

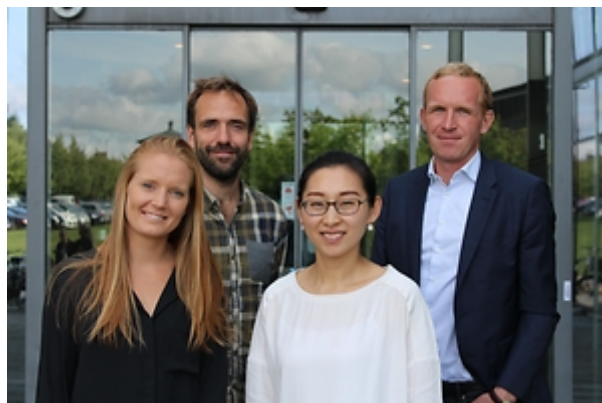
Kunsten at sætte den rigtige pris

26. september 2016 13:00 | Af Ursula Rechnagel Taylor | Tip redaktionen om en historie

Forskere ved CBS udvikler som led i BlueINNOship-partnerskabet en ny model, der skal hjælpe maritime virksomheder med at prissætte deres ydelser rigtigt, når forretningen udvides med nye serviceløsninger

Ligesom en række andre brancher oplever den maritime industri i disse år, at produkter i stigende grad bliver til standardvarer – også kaldet commodities – hvor konkurrencen ikke mindst fra lavtlønslande gør det umuligt at konkurrere udelukkende på prisen.

Dette paradigmeskift har tvunget mange virksomheder til at fokusere mere på kundeoplevelsen. Eksempelvis ved at koble forskellige services på deres produkter, så virksomheden på den måde kan adskille sig fra konkurrenterne og opbygge langvarige relationer til kunderne.



Teamet bag projektet udgøres af (fra venstre): Henriette Schleimann, Ph.d.-studerende, CBS, Carsten Ørts Hansen, leder af Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi, CBS, Liping Jiang, lektor, CBS, og Tor Hjorth-Falsted, projektleder i Danske Maritime.

Foto: Ursula Rechnagel Taylor

En af udfordringerne i den forbindelse er at prissætte de nye og mere komplekse ydelser til kunderne i et marked med hård konkurrence.

Nu har et hold forskere ved CBS og Danske Maritime med støtte fra Innovationsfonden, Den Danske Maritime Fond og Orient Fond sat sig for at hjælpe såvel udstyrsleverandører som rederier med at løse udfordringen med at få pris, omkostninger, kontrakter og finansiering til at spille sammen i et projekt om 'Servitization'. Det sker som led i BlueINNOship-samarbejdet mellem den maritime industri, rederier, universiteter, GTS-institutter og myndigheder.

Konkurrence fra lavtlønslande

Seminar Projektet præsenteres på et seminar på Copenhagen Business School (CBS) 3. oktober. Her vil deltagerne ifølge programmet blandt andet kunne høre om, hvordan man kan udvikle kernekompetencer og opnå en bedre markedsposition ved at skabe sammenhæng mellem det kommercielle marked og produkt- og serviceinnovation.

Læs også: Minister forsvarer fravalg af dansk værft

"En af grundene til, at den danske maritime industri er i gang med at omstille forretningen til at være mere serviceorienteret, er, at den møder stadig stigende konkurrence fra lavtlønslande.

Det vil sige, at virksomhederne for at differentiere sig ikke bare skal kunne levere et produkt, men en serviceløsning," fortæller Tor Hjorth-Falsted fra Danske Maritime og partner i projektet.

Metoden til at finde frem til den rigtige prissætning, også kaldet "target costing", er i virkeligheden ikke ny, men stammer helt tilbage fra de tidlige 1960'ere, hvor den vandt popularitet blandt japanske firmaer som Toyota, Nissan og Toshiba.

Læs også: Maritim industri jubler over kovending i værftssag

Men også vestlige virksomheder som eksempelvis Rolls-Royce var blandt de første til at benytte sig af servicetankegangen. Hos Rolls-Royce fungerer det ved, at virksomheden ikke bare sælger flymotorer, men "power-by-the-hour". Her er motoren en del af en serviceaftale, som skal give kunderne mest mulig effektiv flyvetid, samtidig med at Rolls-Royce tager sig af alle sikkerhedstjek.

Herhjemme har en virksomhed som Viking i Esbjerg også ladet sig inspirere af tankegangen. Viking, som sælger redningsflåder, begyndte for nogle år siden at tilbyde kunderne at efterse og vedligeholde redningsflåderne, så de altid er brugbare og i sikkerhedsmæssigt forsvarlig stand.

At nå hertil forudsætter dog en stor forretningsmæssig omstilling, understreger Liping Jiang, lektor ved CBS og en del af projektteamet.

"Det er ikke nemt at gå fra en produktorienteret til en kundeorienteret forretningsmodel. Det kræver, at hele organisationen omstiller sig, for det nytter ikke noget at tilbyde kunderne en masse smarte løsninger, hvis man ikke kan håndtere det i praksis," siger hun.

Langsigtet samarbejde

Projektet fokuserer også på at indsamle viden om finansiering og om, hvordan man kan udforme kontrakter, som ikke bare dækker engangstransaktioner, men danner fundamentet for et langsigtet samarbejde mellem eksempelvis rederi og leverandør. Her er målet at fremme innovation og teknisk udvikling og i sidste ende sikre balancen mellem risiko og gevinst.

Et konkret eksempel på en ny og mere kundeorienteret forretningsmodel kan ifølge

forskerne være, at en leverandør stiller udstyr gratis til rådighed for kunden mod at få del i de besparelser, kunden kan realisere ved brugen af det pågældende udstyr. En anden model kunne være, at kunden leaser udstyr af leverandøren fremfor selv at afholde investeringen, eller at leverandøren sikrer kunden, at udstyret til en hver tid lever op til eksempelvis miljøkrav.

"Kunderne ser typisk ikke kun på udgiften upfront, men på de samlede omkostninger i hele produktets levetid. Underleverandørerne vil til gengæld gerne opnå en sikkerhed for, at de skal levere ennem hele produktets levetid. Derfor er det en win-win-situation for alle parter, hvis man kan prissætte en ydelse gennem hele værdikæden," siger Liping Jiang.

FAKTA: BlueINNOship

- Med et tilsagn fra Innovationsfonden på 50 mio. kr. søsatte Det Blå Danmark i 2015 det hidtil mest omfattende samarbejdsprojekt mellem maritime teknologivirksomheder, motorleverandører, rederier, universiteter, GTS-institutter og myndigheder.
- Projektet omfatter aktiviteter for 120 mio. kr. og består af 15 innovationsprojekter, som skal øge væksten og skabe arbejdspladser i den maritime industri.
- Over fire år vil omkring 40 virksomheder og organisationer samarbejde om at udvikle grønne og konkurrencedygtige løsninger gennem Blue INNOship.
- Partnerskabet drives af Alfa Laval, A.P. Møller-Mærsk, Hempel, MAN Diesel & Turbo, OSK-ShipTech, TORM, Aalborg Universitet, Copenhagen Business School, Danmarks Tekniske Universitet, Syddansk Universitet samt GTS-institutterne FORCE Technology, Teknologisk Institut, Dansk Brand- og sikringsteknisk Institut.
- Ud over Innovationsfondens støtte og deltagernes egen finansiering er Blue INNOship støttet af Den Danske Maritime Fond og Orients Fond.

Få mere at vide:

Seminaret om "Target Costing as a strategic tool to commercialize the product and service innovation" finder sted 3. oktober kl. 8.45-11.15 på Copenhagen Business School, Solbjerg Plads 3, Frederiksberg. Deltagelse er gratis.

Tilmelding til Liping Jiang: lji.om@cbs.dk

Mere om: BlueINNOship | CBS | Danske Maritime