutningstakerne og prøve å nærme seg den sanne marginalkostnaden som Lere (1986) beskriver. Derfor trenger i utgangspunktet ikke normalkost være en feil tilnærming.

”Når markedet er i mot vår favør så skal vi ikke tenke for mye på de sunkne kostnadene og da går vi kanskje mer over på variable kostnader.” - Global Sales Manager

”Vi har vært i et ganske dårlig marked ganske lenge. Og det har gjort at prising i utgangspunktet ikke handler like mye om kostnader lenger”- Head of Trade Management Region X

ShipCos bransje er preget av lave rater og marginer. Det kan i noen tilfeller være at prisen synker til variabel kost-nivå, eller lavere enn dette. I praksis innebærer dette at man i enkelte markedssituasjoner ikke vil tjene penger. Intervjuobjektene påpeker at man i slike situasjoner aksepterer salg man taper på kun for å holde på kundene, og at det er bedre å ha ulønnsomme salg fremfor å ikke ha noen salg. Dette relaterer seg til sikten på operasjonene – man må holde aktiviteten oppe i dårlige tider, slik at man kan ha kunder å levere tjenester til når markedet igjen er lønnsomt. Dette er et argument for langsiktig profittmaksimering. I praksis betyr dette at det ikke alltid er en kobling mellom kostnadssystemet og endelig pris.

Prisingspraksis – linersales

Utgangspunktet for linersales er at hver enhet last skal bidra mest mulig mot kostnadene som skipet drar med seg. Da dette er salg på allerede etablerte ruter vil ofte vurderingen av pris være litt mer endimensjonalt. Dette er fordi, når ferden til skipet er etablert og en ser etter mer

last, anser selskapet tungolje, havnekostnader og administrasjon som sunkne. Dersom en skal etablere en ny seiling, ved for eksempel å gå innom en havn som ikke er en del av den vanlige handelsruten, så er disse kostnadene en del av regnestykket for den endelige prisen. I kalkylen identifiseres relevante kostnadene knyttet til å få frakten ombord, analyserer fyllingsgraden og vurderer hvor mye last de får per kvadrat- og kubikkmeter. Tariffen inneholder mange faktorer som skal sikre at man får en god nok pris. Verktøyet brukes primært til å vurdere bidraget fra den aktuelle lasten mot alternativer i markedet, og forsikre seg om at man ikke bruker tid på mulige beslutninger som ikke er profitable.

En prøver derfor å ta en beslutningsrelevant kostnadstilnærming ved linersales. Kostnadssystemet synes å spille en viktigere rolle i forhold til den endelige prisen enn for last på lengre kontrakter, og for å se om den potensielle lasten vil være lønnsom. Derfor må beslutningstakerne må vurdere hvor i seilingen man befinner seg, og hva ekstrakostnadene ved å ta om bord ekstra last vil være.

Prisingspraksis – lengre kontrakter

Ved disse kontraktene direkte med bilfabrikkene tar en selskapet en rekke forutsetninger på inntekts- og kostnadssiden og kommer med en snittpris som de i utgangspunktet må dekke inn, både faste og variable kostnader. I tilfellene med lengre kontrakter blir prisbeslutningen tatt av en gruppe. Hver av de viktigste kundene har en egen *Key Account Manager (KAM)* som er ansvarlig for å pleie kundeforholdet og levere prisingsforslaget. Poenget med en slik struktur i prisingsarbeidet er å ha et mellomledd mellom kunden og de som tar prisingsbeslutningen. På den måten sikrer man å ha en intern diskusjon rundt prisbeslutningen. Utfordringen ved slike tilfeller er som Lucas og Rafferty (2008) beskriver, at en gruppe vanskelig kan optimere, fordi de ofte ikke har lik oppfatning av beslutningssituasjonen.

”vi har fått tilbud fra X, gi oss et bedre tilbud så får dere lasten”. – Global Sales Manager

”(...) i svært harde forhandlinger, hvor du tar hensyn til den potensielle nedsiden kan dette være det beste du kan gjøre”. – Head of Trade Management Region X

På bakgrunn av at størrelsen på kontraktene med bilfabrikkene, og at det er få bilfabrikker i verden har disse stor kundemakt overfor ShipCo. Selskapene er villige til å strekke seg langt for å beholde kunder de allerede har fordi de anser nedsiden som stor ved å tape eksisterende kontrakter. Dette er en faktor kundene er klar over, og man veldig ofte utfordret av kundene

på pris i forbindelse med at kundene har fått inn anbud fra andre konkurrenter og bruker dette til å presse ShipCo. Derfor vil pristilbudet de gir til bilfabrikkene variere avhengig av om de allerede har en kontrakt med selskapet eller ikke. På den annen side vil det være kostnader knyttet til å bytte ut en viktig del av verdikjeden, det er ikke gitt at en annen leverandør skal fungere like godt. Derfor vil kunden i utgangspunktet foretrekke å beholde dagens leverandører, men naturlig nok til lavest mulig pris og derfor anvender de kundemakten sin. Pristransparensen på lengre kontrakter kan også være med på å skape en prisstabilitet som er hensiktsmessig for aktørene, og som bidrar til at de når sitt overordnede mål. Samtidig kan også stabilitet i prisene være mer sosialt akseptabelt enn stadige endringer i priser over tid (Tool, 1991 i Lucas og Rafferty (2008)).

For viktige kunder som ønsker et stort kvantum av biler fraktet vil prisen per bil ofte være det samme uavhengig av om det er en WV Polo eller en Passat. Dette til tross for at bilene er av ulik størrelse og legger beslag på forskjellig plass. Teoretisk sett burde dette lede til at man fikk ulik pris basert på ulike bilstørrelser fordi prisen per kubikkmeter blir ulik. Dette innebærer at man fra et rasjonelt synspunkt kun burde lastet WV Polo, men dette vil ikke være gjennomførbart fordi en ikke ville fått kontrakten med denne betingelsen. Det samme oppleves ved at ruten Yokohama til Barcelona og Yokohama til Southampton får lik pris per bil til tross for at avstanden og derav kostnadene er svært forskjellige. Dette er faktorer som burde blitt reflektert i prisen. En slik oppførsel er ikke nødvendigvis rasjonelt isolert sett, da man ikke får dekket inn forskjellene i kostnadene. Likevel kan man rettferdiggjøre en slik praksis fordi det kan være tilfellet at enkelte typer biler får høyere pris enn hva de ville fått ved en detaljert vurdering. For oss virker det som det er helheten av inntjeningen kontrakten representerer som er viktig. Til tross for at dette ikke fremstår i tråd med neoklassisk teori, vil vi likevel argumentere for at det er det. Selskapet føler at en snittpris gjennom handelsruten fra Asia til Europa er et bedre utgangspunkt enn å bruke enormt mye tid og arbeid på å regne i detalj på hver enkelt kostnadsstørrelse, dette kan også lede til at kunder velger en annen leverandør i lys av kundemakten vi beskrev i sted. I enkelte situasjoner vet heller ikke kunden hvilke dimensjoner på frakten som skal fraktes mellom hvert havnepar i fremtiden, i lys av dette kan snittpriser være fornuftig. Det kan også være fornuftig med slik priskommunikasjon til de store kundene, men naturligvis må kostnadene ligge til bunns i beslutningen. Denne tilnærmingen kan også finne støtte i Baumol og Quandt (1964) som sier komplekse beslutningsprosesser fører med seg høyere kostnader. Således synes forenklingsprosessen besparende, rasjonell, og i tråd med neoklassisk teori.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

I kortsiktige prisingsbeslutninger har selskapet en tariffliste som er utarbeidet av trade management-avdelingen. Denne listen blir sendt ut til lokale agenter og ekspeditører over hele verden. Dette er prisingsreglene som agentene skal følge for linersales. Bakgrunnen utarbeide en tariff er at agentene kan akseptere last uten å måtte direkte prate med ShipCos beslutningstakere. Samtidig, fordi det hele tiden kommer forespørsel på linersales, ville beslutningstakerne bruke all tiden på å akseptere last, dersom tariffen ikke hadde vært tilstede. Slik sett kan en tariff knyttet prisingsbeslutningene være sett på som en mer effektiv måte å bruke ressursene, slik at en istedenfor kan bruke ressurser på andre beslutninger. Samtidig sikrer det konsistens i pristilbudene som blir presentert til kundene, man forenkler altså prosessene ved å gi en viss grad av autonomi til agentene. Sett i et kost-/nytteperspektiv vil det være kostnadsbesparende, og dermed i tråd med neoklassisk teori å forenkle beslutningsprosessen. Dette gjør at man slipper å analysere hver enkelt beslutning. Denne praksisen har dype institusjonelle røtter, og har eksistert lenge.

“Det man ser når det er spesielt et fallende marked så er tariffen uten noen reell verdi. Fordi du rett og slett ikke klarer å skrive en prisliste fort nok til å følge det fallende markedet.”
– Global Sales Manager

En stor utfordring i linersales er i størst grad knyttet til bruken av tariffavtaler i et fallende marked. Dersom en ikke greier å justere denne raskt nok, vil tariffen fungere mot sin hensikt, fordi prisene blir for høye i forhold til dagens markedspris. I tillegg vil kundene ofte ha reprising av eksisterende last i fallende markeder. Her benytter kundene seg av makten sin, uavhengig av om kontrakten allerede er signert. Dermed blir en av de største utfordringene at i dårlige tider vil alle ha lavere rater, mens det er ingen som kommer og ber om å få betale høyere rater. Head of Trade Management Region X påpeker at det sitter lengre inne å justere opp prisene i gode tider enn å sette dem ned, av frykt for å miste kunder. Selskapet vurderer altså en aksjon-/reaksjonssituasjon, og er redd for at de andre aktørene ikke følger etter prisøkningen i gode tider. Head of Trade Management Region X vurderer dette som en stor utfordring. Praksisen tyder på at bruken av tariffister har fungert godt nok, og at man derfor har valgt å beholde den. Selv om den fungerer godt nok, trenger ikke dette å være i tråd med profittmaksimering, men allikevel neoklassisk i tråd med argumentet til Machlup (1967) ved at man forsøker å maksimere.

Fem stegs-modellen fremstår som rasjonell, både i tråd med at man skal ha konsistens innenfor prisingsbeslutninger, men også at en hele tiden vurderer hva det vil si å ta med en bilekvivalent (CEU)¹⁶ til om bord og konsekvensene det får for potensiell reprising av eksisterende, og fremtidig last. Dog, er det også en sterk indikasjon på en institusjonell faktor, fordi den er over tid blitt en del av prisingsbeslutningen. Bruken av denne er blitt en regel og derfor binder den sammen handlingene til individene i organisasjonen, og således ikke trenger å være rasjonell selv om den muligens var rasjonell da den ble innført. Dette har Burns og Scapens (2000) vist med sin modell som viser at utfallet av en endringsprosess ikke nødvendigvis blir slik det er tiltenkt. Per i dag sikrer modellen at kostnadsinformasjonen at prisingsbeslutningene gir lønnsomhet, slik at det ikke vil bli brukt unødig tid på å vurdere last som ikke vil være lønnsomt gitt fyllingsgraden på skipet. Dette er et rasjonelt trekk.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Det å hele tiden se mot markedet i prisingsbeslutninger kan være en rasjonell tilnærming for ShipCos beslutningstakere. Det kan sees på som en form for etterlignende isomorfisme, der man rasjonelt legger sin pris på det som man anser som beste praksis hos sine konkurrenter. I en bransje der prisen er dynamisk og tjenestene lite differensierte kan det lede til økt usikkerhet i prisbeslutningen. I slike tilfeller kan adopsjon av andres prisstrategi være en rasjonell løsning. Derfor har man mekanismer for å undersøke konkurrentenes priser. Dette kan også skape en form for prisstabilitet på tvers i organisasjonene, slik Dimaggio og Powell (1983) argumenterer for. Dersom en legger seg over disse prisene, vil kundene velge bort ShipCo.

”Det de ofte gjør er at de tar det beste tilbudet de har fått, også gir de det til eksisterende partner, også sier de ”her er beste tilbud”. ”Dersom dere vil beholde kontrakten så må dere matche”. Og da sier man bare ja” – Global Sales Manager

Sitatet viser at kunder spiller ulike leverandører opp mot hverandre. På grunn av den store nedsiden ved å miste en strategisk viktig kunde, opplever man at man har begrenset spillerom under prisingen av større kontrakter.

¹⁶ Bilekvivalent (Car equivalent unit) er et metrisk måltall benyttet i transport innenfor RORO-sektoren for å forklare størrelsen på et skip.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Dersom man opptrer i tråd med målet om å slå time charter-markedet vil man kontinuerlig vurdere skipets alternativkostnad. En annen faktor som vurderes er stuasje¹⁷. Dersom man har 10 forskjellige kunder ombord med ulike enheter risikerer man å få en broken stow¹⁸. En god stuasje sikrer at man får god inntjening og utnyttelse av skipets kapasitet.

En annen relevant faktor for prisingsbeslutninger på kortere sikt er skipenes fyllingsgrad. Dersom kapasitetsutnyttelsen er høy, og det kommer en forespørsel om linersales mellom et havnepar, vil dette føre til at man ikke gir ut rabatterte priser. Ved lav kapasitetsutnyttelse vil man være tilbøyelig til å gå ned på variabel kost for å få et bidrag mot de sunkne kostnadene. Global Sales Manager nevner at det sitter langt inne å bruke en slik tilnærming hvor en kun tar hensyn til de beslutningsrelevante kostnadene. Det kan virke som om de ikke ønsker prise seg ned på et slikt nivå, og kan til tider gå i sunk cost-fellen. En slik tilnærming synes å være i strid med neoklassisk teori, men på den annen side skriver Bjørnenak (1997) av variabel kost ofte brukes i perioder med lav etterspørsel og fullkost i perioder med høy etterspørsel. Det å anvende variabel kost i perioder med mye ledig kapasitet kan være korrekt fordi alternativkost er knyttet til en begrenset ressurs. Fullkost kan ved høy kapasitetsutnyttelse approksimere alternativkostnadene fordi ressursen er begrenset. Legger man disse to eksemplene til grunn kan praksisen være konsistent med neoklassisk teori.

Selskapet forsøker i det lengste å optimere kombinasjonen av profittmaksimering og optimal miks av last. I en bransje som er svært konjunkturutsatt er prisene og prisstrategien en konsekvens av dette. Prisstrategien er preget av markedsprising, og vurdering av effektene dette kan få på eksisterende last. Det virker til å være transparens i prisene; kundene er åpne om tilbud fra andre leverandører, og ShipCo har mekanismer som gjør at de kan få informasjon om konkurrerende priser. Sett i lys av at selskapets produkter som nevnt er lite differensierte er det naturlig å ta hensyn til dette i prisbeslutningen.

¹⁷ Stuasje kan defineres som hvor godt du får utnyttet plassen om bord i skipet.

¹⁸ Broken Stow kan defineres som plass som en ikke får utnyttet på grunn av varierende form på lasten.

Konklusjon

Prisingspraksisen i ShipCo bærer preg av både institusjonelle og neoklassiske trekk. Selskapet er desentralisert, og har agenter over hele verden. Derfor behøver man organisatorisk ro for å fatte gode beslutninger. Selskapets prisingsverktøy har vært i selskapet i mange år og er tilsynelatende til for å gjøre livet enklere for beslutningstakerne. Samtidig finner vi at etterlignende isomorfisme er med på å prege prisingsbeslutningen, som blir en markedspris. I denne beslutningen vurderer man kontinuerlig beslutninger opp mot alternativer i markedet for å maksimere inntjening mot sitt overordnede mål, og dette synes å være i tråd med neoklassisk teori. Prisene er dynamiske, og følger markedet. Dette er et eksempel på neoklassisk prising.

At beslutningstakerne hele tiden vurderer priser opp mot markedet og potensielle konsekvenser for reprising av eksisterende kontrahert last, finner vi også i tråd med Lucas' (2003) kriterier for implisitt marginaltilnærming. Det minst rasjonelle trekket finner vi ved at de tar en stykkpris per bil uavhengig av plassutnyttelse når det kommer til lengre kontrakter. Dette kan som nevnt forklares i kundemakten, og den potensielle nedsiden ved å miste kunden, derfor kan det som synes irrasjonelt likevel være rasjonelt.

Videre finner vi at de bruker forskjellige prisings- og kostnadsbaser ved forskjellige beslutninger, i tråd med det Bjørnenak (1997) og ved fullt skip kan bruk av fullkost og allokeringen av faste kostnader kan approksimere alternativkostnaden. Derfor mener vi at neoklassisk- og institusjonell økonomisk teori ikke er på kollisjonskurs i ShipCos tilfelle, og at begge kan brukes til å berike forståelsen av dagens prisingspraksis. Vi konkluderer derfor med at praksisen kan forklares av begge våre konseptuelle modeller.

4.4 RetailCo

RetailCo¹⁹ er et detaljhandel-selskap som selger varer til forbrukere. Her intervjuet vi selskapets CFO.

Hva er bedriftens overordnet mål?

RetailCos overordnede mål er en kombinasjon av profittmaksimering, omsetning og økte markedsandeler. De har et vekstmål om å vokse et gitt antall prosent i året. Selskapet har også flere finansielle mål. Marginene i bransjen er generelt svært lave, og CFO påpekte at det er volum som driver profitt, og dette kan sees i relasjon til ønsket om markedsandeler.

Med deres overordnede mål kan man i utgangspunktet forvente at selskapet vil tilpasse seg ved marginalprinsippene. En sentral del av den strengere tolkningen av neoklassisk teori hevder at en kun kan optimere mot profitt, et eksempel på dette er Shipley (1981). Således vil ikke marginer være et legitimt mål. Papandreou (2000) hevder dog at det er tilstrekkelig at de optimerer mot deres overordnede mål. Samtidig ser vi at Simmonds ((1981) i Lucas og Rafferty (2008)) argumenterer for at selskaper med flere finansielle mål maksimerer på lang-snarere enn kort sikt, slik RetailCo synes å gjøre. I dette tilfellet kan man sammenstille kortsiktig og langsiktig optimering fordi markedsandeler er sentralt i selskapets nyttefunksjon.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

”Det vi ser på i produktkalkylene er de variable kostnadene”. –CFO

De tar utgangspunkt i en bidragskalkyle med varene som kostnadsobjekt. Denne kalkylen inkluderer blant annet innkjøpspris, frakt og de variable kostnadene til produktet og ender opp med alle de variable kostnadene til produktet. Derav har kalkylen en beslutningsrelevante kostnader-tilnærming. Dette er i tråd med neoklassisk teori

Formålet med å bruke en slik kalkyle er å se på hvilke leverandører man tjener penger på og hvilke produktgrupper som man tjener penger på, og hvor mye plass i butikk produktene

¹⁹ Det ekte navnet til dette selskapet vil forbli anonymt.

forsvarer. Noen produkter kan sees på som ulønnsomme basert på kalkylene. Til tross for dette blir ikke produktene nødvendigvis kuttet fra selskapets portefølje. CFO forteller at noen produkter er de simpelthen nødt til å ha selv om de ikke er lønnsomme, fordi markedet forventer dem. Derfor forekommer det at ikke lønnsomme produkter blir ført videre. Grunnfilosofien er at de skal ha de produktene kundene forventer. I praksis forsøker man å oppnå positive kryssprodukt effekter, og en slik effekt kan gjøre et tilsynelatende ulønnsomt produkt lønnsomt. Dersom en legger Lucas (2003) sitt argument til grunn, vil det være rasjonelt å beholde slike produkter, fordi det totalt bringer økt lønnsomhet for selskapet.

”Det har ingen verdi å bruke et kostnadssystem og fordele kostnader, hvis du ikke er tilstede på pris i markedet, da får du ikke et volum.” – CFO

RetailCo er en del av et marked der de ser på seg selv som en pristaker, og det innebærer at det ikke er noen direkte kobling mellom bruken av kostnadssystemet og prisen på produktet. Dersom man ikke følger prisen som er gitt i markedet vil man ikke få kunder. I praksis er koblingen som følger; kostnadssystemet undersøker om det finnes tilstrekkelig lønnsomhet på det aktuelle produktet. Dette er også i tråd med hva Guilding et al. (2005) rapporterer; selskaper som tilbyr lite differensierte produkter oppfatter seg som pristakere. Derav oppfatter de markedsprisen som gjeldende, og ikke-påvirkbar. Volum driver inntjeningen, og dersom du ikke er tilstede på pris i markedet vil du ikke få et stort nok volum, og da tjener du ikke nok penger til å dekke faste kostnader. Et større volum vil gi et større bidrag mot faste kostnader og profitt.

Som beskrevet har ABC blitt postulert som en løsning på å finne de beslutningsrelevante kostnadene. Lucas (2003) redegjorde at det likevel ikke finnes noen a-priori antakelse om dette fordi betingelsene er så strenge at de vanskelig holder i praksis. RetailCo hadde vurdert en slik kalkyle, men mente det ikke ville gi dem merverdi å vite at tjente litt mer eller mindre på et produkt enn hva oppfatningen er i dag. Denne vurderingen er i tråd med Lucas (2003) sitt kost-/nytteargument. Likevel kunne selskapet ha hatt nytte av å vite hva den sanne marginalkostnaden for prisingsbeslutninger er. Dette kunne de aktivt ha brukt i sin styring mot hvilke produkter som er mest lønnsomme og burde fokusert på. CFO hevder at de likevel ville lagt seg på en pris rundt sine definerte hovedkonkurrenter. Markedsprisen synes dermed å ha en dominerende effekt over kostnadskalkylen i prisingsbeslutningen.

I lys av at RetailCo følger markedsprisene, og tolker inntekter og kostnader kontinuerlig kan man her finne støtte for implisitt marginaltilnærming. Dette fordi de hele tiden justerer prisene på bakgrunn av hvordan markedet oppfører seg, og RetailCo tolker inntekter og kostnader kontinuerlig. I følge Lucas (2003) må en ved en slik situasjon hele tiden vurdere volum, inntekt og kostnadene knyttet til slike prisendringer. Vi opplevde at de ofte hadde prisingsdiskusjoner, og over tid kan slike diskusjoner, kombinert med prøving og feiling, komme frem til prisingsstrategier som fungerer godt. Dette kan også sees på som om RetailCo forsøker å identifisere kundens etterspørselskurve.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Den primære prisingsregelen må sies å være markedsprising. Suksessfaktorene for et produkt er ofte det samme for leverandørene og RetailCo; begge aktørene er avhengig av volum for å få lønnsomhet på produktene. Dette gjør at prisingsprosessen ofte er et samspill mellom RetailCo og deres leverandører, for å sikre at det er lønnsomhet i verdikjeden.

”Vi har en del hovedkonkurrenter som det er naturlig å følge nesten uansett, ellers taper vi”.
–CFO

Dersom en konkurrent fører en kampanje på et produkt for å kapre markedsandeler, foretar RetailCo en bevisst vurdering på hvordan man skal møte dette. Vurderingene går på om man skal la prisfallet gå upåaktet hen i denne omgang, og heller slå tilbake siden. Det blir en vurdering og blir gjort sak for sak. Det å justere etter konkurrentene kan derfor sees på som en instrumentell regel for å hjelpe selskapet i diskusjonen rundt justering av priser. Dette gjorde de bevist, fordi i et marked som er veldig transparent hva gjelder pris vil du bli valgt bort om dine konkurrenter er billigere. Når tilstrekkelig mange presenterer sine priser vil disse prisene konvergere mot hverandre slik at det er umulig å overleve over tid dersom man opererer med priser på sine produkter som er over markedsprisen, i tråd med argumentet til Friedman (1953) om at bedrifter som ikke optimerer mot profitt over tid ikke vil overleve.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

I tråd med hvordan institusjoner er opptatt av sosial legitimitet, ser de ofte mot tilsvarende institusjoner. Vi observerer som nevnt at RetailCo fremstår som veldig like sine konkurrenter prismessig, og spesielt ved reaktive prisendringer. Dette fremstår både som en prisingsregel internt i bedriften og isomorfisme. Her opplever vi at de ser mot markedet og imiterer en beste praksis, som en etterlignende isomorfisme, og det er markedsprisen som etterlignes. Dette

fremstår som et rasjonelt valg i deres prisingsbeslutning. I et slikt tilfelle finner vi isomorfismen er rasjonelt forankret.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Denne bransjen oppleves som veldig hard på konkurranse. Det innebærer at det ikke finnes noen bransjenormer, men prising av alle produkter er et resultat av konkurranse. Dette fører til at prisingen baserer seg på hva man tror markedet forventer og tåler. Ved introduksjonen av nye produkter sier CFO at leverandøren av produktet ofte har en oppfatningen om hva prisen bør ligge på. Det er i slike tilfeller RetailCo og leverandøren i kombinasjon kan være med på å sette prisen fordi det ikke finnes en forventning i markedet. I tilfeller hvor man introduserer et produkt som kanskje er et substitutt av et annet produkt RetailCo fører, ser selskapet på dette som en positiv utvikling. Man skulle i utgangspunktet forvente at det å innføre substitutter til eksisterende produkter førte til kannibaliseringseffekter, men RetailCo betrakter dette som en positiv utvikling fordi det skaper en større etterspørsel i markedet, og derav for RetailCos produkter. Dette kan også tolkes som at selskapet implisitt betrakter krysspriselasiteteten til ulike produkter i porteføljen. Ofte er det også slikt at nye produkter erstatter gamle produkter, så selv om volumet på eksisterende produkter, er utvikling positiv totalt sett.

”Prisingsbildet er veldig dynamisk i dag.” – CFO

Dette er en anerkjennelse om at prisingspraksisen alltid handler om å optimere og legge seg på det riktige prisnivået gitt den aktuelle markedssituasjonen. Prisene kan derfor justeres opp og ned flere ganger daglig. I butikk gjøres dette med skjermer som viser prisen på hvert produkt. Det er prisroboter som overvåker prisen hos konkurrenter, og justerer deretter. RetailCo fører således ofte en reaktiv prisendring. Pristransparensen internett førte med seg, har skapt en forventning i markedet vedrørende pris. Dette gjør at flere og flere selskaper legger seg på denne prisen, og kostnadssystemene er ikke så sentrale i prisingsproblemløse som de en gang var. Det synes å være en revolusjonær endring som skapte en signifikant disrupsjon av tidligere etablert prisingsstrategi, slik som Scapens (1994) har beskrevet, der institusjonalisert praksis ble utfordret.

Justering etter markedsforhold er et klassisk eksempel på neoklassisk prising. Dette er også som tidligere beskrevet et eksempel på implisitt marginaltilnærming i henhold til kriteriene til Friedman (1953) samt Lucas (2003) om at dette må vurderes eksplisitt for hver beslutning. På

den måten blir deres prisingsstrategi nærmere en tradisjonell marginaltilpasning der man har et høyt volum og lavere marginer til tross for at man følger gjeldende markedspris. De har dermed en veldig bevist prisingsstrategi mot å nå sine overordnede mål. Man forsøker å sikre det volumet som gir det største bidraget mot profitt og faste kostnader.

Konklusjon

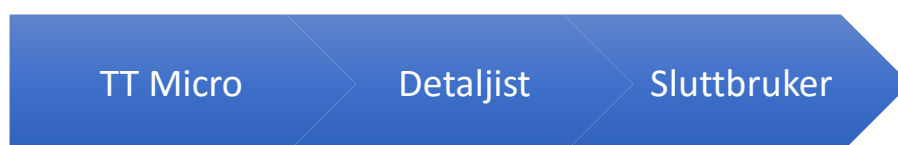
RetailCo har profittmaksimering som sitt overordnede mål. Selskapet bruker et kostnadssystem som fanger opp de variable kostnadene til kostnadsobjektet, og således de kostnadene som endrer seg med beslutningen. Kostnadssystemet synes ikke å være så viktig for selskapet i prisingsbeslutninger fordi de har definert at markedspris er der de er nødt til å være. Derfor synes prisene i utgangspunktet å bryte med konvensjonell visdom, men det virker likevel rasjonelt i tråd med Lucas (2003) sitt kost-/nytteargument.

Prisingsstrategien er dynamisk etter markedsforholdene, og dette er i tråd med neoklassisk teori. Samtidig ser vi at prisingsstrategien i stor grad fokuserer på hva deres konkurrenter gjør, og etterligner disse. Dette betrakter vi som en rasjonell etterlignende isomorfisme, og et institusjonelt trekk. På bakgrunn av disse faktorene opplever vi at det ikke er noen kollisjonskurs mellom neoklassisk og institusjonell teori, og at selskapet er å karakterisere som rasjonelt og optimerende.

4.5 TT Micro

Selskapet ble stiftet i 2001 og er i en ledende skandinavisk leverandør innenfor elektronikk. De har agenturer på flere ledende merkevarer innenfor sitt segment (TT Micro, 2017). TT Micro importerer både ferdige produkter, og produserer egne produkter. Her intervjuet vi selskapets CEO.

Selskapet er en del av en større verdikjede, og tar hensyn til prisen til både detaljist og sluttbruker. Verdikjeden i bransjen kan illustreres ved hjelp av figur 13:



Figur 13 - Eksempel på verdikjede i bransjen

Hva er bedriftens overordnede mål?

Selskapets mål er å utnytte trender i bransjen, ha langsiktige kunderelasjoner, og maksimere profitt. TT Micro hevder at selv om målet er profittmaksimering, vil det å ha en jevn kontantstrøm være viktigere per i dag. Dette fordi en trygg likviditet sikrer dem muligheten til å kapre markedsandeler, og maksimere profitt på lang sikt. Dermed er selskapets overordnede mål i større grad langsiktig profittoptimering, et mål som blant annet Fog (1994) har beskrevet som mer realistisk.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

Selskapet bruker hva man kan karakterisere som en aktivitetsbasert selvkostkalkyle. Her fordeles både variable og faste kostnader basert på aktivitetsnøkler og kostnadsdrivere.

”Kunde X kjøper mye radioer, radioer tar mye plass. Da skal de ha en større allokering av kvadratmeter” – CEO

Dersom produktene er store og krever mye plass blir dette produktet allokert en større andel av lagerkostnader enn hva som ville vært tilfellet dersom det hadde vært et lite produkt som krever mindre plass. Denne allokeringen skjer på bakgrunn av produktenes ressursbruk. Denne tankegangen, basert på de ulike produktenes beslag av ressurser følger man nedover i hele verdikjeden. Til tross for at lagerkostnaden i realiteten er fast, blir denne betraktet som variabel med hensyn på produktet i TT Micros kalkyle. Hva gjelder bruk av selgernes tid blir også dette allokert på bakgrunn av prosentvise fordelingsnøkler. Man ser på kundens størrelse, og allokterer de ulike lønnskostnadene til selgerne etter en fordelingsnøkkel på bakgrunn av hvor mye tid de bruker på de ulike kundene. Det samme gjelder kostnadene knyttet til logistikk. Produkter som er krevende å få lastet ombord i ulike transportmidler får allokert en større andel av kostnadene, og motsatt. Man forsøker dermed å få en oversikt både over hvilken pris man må ha på produktet, og om produktene basert på selskapets verdikjede totalt sett er lønnsomt. Denne kalkylen vokste frem etter at selskapet fikk en større produktportefølje, og man fikk et større behov for å se hva som drev produkt- og kundelønnsomhet. En allokering av faste kostnader slik som lager vil dog føre til at kalkylen ikke representerer reell lønnsomhet. På bakgrunn av dette representerer endringen i kostnadssystemet en instrumentell endring. Dette er i tråd med Ayres (1946, s.174, i Ahmed og Scapens, 2003) som ser på teknologisk utvikling som promoterer endring. Dette påvirker kostnadskalkylen, som igjen

påvirker prisingspraksis. Resultatet av dette er en endret bruk av kostnadssystemet for beslutningstaking. Det er likevel ikke gitt at en mer avansert allokering gir en bedre tilnærming til de sanne marginalkostnadene (Datar og Gupta, 1994).

”Det er ingen fasit for hvordan en skal allokere dette. Her må en forsøke å allokere så riktig som mulig.” – CEO

Man har forsøkt å tilnærme seg en riktig fordeling av indirekte kostnader til kostnadsobjektet, ved å se på ressursbeslag i alle ledd av produkhåndteringen. CEO anerkjenner at dette er svært vanskelig og sier at kostnadssystemet er en approksimasjon til de faktiske kostnadene. CEO forteller at kalkylen anvendes til to formål; prisingsbeslutninger, og lønnsomhetsanalyser. I den tradisjonelle betydningen av beslutningsrelevante kostnader er det ikke denne kostnadsstørrelsen kalkylen kommer opp med. Ved prising av et nytt produkt som selskapet har utviklet over tid blir forskning og utvikling balanseført, og avskrevet, men blir likevel tatt med i prisbeslutningen.

”Dette er kostnader som også må tjenes inn, og det er viktig å gå med regnskapsmessig overskudd”. –CEO

Forskning og utvikling er ikke-reversible, og derfor ikke relevant for fremtidige prisingsbeslutninger. Igjen vil argumenter fra Lere (1986) gjøre seg gjeldende; man innehar en risikoaversjon, og priser inn produktets beslag av faste kostnader for å sikre seg at disse også blir tjent inn. Lere (1986) hevder dette kan være i tråd med nyttemaksimering og derav neoklassisk teori når det i lys av usikkerhet og kompleksitet kan være vanskelig å finne den reelle marginalkostnaden. Dette synes her å være tilfellet, i særdeleshet ved at CEO også poengterte at det er vanskelig å finne en kalkyle som reflekterer virkeligheten. Vi finner dermed at selv om kostnadssystemet ikke gir beslutningsrelevante kostnader – kan dette likevel være i tråd med neoklassisk teori i lys av argumentet til Lere (1986).

Selskapet synes også å handle i tråd med adferden som Bjørnenak (1997) observerte; ved tregt selgende produkter justeres prisene ned slik at de kun reflekterer variable kostnader, og ikke fullkoststørrelsen. Ved høy etterspørsel kan allokering av faste kostnader approksimere alternativkostnaden. CEO hevder at dette gjøres for å frigjøre likviditet fra varelageret, og dermed sikre at man kan anvende disse midlene til mer produktive formål. Denne justeringen kostnadene som reflekteres i utsalgsprisen ved en endring i etterspørsel kan være i tråd med

Friedman (1953) sine argumenter om implisitt marginalisme. Dette må sies å være rasjonelt trekk.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Innad i selskapet – hvilket også i følge intervjuobjektet gjelder bransjen forøvrig – er det markedet som er den faktoren som i størst grad har innvirkning på endelig pris. Det er få produkter hvor selskapet har vært den aller første på markedet, og når dette er tilfellet må man ta hensyn til prisforventningen som er etablert i markedet. Dette spilles igjen tilbake til den informasjonssymmetrien som kan sies å ligge i markedet – kunder og leverandører har i stor grad mulighet til å observere prisene. Dersom man avviker stort fra den prisen som er kjent som konsensus i markedet vil dette gå på bekostning av volum, hvilket er det som driver profitten.

”En eller annen gang blir du avkledd, og hvis kundene dine ser at du har tjent 90% margin, så er det ikke sikkert at det er det beste innsalget for det neste salget du skal ha”. – CEO

”Vi vet jo hva våre kunder forventer av kalkyler, så det må oppfylles før vi lanserer produktet. Kunden forventer jo minst 35% margin, men gjerne 50% margin (...) tenk på hva det koster å drive et varehus a la X”. – CEO

Overnevnte sitater bekrefter en hjelpende regel i arbeidet med prisingspraksisen; nemlig at man har transparens i prisene til de andre leddene i verdikjeden, og sørger for at også disse for videresolgt produktene og har adekvat profitt. Således kan det minne litt om situasjonen Ahmed og Scapens (2003) beskriver i England med *Price Controll Act* med åpen bokføring i leddene i verdikjeden. TT Micro praktiserer åpenhet så andre selskaper i verdikjeden ikke skal føle seg lurt ved at man tar overpris. Man kan så argumentere for at denne regelen også er i tråd med neoklassisk teori i form av at beslutningen er rasjonell. Dialogen mellom leddene i verdikjeden kan være med på å sikre stabilitet og gode kundeforhold. Det vil også kunne redusere usikkerheten, og således sikre at de oppnår sitt mål om markedsandeler profittmaksimering. Dette målet er også i tråd med hva Shipley (1981) rapporterte som et hyppig prisingsmål; nemlig rettferdige priser for sine kunder. Samtidig kan dette også forklare bruken av en selvkostkalkyle; det er en enkel kalkyle som er enkel å kommunisere ut til kunden. Derfor mener vi at en enkel og ryddig priskommunikasjon til kunden kan være hensiktsmessig.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

”På de fleste produkter har det vært noen før deg, og da må du ta hensyn til dette prismessig.”

- CEO

TT Micro beskriver tilnærmingen hvor man tar hensyn til forventningen i markedet som en top down-tilnærming; dette innebærer at man først ser hva prisen i markedet er, før man kalkulerer sine potensielle kostnader og dermed undersøker hvilken lønnsomhet dette gir selskapet. En slik tilnærming kan også forenkle prisprosessen og være kostnadsbesparende sett i lys av at man standardiserte rutiner for prisarbeidet, og et intervall man må befinne seg innenfor. I realiteten er det også fordi man ikke har noe annet valg. Dersom en detaljist selger et lignende produkt ut til kunden for 399,- kan ikke TT Micro selge produktet til detaljisten for samme pris. Innfinner man seg ikke med prisforventningene vil man ikke bli oppfattet som den type aktør man ønsker, man mister altså sin legitimitet og man får ikke salg fordi kunden velger en annen leverandør. Dette kan tolkes som en etterlignende isomorfisme ved at man tilegner seg prisstrukturen til eksisterende produkter og substitutter.

Den etterlignende isomorfismen kan også beskrives med følgende eksempel: Det finnes en DAB-radio som er i et luksussegment og per nå ligger på 2000 kroner. Dersom eksempelvis TT Micro ønsker å lansere en konkurrent til denne radioen vil man legge seg svært nær den konkurrerende radioen i pris. Dette gjøres fordi man ønsker at det nye produktet skal bli assosiert med det samme segmentet og således være en direkte konkurrent til det allerede eksisterende produktet.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Selskapets prisingspraksis er påvirket av flere faktorer. Den viktigste faktoren er utvilsomt markedets prisforventning på eksisterende produkter. Samtidig evalueres alle produkter gjennom selskapets selvkostkalkyle. Dette gjelder i særdeleshet ved lanseringen av nye produkter, hvor det forekommer at det er svært stor grad av åpenhet og hvilken lønnsomhet grossist og detaljist ønsker. Dette gjøres som nevnt for å sikre langsiktige kundeforhold. Når det gjelder justeringer av priser oppover er selskapet svært varsomme av frykt for å miste kunder og det lønnsomme volumet. Dette trekker er i tråd med empirien til Shipley (1981) som sier at hyppige prisjusteringer skade kundeforhold.

Deres prisingsbeslutninger synes å være koordinert mot en mer langsiktig, enn en kortsiktig optimering. Dermed virker deres prisingsbeslutning å være konsistent med deres mål, om

langsiktige kunderelasjoner, og maksimering av profitt på sikt. Dette tar man hensyn til ved at man priser med en rettferdig margin og åpen bokføring for at kundene tilstrekkelig informasjon. For TT Micro virker det å spille med åpne hender å være en god prisingsstrategi, fordi det fører til at kunden vet hvilket spillerom de har overfor TT Micro. Prisingsbeslutningen er et samspill mellom tilstrekkelige marginer på kort sikt, som skal kunne føre til gode kunderelasjoner og profittmaksimering på lang sikt. Dette kan skje ved at markedsandelene til TT Micro øker, og dette reduserer deres enhetskostnader.

Konklusjon

Selskapets prisingspraksis faller som nevnt under markedsprising. Deres handlinger synes å støtte opp målet om langsiktig profittmaksimering fordi de prøver å sikre en rettferdig margin mellom seg og kunden.

Ved allokeringen av faste kostnader i kalkylen synes det ganske tydelig at de ikke tar en beslutningsrelevant kostnadstilnærming, men priser basert på en faktor som forskyver kostnadsbildet. Trekker man derimot inn Lere (1986) sitt argument om risikoaversjon kan som nevnt beslutningen om bruk av selvkost å være i tråd med neoklassisk teori. Dette fordi pricing ved hjelp av selvkost primært anvendes når det er egne produkter som selskapet selv har utviklet. Det å prise inn de faste kostnadene kan være et eksempel på en approksimasjon av risikoen man påtok seg under utviklingen. Det er også et klassisk eksempel på hva Kahneman (2012) beskriver som sunk cost-fellen.

De institusjonelle trekkene i prisingsbeslutningene synes i stor grad å være basert på at en observerer den generelle prisstrukturen i markedet. Dette kan sees på som en etterlignende isomorfisme, og markedsprisen er pristaket.

Dersom det er en stabil prisstrategi som maksimerer selskapets verdi må dette kunne sies å være rasjonelt fordi markedet og, verdikjeden som helhet ikke ønsker en situasjon med svært hyppige prisjusteringer som kan lede til ustabilitet i kundeforhold. På bakgrunn av disse faktorene mener vi at selskapet opptrer rasjonelt mot en langsiktig profittmaksimering, og således i tråd med neoklassisk teori.

4.6 ConsumerCo

ConsumerCo²⁰ er et selskap som produserer matvarer for videresalg til grossister og detaljister. Her har vi intervjuet en av selskapets Business Category Director.

Hva er bedriftens overordnet mål?

”Når man er så små som vi er, så er det [overordnede målet] både profitt og volum” (vår klammeparentes) – Business Category Director

Selskapets overordnede mål er sammensatt av flere faktorer: De ønsker både å tjene penger for å kunne investere videre i produksjonskapasitet, samt øke markedsandelene. På lang sikt er det overordnede målet profittmaksimering. Det blir poengtert at for å komme i en posisjon hvor en kan maksimere, må en underveis fokusere på delmål som markedsandeler. Derfor synes kortsiktig optimering av profitt å spille en mindre rolle, det er langsiktig inntjening som er i fokus. Slik situasjonen er i dag opererer selskapet med et avkastningskrav som gjelder bedriften som helhet. Avkastningskrav er ikke nødvendigvis i tråd med neoklassisk teori fordi avkastningskrav kan minne om tilfredsstillende profitt. Machlup (1946) hevder likevel at bruken av avkastningskrav kan være i tråd med neoklassisk teori fordi avkastningskravet kan fungere som en subjektiv profittmaksimering.

I følge Shipley (1981) er man ikke i tråd med den neoklassiske teorien dersom man har flere mål som er sidestilt, og profittmaksimeringsmålet ikke er overstyrende. I lys av at selskapets hovedmål er langsiktig profittmaksimering gjør argumentet til Simmonds ((1981) i Lucas og Rafferty, 2008) seg gjeldene: Økte markedsandeler ha verdi, fordi det senker enhetskostnadene, og et selskap med stor markedsandel kan være en inngangsbarriere, og senker konkurransen i markedet. Disse faktorene i kombinasjon kan bidra til økte priser og således økt profitt.

²⁰ Det ekte navnet til dette selskapet vil forbli anonymt.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

” du har finansielle eiere som har enda høyere krav til å betale ned kjappere, så du må faktisk legge inn de [faste] kostnadene. Og av lønnsomhet.” (Vår klammeparentes)
– *Business Category Director*

En av ConsumerCos kalkyler er selvkost. Her allokeres kapitalkostnader som i praksis innebærer at kostnadene knyttet til investeringer og avskrivninger kalkuleres inn. Dette gjøres for å sikre at de oppnår eierens avkastningskrav. En fullfordeling av kostnadene vil i utgangspunktet gjøre at de ikke kan henføre de beslutningsrelevante kostnadene til kostnadsobjekter. Det er ikke mulig å allokere basert på en årsak-virkning når det kommer til kapitalkostnadene. Det kan minne om sunk cost-fellen, der kostnadskalkylen inkluderer kostnader som teoretisk ikke er beslutningsrelevante, men en priser for å sørge for at disse kostnadene blir dekket inn. Grunnen til at kalkylen ikke er i tråd med konvensjonell visdom er at eierne krever at kostnader knyttet til investeringer kalkuleres inn. Men man kan likevel støtte seg på argumentasjonen til Zimmerman (1979) og Lere (1986) vedrørende tilnærminger til marginalkostnaden. Et industriselskap vil ha store investeringer og mest sannsynlig store indirekte kostnader, derfor kan det også virke som en rasjonell tilnærming å forsøke og kalkulere inn kapitalkostnadene. Således kan fullkost være en god approksimasjon til de sanne marginalkostnadene, og muligens ikke i strid med neoklassisk teori.

ConsumerCo har også en ABC-kalkyle. Dette virker hensiktsmessig ettersom de har store indirekte kostnader, og derfor kan få allokert disse riktigere. De fordeler kostnader etter kostnadsdrivere, men volum og seriekostnader virker som å være de viktigste kostnadsdriverne fra kostnadshierarkiet. Dette gjør at de ikke allokerer kostnader teoretisk korrekt på produktnivå, og dette vil føre til at en muligens ikke har beslutningsrelevante kostnader per produkt. Når det kommer til håndtering av ledig kapasitet operer selskapet i tråd med litteraturen. De belaster ikke kostnader knyttet til ledig kapasitet, da det i utgangspunktet ikke er produktets feil at man ikke har optimal kapasitetsutnyttelse.

ABC-kalkylen brukes i hovedsak mot lønnsomhetskontroll og kostnadsstyring. Grunnen til at kalkylen anvendes til lønnsomhetskontroll og kostnadsstyring er at det er markedspris som dikterer for eksisterende produkter. I kalkylen vurderes i størst grad kapasitetsutnyttelse, og effektvurderinger av ekstrabestillinger og det og virker konsistent med hva ABC er tiltenkt å

være, fordi ABC kan skape en bedre forståelse av ressursbruk. Eksempelvis vurderer man kostnadseffektene ved å godta en ekstrabestilling for en gitt produktlinje. Deretter må ConsumerCo vurdere om det skaper noen utfordringer internt å produsere dette produktet. Disse problemstillingene relaterer seg for eksempel til om økt produksjon fører til at man treffer kapasitetsgrenser. ABC-kalkylen benyttes aktivt for å vurdere hvordan økt produksjon påvirker kapasitetsgrensene. Disse effektene legges dermed inn i produksjonskostnadene.

ConsumerCos bruk av ABC-kalkyler for å estimere produktenes produksjonskostnader har blitt postulert i litteraturen for å være en måte komme frem til de beslutningsrelevante kostnadene et produkt fører med seg. Som beskrevet av Lucas (2003), og av funnene til Bromwich og Hong (2000) er det ikke gitt at ABC bedre estimerer marginalkostnaden, fordi ABC også tar et snitt av kostnadene og fordeler de ut som kostnadsdrivere. Samtidig kan ABC skape andre kostnadsestimeringsfeil²¹ enn det tradisjonelle systemer gjør. Derfor representerer en ABC-kalkyle muligens ikke beslutningsrelevante kostnader i større grad enn andre systemer.

De forskjellige kostnadssystemene var alle benyttet i relasjon til vurdering av marginer, lønnsomhet og produktmiksen de ønsker å føre. Bruken av fullkost sammen med marginalvurderinger synes ifølge Fog (1994) å være den eneste måten at fullkost kan gi nyttig informasjon for prisingsbeslutningen. I lys av dette synes ConsumerCo sin bruk av flere kalkyler å være rasjonelt. Allikevel trenger det ikke være en direkte kobling mellom kalkylesystemene. Denne beslutningen er mer kompleks enn som så. Her vurderer de marginer, kostnader, priser for tilsvarende produkter og oppfatninger om markedets ønsker, og forventninger til pris. Man forsøker således å ta hensyn til alternativkostnaden. I prisings spørsmålet diskuteres det derfor hva man ønsker å oppnå med produktene, i tillegg til de mer detaljerte diskusjonene vedrørende marginer og volum. Her er det i all hovedsak en avveining på hvor vidt man ønsker høye marginer og lavt volum, eller lavere marginer og høyt volum. Dette kan i tråd med Lucas og Rafferty (2008) skape utfordringer, fordi folk kan ha forskjellige oppfatning av rasjonalitet og hva optimal pris skal være i en gruppebeslutning.

²¹ Se Datar og Gupta (1994) for utdypning om hvordan kostnadsestimeringsfeil i ABC-kalkyler kan oppstå.

”Dette diskuteres, men fasiten vi jo ikke. Dermed blir vi nødt til å teste markedet, og av og til bommer man og da kan man justere prisene for å reflektere dette. Det blir dermed ofte litt prøving og feiling for å komme frem til en optimal pris på produktene.”
- Business Category Director

Én essensiell faktor ved fastsettelse av pris for nye produkter er undersøke med potensielle konsumenter hva de ville valgt i ulike situasjoner. For å undersøke dette kjører selskapet prissimuleringer, hvor de tester etterspørselen og lønnsomheten for ulike priser. Samtidig kommer intervjuobjektet med en del utfordringer knyttet til slike simuleringer. Det er forskjell å simulere kjøpsadferd, og hva mennesker faktisk velger når de kommer i butikken, hvor det er en del andre faktorer som spiller inn. Dette synes konsistent med adferdsteoriens funn om begrenset rasjonalitet. På bakgrunn av dette virker ConsumerCos strategi med å prøve og feile før endelig prisfastsettelse å være fornuftig fordi konsumentenes preferanser ofte varierer stort. Til tross for at det er en del utfordringer knyttet til dette, kan det også betraktes som et forsøk på å tilnærme seg konsumentens etterspørselskurve. En rikere forståelse av dette synes å gjøre at en bedre kan treffe den optimale prisen for produktet, da man kan tilpasse produksjon etter hva man mener etterspørselskurven er.

Ved introduksjonen av nye produkter tar selskapet hensyn til eventuelle kannibaliseringseffekter og andre effekter dette kan ha på eksisterende produkter. Dersom en forventer en kannibaliseringseffekt kalkuleres dette inn i prisen på produktet som skal lanseres. Således vurderer de konsekvensene av dette slik Lucas (2003) mener at en må gjøre for å kunne anvende neoklassisk teori implisitt.

”Har du en linje med god kapasitet så tenker du annerledes enn om du har en linje med liten kapasitet”. - Business Category Director

De to nevnte kalkylene blir brukt med et noe forskjellig utgangspunkt. I en produktlinje som nærmer seg full kapasitet har man mer fokus på marginer, enn ved en linje som har mer kapasitet tilgjengelig. Da hender det at man lanserer det nye produktet som et premium-produkt og tar en høyere pris for å veie opp for eventuelt tapt kapasitet. Dette kan være konsistent med Zimmermans (1979) sine argumenter om vanskelige observerbare alternativkostnader og at disse må prises inn. Dermed kan allokering av faste kostnader i kalkylen fungere som en pragmatisk løsning på å finne alternativkostnaden til beslutningen.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Eiernes avkastningskrav er den faktoren som synes å være institusjonalisert i prisingsbeslutningen. Dette sees på holistisk, det er dermed på bunnlinsen at dette kravet er viktig. Det har derfor ingen direkte påvirkning i prisingsbeslutningen, kun indirekte. Det er slik vi ser det ikke styrende for det enkelte produkt, men for selskapets produktportefølje som helhet. Vurderingen rundt hyllesimuleringer, diskusjoner med konsumenter, og forsøket på å skape en forståelse i markedet rundt individers nyttefunksjon synes også å være institusjonalisert i vurderingen av prissetting. Denne faktoren synes å forenkle beslutningen, men er også forankret i det rasjonelle ved at en prøver å komme frem til den optimale prisen for produktet.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Eksisterende markedspriser synes å være en viktig faktor i prisingsbeslutningen. Spesielt ved introduksjon av et nytt produkt synes prisen på tilsvarende produkter i markedet å være viktig. Det å gå over prisen til konkurrentene kan gjøre at ConsumerCo mister sosial legitimitet, hvilket ikke er ønskelig. En slik tilpasning kan også lede til en lavere volum enn det som er ønskelig.

I dette tilfellet kan det tyde på at man kan sammenstille neoklassisk- og institusjonell økonomisk teori. Dersom man bryter med konkurrentenes priser vil dette gå utover volum og inntjening. Folk er veldig opptatt av pris på matvarer i Norge (Forbrukerrådet, 2015), som en konsekvens av dette vil det være lett for konsumenten å velge bort en aktør når produktene er lite differensierte, men ulike på pris. Dette kan sees på som et argument for å prise etter markedets forventninger. Derav er prissimuleringer og prisjusteringer før prisen endelig fastsettes et rasjonelt trekk.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Selskapet setter som nevnt pris basert på en tror markedet aksepterer, og de marginene som sikrer ønsket inntjening. Shipley (1981) argumenterer for at hyppig justering av priser kan lede økte kostnader og skape ustabilitet på lang sikt. I tillegg er det ikke gitt at konkurrentene justerer prisene sine, og dermed kan disse kapre store deler av volumet og profitten ved en feilaktig justering av ConsumerCo. Derfor kan en strategi ved å ha en stabile priser være med i tråd med langsiktig profittmaksimering. Derfor kan en strategi med stabile priser være med

på å skape langsiktig profittmaksimering, men også konsistent med kortsiktig optimering fordi markedsandeler er en del av eiernes nyttefunksjon.

Som nevnt tidligere poengterte intervjuobjektet at det var en del prøving og feiling i arbeidet med å komme frem til den optimale prisen. Slik at de over tid kan nærme seg denne, og dersom de bommer på pris, blir de nødt til å justere for å finne en pris som bedre reflekterer den optimale prisen før den endelig vedtas. Igjen kan dette sees på som et rasjonelt forsøk på å tilnærme seg konsumentenes etterspørselskurves. Dette kan være konsistent med argumentet til Friedman (1953) at selskaper over tid må justere prisen og prøve å finne en approksimasjon på marginalkostnaden, og dermed bruke neoklassisk teori implisitt. Lucas (2003) hevder på sin side at beslutningstakere kontinuerlig må vurdere prisen opp mot volum og kostnader. Dette var ikke tilfellet hos ConsumerCo, her var prisen satt når den først var blitt vedtatt. Det at prisene over tid er veldig stabile, er i tråd med Hall og Hitch (1939) sine funn, om at priser kun endres dersom det er en signifikant endring i noen av kostnadsklassene. En opportunistisk markedsprising er heller ikke sett på som sosialt akseptabelt, har Drury og Tayles (2005) kommet frem til. Derfor kan en mer stabil pris være mer profittoptimerende på lang sikt, både for økt profitt, markedsandeler og folks tillitt til selskapet. En kontinuerlig endring av pris kan sees på lite tillitsvekkende, fordi konsumenten ikke kan stole på prisene fra dag til dag, og således øker deres transaksjonskostnader ved vurdering av kjøp. En slik tilnærming til pris kan derfor synes å være profittoptimerende.

På grunn av selskapets mange produkter blir prisingsstrategien deres veldig kompleks og må sees på holistisk. Prising av ulike produkter påvirker ofte hverandre fordi de er substitutter. Derfor må prising sees på slik, og dette er grunnen til at ConsumerCo vurderer alternativkost og kannibaliseringseffekter. I lys av sitt overordnede mål jobber de med å finne den optimale tilpasningen mellom faktorer som gjør at de både kan maksimere profitt og øke markedsandeler. Kalkylenes rolle endrer seg altså noe basert på hvilken situasjon man befinner seg i, og kapasiteten på produktlinjen. Dette er i tråd med funnene til Bjørnenak (1997) og at en bruker forskjellige kostnadsbaser ved forskjellige prisingsbeslutninger og dermed også konsistent med konvensjonell bedriftsøkonomisk teori.

Konklusjon

Selskapet synes som nevnt å ha et mål om langsiktig profittmaksimering, og har flere delmål i tillegg til dette. Dette kan sees på som nødvendig for å nå det langsiktige profittmaksimeringsmålet. Ved fastsettelse av pris vurderer selskapet særkostnadene,

alternativkostnadene og eksterne effekter. De fleste beslutninger synes å være forankret i rasjonelle vurderinger knyttet opp mot kostnadssystemene, markedet og ønskede marginer. Unntaket er muligens selskapets avkastningskrav som synes å være institusjonalisert, men dette er igjen et av delmålene som skal sikre den langsiktige profittmaksimeringen. Basert på delmålene og selskapets tilnærming til prisingspraksis konkluderer vi med at dette er konsistent med neoklassisk teori.

4.7 Peer Gynt Tours

Peer Gynt Tours er et norsk turselskap som tilbyr opplevelsesreiser på det norske markedet. Selskapet tilbyr to typer turer; en på kontrakt hvor de selger hele turen til én kunde, og påmelding der kunden melder seg på én spesifikk tur (Peer Gynt Tours, 2017). Her intervjuet vi deres økonomidirektør.

”Produktet vårt, det er reise med en gruppe. Det er transport, overnatting, mat og opplevelser.” - Økonomidirektør

Hva er bedriftens overordnet mål?

Selskapets overordnede mål er profittmaksimering, og de hevder de vil maksimere profitten per leverte tjeneste. Man forsøker ikke å se hvilken markedsandel man har, eller hvordan man presterer i forhold til konkurrenter. Det som er fokuset er hva de hevder de selv kan påvirke, altså bunnlinjen. På bakgrunn av dette forsøker man å hente ut maksimal profitt av de tjenestene som tilbys. I lys av profittmaksimeringsmålet per leverte tjeneste bør man i utgangspunktet forvente en marginaltilpasning.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

- Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

Peer Gynt Tours benytter seg av en bidragskalkyle, og fokuserer dermed på tjenestens bidrag til de faste kostnadene. Bruken av denne blir rettfærdiggjort på bakgrunn av dens enkelhet.

”[Dekningsbidrag] er veldig letthåndterlig. Vi kunne puttet inn hvor mange timer selgerne bruker per tur, men det blir for mye administrasjon”. (Vår klammeparentes)
– Økonomidirektør

De faste kostnadene til selskapet er kostnader knyttet til administrasjon. Således vil man i teorien få dekket inn de beslutningsrelevante kostnadene ved at man anvender bidragsmetoden. Eksempler på disse kostnadene er transportmidler, kjøp av drivstoff, turguider og lignende. I tillegg opererer selskapet med et fast påslag på 20% for å dekke faste kostnader og sikre profitt. Dermed er det en fast relasjon mellom kalkylene og prisene på tjenestene de selger. De har som formål å fastsette prisen basert på hvilket bidrag det gir til de faste kostnadene og overskudd.

”Vi har en nullpunktkalkyle, et minste antall pax som må være påmeldt på turen. Er det under dette så skroter vi.” - Økonomidirektør

Nullpunktsanalysen blir anvendt for å undersøke på hvilket nivå antall reisene må ligge på for at turen skal være lønnsom. Kostnadssystemet har på bakgrunn av dette to formål; prising og lønnsomhetsvurderinger av produktene. Et slikt argument fremstår som et rasjonelt, fordi man ikke går i sunk kost-fellen, eller lar følelser påvirke beslutninger når man har brukt mye ressurser på å få i gang et prosjekt. Slik Kahneman (2012) har beskrevet at beslutningstakere ofte har en tendens til å gjøre. I tillegg unngår man fellen som Shank (i Robinson, 1990) hevder kan oppstå ved bidragskalkylen; at man beholder alle produkter som gir et lite bidrag til faste kostnader.

Da vi spurte nærmere om hvorfor bidragskalkylen ble brukt, og om det var blitt vurdert om kalkylen skulle endres til noe mer avansert var svaret nei. Dette på bakgrunn av at selskapet mente det ville bli for mye arbeid, og for mye administrasjon ved en ny kalkyle. Samtidig ble det hevdet at det fungerte godt nok slik det fungerte i dag. Derfor har selskapet ikke sett noen spesiell grunn til å endre på et system de selv over tid mener at fungerer bra nok. Samtidig som en mener at mer avanserte kostnadskalkyler vil koste mer enn det smaker. Det å hevde at dagens kostnadssystem fungerer godt nok er heller ikke nødvendigvis rasjonelt, og det kan fremstå som de lar muligheten til å tjene mer penger gå fra seg fordi de er fornøyd med situasjonen slik den er. Det er derfor ikke et godt økonomisk argument for neoklassisk profittoptimering, men heller for tilfredsstillende profitt og synes i større grad å være et institusjonelt trekk.

Ved spørsmål om selskapet hadde forsøkt å nærme seg marginalkostnaden, som vi formulerte som den inntjening ved å ta med én passasjer ekstra var svaret nei. Kunden vet allerede ved

første kontakt med selskapet at de for eksempel har 30 medlemmer som skal på reise. På bakgrunn av dette vil de ikke finne én ekstra for å gjøre turen mer lønnsom for reisebyrået.

”Vi tjener på å ta én ekstra, men selgerne klarer ikke å påvirke dette selv om vi vet det er lønnsomt.” - Økonomidirektør

Til tross for at det ikke finnes noen marginalkostnadstilnærming, har man fokus på de direkte kostnadene. I tråd med argumentet til Lere (1986) kan utgangspunktet med å bruke variable kostnader pluss påslaget fungere som en approksimasjon risikoaversjonen til beslutningstakerne og dermed marginalkostnaden. Samtidig er dette et lite selskap uten store ressurser i økonomiavdelingen og i tråd med kost-/nytte argumentet til Lucas (2003) kan det koste mer enn det smaker å introdusere to-steps kostnadssystem. Noe som ble poengtert og det kan dermed virke som at de med vilje har valg å ikke prøve å nærme seg marginalkostnadene. Selskapet få indirekte kostnader knyttet til reisene de arrangerer, de leier inn ressursene de trenger ved en tur, og derfor gir det ingen mening å bruke ABC. ABC er beregnet på selskaper som har store indirekte kostnader, det har ikke Peer Gynt Tours. Det er derfor ikke gitt at ABC ville skapt en bedre forståelse av lønnsomheten til turene de tilbyr. Dermed kan likevel dagens kostnadspraksis kunne fange opp de beslutningsrelevante kostnader ved å arrangere en tur. Spesielt med tanke på at det ikke forringer andre interne ressurser og gå på bekostning av andre turer. I lys av at ikke er en begrenset ressurs for selskapet synes alternativkostnaden ved beslutningen å være null, i tråd med argumentene til Burch og Henry (1974, s.119). Problemet er i større grad å være det konstante påslaget uavhengig av markedssituasjon. Dagens praksis er en rigid kost-pluss modell som brukes direkte i prisingsbeslutningen uten å vurdere markedssituasjonen. Det er vanskelig å argumentere for at de ikke er tjent med å vurdere markedsbetalingsvillighet eller for eksempel om det er høysesong eller lavsesong.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

I all hovedsak er arbeidet med prisingsbeslutninger preget av enkle interne regler og rutiner som ble aktivt brukt i prisings spørsmålet. Økonomidirektøren hadde ingen informasjon om hvor lenge disse reglene hadde vært gjeldende, men synes å ha vært der så lenge han kunne huske. Dette gjøres for alle typer turer uavhengig av transportmiddel og hva turen inkluderer. I praksis innebærer dette at prisingsbeslutningen i seg selv er svært enkel, og har vært gjenstand for institusjonalisering over tid. Dette ble også bekreftet av grunnen til at dette systemet hadde vedvart over tid; det fungerte godt nok til sitt formål, samtidig som selskapet

ikke er opptatt av å prise likt som konkurrentene. I lys av at opplevelsesreisene ofte er unike, er ikke konkurrenters priser nødvendigvis direkte sammenlignbare. Det er likevel ikke gitt at det er profittmaksimerende å opptre på denne måten med enkle påslag for å komme frem til pris. Eksempelvis tester man ikke ulike påslag, men man justerte opp påslaget én gang da man hadde en anelse om at man kunne tjene mer penger. Teoretisk innebærer en slik tilnærming at produktene har lik prisleisomorfisme, noe som ikke er tilfellet i praksis. Likevel valgte selskapet å ha samme påslag på de variable kostnadene uavhengig av produkt. Dette synes klart å bryte med neoklassisk teori.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Økonomidirektøren hevder at de ikke er opptatt av konkurrentenes prisstrategi, eller hvordan de opererer. De ser dermed ikke til konkurrenter når de fatter prisingsbeslutninger. Dette kan man se ved at de uavhengig av markedssituasjonen, og uavhengig av kunde benytter et påslag på 20 %. Vi finner derfor ingen typer isomorfisme innad i Peer Gynt Tours.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Selskapets mål er som nevnt profittmaksimering per leverte tjeneste. I realiteten synes ikke selskapets praksis å henge sammen med målet. Det faktum at man så en mulighet til å hente ut høyere profitt og økte påslaget bekrefter utsagnet om at selskapets mål er profitt. I all hovedsak hevder økonomidirektøren at prisingspraksisen – både med hensyn på volum og det faste påslaget har sin rot i erfaring. Han hevder at man vet hvilket påslag som leder til volum, og derav profitten som er ønsket. Det blir også hevdet at kostnadssystemet har fungert godt nok over tid, og på bakgrunn av dette ser de ingen grunn til å gjennomføre mer komplekse kostnadsanalyser da det ikke vil tilføre noen ekstra nytte. Argumentet om at noe fungerer godt nok, og således blir en subjektiv maksimering synes å holde for Machlup (1967). På den andre siden hevder Lucas (2003) at dette ikke er tilstrekkelig, da en kontinuerlig må evaluere volum, kostnader og inntekter. Snarere hevder intervjuobjektet at et mer avansert kostnadssystem ville ført med seg for høye administrasjonskostnader og således ville kostet mer enn det smaker. Vi mener på bakgrunn av påslaget at deres atferd taler mot tilfredsstillende profitt.

Dersom de skal fremstå som profittoptimerende, burde de ha en mer avansert prisingsstrategi, fremfor å lene seg på det samme konstante påslaget. I tråd med argumentet til Lucas (2003), må prisingsbeslutninger vurderes på et kost-/nytte grunnlag. I Peer Gynt Tours virker det som at dette ikke er gjort, og at prisingsbeslutningen derfor ikke henger sammen med målet.

Konklusjon

Peer Gynt Tours sin prisingspraksis kan best å forklares av institusjonell økonomisk teori. Målet er profittmaksimerende, men i praksis synes institusjonelle regler og rutiner å dominere prisings spørsmålet. Dette gjøres uten å vurdere om man kunne gjort bedre. De hjelpende reglene i form av det faste påslaget og deres nullpunktsanalyse fremstår som en institusjonalisert praksis, og er ikke i tråd med det overordnede målet.

I lys av at man ikke justerer påslaget, og ikke har forsøkt å teste ut ulike størrelser på dette synes det derfor at selskapet ikke forsøker å maksimere profitt. Praksisen har ikke rot i neoklassisk teori, men institusjonell praksis som har vokst frem over tid. Dette er sentralt i institusjonsteori; de viderefører de vanene og rutinene som er brukt tidligere, og adopterer dette som en del av beslutningsgrunnlaget. Det synes snarere å være et gap mellom teori og praksis i dette tilfellet. Selv om selskapet hevder de er profittmaksimerende, er det ingen grunn til å tro at disse reglene og rutine og prisene vil føre til optimal pris. Prisingspraksisen har i større grad blitt en del av den organisatoriske rutinen, og snarere virker det som om påslaget på 20 % sikrer selskapet en tilfredsstillende profitt. Derav mener vi at det er institusjonell økonomisk teori og ikke neoklassisk økonomisk teori som best beskriver selskapet.

4.8 Oppsummering

	Høyskolen Kristiania	BookCo	ShipCo	RetailCo	TT Micro	ConsumerCo	Peer Gynt Tours
Overordnet mål	Kunnskapsmål	Profitt og litterær bredde	Profittmaksimering	Profittmaksimering og markedsandeler	Profittmaksimering og markedsandeler	Profittmaksimering og markedsandeler	Profittmaksimering
Prisingspraksis	Markedsprising	Markedsprising	Markedsprising og 5-stegs prisingsmodell	Markedsprising	Hybridprising; marked og kostnader	Hybridprising, marked og kostnader	Kost-plass
Kostnadssystem	Selvkost	Bidragkalkyle	Bidragkalkyle, Normalkost	Bidragkalkyle	Selvkost	Selvkost/ABC/ Bidragkalkyle	Bidragkalkyle
Er konkurrentenes priser observerbare?	Ja	Ja	Indirekte	Ja	Ja, ved pris ut til sluttbruker	Ja, ved pris ut til sluttbruker	Ja
Er det en prisforventning i markedet?	Ja	Ja	Ja.	Ja, på majoriteten av produktene	Ja, på majoriteten av produktene	På enkelte produkter	Ja.
Avkastningskrav	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja.
Regler, normer og rutiner	Pris under definert hovedkonkurrent.	399,- regelen, prishierarki, bokavtalen	Tariffavtale, 5-stegsprisingsmodell	Følger hovedkonkurrenter ved prisendring	Åpen bokføring. Ser til markedspris på etablerte produkter	Avkastningskravet påvirker prisene indirekte. Holistisk tilnærming	Fast påslag. Skroter under nullpunkt
Isomorfi	Ser mot markedet – etterlignende	Ser mot markedet – etterlignende	Ser mot markedet – etterlignende	Ser mot markedet – etterlignende	Ser mot markedet – etterlignende	Ser mot markedet – etterlignende	Nei
Konklusjon	Optimerer mot at studentene skal sitte igjen med mest mulig kunnskap	Prisingspraksis et resultat av institusjonelle og neoklassiske faktorer	Institusjonell praksis forankret i rasjonelle valg mot overordnet mål	Rasjonell prising mot overordnede mål	Optimerer mot et langsiktig profittmaksimeringsmål	Optimerer mot et langsiktig profittmaksimeringsmål	Prisingspraksis et resultat av institusjonelle faktorer

Tabell 8 – Oppsummering av bedriftenes praksis

Tabell 8 viser en oppsummering av de 7 bedriftenes prisingsprosesser, og hvilke karakteristika som preger hver enkelt bedrift. Tabellen sammenfatter de ulike forskningsspørsmålene og gir en kort og konsis oversikt. Videre presenteres konklusjonen for om selskapene handler i tråd med neoklassisk økonomisk teori, institusjonell økonomisk teori, eller en kombinasjon.

5. Fellestrekk på tvers av data

I dette kapittelet vil vi presentere fellestrekk fra analysene av casebedriftene fra kapittel fire. Kapittelets hensikt er å se på analysene i et mer holistisk syn, og ser på hva vi anser som utvalgets trender innenfor prisingspraksis og bruk av kostnadssystemene i lys av de to teoriene.

5.1 Selskapenes overordnede mål

I tråd med den neoklassiske økonomiske teorien skal beslutningstakere i selskaper som tidligere nevnt ta rasjonelle valg for å optimere. Tradisjonelt når en tenker på nytte, forbinder man dette med maksimering av profitt. Som vi tidligere argumenterte for, har forskere åpnet for at nytte kan inkludere mer enn profittmaksimering.

Alle selskapene har et avkastningskrav, men ikke alle avkastningskrav er prinsipielt like. Det må vurderes opp mot selskapets overordnede mål. For profittmaksimerende aktører er ikke dette kravet gitt, men det bør muligens sees i lys av markedet. Dette gjorde ShipCo ved å anerkjenne at noen år er faktisk et tap det beste de kan gjøre, mens i sterkt marked er avkastningskravet justert deretter. Noen selskaper har et fast avkastningskrav, men det er vanskelig å argumentere for at eierne i selskapene ikke ønsker avkastning utover dette kravet når selskapet ikke har noen andre mål som går på bekostning av profitt. BookCo har både et monetært og et ikke-monetært mål. Derfor må avkastningskravet til selskapene sees i lys av selskapets overordnede mål. Høgskolen Kristianas avkastningskrav er kun basert på at en ønsker tilfredsstillende profitt for å kunne støtte opp forskning og økt kunnskap til studentene. De ulike casebedriftenes mål er illustrert i figur 14, og strekker seg fra profittoptimering til et mål som ikke er knyttet til profitt, men nytte.



Figur 14 - Selskapenes overordnede mål

5.2 Faktorer som påvirker prisfastsettelse

ShipCo og RetailCo opplever ofte at kostnader ikke en del av beslutningsgrunnlaget når de skal bestemme seg for den endelige prisen. Dette er i tråd med hva Guilding et al. (2005) argumenterer for om at det er begrensede skjønnsmessige vurderinger i tilfeller hvor selskapet og deres produkter betrakter seg som pristakere og ikke prisgivere. I slike tilfeller blir det ikke så viktig for selskapene å knytte prisen opp mot kostnadssystemet. Videre er det antatt at bruken av kostnadsinformasjon for prisingsbeslutninger øker dess mer differensierte produktene er, eller dess større markedsrett selskapet har (ibid). Dette stemmer jevnt over med de funnene vi har observert gjennom vår analyse av intervjuene. Eksempelvis tilbyr Peer Gynt Tours reiser og opplevelser – og det er intuitivt at en reise ikke bare er en reise, men er drevet av individuelle preferanser. Når vi så beveger oss over i dagligvare- og detaljhandelsmarkedet, ser vi at trenden går mot at det er markedet som dikterer prisingen. Det kan virke som aktørene er jevnt over fornøyd med samspillet når det kommer til prisingen og deres interaksjon med konkurrenter og leverandører at de ikke våger å avvike signifikant fra akseptert markedspris. Dette kan fungere som et taust samarbeid i tråd med argumentet til Lucas og Rafferty (2008).

Selskapene justerer ofte prisene ned for å kunne reflektere en eventuell nedadgående markedssituasjon. De er dog med forsiktige med å justere opp prisene i et stigende marked. Vi kan derfor argumentere for at trenden er å handle rasjonelt når prisene i markedet synker, men vegringen mot å justere prisene opp når det er muligheter for dette tyder på at de ikke ønsker å havne i en situasjon hvor de er den eneste aktøren som plutselig befinner seg over markedspris. Dette kan knyttes opp mot argumenter fra spillteori ved at man unnlater å justere prisen av frykt for konkurrentenes mottrekk. Her tjener spesielt ShipCo, RetailCo og TT Micro som gode eksempler, fordi alle er selskaper som vegret seg mot å justere opp prisene i gode tider. Dermed finner vi kanskje delvis støtte for det samfunnsøkonomene argumenterte for under marginalkontroversen, hvor Friedman (1953) argumenterte for at man handler som om man vet marginalkostnadens størrelse. Ved en slik markedsprising prising hvor man forsøker å anvende marginalprinsippene implisitt, sitter man igjen med spørsmålet om hvordan man faktisk kan vite at det man gjorde var rasjonelt nytteoptimerende for bedriften som helhet.

Det finnes derimot argumenter for at flere av selskapene handler på den måte de tror er best gitt deres markedssituasjon og informasjon, og at dette kan klassifiseres som rasjonelt. Igjen vil dette være tilfellet med unntak av Peer Gynt Tours, som kun har tilegnet seg en kost pluss-

modell uten noen forsøk på å teste ulike størrelser på påslaget for å sjekke markedets respons. Det kan også argumenteres for at BookCo har en slik tilnærming, med basis av prishierarkiet vi tidligere presenterte. Det fremstår ikke nevneverdig profittsøkende når de opererer på denne måten, de har funnet en tilnærming som fungerer godt nok og hjelper dem mot deres overordnede mål.

5.3 Isomorfisme i prisingsbeslutningen

Markedsprising synes å beskrive de fleste selskapene i utvalget. Basert på et marginalkostnadsperspektiv kan dette rettferdiggjøres med følgende argument; har man en marginalkostnad som er høyere enn markedspris er man ikke effektiv nok, og har således ikke livets rett som virksomhet. Derimot – som vi tidligere har vært inne på – vil det psykologiske aspektet til konsumentene komme inn i bildet. En situasjon hvor produkter er av like god kvalitet, men det ene er regnet som et premium-produkt og et annet som et mer standardisert produkt vil et avvik fra det som er regnet som markedspris føre til at konsumentene ikke oppfatter at produktene hører hjemme i disse kategoriene. Dette er et eksempel på etterlignende isomorfisme hvor man ser på beste praksis, og forsøker å innrette produkter og prisstruktur deretter. Avviker prisen for mye fra markedspris på produktene vil det ikke få sosial legitimitet som et produkt i denne kategorien. Etterlignende isomorfisme er i svært stor grad tilstede hos de fleste bedriftene, og synes ofte å være en rasjonell del av prisingsbeslutningen.

Til felles for flere av selskapene er at konkurrentenes priser kan observeres i markedet. Et annet fellestrekk er at det på flere av produktene er en prisforventning i markedet. Denne prisforventningen innebærer som oftest at det finnes produkter med tilsvarende karakteristikk som igjen kan innebærer at kundene enkelt kan bytte leverandør uten at man får et dårligere produkt. Dermed blir selskapenes fremste konkurransemiddel pris. Dersom du ikke er tilstede på pris kan selskapene miste sin sosiale legitimitet. Derfor kan en slik isomorfisme ved å se mot hva andre gjør være en rasjonell tilnærming til prisingsspørsmålet. Man kan også argumentere for at den etterlignende isomorfismen har normativ verdi ved at markedspris blir en profesjonell norm som man ikke kan avvike fra. Dersom selskaper avviker fra markedspris vil de kunne miste sin sosiale legitimitet fordi man blir valgt bort. Disse to formene for isomorfisme kan fra tid til annen altså overlape hverandre slik som Tan og Sousa (2011) argumenterer for.


BookCo er det eneste selskapet som opplever tvingende isomorfisme i prisingsspørsmålet. Dette har de avtalt seg inn i, og kan fungere som en stabiliserende faktor. Her vrir man konkurransen bort fra pris, og man ser heller på å få tak i de beste forfatterne. Noe som vil gi dem større nytte.

Totalt sett observeres det isomorfisme hos nærmest alle av bedriftene. Samtlige av selskapene med unntak av Peer Gynt Tours tar hensyn til prisforventningen i markedet i en eller annen grad. Det å etterligne beste praksis kan utvilsomt være rasjonelt, spesielt dersom konsekvensene og kostnadene ved å forsøke andre tilnærminger er så store at det er usikkerhet knyttet til om det vil lede til et bedre resultat. Vi velger å argumentere for at å legge seg på markedspris i stor grad er rasjonelt, fordi dersom de legger seg over dette vil de ikke ha sosial legitimitet i tråd med nyere institusjonell teori.

5.4 Persepsjon av konkurransesituasjonen

Konkurransesituasjonen i de ulike markedene de respektive bedriftene opererer fremstår som noe sprikende. Uavhengig av hvordan selskapene opplever sin konkurransesituasjon har den utvilsomt en effekt på prisingsbeslutningen og adferd innad i bedriftene. I majoriteten av bedriftene opplever vi at aktørene tenker på prisen og potensielle endringer i denne som en aksjon-/reaksjonsvurdering, hvor de vurderer konkurrentenes potensielle mottrekk. En slik vurdering kan ligge nærmere et oligopol, og en slik konkurransesituasjon kan føre til at man blir mer varsomme med å endre prisene for mye, fordi det kan senke prisene og marginene i bransjen. I en bedrift som opplever en sterk konkurranse kan en argumentere for Friedman (1953) sitt argument om at det ikke finnes noe rom for noe annet enn å opptre som profittmaksimerende, hvis ikke vil ikke selskapet overleve over tid. På den annen side kan en bedrift som ikke opplever konkurranse gjøre tilnærmet hva som helst og ikke gå konkurs.

Med utgangspunkt i modellen til Fog (1994) beskrives ulike typer prising. Rigid kost pluss-prising er der kostnader er 100 % av prisingsbildet, til midten hvor marginaltilpasningen ligger. På høyresiden har vi at etterspørselen dominerer 100% av prisbildet i tråd med markedsprising. Styrken i denne modellen er at den kan beskrive marginaltilpasning, regnskapstilnærming og markedsprising i en og samme modell.

Kostnader 100 %				Etterspørsel 100 %	
Rigid kost-pluss	Fleksibel kost-pluss	Kostnader og etterspørsel er like viktige	Pris bestemt med noe relevans til kostnader	Pris bestemt uten noen relevans til kostnader	
<ul style="list-style-type: none"> • Peer Gynt Tours 		<ul style="list-style-type: none"> • ConsumerCo 	<ul style="list-style-type: none"> • ShipCo 	<ul style="list-style-type: none"> • Høyskolen Kristiania • ShipCo • RetailCo • BookCo 	

Tabell 9 - Prisingsbeskrivelse²²

Peer Gynt Tours beskriver sin situasjon som hard, men de selger reiseopplevelser til sine kunder og de fleste turene er unike med respekt til innholdet. Dermed kan en rigid kost pluss fungere bedre, fordi sammenligningsgrunnlaget mot andre aktører sine opplevelser er vanskelig. Samtidig sier en indirekte ved bruk av en rigid kost-pluss tilnærming at etterspørselsbildet ikke spiller inn, og det stemmer ikke med deres oppfatning av konkurransesituasjonen - noe som ikke synes rasjonelt.

I bransjer der konkurransen oppleves som hard, observerer vi at markedet og derav etterspørselen i større grad driver prisene. Prisene konvergerer mer mot markedsprising av produkter og tjenester. For disse selskapene gir det muligens ingen mening å bruke en rigid kost pluss tilnærming, fordi selskapene opplever at markedet bestemmer prisen. Konkurransesituasjonen til RetailCo har blitt beskrevet som hard, og de opplever at man stadig blir presset på pris. Her opplever man at markedssituasjonen gjør at prisene blir satt av markedet og konsumentenes forventninger. I et oligopol vet også selskapene at ved endring i prisene følger konkurrentene etter, noe som er skadelig for alle aktørene. Dermed kan en slik taus forståelse av oligopolet være ønskelig for å optimere profitt ((Tool, 1991) i Lucas og Rafferty, 2008).

Selv om TT Micro og ShipCo (ved langsiktig kontraktsfestet last) opererer i to ulike segmenter, befinner de seg i samme punkt i en verdikjede, og deres konkurransesituasjon er

²² Adoptert fra Fog (1994), s.78

preget av at det er få kunder som skal ha store kvantum. Til felles for begge aktørene, til tross for at de ikke opererer i samme bransje er at de opplever at prisene er noe transparente. Man blir ofte presset på pris, og det har nok en innvirkning på hvordan prisingen deres har blitt over tid. Dette gjelder i særdeleshet når de store kundene forhandler. For ShipCos vedkommende har kundene så stor makt at leverandørens risikoaversjon slår inn, og man godtar kundens krav fordi nedsiden ved å miste kontrakten er stor. Dette gjør at prisen ofte er en funksjon av kundenes makt. I ShipCos linersales-segment er prisen bestemt med større relevans til kostnadene, men det er i vel så stor grad markedet som er med på å styre prisene. Dermed er det en mer balansert situasjon der hvor kundene ikke har så mye makt, noe som er naturlig da det er flere kunder i dette markedet, og ingen har en dominerende posisjon.

På den andre siden av deres markedssituasjon finner vi Høyskolen Kristiania og BookCo. Høyskolen opererer i en mer stabil bransje, og der er man nok mer varsomme med å endre priser, enn det en ser i de mer konkurranseutsatte bransjene. Det samme sees for BookCo med bokavtalen som en tilsynelatende konkurransedepende avtale. Foros et al. (2013) konkluderte med at bokavtalen ikke nødvendigvis er skadelig for konkurransen, men som Cyert og March (1992) har argumentert for, kan dette skape stabilitet i bransjen slik at man kan optimere. I så måte behøver ikke neoklassisk- og institusjonell teori å være på kollisjonskurs.

En trend vi ser i konkurransesituasjonen er at jo mindre differensierte produktene blir, jo sterkere blir konkurransen, og prising blir viktigere som et konkurransemiddel. Noe som ikke er overaskende, fordi et selskap som har et unikt produkt kan spille på andre strenger enn kun pris. For aktører i som ikke er i et marked med fullkommen konkurranse kan det være ønskelig at prisene ikke havner under fullkost, fordi en kan føle at en ikke får tjent inn sine faste kostnader. Dermed kan det være at en ikke våger å sette ned prisene, av frykt for at reaksjoner fører til at prisen faller under dette. Samtidig vil slike selskaper kunne gå i sunk cost-fellen og de vil heller ikke se den reelle lønnsomheten til produktet, noe som i utgangspunktet ikke synes rasjonelt.

5.5 Kostnadssystemer og formål

Vi finner at det ikke er noen av bedriftene som benytter seg av kostnadssystemene for å finne marginalkostnadene som man i utgangspunktet burde ha gjort i tråd med neoklassisk teori. Systemenes oppbygging er illustrert i tabell 10. Selskapene benytter seg av kostnadssystemene for forskjellige formål, både med hensyn til lønnsomhetsvurdering og i prisingsspørsmålet. De ulike formålene til kostnadssystemene er presentert i tabell 11.

Selvkostkalkyle	Normalkost	ABC-kalkyle	Bidragkalkyle
<ul style="list-style-type: none"> • TT Micro • Høyskolen Kristiania • ConsumerCo 	<ul style="list-style-type: none"> • ShipCo 	<ul style="list-style-type: none"> • ConsumerCo 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer Gynt Tours • ShipCo • RetailCo • ConsumerCo

Tabell 10 - Kostnadssystem

Jevnt over synes det mange av selskapene å opptre slik som Chemar LTD opptrådte i studiet til Lucas og Rafferty (2008): Ved eksisterende produkter har det dannet seg en forventning i markedet på pris, og i slike tilfeller blir kostnadssystemene anvendt til lønnsomhetskontroll. Derav er prisforventningen i markedet styrende. Dette var noe CEO i TT Micro adresserte; ”(...) som regel er noen før deg (...)” – CEO i TT Micro

Den generelle trenden synes også å være følgende; dess mer differensierte produktene er, dess større er trenden ved at kostnadssystemet er koblet opp mot pris.

Lønnsomhetsvurdering	Prissetting
<ul style="list-style-type: none"> • ShipCo • BookCo • RetailCo • TT Micro • Peer Gynt Tours • ConsumerCo • Høyskolen Kristiania 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer Gynt Tours • ConsumerCo • ShipCo

Tabell 11 - Kostnadssystemets formål

Som beskrevet tidligere kan forenkling av beslutningssituasjonene i enkelte tilfeller være rasjonelt, og dette kan synes å være en trend i vår empiriske data. Her tjener ShipCo som et adekvat eksempel: De forenklet og detaljregnet ikke på hver enkelt fraktrute ved prising av lengre kontrakter. Fordi de så på kontraktens bidrag samlet sett. En slik tilnærming var tilfellet

i RetailCo, hvor de påpekte at det ikke ville føre til noen ekstra verdi å implementere et mer sofistikert kostnadssystem. Vurderingen var gjort på et kost-/nyttegrunnlag, og et ABC-system ville ikke ført til noen endring i total lønnsomhet, fordi prisen var satt i markedet. En slik vurdering må sies å være rasjonell, og således i tråd med neoklassisk teori. Dette støttes også av Baumol og Quandt (1964) som hevder forenkling og tommelfingerregler kan være optimalt i komplekse beslutningssituasjoner hvor det er umulig å den sanne marginalkostnaden. For å illustrere hvor komplekst det vil være å komme frem til den sanne marginalkostnaden kan man ta utgangspunkt i RetailCo: For å finne marginalkostnaden til en beslutning må de ta hensyn til både sine egne priser, kostnader tilknyttet samtlige varehus, potensielle endringer av marginer i forhold til leverandører og en antagelse om nytt volum. Dette illustrerer godt hvor komplekse virkelige beslutningssituasjoner er, og at pseudooptimering kan være en bedre løsning fordi det gir et fast holdepunkt i prisingsbeslutningen.

Det vil ikke virke nevneverdig rasjonelt å forsøke å endre en markedssituasjon dersom man vil tape penger i lang tid dersom man legger seg på et høyere nivå enn markedspris fordi man priset etter marginalprinsippene. Således kan ikke Lucas' (2003) argumenter om at kostnadssystemet må stå i sentrum for en slik vurdering alltid følges direkte. En slik situasjon sier Lucas at vurderingen må gjøres på bakgrunn av en kost-/nyttevurdering og illustrert som et rasjonelt valg i vår neoklassiske modell som illustrerer prisingsbeslutningen. Dersom et selskap har en marginalkostnad som er høyere enn markedspris fremstår ikke dette rasjonelt og selskapet vil ikke overleve over tid (Friedman, 1953). Derimot i følge Shipley (1981, s.438) må noe profitt ha blitt generert siden de har overlevd, til tross for at selskapene har satt profittmål som anses som det viktigste. Han argumenter videre om hvorfor selskaper ikke nødvendigvis justerer prisene kontinuerlig etter endrede markedsforhold: Dette gjør seg særlig gjeldende for selskaper som er en del av en større verdikjede slik som RetailCo, TT Micro, ConsumerCo, og til dels ShipCo. Leddene i verdikjeden behøver stabilitet for å overleve, og det er vanskelig å oppnå gode kundeforhold dersom prisene endres svært hyppig. Dette kan være en av grunnene til at ShipCo har kontrakter over flere år; man får tid til å ha organisatorisk ro og et stabilt kundeforhold over perioden.

For å oppsummere kan vi konkludere med at det i all hovedsak er markedet som dikterer pris, dermed faller majoriteten av selskapene inn under en kategori hvor kostnadssystemets funksjon primært er lønnsomhetsvurdering. Av selskapene i utvalget er det Peer Gynt Tours som kan sees på som helt løsrevet fra markedet, fordi selskapet praktiserer bidragsmetoden pluss et fast påslag uavhengig av hva slags situasjon man befinner seg i. ConsumerCo priser i

størst relasjon til sine kostnader når man har begrenset kapasitet, og avviker dermed fra markedsprising under enkelte perioder. ShipCo på sin side, ser i all hovedsak til sitt kostnadssystem og tariffliste for kortsiktige prisingsbeslutninger der dette brukes til å vurdere bidrag og alternativer i markedet for å sørge for at de tar en pris som minimum dekker de relevante kostnadene. Dette kan relateres til Lucas og Raffertys (2008) funn i Chemar LTD: For produkter som ikke allerede eksisterer på markedet støtter man seg på prisingsregler innad i bedriften samt finans- og økonomiavdelingens ekspertise for å løse slike spørsmål.

5.6 Approksimasjon av den sanne marginalkostnaden

I casebedriftene er det ingen som prøver å optimere i tråd med marginaltilnærmingen, derfor er det vanskelig for oss å finne støtte for denne tilpasningen i praksis. Selskapet med den sterkeste tilnærmingen til marginalkostnaden er ConsumerCo. Selskapet anvendte en rekke kostnadsteknikker og forsøke å se på marginene for å vurdere lønnsomheten totalt, samt for prisvurderinger på enkelte produkter. I tillegg fremstår ShipCos linersalessegment som teoretisk korrekt i vurdering av last: De identifiserer de relevante kostnadene, vurderer det opp mot alternativer i markedet, fyllingsgrad, eksisterende pris på kontrahert last og effektene av potensiell reprising av annen last. Således kan dette være en god måte å approksimere de beslutningsrelevante kostnadene.

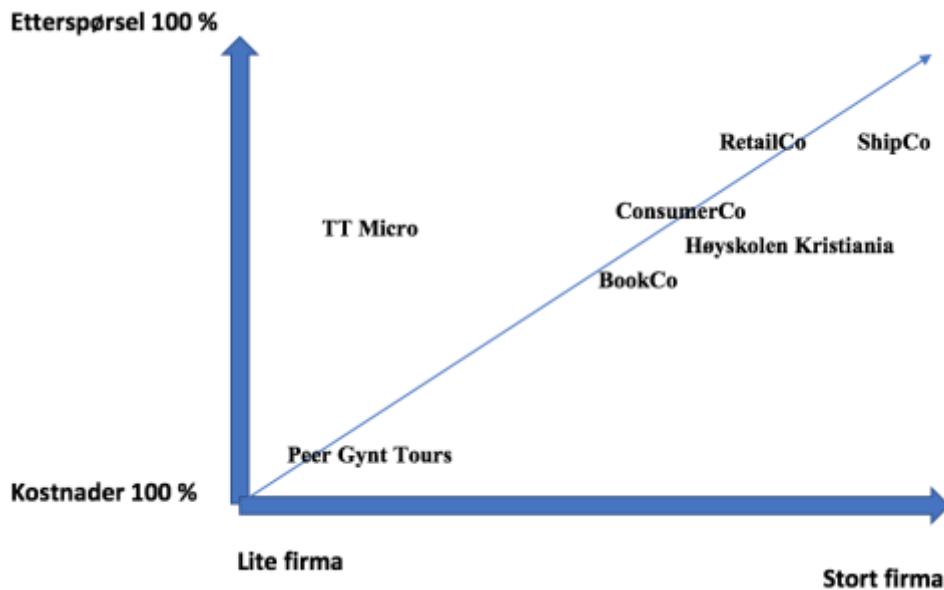
Som presentert av Lere (1986) og Zimmerman (1979) kan allokering av faste kostnader være en tilnærming til den sanne marginalkostnaden. På sin side hevder Føg (1994) at dette aldri vil være noe mer enn en suboptimal løsning. Slik vi ser det kan det være en adekvat løsning for å approksimere marginalkostnaden, fordi det ikke er gitt at en ABC-kalkyle en bedre tilnærming. Dette argumentet kan brukes for alle selskapene i utvalget som fordeler faste kostnader, og TT Micro i særdeleshet, fordi det her blir nevnt faren ved å ikke få tjent inn det en har bruk på forskning og utvikling. For eksempel har Høyskolen Kristiania diskutert problematikken rundt å ta inn flere studenter enn ønskelig, fordi det senker kvaliteten på programmet. Dette kan være eksempel på en vanskelig observerbar alternativkostnad. BookCos controller ønsket å gå over til en fordeling av faste kostnader grunnet individers ønske om å holde en litterær bredde selv om det ikke nødvendigvis var et lønnsomt bokprosjekt. Dette ville dempet incentivene til å gi ut ikke-kommersielle titler i tråd med incentivargumentet til Zimmerman (1979), men gått på bekostning av det overordnede målet.

På den andre siden står samfunnsøkonomers implisitte marginaltilnærming og instrumentalistargumentet til Friedman (1953). Problemet med disse argumentene er at det er umulig å vite om en faktisk handlet i tråd med neoklassisk teori grunnet at det kun er approksimasjoner til den sanne marginalkostnaden.

5.7 Prisingsstrategi for å oppnå sitt overordnede mål

For at selskapene skal maksimere mot sine overordnede mål, er det essensielt at selskapene har en god prisingsstrategi. Våre erfaringer tilsier at selskapene erkjenner viktigheten av prising, men bruker dette verktøyet forskjellig. Noen selskaper bruker mye mer tid på en holistisk prisingsstrategi enn det andre gjør, og det kan muligens være i tråd med Shipleys (1981) empiri om at dess større selskaper blir, dess viktigere blir prising. Dette er muligens fordi større selskaper har flere ressurser tilgjengelig for å vurdere hver enkelt prisbeslutning, i tillegg til at produktporteføljen ofte øker med selskapets størrelse. Et eksempel kan være Peer Gynt Tours som bruker en mer rigid kost-pluss tilnærming i prisingsspørsmålet. Metoden er enkel å håndtere, og kan virker å være vurdert som godt nok i en bedrift med få administrative ressurser. Deres prisbeslutning synes i større grad å kunne beskrives av vår institusjonelle prisingsmodell. En forklaringsfaktor kan være at selskapet ikke nødvendigvis har ressursene tilgjengelig for å anvende mer avanserte kalkyler. Dette vil være konsistent med Drury og Tayles (2005) finner ved vurderingen av kost-/nytte forholdet i bruken av kostnadssystemet. Et avansert system kan koste mer enn det smaker, og dermed ikke verdt det i tråd med bedriftsøkonomisk visdom. Samtidig, i mindre selskaper hvor færre jobber med prisingsstrategi vil det muligens være en mer samstemt persepsjon av prisingsstrategien, enn i større selskaper hvor flere er involvert i strategien, i tråd med Cyert og March (1992) sine argumenter om folks oppfatning av mål. Videre kan også det være konsistent med Drury og Tayles (2005) sitt argument om at den rasjonelle kost-/nytte vurderingen i grupper ikke er tilstede, fordi folk ikke har samme utgangspunkt om rasjonalitet.

Figur 15 illustrerer hva vi anser for å være en trend i utvalget vårt; det synes at dess større selskaper blir, dess viktigere blir det å tilpasse seg markedspris. Dette kan muligens forklares ved at de store selskapene i vårt utvalg er modne selskaper som over tid har erfart at det er mest lønnsomt å følge etablert markedspris. Dette kan i seg selv være rasjonelt fordi det gir bedre muligheter til å optimere mot deres overordnede mål, fordi man skaper en konsistent tilnærming til beslutningen.



Figur 15 - Prisstrategi versus firmastørrelse

BookCos prisstrategi fremstår som rigid markedsprising. Prisstrukturen deres ble presentert i figur 12, og fremstod som institusjonalisert. Mye av dette var basert på rikelig med historiske data, hvilket yngre bedrifter ikke har, derfor kan det likevel gi mening å støtte seg til slik informasjon. Flere selskaper i utvalget hadde en prisingstrategi som var basert på markedsprising. Enten om det lå en forventning i markedet på, eller at kundemakten i enkelte bransjer var så stor at en ble presset på pris. Det å prøve å hente ut mest mulig inntjening per produkt du selger kan virke som en god prisingstrategi, men utfordringen ligger i å vite om det er en annen tilpasning som ville gi deg større nytte. Samtidig har internett skapt en helt annen form for prisinformasjon, fordi prisene er ofte observerbare for forbrukeren. Dette senker individers transaksjonskostnader; der hvor man tidligere måtte gå innom flere butikker og observere pris, kan man nå observere alt på ett sted. Denne teknologiske endringen synes å representere en instrumentell endring for RetailCo i særdeleshett, fordi kundene kan sammenligne prisene mellom RetailCo og konkurrentene, og således velger det billigste.

ConsumerCo var det selskapet vi observerte som hadde den største graden av holistisk tilnærming til prisingstrategien sin, med respekt til å bruke av kostnadsdata; både en vurdering av selvkost, avanserte kostnadskalkyler og marginaltilnærming, men også vurdering av markedet. Således får man en vurdering av både interne og eksterne faktorer, og dette er en strategi som fremstår som rasjonell i lys av deres overordnede mål. ShipCo hadde en konsistent prisingstrategi, alternativkostnaden til skipene var en vesentlig faktor i beslutningssituasjonen. Man prøver derfor å skape et rasjonale i prisbeslutningen basert på både autonomi og regler. Dette kan være vanskelig når man har en så stor organisasjon, og er

i tråd med argumentene til Cyert og March (1992) om at beslutningstakere ulike steder i organisasjoner kan ha ulik oppfatning av hva som er målet.

I flere av de andre selskapene opplevde vi i større grad at det var oppe til vurdering å bruke en annen pristilnærming ved kortsiktige beslutninger. Mange av bedriftene vurderer de langsiktige konsekvensene av å differensiere mellom prisene på kortsiktige og langsiktige beslutninger. Her var ShipCo svært observante, og var veldig klar over hvilke langsiktige implikasjoner det kunne få dersom de senket prisene på en seiling som allerede var etablert. De opplevde at dette kunne få langsiktige konsekvenser, både for reprising av eksisterende last, samt at kunder kunne forvente en tilsvarende pris en annen gang. Dermed risikerer man en ankringseffekt på prisen. Derfor vil det ikke nødvendigvis være rasjonelt å inneha en slik tilnærming ved kortere beslutninger.

Mye av det samme ser vi igjen hos TT Micro, de opererer med markedsprising på sine produkter, men har større fokus på kost-pluss prising ved introduksjon av produkter som er nye for markedet. For eksempel dersom TT Micro hadde gått ned i pris én gang, kunne kunden krevd tilsvarende neste gang, og presset prisene ytterligere. Samtidig, dersom kunden hadde funnet ut at TT Micro tok 90 % avanse på et produkt, hadde kunden muligens følt seg lurt. Dermed kan stabilitet og regler i verdikjeden sørge for at alle får en rettferdig og tilfredsstillende profitt på produktene sine. Dette er i tråd med argumentene til Shipley (1981). Stabilitet i verdikjede synes rasjonelt, dermed vil åpenhet og transparens i tillegg til rettferdige priser være et rasjonelt argument for å sikre langsiktig profittmaksimering.

Prisingstilnærmingene til bedriftene er oppsummert i tabell 12.

Markedspris	Kost-pluss
<ul style="list-style-type: none"> • ShipCo • Høyskolen Kristiania • RetailCo • BookCo • TT Micro • ConsumerCo 	<ul style="list-style-type: none"> • Peer Gynt Tours • ConsumerCo

Tabell 12 – Prisingstilnærminger

6. Kapittel - Avslutning

Formålet med denne masterutredningen har vært å undersøke prisingsbeslutninger. I det avsluttende kapittelet vil vi drøfte problemstillingen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene presentert i kapittel 3.2 og konkludere på bakgrunn av dette. Avslutningsvis drøftes potensielle feilkilder og forslag til videre forskning.

6.1 Drøfting av funn

Hva er bedriftens overordnede mål?

Våre funn peker i retning av at profittmaksimering er et overordnet mål mange av bedriftene, men at avkastningskravet satt av eierne spiller en stor rolle. Et slikt avkastningskrav har ofte dype institusjonelle røtter. Dette kan bli sett på som tilfredsstillende profitt og det er vanskelig å argumentere for at dette avkastningskravet er det beste bedriften kan oppnå. Snarere er det dette aksjonærene er fornøyd med. Likevel er det vanskelig å argumentere mot at aksjonærer vil ha høyere avkastning enn avkastningskravet. Samtidig, når man når dette tilfredsstillende profittnivået kan det føre til incentivproblemer som argumentert av Zimmerman (1979).

Det finnes også bedrifter som ikke har profittmaksimering som mål. Papandreou (2000) hevder at det essensielle er om de optimerer mot nytte. På den annen side hevder Shipley (1981) at kun selskaper eksplisitt har profittmaksimering som overordnet mål vil det være i tråd med neoklassisk teori. På dette punktet er det uenigheter i akademien. På bakgrunn av denne uenigheten vil noen hevde at Høyskolen Kristiania faller innenfor neoklassisk teori, fordi de deres mål er studentenes kunnskapsnivå, mens andre hevder at Høyskolen Kristiania faller innenfor den neoklassiske teorien. Det samme vil gjelde for selskapet BookCo.

Den neoklassiske profittoptimeringen innebærer at en maksimerer på kort sikt, og slik er også de fleste prisingsmodeller designet (Fog, 1994). De fleste firmaer må imidlertid planlegge på lang sikt, for å kunne overleve. Neoklassisk teori hevder at en må optimere beslutninger i hver enkelt periode, og at disse er uavhengige av hverandre. I virkeligheten vil dette ikke være tilfellet. Flere av våre selskaper ønsker å kapre markedsandeler for å kunne maksimere profitten i periode $t+1$. Dette innebærer at en må fatte beslutninger i periode t som har en innvirkning i $t+1$. Et eksempel som gjør seg gjeldende er TT Micro; det finnes en mulighet for å ta høyere profitt i periode t , men dette ville kunne ha ledet til misfornøyde kunder og

ustabilitet i verdikjeden. Derfor kan muligens langsiktig profittmaksimering bedre beskrive flere av selskapenes overordnede mål. Dette er i tråd med Mongin (1997) som mener man må betrakte selskapers tidshorisont når man skal vurdere om beslutningen er i tråd med neoklassisk teori. Simmonds ((1981) i Lucas og Rafferty (2008)) argumenterer også for at økte markedsandeler leder til økt profitt og reduserer konkurransen i markedet. Markedsandeler er noe man oppnår på lang, eller mellomlang sikt, og derfor synes det rasjonelt at tidshorisonten vurderes. Ved en langsiktig optimering lever man i en verden som ikke eksisterer per i dag. I et slik tilfelle må markedsandeler og andre delmål som tidligere nevnt inngå i eiers nyttefunksjon.

Mål i form av nyttemaksimering synes å være utfordrende, fordi det i praksis ikke finnes noe grense for hvor høy nytten kan bli. Et mål som tilfredsstillende nytteoptimering på kort sikt, og maksimering av profitt på lang sikt synes bedre å beskrive en trend i utvalget.

Hvordan anvendes kostnadssystemet for prisingsbeslutningen?

a. Gir kostnadssystemet relevante kostnader?

Jevnt over synes markedet å spille en viktigere rolle i prisingsbeslutningene enn kostnadssystemet. Derfor bryter det med konvensjonell bedriftsøkonomisk visdom, men synes likevel å være forankret i et rasjonelt valg. Her er unntaket Peer Gynt Tours, som utelukkende prissetter basert på en kost pluss-metodikk. Dersom man legger antagelsen til grunn om at man må bruke marginalprinsippene, vil ingen av selskapene kunne beskrives av den neoklassiske teorien. Derimot; legger man rasjonalitetsargumentet til Lucas (2003) til grunn slik vi har gjort i denne oppgaven, er det tilstrekkelig at beslutningstaker handler rasjonelt. Dette er relevant fordi man ser at selskaper som ikke har marginaltilnærmingen har overlevd over tid, og de har unektelig tjent penger, som også Shipley (1981) argumenterte for. Her kan BookCo brukes som eksempel; dette firmaet legger seg kun på markedspris, og kostnadssystemet har begrenset effekt på prisene.

De færreste selskapene har et kostnadssystem som greier å fange opp den sanne marginalkostnaden til beslutningen. Et eksempel vi har anvendt er en stor organisasjon som RetailCo, som både tar hensyn til leverandørers marginer og prisen inn til sluttbruker. Derav – i tråd med argumentene fremlagt av Kaplan ((1989), i Lucas (2003)) vil det ikke være mulig å få et korrekt estimat av marginalkostnaden. RetailCos tilnærming med enkle regler, støttes

av Baumol og Quandt (1964). Bruken av et mer avansert kostnadssystem trenger ikke lede til bedre prisingsbeslutninger, spesielt når den sanne marginalkostnaden ikke er mulig å finne.

Dette innebærer at beslutningen om å ikke anvende et mer sofistikert kostnadssystem er tatt på et kost-/nyttegrunnlag. Dette er utvilsomt et rasjonelt trekk, og trekkene synes å forsterkes dess hardere konkurransen og mer mindre differensierte produktene er, da blir markedspris viktigere.

Benyttes institusjonaliserte faktorer i prisfastsettelsen?

Det er hensiktsmessig å trekke frem to aspekter ved vurdering av institusjonaliserte faktorer; nemlig til bruken av kostnadssystemet for lønnsomhets- og produktmiksformål, samt prisfastsettelse basert på forventningen i markedet. Denne praksisen har blitt til over tid, og kan således senke transaksjonskostnadene til beslutningen.

Høyskolen Kristiania rettferdiggjorde opprettholdelsen av en selvkostkalkyle fordi det ville ført til et annet beslutnings- og sammenligningsgrunnlag å gå bort fra denne. Et annet kalkylesystem ville tatt tid å sette seg inn i, i tillegg til at informasjonen fra tidligere beslutninger ikke vil kunne sammenlignes med fremtidige beslutninger. Det var ikke noe ønske om å endre et kostnadssystem som var ansett som velfungerende. Her kan RetailCo trekkes frem. De hadde muligheten til å bruke en ABC- kalkyle, men de mente at det ikke hadde noen effekt å få mer detaljert informasjon enn det bidragskalkylen gir når markedet setter prisen. Selskapet som hadde den største endringen i sitt kostnadssystem var TT Micro. Selskapet er relativt nytt sammenlignet med de øvrige casebedriftene, og er dermed spesielt egnet for å se på hvordan utviklingen i kostnadssystemet har blitt til. I utgangspunktet hadde selskapet et svært simplifisert kalkylesystem, men endret dette ettersom produktporteføljen vokste. ShipCo hadde et system som synes å være institusjonalisert i bedriften. Tariffreglene ser ut til å ha vokst frem fordi lokale agenter trengte autonomi til å treffe prisingsbeslutninger når de vurderte å akseptere last. Derfor synes enkle regler å godt beskrive ShipCos prisingspraksis ved linersales. Allikevel trenger ikke alltid denne å fungere godt, spesielt i et fallende marked, men kan være et tegn på at dette systemet er tatt for gitt.

Markedsprising ser ut til å være trenden i utvalget. Dette skaper trygghet, stabilitet, og forutsigbare rammer for forretningsvirksomhet, men trenger ikke nødvendigvis å være gode økonomiske argumenter for optimering. Her kan man igjen trekke inn Shipley (1981) sine argumenter om at hyppige justeringer skaper ustabilitet. Dette kan skje ved at prisendringer

skaper økte transaksjonskostnader for kunden fordi man aldri kan stole på den prisen man observerte i går.

Finnes det isomorfisme under formingen av prisen?

Isomorfisme kan være i tråd med neoklassisk teori, fordi det å se mot noen andres prisstruktur og adoptere dette som beste praksis kan være et rasjonelt trekk. Ved transparente priser blir det svært tydelig om man avviker veldig på pris. Dette gjør seg spesielt gjeldende for lite differensierte produkter.

Bruken av etterlignende isomorfisme finner vi i flere av bedriftene. Dette innebærer at selskapet tar etter hva som er ansett som beste praksis og det kan dermed fremstå som veldig rasjonelt å adoptere en slik prisingsstrategi inn i sin organisasjonsstruktur. Noe som beskrives godt i RetailCo og TT Micro: er du ikke tilstede på pris er du heller ikke tilstede i markedet. Dette fremstår som konsistent med hvordan nyere institusjonell teori beskriver at sosial legitimitet er viktig for bedriftene, noe som er et interessant funn og beskriver godt hvorfor det er så viktig å forholde seg til markedspris. En annen forklaring kan være at en taus forståelse av prisstabilitet kan være ønskelig i markeder med få aktører. I slike tilfeller opplever vi at bruken av isomorfisme gjør at institusjonsteorien og neoklassisk teori ikke er på kollisjonskurs.

Et annet spennende funn var bruken av tvingende isomorfisme i form av bokavtalen som BookCo var en del av. Her avtaler en seg ut av muligheten til å konkurrere på pris når prisen er satt, samtidig som en også brukte en etterlignende isomorfisme. Dette kan være en konkurransedempende faktor, selv om det ikke finnes noen a-priori oppfatning av det (Foros et al., 2013). Likevel gjør det prisingsbeslutningen mye enklere for beslutningstakerne. For at dette skal være rasjonelt for BookCo må prisene i forkant være en del av en mer sofistikert fastsettelsesprosess. ShipCo var kanskje det selskapet som opplevde uformelt tvingende isomorfisme på prising av kontrahert last, fordi ulempen ved å ikke akseptere prisen var så stor at det rasjonelle blir å akseptere tilbudet. På den måten blir selskapet presset av andre organisasjoner.

Vår empiri viser at isomorfismen som er benyttet til prisingsbeslutningen ofte er begrunnet av at det er rasjonelt for aktørene. Naturlignok bør kostnadene ligge til grunn i de fleste beslutningssituasjonene, men å se mot andre eksterne faktorer kan være vel så viktig. Dette kan også støttes av Lucas (2003) sin kost-/nytte-vurdering knyttet til å finne

marginalkostnaden. En etterlignende isomorfisme kan være en bedre løsning i tilfeller hvor det er svært kostbart å analysere beslutningen nøye.

Henger prisingsbeslutningen sammen med målet?

Vi finner mange ulike prisingsstrategier, og dette er ofte basert på hvilken markedssituasjon selskapet befinner seg i. Trenden synes å være å tilpasse seg gjeldende markedspris, noe som kan være veldig rasjonelt fordi det er en forventning i markedet. En slik opportunistisk markedspris kan konsistent med Friedmans (1953) argumenter om at man handler som man eksplisitt bruker marginalprinsippene. I våre øyne er dette argumentet tvilsomt, fordi det vil være umulig å etterprøve, men det kan være en pragmatisk løsning på en utfordrende problemstilling. Det var dette Machlup (1946) mente med at så lenge en prøver å maksimere er dette i tråd med neoklassisk teori. Løsningen behøver likevel ikke å være god dersom man bygger videre på metaforen til Friedman (1953): Man kan ikke bruke den samme teknikken uavhengig av hvor på bordet biljardkulen ligger og forvente og få et optimalt resultat. Dette synes å gjelde Peer Gynt Tours med sitt konstante påslag, og BookCo med sitt konstante prishierarki. Dermed synes strategiene å lede til tilfredsstillende profitt. Dette er i tråd med BookCos mål, da maksimering ikke er intensjonen, men for Peer Gynt Tours sin del er ikke tilnærmingen maksimerende.

ShipCo tjener som et godt eksempel på et selskap som handler i tråd med neoklassisk teori samtidig som det er preget av institusjonelle faktorer. Prisingsrutinene var standardiserte, og de hadde regler for å forenkle prisprosessen og gjøre den enklere for beslutningstakere. I tillegg fungerte markedsprisen på last som et sammenligningsgrunnlag for prisingsbeslutningen.

6.2 Konklusjon

Denne masteroppgaven har hatt til hensikt å undersøke om neoklassisk teori, institusjonell teori, eller en kombinasjon av begge teoriene kan forklare observert prisingspraksis. Vi har derfor undersøkt rasjonale bak beslutningene.

En stor utfordring er retorikken bak den neoklassiske teoriens antagelser; der hvor Shipley (1981) hevder at man må ha maksimering av profitt som et mål hevet over alle andre, åpner Papandreou (2000) for at målet kan bestå av nyttemaksimering. Vi finner at ingen av selskapene optimerer i tråd med marginalprinsippene, selv når profittmaksimering er

selskapenes overordnede mål. Samtidig finner vi at enkelte selskaper har vurdert på et kost-/nyttegrunnlag å ikke anvende et avansert kostnadssystem fordi det er markedet som styrer prisen. Denne vurderingen presenteres av Lucas (2003) som konsistent med neoklassisk teori. Vi finner at flere av bedriftene foretar rasjonelle vurderinger ved beslutninger, og vurderer særkostnader, alternativkostnader og eksterne effekter. Dette synes for oss å være i tråd med neoklassisk teori. Samtidig vil dette være en subjektiv vurdering, sett i lys av at det ikke finnes noen øvre grense for maksimering. Kunne dette ha vært gjort bedre, eller holder argumentet til Friedman (1953) om implisitt marginaltilnærming?

Fra institusjonsteorien finner vi at bedriftene ofte har enkle regler og rutiner som skal hjelpe i prisingsspørsmålet. Dette virker konsistent med Baumol og Quandt (1964) sine vurderinger, samt Lucas (2003) sin vurdering av at regler kan være innført basert på en kost-/nyttevurdering. I et slikt tilfelle er neoklassisk teori og institusjonell teori ikke på kollisjonskurs. På den andre siden synes Peer Gynt Tours sitt påslag ikke å være forankret i et rasjonelt valg, og således ikke konsistent med neoklassisk teori.

Selskapenes prisingspraksis synes i stor grad å være markedsprising, det synes vanskelig å avvike fra gjeldende markedspris. Mange selskaper adopterer derfor prisstrukturen til andre selskaper som en etterlignende isomorfisme, og dette fremstår som et rasjonelt valg. Vi finner derfor at teoriene i kombinasjon kan være med på å berike forståelsen av hvordan beslutningstakere treffer priser. Basert på vår empiri synes det tydelig å være et gap mellom neoklassisk teori og praksis når det kommer til bruk av marginalprinsippene. Dette kan muligens forklares ved hvor vanskelig det er å oppdrive informasjonen for å komme frem til marginalkostnaden og marginalinntekten. Dermed kan dagens prisingspraksis muligens fungere som en pragmatisk løsning på et vanskelig problem. Marginalprinsippene synes å forklare hvordan prising skal fattes teoretisk, men forklarer ikke prosessen i seg selv. Likevel har den neoklassiske teorien rot i profittmaksimering og derfor er det hensiktsmessig for praktikere å starte analysen der.

Styrken til den institusjonelle teorien er at den forklarer hvorfor ting er som de er, men da ligger det i sakens natur at dette ikke er en universell teori. Det er på dette punktet styrken ved den neoklassiske teorien ligger: den beskriver den optimale prisen. På bakgrunn av dette kan teoriene utfylle hverandre dersom de institusjonelle faktorene er rasjonelle.

6.3 Potensielle feilkilder

Denne masterutredningen har vært en prosess som kan være utsatt for ulike feilkilder. Slike feil kan påvirke våre funn og disse har vi prøvd å redusere til et minimum. Disse svakhetene og feilkildene drøftes i det følgende.

Grunnet vårt metodevalg er det i utgangspunktet begrensede muligheter for å kunne generalisere funnene. Vårt utvalg er ikke et representativt utvalg, og vi kan dermed ikke si at disse funnene kan gjelde i andre bransjer. Dette er et bevisst valg fordi vi hadde et ønske om å avdekke om prisingsbeslutningene var preget av rasjonalitet og optimering eller om det er institusjonelle faktorer som overstyrte beslutningen. Derfor var vi nødt til å gjøre et utvalg som reflekterte dette og som kunne gi god innsikt i prisingsbeslutningen. Funnene er også et resultat av hvordan intervjuobjektene tolker prisingsbeslutningene, og hvordan vi tolker intervjuobjektens respons og derfor kan innebære kilder til feil. I tillegg er prisingsbeslutning for bedrifter sensitiv informasjon, og dette kan være med på å forme svaret. I tillegg vil prisingsbeslutningene og tolkningene være avhengig av den sosiale konstruksjonen. Videre har Shipley (1981) uttrykt skepsis til å undersøke prisingspraksis generelt og ikke spesifikt innad i én bransje. Vi mener dette ikke vil ha noen praktiske implikasjoner på våre konklusjoner. En rasjonell handling bør være forankret i at en foretar det beste valget, og rasjonale bak handlingen bør derfor være det samme, uavhengig av bransje.

6.4 Forslag til videre forskning

Flere har pekt på at marginalkontroversen ikke er avklart hverken av samfunnsøkonomer eller fra økonomistyringssiden. For å skaffe flere empiriske beviser og for å få en økt forståelse av *the reality gap* vil vi argumentere for flere casestudier. Det finnes få studier som undersøker den individuelle bedriften. En interessant utvidelse av denne masteroppgaven vil være å øke antall casebedrifter innenfor samme bransje slik at man har mulighet til å finne fellestrekk mellom beslutningstakers handlinger og tankegang i flere bedrifter. På den måten ville man kunne øke den eksterne validiteten og få sterkere beviser. Dette kan også gjøres ved å utvide datainnsamlingen, få større tilgang på kostnadsdata og observasjon, slik at man kan undersøke hvordan grupper treffer prisingsbeslutninger. En annen interessant utvidelse av dette prosjektet, kunne være å se på om virksomheter som ikke tar hensyn til nyttemaksimering vil overleve over tid.

Det kunne også vært interessant å undersøke bedrifter som har implementert ABC og se hvordan betingelsene beskrevet av Noreen (1991) og Bromowich og Hong (2000) holder. Dette burde knyttes opp mot Lucas (2003) sitt rammeverk, og dermed se om man finner støtte for neoklassisk teori med utgangspunkt i kostnadsdata istedenfor semi-strukturerte intervjuer. Dersom en ikke finner støtte for neoklassisk teori, burde forskere i større grad anvende sosiale teorier for å bedre forstå variasjon i prisings- og kostnadspraksis hos organisasjoner i et institusjonelt perspektiv som foreslått av Ahmed og Scapens (2003). Drury og Tayles (1995) sitt forslag om å vurdere kostnadspraksis innenfor sosiologiske, politiske, kulturelle og organisatoriske situasjonen der prisings og kostnadsinformasjonen brukes, ville også kunne inngå i et slikt perspektiv.

7. Litteraturliste

- Aftenposten. (2014). *En bokavtale bare for noen?*. [Internett] Tilgjengelig på: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/En-bokavtale-bare-for-noen-584030b.html> [Hentet 8 Jun. 2017].
- Ahmed, M. og Scapens, R. (2003). The Evolution of Cost-based Pricing Rules in Britain: An institutionalist perspective. *Review of Political Economy*, 15(2), pp.173-191.
- Backhouse, R. E. (2009) Friedman's 1953 essay and the marginalist controversy. I Mäki, U. (redaktør) *The Methodology of Positive Economics - Reflections on the Milton Friedman legacy*. Cambridge University Press: Cambridge
- Baumol, W. J., og Quandt, R. E., (1964) Rules of Thumb and Optimally Imperfect Decisions. *The American Economic Review* 54(2): pp. 23–46.
- Bell, D. og Kristol, I. (1981) *The Crisis in Economic Theory*. New York. Basic Books.
- Referert i Scapens, R. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), pp.301-321.
- Bergstrand, J. (2009). *Accounting for management control*. 1st ed. Lund: Studentlitteratur.
- Bjørnenak, T. (1997). Conventional wisdom and costing practices. *Management Accounting Research*, 8(4), pp.367-382.
- Bjørnenak, T. (2005) *Zimmermans argumenter for å fordele kostnader*. Magma [Internett] 6/2005. Tilgjengelig på: <https://www.magma.no/zimmermans-argumenter-for-aa-fordele-kostnader> hentet 19.01.2017
- Bjørnenak, T., Dalen, D. M., Mørch von der Fehr, N., Olsen og T. E., Torsvik, G. (2005) *På like vilkår? En analyse av konkurranse mellom offentlige og private foretak*. Konkurransetilsynet: Oslo/Bergen
- Boundless (2016) *Marginal Revenue and Marginal Cost Relationship for Monopoly Production*. [Internett] Tilgjengelig på: <https://www.boundless.com/economics/textbooks/boundless-economics-textbook/monopoly-11/monopoly-production-and-pricing-decisions-and-profit-outcome-71/marginal-revenue-and-marginal-cost-relationship-for-monopoly-production-268-12365/> [Hentet 28 Apr. 2017].

-
- Bromwich, M. og Hong, C. (2000). Costs and regulation in the U.K. telecommunications industry. *Management Accounting Research*, 11(1), pp.137-165.
- Bromwich, M. og Scapens, R. (2016). Management Accounting Research: 25 years on. *Management Accounting Research*, 31(1), pp.1-9.
- Burch, E. E. og Henry, W. R. (1974). Opportunity and incremental cost: Attempt to define in systems terms: A comment. *The Accounting Review* (January): 118-123.
- Burns, J. og Scapens, R. (2000). Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. *Management Accounting Research*, 11(1), pp.3-25.
- Cyert, R. og March, J. (1992). *A behavioral theory of the firm*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cooper, R. og Kaplan, R. S. (1998) *Cost and Effect Using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Harvard Business School Press.
- Datar, S. og Gupta, M. (1994) Aggregation, Specification and Measurement Errors in Product Costing. *The Accounting Review* Vol. 69. No. 4. October 1994, pp. 567-591.
- Denzin, N. og Lincoln, Y. (2010). *The SAGE handbook of qualitative research*. 1st ed. Thousand Oaks: Sage Publications. Referert i: Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A., (2016) *Research Methods for Business Students.*, 7th ed. Essex, England: Pearson Education Limited
- Den norske Forfatterforening (DnF). (2017). *Bokavtalen 2015*. [Internett] Hentet fra: <http://forfatterforeningen.no/artikkel/bokavtalen-2015#.WM5qERIrKR>s [Lest 19 Mar. 2017].
- DiMaggio, P. og Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), p.147.
- Downward, P. M. (1994) A reappraisal of case study evidence of business pricing: neoclassical and post Keynesian perspectives. *Brit. Rev. Econ. Issues* 16 (39). Referert i Lucas, M. (2003). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), pp.201-217.

Downward, P. M. (1999). A realist appraisal of post-Keynesian pricing theory. *Cambridge Journal of Economics*, 24(2), pp.211-224.

Drucker, P. F., (1981). Towards the next economics, i Bell, D. og Kristol, I. (eds) *The Crisis in Economic Theory*. New York. Basic Books, 4-18. Referert i Scapens, R. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), pp.301-321.

Drury, C. og Tayles, M. (1995). Issues arising from surveys of management accounting practice. *Management Accounting Research*, 6(3), pp.267-280.

Drury, C. og Tayles, M. (2005). Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations. *The British Accounting Review*, 37(1), pp.47-84.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, 39(1), pp.118-128.

Edwards, R. (1952A). The Pricing of Manufactured Products. *Economica*, 19(75), p.101. Referert i: Bjørnenak, T. (2005) *Zimmermans argumenter for å fordele kostnader*. Magma [Internett] 6/2005. <https://www.magma.no/zimmermans-argumenter-for-aa-fordele-kostnader> hentet 30.05.2017

Edwards, R. (1952B). The Pricing of Manufactured Products. *Economica*, 19(75), p.298. Referert i Lucas, M. (2003). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), pp.201-217.

Faulhaber, G. R. (1975) Cross-Subsidization: Pricing in Public Enterprises *American Economic Review*. 1975, vol. 65, issue 5, pp.966-77

Fjell, K. (2003). Elasticity based pricing rules: a cautionary note. *Applied Economics Letters*, 10(12), pp.787-791.

Fog, B. (1994). *Pricing in theory and practice*. 1st ed. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

-
- Forbrukerradet.no. (2015) *Dagligvareundersøkelsen*. [Internett] Tilgjengelig fra: https://www.forbrukerradet.no/wpcontent/uploads/2015/09/Dagligvareunders%C3%B8kelse_n.pdf [Hentet 25.05 2017].
- Foros, Ø., Hjelmeng, E. J., og Kind, H. J. (2013) *Fast pris på bøker* Arbeidsnotat Nr. 47/13. SNF prosjekt 1411 ”Satsing i tele og media” BERGEN: Senter for Næringsforskning AS.
- Fox, J. (2015). *From “Economic Man” to Behavioral Economics*. [Internett] Harvard Business Review. Tilgjengelig fra: <https://hbr.org/2015/05/from-economic-man-to-behavioral-economics> [Hentet 18 Jan. 2017].
- Friedman, M. (1953). *Essays in positive economics*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press.
- Govindarajan, V., og Anthony, R. N. (1983). How Firms Use Cost Data in Price Decisions. *Management Accounting*, 65, pp.30-36.
- Guilding, C., Drury, C. og Tayles, M. (2005). An empirical investigation of the importance of cost-plus pricing. *Managerial Auditing Journal*, 20(2), pp.125-137.
- Hall, R. L. og C. J. Hitch. (1939). Price Theory and Business Behaviour, *Oxford Economic Papers* 2: 12–45.
- Handelshøyskolen BI. (2017). *Priser Master of Science*. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://www.bi.no/studere-ved-bi/soknad-og-opptak/priser/priser-master-of-science/> [Hentet 25.05.2017].
- Hoff, K., J. med bidrag fra Bragelien, I., Holving, P. A., Strøm, R. Ø., og Vea, E. (2009). *Strategisk Økonomistyring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hodgson, G. (2006). What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*, 40(1), pp.1-25.
- Hopper, T. og Bui, B. (2016). Has Management Accounting Research been critical?. *Management Accounting Research*, 31, pp.10-30.
- Horngren, C., Datar, S. and Rajan, M. (2012). *Cost accounting*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall.

Høgskolen Kristiania (2016). *Kvalitet, vekst og mangfold. Revidert strategi for 2016-2018*. [Internett] Tilgjengelig fra: <http://losen.kristiania.no/wp-content/uploads/2015/10/Revidert-strategi-HK-2016-2018-februar-2016.pdf> Hentet: 20.02.2017

Høgskolen Kristiania. (2017). Opptaksinformasjon | Høgskolen Kristiania. [Internett] Tilgjengelig fra: <https://kristiania.no/opptaksinformasjon> [Lest 25.02.2017].

Johnson, H. og Kaplan, R. (1987). *Relevance lost*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kahneman, D. (2012). *Thinking, fast and slow*. 1st ed. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kaplan, R.S., (1989). Contribution margin analysis: no longer relevant/strategic cost management: the new paradigm. Paper presented at the Annual Meeting of the American Accounting Association, 1990. J. Manage. Acc. Res. 2, Fall. Referert i Lucas, M. (2003). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), pp.201-217.

Labro, E. (2007) *Analytics of costing system design*. I: Bhimani, Alnoor, (ed.) Contemporary Issues in Management Accounting. Oxford University press, Oxford, UK, pp. 217-243.

Langholm, O. (1969). *Full cost and optimal price*. Bergen: Universitetsforlaget. Referert i: Lucas, M. (2003). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), pp.201-217.

Lee, F. (1984). The Marginalist Controversy and the Demise of Full Cost Pricing. *Journal of Economic Issues*, 18(4), pp.1107-1132.

Lere, J., C. (1986) Product Pricing Based on Accounting Costs. *The Accounting Review*. Vol. LXI. No 2. April 1986.

Leibenstein, H. (1976). *Beyond Economic Man*. Boston: Harvard University Press. Referert i Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), pp.259-281.

Loft, A. (1987) *Cost Accounting in Britain in the 1920s: the life and work of the professional cost accountant*, Arbejsnote 87-2 (Copenhagen, Centre for Uddannelsesforskning). Referert i

Ahmed, M. and Scapens, R. (2003). *The Evolution of Cost-based Pricing Rules in Britain: An institutionalist perspective*. *Review of Political Economy*, 15(2), pp.173-191.

Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), pp.349-361.

Lounsbury, M. og Ventresca, M. (2003). The New Structuralism in Organizational Theory. *Organization*, 10(3), pp.457-480. Referert i: Lounsbury, M. (2008). Institutional rationality and practice variation: New directions in the institutional analysis of practice. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), pp.349-361.

Lovdata.no. (2017). *Lov om universiteter og høyskoler (universitets- og høyskoleloven)* - Lovdata. [online] Available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15> [Accessed 8 Jun. 2017].

Lucas, M. (2003). Pricing decisions and the neoclassical theory of the firm. *Management Accounting Research*, 14(3), pp.201-217.

Lucas, M. og Rafferty, J. (2008). Cost analysis for pricing: Exploring the gap between theory and practice. *The British Accounting Review*, 40(2), pp.148-160.

Lukka, K. og Modell, S. (2010). Validation in interpretive management accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, 35(4), pp.462-477.

Machlup, F. (1946). Marginal Analysis and Empirical Research. *The American Economic Review*, 36(4), pp.519-554.

Machlup, F. (1967). Theories of the firm. *The American Accounting Review*, Vol 57, No. 1, pp.1-33.

Marriner, S. (1980). The Ministry of Munitions 1915–1919 and Government Accounting Procedures. *Accounting and Business Research*, 10(sup1), pp.130-142. Referert i Ahmed, M. and Scapens, R. (2003). *The Evolution of Cost-based Pricing Rules in Britain: An institutionalist perspective*. *Review of Political Economy*, 15(2), pp.173-191.

Meyer, J. og Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), pp.340-363.

Modell, S. (2005). Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications. *Management Accounting Research*, 16(2), pp.231-254.

Mongin, P. (1991). The Early Full-Cost Debate and the Problem of Empirically Testing Profit Maximization. *Journal of Post Keynesian Economics*, 13(2), pp.236-251.

Mongin, P. (1997) The Marginalist Controversy, I Davis, J., Hands, W., Maki., U. Redaktorer, (1997) *Handbook of Economic Methodology*. pp.558-562

Montagna, P. (1997). MODERNISM vs POSTMODERNISM IN MANAGEMENT ACCOUNTING. *Critical Perspectives on Accounting*, 8(1-2), pp.125-145.

Muir, A. H. (1913) *Printers' cost*. The Accountant. 48. Pp. 391-392. Referert i Ahmed, M. and Scapens, R. (2003). *The Evolution of Cost-based Pricing Rules in Britain: An institutionalist perspective*. *Review of Political Economy*, 15(2), pp.173-191.

Nagle, T. og Holden, R. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. 1st ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Noreen, E. (1991) *Conditions under which Activity-Based Cost Systems Provide Relevant Costs*. *Journal of Management Accounting Research*, Fall 1991. 159-168

Nubbmeyer, E. (2010) *A reconsideration of Full-Cost Pricing - Methodical Aspects of Marginalism and Theoretical Explanations of Pricing Behavior*. Doktorgradavhandling. Munchen: Ludwig-Maximilians-Universsitä München.

Oliver, H. M. Jr. (1947) Marginal Theory and Business Behavior. *The American Economic Review*. Vol. 37, No. 3 (Jun., 1947), pp. 375-383

Olsen, E. (1977). Profit Maximization vs. Utility Maximization: A Correction. *Southern Economic Journal*, 43(3), p.1390.

-
- Otley, D. og Berry, A. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5(1), pp.45-65.
- Papandreou, A. (2000). *Some basic problems in the theory of the firm*. 1st ed. [S.l.]: [s.n.].
- Peer Gynt Tours. (2017). *Peer Gynt Tours*. [Internett] Hentet fra: <https://www.peergynt.com/peer-gynt-tours> [Hentet 20 Mar. 2017].
- Pindyck, R. og Rubinfeld, D. (2001). *Microeconomics*. 5th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall. Referert i Fjell, K. (2003). Elasticity based pricing rules: a cautionary note. *Applied Economics Letters*, 10(12), pp.787-791.
- Pindyck, R. og Rubinfeld, D. (2013). *Microeconomics*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Robinson, M. A., ed. (1990). Contribution margin analysis: No longer relevant/strategic cost management: The new paradigm. *Journal of Management Accounting Research* (2): 1-32.
- Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A., (2016) *Research Methods for Business Students*., 7th ed. Essex, England: Pearson Education Limited
- Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), pp.259-281.
- Scapens, R. (1991). *Management accounting a review of recent developments*. Macmillan.
- Scapens, R. (1994). Never mind the gap: towards an institutional perspective on management accounting practice. *Management Accounting Research*, 5(3-4), pp.301-321.
- Shadmehri, M., Khadem, F. og Ghadimi, A. (2014). Economic Schools Thought: Mainstream, Orthodox and Heterodox Economics. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(12.a), pp.24-30.
- Shipley, D. (1981) *Pricing Objectives in British Manufacturing Industry*. The Journal of Industrial Economics, Vol 29, No 24 (June 1981), pp. 429-443

Simon, H. A. (1959) Theories of decision making in economics and behavioural science. *The American Economic Review*, June, pp. 233-283. Referert i Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), pp.259-281.

Simmonds, K. (1981) Strategic Management Accounting. *Management Accounting (UK)* 59 (4), 26-29. Referert i Lucas, M. og Rafferty, J. (2008). Cost analysis for pricing: Exploring the gap between theory and practice. *The British Accounting Review*, 40(2), pp.148-160.

Tan, Q. og Sousa, C. (2011). Research on Export Pricing: Still Moving Toward Maturity. *Journal of International Marketing*, 19(3), pp.1-35.

TT Micro.no. (2017). [Internett] Hentet fra: <http://www.TT Micro.no/om-oss> [Hentet: 22 Mar. 2017].

Tool, M., (1991) Contribution to an institutional theory of price determination. In: Hodgson, G., Screpanti, E. (Eds.), *Markets, Technology and Economic Evolution*. Edward Elgar, Aldershot. Referert i: Lucas, M. og Rafferty, J. (2008). Cost analysis for pricing: Exploring the gap between theory and practice. *The British Accounting Review*, 40(2), pp.148-160.

Yin, R. K. (2003). *Case study research*. 3rd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.

Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Method*. 5th ed. London: Sage Publications. Referert i: Saunders, M., Lewis, P. og Thornhill, A., (2016) *Research Methods for Business Students*, 7th ed. Essex, England: Pearson Education Limited

Walker, S. og Mitchell, F. (1996). Propaganda, attitude change and uniform costing in the British printing industry, 1913-1939. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 9(3), pp. 98-126. Referert i: Ahmed, M. og Scapens, R. (2003). *The Evolution of Cost-based Pricing Rules in Britain: An institutionalist perspective*. *Review of Political Economy*, 15(2), pp.173-191.

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, and Relational Contracting*. New York: Free Press. Referert i Scapens, R. (1990). Researching management accounting practice: The role of case study methods. *The British Accounting Review*, 22(3), pp.259-281.

Zimmerman, J. L. (1979) The Costs and Benefits of Cost Allocations. *The Accounting Review*, Vol. 54, No. 3 (Jul., 1979), pp. 504-521

8. Vedlegg

8.1 Semi-strukturert Intervjuguide

Introduksjon og kontekst

- Presentasjon og formål
- Tema og Problemstilling
- Anonymisering
- Godkjenning av lydopptak og notater
- Transkripsjon
- Relevante ord og uttrykk blir forklart underveis, om nødvendig.
- Noe annet praktisk før hoveddelen?
- Presentasjon av intervjuobjektet og stilling.

Selskapet

1. Bedriftens overordnede mål (profittmaksimering, markedsandel, salgsvolum, annet, kombinasjon av flere)
2. Hvilke produkter/tjenester tilbyr bedriften?
 - a. Produktmarkeder
 - b. Geografiske markeder

Prising

3. Hvordan fastsetter dere priser?
 - a. Finnes det prisingsregler dere tar hensyn til? (Normer, regler, rutiner, bransjenormer)
 - i. **Ja:** Hvilke?
 - ii. **Nei:** Vet du om prisingsregler som andre i bransjen følger? (Hvilke?)
4. Hva er grunnen til at pris fastsettes på denne måten?
 - a. Prisstruktur (en pris eller flere for samme produkt)
 - b. Rabatter – hvordan fastsettes dette?
 - c. Hvem fastsetter prisene? (et individ/gruppe)
 - i. Dersom folk har ansvar for forskjellige produkter, prater de sammen i forbindelse med prisingsbeslutninger – er det uenigheter vedrørende dette?
5. Kan du kort beskrive prisingssystemets oppbygging?
6. Er det noen store utfordringer knyttet til prisingsbeslutninger?
 - a. **Ja:** Hvilke?
 - b. **Nei:** Hvorfor tror du dere klarer å unngå slike utfordringer?
7. Har dere alltid priset på denne måten?

-
- a. **Ja:** Hvordan ble dette standarden?
 - b. **Nei:** Når skjedde endringen, og hva var bakgrunnen for dette?
8. Når justeres prisene på eksisterende produkter, hvorfor justeres de?
- a. Justeres dette etter markedssituasjonen?
 - i. **Ja:** Hvordan gjøres dette?
 - ii. **Nei:** Hvorfor ikke?
9. Har du deltatt i prisingen på et nytt produkt som dere har lansert?
- a. **Ja:**
 - i. Hvordan fastsatte dere prisen på dette?
 - ii. Ved etablering av pris på nye produkter; hva er de viktigste faktorene dere ser på?
 - iii. Dersom regler og rutiner dominerer, hva er historien bak dette?
 - b. **Nei:**
 - i. Kjenner du til et slikt tilfelle kan du kort fortelle om det?
10. Tar dere hensyn til andre produkter/substitutter når dere priser enkeltprodukter?
- a. **Ja/Nei:** Hvorfor, eventuelt i hvilken grad og hvordan?
11. Tar dere forskjellige priser for samme produkt, f eks avhengig av kundetype, volumet kunden kjøper eller hvor kunden er (geografisk område)?
- a. **Ja:** Hvorfor? (Må se an hva slags type bedrift man undersøker)
12. Tilbyr dere forskjellige versjoner av et produkt?
13. Hvordan vil du beskrive konkurransen i bransjen?
- a. Undersøker dere konkurrentenes priser, legger man seg på samme linje?
 - i. Hvorfor/hvorfor ikke? (Isomorfisme)
14. Hva vil du si er deres produksjonskapasitet, og hvordan ligger dere på daglige operasjoner i forhold til dette?
- a. Påvirker ledig kapasitet prisen på produktet?
 - b. Har det vært noen nylige endringer i kostnadssystemet og prisingen?
 - c. **Ja:** hvordan har reaksjonene vært på dette?

Kostnadssystemet og kostnader

15. Kan du gi en kort beskrivelse av deres kostnadssystem?
16. Hvorfor blir akkurat dette kostnadssystemet anvendt?
- a. Har det vært noen utfordringer knyttet til dette? (Hvilke?)
17. Hvordan velger dere aktiviteter og kostnadsdrivere?
- a. Er kostnadssystemet to-steps med mulighet til å fange opp unngåelige kostnader?
18. Hvis ABC;
- a. Hvordan behandler dere ledig kapasitet?
 - b. Holder linearitet, homogenitet, og separerbarhet?
 - c. Kostnadshierarkiet

19. Hvilken rolle spiller kostnadssystemet når dere fastsetter prisen?
- Hvis ingen rolle: Hvorfor ikke? Er det basert på kost/nytte?
 - Hvilke kostnader inngår i prisingen? (hvorfor disse?)
 - Er det noen spesielle kostnadsstørrelser dere tar hensyn til i større grad enn andre?
20. Bruker dere forskjellige kostnadsstørrelser til forskjellige beslutninger?
- For eksempel kortsiktige versus langsiktige beslutninger
21. Har dere forsøkt å tilnærme dere marginalkostnaden ved bruk av deres kostnadssystem?
- Hvis ja; hvordan har dere gjort det, og hvordan brukes denne i dag?

Annet

22. Noe du ønsker å tilføye eller utdype?
23. Takk for oss.

8.2 Intervjutemaer

Oversikt over intervjutemaer sendt til intervjuobjektene før intervju:

- Prisingspraksis
- Prisingsutfordringer
- Endringer i pris
- Konkurransen i bransjen, og påvirkning til prising
- Kostnadssystemet
- Kobling mellom kostnadssystem og pris

8.3 Informasjonsskriv til intervjuobjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”The Reality Gap”

Bakgrunn og formål

Det hevdes at det finnes et gap mellom teori og praksis innenfor økonomistyring. Flere hevder man må se på praksis innenfor økonomistyring i en institusjonell kontekst, og ikke i lys av den neoklassiske teorien. Formålet er å undersøke om teorien kan sammenstilles med praksis. Dette er en masteroppgave ved Norges Handelshøyskole ved institutt for regnskap, revisjon og rettsvitenskap.

Utvalget er basert på ansatte som jobber med prisingsbeslutninger, og forespørres om å delta, fordi vi ønsker innsikt i hvordan de treffer beslutninger.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse innebærer å være med på et intervju om hvordan de treffer beslutninger, og eventuelt arkivdata fra for eksempel møter angående prisingsbeslutninger.

Av personopplysninger ønsker vi navn og stillingstittel.

Data vil registreres i form av notater og lydopptak.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt.

De som vil ha tilgang til personopplysninger er to studenter og veileder.

Personopplysningene vil oppbevares separat fra øvrig data.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 20.6.2017.

Personopplysninger ved prosjektets slutt vil bli anonymisert eller slettet etter deltakers ønske.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med studentene

Student: Jørgen Ervik, tlf:

Student Frederic A. Sørby Skjønhaug, tlf:

Veileder: Professor Kenneth Fjell, tlf:

Studiet er godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(prosjektdeltaker, dato)