



**SCHOOL OF
ECONOMICS
AND MANAGEMENT**
Lund University

Department of Business
Administration

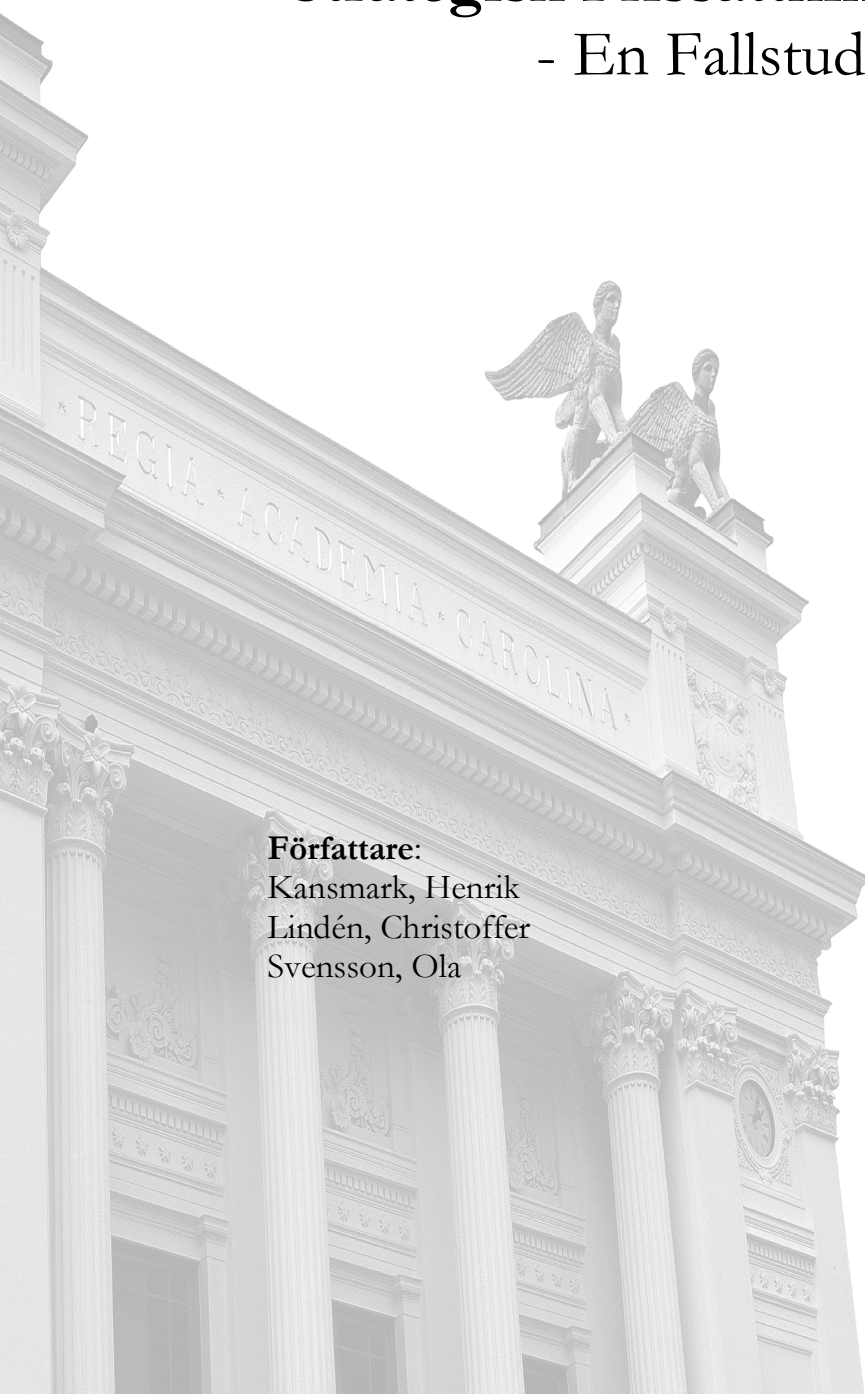
Examensarbete Magisternivå
Strategi HT08

Strategisk Prissättning i Tjänsteföretag - En Fallstudie av SJ

Författare:

Kansmark, Henrik
Lindén, Christoffer
Svensson, Ola

Handledare: Per-Hugo Skärvad



Sammanfattning

TITEL: Strategisk Prissättning i Tjänsteföretag – En Fallstudie av SJ

SEMINARIEDATUM: 2009-01-20

ÄMNE/KURS: FEKP01 Examensarbete Magisternivå, 15 poäng

FÖRFATTARE: Henrik Kansmark, Christoffer Lindén, Ola Svensson

HANDLEDARE: Per-Hugo Skärvad

NYCKELORD: Prissättningsförmåga, Tjänsteföretag, Strategic Fit, Konkurrensfördelar, Yield Management

SYFTE: Studien syftar till att; genom en fallstudie på ett utvalt företag, analysera och skapa förståelse kring prissättningsförmåga och prissättningsarbete som konkurrensfördel i tjänsteföretag. Trots studiens fokus på ett enskilt fall och en specifik situation är förhoppningen att studiens slutsatser i någon utsträckning även ska vara av generellt intresse för andra tjänsteföretag.

METOD: Ramen för studien utgörs av en abduktiv och explorativ ansats, inom vilken undersökningsdesign och metoder för datainsamling och tolkning har bestämts. Företaget SJ har studerats genom en fallstudie. Som metoder för insamling av data har främst kvalitativa, semistrukturerade intervjuer använts. En förstudie med enkla observationer av prissättning i resetjänstbranschen har även genomförts.

TEORI: Niklas Hallbergs avhandling "*Pricing Capability and Its Strategic Dimensions*" utgör uppsatsens teoretiska grund. Vidare har författarna använt ett antal teorier från företagsekonomisk forskning som förklarar vanliga prisstrategier och dess funktioner. Slutligen har även begreppet Strategic Fit använts för att analysera hur väl företagets övriga aktiviteter interagerar med prissättningsprocessen.

EMPIRI: Empirin består till största del av material från fyra stycken intervjuer som gjorts med representanter från SJ. Detta material har kompletterats med statistik och information från fallföretagets publika dokument. Förstudien har genererat en översiktlig exempelsamling över prismodeller.

SLUTSATSER: Studien visar hur ett tjänsteföretag kan utnyttja tre ekonomiska principer i prissättningen. Dessutom klargör studien hur flera avgörande element; särskilt human-, system- och relationskapital, och aktiviteter; särskilt kommunikation, förhandling och efterfrågeanalys, tycks vara synnerligen viktiga för en stark prissättningsförmåga i tjänsteföretag. Utöver det framträder en tydlig tendens till att prissättning som strategisk resurs kräver en hög grad av integration med resten av organisationen och externa samarbetspartners.

Abstract

TITLE: Strategic Pricing in Service Companies – A case study of SJ

SEMINAR DATE: 2009-01-20

COURSE: FEKP01 Master Thesis in Business Administration, 15 University Credit Points (ETCS), Major: Strategic Management

AUTHORS: Henrik Kansmark, Christoffer Lindén, Ola Svensson

ADVISOR: Per-Hugo Skärvad

KEYWORDS: Pricing Capability, Strategic Fit, Competitive Advantage, Service Companies, Yield Management

PURPOSE: The purpose of this thesis is to analyze and increase knowledge about pricing capability as a competitive advantage in service companies. Even though the study mainly is conducted on one company, the ambition is to be able to draw conclusions of interest to services companies in general.

METHODOLOGY: The thesis uses an abductive and explorative approach which has influenced the methods used for collecting and translating data. The bulk of the data stems from a case study performed on SJ. Data collection has mainly been conducted through qualitative interviews. A pre-study with observations of pricing strategies in the travel industry has been performed.

THEORETICAL APPROACH: The base of the theoretical approach consists of Niklas Hallberg's doctoral thesis "*Pricing Capability and Its Strategic Dimensions*". As a complement to this a number of theories from business and specialist literature have been used to explain different pricing policies. Finally the concept of Strategic Fit is used to analyze how the company's activities work together with the pricing process to create a sustainable competitive advantage.

EMPIRICAL FOUNDATION: Four interviews with employees from SJ constitute the majority of the empirical material. In excess of this, statistics and general information from the case company's public sources have been used.

CONCLUSION: The study highlights how a service company can apply three economic principles to a pricing policy. Crucial elements; particularly human-, system- and relational capital, and activities; particularly communication, negotiation and demand analysis are identified as highly important when developing a strong pricing capability in the service sector. The conclusion also implies that pricing as a competitive advantage is dependant on a high degree of integration within respective organization and with external partners.

Förord

Utgångspunkten för vår magisteruppsats kom att bli vårt genuina intresse för strategi och möjligheten till att skapa varaktiga konkurrensfördelar genom en överlägsen prissättningsförmåga. Ett bolag som ofta omnämns för sitt aktiva prisarbete är SJ och vi kände oss därför nyfikna på att ta tillfället i akt och använda detta företag som studieobjekt.

Vi vill tacka ett antal personer som har haft en oerhört viktig roll under skapandet av denna uppsats. Till att börja med vill vi rikta ett särskilt stort tack till Mats Öhlin, Tobias Johansson, Carl- Gustav Olsson och Maria Höglund på SJ för att de tog sig tid till att ställa upp på intervjuer och dessutom varit behjälpliga under skrivandets gång. Niklas Hallberg på Institutet för Ekonomisk Forskning i Lund tackas särskilt för en givande diskussion kring prissättning vilket medfört att vi som författare kunnat angripa studiens syfte med en större förståelse.

Vi vill även rikta ett stort tack till Per-Hugo Skärvad för hans givande och engagerade handledning vilken bidragit till uppsatsens struktur och akademiska styrka.

Lund den 14 januari 2009

Henrik Kansmark

Christoffer Lindén

Ola Svensson

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.1.1 Prissättning.....	7
1.1.2 Prissättning av tjänster.....	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Tidigare forskning.....	10
1.4 Kunskapslucka.....	11
1.5 Syfte.....	11
1.6 Problemformulering	11
1.7 Avgränsningar.....	12
1.8 Disposition	12
2 METOD	13
2.1 Ansats.....	13
2.2 Undersökningsdesign.....	13
2.3 Kvalitativa och kvantitativa data.....	14
2.4 Metod för datainsamling ..	15
2.4.1 Intervjuer	15
2.4.2 Förstudie och statistik	16
2.5 Urval.....	17
2.5.1 Förstudie	17
2.5.2 Fallföretag.....	17
2.6 Metod för dataanalys.....	18
2.6.1 Tillvägagångssätt	18
2.6.2 Teorins roll.....	19
2.7 Källkritik.....	19
2.7.1 Tendenskritik	19
2.7.2 Publicerade källor	20
2.8 Studiens trovärdighet.....	20
2.8.1 Generaliserbarhet	20
2.8.2 Reliabilitet	21
2.8.3 Tillförlitlighet.....	22
3 FÖRSTUDIE.....	23
3.1 Exempelsamling	23
3.2 Sammanfattning.....	25
3.3 Yield Management.....	26
3.3.1 Uppkomsten och tanken bakom Yield Management.....	26
3.3.2 Yield Management i praktiken.....	27
4 TEORETISK REFERENSRAM.....	28
4.1 Teoretiskt perspektiv.....	28
4.2 Prissättningsförmåga.....	29
4.2.1 Bakgrund.....	29
4.2.2 Ramverk för prissättningsförmåga.....	29
4.2.3 Prissättningsförmåga som strategisk resurs.....	31
4.3 Prisstrategier för tjänsteföretag	32
4.3.1 Prisstrategier.....	32
4.3.2 Prisdiskriminering - olika pris till olika kunder.....	32
4.3.3 Operativ hävstång – efter företagets kostnader.....	34
4.3.4 Elasticitetshävstång	35
4.3.5 Flerstegsmodell för implementering av prisstrategi i tjänsteföretag.....	36
4.4 Strategic Fit.....	37

5 PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET	39
5.1 Historik.....	39
5.2 Milstolpar i SJ:s biljettsystem.....	40
5.3 SJ idag.....	41
5.4 Affärsidé, Vision och Målsättning.....	42
5.5 Röster om SJ.....	42
6 SJ INTERVJUER OCH STATISTIK	43
6.1 SJ:s prismodell.....	43
6.1.1 Översikt.....	43
6.1.2 Segmentering och försäljningskanaler.....	44
6.1.3 Tillvalsstrategi.....	45
6.1.4 För- och nackdelar med en dynamisk prismodell.....	46
6.1.5 Kostnadskalkylering.....	47
6.1.6 Kundnöjdhetsarbete.....	47
6.2 Organisation och Process.....	48
6.3 Avtalskunder.....	50
6.4 SJ:s användning av IT-system.....	51
6.5 Konkurrens.....	52
6.6 Kommunikation av pris till kund.....	53
6.7 Övrigt.....	54
6.8 Statistik.....	55
7 ANALYS	56
7.1 Prispolicy.....	56
7.1.1 Prisdiskriminering.....	56
7.1.2 Operativ hävstång.....	58
7.1.3 Elasticitetshävstång.....	59
7.2 Prisaktiviteter.....	62
7.2.1 Analys av efterfrågan.....	62
7.2.2 Förhandling.....	62
7.2.3 Kommunikation av pris.....	63
7.3 Priselement.....	64
7.3.1 Systemkapital.....	64
7.3.2 Humankapital.....	66
7.3.3 Socialt kapital.....	67
7.3.3.1 Intern organisation.....	67
7.3.3.2 Externa relationer.....	68
7.4 Strategisk prissättning.....	69
8 SLUTSATS, DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING	72
8.1 Studiens bidrag.....	72
8.2 Prissättning i tjänsteföretag.....	72
8.3 Att utveckla prissättning till en konkurrensfördel.....	75
8.4 Förslag till fortsatt forskning.....	76
9 KÄLLFÖRTECKNING	77
9.1 Publicerade källor.....	77
9.2 Elektroniska källor.....	79
9.3 Muntliga källor.....	80
Bilaga 1 Förstudie.....	81
Bilaga 2 Intervjuguide SJ.....	87
Bilaga 3 Intervjuguide SJ Kommunikation.....	88

KAPITEL 1

INLEDNING

Det första kapitlet syftar till att orientera läsaren om ämnet prissättning i tjänsteföretag och tidigare studier som gjorts inom området. Vi kommer vidare att beskriva det problemområde som uppmärksammas och som ligger till grund för problemformulering, syftet med uppsatsen och de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Prissättning

Att sätta ett lämpligt pris på varor och tjänster tillhör det mest fundamentala inom företagsekonomi och betydelsen av en genomtänkt prissättning är odiskutabel. Som kunskapsområde har dock prissättning under en lång tid i hög grad negligerats i företagsekonomisk forskning.¹ Samtidigt, möjligen som en konsekvens av detta, har även prissättning i praktiken ofta skett i periferin av organisationer och sällan på en övergripande och strategisk nivå. Då övriga aktiviteter i organisationer har analyserats och diskuterats flitigt, har prissättning ofta inneburit att anamma någon av de traditionella prissättningsmetoderna, t.ex. kostnads- eller konkurrentbaserade metoder.² Synen på prissättning har länge varit att det är något som bestäms exogent och en process som företag inte kan styra över i någon större utsträckning utan istället är anpassad efter marknadsvillkor.³ Med andra ord har fokus länge varit riktat mot värdeskapande i organisationer men i viss mån förbisett processen då värdet ska tas till vara. Under de senaste åren har dock synen förändrats något till att betrakta prissättning som en strategisk och betydelsefull aktivitet. Därmed har även ett intresse för prissättning som forskningsområde väckts. Dutta et al (2003), Richards et al (2005) och Hallberg (2008) är exempel på forskare som anammat synen på prissättning som något strategiskt viktigt och en aktivitet som företag kan utveckla till en nyckelkompetens. Att utveckla ytterligare teoretisk kunskap om prissättning som en strategiskt viktig aktivitet kan därmed skapa möjligheter för företag att bygga konkurrensfördelar på ett unikt prissättningsarbete.

¹ Richards et al. (2005) The Neglected Art of Strategic Pricing: Lessons from Retail Banking. *Financial Executive* Vol. 21 No.5 s.26-29

² Ibid

³ Morel et al. (2003) Pricing Myopia *BCG Perspectives The Boston Consulting Group* Dec. s.157-162

1.1.2 Prissättning av tjänster

Tjänsteföretag, i kontrast till varuproducerande företag, präglas av speciella omständigheter som påverkar affärsmodeller, strategier och interna processer. Den mest uppenbara, och kanske viktigaste, skillnaden är det faktum att tjänster är förgängliga. En tjänst går inte att lagra och en kund som är missnöjd med kvaliteten på en tjänst är ofta svårare att kompensera än en kund som köper en fysisk produkt.⁴ Dessutom blir uppskattningen av en tjänsts värde en heterogen, svårbestämd och subjektiv företeelse jämfört med en fysisk vara där komponenterna ger en mer lättillgänglig referenspunkt. Dessa karaktärsdrag adresseras ofta som de viktigaste anledningarna till att prissättningsarbetet är en särskilt utmanande och utslagsgivande aktivitet för tjänsteföretag. Eftersom kvaliteten och värdet hos tjänster ofta varierar och en avvikelse från förväntad kvalitet ofta får stora konsekvenser, blir prissättning som bygger optimala förväntningar avgörande.⁵ ”Problemet” med att tjänstevärde är heterogent och svårbestämt skapar på så vis även möjligheter att utveckla innovativa prissättningsmodeller och processer. Att som tjänsteföretag sträva efter ett starkt och unikt prissättningsarbete kan därför vara ett sätt att utveckla strategiska konkurrensfördelar.

Trots ovanstående problematik använder många tjänsteföretag enkla kostnadsbaserade prissättningsmodeller.⁶ En del av tjänstesektorn där prissättning även i praktiken fått stort utrymme och präglats av en mer innovativ syn är resetjänstbranschen. Prissättning i denna del av tjänstesektorn präglas i hög grad av att företagen generellt har höga fasta kostnader, låga marginalkostnader och en relativt fixerad kapacitet.⁷ Att prissättning också ses som alltmer betydelsefull i denna bransch står klart, inte minst med tanke på etableringen av, och framgången för, lågprisaktörer som Ryanair, EasyJet och Swebus Express. Gemensamt för dessa är, förutom renodlade lågprisstrategier, innovativa prismodeller som utmanat branschens vedertagna prissättningsprocesser. Många av de etablerade företagen har därför under en relativt kort tid behövt anpassa sig efter situationen med en rad olika försök att effektivisera prismodeller för att svara på ökad konkurrens. En sådan process som rönt stor uppmärksamhet i Sverige är SJ:s omgjorda prismodell som lanserades 9 februari 2008.⁸ Systemet med varierande biljettpriser beroende på bokningsdatum utökades med större möjligheter för kunden att själv anpassa

⁴ Docters et al. (2004) Capturing the unique value of services: why pricing of services is different. *The Journal of Business Strategy* Vol. 25 No. 2 s. 23-28

⁵ Ibid

⁶ Tung, W. et al. (1997) Service Pricing: a multi-step synthetic approach *The Journal Of Services Marketing* Vol. 11 No. 1 s. 53-65

⁷ Yeoman, I. & McMahon-Beetle, U. (2007) *Revenue Management and Pricing – case studies and applications* s. 21

⁸ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_2011017.svd [2008-11-15]

tjänsterbjudandet med exempelvis tillval som omboknings- och återbetalningsmöjligheter, och val och reservation av sittplats.⁹

Utvecklingen av denna typ av efterfrågestyrda prismodeller har till största del skett inom flygbranschen vilket har gjort det till en pionjärbransch och ett föredöme inom innovativ prissättning av tjänster.¹⁰ Begreppet och prissättningsmodellen yield management (se stycke 3.3), där efterfrågemönster analyseras statistiskt och priser sedan regleras för att balansera efterfrågan mot utbudet, har sitt ursprung i just flygindustrin.¹¹

Att aktivt arbeta med intäktsoptimering är idag praxis i stora delar av resebranschen och förekommer även i andra tjänstebranscher. Optimerat kapacitetsutnyttjande och åtkomst till flera kundsegment är några av de fördelar intäktsoptimering av detta slag kan medföra. I sammanhanget måste dock en rad potentiella problem beaktas. Förutom att medelintäkten per kund ofta sjunker om systemet tar lång tid att justera och optimera¹², finns det andra risker förknippade med upplevt värde av tjänsten. Som exempel har SJ:s nya prissättningsmodell fått kritik av kunder som ansett att den nya, dynamiska prismodellen resulterat i svårförståeliga och ”orättvisa” priser.¹³ Även aktuell forskning inom flygindustrin antyder att yield management och konsekvenser som överbokning och prisfluktuationer kan resultera i en negativ nettoeffekt på kundnöjdheten.¹⁴ Utvecklandet av innovativ prissättning i tjänstesektorns pionjärbransch resebranschen till trots; den gyllene formeln för prissättning av tjänster är således ännu inte funnen. En utgångspunkt för studien är därför att detta är ett komplext, utslagsgivande och således fortsatt intressant forskningsområde.

1.2 Problemdiskussion

Genom att betrakta prissättning som en särskilt komplicerad, viktig och därmed särskilt utslagsgivande process i just tjänstesektorn, stärks tanken på att denna aktivitet kan vara grund för en konkurrensfördel och bör ses som en strategiskt viktig aktivitet. För tjänsteföretag väcks då frågan hur prissättningsprocesser och prismodeller ska utformas? Vem ska vara involverad i processen? Kan synen på prissättning som en viktig intern resurs, snarare än en marginell och slentrianmässig process, hjälpa företag att förbättra prissättningen av sina tjänster?

⁹ <http://www.sj.se> [2008-11-18]

¹⁰ Docters et al. (2004) s. 23-28

¹¹ Biermann, T. (2007) Yield management in the airline industry. *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics* s. 147-150

¹² Ibid

¹³ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_2011017.svd [2008-11-15]

¹⁴ Lindenmeier, J. & Tschulin, D.K. (2007) The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: The case of the capacity-based airline revenue management. *Tourism Management* Vol. 29 s.32-43

De dominerade riktningarna inom strategiområdet är överens på en punkt; det mesta handlar om att vara annorlunda jämfört med sina konkurrenter, oavsett om det gäller positionering inom en industri eller att utveckla interna resurser. Michael Porter (1980) beskriver detta som att medvetet välja en avvikande uppsättning aktiviteter och att framgångsrika strategier bygger på att kombinera och integrera dessa aktiviteter så att de passar och förstärker varandra.¹⁵ Ur det perspektivet uppstår en inneboende kritik mot likriktningen inom prissättning som tycks råda. Om företag bygger sina strategier på att vara annorlunda, hur väl integrerar man aktiviteten prissättning med det övriga strategiarbetet? Denna diskussion kan sammanfattas i ett övergripande problemområde för studien som adresserar prissättningsarbete som strategisk resurs i tjänsteföretag.

1.3 Tidigare forskning

Som nämnts i bakgrunden är forskning på prissättning jämförelsevis lätträknad och, med några undantag, ofta inriktad på varuproducerande företag.¹⁶ Prissättningsprocessen och vad företag kan göra för att bli framgångsrika inom aktiviteten prissättning är heller inte vanligt förekommande i denna forskning. Begreppet ”prissättningsförmåga” är relativt nytt och utforskat men syftar till att skapa kunskap kring just företags prissättningsprocesser och vilka aktiviteter, system, kompetenser och organisatoriska aspekter som är viktiga vid prissättning. Tidigare forskning som behandlar detta är gjord av bland annat Dutta et al. (2002) och Hallberg (2008), som denna studie i hög grad bygger på. När det gäller forskning som syftar till att underlätta prissättning i praktiken är resultaten ofta rekommendationer av olika generiska prismodeller som t.ex. kostnads-, konkurrent-, efterfråge- eller resultatbaserad prissättning. En studie med ambitionen att utveckla dessa modeller och integrera dem i en kombination anpassad för tjänsteföretag är genomförd av Tung et al. (1997). Denna metod, kallad för ”*a multi-step synthetic approach*”, indikerar att ett tjänsteföretag bör kombinera de traditionella prisstrategierna för en optimal prissättning.¹⁷ Detta synsätt ger en inblick i vad prissättning av tjänster innebär och betydelsen och komplexiteten av en stark prissättningsförmåga.

¹⁵ Porter, M.E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review*. Nov-Dec 1996. s 61-78

¹⁶ Avlonitis, G.J. et al. (2007) Service Pricing: An Empirical Investigation *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 14 s. 83-94

¹⁷ Tung, W. et al. (1997) s. 53-65

1.4 Kunskapslucka

Givet tjänsters speciella karaktär och den tidigare forskning som finns är det tydligt att prissättning och prissättningsförmåga i tjänstesektorn är ett område som bör utforskas ytterligare. I sin avhandling ”*Pricing Capability and its Strategic Dimensions*”, som bygger på en studie av ett svenskt förpackningsföretag, efterlyser Niklas Hallberg bland annat fler empiriska studier av prissättningsförmåga i olika typer av företag.¹⁸ Vad denna studie kan tillföra är främst en sådan analys av prissättningsförmågan som en viktig strategisk resurs i ett tjänsteföretag och integrera denna analys med befintliga teorier om prisstrategier för tjänsteföretag.

1.5 Syfte

Studien syftar till att, genom en fallstudie på ett utvalt företag, analysera och skapa förståelse kring prissättningsförmåga och prissättningsarbete som konkurrensfördel i tjänsteföretag. Analysen sker med hjälp av existerande teorier om prissättningsförmåga och prisstrategier som grund, men med en stark empirisk förankring som ytterligare kan utveckla dessa teorier. Trots studiens fokus på ett enskilt fall och en specifik situation är förhoppningen att studiens slutsatser i någon utsträckning även ska vara av generellt intresse för andra tjänsteföretag.

1.6 Problemformulering

Hur sker prissättningen och vilka delar av prissättningsförmågan är tongivande i det studerade fallföretaget? Vad kan ett tjänsteföretag göra för att skapa en stark prissättningsförmåga och konkurrensfördelar genom ett unikt prissättningsarbete?

¹⁸ Hallberg, N. (2008) *Pricing Capability and its Strategic Dimensions* s. 265

1.7 Avgränsningar

Då studien i huvudsak är genomförd med ett djupgående angreppssätt på en enda organisation betyder det att syftet präglas av en rad avgränsningar. Den största avgränsningen är det faktum att endast en liten del av tjänstesektorn är representerad i studien. Samtliga företag, i förstudie och fallstudie, hör hemma i resetjänstbranschen med karaktärsdrag som generellt höga fasta kostnader i relation till rörliga och fixerad kapacitet. Detta innebär karaktärsdrag som naturligtvis skiljer sig från flera andra typer av tjänsteföretag. Utöver det kan företagen klassas som stora, med anställda som räknas i tusental, vilket innebär att studiens eventuella slutsatser kan antas vara relevanta främst för större tjänsteföretag. Dessa avgränsningar får konsekvenser för generaliserbarheten av studien, vilket behandlas ytterligare i metodkapitlet, stycke 2.8.1.

1.8 Disposition

Studien inleds med ett metodkapitel där tillvägagångssättet och dess problem och möjligheter diskuteras. Därefter presenteras en förstudie över prissättning i den delen av tjänstesektorn, resetjänstbranschen, där fallföretaget återfinns. I förstudien sammanfattas trender inom prissättning och det centrala begreppet yield management förklaras närmare. Förstudiens resultat och syftet mynnar sedan ut i en teoretisk referensram som fungerar som en grund för att analysera prissättningen i fallföretaget. Därefter presenteras fallföretaget SJ övergripande och även empiri från de intervjuer som genomförts. Empirin ligger sedan till grund för analysen, där fallföretagets prissättning analyseras utifrån författarnas tolkningar och den teoretiska referensramen. I slutsatskapitlet sammanfattas och diskuteras avslutningsvis de viktigaste resultaten från analysen utifrån studiens syfte och förslag på fortsatt forskning inom prissättning ges.

KAPITEL 2

METOD

Med detta kapitel görs läsaren medveten om hur vi angripit problem och vilka metodologiska överväganden som gjorts. Valet av den undersökningsmetod som ligger till grund för upprätthållandet av syftet presenteras på ett grundligt sätt. Kapitlet motiverar val av metod. Kapitlet syftar även till att rikta kritik mot metodval och belysa de problem valen har medfört.

2.1 Ansats

Studiens syfte har i viss utsträckning inneburit att applicera existerande teorier om prissättning och prissättningsförmåga på ett utvalt fallföretag. Denna del av arbetet kan därmed sägas vara av teoriprovande eller deduktiv art. Syftet har dock även inneburit att utgå från empirin och analysera var och hur den existerande teorin om prissättning i tjänsteföretag kan utvecklas, och kan därför även rubriceras som en induktiv och teorigenererande studie. Som nämns i det inledande kapitlet är forskningsområdet relativt utforskat vilket gör kombinationen av de båda ansatserna nödvändiga. Resultatet har blivit en studie genomförd med en abduktiv ansats.

Att ämnet prissättningsförmåga och prissättning i tjänsteföretag är ett relativt utforskat område har således haft stor inverkan på studiens ansats och forskningsintresse. Arbetets utgångspunkt och syfte, där en önskad förståelse för ett relativt okänt forskningsområde önskas, har inneburit ett explorativt angreppssätt.¹⁹ Den abduktiva och explorativa ansatsen har varit ramen för studien, inom vilken undersökningsdesign och metoder för datainsamling och tolkning har bestämts.

2.2 Undersökningsdesign

Det teoretiska perspektiv som ligger till grund för studien är det resursbaserade synsättet (se stycke 4.1), vilket medför att det huvudsakliga kunskapsintresset i studien är inriktat på företags interna processer. Studien är till största delen avgränsad på en organisation, fallföretaget SJ, där ambitionen och syftet dock har varit att i viss mån kunna generalisera utifrån denna. Med syftet och det teoretiska perspektivet i åtanke har fallstudie varit den mest lämpliga undersökningsformen där en djupgående helhetsbild över fallföretagets prissättningsarbete har varit målet. En viss avvägning mellan denna djupgående insikt och en mer generaliserbar kunskap om prissättning i tjänsteföretag har varit oundviklig som en konsekvens av användandet av

¹⁹ Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) *Sociologisk Metodik* s. 59

fallstudie.²⁰ Vi menar dock att denna avvägning inte har varit total utan både företagsspecifika och mer generella slutsatser har genererats som kan antas vara applicerbara på olika typer av tjänsteföretag.

En alternativ undersökningsdesign för att studera prissättning i tjänsteföretag hade varit en tvärsnittdesign, där ett större antal företag, prissättningsprocesser och strategier studeras.²¹ Den huvudsakliga fördelen med en sådan design hade varit sannolikheten för ett mer allmängiltigt resultat av studien.²² Dock medförde tidsramen för studien, och det faktum att ämnet prissättningsförmåga och prissättning av tjänster är ett relativt outforskat område, en djupgående fallstudie till en optimal undersökningsdesign. En tvärsnittsdesign skulle sannolikt kräva en mer utvecklad teoretisk bas specifikt inriktad på tjänsteföretag att utforma en undersökning på och dessutom fordra en längre tidsram.

För att i viss mån öka bredden på studien har en förstudie genomförts genom att sammanställa en exempelsamling över förekommande prismodeller i tjänsteföretag som alla hör hemma i samma del av tjänstesektorn. Förstudien kan sägas vara av enklast möjliga tvärsnittdesign, där observationer på 12 företag har gjorts vid samma tidpunkt.²³ Syftet med denna förstudie var att skapa en mer övergripande bild över prissättning av resetjänster och sammanställa trender, teoretiska uppslag och möjliga fallföretag som en startpunkt för den efterföljande fallstudien.

Studiens abduktiva ansats har gjort att arbetet har en stark empirisk förankring, vilket innebär att existerande teori bara delvis har satt gränser för vad studien innehåller. Att i huvudsak genomföra undersökningen genom en fallstudie har gjort det möjligt att generera empiriskt material som på förhand svårligen kunde specificeras, vilket stämmer väl överens med de induktiva och explorativa inslagen i studiens ansats.

2.3 Kvalitativa och kvantitativa data

Den fallstudie som har genomförts på SJ har krävt djupgående information som täcker hela prissättningsprocessen. Då relationen mellan teori och empiri i vår studie är dubbelriktad i enlighet med den abduktiva ansatsen²⁴, har det skapat ett intresse för allt empiriskt material och inte bara det som är direkt relevant för den teoretiska referensramen. Den delen av teoretiska referensramen som behandlar prisstrategier har också i hög grad valts av vad som framkommit i

²⁰ Bryman, A. & Bell, E (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder* s. 306

²¹ Ibid s. 65

²² Ibid s. 68

²³ Ibid

²⁴ Ibid s. 302

de empiriska undersökningarna och är i det avseendet induktiv. Av denna anledning har vi i huvudsak genomfört arbetet med kvalitativ metod för att skapa en helhetsbild över prissättningsprocessen i fallföretaget, med den teoretiska referensramen i minne. Kvalitativa metoder, som oftast förknippas med en induktiv ansats är också således användbara och lämplig för deduktiva inslag i studier.²⁵ Valet av kvalitativ metod har därför passat syftet med dess breda forskningsområde prissättning och kombinerade teoriprovande och teorigenererande ambitioner.

Som ett komplement till de kvalitativa data som genererats från för- och fallstudien har kvantitativ sekundärdata använts. Syftet med sekundärdata har varit att verifiera och åskådliggöra viktig statistik som nämnts i intervjuer, som exempelvis SJ:s punktlighet, kundnöjdhet och årsredovisning. Uteslutande kommer denna information ifrån fallföretaget.

2.4 Metod för datainsamling

2.4.1 Intervjuer

Fallstudien bygger till största del på kvalitativ primärdata som genererats från fyra stycken intervjuer genomförda på SJ. För att uppfylla syftet och den abduktiva ansatsen ansågs det optimalt att utforma intervjuerna så att de gav utrymme åt dels den teoretiska referensramen men också åt obekant empiri och vad intervjupersonerna själva ansåg vara viktigt när det gäller prissättningsarbetet. Intervjuernas utformning har således behövt ta studiens kombinerade induktiva och deduktiva ansats i beaktning och som en följd av detta har de varit av semi-strukturerad²⁶ karaktär. I praktiken har detta inneburit att intervjupersonerna talat fritt och utförligt om sin syn på prissättningsarbetet. Parallellt har en strukturerad intervjuguide (se Bilaga 2) använts som stöd för att följa upp det som sagts och klargöra samband till den teoretiska referensramen. Den semi-strukturerade karaktären har inneburit en minskad risk för att intervjuerna blivit alltför hårt styrda av studiens teoretiska referensram.²⁷

Tre av intervjuerna har genomförts på plats hos SJ, i avskild och ostörd miljö och pågått i omkring två timmar vardera. Som alternativ till intervjuer på plats diskuterades i ett av fallen telefonintervju, vilket ansågs innebära en risk för alltför outvecklade svar och svårigheter att få en bra överblick över prissättningsarbetet. Att i möjlig mån genomföra intervjuer på plats i intervjupersonernas invanda miljö har sannolikt bidragit till mer avslappnade och utförliga intervjuer och även möjligheten att studera personerna i den organisatoriska miljö som studien är

²⁵ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 303

²⁶ Ibid s. 363

²⁷ Ibid s. 366

inriktad på.²⁸ Prissättningsförmåga innehåller till stora delar organisatoriska aspekter som human- och systemkapital, auktoritet och beslutsnivåer (se stycke 4.2.2) och besöksintervjuerna har inneburit en viss inblick i det dagliga arbetet och kommunikation inom organisationen. Intervjun med en representant för kommunikationsavdelningen har skett via e-mail (se Bilaga 3). Trots begränsade möjligheter till dialog och uppföljningsfrågor har denna intervju givit värdefull information om kommunikation och marknadsföring av priser.

Utöver intervjuer på fallföretaget har en intervju genomförts med Niklas Hallberg, vars avhandling haft stort inflytande på utformningen av denna studie. Denna intervju har framförallt bidragit till en ökad förståelse av prissättningsproblematik i allmänhet och värdefulla insikter om eventuella problem och möjligheter med vår egen studie.

Samtliga tre författare har varit närvarande vid intervjuerna för att ställa frågor och anteckna, men också för att analysera det som sägs på plats. Metodforskning förespråkar denna simultana insamling och analys av data för att teoretiskt koda det material som framkommer.²⁹ Det faktum att samtliga tre författare har varit på plats, har förhoppningsvis stärkt kvaliteten på denna kodning. Som komplement till anteckningar har intervjuerna spelats in och därmed har risken för kritiska missförstånd minimerats.

2.4.2 Förstudie och statistik

Den exempelsamling som utgör förstudien har genomförts med enkla observationer på respektive företags hemsida utifrån ett fåtal kriterier som; hur priser varierar över tid, kund och plats och tilläggs- och baserbjudande. För att öka jämförbarheten har i möjlig mån typbokningar använts, exempelvis Stockholm-Malmö för inhemska reseföretag. I dessa avseenden har förstudien byggts på strukturerade observationer³⁰. Som nämnts tidigare har syftet med förstudien varit att skapa en initial bild över prissättning i den undersökta delen av tjänstesektorn, snarare än att generera några slutsatser. Metodologiska överväganden gällande förstudien har därför inte heller påverkat studiens resultat i någon större utsträckning.

Statistiken som använts i studien är upprättad av fallföretaget. Under arbetets gång diskuterades möjligheterna att själva genomföra en enkätundersökning för att tillföra kundperspektivet på prissättningen i företaget. Vi har dock ansett att en sådan undersökning svårligen kunde ha genomförts med en högre statistisk kvalitet än det material som nu ingår i studien. Detta material, om än inte primärt inriktat på prissättning, är sannolikt av hög statistisk

²⁸ Flowerdew, R. & Martin, D. (2005) *Methods In Human Geography – A guide for students doing a research project* s. 118

²⁹ Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) s. 331

³⁰ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 196

kvalitet och säger mycket om upplevt tjänstevärde vilket i högsta grad är viktigt för prissättningen.

2.5 Urval

2.5.1 Förstudie

De företag som ingår i förstudien har i hög grad valts ut slumpmässigt från en population som utgörs av stora rese- och hotelltjänsteföretag. En viktig aspekt har dock varit möjligheten att studera prisexempel via Internet i de valda företagen, vilket kan ha bidragit till en viss skevhet i urvalet.³¹ Detta då ett fåtal tilltänkta förstudieobjekt har ansetts uppgå för lite prisinformation och därmed ersatts. Ett antagande som gjorts är därför att dessa bortvalda företags prismodeller heller inte nödvändigtvis behöver överensstämma med de trender som uppmärksammats i förstudien. I övrigt tycks urvalet vara representativt för ett stort antal tjänsteföretag i denna sektor och det faktum att flera olika typer av företag ingår ses som en styrka med tanke på studiens ambition att generalisera resultaten.

2.5.2 Fallföretag

Valet av SJ som företag för fallstudien har främst vilat på tre orsaker; storlek som gjort det möjligt att koncentrera studien på ett företag, en uppenbar ambition att arbeta aktivt med prissättning och möjligheten till ett flertal intervjuer. Således har studien skett med ett bekvämlighetsurval, vilket möjligen kan ha fått konsekvenser för generaliserbarheten i studien (se stycke 2.8.1).³² En tänkbar konsekvens i det avseendet är att det valda företaget är särskilt aktivt och företagsamt i prissättningsarbetet, och på så sätt eventuellt kan skilja sig från många andra tjänsteföretag.

Att SJ är ett stort tjänsteföretag bidrog till valet då ett annat, mindre flygföretag, som kontaktades menade att prissättningen ”inte är något komplicerat eller stort område” hos dem, och avböjde en medverkan som huvudfall. Detta gav en insikt om att ett fallföretag behövde vara av en viss storlek och prissättningen innehålla en viss grad av komplexitet för att kunna genomföra studien med den tänkta teoretiska grunden. Kritiken mot SJ som det refererats till i studien, har inte påverkat valet av företaget i någon annan utsträckning än bidragit till synen på SJ

³¹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 110

³² Ibid s. 125

som ett studieobjekt med ett intressant prissystem som företaget fortfarande arbetar med att optimera.

Intervjurespondenterna på fallföretaget (se stycke 9.3) som ingått i studien har valts ut med ett kedjeurval³³ som startat med företagets ansvarige för pris- och tjänstefrågor, Tobias Johansson. På så vis har kontakt med de ytterligare personer som varit relevanta för studien etablerats. I studien är SJ Försäljning representerad genom Mats Öhlin, Yield Manager och Carl-Gustav Olsson, Key Account Manager. Dessutom har SJ Kommunikation deltagit genom Maria Höglund.

Antalet intervjurespondenter på fallföretaget, fyra stycken, beror främst på det faktum att antalet individer som arbetar med prissättning i någon mån i företaget, är högst begränsat. Efter de fyra intervjuerna uppstod en situation där det ansågs att de delar av prissättningsarbetet i SJ som varit målet med studien hade kartlagts, och en hög grad av informationsmättnad därför uppnått.³⁴ Denna information var därmed tillräcklig för det interna perspektivet och för att använda den teoretiska grunden i studien och urvalet ansågs vara representativt för en studie av prissättningsprocessen i företaget.

2.6 Metod för dataanalys

2.6.1 Tillvägagångssätt

Diskussionen om urvalet av intervjupersoner ovan representerar även väl hur dataanalysen har inletts. Observationer och analyser på plats under den första intervjun har skapat speciellt intresse för vissa frågor rörande prissättning och ytterligare intervjupersoner som kunnat bringa klarhet i dessa. Analys och insamling av data har således i viss mån skett samtidigt, ett s.k. teoretiskt urval³⁵. När datainsamlingen slutförts har den slutliga dataanalysen startats. Denna analys har genomförts som en kvalitativ innehållsanlys³⁶, genom att kategorisera intervjuvaren med den teoretiska referensramen som grund. Som en konsekvens av den abduktiva ansatsen har detta dock inte enbart inneburit att koda materialet efter de föreslagna kategorierna i teorin, utan även att tolka och generera egna kategorier av exempelvis viktiga priselement som studien påvisat.

Då studien har genomförts med ett i huvudsak kvalitativt angreppssätt har analysen i praktiken inneburit diskussion författarna emellan om det empiriska materialet med den teoretiska referensramen som grund, vilket gör tolkningsmomentet avgörande för analysen. Det

³³ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 126

³⁴ Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) s. 124

³⁵ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 350

³⁶ Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) s. 361

faktum att flera författare medverkat i denna diskussion har sannolikt stärkt kvaliteten på analysen, men det kvalitativa angreppssättet utesluter inte att författarnas tolkningar kan ha påverkat resultatet av studien i någon utsträckning.

2.6.2 Teorins roll

Användningen av ramverket för prissättningsförmåga syftar främst till att fungera som ett stöd för att utvärdera vilka komponenter som är relevanta även för det studerade tjänsteföretaget. Synen på prissättning som i högsta grad situationsspecifikt gör konceptet prissättningsförmåga väldigt viktigt för studiens syfte. Som nämns i den teoretiska referensramen är ramverket utvecklat i en studie av förpackningsindustrin. Den största utmaningen som Hallberg själv såg med att applicera ramverket i studien på SJ var det faktum att fallföretaget primärt säljer till konsumenter.³⁷ I innehållsanalysen har därmed en syn på detta ramverk som ett stöd snarare än en absolut ram för vårt arbete varit nödvändig. När det gäller förhållandet mellan denna studie och tidigare forskning måste även det faktum att etablerade teorier primärt kommer från studier på vinstmaximerande organisationer beaktas. En viktig grundfråga att besvara för studiens relevans har därför varit huruvida lönsamheten och i förlängningen prissättningen ska maximeras i fallföretaget SJ. Framförallt två faktorer indikerade att SJ i det avseendet fungerar som majoriteten av stora företag: man använder en uppenbart innovativ prismodell som ofta återfinns i starkt konkurrensutsatta företag i t.ex. flygbranschen och företaget ska enligt egen utsago, trots det statliga ägandet, fungera som vilken privat aktör som helst om än på en marknad där man i nuläget har en dominant ställning.

Den delen av teoretiska referensramen som behandlar prisstrategier har använts för att förklara och ge en förståelse för hur fallföretaget bygger sin prisstrategi. Dessa teorier består av exempel på metoder som företag använder för att utnyttja de tre ekonomiska principer (se stycke 4.2.2) som är genomgående i denna studie. Exempelen har framförallt underlättat arbetet med att kategorisera fallföretagets prissättningsarbete.

2.7 Källkritik

2.7.1 Tendenskritik

Vid intervjuerna på SJ tenderade intervjurespondenterna att inta en position där man försvarade prissättningsmodellen i företaget. Försvarspositionen grundade sig med stor sannolikhet på den rådande kritiken, i vissa avseende obefogad enligt respondenterna, som förekom i media vid

³⁷ Intervju Niklas Hallberg 2008-12-16

studiens tidpunkt. En motsatt tendens har således varit tydlig i media och bland allmänhet; att SJ med sin statliga bakgrund och omstridda prismodell per automatik ses med särskilt kritiska ögon och får oförtjänt mycket kritik. Ett antagande angående åsikterna i media om SJ:s prismodell är att de till viss del kan antas vara snedvridna mot just kritiska sådana. Denna tendenskritiska aspekt har gjort det synnerligen avgörande att vi som författare haft ambitionen att förhålla oss neutrala och objektiva i frågan om fördelar och brister i prissättningsarbetet i fallföretaget. En medvetenhet gällande behovet av en objektiv syn på studieobjektet är det starkaste argumentet för att studien har genomförts med det önskade neutrala perspektivet.

2.7.2 Publicerade källor

De teorier som använts i studien har uteslutande valts från etablerade tidskrifter och/eller välkända författare som Porter och Barney, och kan därför anses som i högsta grad tillförlitliga. Då en stor del av studien bygger på Hallbergs forskning, har denna avhandling varit särskilt viktig att diskutera i avseendet källkritik. Att bygga studien i hög utsträckning kring detta teoretiska bidrag har inneburit en potentiell risk för en alltför ensidig syn på prissättning. Med tanke på teorins roll, som ett stöd och inte en absolut ram och det faktum att flera teoretiska källor har använts som komplement torde denna risk vara av mindre betydelse. Dessutom är Hallbergs avhandling i sin tur är utvecklad med etablerade perspektiv, i synnerhet det resursbaserade synsättet, och med en i högsta grad gedigen metod³⁸, och dessa idéer har därmed ansetts vara tillförlitliga att använda för att uppfylla denna studies syfte.

2.8 Studiens trovärdighet

2.8.1 Generaliserbarhet

Studiens syfte innehåller en ambition om att slutsatserna i studien ska kunna vara av intresse för andra typer av tjänsteföretag än i det undersökta fallet. Frågan om generaliserbarhet har därför varit betydelsefull i utformningen av studien. Som nämnts ovan innebär fallstudien som design på undersökningen per automatik begränsningar av hur generella resultat och slutsatser som kan uppnås. Det faktum att urvalet i fallstudien är begränsat till ett företag och en stor del av materialet som framkommit sannolikt i viss utsträckning är situationsspecifikt, har utgjort ett naturligt hinder mot någon högre grad av generaliserbarhet.³⁹ Dessutom är forskningen inom

³⁸ Hallberg (2008) s. 93

³⁹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 306

prissättning samstämmig över att prissättningsarbete är, och bör vara, i högsta grad individuellt anpassat efter organisationers och omvärldens karaktär.⁴⁰

Trots denna utgångspunkt anser vi att studien bidragit med en rad idéer i analys och slutsats som är högst relevanta även för andra tjänsteföretag, i synnerhet organisationer med liknande kostnadsstruktur och efterfrågemönster. Detta gäller framförallt slutsatser om särskilt viktiga komponenter i prissättningsförmågan i det studerade företaget som kan bidra till utökad kunskap om, och förståelse för, prissättningsförmåga i tjänsteföretag. Som förstudien visar (se stycke 3.2) har merparten företag i denna del av tjänstesektorn ett nuvarande prissättningsarbete och karaktärsdrag som i hög grad liknar varandra, vilket skulle kunna betyda en ökad generaliserbarhet av denna studie. Dessutom visar slutsatserna på att företeelsen tjänsteförsäljning i sig självt påverkar prissättningen vilket också torde innebära ett än mer allmängiltigt resultat.

Den kanske viktigaste aspekten gällande generaliserbarheten och möjligheterna att gå från det specifika till det generella i denna studie är som tidigare nämnts fallföretagets unika och dominerande ställning på sin marknad. Studien visar att denna ställning påverkar prissättningen i viss mån, men något som talar för en högre grad av generaliserbarhet är det faktum att företaget vid denna studies tidpunkt arbetar enligt ett framtida scenario med högre konkurrenstryck, vilket även det har stort genomslag i prissättningen.

2.8.2 Reliabilitet

Då studien i huvudsak har ett kvalitativt angreppssätt har det inneburit att betrakta den studerade organisationen som något socialt konstruerat och ta hänsyn till personliga tolkningar, både författarnas men även intervjupersonernas. Undersökningen är genomförd av tre författare som alla har en egen bild och tolkning av vad som framkommit under de empiriska undersökningarna. För att öka sannolikheten att den tolkning som presenteras i detta arbete är acceptabel, och därmed säkerställa den interna reliabiliteten⁴¹, har framförallt empirin diskuterats grundligt författarna emellan. För att öka trovärdigheten på studien har vi även strävat efter att genomföra samtliga besöksintervjuer på ett konsekvent sätt, med stöd i samma intervjuguide och en person som hanterat merparten av intervjuandet och övriga två antecknat. På så vis är förhoppningen att även den externa reliabiliteten⁴² har uppfyllts.

⁴⁰ Avlonitis, G.J. (2007) s. 83–94

⁴¹ Bryman, A. & Bell, E. (2005) s. 306

⁴² Ibid

2.8.3 Tillförlitlighet

Kvaliteten på studiens resultat beror självfallet på i vilken utsträckning den har täckt upp det faktiska problemområdet som adresserats i syftet. En styrka i detta avseende är det faktum att den djupgående fallstudien har ökat sannolikheten för en komplett bild över prissättningsarbetet i fallföretaget. Det mesta som rör prismodellen och prissättningsförmågan i det studerade företaget kan därmed antas vara inkluderat i arbetet. Då studien är genomförd med kvalitativa intervjuer och ett tolkande synsätt, har detta dock även inneburit att denna bild över prissättningsarbetet består av intervjupersonernas egna tolkningar. Det begränsade urvalet har gjort det problematiskt att säkerställa observationernas giltighet hos en större grupp individer i fallföretaget. Något som dock talar för en stark tillförlitlighet är det faktum att intervjupersonerna ofta givit en samstämmig bild, framförallt över viktiga komponenter i prissättningsförmågan. En potentiell svaghet i arbetet är det faktum att studiens tidsram trots allt medfört en begränsad tillgång till organisationen. Den delen av analys och slutsats som rör samarbetet inom organisationen hade med en längre tidsram troligen kunnat fördjupas ytterligare.

KAPITEL 3

FÖRSTUDIE

Syftet med förstudien är att skapa en övergripande bild över prismodeller i den delen av tjänstesektorn, resetjänstbranschen, som studien genomförts. Denna bild ligger sedan till grund för val av fallföretag och teoretisk referensram.

3.1 Exempelsamling

För att skapa en översikt över hur prissättningen i stora resetjänstföretag ser ut, har en förstudie (se Bilaga 1) innefattande nio flygbolag och tre hotellkedjor genomförts. Som nämnts i metodkapitlet är denna förstudie genomförd med enkla observationer från ett utomstående perspektiv. Gemensamt för dessa företag är att de alla har höga fasta kostnader, relativt fast kapacitet och låga marginalkostnader. Informationen i förstudien kommer från företagens hemsidor.

Vi har valt att undersöka hur priserna hos de olika företagen fluktuerar över tid och hur prisbilden skiljer sig åt för olika typer av kunder. Dessutom undersöks huruvida tjänster prissätts som ett paket (bundling) eller som separata komponenter som kunden själv väljer (de-bundling).

I förstudien finns en genomgående tendens att priset varierar beroende på när kunden har planerat att utnyttja tjänsten. I ett exempel från flygbranschen kostar det i princip det dubbla att flyga med SAS från Stockholm till New York om kunden bokar samma vecka som avfärd jämfört med om biljetten bokas tre månader innan avfärd. Även för ”no-frills”⁴³-företaget och lågprisaktören Ryanair skilde sig priserna markant i detta avseende och svårigheter med att veta hur lång tid i förväg man som kund behöver boka för att få billigast möjliga pris uppmärksammades. Detta kan delvis bero på att Ryanair tycks använda sig av låga lockpriser på obekväma avgångstider medan priserna på de mer populära avgångarna är betydligt högre. Priserna inom flygbranschen varierar också beroende på vilken klass kunden väljer att resa i. En förstaklassbiljett för en resa från någon av Europas huvudstäder till New York, som kostar ungefär lika mycket oberoende av när kunden bokar, är beroende på flygbolag mellan fem och åtta gånger så dyr som en ekonomibiljett. Ytterligare en faktor som påverkar priset på flygresor är

⁴³ ”No-frills” är motsatsen till fullservice, lågprisaktörer inom resetjänstbranschen benämns ofta som ”no-frills-företag”

vilken flexibilitet kunden önskar på sin resa, biljetter med hög flexibilitet är avsevärt dyrare än de med låg flexibilitet.

De hotellkedjor som undersökts liknar flygbolagen när det gäller prisfluktuationer. Priserna varierar beroende på hur långt i förväg man som kund bokar samt under vilka veckodagar vistelsen gäller. Liksom för flygbolagen erbjuder även hotellkedjorna högre flexibilitet som tillval för tjänsten i gengäld mot ett högre pris.

Vad som ingår i tjänsten skiljer sig åt på ett antal punkter i både flygbolagen och hotellkedjorna. De flygbolag som studerats erbjuder generellt antingen fullservice eller vad som kallas ”no-frills-service”. Vid fullservice ingår allt i grundpriset och inga extra kostnader tillkommer. ”No-frills-service” används främst av Ryanair och innebär i princip att kunden endast betalar för sin plats på planet och övriga delar av tjänsteerbjudandet så som incheckning av bagage och mat och underhållning under resan prissätts som tilläggstjänster.

En tydlig tendens som uppmärksammats är att serviceerbjudandet på flygresorna sjunker ju kortare resan är och på exempelvis SAS inrikesresor ingår bara mat på morgonflygen. Kunderna har dock möjligheten att köpa mat ombord på alla SAS flygningar.

Bland hotellkedjorna skiljer sig tjänstepaketerna åt främst genom att frukost alltid ingår i grundpriset hos några av kedjorna medan frukost finns som tillval hos de andra. Vid boende på Radisson och Scandic hotell ingår alltid bredbandsuppkoppling, detta finns endast som tillval på Formula 1 Hotels. Kunderna har för flygresor liksom för hotellvistelser möjligheten att utöka servicen genom att köpa dyrare biljetter t.ex. affärsklass vid flygresor och välja att bo i en svit på hotellet. Kunden får bättre service och erhåller vissa tilläggstjänster men får samtidigt betala ett, som tidigare nämnts, väsentligt högre pris.

Flera av företagen i förstudien erbjuder olika priser till olika kundsegment. De två svenska flygbolagen SAS och Malmö Aviation erbjuder rabatterade priser till ungdomar och studenter. Även hotellkedjan Scandic Hotels erbjuder studentpriser på valda hotell i mån av tillgång.

Ett annat system för att skapa lojala kunder som en majoritet av företagen i förstudien använder sig av är olika former av bonussystem. Genom dessa bonussystem samlar kunderna poäng på sina flygresor och hotellnätter. Dessa poäng kan sedan användas för att erhålla t.ex. rabatterade eller kostnadsfria flygresor och hotellvistelser.

Både flygbolagen och hotellkedjorna erbjuder även olika sorters rabatter för storkunder som företag och organisationer, och hotellkedjorna erbjuder även ofta grupprabatter.

3.2 Sammanfattning

Utan att göra en djupgående och större undersökning är det svårt att precisera vilka prissättningsstrategier företagen i förstudien använder sig av. Generellt tycks dock alla företag i förstudien använda sig av logiken bakom yield management. Detta grundas på att förstudien visar att priserna i hög utsträckning beror på tiden kvar till dess att tjänsten skall utnyttjas, antal lediga rum/flygplansstolar och efterfrågemönster. För att maximera intäkterna tycker vi oss kunna se att företagen försöker matcha priset med dessa tre faktorer. Rabatter och kundlojalitetsprogram förekommer också i de flesta av företagen och det kan därför finnas en viktig relation mellan kundlojalitet och prissättning.

Genom att erbjuda kunderna möjligheter att bygga på tjänstepaketet med till exempel ökad flexibilitet eller ökad komfort kan även kunden påverka tjänstens pris, service och kvalitet. Möjligheterna till ansemliga prispremium med hjälp av detta tycks vara stora. Ingen klar tendens i avseendet bundling/de-bundling kan urskiljas, vilket gör denna aspekt till särskilt intressant att studera. Förstudien bekräftar dock bilden av denna del av tjänstesektorn som innovativ i avseendet prissättning. Den genomgående trenden med efterfrågestyrda prismodeller gör att en ökad förståelse för tanken bakom yield management är nödvändig för uppsatsens syfte och analysen av ett reseföretags prissättning.

	Bundling	De-Bundling	Yield Management	Bonus program	Antal reseklasser	Antal biljettyper
SAS	X	X	X	X	2	6
Virgin Atlantic	X		X	X	3	6
British Airways	X		X	X	3	4
Radisson SAS	X		X	X	2-5	1
Scandic	X		X	X	2-4	2
Formula 1 Hotels		X			1	1
Lufthansa	X		X	X	3	5
Singapore Airlines	X		X	X	3	5
Ryanair		X	X	X	1	1
Malmö Aviation	X	X	X	X	1	3
South-West Airlines	X	X	X	X	1	2
Air France	X		X	X	3	3

Tabell 3.1 Sammanfattning Förstudie

3.3 Yield Management

3.3.1 Uppkomsten och tanken bakom Yield Management

Yield management är processen där företag strävar efter att erbjuda rätt produkter till rätt kunder, vid rätt tidpunkt och till optimalt pris för att maximera intäkterna. Systemet började användas inom flygbranschen på 1970-talet när konkurrensen på den amerikanska marknaden ökade till följd av marknadens avreglering.⁴⁴

För tjänsteföretag med en fast kapacitet, exempelvis ett fast antal hotellrum eller flygplansstolar, är det viktigt att uppnå full beläggning samtidigt som alla enheter säljs till ett så högt pris som möjligt. Företag kan öka möjligheterna att fylla sin kapacitet genom att sälja billiga biljetter men då riskera att låsa upp kapacitet som eventuellt kunnat säljas till ett högre pris. Samma sak sker om företag väljer att erbjuda samtliga biljetter till ett högt pris, då eventuellt inte alla rum eller stolar fylls och intäkter som hade kunnat genereras av att sälja de överblivna platserna till ett lägre pris förloras.⁴⁵

Ett illustrativt exempel är flygbranschen där efterfrågan är varierande och mycket säsons- och tidsberoende. Vissa avgångar blir snabbt slutsålda medan andra avgångar aldrig når fullt kapacitetsutnyttjande. Genom att använda sig av yield management kan företag med denna problematik försöka styra om efterfrågan så att den jämnas ut mellan de olika tidpunkterna. Detta kan göras genom att höja priset på den populära avgången samtidigt som priset sänks på den mindre populära avgången. Effekten blir att en priskänslig kund nu kommer att flyga på den mindre populära avgången vilket gör att det planet får förbättrat kapacitetsutnyttjande. Den prisokänsliga kunden kommer att välja den populära avgången men betalar nu ett högre pris och eftersom priskänsliga kunder lämnar den populära avgången finns ledig kapacitet för fler kunder som är villiga att betala det högre priset. Detta får effekten att flygbolagets totala intäkter ökar.⁴⁶

Målet med yield management bör vara de totala intäkterna och inte bara fokusering på hög beläggning eller höga genomsnittspriser.⁴⁷ Användandet av yield management är lämpligt främst i företag med höga fasta kostnader och relativt låga rörliga kostnader, en fast kapacitet, en säsonsberoende efterfrågan och ingen möjlighet att lagerhålla sina varor.

⁴⁴ Yeoman, et al. (1999) Yield management: Editorial Introduction. *The Journal of the Operational Research Society*. Vol. 50 No.11 s. 1083-1084

⁴⁵ Kimes, E. (1989) The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Nov s.14-19

⁴⁶ Biermann, T. (2007) s. 147-150

⁴⁷ Kimes E. (1989) s. 14-19

3.3.2 Yield Management i praktiken

För att företag effektivt skall kunna utnyttja yield management är en grundförutsättning förmågan att segmentera marknaden efter olika kunder. Företag bör använda sig av olika marknadsföringsstrategier mot olika kundgrupper. Dessa strategier skall vara speciellt anpassade efter de olika gruppernas behov och efterfrågan.⁴⁸

Effektiva yield management-system bygger således på att företag har hög kunskap om sina kunder. Genom att systematisera bokningsmönster kan företag skapa sig en bild av hur de olika segmenten bokar. Med analyser av denna information kan företag sedan skapa ett system där de kan följa hur bokningarna sker jämfört med utbudet. Många företag inom resebranschen tillåter överbokning för att ytterligare maximera lönsamheten och i ett yield management-system bör policyn för detta vara tydlig och det skall framgå i vilken utsträckning man tillåter överbokningar.⁴⁹

Yield management-system bör även ge information om hur prisändringar påverkar efterfrågan, både totalt men även för till exempel olika reseklasser. För att kunna samla all den information som behövs måste företagens olika system vara integrerade för att samtliga system alltid ska vara uppdaterade med all ny information.⁵⁰ Ett välutvecklat yield management-system ger företag djup förståelse för de olika kundsegmentens efterfrågan och hur de reagerar och påverkas av olika priser. Med hjälp av denna kunskap kan företagen förutse och påverka de olika segmentens efterfrågan genom att göra förändringar på priset.⁵¹

⁴⁸ Kimes E. (1989) s. 14-19

⁴⁹ Yeoman. et al. (1999) s. 1083-1084

⁵⁰ Hansen, C. & Eringa, K. (1998) Critical Success Factors in Yield Management: a Development and Analysis. *Progress in Tourism and Hospitality Research* Vol. 4 s. 229-240

⁵¹ Ibid

KAPITEL 4

TEORETISK REFERENSRAM

I detta kapitel beskrivs de teorier som används som verktyg för att senare i uppsatsen analysera empirin. Inledningsvis förklaras vilket övergripande teoretiskt perspektiv som valts. Därefter presenteras grunden i arbetet; ett ramverk för prissättningsförmåga, och detta kompletteras med teorier om prisstrategier och en viktig insikt om hur prissättning passar in i övriga strategiarbetet.

4.1 Teoretiskt perspektiv

Studien är i huvudsak genomförd med utgångspunkt i ett resursbaserat synsätt. Grundtanken är hämtad ifrån J.B Barney som från 1991 och framåt har utvecklat synen på interna resurser som grunden för konkurrensfördelar. Resurserna kan utvärderas med VRIO-ramverket där de ska uppfylla kriterierna värdefulla, unika, svåra att imitera/substituera och effektivt organiserade.⁵² Att betrakta prissättning som en viktig resurs stödjer tanken på att denna aktivitet kan vara källa till konkurrensfördelar. Detta perspektiv är också grunden bakom huvudteorin i studien, Hallbergs ramverk för prissättningsförmåga, vilket har gjort detta förhållningssätt till det naturliga valet i studien.

Att betrakta prissättning med ett internt och resursbaserat fokus är även förenligt med studiens metod, där det enskilda fallet är det centrala i analysen. Det finns dock potentiella fördelar med att i viss mån komplettera det resursbaserade synsättet med en annan syn på prissättningsförmåga. Porter, som företräder S-C-P-synen⁵³ på strategi och konkurrensfördelar, finns representerad i den teoretiska referensramen med begreppet Strategic Fit. Att använda detta perspektiv som komplement ökar synfältet i studien; aktiviteten prissättningen i relation till omvärlden och till övriga interna aktiviteter och strategin i stort. Trots sina olika utgångspunkter menar vi att dessa perspektiv överlappar och kompletterar varandra förtjänstfullt, till exempel är Strategic Fit inte helt olik tanken på att en resurs enligt VRIO måste vara effektivt organiserad med övriga aktiviteter för att vara en källa till konkurrensfördel.

⁵² Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1 s. 99–120.

⁵³ Structure-Conduct-Performance; branschstrukturen påverkar företagets, konkurrenters och kunders agerande och därmed lönsamhet för företaget.

4.2 Prissättningsförmåga

4.2.1 Bakgrund

I avhandlingen ”*Pricing Capability and its Strategic Dimensions*” adresserar Niklas Hallberg, Institutet för Ekonomisk Forskning i Lund, problemet med att prissättning sällan behandlas som något strategiskt viktigt. Avhandlingen kartlägger hur företag kan utveckla en stark prissättningsförmåga för att på ett optimalt sätt realisera det skapade värdet.⁵⁴ Hallberg argumenterar för att traditionell strategilitteratur innehåller ett tomrum där relationen mellan ett företags resurser och förmågan att tillgodogöra sig resultatet av det skapade värdet inte kan förklaras. Att utveckla konceptet, och kunskap kring, prissättningsförmåga ger enligt Hallberg en del av förklaringen.⁵⁵ Hallbergs studie bygger delvis på de tidigare studier som gjorts på området men har en starkt empirisk förankring och det resulterande ramverket är tänkt som en mall för att utvärdera och förbättra prissättningsarbetet i praktiken.⁵⁶ Denna verklighetsförankring och applicerbarhet gör teorin i högsta grad användbar för vårt syfte. En viktig aspekt i användandet av denna teori är det faktum att den är utvecklad i en specifik bransch, svenska förpackningsindustrin, i ett företag vars försäljning enbart sker till andra företag. Vi menar att beståndsdelarna trots allt har en generell karaktär och ursprunget gör det än mer intressant att applicera teorin i en helt annan sektor som dessutom primärt riktar sig mot slutkonsumenter. Hallbergs ambition är också att ramverket för utvärdering och förbättring av prissättningsförmågan (se figur 4.1) ska vara generellt användbart.⁵⁷

Ett viktigt inslag i analysen är dock att belysa aspekter av prissättning som är särskilt betydelsefulla för tjänste- och konsumentinriktade företag. För att uppfylla syftet krävs därmed en medvetenhet om att andra beståndsdelar av prissättningsförmågan än de som Hallberg presenterar kan vara av betydelse.

4.2.2 Ramverk för prissättningsförmåga

För att beskriva prissättningsförmågan delar Hallberg in prissättningsfaktorer i tre kategorier: prissättningselement, prisaktiviteter och prispolicy. Prissättningselement är de tillgångar, rutiner och system som ligger till grund för prisaktiviteter och prispolicy. Elementen delas i Hallbergs taxonomi in i tre underkategorier; human-, system- och socialt kapital. Exempel på viktiga prissättningselement som Hallberg observerat är IT-system, prisparametrar (input till

⁵⁴ Hallberg (2008) s. 17

⁵⁵ Ibid s. 258

⁵⁶ Ibid s. 260

⁵⁷ Intervju Niklas Hallberg 2008-12-16

prissättning), organisation, auktoritet (var och av vem prisbeslut tas), incitamentsprogram (som förhindrar opportunistiskt agerande) och kommersiell erfarenhet (kunskap och erfarenhet hos nyckelpersoner).⁵⁸ Elementens funktion är primärt att sprida information som ligger till grund för prissättning samt att utöva organisatorisk kontroll över prissättningsprocessen. En viktig slutsats i Hallbergs studie är att elementen kan substituera varandra, till exempel kan ett väl utvecklat IT-system i viss mån ersätta individuell kunskap om prissättning.⁵⁹ Elementens funktion och hur viktiga de är i prissättningsprocessen, beror framförallt på graden av osäkerhet. Studien visar att personer med erfarenhet av prissättning och utvecklade incitamentsprogram är särskilt viktiga och användbara i situationer i ostrukturerade situationer med hög osäkerhet. Humankapitalets stora betydelse för prissättningsförmågan i allmänhet är även en av de mest framträdande slutsatserna i Hallbergs studie. I företag där prissättningsprocessen präglas av en högre säkerhet och tydlig struktur spelar IT-system och prisparametrar en mer tongivande roll för kontroll och information i prissättningen.⁶⁰ En analys av elementen innebär även att identifiera samband och avgöra vilka element som kompletterar varandra och var komplementförhållanden kan förbättras.⁶¹

Prissättningselement möjliggör och är fundamentet för prisaktiviteter. Detta begrepp innefattar vad företag använder sina prissättningselement till, för att uppnå en viss prispolicy. Viktiga prisaktiviteter som Hallberg påvisar är utvärdering och planering, kundanalys (efterfrågemönster, betalningsvilja), preliminärprissättning (pris som presenteras för kunden) och förhandling (interaktion med kunden om slutpriset). En analys av prissättningsförmågan innebär att belysa nyckelaktiviteter och hur väl de överensstämmer och stödjer en optimal prispolicy.⁶²

Prissättningselementen och aktiviteterna resulterar i en prispolicy (prisstrategi) som bestämmer hur pris varierar över produkter, kunder och tid.⁶³ Begreppet prispolicy enligt Hallberg betyder därmed att företagets interna prissättningsförmåga avgör hur pass bra man kan utnyttja olika prisstrategier, snarare än att prispolicyn bestäms utifrån externa faktorer. En prispolicy består i huvudsak av tre dimensioner som i olika grad påverkar prissättningen. Dessa dimensioner är prisdiskriminering, operativ hävstång och elasticitetshävstång.

Prisdiskriminering innebär möjligheten att använda olika pris för olika kunder/kundsegment. Detta gör att varje segment (eller individuell kund) kan betala ett pris som motsvarar respektive upplevda värde av produkten.⁶⁴ Operativ hävstång betyder att priset sätts

⁵⁸ Hallberg (2008) s. 262

⁵⁹ Ibid s. 247

⁶⁰ Ibid s. 245

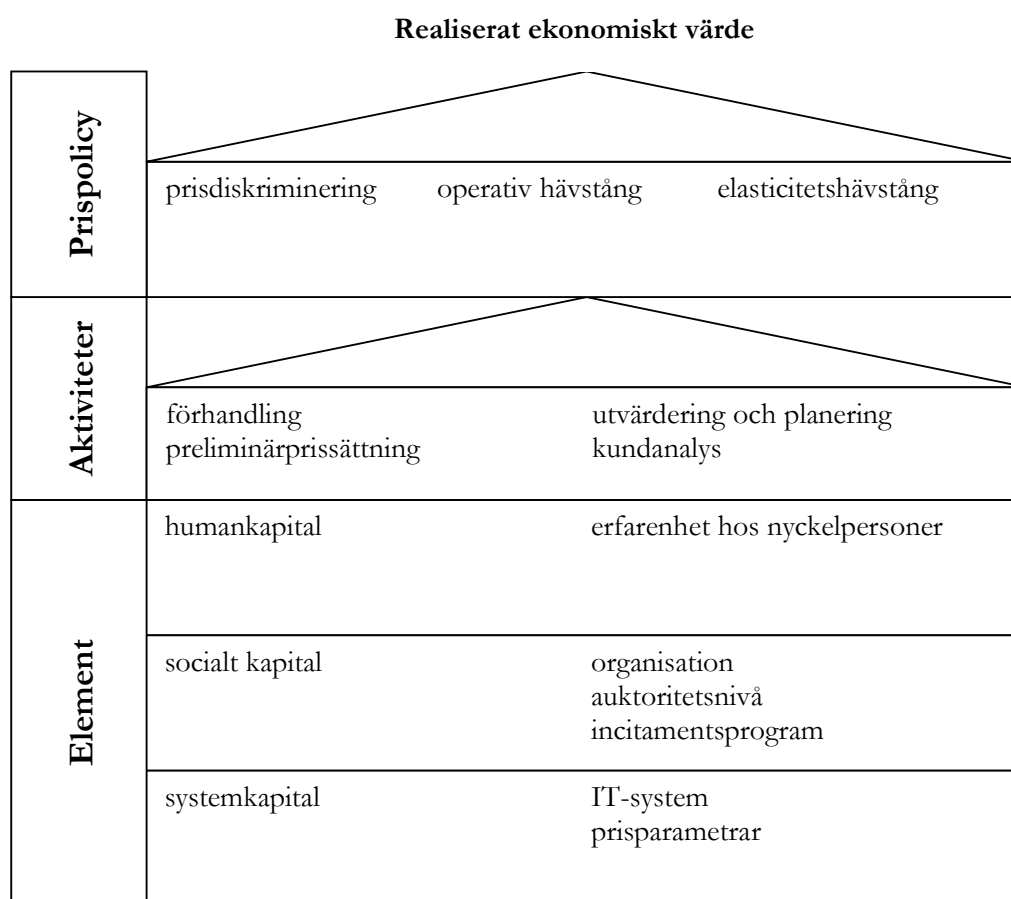
⁶¹ Ibid s. 261

⁶² Ibid s. 262

⁶³ Ibid s. 236

⁶⁴ Ibid s. 57

efter företagets kostnadsstruktur (t.ex. låga priser vid höga fasta kostnader för att fylla kapacitet). Elasticitetshävstång innebär prissättning där marknadsvillkor, branschstruktur, kunders betalningsvilja och priskänslighet kan utnyttjas.⁶⁵ En prisstrategi kan alltså i olika grad utnyttja dessa tre ekonomiska principer för att optimera prissättningen. Vad som är optimala element, aktiviteter och prisstrategier beror i hög grad på situations- och företagsspecifika omständigheter, men detta ramverk är en lämplig grund för att utforska prissättningsförmågan i ett tjänsteföretag.



Figur 4.1 Prissättningsförmåga, modifierad och översatt från Hallberg (2008) s. 261

4.2.3 Prissättningsförmåga som strategisk resurs

En av grundtankarna i det resursbaserade perspektivet är att en resurs eller förmåga måste vara hållbar över en längre period för att utgöra en konkurrensfördel. Hallberg diskuterar fyra aspekter av prissättningsförmågans hållbarhet; heterogenitet, imperfekt rörlighet, ex-post konkurrens och ex-ante konkurrens. Dessa fyra aspekter är hämtade ifrån Margaret Peterafs artikel ”*The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*”. Heterogenitet ökar hållbarheten av

⁶⁵ Hallberg (2008) s.261

prissättningsförmåga i avseendet att företag ofta har ett prissättningsarbete som är specifikt anpassat till den egna situationen med specifika produkter, tjänster och efterfråge- och utbudsmönster.⁶⁶ Detta faktum skapar även hållbarhet genom imperfekt rörlighet, där de heterogena elementen ofta är svåra att flyttas/säljas mellan olika organisationer. Ex-post konkurrens innebär risken för att konkurrenter imiterar eller substituerar lyckosamma prissättningselement. Även denna risk minskar ju mer situationsspecifika och komplexa elementen är. Att förhindra Ex-ante konkurrens innebär att möjliggöra att vinster som uppkommer av unika prissättningselement inte försvinner på grund av kostnader att skapa och bibehålla dessa element.⁶⁷

4.3 Prisstrategier för tjänsteföretag

4.3.1 Prisstrategier

För att komplettera bilden av prissättning behövs en mer utförlig beskrivning av vanliga prisstrategier, som är det sista steget i prissättningsförmågan och kontaktytan mot kunderna. De två mest klassiska prissättningsstrategierna som praktiseras, kostnadsbaserad och värdebaserad prissättning, har på senare år utvecklats till mer avancerade metoder bättre anpassade till dagens verklighet.⁶⁸ Som Hallbergs modell visar, består prispolicy i huvudsak av tre dimensioner som i olika grad ingår i en prisstrategi. Vi har valt att klassificera ett antal prisstrategier som förekommer i prissättningslitteratur och praktiken, utifrån vilken av de tre olika dimensionerna som utgör den viktigaste faktorn för varje strategi.

4.3.2 Prisdiskriminering - olika pris till olika kunder

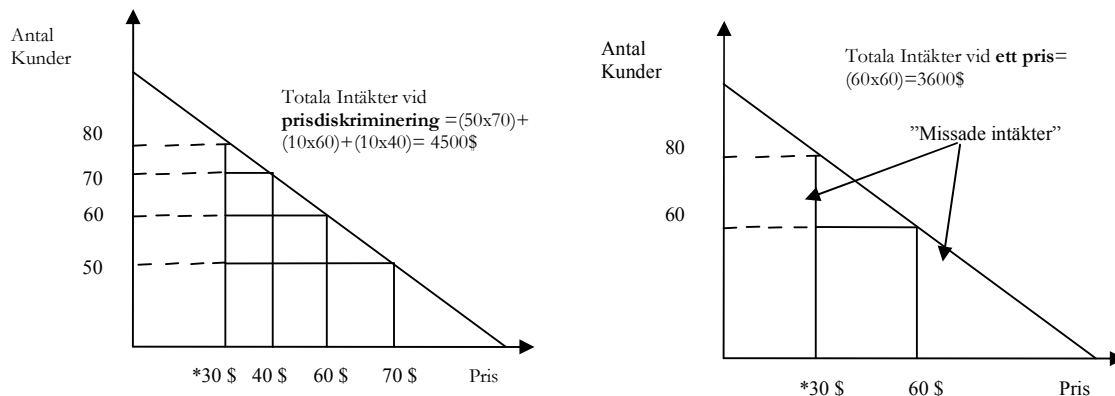
Vid prisdiskriminering sätts olika priser till olika kunder, och den enkla logiken bakom är att öka intäkterna enligt figur 4.2. Företag kan använda sig av en rad olika prisstrategier som är diskriminerande. Fördelarna med prisdiskriminering är att kundgrupper med hög betalningsförmåga får betala ett högre pris samtidigt som segment med lägre betalningsförmåga får betala lägre pris. Företag kan på detta sätt även skapa ett mer välkänt varumärke samtidigt som ökad produktion kan leda till skalfördelar.⁶⁹

⁶⁶ Hallberg (2008) s. 248

⁶⁷ Peteraf M.A (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* Vol. 14. No.2 s.179-191

⁶⁸ Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) *Marketing: An Introduction* s. 264-270

⁶⁹ Simon, H & Butcher, S. (2001) Individualised Pricing: Boosting Profitability With The Higher Art of Power Pricing *European Management Journal* Vol.1 No. 2 s.109-114



Figur 4.2 Egen bild; Intäkter vid prisdiskriminering i jämförelse med ett pris; *30\$=kostnad

Flerpersonsprissättning är en prisstrategi som riktar sig mot kundgrupper på två eller fler personer. Bara en av kunderna inom varje grupp betalar fullpris medan de andra erhåller någon form av rabatt. Rabatten kommer från det faktum att de andra i gruppen har mindre betalningsvilja än den första personen. För att företag ska kunna använda denna metod med framgång krävs detaljerad information om kundernas betalningsvilja, både som grupp och som enskilda individer.⁷⁰

Rabatt för sekundärmarknader är ytterligare en möjlighet för företag att använda sig av prisdiskriminering. När företag har en produktionskapacitet som överstiger den primära marknadens behov kan överblivna produkter säljas på en sekundärmarknad för att säkerställa att alla produkter säljs, om än till ett lägre pris. Detta gynnar företag eftersom dessa inte behöver minska sin produktion och då riskera att gå miste om skalfördelar.⁷¹

Idag möter premiummärken allt större konkurrens från lågprisalternativ. Istället för att möta denna konkurrens genom egna prissänkningar av premiumvaror kan företag etablera egna lågprismärken. Genom dessa kan företaget även sälja enklare produkter på lågprismarknaden utan att förlora sitt rykte som premiummärke.⁷²

Prisdiskriminering kan även tillämpas genom att vissa kundsegment erhåller rabatter medan andra inte gör det. Typiska exempel på detta är rabatter till kundsegment med relativt låg köpkraft såsom studenter, ungdomar och pensionärer. Möjligheten till denna rabatt skapas av att

⁷⁰ Simon, H & Butscher, S. (2001) s.109-114

⁷¹ Duke, C. (1994) Matching Appropriate Pricing Strategy with Markets and Objectives *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 4 s. 229-240 No. 2 s. 15-27

⁷² Simon, H & Butscher, S. (2001) s.109-114

övriga segment betalat ett högre pris och då subventionerar priserna för kundsegment med sämre köpkraft.⁷³ En utmaning i användandet av prisdiskriminering är att upprätthålla gränser mellan segmenten och se till att kundbasen delas upp i optimala segment efter sin betalningsförmåga.⁷⁴

4.3.3 Operativ hävstång – efter företagets kostnader

Den klassiska prisstrategin kostnadsbaserad prissättning är typisk för användandet av operativ hävstång och priset bygger då helt på företagets kostnader. Företag kan dock använda sig av andra mer avancerade strategier som bygger operativhävstång.

För ett företag med höga fasta kostnader och fixerad kapacitet skapas en optimal operativ hävstång genom att koncentrera prissättningen på att fylla kapaciteten. Yield management-system är ett tydligt exempel på prismodell som syftar till att skapa en operativ hävstång i företag med dessa karaktärsdrag.⁷⁵

Företag som använder endimensionell prissättning låter bara en faktor påverka priset och priset varierar då inte för olika kunder. Vid multidimensionell prissättning påverkas priset av två eller fler faktorer. Vid till exempel filmuthyrning används normalt endimensionell prissättning, kunden betalar en viss summa för tjänsten att hyra en film under en förutbestämd tidsperiod. Vid multidimensionell prissättning kan detta fasta pris sänkas och kompletteras med ett rörligt pris som till exempel bygger på hur länge den enskilda kunden önskar hyra filmen och på så sätt förbättra kapacitetsutnyttjandet. Multidimensionell prissättning kan även användas genom rabattkort. Genom att erbjuda kunder att köpa t.ex. årskort som ger ett rabatterat pris vid köp av företagets produkter eller tjänster så påverkas det totala priset till kunden av dels priset på årskorten och dels av priset som betalas vid köp av produkten. Genom detta betalar kunderna ett pris som beror på hur man väljer att utnyttja tjänsten eller produkten och priset uppfattas då som mer rättvist. Eftersom priset påverkas av två faktorer ger detta även företag ökad flexibilitet i priset.⁷⁶

⁷³ Duke, C. (1994) s. 15-27

⁷⁴ Intervju Niklas Hallberg 2008-12-16

⁷⁵ Ibid

⁷⁶ Simon, H & Butscher, S. (2001) s.109-114

4.3.4 Elasticitetshävstång

Att bygga en prisstrategi kring elasticitet innebär att utgå från marknadens karaktär och branschstruktur och vilken priselasticitet denna ger upphov till. Hävstångseffekten består av att sätta ett högt pris om efterfrågans aggregerade priselasticitet är låg och ett lågt pris om elasticiteten är hög.⁷⁷

Auktioner är i det närmaste en ideal prissättningsstrategi när det kommer till att få varje kund att betala det högsta pris hans/hennes betalningsvilja tillåter och på så vis ta hänsyn till individuella kunders priselasticitet. Genom auktioner säljs produkten till personen som är villig att betala det högsta priset vilket låter marknaden och kunderna bestämma det slutgiltiga priset. För att auktioner skall vara effektiva måste företaget säkerställa att deltagarna speglar hela marknaden och i en optimal situation deltar alla företagets potentiella kunder i auktionen. Med hjälp av dagens utbredning av Internet har möjligheterna att använda sig av auktioner ökat eftersom företag nu kan nå ett stort antal kunder på olika geografiska marknader samtidigt till mycket låga kostnader.⁷⁸

För att påverka priselasticiteten hos kunderna kan företag anpassa prissättningen genom att använda sig av produktpaket (bundling) som prissättningsmetod, då två eller fler produkter erbjuds till ett gemensamt pris. Detta gemensamma pris bör vara lägre än vad det totala priset hade blivit om produkterna sålts separat. Genom att använda sig av produktpaket försöker företag att sälja produkter som kunderna annars inte hade köpt.⁷⁹ Bundling anses skifta fokus bort från priset⁸⁰ och kan på så vis minska priskänsligheten. De-bundling är motsatsen till bundling och vid denna prissättningsmetod säljs varje enskild produkt eller tjänst för sig. Kunder betalar då bara för de produkter de verkligen efterfrågar och väljer att köpa. Detta tillåter varje kund att plocka ihop sina egna produktpaket och det eliminerar risken för att kunder anser att de betalar ett för högt pris när det ingår delar i ett produktpaket som de egentligen inte efterfrågar. Bundling förespråkas ofta i företag med höga fasta kostnader i relation till rörliga.⁸¹

Gemensamt för prisstrategier som utnyttjar elasticitetshävstång är att de är kunddrivna och styrda av efterfrågan. Med en efterfrågestyrd prisstrategi bör företag använda sig av det pris

⁷⁷ Hallberg (2008) s. 57

⁷⁸ Simon, H & Butscher, S. (2001) s.109-114

⁷⁹ Duke, C. (1994) s. 15-27

⁸⁰ Garrow, L. et al. (2006) Expert opinions: Current pricing and revenue management practice across U.S. industries *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 5 No. 3 s. 237–247

⁸¹ Tung, W. et al. (1997) s. 53-65

som maximerar antalet kunder och antalet sålda varor. Fördelarna med kunddriven prissättning är att både den kort- och långsiktiga vinsten maximeras. Strategin för dock med sig en ständig förändring av priserna vilket gör det problematiskt att marknadsföra företagets produkter och företagets image kan ta skada.⁸²

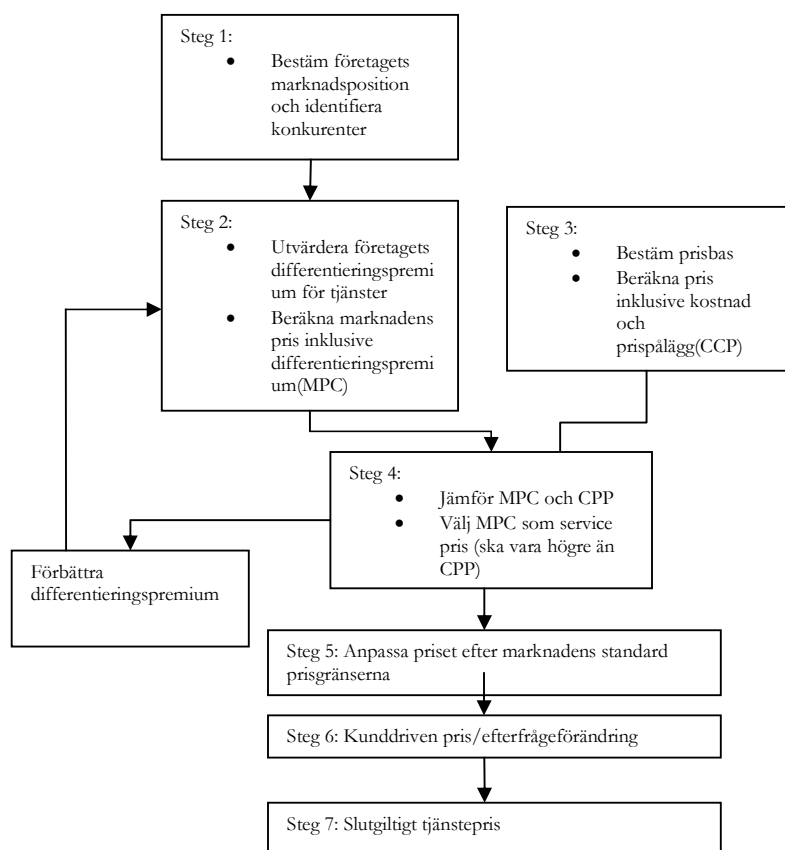
4.3.5 Flerstegsmodell för implementering av prisstrategi i tjänsteföretag

De nämnda strategierna är alla användbara och lämpar sig olika väl för olika situationer och företag. Den teoretiska referensramen behöver därför även ett mer praktiskt tillämpligt bidrag som dessutom är generellt giltigt för tjänsteföretag. Olika företags tjänsteerbjudanden skiljer sig åt och behöver ha olika fokus på sin respektive prisstrategi. Dessutom efterfrågar och värderar kunder tjänster på olika sätt. Givet detta kan en kombination av två eller fler strategier vara en lyckosam prisstrategi.

Wei Tung, Louis Capella och Peter Tat har utvecklat en flerstegsmodell (se figur 4.3) som skall underlätta för företag inom tjänstesektorn att välja och implementera prisstrategi. Metoden bygger på att genom att följa de sju stegen kan företag skapa en prisstrategi och prisnivåer som passar det enskilda företaget och dess omgivning optimalt.⁸³ Fördelarna med denna modell är att företag kan överväga flera kritiska aspekter av prissättningen, som vinstkrav, kostnadsstruktur och efterfrågemönster samtidigt och även ta i beaktning hur de interagerar. Modellen har ett intressant angreppssätt som inkluderar flera av de traditionella prisstrategierna och de tre ekonomiska principer som presenterats ovan och är specifikt utvecklad för tjänsteföretag. Genom att använda denna modell i studien skapas en helhetsbild över hur ett tjänsteföretag i praktiken kan utnyttja principerna i prissättningen. I studien används modellen för att undersöka vilka steg som fallföretaget använder i prissättningsarbetet, hur företagets egen modell avviker från denna och för att skapa en förståelse kring de tendenser som uppmärksammats i förstudien.

⁸² Tung, W. et al. (1997) s. 53-65

⁸³ Ibid



Figur 4.3 Flerstegsmodell för implementering av prisstrategi i tjänsteföretag,
Källa: Tung, W. et al. (1997) s. 53-65

4.4 Strategic Fit

Givet grundtanken med studien där prissättning ses som en strategisk viktig aktivitet, bör den också anpassas efter och stödja övriga aktiviteter i företaget och strategin i sin helhet. För att ytterligare utvidga fokus från prissättning som isolerad aktivitet till en aktivitet i relation till företaget som helhet, kan Porters syn på strategiska konkurrensfördelar fungera som värdefullt komplement i den teoretiska referensramen.

För att uppnå varaktiga konkurrensfördelar menar Porter att företag måste skapa något han har kommit att kalla ”Strategic Fit”. Detta görs genom att en kedja av aktiviteter skapas där styrkan bestäms av huruvida de stödjer och förstärker varandra. Som exempel kan nämnas om kostnaden för att utföra en aktivitet sänks på grund av att ytterligare en aktivitet genomförs.⁸⁴

Idén om en ”fit” mellan funktioner och aktiviteter i företag tillhör en av de äldsta idéerna inom området strategi. På senare tid har chefer och personer i ledningspositioner börjat dela in bolag i områden som ”Core-Competence”, ”Critical Resources” samt ”Key-

⁸⁴ Porter, M.E. (1996) s 61-78

SuccessFactors” istället för att se till helheten som, enligt Porter, är en mycket större faktor för att lyckas skapa konkurrensfördelar.⁸⁵

Det finns tre grader av ”strategic fit”: First-Order fit (FO), Second-Order fit (SO) och slutligen Third-Order fit (TO) där FO innebär att man lyckats skapa en överensstämmelse mellan olika funktioner eller enheter och den övergripande strategin. SO uppträder när aktiviteterna stödjer varandra och TO innebär att aktiviteterna understödjer varandra mer än i SO och något Porter kallar ”Optimization of Effort” uppnås. Exempel på denna typ av fenomen kan vara koordination och informationsspridning mellan aktiviteterna för att på så sätt minimera onödigt resursförbrukande. Oavsett vilken grad av ”fit” man uppnår så är det helheten, inte de individuella aktiviteterna, som är viktigast i arbetet med att skapa konkurrensfördelar. Enligt teorin bör en hög grad av ”fit” mellan lika aktiviteter kraftigt reducera kostnader eller öka differentieringen.⁸⁶

Som tidigare nämnts leder en god ”fit” till att bolaget skapar konkurrensfördelar. När en konkurrensfördel skapats gäller det, enligt Porter, för bolagen att se till att dessa blir så varaktiga som möjligt. Teorin säger att en konkurrensfördel som har skapats genom ett nära samarbete mellan aktiviteter är många gånger mer varaktig än en som skapats genom individuella aktiviteter. Ju mer ett bolags positionering vilar på ett system av aktiviteter med en hög grad av Strategic Fit desto starkare och mer varaktig blir den konkurrensfördel som skapats. Målet att skapa en konkurrensfördel genom ett stödjande samarbete mellan olika aktiviteter inom bolaget som gör att konkurrenter får det svårare att imitera systemet. Porter menar att en ökad operationell effektivitet i de enskilda aktiviteterna leder till att konkurrenter får det svårare att kopiera eller imitera konkurrensfördelen men helheten är särskilt avgörande.⁸⁷

⁸⁵ Porter, M.E. (1996) s 61-78

⁸⁶ Ibid

⁸⁷ Ibid

KAPITEL 5

PRESENTATION AV FALLFÖRETAGET

Med detta kapitel vill författarna orientera läsaren om det valda fallföretaget SJ. Historik samt annan grundläggande information som anses vara nödvändig för att kunna sätta sig in i och förstå den problematik som ligger till grund för denna uppsats presenteras.

5.1 Historik

För drygt 150 år sedan avgick Statens Järnvägars, SJ:s, första tåg från Göteborgs station. Denna händelse anses vara en av de bidragande orsakerna till den dynamiska period i svensk historia som påbörjades därefter. Möjligheten att resa och förflytta sig ledde så småningom till att byar blev till städer och verkstäder blev till större industrier.⁸⁸

År 1939 tog Riksdagen beslut om att alla enskilda järnvägar i Sverige skulle opereras av staten. Under åren fram till 1988 då Banverket bildades ansvarade SJ både för tågtrafik och underhåll av spår. I samband med bildandet av Banverket inleddes även arbetet med miljötanlkande och den första miljöpolicyen fastlades. År 1990, två år efter att miljöpolicyen antagits, rullade det första X2000-tåget ut från fabriken. Till en början erbjöd företaget endast en typ av klass, den så kallade affärsklassen.

Riksdagen beslutade år 1995 att öppna upp marknaden för fri konkurrens. Trots detta gick endast ett par procent av trafiken till andra operatörer och det kom att dröja ytterligare ett par år innan SJ började känna av effekterna av den fria konkurrensen. Året därpå erhöi SJ utmärkningen ”Bra Miljöval”, något som anses vara en av världens mest prestigefyllda miljömärkningar.⁸⁹

År 1997 blev det för första gången i SJ:s historia möjligt att boka biljett via Internet. År 1999 gjordes det till följd av ökad efterfrågan i Mälardalsregionen, förnyade investeringar i fler snabbtåg. Till följd av en ökad användning och därigenom ett ökat slitage sattes år 2005 både nyrenoverade och nyttillverkade snabbtåg i trafik.⁹⁰

⁸⁸ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&l=sv> [2008-11-12]

⁸⁹ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&a=2192&l=sv> [2008-11-12]

⁹⁰ Ibid

5.2 Milstolpar i SJ:s biljettsystem

SJ inledde sitt arbete med att aktivt styra efterfrågan av biljetter år 1979. Detta år infördes ett rabattkort som gav resenärer möjligheten att åka till ett rabatterat pris på utvalda dagar och man lyckades därigenom styra om efterfrågan till när företaget hade ledig kapacitet.

Nästa rabattsystem infördes år 1988 då konceptet "Röda Avgångar" introduceras för kunderna. Detta system innehöll bland annat upp till 50 % rabatt på utvalda tillgångar.⁹¹

Åren som följde efter 1996 då kilometertaxan avskaffades, kom att kantas av en mängd olika typer av pris- och rabattsystem. Det var först år 2004 som det introducerades ett biljettsystem liknande det nuvarande. Tanken bakom detta rörliga system var att kunden erbjuds ett lågt pris om resan bokas långt i förväg samt "sista-minuten"-biljetter som erbjuds till studenter, barn och pensionärer.

År 2006 införde man ett rörligt prissystem även för "sista-minuten"-biljetter. Året därpå introducerades SJ:s Prio-system som syftade till att skapa kundlojalitet genom att ge resenärer poäng som sedan kan utnyttjas i restaurangvagnen eller för att köpa nya resor. Samma år startade projektet med att auktionera ut överblivna biljetter för att på så vis fylla ledig kapacitet oavsett vad intäkten blir. Vidare infördes även en större satsning på lågprisbiljetter för 95 kr på valda avgångar detta år.

År 2008 infördes ett helt rörligt prissystem där kunden kan skraddarsy sin resa och där det slutgiltiga priset bestäms av efterfrågan, dvs. kunders betalningsvilja.⁹²

I och med införandet av 95-kronorsbiljetten har en andrahandsmarknad uppstått där privatpersoner systematiskt köper biljetter för 95 kr när de ges ut. Dessa säljs sedan vidare till ett högre pris precis innan avgång. Detta är något som skapat rubriker och för att bekämpa denna form av handel har SJ valt att med start våren år 2009 göra biljetterna personliga med namn.⁹³

Så här kommenterar SJ:s presskommunikatör Johan Ingerö beslutet att biljetterna ska bli personliga:

"Våra lågprisbiljetter ska vara för våra resenärer, inte för svartabörshajar som vill berika sig" (Svenska Dagbladet, 7 november 2008)

⁹¹ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&a=2539&l=sv> [2008-11-12]

⁹² Ibid

⁹³ http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_2011017.svd [2008-11-15]

5.3 SJ idag

SJ är idag ett av Sveriges största tjänsteföretag vars 4000 anställda dagligen betjänar 110 000 kunder. Företaget var tidigare en statlig myndighet, men bolagiserades 2001 och drivs nu som sex statligt ägda aktiebolag. I samband med bolagiseringen av SJ miste bolaget sitt monopol på järnvägstrafiken men man har fortfarande ensamrätt på utvalda fjärrlinjer som exempelvis Malmö-Stockholm och Stockholm-Göteborg. Denna monopolställning betyder dock inte att företaget undgår ett starkt konkurrenstryck. Resor med bil och flygbolag som erbjuder inrikesresor till lågpris utgör de främsta substituten för företagets kunder och kan således betraktas som konkurrenter.⁹⁴

År 2000 delades SJ upp i dess nuvarande organisationsform. Det operativa ansvaret ligger hos de fyra divisionerna Service, Trafik, Fordon samt Försäljning medan det strategiska ansvaret ligger hos de sex staberna Affärsutveckling, Ekonomi, Trafiksäkerhet, Verksamhetsutveckling, Kommunikation och Juridik.

Med målsättningen att ”vara ett modern, lönsamt och kundnära reseföretag” står företaget idag för cirka 90 % av persontransporterna på långväga tågresor och cirka 55 % av den lokala tågtrafikmarknaden i Sverige. Företaget är vid studiens tidpunkt lönsamt och de senaste årsredovisningarna visar på höga vinster. 2007 omsatte bolaget 8,3 Mdr SEK och gjorde ett resultat efter skatt på 507 MSEK.⁹⁵

⁹⁴ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=246&a=312&l=sv> [2008-11-17]

⁹⁵ Ibid

5.4 Affärsidé, Vision och Målsättning⁹⁶

Affärsidé: *“Effektivt och miljömedvetet resande”*

Vision: *“Alla vill ta tåget”*

Målsättning: *“Ett modernt, lönsamt och kundnära företag”*

SJ har ett antal kärnvärden som företaget vill ska genomsyra allt som sker i organisationen. Dessa värden innefattar: pålitlighet, säkerhet, enkelhet samt miljöanpassning. Värdena är helt avgörande för hur SJ, deras tjänster och deras roll i samhället uppfattas enligt bolaget.

5.5 Röster om SJ

Kritiken mot SJ:s prissättningssystem har under 2008 varit frekvent i massmedia. Den kritik som förekommit har främst bestått av resenärer som ifrågasätter huruvida ett statligt ägt bolag ska göra vinster på konsumenternas bekostnad. Så här uttalar sig två anonyma resenärer om SJ i Svenska Dagbladet:

“Statliga företag ska inte göra vinst. Statliga företag och verksamheter är till för att ge medborgarna bästa möjliga service till lägsta möjliga kostnad”.(Svenska Dagbladet, 19 augusti 2008)

“Adelsohn⁹⁷ säger att SJ följer det uppdrag de fått av riksdagen. Må så vara, men då är det dags för riksdag och SJ att byta spår. Billigare, subventionerade biljetter. Satsningar på ännu snabbare snabbspår och snabbtåg i första hand längs hela norrlandskusten samt mellan Stockholm, Göteborg och Malmö. Om inte privat finansiering räcker får det som fattas gå på skattsedeln”.(Svenska Dagbladet, 19 augusti 2008)

⁹⁶http://www.sj.se/static/rapporter/arsredovisningar/2007/sv/omsj/sjsvisionochaffa/sjs_vision_och_af_fa.html [2008-11-20]

⁹⁷ Ulf Adelsohn är SJ:s styrelseordförande vid studiens tidpunkt.

KAPITEL 6

SJ INTERVJUER OCH STATISTIK

Med detta kapitel presenteras det material som framkommit under de empiriska undersökningar som genomförts. Materialet består av sammanfattade intervju svar från djupintervjuerna som presenteras under relevanta ämnesrubriker, samt kompletterande statistik.

6.1 SJ:s prismodell

6.1.1 Översikt

SJ har gått från en strikt kilometerbaserad taxa där kunden fick betala ett pris som togs fram genom att priset per kilometer multiplicerades med antalet kilometer kunden avsåg att resa. Efter att detta system lades ned infördes ett delvis dynamiskt system kallat ”Röda avgångar”. Inte heller detta system ansågs vara optimalt vilket ledde till att systemet återigen byttes ut, och då till den nuvarande prissättningsmodellen som är dynamisk och helt efterfrågestyrd. Tanken bakom systemet är logiken bakom yield management, att styra om efterfrågan till att bättre matcha utbudet.⁹⁸ Numera används ”taxeenheter” för att beräkna prisnivåer, vilka viss mån bygger på den ursprungliga kilometertaxan. Dock går det olika antal kilometer på en ”taxeenhet” beroende på vilken sträcka samt vilken del av sträckan som avses.⁹⁹ Som exempel ger Mats att det är dyrare per kilometer att resa mellan Stockholm-Linköping än mellan Stockholm- Malmö. Om företaget hade använt samma kilometerpris hade resenären som åker sträckan Stockholm- Malmö betalat ett oförsvarbart högre pris än den som reser sträckan Stockholm- Linköping berättar han.

Systemet bygger på ett antal matriser med en tidsaxel och en bokningsaxel. Priset samt vilken matris som systemet använder styrs av antalet bokningar. Mats och Tobias berättar att startpriset på en biljett initialt är lågt, oftast 95 kr vilket är det så kallade ”lägsta frånpriset” och detta pris erbjuds 90 dagar innan avresa. Priserna skiljer sig dock mellan olika sträckor, startstationer och avresetid på dygnet. Enligt Mats är systemet oerhört komplext och matriserna

⁹⁸ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

⁹⁹ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

är utvecklade av en konsult med bakgrund från Cambridge. Som medutvecklare fanns svenska konsultbolag men även ett amerikanskt bolag med stor kompetens och erfarenhet inom området. Detta bolag har, enligt Mats, bland annat hjälpt flera bolag inom flygbranschen att skapa effektiva yield management-system men trots stor erfarenhet fann att det var oerhört mycket svårare att skapa ett system för tågbranschen än för flygbranschen. Anledningen är att tågföretag behöver ta hänsyn till att kunder stiger på och av på ett stort antal olika stationer längs resrutten medan flygplansresenärer endast har en destination. Detta faktum menar Mats är den bidragande orsaken till att stor erfarenhet och kunskap om marknaden krävs för att på ett effektivt sätt jobba med yield management inom SJ. Anledningen är att många beslut inom prissättningsprocessen sker utifrån manuella bedömningar baserade på tidigare erfarenheter.

Tobias menar att målet med prissättningen är att den ska vara helt och håller kundstyrd men att man i dagsläget trots det präglas av en stor kapacitets- och produktionsstyrning.

6.1.2 Segmentering och försäljningskanaler

Mats beskriver att segmenteringen främst sker genom en uppdelning i det som kallas Intercity-sträckor och det som kommit att kallas X2000-sträckor. De senare anses mer värdefulla och är således lättare att ta ut ett högre pris för. De två segmenten startar båda på 95 kr per biljett, i begränsad upplaga, 90 dagar innan avresa men skillnaden ligger i att de har olika pristak. Intercityresorna har ett tak på omkring 700 kr medan X2000-resorna har ett maximum på cirka 1000 kr. Vidare berättar Mats att SJ erbjuder student- och pensionärsrabatter och dessa syftar enligt honom endast till att få kunder att skaffa sig en vana att ta tåget och man ser det således som en ”framtidsinvestering”. Utöver detta har man även generösa familje- och barnrabatter där en vuxen resenär ofta kan boka biljetter åt medföljande barn för 5-10 kr.¹⁰⁰

SJ:s yield management-system syftar primärt till att fylla tågen med passagerare och resonemanget lyder att det är bättre att få in exempelvis 25 kr för en stol genom exempelvis en auktion på www.tradera.se än att stolen går tom under en resa.¹⁰¹ Inom tågbranschen ska man enligt Mats vara nöjd med en kapacitetsfyllnad på runt 60 % på grund av många stopp och att alla passagerare ombord ska till olika destinationer. I nuläget fyller SJ ungefär 80 % av kapaciteten vilket Mats och Tobias är väldigt nöjda med. De ser detta faktum som ett tecken på att prisdiskrimineringen är allmänt vedertagen och inget som ses som ett problem i kundens ögon. ”Folk förstår att det är en fungerande marknadsekonomi” menar Mats. Samtidigt förstår han att ”det måste vara lite retfullt att hamna bredvid någon som har betalat ett par hundralappar mindre

¹⁰⁰ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹⁰¹ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

för sin tågbiljett trots att man ska till samma destination”. Som tidigare nämnts har SJ börjat lägga ut osålda biljetter för auktion på Internetsidan www.tradera.se. Anledningen till det är enligt Mats att man får en inblick i kundernas betalningsvilja samt att man åtminstone får in något för varje stol. Samtidigt menar han att dessa biljetter står för en liten del av den totala försäljningen därför att ”väldigt få kunder är så flexibla i sitt resande som krävs för denna typ av försäljning”. Mats menar att systemet behöver utvecklas vidare och han tror inte att denna typ av försäljningskanal blir standard inom någon snar framtid men han utesluter det heller inte på längre sikt. Förutom Tradera använder sig SJ även av ett ”Sista Minuten”-system där överblivna biljetter läggs ut till försäljning till reducerat pris för ungdomar, studenter och pensionärer. Hur många, och om några överhuvudtaget ska erbjudas beror helt och hållet på om det finns ledig kapacitet eller inte. Enligt Mats är hans och hans kollegors marknadskännedom och erfarenhet kritisk vid beslutsfattande om hur många biljetter som ska läggas ut till försäljning på ovanstående vis.

Efterfrågemönster skiljer sig väldigt mycket mellan exempelvis 1:a- och 2:a-klassresenärer.¹⁰² Eftersom hela grunden för prismodellen är efterfrågestatistik gäller det att ha personer som manuellt kan ändra modellen efter sådant som modellen inte själv uppfattar. Exempel som Mats nämner är exempelvis konserter, bokmässor, båtmässor samt olika högtider. Tobias instämmer i påståendet att Mats, med kollegors, djupa marknadskännedom och erfarenhet är kritisk för att inte gå miste om viktiga intäkter vid den här typen av efterfrågesvängningar. Även säsongvariationer är någonting som yield management-avdelningen ansvarar för att ta i beaktande vid beslutsfattande. Han berättar att det till exempel oftast är mer priskänsliga fritidsresenärer som reser på sommaren och att detta måste beaktas vid prissättning av biljetterna. Dock menar han att den rörliga prismodellen i sig underlättar utvärderingen av betalningsviljan hos kunderna.

6.1.3 Tillvalsstrategi

SJ har inlett arbetet med det som kallas för tillvalsstrategi av sitt tjänsterbudande. Detta innebär att man numer fritt kan välja om man önskar exempelvis Internet, sittplats, bord vid platsen etc. Tobias berättar att man även har funderat över att erbjuda resenärerna möjligheten att se på film, få täcke och kudde etc. Han håller med om att detta är ett steg i riktningen mot flygbolagens tjänsterbudande men också ett sätt att ytterligare kunna differentiera sig och därigenom öka tjänstevärdet. Tanken är att kunderna själva ska kunna differentiera erbjudandet till att bättre matcha den individuella efterfrågan. Tillvalen är dock någonting som kunderna hittills väljer att

¹⁰² Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

frånse.¹⁰³ Båda respondenterna talar om tendensen till ”bortval” och menar att folk snarare väljer bort än lägger till tjänster vid köp av biljett.

Kringtjänster som restaurang, bistro, Internet och övriga tillval beskrivs enligt Mats som följandet: ”Det är ingen vinstaffär, snarare ett förlustprojekt, men det är viktigt att upprätthålla en förväntad standard och hygiennivå”. Komfort och kringtjänster är enligt respondenterna inte något som kunderna uttryckligen säger vara avgörande för valet av SJ, men erfarenheter talar till vis del emot detta.¹⁰⁴ Vid frågan om det inte skulle vara billigare och mer lönsamt att använda sig av enklare tåg utan någon service ombord eftersom kunderna ändå inte verkar eftersträva det svarar Mats att ”försök med har gjorts men kunder efterfrågar, medvetet eller ej, en hög komfort och möjligheten att exempelvis köpa mat och dricka ombord”. Trots ”bortvalstendensen” menar Tobias att tillvalsmöjligheterna har kommit för att stanna och även utökas.

I segmentet 1:a-klass går riktningen delvis åt andra hållet med en paketprisstrategi där bland annat Internet och förtäring ingår i grundpriset. Detta har enligt Tobias lett till en tendens att många resenärer nu väljer 1:a-klass vid resor där de tidigare valt 2:a-klass.

6.1.4 För- och nackdelar med en dynamisk prismodell

Fördelarna SJ menar att den dynamiska prissättningsmodellen medför är att det finns ett större antal vinnare än förlorare i och med det nya biljettsystemet.¹⁰⁵ Intervjurespondenterna anser att SJ får bättre kapacitetsutnyttjande och förmågan att styra efterfrågan samtidigt som ett stort antal kunder får möjligheten att köpa billiga tågbiljetter. Nackdelarna menar Mats är att prissättningsmodellen inte hänger med om utbudet ökar för snabbt och för mycket vilket resulterar i att matriserna inte heller hänger med vilket leder till lägre snittpriser. Detta kan exempelvis ske om man använder sig av såkallade ”multade” (förlängda) X2000 och på så sätt ökar kapaciteten, berättar Mats.

Intervjurespondenterna antyder även att dynamiska prissättningen emellanåt kan leda till oväntade effekter. Ett exempel är att 1:a-klassbiljetter ibland säljs till lägre pris än 2:a-klassbiljetter. Dock sägs även kunderna agera oväntat i dessa situationer och tenderar t.ex. att välja 2:a-klassbiljetter trots att 1:a-klassbiljetter just då är något billigare.¹⁰⁶

¹⁰³ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹⁰⁴ Ibid

¹⁰⁵ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

¹⁰⁶ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

6.1.5 Kostnadskalkylering

SJ använder inte kostnadskalkylering i prissättningsprocessen i någon större utsträckning. Mats menar att man naturligtvis tittar på kostnaderna men att detta sker främst på övergripande nivå och inte på detaljnivå. ”En krona ses som en krona i täckningsbidrag”, säger Mats. Tobias vidareutvecklar genom att säga att det enda man tar i beaktande vid beslut är marginalkostnaden och den är i princip försumbar. När sedan helheten utvärderas görs detta genom att väga intäkter mot kostnader för att se vilka linjer som är lönsamma att trafikera. Kostnadskalkylering används enligt honom alltså främst som ett controlling-verktyg för att utvärdera respektive linjes lönsamhet. Intervjurespondenterna berättar dock att vissa sträckor medvetet måste köras med förlust, exempelvis för att returnera tåget till Malmö efter en lönsam uppresa till Stockholm. Dessutom är olönsamma linjer ofta anslutningslinjer och således komplement till mer lönsamma linjer. Som exempel ges linjen Sävsjö- Alvesta som är en mindre lönsam linje medan Alvesta-Stockholm är lönsam. Den olönsamma linjen krävs då för att kunna fylla upp tåget på den lönsamma linjen.

Vad gäller kostnaderna menar Mats att personalen ses som en rörlig kostnad. Beskrivningen är att tågen måste ha ett visst antal tågvärdar ombord vid vissa nivåer av passagerarantal. Detta innebär att om gränsen överskrids med en passagerare medför det att SJ behöver utöka personalstyrkan.¹⁰⁷

6.1.6 Kundnöjdhetsarbete

Innan större förändringar görs i utbudet eller i prissättningsmodellen genomför man kundundersökningar för att ta reda på vad kunderna tycker om de nya förslagen.¹⁰⁸ Enligt Mats utmärker sig SJ som ett företag som arbetar mycket med enkätundersökningar och kundnöjdhetsundersökningar. Han menar dock att det är svårt att få rättvisande svar i dessa undersökningar, särskilt i prisfrågor eftersom kunder ofta är benägna att tycka att allt är dyrt. Dock hävdar han att de flesta kunder i praktiken hade varit villiga att betala ett högre pris än vad som uppges i kundundersökningar.

Intervjurespondenterna är överens om att tidsåtgång och punktlighet är det som kunderna värdesätter mest. På kortare sträckor är dessa de enskilt viktigaste faktorerna medan kunder som reser längre sträckor även fäster stor vikt vid komfort. Punktlighetsaspekten är så inflytelserik att Tobias menar att en försening på 10 minuter drar ner helhetsintrycket på resan

¹⁰⁷ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

¹⁰⁸ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

markant och leder till att man även börjar kritisera service, komfort och pris. Företagets problem med punktligheten tas enligt Tobias på stort allvar och stora ansträngningar görs för att komma till rätta med problemet.

Den generella uppfattningen som intervjurespondenterna uttrycker om bolagets prissättningsmodell är att företaget utan problem skulle kunna få ut mer pengar per biljett. Det faktum att man har högre efterfrågan än utbud och en beläggning som är runt 80 %, till skillnad från ett branschgenomsnitt på 60 %, menar de gör att bolaget skulle kunna få större biljettintäkter. Begränsningen ligger enligt Tobias i att bolaget fortfarande ses som statligt och den mediala uppmärksamheten är påtaglig i allt som sker i bolaget. Dessutom är nuvarande ägare nöjda med den avkastning som skapas i dagsläget.

6.2 Organisation och Process

Inom SJ arbetar främst avdelningarna Affärsutveckling (strategisk enhet, representerad av Tobias Johansson) samt Försäljning (operativ enhet, representerad av Mats Öhlin, yield manager och Carl-Gustav Olsson, key account manager) med prissättningen. Den strategiska enheten fastställer det övergripande ramverket för hur prissättning ska ske, vilka pristak och prisgolv som är optimala samt vilka prismodeller som prissättningen ska bygga på.¹⁰⁹ Mats berättar att det sedan är upp till honom och hans kollegor att optimera intäkterna givet de ramar den strategiska enheten satt upp. Det är även på försäljningsavdelningen som merparten av den direkta prissättningen sker. Samtliga som arbetar med prissättning på försäljning har lång erfarenhet inom SJ och de jobbar heltid med yield management.¹¹⁰ Fördelen med detta menar Mats är att de kan arbeta mer koncentrerat och fokuserat på prissättningen. Kompetensen och kunskapen anser han vara extremt viktig och han framhäver att det skulle få svåra konsekvenser för SJ om flera personer skulle sluta samtidigt. Mats menar att det är viktigt med en kombination av nya idéer om prissättning och erfarenhet för att kunna slå hål på dåliga idéer, men också för att kunna se att idéer som inte kunde genomföras för 20 år sedan nu kanske är möjliga.

Försäljningsavdelningen arbetar även med bolagets företagskunder, dvs. de som reser frekvent och betalar enligt större kundavtal. För att hålla dessa kunder nöjda avtalar man om specialpriser. (Se stycke 6.3 Avtalskunder) Mats berättar att man ger olika stora rabatter till olika kunder och allt beror på hur mycket kunden reser med SJ.

¹⁰⁹ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹¹⁰ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

Större beslut, som att till exempel ge ut en stor mängd lågprisbiljetter tas på den högre strategiska nivån.¹¹¹ Dock berättar Tobias att man innan beslut diskuterar igenom förslaget med Mats och hans kollegor på den operativa enheten. Detta då de anses ha mest kompetens och kunskap om kapacitet och efterfrågan. Prissättningsarbetet sker även i samarbete med produktionen för att säkerställa att man är förberedd för förändringar i utbud och efterfrågan.¹¹² Exempelvis menar Mats att efterfrågan är låg på sommaren och att man därför minskar antalet avgångar för att inte riskera överkapacitet, det kan även förekomma prissänkningar för att attrahera folk att åka. Denna process är något som diskuteras i samråd med övriga avdelningar inom SJ och Mats beskriver diskussionen som mycket informell. Han menar också att diskussioner sker vid behov och inte på någon regelbunden basis.

Enligt Tobias är företaget i viss mån rustade för ett eventuellt bortfall av, vad han benämner, nyckelpersoner. Man har genom IT-systemet en viss möjlighet att kartlägga och systematisera de beslut Mats med kollegor tar men trots detta håller Tobias Mats kunskap och ”fingertoppskänsla” oerhört högt. Denna fingertoppskänsla beskrivs som en förutsättning för att lyckas med intäktsoptimeringen.

Tobias berättar även att man håller på att utöka yield management-avdelningen som ett steg i arbetet med att säkerställa att man inte tappar nödvändig kompetens inom området. När det gäller ansvarsfördelning i prissättningsprocessen har försäljningsavdelningen ansvar för intäkterna och affärsutvecklingsavdelningen ansvar för resultatet berättar han.

SJ:s prisorganisation består av en rad olika avdelningar och alla är beroende av varandra.¹¹³ Maria hävdar exempelvis att vad de andra avdelningarna gör och samarbetet dem emellan ses som grundbulten i det arbete som sker på kommunikationsavdelningen. Utifrån den övergripande prisstrategin och hur många biljetter som ska erbjudas för 95 kronor etc. gäller det för marknadskommunikationsavdelningen att attrahera resenärer. Avdelningen består av 12 personer varav hälften jobbar med masskommunikation såsom TV, radio, Internet, kommunikation inom SJ-Prio systemet och resterande hälften med ”Sales Promotion”. Deras uppgift är riktad mer mot företagskunder och kommunikationen i SJ:s egna kanaler som exempelvis resebutiker och ombord på tågen.¹¹⁴

¹¹¹ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹¹² Ibid

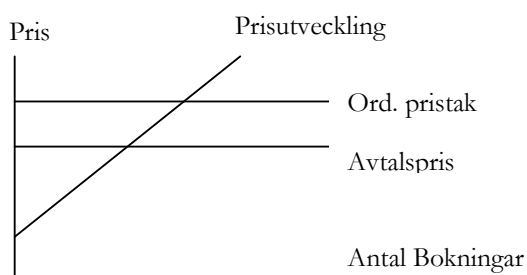
¹¹³ Ibid

¹¹⁴ Intervju, Maria Höglund, SJ Kommunikation, 2008-12-18

6.3 Avtalskunder

År 1985 började SJ förhandla om rabatter till storkunder. Detta visade sig väldigt gynnsamt och av den anledningen har man fortsatt med denna försäljningsform sedan dess.¹¹⁵

Många företag, stora och små, kommuner, landsting och andra med behov av tjänsteresor och som är frekventa SJ-resenärer erbjuds olika typer av rabatter. SJ:s filosofi är att ”ett ökat tågresande ska premieras” och man skriver därför rabattavtal med dessa kunder. Storleken på rabatterna skiljer sig åt beroende på hur mycket kunden reser och regleras på årsbasis. Det innebär att ett bolag som har åkt mer än avtalat får en ökad rabatt året därpå medan en kund som åkt mindre än avtalat får mindre rabatt.¹¹⁶ Att ett företag skrivit avtal med SJ innebär inte att de förbinder sig att boka en viss sorts biljetter. Carl- Gustav berättar att avtalet fungerar som ett pristak. Om det finns billigare biljetter, exempelvis ”Just Nu”-biljetter har kunderna fortfarande möjlighet att boka till detta pris istället. Nedan följer en förenklad figur på hur avtalspriset fungerar där priserna rör sig på samma sätt som ordinarie yield management-priserna, dock med en försäkring i och med avtalspriset som ett individuellt pristak.



Figur 6.1 Egen bild. Avtalspriser i relation till ordinarie prissystem. Källa: Intervju Carl- Gustav Olsson, 2008-12-17

För att få bli avtalskund kräver SJ en viss mängd resande. Enligt Carl- Gustav finns ingen specifik gräns som har fastställts men han uppskattar en ungefärlig nivå till resor för runt en 1 miljon SEK årligen. Vid rabattförhandlingen bjuder SJ in en representant från det aktuella bolaget och i samråd med denne fastställer man en rabattsats baserat på hur mycket kunden planerar att resa. Carl- Gustav framhåller vikten av att skapa en bra relation till avtalskunderna och att han därför har haft mångårig kontakt med många företagsrepresentanter. Själva förhandlingsmomentet tonas ned och synen på möten med avtalskunder är snarare att anpassa och individualisera ett förmånligt erbjudande till kunden.

Ett problem som Carl- Gustav ser, även om SJ ska vara inköpsneutrala och därmed oberoende av var och hur kunder köper sin resa, är att det kan vara svårt att registrera kundernas

¹¹⁵ Intervju, Carl- Gustav Olsson, SJ Key Account Manager, 2008-12-17

¹¹⁶ Ibid

resande eftersom de i många fall köper biljetter privat och sedan får tillbaka utläggerna av sin arbetsgivare. I dessa fall ”ser” inte SJ avtalsresan och ett mörkertal uppstår.

En ökad miljömedvetenhet och omvärldens ökade krav på företag att ha en miljöpolicy menar Carl-Gustav gynnar SJ. Genom att spela på att tågresan i princip, på affärslinjerna, har samma restid som flyg (med transfer- och incheckningstider) men är mer miljövänligt attraherar man fler och fler företag att bli avtalskunder. Något som visar på att SJ satsar på att möta denna ökade efterfrågan menar Carl- Gustav är den slogan SJ hade när X2000 lanserades; ”Snabbare än tåget, bekvämare än flyget”.

Idag kommer ca en fjärdedel av SJ:s totala intäkter från dessa avtalskunder men att avgöra om intäkterna kommer från 1:a klass eller 2:a klass är svårt.¹¹⁷ Enligt Carl- Gustav ser vissa företag det som en självklarhet att deras anställda ska åka 1:a klass medan andra förespråkar ett så billigt resande som möjligt och därmed bokar 2:a klass till sina anställda.

Oavsett vilken klass avtalskunderna väljer att åka i är bekvämlighet, enkelhet vid bokning samt möjligheten att jobba under resans gång det som värdesätts mest av denna typ av resenär. Införandet av Internet ombord har gjort det möjligt att på ett effektivt sätt kunna utnyttja resan till att arbeta.¹¹⁸

6.4 SJ:s användning av IT-system

Innan företaget påbörjade att sälja biljetter via Internet förutspåddes inte denna försäljningskanal få någon nämnvärd genomslagskraft. Introduktionen av Internetförsäljning inleddes runt 1996 och idag står denna försäljningskanal för ungefär 50-60% av den totala biljettförsäljningen. Vidare beskrivs systemet som extremt stort och att konsekvenserna av en liten förändring i systemet blir oerhört omfattande. Det gör att planerade förändringar kräver stora insatser för att på ett lyckat sätt implementeras.¹¹⁹

Samtidigt som systemet medför begränsningar medför det även stora möjligheter poängterar Mats. Tekniken möjliggör att nya prissättningsmodeller och strategier kan implementeras. Han menar exempelvis att dagens dynamiska modell inte hade varit möjlig om utan införandet av ett komplext IT-system.

Genom IT-systemet öppnades även möjligheten att lägga ut biljetter till försäljning på auktionssidan Tradera väldigt tätt in på avresetiden. Enligt Tobias finns tre huvudsyften med denna typ av försäljning:

¹¹⁷ Intervju, Carl- Gustav Olsson, SJ Key Account Manager, 2008-12-17

¹¹⁸ Ibid

¹¹⁹ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

1. Att sälja biljetter billigt istället för att de sannolikt skulle förbli osålda. Denna försäljning stödjer därmed synen på intäkter som fullständiga täckningsbidrag.
2. Att nå ut till nya kunder genom att utnyttja en ny marknadsplats.
3. Som ett PR-trick, dvs för att på publicitet. I detta avseende är projektet enligt Tobias väldigt lyckat.

Hur framtiden kommer se ut är enligt intervjurespondenterna svårt att säga. De är överens om att försäljningen troligen kommer att öka på Tradera, och delar av ökningen är att man kommer lägga ut biljetter för nya sträckor.

Det nuvarande IT-systemet för prissättning kommer under 2009 att uppgraderas till ett system kallat RTS. Med detta system är förhoppningen att prissättningsprocessen alltmer ska kunna skötas automatiskt.¹²⁰

6.5 Konkurrens

Förutom konkurrens av andra tågbolag, främst inom regionaltrafiken, utövar substitut till tågresor det största konkurrenstrycket på företaget.. Dessa substitut anser SJ vara flyg, båt, bil och buss. Då man har ensamrätt på många av sina fjärrlinjer befinner man sig i nuläget i en tämligen lugn konkurrenssituation.¹²¹ Mats berättar att denna situation förmodligen kommer att ändras inom snar framtid. Detta eftersom utländska tågbolag troligen kommer att etablera sig i Sverige och linjer mellan exempelvis Paris-Stockholm kommer öppnas där samma tåg rullar hela vägen. Mats ser ett problem i detta om de utländska bolagen är statligt subventionerade. Det kan innebära att de kan dumpa priserna och på så vis konkurrera ut SJ. I övrigt välkomnas andra aktörer på marknaden så länge det sker på lika villkor. Mats känner sig nöjd med SJ:s priser och anser att det finns många möjligheter att åka billigt med den dynamiska prismodellen. När det gäller hur SJ tar hänsyn till konkurrenters prissättning i den egna prismodellen sägs denna faktors påverkan vara liten. Intervjurespondenterna är överens om att SJ idag är tillräckligt stora för att istället kunna styra konkurrenternas beteende.

Konkurrenterna påverkar dock arbetet med tjänsteutveckling där man arbetar med att hitta konkurrenskraftiga värden i tjänsteerbjudandet. SJ arbetar med att hitta värden att konkurrera med då företaget har svårt att konkurrera med restid mot t.ex. flygbolagen. Viktiga värdefaktorer som företaget skapat är enligt Tobias exempelvis ökad bekvämlighet och möjligheten till att koppla av eller arbeta ombord på tåget.

¹²⁰ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹²¹ Ibid

År 2007 skapades det system som kallas SJ-Prio. Det är ett bonussystem som ger poäng på resor och som sedan kan utnyttjas i form av varor från bistrovagn, gratis Internet etc. Enligt Tobias syftar systemet primärt till att skapa kundlojalitet men en stor fördel är även att man kan kartlägga kundernas resemonster och på så vis lägga grunden till individuellt anpassad marknadsföring och erbjudanden.

6.6 Kommunikation av pris till kund

Som för de flesta företag är det viktigt att ha en fungerande kommunikationskanal till sina kunder. En viktig aspekt i sammanhanget är, enligt Mats, att det som marknadsförs finns att ta del av i tillräcklig utsträckning. Exempelvis är det viktigt att det finns ett stort antal 95-kronors biljetter om sådana erbjuds i reklamkampanjer etc. Han menar även att kunder inte bör känna till alltför mycket om själva prissystemet. Kommunikationsavdelningen säger att kommunikationen av pris i huvudsak bygger på företagets ”lägsta frånpris”.¹²²

Tobias menar att SJ:s statliga bakgrund är något som får kunder att ha en speciell inställning till biljettpreiser och vinster. Han anser att kunder i stor utsträckning tycker att biljetterna ska vara så billiga som möjligt och att vinster inte ska förekomma i bolaget. Dessa attityder beskrivs som problematiska, särskilt eftersom bolaget sedan 1988 inte längre har något samhällsansvar, men i viss mån ändå påverkas av detta.¹²³ Mats menar att den statliga bakgrunden inte påverkar prissättningsarbetet i någon utsträckning alls.

När det gäller prissättning och kommunikation handlar mycket om att på ett bra sätt kunna motivera eventuella prishöjningar. Tobias menar att prishöjningar sker väldigt sällan. Efter lanseringen av rörliga biljettpreiser ska det så kallade NöjdKundIndexet (NKI) ha ökat.¹²⁴ Vid diskussionen kring kritiken mot SJ:s prismodell menar Tobias att företaget ”inte försöker lura någon” och att man i viss mån har ett kommunikativt problem gällande prissättning.

Tobias anser att den avdelning han representerar är extremt beroende av att kommunikationsavdelningen gör ett bra arbete med att kommunicera prissättningen. Han säger dock att kommunikationsavdelningen inte deltar vid prissättningsbeslut och inte heller har något intresse av det. Vid framtagning av marknadsföringen menar Maria att priset har stor betydelse. Marknadskommunikationsavdelningen adderar, förutom ett slagkraftigt pris, ett rationellt- och ett emotionellt budskap i marknadsföringen för att på så vis attrahera kunder. Maria menar att SJ tjänar mycket på att man erbjuder biljetter för 95 kr om kunder bokar 90 dagar före avresa vilket medför att företaget kan använda uttrycket ”från 95 kr” i marknadsföringen.

¹²² Intervju, Maria Höglund, SJ Kommunikation, 2008-12-18

¹²³ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

¹²⁴ Intervju, Mats Öhlin, SJ Yield Management, 2008-11-25

Målet med marknadsföringen är att SJ ska uppfattas som ett modernt och kundnära företag. För att säkerställa att det uppnås genomförs på regelbunden basis kvalitetstester bland resenärer. SJ:s metod för att lyckas med kommunikationen till sina kunder är att hålla reklam och marknadsföring enkel och tydlig.¹²⁵ Maria menar att man inte ska vara rädd för att använda sig av ett och samma budskap över en längre tidsperiod för att på så sätt skapa medvetenhet och nyfikenhet.

6.7 Övrigt

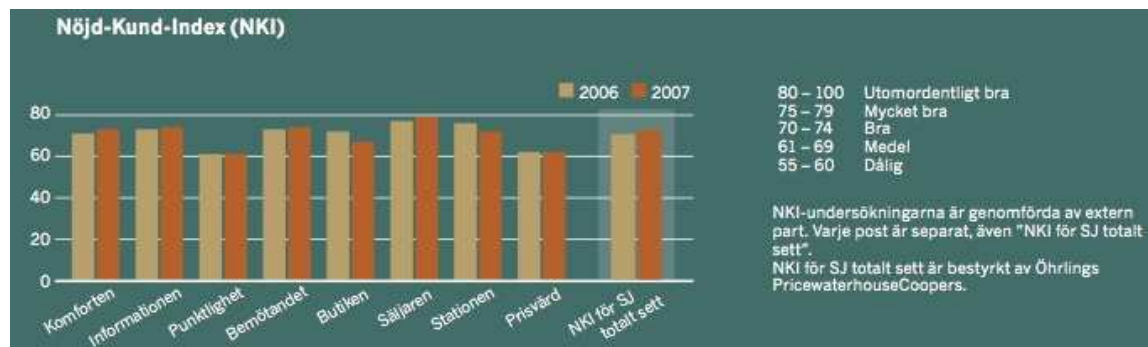
SJ:s efterfrågan beskrivs som högre än utbudet vilket innebär att högre priser skulle kunna tas ut för många biljetter men det går inte att göra menar Tobias. Han anser att det faktum att företaget fortfarande ses som ett allmännyttigt bolag skapar hinder för ett sådant förfarande. Bolagets storlek och dominerande ställning på marknaden är ytterligare faktorer som gör att det inte anses vara acceptabelt att ta vilka biljettpriser som helst. För att säkerställa SJ:s existens kan staten gå in och garantera vissa linjer som anses vara olönsamma och som SJ eventuellt annars valt att lägga ner.¹²⁶

SJ var bland de första tågbolagen i världen att införa ett helt efterfrågestyrt prissättningsystem berättar Tobias. Även Mats beskriver systemet som nydanande och berättar hur representanter för flygbolag har medgett att de ligger långt bakom SJ i arbetet med ett effektivt prissystem.

¹²⁵ Intervju, Maria Höglund, SJ Kommunikation, 2008-12-18

¹²⁶ Intervju, Tobias Johansson, SJ Strategiska Enheten, 2008-11-28

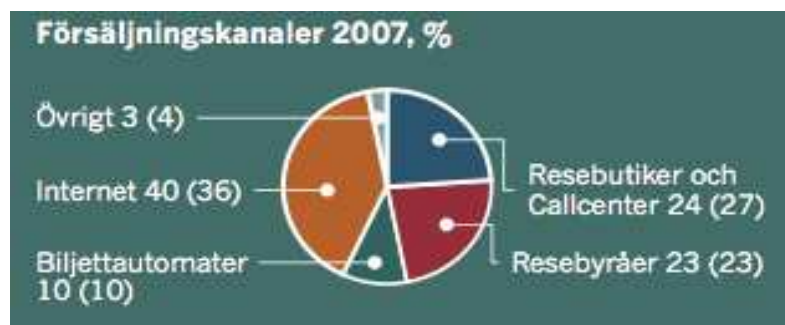
6.8 Statistik



Figur 6.2 SJ:s NKI-utveckling 2006-2007. Källa: SJ:s Hållbarhetsredovisning år 2007, s. 17



Figur 6.3 SJ:s punktlighetsstatistik 2003-2007. Källa: SJ:s Hållbarhetsredovisning år 2007, s. 14



Figur 6.4 SJ:s Försäljningskanaler 2007. Källa: SJ:s Hållbarhetsredovisning år 2007, s. 16

KAPITEL 7

ANALYS

I det följande kapitlet kommer prissättningsarbetet i SJ analyseras. Detta sker med den teoretiska referensramen och förstudien som grund, men med en stark förankring i empirin och författarnas tolkningar i enlighet med analysmodellen (se stycke 2.6). Analysen tar sin utgångspunkt i SJ:s prisstrategi och hur de ekonomiska principerna används. Vidare analyseras viktiga prisaktiviteter och prislelement för denna strategi. Avslutningsvis diskuteras prissättning som strategisk resurs.

7.1 Prispolicy

7.1.1 Prisdiskriminering

SJ:s prisstrategi har idag flera tydliga inslag av prisdiskriminering. Företaget erbjuder rabatter till segment med lägre betalningsförmåga, speciella familjeerbjudanden och företaget säljer 24 timmar innan avgång osålda biljetter till kraftigt rabatterade priser.

Genom rabatter till segment med lägre betalningsförmåga samt familjer avser SJ att skapa lojala kunder från en tidig ålder. Prisdiskriminering tycks därmed inte enbart vara viktigt för en kortsiktig optimering av totala intäkterna, utan även i ett längre perspektiv. Vidare är student- och ungdomsrabatter något som är mycket vanligt i Sverige och om SJ inte hade använt sig av dessa rabatter hade det antagligen kunnat medföra en kundflykt till andra resetjänstföretag. En tolkning är därför att det samhällsansvar, som företaget formellt inte längre har, fortfarande påverkar prissättningen i viss utsträckning.

Med hjälp av sista-minuten-biljetter och Tradera-projektet har SJ en möjlighet att sälja biljetter nära avgångstiden som annars sannolikt förblivit osålda. Denna sekundärmarknad riktar sig främst mot personer som har hög priskänslighet och är flexibla i sitt resande. I intervjuerna framgår det dock tydligt att detta segment är väldigt litet, men inte obetydligt. Sekundärmarknaden är således positivt både ur företagets och kundens perspektiv då SJ kan sälja de överblivna biljetterna och kunder med hög flexibilitet får möjligheten att köpa till ett lägre pris. I ett företag med höga fasta kostnader och fixerad kapacitet kan därmed en väl fungerande sekundärmarknad antas vara en förutsättning för en effektiv prisdiskriminering.

Prisdiskriminering används även genom att erbjuda olika klasser på tjänsteerbjudandet. Första klass riktar sig mot kunder med högre betalningsförmåga och är ett effektivt sätt för SJ att

motivera dessa kunder att betala ett högre pris. En intressant observation är dock att kunder stundtals väljer andra klass framför första klass med ett presumtivt högre tjänstevärde, trots ett dyrare pris i andra klass. Tolkningen av detta är att kundsegmenten har en begränsad rationalitet och opåtagliga och svårdefinierbara värdefaktorer påverkar kundernas val.

Genom prisdiskriminering försöker alltså SJ utnyttja möjligheten att anpassa priserna efter kundsegmentens betalningsförmåga, och därmed öka lönsamheten enligt figur 4.2. Om SJ istället hade använt sig av ett pris för alla kundsegment skulle det få effekten att en grupp kunder hade kunnat tänka sig att betala ett högre pris medan andra kundsegment förloras då de anser att priset på tjänsten är för högt. Vi menar att denna enkla logik gör en effektiv prisdiskriminering särskilt viktig i ett företag som SJ där kapaciteten är fixerad. Att använda ett pris skulle med stor sannolikhet istället innebära ett försämrat kapacitetsutnyttjande och även minskade totala intäkter.

Även priserna på ungdoms- och studentbiljetterna påverkas av yield management-systemet och dess priser fluktuerar på samma sätt som för de ordinarie biljetterna men har alltid ett lägre pris.

Användandet av separata premium- och lågprisvarumärken som återfinns i teoretiska referensramen som ett sätt att utnyttja prisdiskriminering, förekommer i fallföretaget i den mån som uppdelningen mellan X2000- och Intercity-tåg ses som ett steg i denna riktning. Som intervjurespondenterna dock uppger har försök genomförts med användandet av tåg med väldigt enkel standard till lågt pris. Detta ska dock enligt företaget skett med negativt resultat och ytterligare utvecklande av denna form av prisdiskriminering får därmed anses osannolikt i fallet.

Införandet av de-bundling och en tillvalsstrategi syftar enligt företaget till att ytterligare förbättra matchningen mellan tjänsteerbjudande och individuell betalningsförmåga. Ur den synvinkeln skulle en de-bundling av tjänsteerbjudandet medverka till att ytterligare effektivisera prisdiskrimineringen. Effekten tycks dock hittills vara negativ ur företagets perspektiv då en majoritet av de befintliga kunderna väljer bort komponenter av tjänsteerbjudandet. För att denna strategi ska medföra en effektiv prisdiskriminering borde det rimligtvis innebära tillskott av kunder och/eller tillval hos de befintliga kunderna.

Studien påvisar dock även negativa aspekter av att använda sig av prisdiskriminering. Biljetter som säljs på SJ:s sekundärmarknad skulle eventuellt kunnat säljas till fullpris men kunder med tillräcklig information om systemet väntar med att köpa biljetter i hopp om att få betala det lägre priset. Som redan nämnts är det segmentet som är tillräckligt flexibla för detta litet, och risken för en sådan effekt därmed också mindre. Dock väcker det ett behov av att utvärdera risken för att sekundärmarknaden tar över för stor del av primärmarknaden.

En effekt av prisdiskrimineringen som företaget själva framhåller som påtagligt negativ ur en strikt lönsamhetssynpunkt är den generösa rabatten på barnbiljetter. Dessa biljetter låser upp kapacitet som hade kunnat säljas för väsentligt högre pris. På grund av detta kan barnrabatterna medföra stora intäktsförluster eftersom denna rabatt inte beror på antalet lediga platser utan alltid finns tillgängliga. Användandet av prisdiskriminering i ett företag med fixerad kapacitet tycks därmed kräva en utvärdering av alternativkostnader för diskrimineringen och positiva effekter som en förbättrad image utåt mot kunderna. Förutsättningen för en förbättrad image av prisdiskrimineringen tycks även vara beroende av att diskrimineringen inte innebär alltför stora prisskillnader. Intervjurespondenterna nämner också att en viss kritik har riktats mot företaget på grund av allt för stora prisskillnader som följd av den dynamiska prismodellen och användandet av sekundärmarknader.

7.1.2 Operativ hävstång

Som tidigare konstaterats är SJ ett bolag med en hög grad fasta kostnader, i princip försumbara marginalkostnader och en fixerad kapacitet. Det skulle enligt Hallbergs modell innebära att det är särskilt viktigt för bolaget att arbeta aktivt med operativa hävstången i prissättningsarbetet. Ett optimalt utnyttjande av operativ hävstång för ett företag med dessa karaktärsdrag borde enligt denna logik vara att utforma prismodellen efter målet att maximera kapacitetsutnyttjandet och använda ett relativt lågt pris.

Bolaget använder sig inte utav kostnadskalkylering vid prissättningsarbetet utan enbart i ”controlling- syfte”. Att SJ inte fokuserar på kostnaderna utan ser till att i möjlig mån fylla tågen när man sätter priserna, kan anses tala för att bolaget har en stor förståelse för hur prissättningen bör ske givet sin kostnadsstruktur. Enligt flerstegsmodellen saknas därmed steg nr tre, (se figur 4.3) och synen på en krona som en krona i täckningsbidrag som företaget har, stödjer optimerande av den operativa hävstången. SJ:s ökade lönsamhet beror enligt intervjurespondenterna till stor del på att man lyckas fylla tågen snarare än att ta ut höga priser men endast fylla kapaciteten till hälften. Eftersom kostnaden för att köra ett tåg från exempelvis Malmö till Stockholm i stort sett är oförändrad oavsett hur många passagerare tåget har, är det med hänsyn till den operativa hävstången bättre att få in 95 kr för en stol än att den går tom under resan. En optimal operativ hävstångseffekt fås genom i första hand en fylld kapacitet och som i andra hand består av resenärer med högsta möjliga betalningsvilja. Tradera-projektet där man lägger ut biljetter på auktion som inte sålts nära inpå avresedatum ger ytterligare möjligheter att utnyttja den operativa hävstången. De sekundärmarknader som används för prisdiskriminering

är således även väldigt viktiga för detta syfte. SJ kan alltså sägas i hög grad rikta in prissättningsarbetet mot att maximera kapacitetsutnyttjande och den operativa hävstången.

Enligt intervjurespondenterna ligger företaget över branschgenomsnittet vad gäller beläggningsgraden. Ett effektivt system för kapacitetsfyllnad är enligt den teoretiska referensramen yield management. För ett företag som strävar efter att optimera operativa hävstången kan därför ett fungerande yield management-system även tänkas ersätta behovet av en sekundärmarknad. I SJ:s fall fungerar de båda som komplement i denna delen av prissättningen. Det dynamiska yield management-systemet framträder som den absolut viktigaste komponenten i SJ:s prisstrategi och beläggningsgraden tyder på att systemet är lyckosamt i detta avseende. Enligt flerstegsmodellen är därmed prissättningsarbetet i företaget i hög grad koncentrerat på steg nummer sex, där efterfrågemönster styr prissättningen. Ett framtida scenario, med en mer direkt jämförbar konkurrenssituation, kan dock innebära att prissättningen enligt flerstegsmodellen inte kommer att ha en tonvikt mot detta steg, utan även till viss del kräva ett beaktande av konkurrentpriser enligt steg nummer ett. Detta kan innebära att grunden för de övriga stegen och det nuvarande prissättningsarbetet förändras till viss del.

7.1.3 Elasticitetshävstång

En av de viktigaste aspekterna av SJ:s prissättning, som nämnts ett flertal gånger i intervjuerna, är det faktum att företaget i princip är ensam aktör på fjärrtågresor i Sverige. Ett rimligt antagande är därför att efterfrågan i grunden är relativt oelastisk när det gäller pris, och att prisstrategin präglas av detta faktum. Relationen mellan branschstruktur och prissättning blir därmed väldigt central i analysen. Intervjurespondenterna påpekar också att företaget hade kunnat ta ut högre priser, men det som förhindrar detta är främst synen på SJ som ett statligt monopol. Som nämnts saknar dock inte företaget konkurrenter varav flyg, buss och bil är de främsta alternativen. Något som antytts i intervjuerna är dock att prisbilden hos dessa alternativ inte påverkar prissättningen i någon större utsträckning. Att konkurrenter främst återfinns i andra typer av resetjänstföretag skapar även rimligtvis transaktionskostnader för kunderna vid ett eventuellt byte; direkta eller mer indirekta som exempelvis ökad/minskad tidsåtgång, incheckning eller avsaknad av möjlighet att arbeta under resan. Förekomsten av sådana transaktionskostnader, där framförallt den sistnämnda förekommer i intervjuerna som en viktig fördel för SJ, är ytterligare faktorer som talar för en oelastisk efterfrågan i nuläget.

Intuitivt möter också ett företag i denna situation, men få direkta konkurrenter och svårigheter att jämföra fullständiga priser som tar hänsyn till transaktionskostnader, ett

efterfrågemönster som i hög grad är oelastiskt, vilket även empirin i denna studie alltså antyder. Således skulle SJ:s prisstrategi i viss mån ”skyddas” av branschstrukturen, där ett högre pris kan erhållas på grund av kundernas oelastiska efterfrågan. Möjligheterna för SJ att utnyttja en hävstångseffekt av elasticiteten hos efterfrågan är därför för tillfället ansevära.

Att betrakta strategiskt prissättningsarbete som något som uppstår internt och bygger på företagsspecifika resurser, innebär dock även att betrakta fördelar som kommer från branschstrukturen som tillfälliga. SJ:s möjlighet att utnyttja den oelastiska efterfrågan som kommer från en fördelaktig branschstruktur skulle med det perspektivet inte vara någon hållbar strategisk fördel. I intervjuerna framgår det också att prissättningsarbetet i viss utsträckning präglas av det rådande gynnsamma läget, men redan nu också är anpassat för en situation med högre konkurrenstryck.

Något som även talar för att hävstångseffekter som beror på en gynnsam branschstruktur i fallet inte är någon strategiskt hållbar fördel är den framtida konkurrens från utländska tågforetag som intervjurespondenterna förutspår. Dessutom finns möjligheter för företag som erbjuder substitut, t.ex. flyg och buss, att ytterligare förändra de nämnda transaktionskostnaderna till sin fördel. Detta talar för att SJ i framtiden behöver etablera hävstångseffekter av en oelastisk efterfrågan på annat vis. Ett sådant sätt kan vara att ytterligare differentiera och öka kvaliteten på sitt tjänsterbjudande, vilket således skulle medverka till en allt mer oelastisk efterfrågan. Som den ansvarige för pris- och tjänstefrågor också nämner i intervjun så pågår även en ständig utveckling för att höja det upplevda tjänstevärdet. Arbetet är, och bör, alltså i hög grad vara inriktat på steg nummer två enligt figur 4.3 att utöka och förbättra kvaliteten på tjänsterbjudandet och på så sätt öka det differentieringspremium som är möjligt att ta ut. Flera faktorer antyder dock att detta arbete präglas av vissa svårigheter. En stor anledning kan vara tendensen hos kunderna att uppfatta mycket av tjänsterbjudandet som en ”hygiennivå”. Denna hygiennivå är rimligtvis inte något som skapar möjligheter till differentieringspremium.

En annan aspekt som i viss mån komplicerar analysen av det upplevda tjänstevärdet är de samband mellan olika kvalitetsfaktorer som nämns i intervjuerna. Ett viktigt sådant samband är det mellan punktligheten, den upplevda kvaliteten på övriga delar av resan och prisets legitimitet. Möjligheten att lyckosamt ta ut ett differentieringspremium med hjälp av exempelvis förbättrad komfort kan således omintetgöras av en försämrad kvalitet på punktligheten. Relationen mellan prissättningsarbetet, övriga organisationen och partnerorganisationer blir därmed också uppenbart avgörande, då kvalitetsfaktorer som t.ex. punktligheten delvis ligger utanför företagets interna kontroll.

Påverkan av efterfrågans priselasticitet i prissättningen behandlas oftast på en övergripande, aggregerad, nivå. Att låta individuella kunders priskänslighet påverkar

prissättningen är en betydligt mer komplicerad process, men SJ:s Tradera-projekt med auktioner kan ses som ett försök att utnyttja en hävstångseffekt på individuella kunders priskänslighet. Detta skulle innebära lågt pris till priskänsliga kunder och högt pris till kunder som är relativt okänsliga för prisändringar. Det som talar emot att detta skulle vara ett optimalt sätt att skapa elasticitetshävstång på är det faktum att auktionsförsäljningen i nuläget är ytterst marginell. Kunderna som deltar inte speglar heller inte hela kundbasen vilket enligt den teoretiska referensramen skapar en ineffektivitet i auktionerna och betalningsvilja och priskänsligheten sannolikt blir missvisande.

På vilket sätt elasticitetshävstång kan utnyttjas beror även på hur företaget faktiskt tar betalt för sitt tjänsteerbjudande. En intressant observation är därför SJ:s tro på de-bundling och tillvalsstrategin, där trenden mot ett lågt grundpris och köp av tilläggstjänster är tydlig. Alternativet till detta, bundling, används ofta som en strategi för att skifta bort fokus bort från priset i sig, och sannolikt då även bidra till en minskad priskänslighet. En antydning till ett samband mellan minskad priskänslighet och bundling märks även i fallföretaget, då 1:a-klasserbjudandet i viss mån har utökats med fler tjänster i grundpriset som t.ex. frukost och Internet, och denna utökning enligt intervjurespondenterna har lett till ett ökat antal resenärer i 1:a klass. Tendensen till ”bortval” som intervjurespondenterna nämner kan också tolkas som ett tecken på ökad priskänslighet hos SJ:s kunder i och med tillvalsstrategin.

Ett annat argument för att de-bundling inte är en optimal strategi är det faktum att tilläggstjänster som Internet och mat beskrivs som ”inga vinstprojekt” och där till exempel Internet-tjänsten till stor del är en fast kostnad för företaget om än med viss begränsning i kapacitet. När det gäller möjligheterna att skapa hävstångseffekt genom en oelastisk efterfrågan och ett relativt högt pris, kan dessa således i viss mån antas motverkas av tillvalsstrategin. Arbetet med att öka differentieringsmöjligheterna och effektivisera prisdiskrimineringen genom individualiserade tjänsteerbjudanden tycks dock kräva ett visst inslag av tillval och de-bundling.

Ett alternativt utnyttjande av elasticitetshävstång är att sänka priset om priselasticiteten är hög. I en sådan situation leder en prissänkning till en oproportionerligt hög kvantitetsökning, och därmed en positiv effekt på lönsamheten. För SJ och med tanke på den diskussion som förts ovan, är det tveksamt om efterfrågan kan klassificeras som elastisk och detta alternativ torde inte vara optimalt. Ett antagande som stödjer tanken på efterfrågan som oelastisk är att kunder i resetjänstbranschen oftast måste åka en viss sträcka vid en viss tidpunkt, och sällan väljer att resa enbart på grund av att ett lågt pris erbjuds. Diskussionen om priskänsligheten måste naturligtvis omvärderas vid en eventuell etablering av nya aktörer på tågmarknaden.

7.2 Prisaktiviteter

7.2.1 Analys av efterfrågan

Den gemensamma nämnaren för de tre principerna ovan och hur de utnyttjas i SJ:s prissättning är inslaget av efterfrågestyrning. Att utgå från efterfrågan är rimligtvis särskilt viktigt i ett företag som bygger sin prissättning kring ett yield management-system och att analysera efterfrågemönster är därför en helt avgörande aktivitet för prissättningsarbetet. Detta är dock inte den enda aspekten som gör efterfrågeanalys viktig. Som diskuterats ovan tycks tjänsters opåtagliga natur göra det synnerligen komplicerat att utvärdera vad kunder värdesätter, vad som påverkar upplevt tjänstevärde, vad de vill betala extra för och vad som förändrar priselasticiteten. Förmågan att analysera efterfrågan tycks därför vara särskilt komplex och därmed även särskilt viktig för prissättningen i tjänsteföretag i allmänhet. Ett problem som intervjurespondenterna antyder som ytterligare komplicerar denna prisaktivitet kan vara kundernas tendens att uttrycka en åsikt i kundundersökningar och liknande för att sedan handla på ett annat sätt i praktiken.

Utvärderingen av efterfrågemönster sker på två nivåer i fallföretaget. Dels på en aggregerad nivå som framförallt är viktig i arbetet med att anpassa matriser och prisnivåer i yield management-systemet. Dessutom finns inslag av mer individuell analys av efterfrågan, vilket gäller primärt företagskunder men även införandet av SJ Prio-systemet kan ge nya möjligheter att utvärdera resvanor och betalningsvilja hos enskilda privatkunder. Då analysen av efterfrågan kräver en stor mängd data, en mängd som ökar i takt med att företag förlitar sig på yield management-system (se stycke 3.3), blir databehandling en avgörande komponent i efterfrågeanalysen. En viktig insikt är därmed att tidsramen för att bygga upp ett tillfredställande datamaterial för denna aktivitet troligen är lång. Något som stödjer detta resonemang är det faktum att mycket av efterfrågeanalysen, även på aggregerad nivå, bygger på bedömningar gjorda av nyckelpersoner som komplement till strikt kvantitativ data.

7.2.2 Förhandling

Liksom för andra stora företag vars kundbas både består av privatpersoner och företag är det endast den sistnämnda kundgruppen som deltar i en sedvanlig form av förhandling i prissättningsarbetet i SJ. Som nämns i intervjuerna är det dock inte frågan om en traditionell förhandlingsprocess med flera bud, svar och prisförslag utan istället möten där viktiga kunder erbjuds förmånliga erbjudanden och starka relationer skapas. Syftet med denna prisaktivitet skulle således främst vara att skapa varaktiga och lönsamma relationer snarare än att maximera kortsiktiga lönsamheten hos enskilda kunder genom hårda förhandlingar. I förlängningen bör

sannolikt även dessa varaktiga relationer betyda en minskad priskänslighet vilket innebär ökade möjligheter till elasticitetshävstång i prissättningen.

En viktig slutsats, för att göra jämförelse mellan privat- och avtalskunder, är den att gentemot privatkunderna saknas förhandlingsaktiviteten vilket innebär att relationen med denna kundgrupp måste skapas på andra sätt. Tradera-auktionerna kan ses som ett steg i riktningen mot ett förhandlingsmoment även med privatkunder. Detta skulle dock vara just en mer traditionell form av förhandling med syfte att ta ut högsta möjliga pris men knappast vara optimalt i avseendet skapa varaktiga relationerna likt dem som diskuterats ovan.

Förutom att vara en avgörande aktivitet för utvecklandet av elasticitetshävstång, fungerar även förhandlingen med avtalskunder som stöd till en effektiv prisdiskriminering då de individuellt framtagna priserna i hög grad kan antas motsvara den individuella betalningsviljan. När det gäller den operativa hävstången är en viktig observation att avtalskunder inte förbinder sig att resa med SJ, utan enbart erbjuds en förmånlig rabatt. Detta innebär att ett avtal inte innebär en såld och därmed säkrad kapacitetsfyllnad. Således skulle inte aktiviteten förhandling leda till en optimerad hävstång direkt vid förhandlingstillfället. Däremot är sannolikheten stor att förhandling resulterar i ett ökat antal resenärer och därmed även bidrar till förbättrat kapacitetsutnyttjande.

Vid beskrivningen av avtalspriserna står det klart att företaget trots allt använder en viss analys av konkurrenter i prissättningen. På sträckor där t.ex. flyg utgör ett kostnads- och tidseffektivt alternativ erbjuds en mer förmånlig rabatt. Prissättningen är därmed inte helt isolerad från konkurrenters nivåer. Att konkurrentpris redan i nuläget påverkar prissättningen i viss mån talar även för att förändringen i prissättningen vid ett högre konkurrenstryck därmed även skulle bli mindre än förväntat.

7.2.3 Kommunikation av pris

Den övergripande prismodellen och yield management-systemet som används i fallföretaget tycks ställa särskilt höga krav på kommunikationen av pris. En aspekt av detta som återfinns i teoretiska referensramen är att en dynamisk och efterfrågestyrd prismodell medför ständigt fluktuerande priser vilket i sin tur kan skada synen på företaget och relationen med kunderna. I SJ:s fall är den risken i högsta grad påtaglig, inte minst med tanke på den kritik som riktas mot prissystemet. Från företagets sida uttrycker man en syn på den dynamiska prismodellen som framgångsrik och överlägsen, även ur ett kundperspektiv med stora möjligheter att köpa billiga biljetter etc. De kritiska röster som ändå finns kan därmed tyda på att ett stort kommunikativt

problem föreligger i prissättningsarbetet. Grunden i kommunikationen av pris är enligt kommunikationsavdelningen ett så kallat "lägsta frånpris". En viktig aspekt är enligt operativa enheten att tillräckligt många biljetter till detta lägsta frånpris är tillgängligt. Vikten av ett starkt prisbudskap i form av ett lågt frånpris måste ställas i relation till antal biljetter som faktiskt kan säljas till detta pris, för att kommunikationen inte ska misslyckas.

En intressant fråga är därför hur priset och prismodellen bör kommuniceras till marknaden. Kommunikationsavdelningen menar att priset har en viktig och framträdande roll i marknadsföringen men prismodellen i sig nämns inte i sammanhanget. Strategiska enheten menar också att kunder inte är intresserade av prissättningssystemet. En uppenbar risk med att ytterligare kommunicera tanken bakom prismodellen kan antas vara ett ökat antal kunder som utnyttjar systemet, t.ex. användandet av en andrahandsmarknad. Trots dessa omständigheter tycks en dynamisk och efterfrågestyrd prismodell kräva en viss kommunikation av prissystemet i sig, och inte bara information om prisnivåer och erbjudanden.

En central jämförelse är återigen relationen mellan företaget och privat- respektive avtalskunder. I kontakten med privatkunder saknas i princip förhandlingsaktiviteten och kommunikationsaktiviteten fungerar i nuläget därmed som substitut för att förmedla tillräckligt mycket information om både priser och prissystem till detta kundsegment. Relationen till en stor del av kunderna skulle därmed bygga på en kommunikation på en mer övergripande nivå. Förmågan till kommunikation på denna övergripande nivå tycks bli allt viktigare, särskilt med hänsyn till trenden med sjunkande andel personlig kontakt vid försäljning (se figur 6.4).

7.3 Preiselement

7.3.1 Systemkapital

Ett antagande är att välutvecklade IT-system är grundläggande för att majoriteten av stora företag överhuvudtaget skall fungera och SJ är inget undantag. SJ:s IT-system är en viktig del av de anställdas dagliga arbete både när det gäller prissättning och andra funktioner. Grundtanken bakom SJ:s IT-system är att de skall sprida och lagra information inom företaget och underlätta de anställdas arbete och informationsspridning är som konstaterats en avgörande parameter i prissättning. I SJ:s datasystem lagras primärt historisk resedata som sedan blir till input i yield management-systemet. Dessa modeller kan sedan bistå de anställda med information inför prissättningsbeslut. IT-systemet tycks även underlätta även spridningen av information mellan företagets olika delar. Denna spridning av information mellan avdelningar är viktig då, enligt

intervjurespondenterna, ett enskilt beslut på en avdelning kan få stora konsekvenser i en annan del av organisationen.

En viktig observation är att många av SJ:s kunder endast reser en delsträcka och hindrar då företaget från att sälja dyrare biljett för hela sträckan vilket bidrar till ökad komplexitet vid prissättningen. På grund av denna förhöjda komplexitet jämfört med till exempel flygresor är kraven även högre på både de tekniska lösningarna och de anställda.

Idag spelar SJ:s IT-system en avgörande roll vid prissättningen och är grunden för yield management-avdelningens dagliga arbete och tillåter företaget att använda sig av denna komplexa prissättningsstrategi. Intervjupersonerna är dock eniga om att dagens system inte hade fungerat utan personalens input och IT-systemet ses som ett hjälpmedel, om än ett mycket viktigt sådant. Med Hallbergs terminologi är därmed elementen IT-system och humankapital starkt komplementära. SJ kommer under 2009 att införa ett nytt IT-system kallat RTS. Detta system tycks vara ett steg i riktningen mot ett helautomatiskt prissystem och skall kunna fatta fler självständiga beslut och vara mindre beroende av input från den anställde.

Att som företag förlita sig på IT i prissättningsarbetet i alltför stor utsträckning kan dock vara riskfyllt. I artikeln *"The Neglected Art of Strategic Pricing: Lessons From Retail Banking"* tar författarna Richards, Reynolds och Hammerstein upp problemet med "the silver bullet"¹²⁷. De menar att prissättning inte är något som kan systematiseras fullständigt och framhåller risker med att sätta en allt för stor tilltro till tekniska lösningar. De menar att tekniska system inte kan ersätta de anställdas omdöme och att beslut därför inte endast skall baseras på systemen.

Dynamisk prissättning tycks vara ett i högsta grad komplext ämne vilket gör det svårt att utveckla system som klarar av att behandla alla aspekter som prisbeslut i ett stort tjänsteföretag kräver. I fallföretaget beskrivs även efterfrågemönster som extremt komplexa och att det är svårt att utöka IT-systemet och inkludera alla tänkbara variabler som stora evenemang och liknande. Om SJ:s förlitar sig alltför mycket på IT- och datasystem är även en tänkbar risk att företaget går miste om nya idéer och lösningar från de anställda. Med en ökad automatisering och komplexitet i systemet tillkommer givetvis också risken att någon del inte fungerar som det ska. I en sådan situation är det troligen nödvändigt med anställda som har kunskap för att i viss mån kunna sköta systemets uppgifter manuellt under tiden systemet korrigeras.

¹²⁷ Richards et al. (2005) s.26-29

7.3.2 Humankapital

Författarna anser att SJ, med rådande prissystem, i hög grad är beroende av ett antal nyckelpersoner för att lyckas optimera intäkterna. Grunden i prissättningsystemet består som konstaterats av ett IT-system med matriser som bygger på efterfrågemönster. För att optimera intäkterna krävs dock en manuell reglering av utbudet av biljetter så att det är något lägre än efterfrågan, då kundernas efterfrågemönster är alltför komplext för att systemet ska vara helautomatiskt. För att säkerställa att alla biljetter blir sålda och att den operativa hävstången därigenom optimeras då kapaciteten är fixerad, behövs alltså fortfarande erfarenheten hos yield management-avdelningen. För en optimerad prissättning bör givetvis den fyllda kapaciteten kombineras med högsta möjliga pris. En viktig aspekt är därmed att inte sälja biljetter till för lågt pris med exempelvis en alltför snedvriden prisdiskriminering och därmed låsa upp värdefull kapacitet. Ur denna synvinkel tycks kompetensen hos Försäljningsavdelningen vara ovärderlig för SJ och utan individernas marknadskänedom och mångåriga erfarenhet av rese- och efterfrågemönster skulle företaget troligen få svårigheter att optimera sina intäkter.

Då företagets kunder till stor del är privatpersoner sker aktiviteten analys av efterfrågan som visats till stor del på en aggregerad nivå. Humankapitalets, i form av marknadskunskap och erfarenhet, betydelse för analysen av efterfrågan i SJ med stor andel konsumentförsäljning torde vara särskilt viktig, då denna aktivitet sker utan någon direkt kontakt med kundsegmentet. Marknadskunskapen framhålls även som särskilt viktig i den delen av prissättningsarbetet som innebär att utnyttja säsongvariationer i efterfrågan som högtider och stora evenemang då resandet ökar markant. Dessa säsongvariationer och den begränsade rationalitet som kunderna tycks ha visar på en hög osäkerhet och komplexitet i efterfrågan vilket enligt Hallberg också är situationer där humankapitalet har stor betydelse för prissättningen.

Även på den strategiska enheten anses denna marknadskunskap vara oerhört viktig och dessutom framhålls även behovet av en stark systemkunskap för att tekniskt kunna sköta det avancerade IT-systemet. Länken mellan elementen humankapital och systemkapital blir således också uppenbar där de fungerar både som substitut och komplement. Ovan nämnda övergång till ett mer helautomatiskt IT-system kan tolkas som att SJ i framtiden kommer att flytta över mer av kunskapen till datasystem som enligt den strategiska enheten på sikt ska innehålla tillräckligt med lagrad information för att på egen hand reglera biljettförlödet efter efterfrågan. Att lagra kunskap och beslutshistorik i en databas och på så vis minska den beroendeställning man idag har till erfarenheten hos yield management-avdelningen kan ses som ett sätt skapa ett allt starkare substitut till humankapitalet. En tolkning av ytterligare automatisering av systemet är därmed att ett alltför starkt beroende av ett fåtal personers kunskap innebär en risk som företaget anser sig

behöva minska. Ett rimligt antagande är dock att trots en högre grad av datorisering, kommer kompetensen och erfarenheten hos yield management-avdelningen att vara nödvändig vid övervakning av IT-systemet. Sannolikt kommer det att krävas manuella korrigeringar av utbuds- och efterfrågestörningar även i framtiden eftersom ett hypotetiskt helautomatiskt system beskrivs som extremt komplext och därmed skulle ha svårt att genomföra alla beslutssituationer. I relation till stycket om systemkapitalet skulle humankapitalet vara avgörande för att undvika ”the silver bullet problem”. Detta blir tydligt inte minst med tanke på den stora betydelsen av humankapitalet även i nuläget, då företagets prissättningsystem redan i väldigt hög grad är baserat på datamodeller och IT-system.

Enskilda individers erfarenhet och kunskap tycks dock inte bara vara viktigt för yield management och en optimerad operativ hävstång och prisdiskriminering. För att SJ ska kunna förbättra tjänsteerbjudanden och öka differentieringspremium i enlighet med användandet av elasticitetshävstång i prisstrategin krävs det att nyckelpersoner har djup kunskap om vad SJ:s kunder värdesätter. Humankapitalet som finns i prissättningsorganisationen är därmed viktig för arbetet i steg tre i flerstegsmodellen, där nya tjänster skapas och kvaliteten på existerande höjs. Särskilt med tanke på svårigheterna att analysera vad kunderna faktiskt värdesätter. Att öka det upplevda kundvärdet kan antas vara väldigt viktigt för intäktsoptimeringen eftersom en ökad kundnöjdhet på sikt borde leda till att kunderna accepterar högre priser. En viktig insikt är därmed att humankapitalet även på andra funktioner, t.ex. marknadsföring och tjänsteutveckling som inte direkt arbetar med prissättning, tycks vara viktiga element i prissättningsarbetet.

7.3.3 Socialt kapital

7.3.3.1 Intern organisation

I Hallbergs ramverk behandlas organisatoriska aspekter och socialt kapital som avgörande för hur väl en prisstrategi och prisaktiviteter fungerar. Koordination, samarbete och informationsspridning nämns som viktiga sådana aspekter och är därför ledord i analysen av SJ:s prissättningsorganisation. Även intervjurespondenterna i fallstudien är samstämmiga över att samarbete är viktigt och ”grundbulnen” för prissättningsarbetet. Studien påvisar dock några tendenser till att det interna samarbetet inte är helt fullständigt optimerat för prissättningsarbetet. Den tydligaste tendensen är det faktum att avdelningarna till viss del är fysiskt separerade ifrån varandra. Yield management-avdelningen, som sköter det mesta av det löpande prissättningsarbetet är placerad i Malmö, medan den strategiska enheten finns i Stockholm. I relation till Hallbergs modell är det därmed viktigt att konstatera att prissättningen till stor del

sker på en enskild organisationsnivå. Dessutom antyds det att avdelningar, exempelvis kommunikationsavdelningen, som inte har prissättning som huvudsyssla, men trots det är väldigt viktiga för ändamålet, inte uppges ha något större intresse av just prissättningsfrågor. Intervjurespondenterna menar att samarbetet trots detta är gott, där viktiga beslut diskuteras grundligt och informellt mellan avdelningarna. En rimlig tolkning är dock att det inte går att utesluta att ett närmare samarbete skulle kunna resultera i en förbättrad informationsspridning och därmed bidra till en mer optimal prissättningsprocess.

Enligt Hallberg bör elementen stödja varandra och ett tänkbart exempel på detta är att det sociala kapitalet optimerar utnyttjandet av humankapitalet i organisationen. Konkret skulle det exempelvis kunna innebära att den så avgörande kunskapen om efterfrågemönster och värdefaktorer kan användas ytterligare i marknadsförings- och kommunikationsarbetet. En annan tänkbar länk som tycks saknas är att kompetensen hos kommunikationsavdelningen tas till vara även i det direkta prissättningsarbetet.

När det gäller incitamentsstruktur och organisationsnivåer där prissättningen sker är ett faktum som talar för en stark prissättningsförmåga i fallföretaget att den avdelning som arbetar med intäktsoptimering också utvärderas efter ett intäktsansvar. Då den operativa hävstången i företaget innebär att maximera totala intäkterna givet den fixerade kapaciteten, borde intäktsansvaret medföra ett effektivt prissättningsarbete i detta avseende.

7.3.3.2 Externa relationer

Givet den efterfrågestyrda- och värdebaserade prisstrategi som finns i företaget och tjänsters säregna egenskaper kräver prisaktiviteterna och prisstrategin varaktiga relationer med både kunder men även samarbetspartners. Dels för att kommunicera prissättningen men även för att uppfylla den tjänstekvalitet som priset representerar. Prissättningen i företaget bygger som synes till största del på ett upplevt tjänstevärde, snarare än kostnader eller konkurrentpriser, vilket i sin tur innebär att ett optimalt pris beror på en mängd osynliga band mellan värdefaktorer som grundpris, punktlighet, komfort och tilläggstjänster. Något som komplicerar legitimeringen av ett optimalt pris är det faktum att t.ex. värdefaktorn punktlighet ofta beror på utomstående aktörer och samarbetspartners (se figur 6.3). Detta kan tolkas som att ett starkt relationskapital är ett mycket viktigt priselement.

Hur relationskapitalet gentemot företagskunder etableras i SJ märks tydligt vid intervjun med en av SJ:s Key Account Managers. Förhandlingsförmåga tycks vara underordnat andra sociala kompetenser i relationen med kunder, där långvariga samarbeten, socialt utbyte och kundbesök istället framträder som viktigare faktorer för att bygga de starka relationer som krävs.

Som en konsekvens av att prisaktiviteterna gentemot privatkunder i hög grad skiljer sig från relationen med företagskunder, skulle detta rimligtvis leda till att andra faktorer är avgörande för att skapa ett starkt relationskapital till privatkundgruppen. Detta relationskapital bygger därmed på mer övergripande faktorer som exempelvis image och förmåga att marknadsföra till en stor grupp. Givet studiens grundproblematisering där tjänster ses som opåtagliga och prissättningen präglas av svårigheter att direkt uppskatta ett värde, torde även en opåtaglig faktor som image spela en viktig roll i prissättningsarbetet. Inte minst med tanke på hur synen på ett tjänsteföretag kan påverka både det förväntade värdet, men även det upplevda värdet, av en tjänst. Intervjurespondenterna återkommer också till kunders syn på SJ och den påverkan det innebär i prissättningsarbetet.

Analogt med diskussionen om hur fluktuerande priser kan försvåra kommunikationen med kunderna, tycks även ett byte av prissystem medföra ett potentiellt svagare relationskapital. Relationskapital skulle därmed kräva ett viss mått av långsiktighet och kontinuitet.

7.4 Strategisk prissättning

Prissättningsprocessen i SJ innehåller som visats klara kopplingar till resten av organisationen och för att utnyttja prissättningen som en viktig strategisk resurs blir styrkan på dessa kopplingar och integrationen med övriga organisationen avgörande. Med andra ord avgörs prissättningsprocessens förutsättningar att vara grund för konkurrensfördelar primärt av vilken grad av strategic fit som uppnåtts och inte enbart kvaliteten på prissättningsprocessen i sig självt.

Ett av de övergripande målen i SJ:s uttalade strategi är att vara ”kundnära”. En tolkning av detta är att företaget ska vara inriktat på vad kunder värdesätter. Om företaget arbetar med att anpassa tjänsteerbjudandet efter vad kunderna i praktiken värdesätter borde en värdebaserad prissättning vara optimal enligt strategic fit-synsättet. Som analysen visar kan till stor del SJ:s prisstrategi också sägas vara värdebaserad, där faktorer som komfort, punktlighet, bokningstid och flexibilitet konsekvent diskuteras i samband med prissystemet. Dessutom tyder avsteget från kostnadsbaserad prissättning på att tjänstevärdet är den viktigaste parametern i prissättningsarbetet.

För en hög grad av strategic fit krävs därmed dels att kvaliteten på dessa värdefaktorer upprätthålls, men också att kunskapen i prissättningsorganisationen används för att uppskatta ett konkret värde på faktorerna och bidra till ytterligare utveckling av dessa. Som diskuterats i

analysen av det sociala kapitalet som priselement (se stycke 7.3.3) tycks det finnas ett visst utrymme för en högre grad av strategic fit i fallföretaget med ett mer aktivt och kontinuerligt samarbete mellan exempelvis yield management-, affärsutvecklings- produktions- och kommunikationsavdelningarna. En av grundpelarna till studien, att prissättning i viss mån är en marginaliserad process i företag, bekräftas på så vis till viss del av fallstudien. Det som främst talar för detta är det faktum att endast en handfull personer är direkt involverade i prissättningen. Ett hinder mot att kunna utnyttja prissättningsprocessen som strategiskt vapen är vad Richards et al. (2007) kallar ”the overdelegation problem”¹²⁸ vilket prisorganisationen i SJ uppvisar tendenser till. Detta hinder består av att den faktiska prissättningen sker på en egen, till viss del frikopplad, organisationsnivå medan stora strategiska beslut och tjänsteutveckling sker på en högre och separat organisationsnivå. Uppdelningen och arbetsfördelningen mellan den strategiska enheten och den operativa enheten kan tolkas som att detta problem i viss mån präglar prissättningsprocessen i SJ och skulle därmed minska potentialen för strategic fit och prissättningen som konkurrensfördel.

Analysen pekar på flera element och aktiviteter som är väldigt värdefulla för prissättningsarbetet i SJ. Ur ett resursbaserat perspektiv krävs det dels att dessa är optimalt organiserade enligt ovan men även att de är unika och svåra att imitera eller ersätta för att möjliggöra konkurrensfördelar. Den stora betydelsen av systemkapital och humankapital inom företaget som påvisats i analysen av SJ:s prissättning gör dem rimligtvis till värdefulla resurser. Det faktum att detta kapital byggts upp under en lång tid och i hög grad är specifikt för SJ gör även att heterogeniteten enligt Hallbergs modell tycks vara relativt stark för en hållbar fördel i detta avseende.

Ett potentiellt problem ur strategisk synvinkel är att dessa element i viss mån dock är rörliga och flyttbara till nya aktörer på svenska tågmarknaden. En sådan aspekt är att kunskapen om efterfrågan i tågbranschen eller ett liknande IT-system troligen i viss utsträckning kan användas i andra tågföretags prissättning vid en eventuell konkurrenssituation. För en hållbar strategisk fördel kan fallföretaget exempelvis inte förlita sig på ett, i sig självt utmärkt, yield management-system. Heterogeniteten är därmed inte fullständig och en viss rörlighet präglar de viktiga priselementen. Detta faktum gör det särskilt viktigt att elementen och aktiviteterna också är förtjänstfullt organiserade och stödjer varandra i en hög grad av strategic fit för att skapa konkurrensfördelar genom en särpräglad helhet. Det sociala kapital som också påvisats i studien skulle på så vis få en ökad betydelse för prissättningsarbetets förutsättningar att skapa konkurrensfördelar.

¹²⁸ Richards et al. (2005) s.26-29

I intervjuerna framgår det att SJ:s strategi anpassas efter det faktum att ökad konkurrens av andra aktörer väntas på den svenska tågmarknaden. Med ett resursbaserat synsätt bör prissättningsarbetet till stor del bygga på interna resurser och inte förlita sig på en fördelaktig branschstruktur. Förmågan att i framtiden utnyttja elasticitetshävstång genom ett överlägset tjänsteerbjudande snarare än genom en dominerande ställning blir därmed en viktig faktor för att etablera prissättningen som en hållbar strategisk resurs.

En intressant insikt av analysen är även att en hög grad av strategic fit mellan prisorganisationen och övriga organisationen inte tycks vara tillräcklig för en värdebaserad prisstrategi. Diskussionen om relationskapital pekar på att en typ av strategic fit med andra organisationer som samarbetspartners kan vara särskilt viktig för värdebaserade prisstrategier i tjänsteföretag.

KAPITEL 8

SLUTSATS, DISKUSSION OCH FÖRSLAG PÅ VIDARE FORSKNING

I slutsatsen kommer den frågeställning som studien bygger på besvaras. Utifrån analysen av det enskilda fallet kommer synfältet återigen vidgas till en mer generell syn på prissättning i tjänsteföretag. Kapitlet inleds med en övergripande sammanfattning över vad studien resulterat i. Därefter diskuteras dessa slutsatser mer detaljerat och förslag på ytterligare intressanta forskningsfrågor inom detta område ges.

8.1 Studiens bidrag

En grundtanke med studien har varit komplexiteten och subjektiviteten i att uppskatta en tjänsts värde och därmed svårigheten att erbjuda tjänster till ett optimalt pris. Denna grundtanke verifieras i hög grad av fallstudien och styrker därmed också tanken på att ett företag som lyckas med konsten att excellera i detta har förutsättningar för att skapa konkurrensfördelar genom ett överlägset prissättningsarbete. Som uppsatsen påvisar kan prissättning av tjänsteerbjudanden innebära att prissätta opåtagliga aspekter som flexibilitet, punktlighet, komfort, bemötande och service etc. Vi menar att detta öppnar för särskilt stora möjligheter att utnyttja prissättning som konkurrensmedel i just tjänsteföretag.

Studien visar hur ett tjänsteföretag kan utnyttja de tre studerade ekonomiska principerna; prisdiskriminering, operativ hävstång, och elasticitetshävstång i prissättningen. Dessutom klargör studien hur flera avgörande element och aktiviteter tycks vara särskilt viktiga för en stark prissättningsförmåga i tjänsteföretag. Utöver det framträder en tydlig tendens till att prissättning som strategisk resurs kräver en hög grad av integration med resten av organisationen och externa samarbetspartners och att undvika att bli alltför beroende av enskilda delar av prissättningsförmågan.

8.2 Prissättning i tjänsteföretag

För ett tjänsteföretag med fixerad kapacitet och höga fasta kostnader blir optimerandet av den operativa hävstången det primära målet med prisstrategin. Som visats fungerar en yield management-baserad prismodell väl i detta syfte. En efterfrågestyrd prismodell tycks vara en optimal inriktning även av andra anledningar. Den ”opåtagliga” aspekten av tjänstevärde som

nämns i inledningskapitlet verifieras i hög grad av studien. Kundens uppskattning av upplevt tjänstevärde beror på komplexa kopplingar mellan olika värdefaktorer. Dessutom tycks kunderna präglas av en särskilt begränsad rationalitet när det gäller pridfaktorn. Detta öppnar för möjligheten att påverka kundernas priskänslighet, förbättra differentieringspremium och på så vis bygga en prisstrategi kring en stark elasticitetshävstång. En värdebaserad prisstrategi kan även utnyttja prisdiskriminering, där ett sätt är att genom en tillvalsstrategi gå mot riktningen att behandla varje kund som ett segment med ett mer individuellt anpassat tjänstevärde.

En viktig diskussion är huruvida de tre ekonomiska principerna är förenliga och stödjer varandra i en vald prisstrategi. Valet av de-bundling eller bundling i prissättningen av tjänsteerbjudandet är i detta avseende en avgörande fråga. Studien pekar på att bundling tycks vara lämpligt i en prisstrategi som bygger på en inelasticitet hos efterfrågan. För ett företag där en effektiv prisdiskriminering är det primära målet kan istället de-bundling ha en positiv effekt. Valet tycks dock även i hög grad bero på företagsspecifika parametrar som exempelvis vilka delar av ett tjänsteerbjudande kunder ser som ”hygiennivå”, det vill säga de delar av tjänsteerbjudandet som kunder inte är beredda att köpa som tilläggstjänst.

En tänkbar risk är att en ekonomisk princip blir alltför inflytelserik i prissättningen och en annan får träda tillbaka. Denna risk skulle kunna illustreras med att exempelvis ett yield management-system gör prissättningen alltför kapacitetsstyrd. Som diskuteras i avsnittet om yield management (se stycke 3.3.1) är det de totala intäkterna som bör vara i fokus. En alltför stark tilltro på ett IT-baserat yield management-system kan därmed innebära att fokusera för mycket på kapacitetsutnyttjandet och den operativa hävstången och då exempelvis förbise möjligheter till elasticitetshävstång genom att utnyttja inelasticitet hos efterfrågan.

Att efterfrågestyrd prissättning tycks vara en användbar strategi för många tjänsteföretag påverkar prisaktiviteterna. Till stor del överensstämmer aktiviteterna i studien med Hallbergs modell men flera viktiga tendenser kan urskiljas och kräver en djupare diskussion. Att analys av efterfrågan är den centrala aktiviteten, särskilt vid användande av yield management står klart, vilket även kan antas gälla efterfrågestyrda prisstrategier generellt. Ett tänkbart problem med denna aktivitet, återigen med det opåtagliga och komplexa tjänstevärdet i åtanke, är risken att företag förenklar denna aktivitet och förlitar sig alltför mycket på kvantitativ data och mindre på subjektiva bedömningar. Förhandlingsmomentet, som i hög grad visats sig vara viktigt för relationsskapande med kunder kan därför även ses som ett viktigt komplement till den mer övergripande analysen av efterfrågan. Detta innebär att tjänsteföretag som avvecklar förhandlingsmomentet bör ta hänsyn till de övriga funktioner än ren förhandling som denna aktivitet fyller i prissättningsarbetet.

Kommunikation av pris påvisas också som en avgörande aktivitet, där det för tjänsteföretag som säljer till konsumenter tycks innebära en aktivitet som sker på en övergripande nivå. Att på detta vis kommunicera utan direkt interaktion med kunder torde komplicera denna aktivitet ytterligare och prissättningsprocessen blir beroende av förmågan att masskommunicera.

Kommunikationen tycks vara särskilt viktig och direkt avgörande för att undvika de problem som finns med att använda en helt efterfrågestyrd och dynamisk prismodell. En tanke är att kommunikation bör innehålla ett visst mått av information om prismodellen i sig. Att kommunicera ett prissystem snarare än prisnivåer kan antas minska de potentiella problem som nämnts i samband med fokuseringen på ”lägsta frånpris”. En avvägning mellan fördelar av att kunder vet tillräckligt om prissystemet för att inte känna sig lurade och nackdelar av att för mycket information som leder till utnyttjande av systemet är därmed nödvändig.

Att som tjänsteföretag kunna skapa en stark prissättningsförmåga kräver flera viktiga priselement. Trots att efterfrågestyrda prismodeller i allmänhet, och yield management i synnerhet, till stor del bygger på användandet av IT-system, utmärker sig humankapitalet i prissättningsorganisationen som ett av de mest betydelsefulla elementen. Risken för ”the silver bullet problem” skulle därmed också vara högst påtaglig i tjänsteföretag som satsar på ett allt mer automatiserat prissättningsarbete. Kunskap om marknad, system och det egna företaget utgör de viktigaste komponenterna i detta element. Anledningen tycks vara oregelbundna efterfrågemönster och komplexiteten i upplevt tjänstevärde som präglar det studerade företaget. Att komplexiteten i tjänstevärde kan antas prägla de flesta tjänsteföretag gör att humankapitalet också generellt skulle ha en stor betydelse för prissättning i tjänsteföretag, oavsett om prissättningen sker helt manuellt eller genom avancerade IT-system.

Det sociala kapitalet framträder som ett viktigt element i prissättningsarbetet. En aspekt, där vi menar att det antagligen finns utrymme till förbättring i många företag, är utnyttjandet av den kunskap om efterfrågan som finns i kärnan av prisorganisationen i resten av organisationen. Prissättningen tycks i fallföretaget i viss mån vara en marginaliserad process i enlighet med problematiken som finns i förarbetet av denna studie. Att förbättra det sociala kapitalet internt, till exempel genom att öka samarbetet mellan prisorganisationen och resten av företaget skulle inte bara innebära bättre utnyttjande av kunskap om efterfrågan utan även en ökad insyn i prissättningen från övriga företaget. På så sätt kan sårbarheten det innebär att vara alltför beroende av ett enskilt element som humankapital hos ett fåtal individer minskas. För tjänsteföretag där prissättningsprocessen i viss utsträckning är isolerad, kan därmed socialt kapital minska beroendet till humankapitalet. Som framgår i intervjuerna skulle konsekvenserna bli svåra om flera nyckelpersoner inom prissättningen skulle försvinna från fallföretaget i denna studie.

Prisstrategier som bygger på ett upplevt tjänstevärde kräver att ett förväntat tjänstevärde också levereras. Som påvisats i studien kan vissa av dessa värdefaktorer (som i SJ:s fall punktlighet) i viss mån ligga utanför det egna företagets kontroll. Det sociala kapitalet i den interna organisationen behöver därför även kompletteras med ett starkt relationskapital gentemot samarbetspartners. Detta kan antas vara särskilt viktigt för tjänsteföretag där produktion och konsumtion till stor del sker samtidigt. En avvikelse från den prisgrundande, förväntade, tjänstekvaliteten blir därmed svårare att reparera än vid exempelvis en varuproduktion. Kundlojaliteten kan, som för alla företag, anses vara av stor betydelse även för tjänsteföretag. När det gäller prisfrågor kan en minskad priskänslighet antas vara en fördel som kommer från ett starkt relationskapital gentemot kunder. Synen på företaget i stort, här kallat image, påverkar i stor utsträckning en förväntad, och även upplevd, tjänstekvalitet och blir således en form av relationskapital som avgör vilken prisnivå kunder accepterar.

8.3 Att utveckla prissättning till en konkurrensfördel

Även på skyddade marknader, tycks inte en fördelaktig prissättning som beror på en gynnsam branschstruktur vara någon hållbar konkurrensfördel i ett längre perspektiv. Istället tycks därför prissättning som strategisk resurs kräva att fokus riktas mot mer företagsspecifika faktorer och att förlita sig på den interna prissättningsförmågan. Ett vid studiens tidpunkt högaktuellt exempel på detta är det ökade konkurrenstryck som fallföretaget SJ upplever under januari 2009 i och med etableringen av konsortiet Öresundståg med fastprissystem på flera viktiga linjer.¹²⁹ I samband med detta utökar SJ sin trafik på sträckan Köpenhamn-Göteborg och en marknadsföringskampanj med sitt lägsta frånpris i fokus.¹³⁰

Som visats innehåller prissättning av tjänster till viss del generella kännetecken och element, aktiviteter och prisstrategier som tycks vara särskilt viktiga i just tjänsteföretag. Företag som lyckas uppnå en hög kvalitet på dessa komponenter i sig, kan därmed ha förutsättningar att utnyttja prissättningsprocessen som ett strategiskt vapen. Kopplingen och det ömsesidiga beroendet mellan prissättning och organisationen som helhet och företagets situation är dock en återkommande insikt i studien. Den kanske viktigaste insikten som bekräftas av studien är därmed att prissättning som strategisk resurs kräver att prissättningsprocessen är en särpräglad helhet, där elementen, aktiviteterna och strategin stödjer varandra och resten av organisationen och är anpassade för specifika situationer.

¹²⁹ <http://www.oresundstag.se/sv/Om-oss/> [2009-01-12]

¹³⁰ <http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=474&a=96038&l=sv&l=sv> [2009-01-12]

Detta innebär att lyfta fram prissättningsprocessen som en direkt avgörande och viktig aktivitet för företaget. En sådan syn på, och integration av, prissättningsprocessen tycks inte bara leda till en förbättrad kvalitet på prissättningen i sig utan även graden av strategic fit och därmed en ökad chans till konkurrensfördel. En hög grad av strategic fit leder sannolikt till en hållbar konkurrensfördel vilket kan sägas vara det optimala resultatet av en unik prissättningsförmåga. Oavsett vilken situation tjänsteföretag befinner sig i, tycks även ett alltför starkt beroende av ett enskilt element eller aktivitet utgöra en risk mot hållbarheten av konkurrensfördelen. En strategiskt stark prissättningsförmåga bör ur detta perspektiv innehålla en kombination av ett flertal olika element och aktiviteter med komplement- och substitutförhållanden sinsemellan.

Hur en optimal prissättning ser ut för enskilda företag beror dock till största delen på den företagsspecifika situationen. Exempelvis är ett avancerat yield management-system rimligtvis inte en viktig del av systemkapitalet för ett litet tjänsteföretag. Ett företag som konkurrerar med en renodlad lågprisstrategi inriktar sannolikt prissättningsarbetet till större del på kostnads- och konkurrentfaktorer än fallföretaget i denna studie.

Som förstudien visat präglas många stora resetjänstföretag av liknande prissättningsproblematik som fallstudien behandlar. Resultaten skulle därmed också vara i högsta grad användbara för stora delar av resetjänstbranschen. Dessutom ställer tjänsters speciella karaktärsdrag som analysen visat särskilda krav på prissättningsprocessen, och resultaten torde därmed även vara intressanta för en vidare samling tjänsteföretag.

8.4 Förslag till fortsatt forskning

Ur studien väcks flera idéer på ytterligare forskningsupplägg för att ytterligare komplettera den bild över prissättning av tjänster som presenterats. I direkt relation till den genomförda fallstudien skulle ett intressant komplement vara att studera prissättningen utifrån ett kundperspektiv, i synnerhet med det kommunikativa problemet som diskuterats i åtanke. Dessutom kunde en analys av fallföretagets prissättning efter en period av högre konkurrenstryck klarlägga samband mellan prissättning och konkurrens- och branschsituation.

En mer generell fråga som väckts, som fortsatt forskning kan bringa klarhet i, är sambandet bundling och de-bundling av tjänsteerbjudanden och effekter på priskänslighet. Sådan forskning skulle kunna genomföras med exempelvis en kundbaserad experimentstudie där priser presenteras i dessa olika former.

KAPITEL 9

KÄLLFÖRTECKNING

9.1 Publicerade källor

Avlonitis, G.J. & Indounas, K. A. (2007) Service pricing: An empirical investigation *Journal of Retailing and Consumer Services* Vol. 14 s. 83–94

Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 1 No. 1 s. 99–120.

Biermann.T. (2007) Yield Management in The Airline Industry. *International Symposium on Logistics and Industrial Informatics* Sept s. 147-150

Bryman, A. & Bell, E. (2005) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Ljubljana: Liber Ekonomi.

Docters, R; Reopel, M; Sun, J-M & Tanny, S. (2004) Capturing the unique value of services: why pricing of services is different. *The Journal of Business Strategy* Vol. 25 No. 2 s. 23-28

Duke, C. (1994) Matching Appropriate Pricing Strategy with Markets and Objectives *Journal of Product & Brand Management* Vol. 3 No. 2 s. 15-27

Dutta, S; Zbaracki, M.J & Bergen, M. (2003) Pricing Process As A Capability: A Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal* Vol. 24 s. 615-630

Flowerdew, R. & Martin, D. (2005) *Methods In Human Geography – A guide for students doing a research project*

Garrow, L; Ferguson, M; Keskinocak, P. & Swann, J. (2006) Expert opinions: Current pricing and revenue management practice across U.S. industries *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 5 No. 3 s. 237–247

Hallberg, N. (2008) *Pricing Capability and its Strategic Dimensions* Lund: Lund Business Press

Hansen, C. & Eringa, K. (1998) Critical Success Factors in Yield Management: a Development and Analysis. *Progress in Tourism and Hospitality Research* Vol. 4 s. 229-240

Kimes, E. (1989) The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Nov s. 14-19

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007) *Marketing : An Introduction* 8th Edition New Jersey: Pearson Education

Lindenmeier, J. & Tschulin, D.K. (2007) The effects of inventory control and denied boarding on customer satisfaction: The case of the capacity-based airline revenue management. *Tourism Management* Vol. 29 s.32-43

Morel, P; Stalk, G.Jr; Stanger, P. & Wetenhall, P. (2003) Pricing Myopia *BCG Perspectives The Boston Consulting Group* Dec. s.157-162

Peteraf, M.A (1993) The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* Vol. 14 No.2 s.179-191

Porter, M.E. (1996) What is Strategy? *Harvard Business Review* Nov-Dec. s. 61-78

Richards J. D., Reynolds J. & Hammerstein M. (2005) The Neglected Art of Strategic Pricing *Financial Executive* Vol. 21 No. 5 s. 26-29

Rosengren, K-E. & Arvidson, P. (2002) *Sociologisk Metodik* Malmö: Liber

Simon, H & Butscher, S. (2001) Individualised Pricing: Boosting Profitability With The Higher Art of Power Pricing *European Management Journal* Vol. 1 No. 2 s.109-114

SJ Hållbarhetsredovisning (2007)

Tung W. Capella L.M. & Tat P.K. (1997) Service Pricing: a multi-step synthetic approach *The Journal Of Services Marketing* Vol. 11 No. 1 s. 53-65

Yeoman, I. & McMahon-Beetle, U. (2007) *Revenue Management and Pricing – case studies and applications* Singapore: Thomson Learning

Yeoman, I; Ingold, A & Kimes, S.E. (1999) Yield management: Editorial Introduction. *The Journal of the Operational Research Society* Vol.50 No.11 s. 1083-1084

9.2 Elektroniska källor

Air France

<http://www.airfrance.se/> [2008-11-10]

British Airways

<http://www.britishairways.com/> [2008-11-10]

Hotel F1

<http://www.hotellformule1.se/> [2008-11-10]

Lufthansa

<http://www.lufthansa.com/online/portal/lh/se/homepage?!=en&cid=1000354> [2008-11-10]

Malmö Aviation

<http://www.malmoaviation.se/> [2008-11-10]

Radisson SAS

<http://www.radissonsas.com/> [2008-11-10]

Ryanair

<http://www.ryanair.com/site/SE/> [2008-11-10]

SAS

<http://www.sas.se/> [2008-11-10]

Scandic Hotels

<http://www.scandichotels.se/sv/> [2008-11-10]

Singapore Airlines

<http://www.singaporeair.com/> [2008-11-10]

SJ

<http://www.sj.se/> [2008-11-18]

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&l=sv> [2008-11-12]

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=538&a=2192&l=sv> [2008-11-12]

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=246&a=312&l=sv> [2008-11-17]

http://www.sj.se/static/rapporter/arsredovisningar/2007/sv/omsj/sjsvisionochaffa/sjs_vision_och_affa.html [2008-11-17]

<http://www.sj.se/sj/jsp/polopoly.jsp?d=474&a=96038&l=sv&l=sv> [2009-01-12]

Southwest Airlines

<http://www.southwest.com/> [2008-11-10]

Svenska Dagbladet

http://www.svd.se/nyheter/inrikes/artikel_2011017.svd [2008-11-15]

http://www.svd.se/resor/nyheter/artikel_1585265.svd [2008-11-15]

Virgin Atlantic

<http://www.virgin-atlantic.com/index.jsp> [2008-11-10]

Öresundståg

<http://www.oresundstag.se/sv/Om-oss/> [2009-01-12]

9.3 Muntliga källor

Hallberg, Niklas, Ekonomie doktor, Lund 2008-12-16

Niklas är forskare och författare, verksam vid Lunds Universitet. Niklas har skrivit avhandlingen, ”*Pricing Capability and Its Strategic Dimensions*”, som denna uppsats tar sin utgångspunkt i.

Höglund, Maria, SJ Kommunikationsavdelning, 2008-12-16

Maria arbetar på SJ:s kommunikationsavdelning och jobbar med SJ:s marknadsföring.

Johansson, Tobias, Ansvarig för pris- och tjänstefrågor på SJ:s strategiska enhet, Stockholm 2008-11-28

Tobias började arbeta som säljare på SJ år 1996 men valde därefter att studera. Efter examen började Tobias återigen arbeta inom SJ och då på systemutvecklingsavdelningen. Därefter arbetade han med affärskunder för att år 2002 byta till Affärsutveckling där han är verksam idag.

Olsson, Carl- Gustav, Key Account Manager Företagskunder, Malmö 2008-12-17

Carl- Gustav började som spårväxlare på SJ år 1974. Gick därefter vidare och arbetade som tågvärd och blev sedermera arbetsledare. Därefter fick han en administrativ tjänst och sedan år 1991 arbetar han med företagskunder.

Öhlin, Mats, SJ Yield Management, Malmö 2008-11-25

Mats har en 3-årig gymnasial utbildning med ekonomisk inriktning. Har jobbat inom SJ sedan år 1980. Han började sin karriär på biljettkontoret i Lund, SJ Resebyrå. År 1989 blev han marknadsansvarig på linjen Malmö- Stockholm i samband med ”nya” SJ. Arbetade sedan med koncept som ”röda avgångar” och ResLust. Är från 2001 och framåt yield manager på heltid.

Bilaga 1 Förstudie

För att skapa en övergripande bild av hur prissättningen ser ut inom resetjänstbranschen har en förstudie genomförts. Förstudien innefattar nio flygbolag samt tre hotellkedjor. Undersökningen innefattar vilka typer av biljetter företagen erbjuder, vad som ingår i grundpriset samt hur priserna varierar beroende på hur lång tid innan avgång bokningen sker och under vilka dagar resan/boendet äger rum. Informationen är hämtad ifrån respektive företags hemsida och förstudien är genomförd den 10 november 2008. Datumen i tabellerna avser datum för nyttjande av tjänsten.

SAS

SAS bildades 1946 genom en sammanslagning av tre nationella flygbolag i Danmark, Norge och Sverige. Vid inrikesresor erbjuder SAS tre typer av biljetter: Fix, Flex och Full Flex. Fix är den billigaste biljetten och är knuten till en specifik avgång medan de två andra biljetterna är dyrare men även mer flexibla. SAS erbjuder lägre priser till studenter och ungdomar och har även speciella avtal med stora företagskunder.

SAS:s priser varierar beroende på när kunden bokar, vilken dag resan görs, vilken flexibilitet biljetten har samt i vilken klass resan sker. En biljett som bokas långt innan resan är billigast, sedan stiger priset när avgångsdagen kommer närmare samt om kunden önskar ökad flexibilitet eller vill resa i affärsklass istället för ekonomiklass. Vad som ingår i resans grundpris varierar beroende på när, och på vilken linje, kunden reser. Vid inrikesflyg ingår frukost på morgonflygen medan kunden på resterande har möjligheten att köpa förtäring ombord. På SAS:s interkontinentala linjer ingår tre rätters måltid samt mellanmål och förfriskningar i såväl affärs- som ekonomiklass även om måltiderna i sig skiljer sig åt.

SAS använder sig i hög utsträckning av bundling på de längre resorna där kunderna köper hela tjänstepaket medan företaget på inrikesflygen använder sig av de-bundling.

SAS						
Stockholm - New York	Ekonomi Fast	Ekonomi Flexibel	Ekonomi Extra flexibel	Ekonomi Full Flexibel	Business Full Flexibel	Affärs klass fast
12/12-18/12	11 857,00 kr	12 485,00 kr	Ingen uppgift	20 692,00 kr	32 252,00 kr	Ingen uppgift
6/2 - 12/2	5 922,00 kr	11 037,00 kr	13 792,00 kr	20 692,00 kr	32 252,00 kr	25 204,00 kr
8/5 - 14/5	5 859,00 kr	10 759,00 kr	13 514,00 kr	20 414,00 kr	31 974,00 kr	23 274,00 kr

SAS			
Stockholm- Göteborg	Ekonomi	Ekonomi Flex	Ekonomi Full Flex
12/12-15/12	1 375,00 kr	3 242,00 kr	4 110,00 kr
6/2 - 9/2	1 767,00 kr	3 242,00 kr	4 110,00 kr
8/5 - 11/5	1 004,00 kr	3 242,00 kr	4 110,00 kr

Ryanair

Ryanair är ett så kallat ”no-frillsbolag” vilket innebär att i princip endast själva resetjänsten ingår i grundpriset. Företaget använder sig av de-bundling i sin mest extrema form och tar betalt för allt utöver huvudtjänsten. Kunden får betala för mat och underhållning ombord på planen, en avgift för incheckning av bagage och andra tilläggstjänster kunden önskar. Ryanairs priser ändras ständigt och skillnaden mellan det lägsta och högsta priset på en resa kan vara stor beroende på när bokningen sker. Ryanair har dock generellt väldigt låga priser och kan antas vara ett tilltalande alternativ för kunder med hög priskänslighet. Företaget tjänar även pengar via sin hemsida där andra företag tillåts köpa annonser.

Ryan Air		
	Stockholm - London	Göteborg - London
14/11 - 17/11	2 153,00 kr	1 071,00 kr
6/2 - 9/2	339,00 kr	778,00 kr
8/5 - 11/5	1 153,00 kr	692,00 kr

Malmö Aviation

Malmö Aviation är ett svenskt flygbolag som startade 1981. Företaget är främst verksamma på den svenska inrikesmarknaden men flyger även till Nice och Bryssel.

Liksom SAS har Malmö Aviation tre typer av biljetter; Full Flex, Flex och Low Flex. Biljetterna skiljer sig åt genom pris och ombokningsmöjligheter. Malmö Aviation har även olika priser till affärs- och privatresenärer, studerande och pensionärer.

Mat ingår på alla Malmö Aviation flygningar och resenären erbjuds även ett urval av tidningar under väntetiden och ombord på planet. Genom Malmö Aviations bonusprogram erhåller kunderna poäng på sina resor som sedan kan användas vid framtida resor eller hos någon av Malmö Aviations partners.

Malmö Aviation			
Malmö - Stockholm	Full Flex	Flex	Low Flex
14/11 - 17/11	4 222,00 kr	3 221,00 kr	1 558,00 kr
6/2 - 9/2	4 222,00 kr	2 422,00 kr	896,00 kr
8/5 - 11/5	4 222,00 kr	2 422,00 kr	896,00 kr

British Airways

British Airways är Englands största flygbolag och dess två huvudflygplatser, Heathrow och Gatwick, ligger båda i London. British Airways var det företag som grundade alliansen Oneworld, där bland andra American Airlines och Finnair ingår. Även British Airways är ett fullservice flygbolag och erbjuder sina resenärer fyra olika klasser; Ekonomi-, Premium-, Affärs- och Första Klass. Dessa fyra klasser kan sedan kombineras med olika grader av flexibilitet för ombokning.

Inga extra avgifter tillkommer förutom när enskilda passagerares bagage väger mer än tillåtet. All mat och underhållning ingår i priset på såväl inrikes som utrikes resor även om utbudet varierar något beroende på linje.

Även British Airways har medlemskort som ger trogna resenärer olika erbjudanden och poäng på resor. Företaget har också avtal med företagskunder där priset på resor förhandlas fram.

British Airways				
Stockholm - New York	Ekonomi	Ekonomi Plus	Business	Första Klass
14/11 - 20/11	7 867,00 kr	13 659,00 kr	26 853,00 kr	59 478,00 kr
6/2 - 12/2	4 817,00 kr	12 259,00 kr	19 653,00 kr	59 478,00 kr
8/5 - 14/5	5 608,00 kr	12 150,00 kr	19 544,00 kr	59 369,00 kr

Virgin Atlantic

Virgin Atlantic är ett ungt engelsk flygbolag som endast flyger interkontinentalt. Företaget har tre biljettyper; Ekonomi, Premium Ekonomi och Första klass. Dessa tre kan vidare kombineras med antingen hög eller låg flexibilitet. Priserna vid val hög flexibilitet är avsevärt högre än vid låg. Virgins erbjuder inte olika segment olika priser utan alla utom barn under elva år betalar samma pris för samma biljett.

Liksom British Airways är Virgin-Atlantic ett fullserviceföretag och allt under resan ingår i priset. Företaget har även bonuskort där resenären får poäng på sina resor, men är till skillnad från de flesta andra stora flygbolag inte med i någon allians.

Virgin Atlantic							
London - New York	Ekonomi Flexibilitet	låg Flexibel	Ekonomi Flexibel	Ekonomi Premium Låg Flexibilitet	Premium Flexibel	Första Klass	Första klass
14/11 - 20/11	4 323,00 kr		Ingen uppgift	23 073,00 kr	Ingen uppgift	64 094,00 kr	64 094,00 kr
16/1 - 22/1	4 323,00 kr		13 698,00 kr	10 114,00 kr	23 072,00 kr	23 059,00 kr	64 094,00 kr
8/5 - 14/5	4 230,00 kr		13 350,00 kr	9 862,00 kr	22 469,00 kr	35 568,00 kr	62 376,00 kr

Lufthansa

Lufthansa har fyra biljettklasser; Ekonomi Bas, Ekonomi, Business och Förstaklass och erbjuder samma priser till alla kunder med undantag för barn under elva år. Kunden kan välja till ökad flexibilitet, vilket ofta innebär en fördubbling av priset. I likhet med SAS ingår Lufthansa i Star-alliance och delar bonussystem. Mat och dryck ingår i någon grad på alla Lufthansas avgångar och är anpassad efter de olika avgångarna.

Lufthansa					
Frankfurt - New York	Ekonomi	Ekonomi Plus	Ekonomi Flex	Business Flex	Första Klass Flex
14/11 - 20/11	3 928,00 kr	8 658,00 kr	21 129,00 kr	37 366,00 kr	86 599,00 kr
6/2 - 12/2	3 928,00 kr	6 299,00 kr	21 129,00 kr	39 923,00 kr	91 608,00 kr
8/5 - 14/5	5 532,00 kr	6 299,00 kr	21 129,00 kr	37 366,00 kr	86 599,00 kr

Singapore Airlines

Singapore Airlines är även detta ett fullserviceföretag och även känt för dess höga servicenivå. För kunden finns tre biljettklasser att välja på; Ekonomi, Affärsklass och Förstaklass med olika flexibilitet som tillval. Inte heller Singapore Airlines erbjuder rabatter till olika kundsegment utan det är bara barn under tolv år som erbjuds billigare biljetter. Företaget är liksom SAS och Lufthansa medlem i Star Alliance och erbjuder samma bonusprogram som övriga medlemmar. Biljetterna går att lösa tillbaka mot en avgift. I övrigt tillkommer inga kostnader och allt ombord ingår i priset.

Singapore Airlines					
Frankfurt – New York	Ekonomi	Ekonomi Flex save	Ekonomi Flex	Business	Första Klass
6/2 - 12/2	3 578,00 kr	5 442,00 kr	13 711,00 kr	26 788,00 kr	47 292,00 kr
8/5 - 14/5	3 578,00 kr	5 663,00 kr	13 711,00 kr	26 789,00 kr	47 284,00 kr
16/7-22/7	5 221,00 kr	5 663,00 kr	13 711,00 kr	26 789,00 kr	47 292,00 kr

Southwest Airlines

Southwest Airlines är ett amerikanskt lågprisbolag. Företaget grundades 1967 och var då ett av världens först lågprisflygbolag. Idag Företaget erbjuder tre biljettyper; Business Select, Anytime och Wanna Get Away. Southwest har även en fjärde biljettyp, Senior Fare, som riktad mot pensionärer. Även om Southwest är ett lågprisbolag så ingår en stor del av tjänsteerbjudandet i grundpriset, kunderna kan dock göra tillval i form av större måltid och köp av underhållning ombord. Southwest Airlines erbjuder även ett bonuskort och den nionde tur och retur resan under samma 24 månader är gratis.

Southwest Airlines			
Manchester-Burbank	Wanna get away	Anytime	Business select
8/1-14/1	4 861,56 kr	6 080,00 kr	6 462,00 kr
11/1-17/1	3 962,40 kr	6 080,00 kr	6 462,00 kr
12/3-18/3	2 651,76 kr	6 080,00 kr	6 462,00 kr
15/3-21/3	4 336,00 kr	6 080,00 kr	6 462,00 kr
18/6-24/6	3 246,00 kr	6 080,00 kr	6 462,00 kr

Air France

Air France är Frankrikes nationella flygbolag och blev 2004 världens största flygbolag när man gick samman med KLM. Liksom övriga stora flygbolag erbjuder Air France tre reseklasser, Ekonomi, Affärs och Förstaklass. Hos Air France ingår allt i grundpriset och kunden förmås inte till några extra utgifter. Priserna på Air France ekonomi biljetter varierar stort beroende på mellan vilka dagar resan sker. Air France erbjuder rabatterade priser till vuxna mellan 18-25 år, ungdomar mellan 12-17 år och till barn mellan 2-11 år.

Air France			
Stockholm-New York	Ekonomiklass	Affärsklass	Förstaklass
15/1-21/1	4 585 kr	24 319 kr	101 879 kr
11/1-17/1	15 569 kr	24 319 kr	101 879 kr
12/3-18/3	4 585 kr	24 319 kr	101 879 kr
15/3-21/3	15 569 kr	24 319 kr	101 879 kr
12/7-18/7	15 569 kr	24 319 kr	101 879 kr
9/7-15/7	7 303 kr	24 319 kr	101 879 kr

Scandic

Scandic grundades 1963 och verksamma i flera Europeiska länder. I Scandics rumspris ingår alltid frukostbuffé och Internet och barn under 14 år bor utan extra kostnad i vuxens rum. Utöver standardrum har även Scandic specialerbjudanden så som mötespaket, bröllopsnattspaket, skidweekend och golfpaket. Stora företagskunder ges även möjligheten att skraddarsy paket efter sina egna behov.

Scandic erbjuder en mängd olika typer av rum och här finns stora skillnader mellan de olika hotellen. Kunden kan sedan välja att boka ett flex-rum som är dyrare men tillåter att kunden ändrar eller avbokar reservationen fram tills ankomstdagen. Alternativet till flex är early, vilket innebär att rummet bokas senast 7 dagar före ankomst, hela vistelsen betalas vid bokning och reservationen kan ej återbetalas. Scandic har även ett stamgästprogram där man som medlem erhåller vissa förmåner och kan tjäna poäng på sitt boende, dessa poäng kan sedan bytas mot fria nätter.

	Scandic Crown		Scandic Opalen			
Scandic Hotels	Room Flex	Superior Flex	Room Flex	Suite Flex	Room Early	Suite Early
9/1-11/1	990 kr	1 290 kr	650-850 kr	2 090-2 490 kr	Ingen uppgift	Ingen uppgift
7/1-9/1	790 kr	1 090 kr	900-1100 kr	1 540-2 740 kr	Ingen uppgift	Ingen uppgift
13/3-15/3	630-790 kr	930-1 090 kr	1 400-1 600 kr	2 040-3 240 kr	1 090-1 290 kr	1 730-2 930 kr
11/3-13/3	1 690-1 990 kr	1 990-2 290 kr	2 100-2 300 kr	2 740-3 940 kr	Ingen uppgift	Ingen uppgift
17/7-19/7	1 010-1 250 kr	1 310-1 550 kr	1 600-1 800 kr	2 240-3 440 kr	1 330-1 530 kr	1 970-3 170 kr
15/7-17/7	1 290-1 550 kr	1 590-1 850 kr	1 600-1 800 kr	2 240-3 440 kr	1 330-1 530 kr	1 970-3 170 kr

Radisson SAS

Radisson SAS ingår i Rezidor Hotel Group, ett av världens snabbast växande hotellföretag. I rumspriset ingår liksom hos Scandic både Internetuppkoppling och frukostbuffé. Gästen kan utan avgift avboka sitt rum fram till dagen innan vistelsen. Många av Radisson SAS hotell har gym och rekreationsanläggningar vilka gäster är fria att använda utan någon extra kostnad.

Radisson SAS			
Radisson SAS Göteborg	Standardrum	Familjerum	Affärsrum
7/1-9/1	1 780 kr	1 780 kr	2 380 kr
9/1-11/1	1 780 kr	1 780 kr	2 380 kr
11/3-13/3	4 690 kr	4 690 kr	5 290 kr
13/3-15/3	2 580 kr	2 580 kr	3 180 kr
15/7-17/7	2 980 kr	2 980 kr	3 580 kr
17/7-19/7	2 980 kr	2 980 kr	3 580 kr

Formula 1 Hotell

Formula 1 Hotels är en hotellkedja som finns i Europa, Australien, Japan, Brasilien och Sydafrika. Hotellen är lågprishotell och kan ses som en motsvarighet till Ryanair. I grundpriset ingår i princip bara ett rum och en säng. Toalett och dusch delar gästerna på.

Frukost kan i Sverige köpas till för 40kr per person, som kund kan man också köpa till Internet medan fri parkering ingår i grundpriset.

Om hotellgästen under sin vistelse lyckas hitta ett billigare hotell inom samma område bjuds gästen på en gratis natt. Detta gäller bara hotell av liknande standard och denna lägsta pris garanti gäller också om en gäst upptäcker brister i städningen av dennes rum.

I Sverige varierar grundpriset för ett rum mellan 399 kr och 520 kr per natt.

Bilaga 2 Intervjuguide SJ

Intervjuperson, utbildning och bakgrund?

- Vad är SJ:s strategi?
Vad är SJ:s långsiktiga mål/vision?
- Hur skulle du definiera tjänsten/produkten som SJ levererar?
- Hur skapar ni värde för kunderna?
- Hur segmenterar ni marknaden?
Hur skiljer sig segmenten från varandra och hur skiljer sig erbjudanden för de olika segmenten?
- Vilken del av er tjänst/produkt värdesätter kunden högst? Vad betalar dom för?
- Hur stor del av SJ:s omsättning utgörs av komplementprodukter (Internet, flexibilitet och restaurang) och hur sätts priser på dessa ?
- Efter vilka kriterier utvärderar ni era priser?
- Hur påverkar era konkurrenter/substitut er prissättning?
-prisnivåer / prismodeller
- Beskriv prissättningsprocessen i företaget.
- Hur ser den del av organisationen ut som arbetar med prissättning?
- Vilken information/parametrar använder SJ som grund för prissättning?
- Hur använder ni IT-system under prissättningsprocesser?
- I vilken utsträckning bygger prissättning på kostnadskalkyler och hur ser dessa kalkyler såifall ut?
- Hur används kundundersökningar i prissättningen?
- Hur utvärderar ni efterfrågan, viljan att betala och viljan att alternera färdväg innan ni väljer att ge kunden ett pris?
- Vilka är delaktiga vid prissättningsbeslut?
- Hur utvärderar ni prissättningen utifrån de olika segmentens betalningsförmåga?
- Vilka kriterier skall ett ”bra pris” uppfylla?
- Hur påverkas prissättningen av priskänsligheten hos kunderna?
- Det finns flera många sätt att ta betalt för och prissätta en produkt, från auktion till paketpriser. Vilka strategier använder sig SJ av?
- Hur ser du på prissättning av ett tjänsteerbjudande som kunden själv plockar ihop kontra prissättning av färdiga paket?
- Hur påverkar SJ Prio och Tradera-projektet prissättningen?
- Vad kan förbättra företagets prissättning?

Bilaga 3 Intervjuguide SJ Kommunikation

- Hur ser avdelningen ut? Bakgrund hos de anställda?
- Vilken roll har priset på resor i SJ:s marknadsföring?
- Vilka andra faktorer är framträdande i marknadsföringen?
- Hur sker samarbetet med övriga organisationen? Exempelvis kommunikation och marknadsföring av nya tjänster?
- Hur har det nya prissystemet påverkat kommunikationen till kunder?
- Vilken bild av SJ vill Ni själva förmedla till kunderna? Hur upplever Ni att kunderna uppfattar SJ?
- Vilka är de viktigaste faktorerna för en lyckosam kommunikation till kunderna?