

Varför lyckades Jan Carlzon?

Genom att drastiskt sänka priset på de avgångar som hade låg beläggning, kunde Linjeflyg förbättra sin lönsamhet. Roland Andersson beskriver i denna artikel på vilket sätt pristeorin kan ha varit vägledande för det beslutet.

Inledning

I sin bok *Riv pyramiderna* berättar Jan Carlzon om sin karriär först som chef för Vingresor, sedan Linjeflyg och därefter för SAS. Carlzon har lyckats med att i tur och ordning vända dessa tre krisdrabbade företag mot en positiv vinstutveckling. Hans framgångar är ingen tillfällighet. Till grund ligger en mycket medveten syn på hur modern företagsledning skall gå till. En av hans huvudteser är att besluten i ett företag skall decentraliseras. Besluten skall fattas inte av chefer i toppen på en hierarkiskt uppbyggd beslutspyramid, utan ute i verksamheten. Ledningen skall i stället stå för att de övergripande målen och de långsiktiga strategierna utformas och klargörs för alla medarbetare. Detta sammanhänger med en andra huvudtes, nämligen att företag i högre grad än tidigare bör anpassas efter kundernas önskemål och marknadens villkor snarare än att som hittills vara teknik- och produktionsstyrda. En tredje tes är att man som ledare för ett företag inte bör försumma något tillfälle till att berömma medarbetare där det osökt ges anledning därtill.

Jan Carlzon har tillämpat dessa sina huvudteser i de tre ovannämnda företagen, men på tre olika sätt. I Vingresor gällde det att i första hand reducera kostnaderna. I Linjeflyg var det inte mycket

att göra åt kostnadsläget. I stället blev uppgiften att öka intäkterna. Detta åstadkoms med prissänkningar som det viktigaste medlet. I SAS var problemet framför allt att välja en strategi för vilka resenärer man i första hand skulle satsa på. Carlzon och hans medarbetare valde att satsa på affärsresenärerna genom bl a ökad punktlighet i avgångar, nya rutiner utan mellanlandning, bättre service i en ny Euroclass, Business Class etc.

Utän tvekan är Carlzons tankar om decentralisering av beslut av stort intresse för såväl privata som offentliga företag. Hans teser om decentralisering och uppskattning av medarbetare har lett till en uppsjö av olika slags kurser i s k management. I kraft av sina framgångar har Carlzon blivit en guru på detta område med många eftersägare. Men dessa idéer räcker inte för att förklara den goda lönsamhetsutvecklingen i respektive företag. Goda insikter i pristeori eller åtminstone, vilket Carlzon antyder, en god ekonomisk intuition, har också bidragit till att bädda för framgångarna. Vad gäller Linjeflyg var den drastiska sänkningen av priset till hälften på de avgångar som hade dålig beläggning, den enskilda åtgärd som var den viktigaste för att åstadkomma företagets förbättrade lönsamhet.

Det vore lockande att skriva en regelrätt recension av Carlzons bok. Men avsikten med denna artikel är dock en annan, nämligen att förklara *varför* denna prissänkning tvärsen mot konventionell visdom kunde lyckas så väl, något som inte förklaras i Carlzons bok.

*Docent ROLAND ANDERSSON
är verksam vid Nationalekonomiska
institutionen, Stockholms universitet.*

Linjeflygs nya prispolitik

Då Jan Carlzon år 1978 kom som chef till Linjeflyg var bolaget i huvudsak inriktat på tjänsteresenärerna som svarade för 95 procent av resandet. Deras uppdragsgivare hade råd att betala de avdragsgilla, höga och enhetliga flygpriserna. Men problemet med Linjeflyg var att man hade dålig beläggning i flygplanen. Man hade kapacitet men för lite med passagerare. Då tog Carlzon beslutet att sänka priset till hälften på de avgångar som hade dålig beläggning. Samtidigt ökades reklambudgeten från 1 till 6 miljoner kronor per år.

Det var framför allt turer mitt på dagen som fick så drastiskt sänkta priser. Först gjordes ett experiment på turen Sundsvall-Bromma. Några veckor därefter tillämpades den nya prispolitiken över hela landet. Carlzon satsade dessutom på en ny rabattform som kallades för "Hundralappen". SAS elasticitetsexperten räknade ut, att antalet passagerare bara skulle öka från 3 500 till 5 000 personer och avrådde därför. Carlzon fullföljde trots detta. Det kom 125 000 passagerare redan den första sommaren! Så småningom infördes dessutom lågpristurer, flera skräddarsydda avgångar, på alla turer sommartid. Det infördes särskilda rabattformer även för pensionärer etc.

Trots att biljettpriserna sänktes med i genomsnitt 11 procent ökade intäkterna från 423 miljoner till 530 miljoner kronor. Antalet passagerare ökade med 44 procent under det första året utan någon ökning i antalet anställda. Linjeflyg blev "Flyget för folket" och övergick samtidigt från stora förluster till betydande vinster.

Till bilden hör att Lågprisflyget framför allt var ute efter SJs kunder. Carlzon lyckades med att "ragga" över många av dessa kunder. SJ tvingades därigenom till förnyelse av sin egen avgiftspolitik (delvis väl förberedd i 1979 års nya trafikpolitik) och även till produktutveckling (tex snabbare resor med bättre service) för att

inte förlora sina kunder på långväga sträckor i alltför stor omfattning.

En viktig bakgrund till Carlzons agerande var sålunda att han uppenbarligen hade fullt klart för sig existensen vid vissa bestämda prisrelationer av starka korseffekter mellan flygresor och resor med andra transportmedel. I det följande skall närmare analyseras den situation som ledde till att Carlzons nya prispolitik kunde bli en stor framgång för hans företag.

Tanken på ett "flyg för folket"

Jan Carlzon erkänner att flera av hans idéer egentligen inte är nya. Vad han menar att han gjort är att praktiskt utnyttja i många fall kända idéer, men ofta sådana som går tvärsamt mot den konventionella visdomen.

Tanken att få ett "flyg för folket" genom en drastisk sänkning av priset är ett exempel på detta. Denna idé lanserades ursprungligen av den nu bortgångne Arne Rosenberg i början av 70-talet (se Rosenberg [1970]).

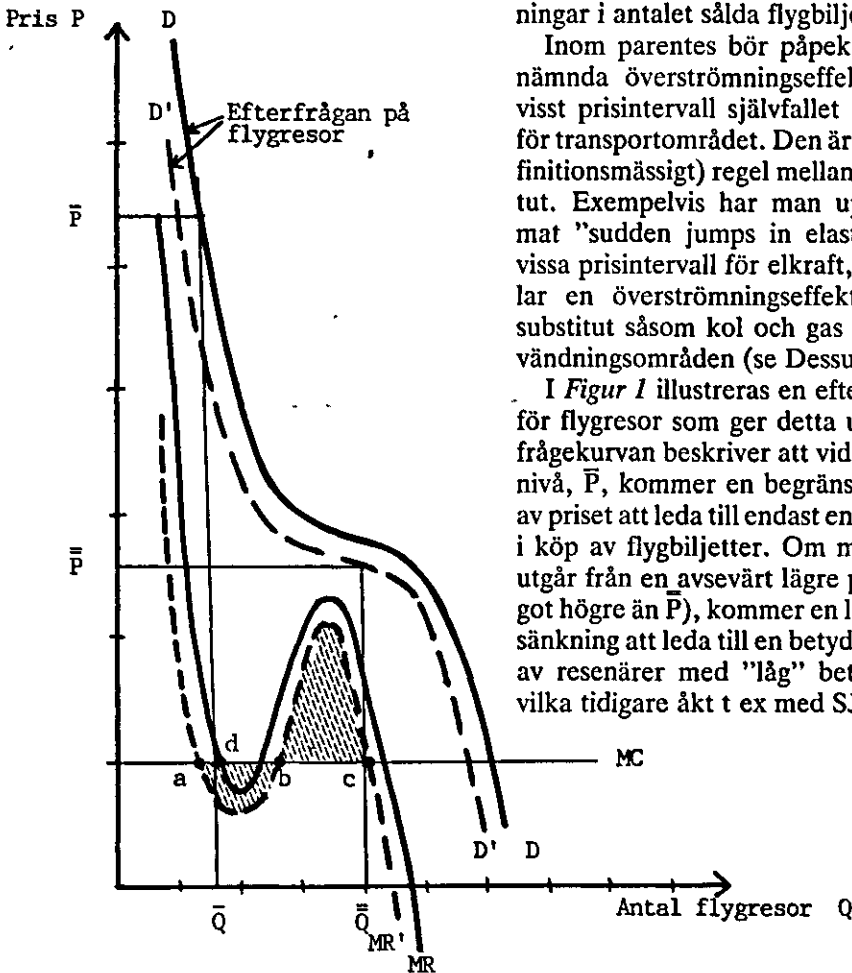
Rosenberg startade bl a en särskild "lobbygrupp" med trafikpolitiskt intresserade riksdagsmän för att vinna gehör för sin idé. De dåvarande cheferna för Linjeflyg och SAS inrikesflyg inbjöds vid ett tillfälle till en konferens i riksdagshuset. Jag hade då engagerats av Rosenberg för att fundera över under vilka teoretiska förutsättningar en sådan drastisk pris-sänkning skulle kunna ge lönsamhet för flyget. Jag höll därvid ett föredrag, i vilket jag visade att det under vissa förutsättningar kan finnas två lokala monopollösningar för flygresor, nämligen då efterfrågan på flygresor inom ett prisintervall ändras från en låg till en hög priskänslighet; se följande avsnitt. Det är möjligt att Jan Carlzon eller någon av hans medarbetare hört Arne Rosenberg plädера för sin tanke om "flyget för folket" genom drastiskt sänkta flygpriser. Detta vet jag dock ingenting om.

Fallet med två monopollösningar för flygresor

Låt oss här analysera det fall då en drastisk prissänkning på flygresor kan leda till en gynnsam lönsamhetsutveckling för ett flygbolag. Flyget har på långa sträckor över land komparativa fördelar i förhållande till tåg, bil och buss för personer med hög tidsvärdering. För sådana grupper kan man därför anta att priskänslighe-

ten är låg, i synnerhet om biljetten utgör en avdragsgill kostnad för det företag man är anställd i. Vid en hög prisnivå på flygresor, kommer emellertid stora grupper resenärer med lägre betalningsvilja att välja bil, buss eller tåg. Men vid en låg prisnivå på flygresor skulle dessa resenärer hellre välja flyget. Detta innebär att en stark överströmning skulle kunna äga rum från tåg, bil och buss till flyget. Dessutom kan vid övergång till lågprisnivå en betydande nygenerering av resor påräknas. Dessa effekter gör sig gällande tills ytterligare prissänkningar endast resulterar i smärre öknningar i antalet sålda flygbiljetter.

Figur 1 Efterfrågan på flygresor



MC = kortsiktiga marginalkostnader

MR resp MR' = marginella intäkter

DD resp D'D' = efterfrågan på flygresor

Inom parentes bör påpekas att ovan nämnda överströmningseffekt inom ett visst prisintervall självfallet inte är unik för transportområdet. Den är snarare (definitionsmissigt) regel mellan nära substitut. Exempelvis har man uppmärksammat "sudden jumps in elasticity" inom vissa prisintervall för elkraft, vilket speglar en överströmningseffekt från nära substitut såsom kol och gas på vissa användningsområden (se Dessus [1964]).

I Figur 1 illustreras en efterfrågekurva för flygresor som ger detta utfall. Efterfrågekurvan beskriver att vid en hög prisnivå, \bar{P} , kommer en begränsad sänkning av priset att leda till endast en liten ökning i köp av flygbiljetter. Om man däremot utgår från en avsevärt lägre prisnivå (något högre än \bar{P}), kommer en lika stor prissänkning att leda till en betydande ökning av resenärer med "låg" betalningsvilja, vilka tidigare åkt t ex med SJ.

Från efterfrågekurvan DD härleds marginalintäktskurvan MR för flygresor. Vi ser hur elasticiteten på efterfrågan bestämmer utseendet på marginalintäktskurvan, så att sistnämnda kurva vänder uppåt då den branta efterfrågekurvan övergår i en "platå". Sedan vänder marginalintäktskurvan neråt när efterfrågekurvan bildar en inflexionspunkt.

Emellertid måste flygbolaget räkna med motåtgärder, i form av prisändringar, från de alternativ som drabbas av den förutsatta överströmningen av resenärer till flyget, framför allt från SJ. I Figur 1 illustreras effekten av en prissänkning på långväga tågresor med en förskjutning inåt av efterfrågekurvan från DD till D'D'. En sådan konkurrenssituation med starka beroendeförhållanden är typisk för duopol och oligopol.

Först efter en korrigerigering för ovan nämnda motåtgärder, speglade genom förskjutningar inåt av efterfrågekurvan DD till D'D', kan det vara meningsfullt att beteckna konkurrenssituationen som ett monopol. Från efterfrågekurvan D'D' härleds marginalintäktskurvan MR'. Sistnämnda kurva har en lokal minimum- och en lokal maximumpunkt (liksom MR). Marginalintäktskurvan skär den givna och i förenklande syfte konstanta marginalkostnadskurvan tre gånger, nämligen i punkterna a, b och c. Skärningspunkten d ger en monopollösning vid priset \bar{P} och den däremot svarande kvantiteten \bar{Q} . Skärningspunkten c ger en andra monopollösning vid priset \bar{P} och kvantiteten \bar{Q} (se Andersson [1972]).

Vilken lösning skall flygbolaget välja? Om det ökade antalet flygresor kan skötas inom ramen för existerande kapacitet, behöver man bara jämföra de ökade intäkterna med de ökade rörliga kostnaderna. Av Figur 1 framgår hur överskottet förändras då priset sänks från \bar{P} till \bar{P} . Vinstökningen blir den streckade "kullen" bc minus den streckade "dalen" ab i Figur 1. Om merintäkterna är större än ökningen i de totala kostnaderna skall

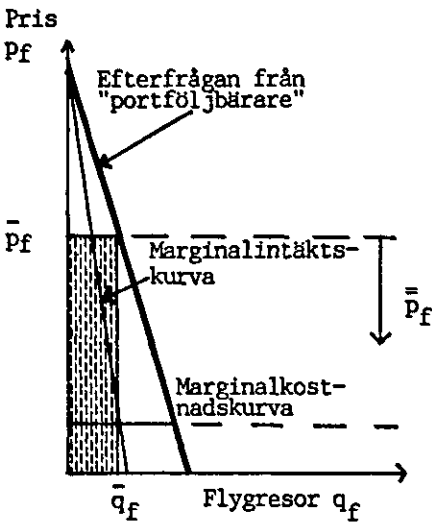
den andra monopolpunkten svarande mot en lågprispolitik väljas. Det är uppenbart att om man har lågt kapacitetsutnyttjande, s k låg kabinfaktor, kan det bli lockande att överväga en lågprispolitik. Det var i detta läge som Linjeflyg befann sig, när Jan Carlzon blev chef för företaget år 1978. Om kapacitetsgränsen uppnås vid en produktionsvolym som understiger \bar{Q} , bör ett annat och högre pris än \bar{P} väljas, nämligen så att jämvikt uppnås vid existerande kapacitetsgräns. Om det sedan är lönsamt att bygga ut kapaciteten är en annan fråga att ta ställning till.

Existensen av två monopollösningar betingas självfallet av utseendet på efterfrågekurvan. I ett extremfall är inflexionspunkten på en efterfrågekurva av här diskuterat utseende en terrasspunkt, d v s efterfrågan är oändligt elastisk i denna punkt. Därvid kommer marginalintäktskurvan att tangera denna punkt. Under andra förutsättningar erhålles endast en monopollösning även om marginalintäktskurvan har en minimum- och en maximumpunkt. Detta kan inträffa dels då marginalintäktskurvan vänder uppåt innan den skär marginalkostnadskurvan, dels då marginalintäktskurvan först skär marginalkostnadskurvan och sedan vänder uppåt, men inte tillräckligt högt för att en andra skärningspunkt med marginalkostnadskurvan skall uppstå.

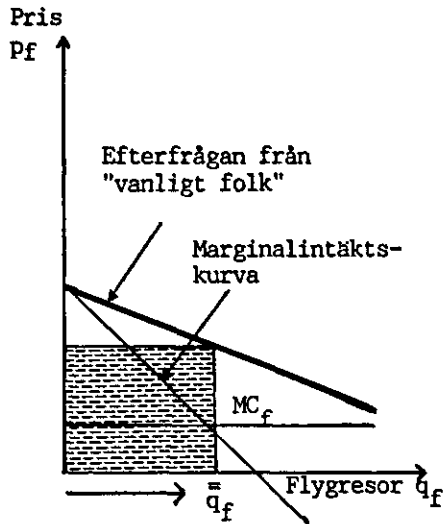
Prisdiskriminering på flygresor

Jan Carlzon och hans medarbetare valde emellertid en ännu smartare prispolitik än att sänka priset på alla avgångar. Priset sänktes till ca hälften på de avgångar som gick mitt på dagen, d v s *inte* för affärsresenärerna som behövde åka på morgonen och komma hem igen på kvällen. Detta är uttryck för en klassisk prisdiskriminering mellan olika grupper av resenärer med syftet att maximera företagets vinst. Låt oss därför övergå från den situation med ett enhetligt pris på flygresor som analyserades i föregående avsnitt till att analysera

Figur 2 A Flygresor för "portföljbärare"



Figur 2 B Flygresor för "vanligt folk"

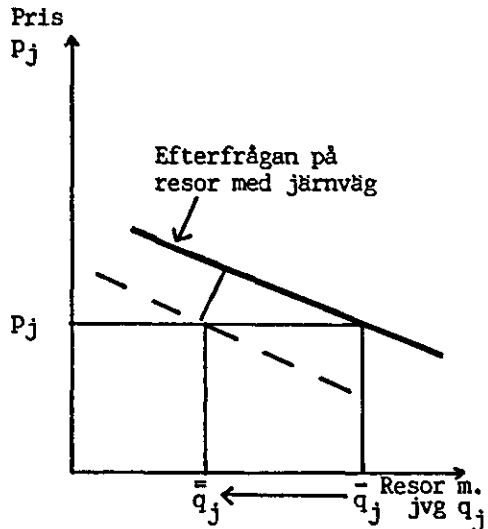


det fall som Linjeflygs nya prispolitik år 1978 faktiskt gällde, nämligen prisdiskriminering mellan olika grupper av resenärer.

Den totala efterfrågan på flygresor kan delas upp på i huvudsak två kundkategorier. För det första har vi "portföljbärarna" med låg priselasticitet och hög betalningsvilja i kraft av att kostnaden för en resa är avdragsgill för deras respektive företag. För det andra har vi "vanligt folk" med hög priselasticitet och betydligt lägre betalningsvilja p g a att de måste betala flygbiljetter ur egen ficka. Detta förklarar utseendet på efterfrågekurvan för flygresor i Figur 1, där "platån" illustrerar efterfrågan för "vanligt folk".

Vi utgår som tidigare först från ett enhetligt "högt" pris \bar{p}_f för flygresor (se Figur 2A). Vid detta pris är det framför allt "portföljbärarna" som har råd att ta flyget i kraft av att kostnaderna är avdragsgilla för deras företag. Övriga resenärer tar "hela svenska folkets järnväg" vid denna prisnivå. Nu införs en prisdifferentiering, så att ett lägre pris \bar{p}_f , erbjuds för flygresor under tider och villkor som inte är lockande för "portföljbärarna" men väl för en hel del av järnvägsresenärerna.

Figur 2 C Resor med järnväg



Detta pris bestäms vid volymen \bar{q}_f i Figur 2B där marginalintäktskurvan skär marginalkostnadskurvan. Prissänkningen leder till en stark överströmning från järnvägsresor till flygresor; se Figur 2B och 2C. Vi ser hur intäkterna ökar från den skrafferade ytan i Figur 2A med den skrafferade ytan i Figur 2B. I Figur 2 förutsätts för enkelhetens skull att SJ inte vidtar några motåtgärder i form av prissänkningar.

Från en lågprisnivå kan det i sin tur vara lönsamt att söka nå *ytterligare* potentiella resenärer genom olika rabattformer som effektivt kan separera olika huvudkategorier från varandra.

Ovan skisserade händelseförlopp har, som framgått, i sina huvuddrag faktiskt inträffat. SJ svarade med vissa motdrag framför allt i form av en ny avgiftspolitik. Men genom att utnyttja insikten i hur korseffekter i efterfrågan mellan resor med olika trafikmedel fungerar, lyckades Jan Carlzon och hans medarbetare få till stånd ett lönsamt Linjeflyg.

En viktig förutsättning var därvid Linjeflygs låga s k kabinfaktor, dvs att det fanns en överkapacitet tillgänglig. Om kapaciteten i stället hade varit knapp, skulle givetvis överströmningen av resenärer till flyget inte ha varit lika lönsam utan kanske rentav olönsam.

Avslutning

För att framgångsrikt kunna driva företag, det må vara privata eller offentliga, är det viktigt att man inte bara har kläm på deras kostnader. Det är minst lika viktigt att känna till efterfrågesidan och vilka effekter på närliggande marknader som ens åtgärder kan medföra. Detta har många gånger försummats i trafikpolitiken. Jan Carlzon har genom att våga satsa på en sänkning av priset till hälften för flygresor som kan utnyttjas av "vanligt folk", visat på betydelsen av att beakta korseffekter i ett företags prispolitik.

Våga satsa är i själva verket en i sammanhanget väl vald formulering. För varför sänkte inte hans föregångare som chef priset drastiskt? Det var inte nödvändigt-

vis av okunnighet. I det *säkra* fallet väljer givetvis flygbolaget den monopollösning som maximerar dess vinst. Emellertid måste flygbolaget räkna med att det kan vara i hög grad *osäkert* vad som kan uppstå genom en radikalt ändrad prispolitik, bl a beroende på att man inte vet vilka motåtgärder som kan väntas från konkurrenter såsom SJ. Genom att införa riskaversion som ytterligare en bestämmande faktor i vinstfunktionen kan såväl Carlzons som hans företrädares val av prispolitik förklaras. Det *kan* för en chef (ledare) vara rationellt att hålla sig till en högprispolitik som man väl känner effekterna av, framför en lågprispolitik med ett högre men osäkrare förväntningsvärde på vinsten. Carlzon blev i detta fall vinnare genom att vara risktagare.

Carlzons agerande tvingade i själva verket SJ att ändra sin prispolitik för att man inte skulle förlora alltför många av sina kunder på långväga sträckor. En ytterligare viktig bakgrund till SJs nya avgiftspolitik var 1979 års trafikpolitik utifrån ett samhällsekonomiskt perspektiv. Men det är en annan historia, som Kipling sa.

Referenser

- Andersson, R, [1972], "A note on Two Monopoly Solutions for Airline Industry". *The Swedish Journal of Economics*, Vol 74, September, s 394-397.
- Carlzon, J, [1986], *Riv pyramiderna*. Bonniers, Stockholm.
- Dessus, G, [1964], "Rate-Fixing in Public Utilities". I Nelson, J R, (red), *Marginal Cost Pricing in Practice*. Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Rosenberg, A, [1970], *Air Travel within Europe*. The National Swedish Consumer Council, Stockholm.