



EKONOMIHÖGSKOLAN
Lunds universitet

Malmö Aviation

Ett flygbolag i tid(en)?

- En studie av leverantörsrelationer inom svensk flygindustri



Kandidatuppsats FEK581 Hötterminen 2002

Johanna Broberg, Anna Lager, Ulrika Lindvall

Handledare: Erling Green, Christer Kedström

Sammanfattning

Titel	Malmö Aviation, Ett flygbolag i tid(en)? - En studie av leverantörsrelationer inom svensk flygindustri
Ämne	FEK 581, Kandidatseminarium
Författare	Johanna Broberg, Anna Lager och Ulrika Lindvall
Handledare	Erling Green och Christer Kedström
Problem	För ett företag som befinner sig i en föränderlig och turbulent bransch som flygbranschen är det viktigt att ha kunskap om av vad som är deras kärnverksamhet. Utifrån denna kunskap bör sedan företaget bygga upp sin övergripande strategi där leverantörssamarbeten och -nätverk utgör en viktig del.
Syfte	<p>Uppsatsens huvudsyfte är att undersöka hur Malmö Aviation, ett mindre svenskt flygbolag, som flyger inrikes, har samordnat sina leverantörsrelationer för att uppnå konkurrensfördelar.</p> <p>Delsyftet är att undersöka Malmö Aviations kärnverksamhet, vilken ligger till grund för vilka inköp som görs och därmed vilka leverantörer som företaget samarbetar med.</p>
Metod	Studien har karaktär av en kvalitativ fallstudie där vi använt oss utav både primär- och sekundärdata.
Slutsatser	Det är bra med nära samarbeten präglade av ständig dialog och möjligheten att ställa krav på varandra. Samtidigt är korta kontraktstider att föredra i en föränderlig bransch. Inköpsprocesserna för våra tre studerade områden (flygplan, bokningssystem och catering) liknar i mångt och mycket varandra. Malmö Aviation ställer trots sin ringa storlek stora krav på sina leverantörer.
Nyckelord	Flygbolag, Inköp, Kärnverksamhet, Leverantörssamarbeten, Malmö Aviation

Tack till

Härmed vill vi ta tillfället i akt att tacka de personer som varit en stor hjälp för oss under arbetets gång. Först och främst vill vi tacka de anställda på Malmö Aviation som tagit sig tid för oss. Inte att förglömma företagets receptionister för deras tålamod med våra ständiga påringningar. Ett stort tack vill vi även framföra till våra handledare Christer Kedström och Erling Green, som har funnits till hands vad gäller allt från lån av bandspelare till akademins alla formaliter. Slutligen vill vi framföra ett varmt tack till Claes Lindvall för lånet av den bärbara datorn samt skrivaren, vilket underlättat vårt arbete oerhört. Detta inte minst under den sista, intensiva och stundtals kaotiska veckan.

Lund, januari 2003

Johanna Broberg

Anna Lager

Ulrika Lindvall

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemdiskussion	1
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar	2

2.	Metod	3
2.1	Val av företag	3
2.1.1	Affärsidé	4
2.2	Val av metod	4
2.3	Primärdata	5
2.3.1	Allmänt	5
2.3.2	Teorigenomgång	5
2.3.3	Intervjuer	5
2.3.4	Analys	9
2.4	Sekundärdata	9
2.5	Källkritik	9
2.6	Disposition	10

3.	Branschanalys	11
3.1	Allmänt om branschen	11
3.2	”Five forces” analys för Malmö Aviation	11
3.2.1	Rivalitet	11
3.2.2	Etableringshinder på marknaden	13
3.2.3	Leverantörernas förhandlingsstyrka	13
3.2.4	Kundernas förhandlingsstyrka	14
3.2.5	Substituerbarhet	14
3.3	Sammanfattning	15

4.	Teorigenomgång	16
4.1	Bakgrund	16
4.1.1	Disposition	17
4.2	Kärnverksamhet	17
4.2.1	Strategisk kärna	17
4.2.2	Kärnkompetens	19
4.3	Organisation	20
4.4	Inköpsstrategi	21
4.4.1	Kraljics inköps-portfolio-matris	21
4.4.2	Vidareutveckling av Kraljics matris	23

4.4.3	Leverantörsväl	25
4.5	Strategiska roller	26
4.5.1	Rationaliseringsrollen	26
4.5.2	Utvecklingsrollen	27
4.5.3	Strukturrollen	27
4.6	Samarbete med leverantörer	27
4.6.1	Leverantörsförbindelsens kännetecken	28
4.6.2	Affärstransaktioner	30
4.6.3	Relationstyper	31
4.7	Nätverk	33
4.8	Sammanfattning genom teorimatris	36

5.	Empiri	37
5.1	Allmänt om Malmö Aviation	37
5.1.1	Lokalisering	37
5.1.2	Kundsegment	37
5.1.3	Kärnverksamhet	38
5.1.4	Konkurrensfördel	38
5.1.5	Biverksamhet	40
5.1.6	Samarbetspartners	40
5.1.7	Kostnader för inköp	41
5.1.8	Utkontraktering	41
5.1.9	Organisation	41
5.1.10	Personal	42
5.2	Inköp	42
5.2.1	Flygplan	42
5.2.2	Bokning	44
5.2.3	Catering	46
5.3	Framtid	49

6.	Analys	51
6.1	Kärnverksamhet	51
6.1.1	Strategisk kärna	51
6.1.2	Kärnkompetens	53
6.2	Organisation	55
6.3	Inköpsstrategi	55
6.4	Samarbetet med leverantörer	59
6.5	Nätverk	61

7.	Slutdiskussion	64
7.1	Resultat och diskussion	64
7.2	Förslag till framtida forskning	66

Källförteckning
Bilagor

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Traditionellt sett har "supply chain management" förknippats med industri- och handelsföretag. Ett effektivt samarbete med leverantörer för att säkerställa varuflödet har för dessa typer av företag ansetts vara viktigt i skapandet av konkurrensfördelar. Tjänstesektorn blir dock en allt större del av många västerländska ekonomier och utgör i många länder mer än 50 % av sysselsättningen. Tjänstesektorn utgörs av en bred skara av branscher, däribland transport och distribution, kommunikation, bank och finans samt konsultverksamhet inom olika områden.¹

1.2 Problemdiskussion

Flygbranschen är en bransch i tjänstesektorn som under den senaste tiden präglats av stora förändringar. De senaste årens lågkonjunktur och terrorattacken den 11 september 2001 har orsakat flygbolagen stora problem i form av minskat resande. Detta har medfört att stora etablerade flygbolag som Sabena, Swissair och världens näst största flygbolag, United Airlines, har haft svåra finansiella problem. Det här har lett till att företagen försatts i konkursliknande förhållanden.² Samtidigt har konkurrensen ökat inom branschen genom den ökade globaliseringen och intrånget av nya aktörer på marknaden. Lågprisflyget, som tidigare funnits på den amerikanska marknaden i över tjugo år, har kommit till Europa med flygbolag som Ryanair och easyJet i spetsen. I deras anda har flera stora och små lågprisbolag bildats över hela Europa. Många av dessa bolag är så kallade "virtuella bolag" där det enda kapitalbehovet i stort sett är ett datoriserat bokningsystem. Skeptiker menar dock att dessa nya flygbolag inte skall kallas flygbolag, utan egentligen agerar som researrangörer, då de inte äger några egna plan. Framtiden för dessa företag bedöms av många som osäker.³

Analytiker förutspår att flygtrafiken kommer att växa med en takt på 4,5-5 % per år de närmsta tjugo åren.⁴ Vidare menar de att det kommer att bli en tydligare uppdelning av fullservicebolag och lågprisbolag på den europeiska marknaden på samma sätt som i USA idag. Den allmänna attityden till flygresande håller även på att förändras. Det blir vanligare att privatpersoner tar flyget och detta är inte längre förknippat med lyx.⁵ Ytterligare en stor förändring som skett i branschen är att Europas nationella flygmarknader har avreglerats. Detta har medfört att inträdesbarriärerna minskat och öppnat för konkurrens.

Vi avser i vår uppsats att studera förändringarna som har skett och som pågår just nu på den svenska flygmarknaden och bland dess aktörer. I den ökade konkurrensen blir det viktigt för aktörerna att fokusera sin verksamhet och satsa på sin kärnverksamhet, samtidigt som de perifera verksamheterna sköts av externa aktörer (leverantörer). Det är då av avgörande betydelse för konkurrenskraften att sköta samordningen av olika leverantörer på ett så (kostnads-) effektivt sätt som möjligt. Det är just detta sistnämnda, samarbetet med

¹ Van Weele, 2000, s. 309

² Pehrson, 2002-12-10

³ Corneér, 2002-10-31

⁴ Sehlberg, 2001:6

⁵ Ibid.

leverantörer, som blir föremål för undersökning i vår uppsats. För att kunna åskådliggöra detta har vi valt fallföretaget Malmö Aviation AB (i fortsättningen används varumärket Malmö Aviation). Vi har valt företaget av en rad anledningar. Malmö Aviation är Sveriges näst största flygföretag efter SAS. För tio år sedan, då den svenska inrikesmarknaden avreglerades, var det en uppstickare som hotade SAS. Vi tycker att Malmö Aviation är ett intressant flygbolag då det är helt privatägt samtidigt som det är ett klassiskt flygbolag, i meningen att de satsar på affärsresenärer och service.

För att kunna ge en bild av ett företags val av och samverkan med leverantörer är det nödvändigt att först känna till företagets kärnverksamhet. Valet av leverantörer och inköpsstrategi bör göras med självklar utgångspunkt i företagets övergripande strategi, där kärnverksamheten utgör själva grunden. För att kunna utveckla fungerande leverantörsrelationer och därigenom sitt nätverk måste företaget besitta en väldefinierad kärnverksamhet. Utan denna kunskap blir det för organisationen omöjligt att välja färdriktning. I en turbulent och föränderlig bransch som flygbranschen kan ett felsteg leda till katastrofala och oåterkalleliga konsekvenser. Detta förstärks ytterligare av att många flygbolag, och likaså vårt fallföretag, har stora finansiella problem.

1.3 Syfte

Uppsatsens huvudsyfte är att undersöka hur Malmö Aviation, ett mindre svenskt flygbolag, som flyger inrikes, har samordnat sina leverantörsrelationer för att uppnå konkurrensfördelar.

Delsyftet är att undersöka Malmö Aviations kärnverksamhet, vilken ligger till grund för vilka inköp som görs och därmed vilka leverantörer som företaget samarbetar med.

1.4 Avgränsningar

På grund av tidsbrist har vi sett oss tvungna att begränsa vårt undersökningsområde. Vi har valt att koncentrera oss kring inköpen av catering och bokningssystem samt leasing av flygplan. Valet av dessa tre komponenter bygger på att de alla utgör stora utgifter för företaget, men är av olika vikt för genomförandet av företagets kärnverksamhet. Vi är medvetna om att det finns andra stora kostnadsposter, till exempel bränsle, men detta styrs till stor del av yttre faktorer som världsmarknadspriser, som företaget inte kan påverka i någon större utsträckning.

2 Metod

Metodkapitlet ger en förklaring till det tillvägagångssätt som vi har använt oss av i denna uppsats vid insamlingen av primär- och sekundärdata. Här belyser vi de val vi har gjort samt anledningarna till och konsekvenserna av dessa val. Sist i detta kapitel kommer vi även att kritiskt granska våra data.

2.1 Val av företag

Som nämndes i föregående kapitel har vi valt att undersöka Malmö Aviation då vi anser att det är ett intressant företag. Den geografiska närheten till Malmö Aviations huvudkontor, som ligger just i Malmö, har också spelat in i vårt val av företag.

Malmö Aviation grundades i början av 80-talet och var till en början endast en flygskola med en simulator. Efter några år började de flyga frakt på nätterna och småcharter på dagarna. År 1987 började Malmö Aviation flyga jetplan med frakt för bland annat det globala distributionsföretaget TNT. Tre år senare startade de passagerarflyg med stora jetflygplan till London och Hamburg. År 1992 avreglerades marknaden för det svenska inrikesflyget och SAS monopolställning upphörde. Malmö Aviation tog då upp kampen med SAS om de viktiga linjerna Stockholm-Malmö och Stockholm-Göteborg. Företaget ansåg att Bromma var ett strategiskt bra alternativ till Arlanda.⁶

Ett år efter lanseringen av inrikeslinjerna fick Malmö Aviation stora ekonomiska problem. Familjen Crafoord/Wiklund gick då in med kapital och räddade företaget dagen efter konkursen. Det snabba ägarbytet gjorde att Malmö Aviations verksamhet aldrig blev lidande. Åren efter ägarbytet gick det mycket bra för företaget. År 1998 köpte det norska familjeföretaget Braathens ASA upp Malmö Aviation. Uppköpet blev mindre lyckat och företaget hade mycket stora interna problem med bland annat kulturkrockar orsakade på grund av skillnader mellan det svenska och norska företagssättet. Detta gjorde också att företaget tappade fokus utåt mot marknaden, vilket resulterade i att lönsamheten försvann.⁷

Det nya namnet på företaget blev Braathens Malmö Aviation. Ytterligare en orsak till att uppköpet inte föll väl ut var att Braathens ASA, samtidigt som de köpte Malmö Aviation, köpte det svenska inrikesföretaget Transweed Airlines (Transweed). Malmö Aviation och Arlandabaserade Transweed gick ihop till att bli ett dotterbolag till Braathens ASA. Transweed hade redan innan uppköpet haft stora lönsamhetsproblem. Malmö Aviations nuvarande VD, Ulf Axelsson, uttrycker sig ”Det blev bara pannkaka av alltihopa”⁸. År 1999 bestämde sig då Braathens Malmö Aviation att lägga ner all verksamhet på Arlanda och i stället gå tillbaka till att endast flyga från Bromma. Året efter blev Braathens ASA uppköpta av SAS. Malmö Aviation var då tvungna att exkluderas från köpet eftersom SAS inte kunde köpa Malmö Aviation av

⁶ www.malmoaviation.se,

⁷ www.malmoaviation.se, Bergqvist, 2002-12-06

⁸ Axelsson, 2002-12-10

Kapitel 2 Metod

konkurrensmässiga skäl. Från och med den 20 december 2001 är det ett självständigt bolag som till 100 % ägs av privatpersonen Per Braathen via bolaget Braganza AS.⁹ En intressant vinkling, på det tidigare nämnda, ger norska Dagens Naeringsliv i en intervju med Per Braathen, några månader efter affären. Han framhåller i princip att förvärvet var en ren nödvändighet, då det inte fanns några andra köpare till Malmö Aviation.¹⁰

Malmö Aviation är idag Sveriges näst största inrikes flygbolag efter SAS. Flygbolaget trafikerar linjerna från huvudnavet Bromma till Malmö, Göteborg, Umeå och Kristianstad. Oktober år 2002 startade Malmö Aviation ett program med rabatterade avgångar kallade Snålskjutsen. Avgångarna är på tider då det annars är svårt för flygbolaget att fylla flygplanen, det vill säga tidig morgon mellan klockan sex och sju, men även sen kväll. Snålskjutsens billiga pris bygger på att resenären inte har några ombokningsmöjligheter och att bokningen sker via Internet eller telefon. På Snålskjutsens turer får passagerarna inte heller någon mat eller dryck.¹¹

Malmö Aviation har idag cirka 550 anställda och huvudkontoret ligger i centrala Malmö. Företaget har ungefär en miljon passagerare varje år och omsättningen ligger på cirka en miljard kronor.¹² Årets resultat räkenskapsåret 2001 slutade på cirka minus 186 miljoner kronor.¹³

2.1.1 Affärsidé

Företagets affärsidé är följande:¹⁴

- Genom Bromma flygplats skall vi erbjuda de mest tidsbesparande och punktliga förbindelserna inrikes och utrikes.
- Tillsammans med en vänlig och personlig profil skall detta göra oss till resenärens naturliga val.
- Därutöver skall vi erbjuda kapacitet genom att hyra ut flygplan med besättning och operativ kompetens.

2.2 Val av metod

Vår studie har huvudsakligen karaktär av en kvalitativ fallstudie av Malmö Aviations samordning av sitt leverantörsnätverk. Kvalitativa fallstudier kännetecknas av att de fokuserar på en viss företeelse eller situation samt att de är deskriptiva. Med andra ord

⁹ Axelsson 2002-12-10

¹⁰ Gruskoff, 2002-06-26

¹¹ www.malmoaviation.se

¹² Axelsson 2002-12-10

¹³ Årsredovisning Malmö Aviation, 2001

¹⁴ www.malmoaviation.se

är de omfattande och syftar till att få en så heltäckande bild som möjligt av det undersökta fenomenet.¹⁵

2.3 Primärdata

2.3.1 Allmänt

Primärdata är ny data som forskaren själv samlar in genom att använda sig av en eller flera datasamlingsmetoder. Direkt observation, intervjuer och experiment är tre olika sätt att samla in data på.¹⁶ Data som till exempel befintliga teorier och modeller klassas också som primärdata om dessa appliceras på forskarens egna undersökningsområde.¹⁷

2.3.2 Teorigenomgång

Vi har presenterat teorier, modeller och begrepp, som vi tycker är intressanta för just vårt undersökningsområde, i en teorigenomgång. Detta material har sedan tillämpats på Malmö Aviation för att åskådliggöra deras leverantörsnätverk. Empirin har varit utgångspunkt för valet av teorier och modeller.

2.3.3 Intervjuer

Val av intervjupersoner

Respondenterna från Malmö Aviation har varit personer i chefsposition, där vissa har haft mer specialiserade kunskaper inom våra olika undersökningsområden. De övriga personerna på företaget har vi intervjuat för att få ett bredare perspektiv på de valda områdena samt för att få en större inblick i företagets strategiska uppfattningar. Själva urvalsprocessen som ledde fram till dessa intervjupersoner kan liknas vid en slags ”snöbollseffekt” där den ena kontakten har lett vidare till nästa. Framför allt vår första kontakt, Björn Lundberg (se nedan för beskrivning), har varit ovärderlig för kontakten med de övriga respondenterna.

Från början avsåg vi att undersöka områdena bokningssystem, catering, och städning. Allteftersom vi trodde att dessa funktioners betydelse för företagets kärnverksamhet skulle löpa från mycket viktig till ganska oväsentlig. Detta har i sin tur har betydelse för inköpsstrategin. Vi hade tyvärr lite otur vad gäller städningen eftersom vi ganska sent fick reda på att den ansvariga personen inte hade tid för en intervju. Detta berodde på att personen i fråga var väldigt upptagen med diverse möten och tjänsteresor. I det skedet hade vi redan lagt ner mycket tid och energi på att förbereda frågor till såväl Malmö Aviations representant som städfirman vilken är verksam på Bromma. När vi insåg att det inte var möjligt att skriva om städning var vi tvungna att finna ett annat intressant

¹⁵ Merriam, 1998, s. 24ff

¹⁶ Halvorsen, 1992, 29ff

¹⁷ Kedström, 2002-11-06

Kapitel 2 Metod

inköpsområde för Malmö Aviation. Detta ledde till valet av flygplan som är en nödvändighet för att kunna genomföra den dagliga verksamheten.

Vi hade dessutom avsikten att intervjua en av företagets flygvärdinnor då det hade varit intressant att även få synpunkter från någon som arbetar med den dagliga kundkontakten. Detta var tyvärr inte möjligt. För att få en ytterligare aspekt på ämnet har vi valt att intervjua en person på leverantörssidan, som är väl insatt i nätverket med flygbolaget. Att det blev just cateringfirman beror på dess geografiska läge, Stockholm. Leverantörerna för bokningssystemet och flygplanen är verksamma i Schweiz respektive England. På grund av den begränsade tid vi har haft till vårt förfogande valde vi att inte kontakta dessa. Vi ansåg att det var viktigare att koncentrera oss på vårt huvudsakliga undersökningsområde.

Vi valde att intervjua nedanstående personer eftersom de ansågs ha störst insyn i och är ansvariga för beslut och processer vid inköp samt leverantörsnätverket.

Ulf Axelsson

VD

Ursprungligen är Ulf Axelsson tekniker. Han har varit på Malmö Aviation sedan år 1990. Här började han som produktionschef, sedan blev han teknisk chef. Därefter kompletterade han med ekonomi på IHM Business School för att kunna gå vidare inom Malmö Aviation. Efter påbyggnadsutbildningen blev Ulf Axelsson vice VD på Malmö Aviation. År 2001 tog han över posten som VD. Ulf Axelsson har erfarenhet från andra flygbolag sedan tidigare men varför det i slutändan blev Malmö Aviation är enligt honom en slump.

Björn Lundberg

Marknadschef, vilket innebär att han har ett ansvarsområde inom inköp av bland annat annonsplatser.

Björn Lundberg är civilekonom och har tagit examen vid Ekonomihögskolan i Lund men har senare även gått internutbildningar på Malmö Aviation, till exempel projektledar- och managementutbildning. Han hade tidigare ett tillfälligt arbete på ett annat företag men gick över till Malmö Aviation år 1999 då ett intressant arbete dök upp.

Jimmie Bergqvist

Nätverkschef, vilket innebär att han har ett ansvarsområde som är väldigt brett. Det inkluderar bland annat tidsplanering, det vill säga hur flygplanen och besättning disponeras, prissättning, biljettplanering, charterverksamhet och tjänsteresor. Inom denna avdelning arbetar cirka 30 medarbetare som är fördelade inom de olika områdena nämnda ovan.

Kapitel 2 Metod

Jimmie Bergqvist är utbildad möbelsnickare. Han började dock feriearbete inom flygindustrin när han var i 14-års ålder och fick fast anställning efter gymnasiet som 19-åring. Sedan dess har han klättrat sig uppåt. Att han började arbeta på just Malmö Aviation var mest en slump.

Torbjörn Olsson

Chef över IT och IS (informationssystem). Sedan ett år tillbaka är han även projektledare för systemintegreringen av det nya bokningssystemet.

Torbjörn Olsson har en ettårig eftergymnasial datateknikutbildning och har därefter fått många vidareutbildningar inom arbetet. Torbjörn Olsson var från början inhyrd som konsult på Malmö Aviation och blev därigenom väldigt intresserad av flygbranschen på grund av dess IT-mässiga komplexitet. År 1995 fick han anställning på Malmö Aviation.

Ola Sjöstedt

Chef för flygverksamheten, vilket innebär att han har ansvar för leasing av flygplan och dess tillbehör.

Ola Sjöstedt är utbildad till pilot. När han blev för gammal för att arbeta som pilot fick han arbete som chef för flygoperationer. Han har varit på Malmö Aviation i 15 år.

Annika Melin

Cateringchef, vilket ger Annika Melin ett väldigt brett ansvarsområde. Hon arbetar med bland annat menyer, logistik och materialinköp.

Annika Melin har arbetat på Malmö Aviation i tio år, varav fyra som cateringchef. Hon började arbeta på Malmö Aviation när de öppnade linjen på Bromma eftersom det var både nytt och spännande. Hon tycker det är kul att arbeta med reguljärflyg och den här typen av kunder. Annika Melin har arbetat sig uppåt i organisationen och fått kunskaper om ekonomi genom diverse internutbildningar efterhand.

Helene Rougeux

Arbetar som koordinator på City Net Catering.

Företaget finns både i Sverige och i England. De sköter tillverkningen samt på- och avlastningen av maten till och från flygplanen. De ligger just nu i en förhandling med Malmö Aviation.

Intervjumethodik

Det finns tre olika typer av tekniker som kan urskiljas vid intervjuer, nämligen intervjuens standardisering, strukturering samt valet av fasta eller öppna svarsalternativ. Vid en intervju där intervjuaren styr turordningen på frågorna och formuleringen efter hand är exempel på en intervju med låg standardisering.¹⁸ Detta har vi använt oss utav i alla intervjuer (se bilagor). Vi har utgått från ett par grundfrågor och spunnit vidare på det som framkommit under intervjun som vi tyckte var av relevans. Däremot har frågorna som berört företaget i allmänhet och de personliga frågorna varit av högre standardisering. Genom denna intervjuteknik har vi uppnått tillfredsställande resultat.

Våra intervjuer har varit både strukturerade och ostrukturerade. De har varit strukturerade då vi har läst litteratur som har med inköp och nätverk att göra och utifrån detta format våra frågor. Detta har gjort att vi varit mer insatta i ämnet och kunnat ställa mer relevanta frågor. Intervjuerna har även varit ostrukturerade för att lära sig mer om företagets egna nätverk. För att få respondenten att svara mer utvecklande var våra frågor av öppen karaktär.

Intervjuernas genomförande

Intervjuerna med Ulf Axelsson, Jimmie Bergqvist och Björn Lundberg har skett på Malmö Aviations huvudkontor i Malmö och de varade i ungefär en timme. Till vår hjälp har vi på samtliga intervjuer även använt oss av en bandspelare för att i efterhand kunna analysera intervjuerna på ett så sanningsenligt sätt som möjligt. Vid två av tre intervjuer på Malmö Aviation har samtliga gruppmedlemmar varit närvarande. Två personer har då koncentrerat sig på själva intervjufrågorna för att kunna ställa bra följdfrågor, medan en person har antecknat. Detta eftersom vi inte har vågat lita på bandspelaren till 100 % och därmed riskera att gå miste om viktig information på grund av tekniska problem. Vid en intervju var det bara två av gruppmedlemmarna som var närvarande och då antecknade en person och den andra fokuserade på själva frågestunden, båda var dock aktiva i ställandet av följdfrågor. Vi har vid tre tillfällen även använt oss utav telefonintervjuer vilka har bandinspelats för att lättare kunna analysera resultatet. Den här typen av intervju gjordes med Annika Melin och Helene Rougeux, som är verksamma i Stockholm men även med Ola Sjöstedt, som tyvärr inte hade tid för en personlig intervju. Vi hade även avtalat tid till telefonintervju med Torbjörn Olsson, som tyvärr blev inställd. Lyckligtvis lyckades vi ändå få möjligheten att ställa frågor till honom, detta skedde via e-post. Vi har även använt oss utav e-post för eventuella kompletteringar till de övriga intervjuerna. Efter sammanställningen av intervjuerna, med de berörda på Malmö Aviation, skickade vi intervjun via e-post, för att försäkra oss om att de av oss gjorda tolkningarna var korrekta.

¹⁸ Davidsson & Patel, 1991, 52f

2.3.4 Analys

I analysen kommer vi att applicera empirin på de teorier, modeller och begrepp som tagits upp i teorigenomgången. Vi har valt att ha samma upplägg som i teorikapitlet för att bättre kunna framhäva den röda tråden.

2.4 Sekundärdata

Information som samlats in av andra kallas för sekundärdata och det finns tre olika typer av denna sorts data, nämligen bokföringsdata, forskningsdata och processdata.¹⁹ Den information vi fått av Malmö Aviation, broschyrer, årsredovisningar och annat tryckt material är bokföringsdata. Vi har bara använt oss utav bokföringsdata som ett komplement till uppsatsen och som hjälp till företagspresentationen. Alla böcker som vi använt i teoriavsnitten är forskningsdata och dessa har vi funnit i Universitetsbibliotekets databaser Lolita och Libris.²⁰ Forskningsdata har utgjort den största delen av sekundärdatan. Vårt val av forskningsområde är väldigt aktuellt och det har gjort att vi har hittat artiklar nästan dagligen i dagstidningarna men vi har även använt oss utav artiklar i diverse tidskrifter som vi funnit via databaser för artikelsökning.

2.5 Källkritik

Flygbranschen utsätts för tillfället för stora förändringar och därför blir uppgifter inom ämnet snabbt föråldrade. Vi har försökt att hitta så aktuell information som möjligt i form av olika tidnings- och tidskriftsartiklar. Uppsatsen blir en skildring av nuläget, med reservation för att förutsättningarna kommer att ändras inom en snar framtid.

Vad gäller de elektroniska källorna, som till exempel företags hemsidor, är vi medvetna om att dessa oftast inte presenterar en fullständig bild samt är vinklade utifrån företaget i fråga.

Vårt arbete bygger till största del på kvalitativa intervjuer. Det finns emellertid vissa (möjliga) brister med vår insamlingsmetod av primärdata. Vi har valt att intervjua personer som är väl insatta i ämnet och vi har varit begränsade till dem som vi kunnat få tag på. Vi är därför medvetna om att det kan finnas andra personer som kanske hade kunnat bidra till ett fullständigare besvarande av vårt syfte. Självklart är vi även medvetna om att intervju svaren kan vara vinklade utifrån den som svarar på frågorna, då personen i fråga vill ge en så gynnsam bild som möjligt som representant utåt. Vi kan aldrig vara fullt säkra på att intervju personen talar sanning. Det går inte heller att bortse från det faktum att alla intervju personer som individer är olika. Några är mer öppna än andra och mer eller mindre benägna att dela med sig av relevant information.

¹⁹ Halvorsen, 1992, 52f

²⁰ www.lub.lu.se

Kapitel 2 Metod

Vidare kan den så kallade intervjuareffekten inträffa vilket gör att personen som håller i intervjun sänder ut vissa signaler som påverkar intervjupersonen i dess besvarande av frågorna. Detta kan ske genom exempelvis kroppsspråk och nickningar. Dessutom kan informationen snedvridas genom de tolkningarna som intervjuaren gör av svaren, utifrån de antaganden och förväntningar som denne har. Vi har försökt undvika detta i största möjliga mån genom att byta av varandra i ställandet av frågor och antecknandet samt genom att diskutera och reflektera över våra intryck efter intervjuerna. Vi har även, som nämnts tidigare, valt att skicka sammanställandet av intervjun till respektive intervjuperson.

2.6 Disposition

Arbetet kommer att vara disponerat enligt följande:

- I kapitel tre kommer vi att presentera en branschanalys för flygindustrin och mer specifikt Malmö Aviations roll i denna. Detta för att, enligt vår uppfattning, inte kan bortses från branschstrukturen inom vårt undersökningsområde.
- I det fjärde kapitlet presenterar vi den teoretiska och begreppsmässiga genomgången som vi anser relevant för vårt ämne. Denna har i de fall det varit möjligt knutits till flygbranschen.
- Kapitel fem ger en presentation av vår empiri, där vi redogör för vad som framkommit under våra intervjuer. Vi har valt att presentera svaren sammanvävda i en löpande text, vilken är indelad i rubriker som följer vårt ämnesval. Detta har vi gjort eftersom vi anser att det ger en intressantare läsning.
- I kapitlet därefter kommer vi att knyta ihop teorin och empirin i en analys, i vilken vi tillämpar teorigenomgången på fallföretaget Malmö Aviation.
- Det sista kapitlet kommer att presentera en slutdiskussion där vi redogör för våra slutsatser. Dessa kommer vi även att sätta i ett mer generellt perspektiv med hänsyn till branschförutsättningarna. Slutligen kommer vi att presentera förslag till framtida studier inom vårt ämnesområde.

3 Branschanalys

För att kunna ge en bild av Malmö Aviations position på den svenska marknaden har vi valt att göra en branschanalys enligt Porters "Five Forces". Detta verktyg syftar till att, utifrån de fem kriterierna rivalitet, etableringshinder, leverantörer, kunder och substitut, undersöka attraktionen och lönsamheten i en bransch.²¹

3.1 Allmänt om branschen

Flygbranschen har under en längre tid ökat med 4,5 – 6 % per år. Under de senaste tio åren har marknaden dock gjort några djupdykningar och gått ner 15 %. År 1992 var det Gulf-krig vilket påverkade flygindustrin negativt. Året 2001 var ett svart år för flygbranschen, lågkonjunkturen hade gjort att flygandet gått ner och efter den 11 september 2001 rasade marknaden över en natt. Stora delar av Europa har nu återhämtat sig efter katastrofen vilket den svenska marknaden ännu inte gjort.²² Anledningen till det är enligt Ulf Axelsson "Jag har fått känslan av att många företag använder 11 september som ursäkt för att minska sitt resande för att få ner kostnaderna"²³.

3.2 "Five forces" analys för Malmö Aviation

3.2.1 Rivalitet

Under de senaste åren har stora förändringar skett på den svenska inrikesflygmarknaden. Förr var marknaden i princip helt dominerad av SAS. Endast på några få linjer hade SAS konkurrens av Malmö Aviation och några andra konkurrenter existerade i princip inte. De senaste fem åren har marknaden dock ändrats och lågprisflyget har nått Sverige.

SAS, som fortfarande har en mycket stark ställning på den svenska inrikesmarknaden, har under de senaste åren brottats med mycket stora problem, vilket har blivit intensivt bevakat i massmedia. Terrorattacken 11 september, år 2001 drabbade hela flygbranschen negativt, särskilt de traditionella flygbolagen som SAS. En månad efter attacken skedde en mycket allvarlig olycka med ett SAS plan på flygplatsen Linate i Milano, med ett hundratal omkomna. SAS har under året också tvingats göra stora kostnadsbesparingar vilket har lett till varsel av personal och nedläggning av en rad linjer, både i Sverige och övriga Skandinavien. SAS reträtt från vissa linjer har öppnat för den inhemska konkurrensen.²⁴

²¹ Grant, 2000, s. 55ff

²² Axelsson, 2002-12-10

²³ Ibid.

²⁴ Sydsvenska Dagbladet, 2002-10-11

Kapitel 3 Branschanalys

På den svenska inrikesflygmarknaden finns idag följande aktörer:²⁵

SAS
SAS Commuter
Skyways (ägs till 25 % av SAS)
Malmö Aviation
Danish Air Transport
Swedline
Waltair
Nordic Airline
European Executive Express
Golden Air
Direktflyg
City Airline
Nordkallotflyg

De flesta av dessa aktörer är inte konkurrenter till Malmö Aviation. Det är mycket små flygbolag som endast flyger på en sträcka, med små flygplan och till orter som annars inte skulle ha någon flygförbindelse. SAS samarbetar till exempel med Nordkallotflyg genom att inkludera den sistnämndes tidtabell i sin egen, för att på så sätt kunna erbjuda sina kunder resor även till mindre orter. Malmö Aviation kan tyvärr inte i någon större grad utnyttja denna typ av samarbeten då Bromma inte är en transferflygplats.

Malmö Aviations största konkurrent är, utan tvivel, SAS. På sträckan Kristianstad-Stockholm konkurrerar de dock med Skyways, då SAS överlätit den linjen till dem.

I oktober år 2002 startade lågprisbolaget GOODjet flygningar mellan Stockholm-Göteborg och Stockholm-Malmö. Sedan mitten av december 2002 har dock GOODjet inte utfört några flygningar. Bolagets framtid ser i dagsläget mycket tveksam ut, även om de själva meddelar att de ska återuppta sina flygningar senast den 15 januari 2003. Detta verkar dock vara föga troligt, då företaget har stora finansiella problem, bland annat har de skulder på miljontals kronor till leverantörer och personal. Under den dryga månad som GOODjet flög inrikes utgjorde de en stor konkurrent till Malmö Aviation, eftersom de flög på bolagets viktigaste linjer Stockholm-Göteborg och Stockholm-Malmö.

Rivaliteten på den svenska inrikesflygmarknaden är för närvarande hög. Trots att GOODjet har lämnat marknaden råder det fortfarande hård konkurrens mellan SAS och Malmö Aviation. Det stora och kapitalstarka brittiska lågprisbolaget Ryanair har under hösten 2002 sagt att de under år 2003 antagligen kommer att vara intresserade av att komma in på den svenska marknaden.²⁶ Om så sker, eller om någon ny aktör likt

²⁵ Dahl, 2002-12-08

²⁶ Cornéer, 2002-11-07

Kapitel 3 Branschanalys

GOODjet uppkommer på marknaden, kommer konkurrensen att intensifieras och kan komma att liknas vid hyperkonkurrens²⁷.

3.2.2 Etableringshinder på marknaden

Då GOODjet i våras startade ett flygbolag på tre månader bevisades att etableringshindrena för att ge sig in i flygbranschen inte var så höga. Genom att GOODjet inte själva förfogade över några plan kom de runt de problem som äldre flygbolag haft med att finansiera sina flygplan. Det stora etableringshindret inom flygbranschen är att det är svårt att bygga upp ett starkt varumärke på en redan överhettad marknad. GOODjets inriktning föll inte lika väl ut som förväntades. Detta tyder på att det kanske, trots att det erbjuds ett mycket lågt pris, inte automatiskt lockar kunder.

Förutom de marknadsmässiga etableringshindrena finns det inom flygbranschen också ett antal legala tillstånd som behövs för att bedriva flygtrafik. Det krävs dessutom tillgång till och plats på en flygplats. Slutligen behövs det så kallade slots²⁸ för att det ska kunna vara möjligt att bedriva flygtrafik.

Förr har ett "virtuellt flygbolag" endast behövt en registrering hos PRV (Patent- och Registreringsverket). Efter de senaste månadernas konkurser, med strandsatta resenärer som följd har Luftfartsverket (LFV) dock föreslagit att det krävs bättre skydd för kunderna. För att ge kunderna ett bättre skydd skulle denna nya typ av flygbolag på samma sätt som traditionella ha en licens och uppfylla de ekonomiska krav som LFV ställer. Vidare föreslår LFV att informationen till kunden om hur rollfördelningen ser ut mellan arrangören och transportbolaget bör förbättras.²⁹ Efter GOODjets konkurs har många resenärer känt sig lurade då de inte fått tillbaka pengar för sina köpta biljetter.³⁰

3.2.3 Leverantörernas förhandlingsstyrka

Catering

Det finns ett antal företag på den svenska marknaden som är inriktade på flygplanscatering exempelvis LSG och Gategourmet. Malmö Aviation har sedan tio år tillbaka köpt största delen av sin catering från Brommabaserade företaget City Net Catering. Malmö Aviation är City Net Caterings enda stora kund och således mycket viktig för företaget. Deras förhandlingsstyrka är därför låg, med tanke på att Malmö Aviation är dominerande kund och att det finns ett antal aktörer på marknaden.

²⁷ Begreppet hyperkonkurrens syftar till en väldigt intensiv konkurrens där förutsättningarna för konkurrensen ständigt ändras

²⁸ start- och landningstillstånd

²⁹ Sydsvenska Dagbladet, 2002-12-09

³⁰ Pettersson, 2002-12-12

Bokningssystem

Det finns ett antal olika leverantörer att välja på vad gäller bokningssystem. Ett inköp av ett bokningssystem är en mycket stor och kostsam affär, det gör att varje beställning är mycket viktig för leverantören. Detta kan i sin tur medföra att leverantörernas förhandlingsstyrka blir mindre eftersom de är väldigt måna om att affären går igenom. Om leverantören skulle börja ställa alltför höga krav, riskerar de att kunden går till en annan.

Flygplan

Det finns endast en leverantör, British Aerospace, som har den typ av stora flygplan som kan landa på Bromma. Detta medför att Malmö Aviation är mycket beroende av British Aerospace och således är deras (leverantörernas) förhandlingsstyrka mycket hög.

3.2.4 Kundernas förhandlingsstyrka

Malmö Aviation har i dagsläget konkurrens på samtliga linjer av ett ”traditionellt flygbolag”, detta betyder att kunden alltid har ett snarlikt alternativ. Där igenom har kunderna en stark förhandlingsstyrka då de har möjlighet att påverka prisbilden.

Det har även blivit lättare för resenärer att göra prisjämförelser mellan olika flygbolag, då de fått en ökad tillgång till information, bland annat genom Internets utbredning. Detta har lett till att kunderna fått ett ökat förhandlingsutrymme. Företagskunderna, som är de traditionella flygbolagens viktigaste kunder, har också blivit allt mer prismedvetna.

3.2.5 Substituerbarhet

Alla Malmö Aviations inrikesflygningar ligger på runt en timme. Med X2000 tåg tar samma sträckor mellan tre och fyra timmar. Ett undantag är Umeå där tåget tar cirka 10,5 timmar. X2000 trafikerar dock inte denna sträcka. Många resenärer upplever delmomenten i en flygresa, som att ta sig ut till flygplatsen, att checka in och vänta, som mycket besvärliga. Detta gör att de kan ha uppfattningen att de egentligen inte gör någon tidsvinst genom att ta flyget. Detta medför i sin tur att X2000 i princip kan ses som helt substituerbart med flyget. Enligt Bo Sehlberg på Flygrevyn är hot från substitut dock endast kännbart vad avser kortare sträckor. Enligt hans uppfattning kommer flygningar på sträckor under 30 mil eller med en markrestid under tre timmar känna av en tillbakagång.³¹

Priset spelar en mycket viktig roll för många resenärer, särskilt för privatresenärer. Förr var det ofta otänkbart för privatresenärer att ta inrikesflyget då biljettpriset brukade ligga över tusen kronor. De senaste åren har utvecklingen dock gått mot att flygbolagen i takt med den ökade konkurrensen sänkt sina priser för privatpersoner. Tågen (SJ) har

³¹ Sehlberg, 2001:5

Kapitel 3 Branschanalys

däremot höjt sina priser och tagit bort många av sina rabatter. Framförallt har en del flygbolag haft mycket förmånliga priser för studenter och seniorer. Detta har medfört att alternativen tåg och flyg har kommit närmare varandra.

Både SAS och Malmö Aviation försöker underlätta för sina kunder så att delmomenten vid en flygning tar mindre tid. SAS har till exempel redan ett utvecklat system, Malmö Aviation är på gång med sin utveckling, av automater där resenärerna kan checka in själv samt köpa biljetter. En stor fördel för Malmö Aviation som flyger till Bromma, är att det tar endast cirka 15 minuter in till centrala Stockholm jämfört med cirka 40 minuter som det tar från Arlanda, som SAS flyger till. Eftersom Bromma också är en mycket mindre flygplats än Arlanda tar alla praktiska moment som incheckning och bagageutlämning mycket kortare tid vilket uppfattas som mycket positivt av kunden. Totaltiden för en resa mellan Malmö och Stockholm blir således uppskattningsvis nästan en timme mindre med Malmö Aviation än med SAS.

3.3 Sammanfattning

Den svenska flygmarknaden är för tillfället mycket tuff. Konkurrenterna är hård och aktörerna är många och kommer troligen att bli ännu fler under kommande år. Substituerbarheten mellan flyget och X2000 är hög. Positivt för flygbolagen är dock att SJ ständigt höjer sina biljettpriser. Kundernas förhandlingsstyrka är hög eftersom konkurrenterna är många. Leverantörernas förhandlingsstyrka är mycket varierande för våra tre valda områden, flygplan, bokningssystem och catering. Det finns etableringshinder på marknaden. En enkel sammanställning av "Five Forces" analysen med hjälp av plus och minus ger då följande:

Rivalitet	- (mycket hög konkurrens)
Etableringshinder	- (har varit låg men kan komma att förändras)
Leverantörernas förhandlingsstyrka	+/- (är varierande för de olika områdena)
Kundernas förhandlingsstyrka	- (mycket hög konkurrens)
Substituerbarhet	- (relativt hög för inrikes resor)

Följaktligen kan vi utifrån denna enkla analys se att Malmö Aviation befinner sig på en mycket svår marknad. Analysen skulle kunna tolkas som om en liten aktör, som Malmö Aviation, har liten möjlighet att påverka spelreglerna för marknaden. Vi avser i det fortsatta arbetet att undersöka om situationen verkligen är så vansklig som vårt resultat visar. Hur sker samarbetet med deras leverantörer under dessa premisser? Finns det några påverkansmöjligheter överhuvudtaget?

4 Teorigenomgång

Teorikapitlet ger en inblick i de teorier, modeller och begrepp som är tillämpbara på vårt undersökningsområde. Dessa kommer i ett följande kapitel att appliceras på vårt fallföretag.

4.1 Bakgrund

Supply Chain Management syftar till koordineringen eller integreringen av alla aktiviteter som skapar värde från leverantörerna till kunderna. Det är företagets strategiska affärsplaneringsprocess som är i fokus, vilket innebär att olika aktörer kopplas samman. Schary & Skjøtt-Larsen talar om ”horisontella, täta och effektiva band mellan oberoende organisationer”. Enligt många författare sträcker sig den totala företagsprocessen från olika leverantörer i flera led ut till kunderna genom företagets egen förädlingsprocess. Den totala processen är i sin tur indelad i olika affärsprocesser med olika strategier, som var och en är kopplade till ett kundvärde. Detta synsätt skulle på ett mindre plan kunna jämföras med Porters ”värdekedja” som består av olika aktiviteter som slutligen konsumeras av kunden. Värdet definieras då som priset kunden är beredd att betala för produkten/tjänsten. Företaget blir lönsamt om detta värde överstiger kostnaderna som har lagts ned för att skapa värdet.³²

Många ser ”the firm”, samt dess aktiviteter uppströms och nedströms, som enheten för fokus inom ”supply chain begreppet”. Redan år 1937 utvecklades synsättet på ”the firm” vilket syftar till ett relationssystem som uppstår till följd av styrningen av resurser inom en prismekanism i ett konkurrenssystem (Coase). Ju fler transaktioner desto större blir företaget. I takt med att företaget växer stiger även organisationskostnaderna som förr eller senare når en ineffektivitetsnivå, varefter det inte är effektivt att hantera alla transaktioner inom företagsgränserna längre. Företaget kan svara på detta på olika sätt, antingen genom att utvidga ”firm-begreppet” till att omfatta flera enheter och på så sätt bilda en koncern, eller att kontraktera ut behoven (upphandling eller utkontraktering). Det sista uttrycker behovet av att utföra transaktioner med andra organisationer.³³

I ett större perspektiv kan företaget eller företagsgruppen sägas befinna sig i ett system av andra företag, som kan utgöra leverantörer, kunder eller konkurrenter. I ett sådant industriellt nätverk uppstår många påverkans- och beroendeförhållanden. Komponenter inom ett sådant nätverk utgörs av aktörer, aktiviteter och resurser. Detta kommer vi att utförligt gå in på senare i kapitlet. På ett lägre plan kan det även talas om strategiska nätverk som en aktör bygger upp och som då syftar på de (leverantörs)relationer som ett specifikt företag ingår i.³⁴ Innan vi går in på detta kommer vi dock att börja med det centrala inom företag som är avgörande för vilka inköp som görs, nämligen kärnverksamheten och kärnkompetensen.

³² Jonsson, 1998, s. 28ff

³³ Ibid, s. 31ff

³⁴ Ibid, s. 32

Kapitel 4 Teorigenomgång

Flertalet av de inköpsteorier och -modeller som vi kommer att beskriva har ursprungligen utvecklats för tillverkande företag. Vi anser att de även går att tillämpa på vårt undersökningsområde även om det är ett tjänsteföretag. Detta eftersom vårt arbete berör inköp av produkter. Dessutom kan gränsdragningen för vad som är en produkt eller tjänst vara härfin då det alltid finns inslag av båda två vid inköp.

4.1.1 Disposition

Innan vi går in på att beskriva själva inköpsprocessen anser vi att det är viktigt att lyfta fram några centrala komponenter inom företag som är avgörande för vilka inköp som görs. Kapitlet kommer därför att vara disponerat på följande sätt:

- Först en genomgång av begreppen kärnverksamhet och kärnkompetens som klargör vilka aktiviteter som är av störst betydelse för företaget.
- Sedan följer en diskussion kring organisationens utformning och dess betydelse för inköpsprocessens utförande.
- Efter detta följer en genomgång av själva inköpsprocessen med dess olika komponenter, inköpsstrategi, leverantörssval, strategiska inköpsroller och leverantörssamarbete.
- För att sammanfatta det hela i ett större perspektiv kommer vi att avsluta med en diskussion kring nätverk.

4.2 Kärnverksamhet

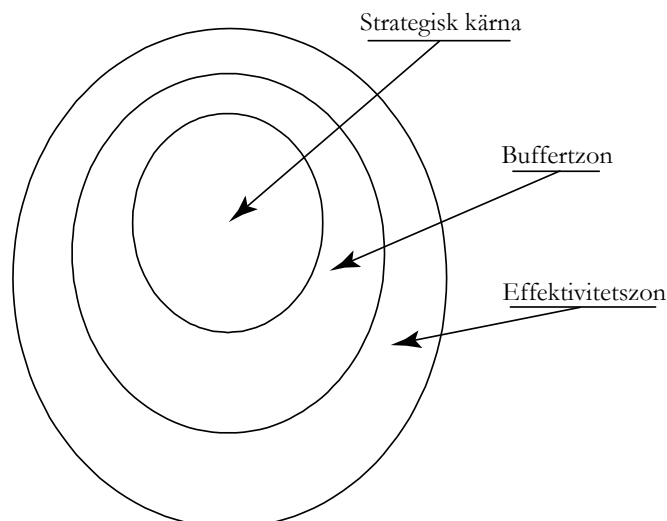
4.2.1 Strategisk kärna

Enligt det resursbaserade synsättet besitter företaget resurser som tillsammans bildar förmågor för att utföra aktiviteter. Vissa resurser skapar unika (kärn-)förmågor som leder till att vissa aktiviteter kan utföras bättre än konkurrenterna och skapar därmed konkurrensfördelar. Dessa aktiviteter kan sägas utgöra företagets strategiska kärna och är strategiskt viktiga för företaget. De här aktiviteterna handhas med fördel internt inom företaget oavsett den eventuella effektiviteten utanför företaget. Utanför kärnan finns en så kallad buffertzonen eller stödaktiviteter som kan vara relaterade till kärnaktiviteterna och därför väljs att skötas internt, förutsatt att de kan skötas acceptabelt effektivt. Längst ut finns den så kallade effektivitetszonen som består av aktiviteter som är orelaterade till den strategiska kärnan. För att avgöra om dessa aktiviteter ska ansvaras för internt eller externt bruk används endast effektivitetskriterier. Detta tankesätt presenteras i Lippert-Rasmussens arbetspapper framtaget på Ekonomiska Fakulteten vid Aarhus Universitet. Det kan åskådliggöras enligt följande (se figur 1):³⁵

³⁵ Lippert-Rasmussen, 1993, s. 9ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Figur 1 Strategisk kärna



I samstämmighet med Lippert-Rasmussen anser Grönroos att tjänster består av tre olika komponenter. Dessa kallar han kärntjänst, bitjänst och stödtjänst. Kärntjänsten kan då sägas vara den grundläggande orsaken till att företaget överhuvudtaget finns på marknaden. Bitjänster är nödvändiga för att kunderna ska konsumera kärntjänsten. Dessa två typer av tjänster utgör tillsammans det grundläggande tjänstepaketet. Utöver det här finns stödtjänster som tjänar till att göra tjänsteerbjudandet attraktivare för kunden och till att göra företaget konkurrenskraftigare. För ett flygbolag skulle indelningen, enligt Grönroos, kunna se ut på följande sätt:³⁶

Kärntjänst: Sjelva transporten

Bitjänster: Check-in- service och bagagehantering

Stödtjänster: Ombordservice och transport till flygplatsen

Ofta är gränsen mellan vad som är en stödtjänst och vad som är en bitjänst flytande. Klassindelning vid incheckning är ett bra exempel på hur en nödvändig bitjänst också fungerar som en stödtjänst eftersom klassindelningen kan ge mervärde för vissa kunder. Ett exempel på att en tjänst i ett fall kan vara stödtjänst och i en annan bitjänst är måltidsserveringen på en flygning. På sträckan Stockholm-Malmö är inte matsservering helt nödvändigt utan kan ses mer som ett trevligt inslag i resan och utgör alltså en stödtjänst. På en flygning mellan Stockholm och New York, däremot, är matsserveringen nödvändig och utgör därmed en bitjänst.³⁷

³⁶ Grönroos, 2000, s. 56f

³⁷ Ibid.

Kapitel 4 Teorigenomgång

Såväl synsättet om den strategiska kärnan som Grönroos tjänsteindelning beskriver alltså företagets aktiviteter rangordnade efter dess strategiska betydelse. Skillnaden är dock att tankesättet om den strategiska kärnan gör detta utifrån ett större företagsperspektiv, medan Grönroos beskriver det på ett lägre plan med själva tjänsten som utgångspunkt.

4.2.2 Kärnkompetens

Prahalad & Hamel har ett snarlikt synsätt. De talar om kompetenser, som de ser som en samling färdigheter. Konkurrens handlar enligt dem lika mycket om att bli kompetensledande som att uppnå en stark marknadsposition. De skiljer på kärnkompetenser och perifera kompetenser. Kärnkompetenserna är de som verkligen kan bidra till företagets konkurrensförmåga på lång sikt.³⁸ För att kunna klassas som kärnkompetens måste en kompetens enligt dem uppfylla följande kriterier:³⁹

Värdet för kunden, vilket innebär att den måste svara för en oproportionerligt stor del av varans/tjänstens värde för kunden. Detta innebär att det i slutändan är kunden som avgör om en kompetens utgör en kärnkompetens eller inte.

Differentiering, vilket innebär att färdigheten/kompetensen måste vara unik på marknaden. Detta är något som företaget besitter utöver den så kallade ”minimiinsatsen” som krävs för att överhuvudtaget kunna konkurrera inom den aktuella branschen, det vill säga nödvändiga kompetenser. I vissa fall kan dock nödvändiga kompetenser utvecklas till differentierade kompetenser om branschgenomsnittet på den punkten skulle vara väldigt svagt. Det är alltså även konkurrenterna som bidrar till att avgöra vad som är en kärnkompetens.

Mångsidighet, vilket innebär att företag bör tänka brett i termer av hur kompetensen även skulle kunna användas på andra områden.

Kärnkompetenser bidrar alltså till företagets konkurrensfördelar, samtidigt som inte alla konkurrensfördelar behöver vara kärnkompetenser. Dessutom kan kärnkompetenser förändras över tiden, det som under ett årtionde varit en kärnkompetens kan under nästa kanske endast klassas som en basfärdighet. Dramatiska strukturförändringar inom en bransch kan till exempel leda till kärnkompetensernas föränderliga värde. Prahalad & Hamel menar att de flesta företag inte tänker i termer av kärnkompetenser utan snarare i marknadsorienterade termer som har slutprodukterna/-tjänsterna i fokus. De lyfter fram vikten av att även börja tänka i banor av kärnkompetenser för att säkerställa den framtida konkurrenskraften. Ett första steg i detta är att identifiera och stärka befintliga kärnkompetenser. Här är det också viktigt att jämföra sig med konkurrenterna, inte bara de traditionella utan även med nya potentiella. Dessutom bör nya kompetenser identifieras som är nödvändiga att förvärva för att kunna utvidga sin kundkrets och sin marknad.⁴⁰

³⁸ Prahalad & Hamel, 1997, s. 208f

³⁹ Ibid, s. 209ff

⁴⁰ Ibid, s. 213ff, 230ff

4.3 Organisation

Innan vi beskriver själva inköpsprocessen är det viktigt att belysa den organisatoriska uppbyggnaden, vilket i sin tur påverkar hur de olika aktiviteterna köps in. Övriga interna förhållanden som påverkar inköpet är bland annat personalens kunskaper och attityder men även leverantörens agerande. Detta ligger dock utanför uppsatsens ramar och kommer därför inte att behandlas.

Den organisatoriska utformningen har betydelse för hur inköpsarbetet blir utfört, denna kan vara antingen centraliserad eller decentraliserad. Under 1980-talet och framåt har det skett stora förändringar inom inköpsorganisationen. Trenden har gått mot en ökad decentralisering och den pådrivande faktorn har varit att inköp har fått en ökad betydelse.⁴¹

Vid en centraliserad inköpsverksamhet finns en speciell inköpsavdelning och arbetet är oftast uppdelat efter produkttyp. Inköparen blir då specialist på ett visst område, såväl produkter som leverantörer. Det finns några stora fördelar med en centraliserad inköpsverksamhet. Den första är att samordningen underlättas gentemot enskilda leverantörer och den andra är möjligheten att fördela, främst de mänskliga, resurserna på ett effektivt sätt då alla finns på ett ställe. Inköpsavdelningen får även en bra överblick över de olika inköpsmarknaderna.⁴² Det kan vara till en fördel då effektiviteten i resursutnyttjandet ökar genom att inköpen koncentreras. Företaget kan få en starkare förhandlingsposition vid större inköpsvolym. Detta kan tänkas ge bättre ekonomiska villkor, vilket i sin tur ger en möjlighet att använda inköpare med hög inköpsteknisk kompetens. Att ha en centraliserad inköpsfunktion kan även underlätta samordningen mellan olika enheter i det köpande företaget.⁴³ Eftersom inköpsavdelningen ligger avskilt kan det dock lätt bli en ”vi” och ”de” känsla och på så sätt blir inköpsavdelningen inte en integrerad del av verksamheten vilket är till en nackdel. Dessutom kan det vara farligt att endast ha ett fåtal personer på företaget som har kompetens inom inköpsområdet då denna riskeras att försvinna ur företaget om individerna i fråga slutar på företaget.⁴⁴

Inköpsfunktionen är inte en avskild avdelning vid decentraliserad inköpsverksamhet, utan den utgör en integrerad del av den löpande verksamheten. Vid den här typen av organisation är ett par personer ansvariga för inköpet, de kan även ha ansvar för annan verksamhet, samtidigt som linjepersonalen är involverad vilket ger en naturlig samordning med den interna verksamheten. Det kan dock vara svårare att utnyttja samordningsmöjligheterna med andra enheter inom företaget.⁴⁵ Detta leder till minskade stordriftsfördelar då de olika enheterna inom företaget kommer att använda olika

⁴¹ Gadde & Håkansson, 1998, s. 34

⁴² Ibid, s. 31f

⁴³ Ibid, s. 183f

⁴⁴ Ibid, s. 31f

⁴⁵ Ibid, s. 33

Kapitel 4 Teorigenomgång

leverantörer. Visserligen är detta beroende på hur många olika inköpsområden företaget har.⁴⁶

Det kommer alltid att vara en kompromiss vid valet mellan centraliserad och decentraliserad inköpsverksamhet. Det är alltid någon fördel av den ena varianten företaget går miste om respektive någon nackdel som elimineras, beroende på vilken typ av organisation företaget väljer. Ett sätt kan vara att ta lite från den ena och lite från den andra och då befinna sig på en skala mellan de båda ytterlighetsfallen. Det går dock alltid att se om företaget är på väg mot en centralisering eller decentralisering eftersom företaget försöker minska de nackdelar som finns med den typiska organisationsutformningen.⁴⁷

4.4 Inköpsstrategi

En föråldrad inköpsfilosofi är företag som pressar enskilda leverantörer och spelar ut dem mot varandra för att uppnå lägre priser. Att undvika att små underleverantörer har en svag maktposition gentemot stora köpare går dock inte. Förutsättningarna för företagets inköpsverksamhet har ändrats över tiden eftersom beroendet mellan kund och leverantör i många fall har ökat. Inköpsarbetet handlar då om att kontinuerligt förbättra relationen mellan företaget och leverantörerna. Att inköpsens betydelse växer beror på många faktorer. För det första är en ökad inköpsandel något som påverkar hela företaget därav kommer inköpsfunktionens kapacitet och kompetens att ha stor betydelse. En annan orsak är att inköpet påverkar resultatet direkt men även att företaget kan skaffa sig ett djupare och mera långsiktigt samarbete med leverantörerna.⁴⁸

4.4.1 Kraljics inköps-portfolio-matris

Kraljic har utarbetat en matris (1983) som kan agera som hjälp för att analysera olika inköp samt för att välja den mest passande inköpsstrategin för olika typer av inköp. Matrisen bygger på två dimensioner, för det första inköpsens inverkan på finansiella resultat och för det andra försörjningsrisken. Det sistnämnda tar sikte på bland annat kortsiktig och långsiktig tillgång, antalet potentiella leverantörer, byteskostnader för att byta från den ena leverantören till den andra samt graden av standardisering av produkten/tjänsten. Utifrån dimensionerna inverkan på finansiella resultat och försörjningsrisk kan fyra kategorier av produkter/tjänster identifieras som alla kräver olika inköpsstrategier. Dessa är följande (se figur 2):⁴⁹

⁴⁶ Gadde & Håkansson, 1998, s. 184

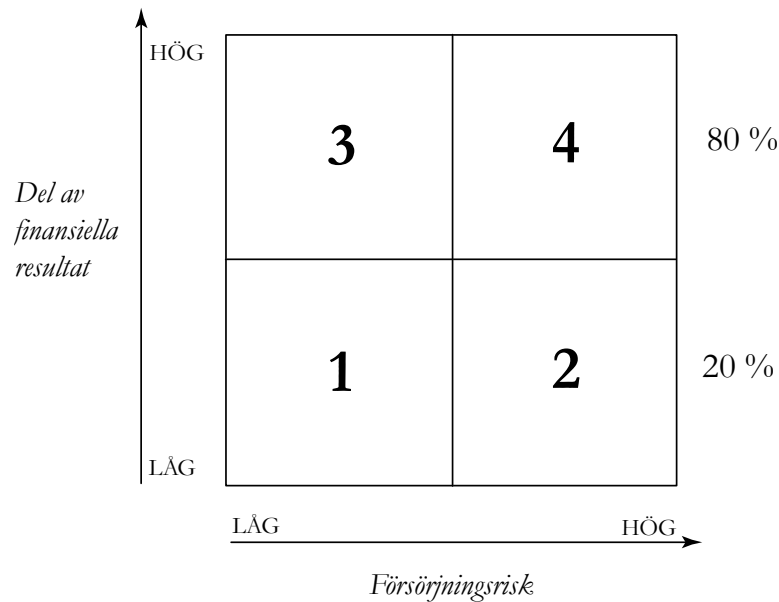
⁴⁷ Ibid, s. 184f

⁴⁸ Ibid, s. 8ff

⁴⁹ Van Weele, 2000, s. 145ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Figur 2 Kraljics matris



Rutin- eller standardprodukter (se ruta 1 i figur 2)

Exempel på denna typ av produkter/tjänster är kontorsmaterial och städprodukter. De utgör lite värde för företaget men kräver oftast mycket tid och resurser. Den optimala inköpsstrategin för denna typ bör därför syfta till att minska den administrativa och logistiska komplexiteten. Exempel på detta är att minska antalet leverantörer, att använda sig av elektronisk beställning och betalning, alternativt att utkontraktera inköpsverksamheten för dessa produkter.

Flaskhalsprodukter (se ruta 2 i figur 2)

Dessa kännetecknas av en hög försörjningsrisk, det vill säga det finns få leverantörer att tillgå, samtidigt som produkterna/tjänsterna utgör en liten del av omsättningen. Oftast finns det obalans i förhållandet mellan leverantören och företaget, där makten ligger hos leverantörerna. Inköpsstrategin bör gå ut på att säkerställa kontinuiteten i försörjningen samt att försöka minska beroendet av leverantörerna genom att söka nya alternativ. Företaget tjänar på att utföra en riskanalys för att identifiera kort- och långsiktiga flaskhalsar i försörjningen.

Hävstångsprodukter (se ruta 3 i figur 2)

Generellt sett syftar denna produktkategori till produkter som kan införskaffas av flera leverantörer till en viss kvalitetsnivå. Vidare är byteskostnaderna låga och köpen utgör

Kapitel 4 Teorigenomgång

en betydande andel av slutproduktens/tjänstens pris. Budgivning i konkurrens utgör den lämpligaste inköpsstrategin inom denna kategori och oftast bedriver köparen en aggressiv urvalsprocess med ett fåtal selekterade leverantörer. På grund av de låga byteskostnaderna förekommer långsiktiga kontrakt i regel sällan. Långsiktiga kontrakt och årliga överenskommelser bör kombineras med spot-kontrakt⁵⁰. Fokus ligger på att få lägsta möjliga pris, eftersom små kostnadsbesparingar gör stor verkan, samtidigt som önskad kvalitetsnivå och leveranskontinuitet upprätthålls.

Strategiska produkter (se ruta 4 i figur 2)

Denna kategori omfattas av högvolymprodukter som oftast är specialtillverkade för kunden. De står för stora delar av företagets kostnader, samtidigt som det oftast endast finns en leverantör tillgänglig. Kommunikationen mellan parterna är för det mesta väldigt intensiv och komplex. Maktbalansen kan variera från köpardominerad, leverantörsdominerad till balanserad. Inköpsstrategin bör sträva efter strategiskt partnerskap eller samarbete.

Kraljic hävdar att den största tiden bör gå åt de strategiska och hävstångsprodukterna eftersom dessa utgör en betydande andel av slutvärdet för den produkt eller tjänst som företaget erbjuder.

4.4.2 Vidareutveckling av Kraljics matris

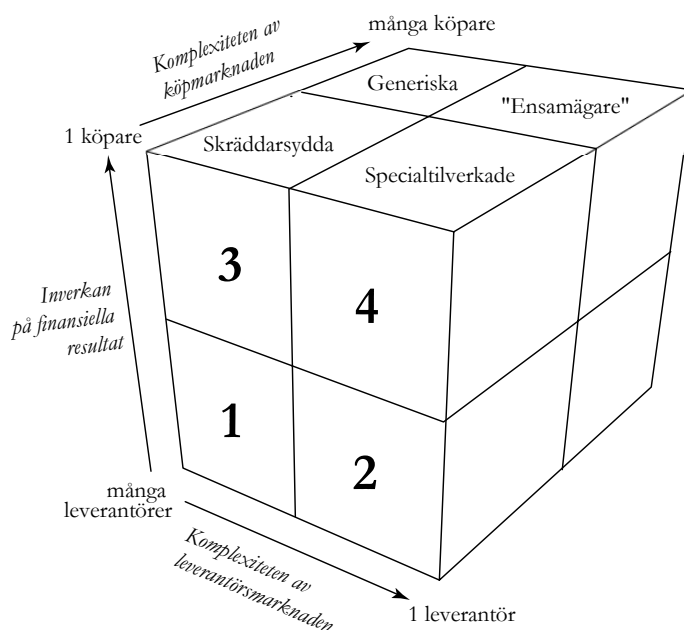
Kraljics matris är ett bra redskap för att utvärdera inköpsstrategier utifrån det köpande företagets perspektiv. En brist är dock att den inte tar leverantörsperspektivet i beaktande. En "Kraljic-analys" skulle till exempel kunna förespråka ett strategiskt partnerskap med en viss leverantör men om denna leverantör i sin tur har många andra kunder kanske denne inte har samma behov av ett nära samarbete med just oss. För att råda bot på detta har Kamann tagit hjälp av en matris utarbetad av Hughes et. al. (1998), som bygger på dimensionerna försörjningsrisk (som i Kraljics matris) samt komplexiteten i köparmarknaden (alltså hur många köpare det finns på marknaden). En kombination av de här två matriserna kan åskådliggöras enligt följande kub (se figur 3).⁵¹

⁵⁰ Spot-kontrakt innebär i princip raka motsatsen till långsiktiga leverantörsrelationer, det vill säga en enda transaktion mellan köpare och säljare. Detta fungerar bra när det finns många köpare och säljare på marknaden, och då det krävs lite transaktionsspecifika uppoffringar från parterna.

⁵¹ Kamann, 2000:4

Kapitel 4 Teorigenomgång

Figur 3 Kamanns kub



Följande produkter/tjänster kan identifieras:

Generiska

De generiska produkterna återfinns såväl inom standard- (1) som hävstångsprodukterna (3). Kännetecknande är att det finns såväl många leverantörer som köpare på marknaden. Det kan talas om så kallade "commodities" eller standardprodukter för vilka det finns utarbetade industrinormer. Exempel på denna typ är energi.

Skräddarsydda

De skräddarsydda produkterna finns även inom standard- och hävstångsprodukterna. Karakteristiskt är att det finns många leverantörer men endast en eller ett fåtal köpare. Genom flexibla tillverkningstekniker kan slutprodukterna inom rimliga gränser anpassas till kundens önskemål.

"Ensamägare" (Proprietary)

Dessa återfinns inom flaskhals- (2) och de strategiska (4) produkterna. Det finns inom denna kategori endast en leverantör som ska försörja många köpare på marknaden. Denna situation kan betecknas som en (nästintill) monopolsituation. Köparen har då inte mycket att säga till om i form av specifika önskemål.

Specialtillverkade (Custom design)

Inom flaskhals- och de strategiska produkterna återfinns även de specialtillverkade produkterna. Här finns de verkliga ”en-till-en-relationerna” mellan en leverantör och en köpare. Dessa relationer präglas av nära samarbete. Leverantören levererar i de här fallen produkter/tjänster som är specifikt anpassade till kundens behov. Till skillnad från Kraljic identifierar Kamann denna möjlighet till nära samarbete inte endast för strategiska men även för flaskhalsprodukter.

Kamann har i ett senare skede lagt till ytterligare en dimension i kuben, nämligen komplexiteten av produkten/tjänsten. Han anser att gränsdragningen mellan de strategiska och hävstångsprodukterna inte är så skarp, som Kraljic antyder, utan det finns enligt honom ett övergångsområde här emellan där han placerar in de komplexa produkterna. Kamann menar på att interaktionen mellan köpare och säljare i stor utsträckning kan ske elektroniskt vad avser de här produkterna.⁵² Vi har dock valt att inte djupare gå in på detta då vi längre ner kommer att ta upp olika typer av samarbeten mer utförligt.

4.4.3 Leverantörsväl

Ett vanligt förekommande begrepp i inköpsprocessen är leverantörsväl (sourcing), som kan relateras till den i de ovanstående matriserna beskrivna försörjningsrisken. Leverantörsvälbegreppet tar sikte på de steg av inköpsprocessen som går ut på att hitta och välja leverantörskällorna. Antalet samtidigt förekommande leverantörer för en viss vara eller tjänst blir en viktig faktor här men även företagets strategi, alltså varför och när det använder sig av en eller flera leverantörer. Trenderna idag går alltmer mot att bredda sina leverantörsmarknader till en internationell räckvidd, för att kunna uppnå lägre priser, högre kvalitet och större volymer. Det finns dock även nackdelar med internationella köp, som till exempel längre transportavstånd. Det kan emellertid sägas att Internets utbredning samt harmoniseringen av EU-lagar har förenklat den internationella handeln.⁵³

Ett företag uppvisar olika leverantörsväl som bildar strukturer, eller leverantörsmönster, som är relaterade till företagets inköpsstrategier för olika köpområden. Det kan i huvudsak skiljas på följande kategorier:⁵⁴

Flerleverantörsvälet (multiple sourcing)

Detta kan innebära att företaget köper från tre företag, så kallad ”triple sourcing”, eller från fler än tre samtidigt, så kallad ”multi sourcing”. Detta kan ha fördelar i form av riskspridning mellan de olika alternativen. Det kan vara en effektiv strategi vad gäller generiska produkter som köps på spotmarknader eller regionalt. En stor nackdel är dock

⁵² Kamann, 2000:4

⁵³ Jonsson, 1998, s. 23f, 113

⁵⁴ Ibid, s. 208ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

att transaktionskostnaderna blir för höga, det vill säga kostnaderna för att bygga upp och hantera flera leverantörer samtidigt.

Tvåleverantörsvalet (dual sourcing)

Detta innebär att det finns ett par likvärdiga, konkurrerande leverantörer. Fördelar med den här typen är bland annat att den ger ökad säkerhet vid störningar, konkurrens, prisuppföljning samt ett tillvaratagande av båda leverantörsföretagens kompetens. Det går att skilja på direkt tvåleverantörsväl, som innebär att en given volym eller produkt delas upp på två leverantörer, eller parallellt tvåleverantörsväl, som innebär att det inte är samma utan snarlika varor eller tjänster som fördelas på två leverantörer.

Enleverantörsvalet (single sourcing)

Detta är en vanlig använd strategi vad gäller till exempel systemköp och specialkomponenter, där företaget använder sig av samma leverantör under såväl utvecklings- och produktionscykeln. Det bakomliggande syftet med denna strategi är oftast kostnadsbesparingar genom att indirekta kostnader ska minskas. Detta ska uppnås genom att knyta företagen nära varandra, lära av varandra men även bli beroende av varandra. Det sistnämnda utgör dock en av de stora nackdelarna med den här formen av leverantörsväl. Det kan leda till att kunskap tappas om leverantörsmarknaden samt att byteskostnaderna till en ny leverantör ökar.

Schary & Skjøtt-Larsen (1995) gör en uppdelning i vanliga enleverantörsväl och en specialvariant som kan benämnas "sole sourcing". Termen enleverantörsväl används då vad avser "frivilliga val av nära samarbete med en enda leverantör för att förbättra kvalitet och reducera kostnader". "Sole sourcing" innebär "att köparen använder en enda leverantör därför att det finns bara en tillgänglig".⁵⁵ Det senare tar alltså sikte på påtvingade enleverantörssituationer eller monopolsituationer.⁵⁶

4.5 Strategiska roller

Axelsson & Håkansson (1984) definierar tre strategiska roller för inköp för att företaget skall kunna påverka den strategiska konkurrenspositionen. De tre rollerna som beskrivs är: rationaliseringsrollen, utvecklingsrollen och strukturrollen.⁵⁷

4.5.1 Rationaliseringsrollen

Rationaliseringsrollen omfattar alla de åtgärder som leder till att stegvis minska kostnaderna. Det finns tre olika typer av rationaliseringsaktiviteter. Den första typen bestämmer vad som skall köpas eller om företaget kan tillverka det själv. Härigenom har inköpsfunktionen en stor betydelse att kunna påverka eller bidra till

⁵⁵ Jonsson, 1998, s. 24

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Gadde & Håkansson, 1998, s. 12ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

effektivitetshöjningar. De har då god kunskap om vad olika leverantörer har att erbjuda. I detta fall kan det talas om värdeanalys, där företaget försöker finna alternativa sätt för att fylla en viss funktion. Den andra kategorin inom rationaliseringsrollen handlar om olika flöden och hur dessa kan minskas. Två nyckelord som är intressanta är såväl just-in-time-filosofin som utkontraktering. I de här fallen sträcker sig rationalisering över flera led. Rationaliseringarna kan dock även innefatta administrativa och finansiella flöden. En tredje typ som också är av stor betydelse är att finna andra leverantörer med lägre kostnader.

4.5.2 Utvecklingsrollen

Mellan det köpande företaget och leverantören kan det finnas en stor utvecklingsresurs. För att utveckla denna resurs kan inköpsfunktionen bli en viktig pådrivare. Då båda parter satsar på ett utvecklingsarbete skapas en del fördelar. Ett gemensamt arbete leder oftast till bättre koordinering och produkterna som utvecklas kommer att vara förankrade direkt hos köparen. Andra fördelar som kan uppnås är till exempel tidsbesparingar då parterna arbetar parallellt istället för seriekopplat vad gäller konstruktion och utveckling. Över tiden har utvecklingssamverkan ökat och med detta även betydelsen av inköps utvecklingsroll.

4.5.3 Strukturrollen

”Med inköpsfunktionen strukturroll avses att ett större företags sätt att köpa påverkar strukturen på leverantörsmarknaden”⁵⁸. Det inköpande företaget kan välja att endast köpa av en leverantör vilket i sin tur kan öka dennes konkurrenskraft. Alternativt kan det inköpande företaget fördela inköpen på olika leverantörer för att på så sätt ha kvar möjligheten till alternativa försörjningsmöjligheter. Den geografiska närheten kan även vara en viktig faktor vid valet av leverantörer. Detta medför att parterna kan skapa speciella samarbets- och utvecklingsmöjligheter. Företaget kan även välja leverantörer som är verksamma i viktiga teknikcentra och på så sätt dra nytta av detta då företaget får en länk till den utvecklingen som bedrivs i detta område. Inköpsbeteendet hos företaget påverkar inköpsmarknadens struktur i termer av antal och lokalisering av de leverantörsalternativ som det kommer att ha på sikt. Företaget måste vara medvetet om det egna inköpsbeteendet då detta kommer att ge långsiktiga konsekvenser på marknaden.

4.6 Samarbetet med leverantörer

I detta avsnitt kommer vi att presentera olika transaktionsformer mellan köpare och leverantör. Innan detta gör vi dock en redogörelse för vilka kännetecken som ingår i de leverantörsförbindelse. Detta eftersom transaktioner förutsätter att det finns en förbindelse av något slag mellan parterna.

⁵⁸ Gadde & Håkansson, 1998, s. 14

4.6.1 Leverantörsförbindelsens kännetecken

Enligt Gadde & Håkansson finns det sex olika komponenter i en leverantörsförbindelse som påverkar dennes effektivitet. Egenskaperna bör inte ses var för sig utan förbindelserna är helheter som är sammansatta av de olika komponenterna. De olika kännetecknen är:

Komplexitet

En leverantörsrelation är ofta väldigt komplex med hänseende till olika tekniska, organisatoriska och sociala aspekter, vilket leder till ett involverande av en rad befattningshavare. Företaget kan utse en specifik person som är ansvarig för samordningen av en viss leverantörsförbindelse, allt för att minska denna komplexitet. Oftast är det inköparen som har denna funktion. Hänsyn måste tas till beroendeförhållandet mellan företaget och dess leverantörer. Hur koordinationen till en leverantör är uppbyggd påverkar också förhållandet till de andra leverantörerna. Komplexiteten kan även bero på att en av det inköpande företagens leverantörer är beroende av en annan leverantör till det köpande företaget. Denna komplexitet gäller dock endast de leverantörsförbindelser som har en hög grad av närhet.⁵⁹

Effektivisering genom anpassningar

Med effektivisering genom anpassningar menas att företaget behandlar alla leverantörer olika eller på ett unikt sätt. Orsaken kan vara att anpassningen ger lägre kostnader men det krävs för att ta tillvara det bästa från vardera part. Det finns tre viktiga anpassningar; tekniska (anläggningar eller utrustningar), kunskapsmässiga (utvecklingsfrågor som kan utnyttjas av vardera parten) och administrativa (exempelvis planerings-, leverans- och kommunikationssystem som anpassas för att uppnå bästa effektivitet). Anpassningar kan ske på två sätt; engångsåtgärder, som då oftast är av strategisk betydelse, eller genom mindre och stegvisa åtgärder.⁶⁰

Långsiktighet

För att effektivisering ska komma till stånd måste förbindelsen mellan det inköpande företaget och leverantören ha någon form av långsiktighet. Inte minst eftersom anpassningar tar tid att utforma. En annan fördel med långsiktiga förbindelser är att förväntningarna är mer eller mindre klart formulerade. De aktiviteter som har en långsiktig effekt kan betraktas som investeringar. Kostnadsbilden för en leverantörsrelation kan delas upp i två huvudgrupper, dels kontakt- och kunskapskostnader samt de kostnader som har med olika anpassningar att göra. Kontakt- och kunskapskostnaden är stor i början av en förbindelse då köparen och leverantören ska lära känna varandra. Denna kostnad sjunker med tiden. Den andra typen av kostnader berör olika anpassningar. Dessa kostnader är mer fördelade över

⁵⁹ Gadde & Håkansson, 1998, s. 94ff

⁶⁰ Ibid, s. 97f

Kapitel 4 Teorigenomgång

tiden eftersom de uppkommer successivt. För att relationen skall fungera krävs det att de grundläggande anpassningarna görs i inledningskedet.⁶¹

Långsiktighet, men även stabilitet, krävs för att företaget skall kunna uppnå vissa rationaliseringseffekter som berör exempelvis utvecklingsfrågor. Detta påverkar intäktsidan som ligger tvärtemot kostnadssidan. För att relationen skall förbli bra krävs att förbindelsen underhålls och utvecklas. Kreativitet och kontinuitet är krav som ställs på det löpande arbetet med olika leverantörer. Periodvis kan det förekomma att förbindelserna inte underhålls. Detta är acceptabelt till någon grad eftersom det finns en viss trögrörlighet i förbindelser. Att missbruka sina etablerade förbindelser är däremot inte att föredra.⁶²

Beroende

Då företag gör anpassningar och ser förbindelsen som en investering skapas ett beroendeförhållande, det vill säga båda parter påverkar varandra vilket ökar deras betydelse för relationen. Detta leder till att makt- och beroendefrågor blir allt viktigare i inköpsarbetet. Tidigare skulle beroende undvikas eftersom det då ansågs leda till ineffektivitet. Inköpsavdelningen har dock alltmer börjat arbeta med långsiktiga relationer och då blir beroende allt mer accepterat. När det talas om makt- och beroendeförhållanden är de sällan symmetriska. Det är mycket viktigt att skapa en balans. En part kanske prioriterar stor volym medan den andra vill ha ett mer tekniskt utbyte.⁶³

Förtroende

Ofta kan det vara svårt att täcka in alla delar som ett avtal kräver. Det kan både vara meningslöst och alldeles för dyrt att ens försöka. Det kan till exempel uppstå många och olika förhållanden som är omöjliga att förutse, då är det viktigt att förbindelsen utgör en trygghet. Detta är dock inte något som kan skapas vid en affär utan är något som byggs upp successivt från båda parter.⁶⁴

Konflikt och samverkan

Följande matris visar olika kombinationer av samverkan och konflikt som är karaktäristiska för olika förbindelser:

⁶¹ Gadde & Håkansson, 1998, s. 99ff

⁶² Ibid.

⁶³ Ibid, s. 102ff

⁶⁴ Ibid, s. 105

Kapitel 4 Teorigenomgång

Konflikt

Samverkan	Låg grad	Hög grad
Hög grad	Snälla	Utvecklande
Låg grad	Marginella	Krigiska

En effektiv förbindelse kräver en viss dos av både samverkan och konflikt. Matrisen visar att om det finns en låg grad av både konflikt och samverkan så är relationen inte av någon större betydelse för någon av parterna. Om graden av samverkan är liten och graden av konflikt hög är relationen inte särskilt bra. Då samverkan är av hög grad är relationerna mer betydelsefulla. Om konfliktgraden är allt för låg kan relationen bli alltför snäll då krav som ställs på varandra inte är tillräckliga. För att skapa bättre förutsättningar för innovation och utveckling kan det behövas en högre grad av konflikt om den kan hanteras på ett konstruktivt sätt. Om båda parter är självständiga kommer de således att ha olika målsättningar vilket oftast skapar konflikt. För att en konflikt inte skall förvärras måste parterna kontinuerligt utveckla sitt samarbete. För att det här skall fungera krävs en ökad öppenhet, inte minst i strategiska frågor.⁶⁵

Avslutningsvis kan sägas att företagets leverantörsrelationer är mycket viktiga eftersom det är genom dessa relationer det blir affär. Leverantörsrelationerna medför stora investeringar. Det krävs mycket arbete för att kunna bygga upp en relation som sedan ska anpassas internt i företaget. Vidare bör leverantörsförbindelserna hållas vid liv, vilket kan ske genom ett kontinuerligt arbete för att vidareutveckla dem.⁶⁶

4.6.2 Affärstransaktioner

Alla affärstransaktioner förutsätter att det finns en beröringspunkt mellan parterna. Denna kan ha de ovan beskrivna egenskaperna i mer eller mindre grad. Nedan tar vi upp Gadde & Håkansson's teori om affärstransaktioner, vilken tar upp fyra olika fall som bygger på dimensionerna förbindelsens varaktighet och episodens komplexitet. De olika fallen är följande:⁶⁷

	Ingen tidigare förbindelse	Välutvecklad förbindelse
Enkel episod	Fall 1	Fall 2
Komplex episod	Fall 3	Fall 4

⁶⁵ Gadde & Håkansson, 1998, s. 108

⁶⁶ Ibid, s. 109f

⁶⁷ Ibid, s. 91ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Fall 1

Det här fallet beskriver en marknadsposition då båda parter är helt oberoende av varandra, parterna kan till och med vara helt okända för varandra. De har inte tidigare varit i kontakt med varandra och det finns inget som tyder på att det kommer att ske i framtiden heller. Det finns alltid den här typen av köp i alla företag.

Fall 3

Fall 3 är aktuellt då episoden är komplex, vilket skapar osäkerhet. Om det ska bli en affärstransaktion måste ett förtroende ha byggts upp mellan parterna. Detta förekommer då det inköpande företaget skall köpa en icke standardiserad produkt av en ny leverantör. Affären kan leda till en ny förbindelse som kan vara stabil eller nära. När företag gör större engångsköp, typ investeringar, kan fall 3 vara aktuellt. Det är i och för sig säkrare att köpa från en leverantör som är känd för företaget men någon av de här kanske inte har den unika utrustningen som önskas.

Fall 2 och Fall 4

Båda fallen handlar om etablerade förbindelser. Det är viktigt att tänka på tidigare transaktioner för att bygga upp eller bibehålla en bra förbindelse, vilket framför allt är viktigt då episoden är komplex. Sambandet leder till en del förenklingar i det dagliga arbetet men skapar även ett beroendeförhållande. Långsiktigheten skapar fördelar då det ger skydd och förstärkning, även då det är slitningar mellan parterna. Båda parter gör anpassningar, vilket kan leda till effektivisering. Eftersom inga avtal kan täcka precis allt är de sociala processerna viktiga. Det finns dock även negativa aspekter med ett sådant nära samarbete, till exempel då ett företag vill genomföra snabba förändringar. Det kan även uppstå en beroendeställning vilket aktualiserar maktfrågor. Problemen kan förekomma vid konjunktursvängningar eller skifta spontant över tiden. Att kritik får komma till uttryck är viktigt men den bör hanteras på ett konstruktivt sätt.

4.6.3 Relationstyper

Jonsson gör en indelning i sex olika relationstyper vad avser leverantörsförbindelser. Dessa kan till vissa delar jämföras med Gadde & Håkanssons teori om affärstransaktioner. Kategorierna tillämpas i hans forskningsprojekt vid Linköpings Tekniska Högskola som behandlar inköpsverksamhet och leverantörsrelationer inom svensk tillverkningsindustri. De olika kategorierna kan sägas löpa på ett spektrum som sträcker sig från lösa till fasta eller integrerade relationer. Dessa är följande.⁶⁸

Köp i konkurrens eller ”armslängds avstånd”: Denna typ har sin grund i traditionellt konkurrensinriktat utbyte mellan köpare och säljare där köpbeslutet i stort sett enbart baseras på pris.

⁶⁸ Jonsson, 1998, s. 96ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Grundläggande samarbete: Denna kategori innefattar enklare ramavtal eller motsvarande. Avtalen kan tecknas för olika tidsperioder till exempel för ett kalenderår. Avtalen kan bygga på tydliga bindande villkor mellan parterna eller inrymma stora möjligheter till flexibilitet.

Operativ allians: Avtalen avser ett operativt samarbete. De innefattar kortare eller medellånga kontrakt som ofta omförhandlas utan leverantörsbyte.

Affärsallians: Detta avser längre avtalsperioder, ofta över flera år men som oftast pridförhandlas varje år. Relationen bygger på ett uttalat samarbete mellan företagen som vanligtvis är av operativ karaktär än strategisk. Det råder dock en affärskulturell gemenskap.

Strategisk allians: Karaktäristiskt för denna relationstyp är långa avtalsperioder samt djupa samarbeten, som till exempel innebär gemensamma forsknings- och utvecklingsinsatser.

Företag ägt inom koncern: Detta avser den mest integrerade relationstypen som innebär vertikal integration eller fusion mellan företag. Transaktionen utgörs av internköp som sker på mer eller mindre frivillig grund.

Även Coase använde begreppet vertikal integration vilket enligt honom innebär att transaktioner integreras, det vill säga aktiviteter som tidigare skedde på marknaden mellan olika företag hanteras istället inom organisationen. En vanligt använd definition av Thompson (1967) av vertikal integration är "...när tidigare självständiga organisationer smälter samman till en organisation". Effektiviteten med vertikal integration har framför allt lyfts fram i samband med tillverkande företag som verkar inom den serieberoende teknologin, där ett steg i produktion är beroende av ett annat.⁶⁹

Prahalad och Hamel talar, som ett alternativ till vertikal integration, istället om så kallad virtuell integration. Detta bygger på antagandet att företag mer och mer specialiserar sig på sina kärnkompetenser. Detta ökar i sin tur intresset av att arbeta genom nätverk och koalitioner för att komplettera det egna företagets kärnkompetenser med andra kompetenser som krävs för att kunna konkurrera på en viss marknad. Förespråkare för nätverkssynsättet förordar interaktionsmodellen som beskriver utbyten mellan köpare och säljare som långsiktiga och djupgående relationer. Interaktionsmodellen kan delas in i två alternativ. För det första enstaka relationer som används i utvärderandet av olika leverantörsalternativ, alltså i ett tidigt stadium av urvalsprocessen av leverantörer för ett mer varaktigt samarbete. För det andra utbytesrelationer, som syftar till köp av strategiskt värde. Dessa utbyten kan ske i form av dyader eller i nätverk, där dyaden innebär den klassiska relationen mellan leverantör och kund medan nätverk även beaktar leverantörens konkurrenter.⁷⁰

⁶⁹ Jonsson, 1998, s. 38

⁷⁰ Ibid, s. 38ff

4.7 Nätverk

Enligt Gadde & Håkansson kan nätverk definieras på följande sätt: "Nätverk är ett sätt att arbeta med förändringar där egna åtgärder relateras till vad som äger rum hos olika motparter." Det ger möjligheter till att rationalisera aktiviteter över de enskilda företagens gränser och det ger också möjlighet till att ta till vara, kombinera och utveckla egna och andras resurser".⁷¹

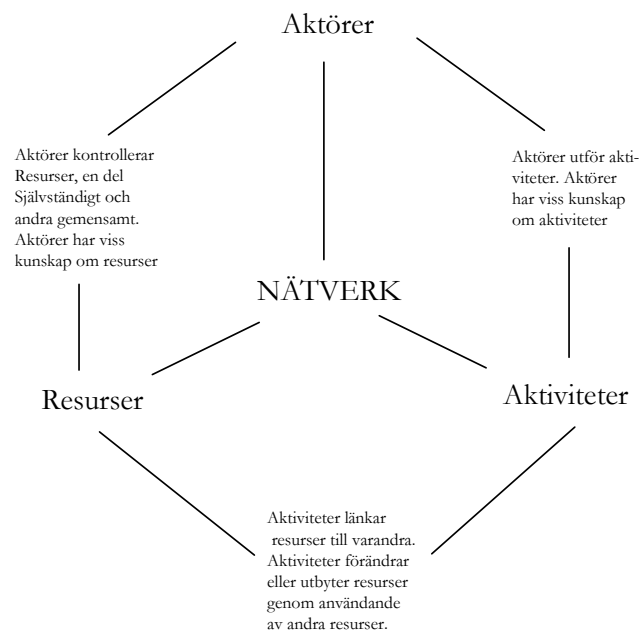
Uppsalaforskare utvecklade nätverksmodellen för att påvisa det ofta komplexa nätverk som finns bakom en serviceproduktion. Enligt nätverksmodellen (se figur 4) består en tjänst av tre olika komponenter, vilka är:⁷²

Aktiviteter En tjänst, till exempel en resa mellan Stockholm och Malmö, består av en mängd olika aktiviteter eller funktioner. En aktivitet är en sekvens av handlingar, vilket innebär att de är mer integrerade än enskilda handlingar.

Aktörer Aktören är den som utför tjänsten, det kan vara en individ, ett företag eller en hel koncern. Aktören har kunskap om tjänsten och kan även ha stödjande personal.

Resurser Med resurser menas personal, lokaler, förbrukningsvaror och så vidare. En del resurser används aktivt i utförandet av tjänsten medan andra används passivt.

Figur 4 Nätverksmodellen



⁷¹ Gadde & Håkansson, 1998, s. 246

⁷² Axelsson, 1998, s. 167ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Nätverksmodellen utvecklades som ett hjälpmedel för att beskriva och analysera affärsverksamheter i industriella system. Modellen påvisar att det finns olika aktörer i det industriella systemet vilka har en viss kontroll över resurser och som utför aktiviteter av skilda slag. När aktörerna utför aktiviteterna använder de sig av sina egna eller andras resurser. Nätverksmodellens syfte är att åskådliggöra hur aktivitetsmönstren ser ut och hur aktiviteterna är länkade till varandra. Vidare undersöks vilka resurser som används eller knyts samman och vilka resurser som är kritiska. Dessutom beaktas vilka aktörer som har kontrollen över de mer eller mindre viktiga resurserna. Till slut är det viktigt att se till hur de olika aktörerna är sammankopplade till varandra genom olika sociala, tekniska och juridiska bindningar.⁷³

För att det inköpande företaget skall kunna bli så resursstarkt som möjligt eller för att kunna förändra sin identitet i nätverket på ett tillfredsställande sätt måste företaget anpassa sig till förändringsprocesser som pågår ständigt i nätverket. Ett sätt kan vara för mindre företag att analysera aktörs-, aktivitets- och resursdimensionerna. Då det inköpande företaget själv gör anpassningar kommer det således att bidra till förändringarna och skapa nya förutsättningar och på så sätt kan nätverket påverkas direkt. Allt hänger samman med den enskilde aktörens agerande men självfallet även hur de andra aktörerna agerar.⁷⁴

Gadde & Håkansson menar vidare att det är viktigt att företaget skapar sig en överblick av sitt nätverk för att bli medveten om hur de olika komponenterna, aktiviteter, aktörer och resurser, ser ut. För att skapa sig denna överblick finns det ett antal olika punkter företaget bör beakta.

Aktiviteter: Företaget bör bli medvetet om hur hela dess aktivitetskedja ser ut i alla steg, från leverantören, till processen inom det egna företaget och slutligen mot kunden. När företaget är medvetet om vilka aktiviteter kedjan består av, kan det se om det finns någon möjlighet att eliminera en aktivitet eller flytta den till en annan aktör (utkontraktering). Därefter bör företaget se till om det finns någon möjlighet att förbättra samordningen mellan aktiviteterna. Vidare kan det se till om det är möjligt att effektivisera en aktivitet genom att anpassa den bättre till andras aktiviteter. Slutligen bör företaget reflektera över om det kan nå ett bättre resultat om en hel aktivitetskedja byts ut mot en annan.⁷⁵

Resurser: Ett företag bygger under sin livstid upp en resursbas som består av både interna och externa resurser, det vill säga leverantörens resurser men även kundens resurser. De egna resurserna är således inte alls oberoende - de är inte en isolerad ö - utan utgör en integrerad del av en större resurskonstellation.⁷⁶ Det är därför viktigt för företaget att veta vilka dess kritiska resurser är och vilka som kontrolleras av leverantören. En följdfråga är sedan om det är bra att de här resurserna kontrolleras av leverantören, eller om företaget borde öka kontrollen över dem, ”inkontraktering”.

⁷³ Axelsson, 1998, 168

⁷⁴ Gadde & Håkansson, 1998, s. 109ff

⁷⁵ Ibid, s. 139f

⁷⁶ Ibid, s. 141ff

Kapitel 4 Teorigenomgång

Vidare är det viktigt för företaget att veta hur de kritiska resurserna är fördelade och hur de är relaterade till andra externa resurser och företagets interna resurser. Företaget bör också se till vilka projekt som det bedriver med leverantören och försöka utveckla dessa projekt så att de går i den riktning som företaget önskar. Det viktigaste vid tal om resurser är enligt Gadde & Håkansson att företaget tar till vara alla de resurser som leverantören har att erbjuda. Möjligheten finns att leverantören har resurser som företaget ännu inte sett och fullt utnyttjat. En leverantör kan till exempel ha relationer med andra företag som kan vara intressanta för det köpande företaget. Det är viktigt att företaget är medvetet om att leverantörsförbindelser är centrala resurser som måste vårdas och utvecklas. Detta gäller enskilda förbindelser men i ännu större grad framhåller de betydelsen av att skapa samverkan mellan flera av dem; att bygga utvecklingsnätverk. Gadde & Håkansson poängterar också att det är viktigt att inte bara högsta ledningen har information om vilka företagets interna och externa resurser är.⁷⁷

Aktörer. Det är viktigt att alla avdelningar på företaget har kunskap om vilka som är de viktigaste leverantörerna och vilka de andra påverkande aktörerna är. Kontinuerligt bör också föras en debatt inom företaget huruvida den existerande generella strukturen bör förändras. Företaget bör ta reda på vilka de stora svagheter i samarbetet med leverantörerna är. En öppen debatt ger alla på företaget möjligheten att uttala sig. Detta är viktigt eftersom personer med olika funktioner inom bolaget kan ha olika erfarenheter och åsikter som kan vara viktiga att ta i beaktande. På så sätt kan företaget göra en ordentlig genomlysning av sitt leverantörssamarbete. Det är viktigt för företaget att se till hur aktivitets- och resursstrukturen svarar mot aktörsstrukturen. När förändringar sker är det viktigt att dessa anpassas efter varandra, till exempel tekniska förändringar. Det är också viktigt att företaget tänker igenom sina framtida behov och ser till hur det tror att dess leverantörer kommer att kunna anpassa sig efter dessa. Utifrån det kan företaget utvärdera vilka leverantörer som ska prioriteras och eventuellt om det finns ett behov av att söka upp andra leverantörer. Ytterligare något som företaget ska undersöka är om det är möjligt att göra inköp tillsammans med andra företag för att nå skalfördelar.⁷⁸

Om ett företag lyckas använda sitt nätverk på rätt sätt och lyckas påverka sina leverantörer i ”rätt” riktning kan synergieffekter nås, vilket kan medföra stora vinster för företaget, såväl kunskapsmässiga, effektivitetsmässiga som ekonomiska.⁷⁹

⁷⁷ Gadde & Håkansson, 1998, s. 158ff

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Ibid., s. 180

Kapitel 4 Teorigenomgång

4.8 Sammanfattning genom teorimatrix

1 \ 2	Axelsson & Håkansson	Coase	Gadde & Håkansson	Grönroos	Jonsson	Kamann	Kraljic	Lippert-Rasmussen	Porter	Prahalad & Hamel	Schary & Skjøtt-Larsen	Thompson
Affärstransaktioner		X	X		X							
Kärnverk-samhet				X				X		X		
Leverantörs-förbindelse			X		X							
Leverantörs-val	X				X	X	X				X	
Nätverk	X	X	X							X	X	
Inköps-strategi	X					X	X					
Vertikal integration		X										X
Värdekedja									X		X	

1 = Författare

2 = Teorier, modeller och begrepp

Vi kan genom vår teorimatrix se att många av de teorier, modeller och begrepp vi använt oss av i kapitlet berör samma områden trots att själva namngivningen är olika. Vidare kan vi konstatera att nätverkssynsättet må förefalla vara en ny företeelse men i själva verket grundades tankarna redan för flera decennier sedan på Coases tid. Vi har lyckats sammanfatta teorigenomgången i ett fåtal teman som även kommer att vara vägledande för den följande analysen. Det är möjligt att fler eller färre teman hade kunnat urskiljas men vi anser att matrisen ger en tillfredsställande överblick över vårt undersökningsområde.

5 Empiri

Följande kapitel bygger på material som framkommit under de sex intervjuerna vi genomfört med olika personer i olika chefsbefattningar på Malmö Aviation, vilka presenterades i metodkapitlet. Intervjuguiderna finns som bilagor. Dessutom har en intervju genomförts med en av företagets leverantörer.

5.1 Allmänt om Malmö Aviation

5.1.1 Lokalisering

Malmö Aviation flyger till Bromma. Detta är en viktig del i deras strategi, något som samtliga av våra respondenter framhöll. Bromma är deras hubb, som Ulf Axelsson uttrycker det. Resenärerna sparar tid att åka med Malmö Aviation, genom att Bromma är beläget åtta kilometer från Stockholm centrum, till jämförelse med Arlanda som ligger 40 kilometer från city. Bromma är en liten flygplats, vilket gör att gångavstånden är mindre och att resenären även sparar tid genom att till exempel få sin väska snabbare.

Malmö Aviation är det största bolaget som flyger på Bromma och står således för den mesta trafiken där. Detta medför att de har mycket att säga till om på flygplatsen. Golden Air, Skyways, och en mängd mindre små flygbolag är också verksamma på Bromma, liksom regeringsflygplanet och diverse sportplan.

Samtidigt som Bromma är viktig för Malmö Aviations konkurrensposition finns det även en stor nackdel med Bromma. Flygplatsen kan nämligen inte växa mycket mer. Brommas centrala läge gör att det finns strikta begränsningar angående hur mycket flygtrafik som får förekomma, med hänsyn till de intillboende.

Malmö Aviation är i dagsläget beroende av Bromma för sin verksamhet. Avtalet som de har med Bromma sträcker sig fram till år 2011. Detta har medfört att flygbolaget även valt att sluta leasingavtalen till detta år. Ola Sjöstedt säger dock att han inte känner någon direkt oro för att Bromma ska läggas ner efter år 2011. Om flygplatsen mot förmodan skulle göra det finns det enligt honom fortfarande ett behov av en alternativ flygplats till Arlanda, vilket gör att han tror att det i så fall skulle tillkomma en ny.

5.1.2 Kundsegment

Affärsresenärerna och därigenom företagen är Malmö Aviations viktigaste kunder. Företagets profil med hög punktlighet och snabba flygningar ligger helt i linje med kundernas önsknings. Affärsresenärer är inte lika prismedvetna som privatresenärer.

Malmö Aviation skriver avtal med företag där dessa får rabatt om de garanterar att flyga för ett visst belopp. Dessa avtal är, enligt Björn Lundberg, mycket viktiga för Malmö Aviation genom att de säkerställer en beställning av en viss volym för ett helt år.

Kapitel 5 Empiri

Företagen som Malmö Aviation skriver avtal med är allt från stora koncerner som Telia och Ericsson till små bolag på två personer.

5.1.3 Kärnverksamhet

Malmö Aviation är ett nischföretag, där den främsta verksamheten är inrikesflyg från Bromma. De viktigaste linjerna är Göteborg och Malmö som utgör baslinjerna. Kristianstad och Umeå är också viktiga men inte lika viktiga som tidigare nämnda.

Kärnverksamheten för Malmö Aviation har inte förändrats, utan den har alltid varit densamma, säger Jimmie Bergqvist. Vidare menar han att Malmö Aviation under lång tid har varit och förmodligen alltid kommer att vara ett flygbolag som inriktar sig på affärsresenärer. Punktlighet är därför mycket viktigt, poängterar Jimmie Bergqvist. Malmö Aviation satsar dock även på privatresenärer, inte bara genom Snålskjutsen. Studenter och seniorer har sedan länge, enligt våra respondenter, kunnat flyga för ett förmånligt pris. Nyligen har Malmö Aviation även tagit fram ett erbjudande för alla privatpersoner kallat City Special, vilket innebär att en tur- och returresa Malmö - Stockholm kostar 700 kronor.

Malmö Aviation har vid inrikesflygningarna själv hand om hela tjänstekedjan som har med kundkontakt att göra. Kunden möter nästan alltid Malmö Aviations egen personal i alla synliga led. De verksamheter som inte är synliga för kunden köper Malmö Aviation in, så som catering, lastning och lotsning av bagage.

Ett problem för inrikesflyget är att resenärerna vill åka på morgonen och på kvällen, vilket gör att många flygplansstolar är tomma på dagarna. För att komma runt detta problem försöker Malmö Aviation flyga charter mitt på dagarna för att utnyttja planen maximalt.

5.1.4 Konkurrensfördel

Marknadsandelar

På flygresor mellan Stockholm och Göteborg har Malmö Aviation 37 % av marknaden, de är dock något starkare på linjen mellan Stockholm och Malmö. Främsta konkurrenten, SAS, har en fördel av att flyga till och från Arlanda som är en transferflygplats. Detta kan leda till att många resenärer naturligt väljer att flyga med SAS. Malmö Aviation räknar dock med att de har 50 % av "alla point to point" resenärer, det vill säga kunder som har Stockholm som slutdestination.

Punktlighet

Malmö Aviation är del i en transportkedja vilket innebär att punktlighet är en viktig del i deras strategi. Våra respondenter anger att punktligheten ligger på cirka 97-98 %, åtminstone vad gäller avgångarna. Inom flygindustrin brukar detta mätas inom tiden av 15 minuter. Malmö Aviation mäter dessutom landning, eftersom det egentligen är

Kapitel 5 Empiri

intressantare. Målet är att hålla sig inom två minuter. Detta har uppnåtts i 92 % av flygningarna, vilket de är väldigt nöjda med. Malmö Aviation är det enda flygbolaget som mäter punktligheten på landningen och kan därför inte veta hur de ligger till jämfört med konkurrenterna. För egen del, menar våra respondenter, är det viktigt att veta att de levererar den produkt som de säger sig leverera. De medger emellertid att det är svårt att uppnå högre än de nuvarande 92 %. Detta eftersom det finns saker som inte kan kontrolleras, till exempel dimma, som kan leda till förseningar. Enligt Björn Lundberg beror det goda resultatet på en kombination av personalens eget arbete samt Brommas lokalisering. Plan som ska landa på Arlanda kan på grund av den starka trafikeringen lätt hamna i kö i luftrummet och på så sätt bli försenade.

Att hålla tiden är en målmedveten satsning för Malmö Aviation som har gått igenom samtliga rutiner för att få dessa att förlöpa så smidigt som möjligt i syfte att få planen att gå i tid. Ibland, när ett plan ska vändas inom 20 minuter, kanske det inte behöver dammsugas utan det räcker oftast med att städa bort det värsta. Det är viktigare för kunden att Malmö Aviation håller tidtabellen än att det är 100 % rent menar Björn Lundberg. Även rutiner för teknik måste utarbetas om planen får haveri. Det är då viktigt att planen kan ersättas snabbt så inga följd effekter uppstår.

Malmö Aviation är, enligt Ulf Axelsson, det punktligaste flygbolaget i Europa och förmodligen i hela världen. Malmö Aviations konkurrensfördelar är, enligt honom, att de är punktliga och åker till Bromma, vilket gör att resenärerna sparar tid. Samtliga av våra respondenter är överens om att Bromma flygplats utgör en viktig konkurrensfördel då det centrala läget ger en viktig tidsbesparing för affärsresenärerna.

Vänlig personal

Anledningen till varför kunderna väljer att resa med Malmö Aviation kan enligt Björn Lundberg sammanfattas i två anledningar. Det första är att kunderna gillar Bromma och den andra anledningen är att Malmö Aviation har trevlig personal som är bra på att skapa en omhändertagande och familjär stämning. Ibland kan personalen till och med känna till resenärerna vid namn. Ytterligare ett skäl till att företagskunder väljer Malmö Aviation, är enligt Björn Lundberg, att många vill stödja Malmö Aviation, eftersom de bröt SAS monopol. Han menar att om inte Malmö Aviation hade funnits på marknaden hade SAS kunnat ta vilka priser de ville.

Enligt Jimmie Bergqvist, är Malmö Aviations främsta konkurrensfördel att det är ett litet bolag. Många kunder, cirka 80 %, är "frekventer" det vill säga de åker med Malmö Aviation ofta. Det är inte ovanligt att kunderna känner till kabinpersonalen vilket medför en familjär stämning. Detta är Malmö Aviations största fördel.

5.1.5 Biverksamhet

Vid sidan om inrikesflygningar har Malmö Aviation länge haft biverksamheter. Första utlandsdestinationen för Malmö Aviation var London i början av 90-talet, vilket var en marginalproduktion. Londonflygningarna lades ner år 2000 när Ryanair kom in på den svenska marknaden.

Som en nuvarande alternativ strategi har Malmö Aviation, som många andra flygbolag, charterflyg. Flygbolaget har kontrakt med resebyråer som Apollo, Fritidsresor med flera, som hyr plan för sin löpande charterverksamhet. Charterverksamheten har blivit en allt viktigare del för bolaget, som idag står för cirka 10 % av omsättningen. Bara för två år sedan stod denna verksamhet endast för 4-5 %, den har således vuxit förhållandevis mycket. Malmö Aviation erbjuder även så kallad ad hoc charter, vilket innebär att ett stort företag kan hyra ett plan om de till exempel behöver flyga ett stort antal medarbetare till en mäsas. Denna verksamhet utgör en relativt stor del av Malmö Aviations omsättning.

En ytterligare sidoverksamhet är särskilda sommarlinjer, dessa utgör dock endast marginalproduktion. Sommaren 2002 flög Malmö Aviation till Nice, Venedig, Dublin och Glasgow. Sommarlinjerna utförs till viss del i samarbete med Fritidsresor, som dock inte hyr ett helt plan utan ofta endast hälften av stolarna. De övriga stolarna säljs som en vanlig linje. Utlandslinjerna har gått tämligen bra. Dessa utgör dock endast en liten del av den totala verksamheten, vilket gjort att kraven på lönsamhet för dem är lågt satta.

En del av Malmö Aviations affärsidé är numera även så kallad wet-lease. Detta innebär att flygplan hyrs ut med besättning till andra operatörer, eller till någon som till exempel vill starta upp en flyglinje i Europa, men som inte har några flygplan. Flygplanen flygs då under Malmö Aviations flygtillstånd. Wet-lease kontrakten kan vara både korta och långa. Det längsta kontraktet som hittills funnits var på tre till fyra månader men det är inte omöjligt att ha kontrakt på flera år.

5.1.6 Samarbetspartners

Inom charterverksamheten samarbetar Malmö Aviation med många olika operatörer, bland annat Fritidsresor men även med små och mindre kända. Malmö Aviation arbetar även med så kallade "brokers", mellanhänder, som förmedlar flygkapacitet till kunden. Dessa får uppdrag direkt från kunden att hitta ett flyg som passar deras önskemål. På den svenska marknaden har det länge funnits "brokers" och det finns ungefär fyra till fem stora som Malmö Aviation samarbetar med.

I dagsläget har Malmö Aviation inga strategiska samarbetspartners, som till exempel hotell, biluthyrningsfirmor eller andra flygbolag. Detta är dock något som de för tillfället arbetar på i samband med framtagandet av det nya bonusprogrammet. Det gamla bonussystemet Wing var tidigare ägt av Braathens. Malmö Aviation var medlemmar i det som flygbolag, liksom till exempel KLM. När SAS köpte Braathens

Kapitel 5 Empiri

beslutades att lägga ner Wing och medlemmarnas poäng flyttades till SAS bonussystem, Eurobonus. Malmö Aviation blev således utan bonussystem.

5.1.7 Kostnader för inköp

År 2001 initierade Malmö Aviation ett sparprogram för att synliggöra alla sina kostnader. Alla leverantörsavtal sågs då över för att se var det var möjligt att minska kostnaderna. Företaget omförhandlade sedan de avtal som gick att omförhandla. Ulf Axelsson säger att sparprogrammet fungerat bra men att de ännu inte nått önskat resultat.

Företagets största kostnader är leasing av flygplan, personal och tillstånd från LFV. Med tanke på att LFV har monopol vad gäller dessa tillstånd, har Malmö Aviation ett så gott som obefintligt förhandlingsutrymme. Enligt Ulf Axelsson kostar dessa tillstånd omkring 100-150 miljoner kronor per år.

5.1.8 Utkontraktering

Det finns inga verksamheter som Malmö Aviation tidigare haft i egen regi, som sedan lagts ut på entreprenad. Funktioner som catering och städning har till exempel alltid köpts in. Det finns i och för sig många funktioner som skulle vara möjliga att utkontraktera på Malmö Aviation, menar Björn Lundberg. Callcentret och stationspersonalen är de funktioner som kanske skulle vara mest naturliga att lägga ut på entreprenad, fortsätter han. Utkontraktering av callcentret skulle, vidare enligt Björn Lundberg, medföra en del nackdelar. Han beskriver det som att situationen är mycket bra idag då callcentret finns på våningen under marknadsavdelningen. Närheten till callcentret ger ett naturligt informationsutbyte mellan dem och marknadsavdelningen, vilket Björn Lundberg beskriver som mycket bra. Ett nytt utkontrakterat callcenter skulle även ta mycket lång tid att bygga upp. Han utesluter dock inte att detta kan ske i framtiden.

5.1.9 Organisation

Det finns ingen speciell inköpsavdelning på Malmö Aviation, utan inköpen är decentraliserade och utförs på respektive avdelning. För de tekniska kostnaderna som reservdelar och underhåll till planen, finns dock en egen inköpsavdelning på två personer. Tekniska inköp står för den största delen av Malmö Aviations inköpsbudget. Övriga inköp sköts som en del av den vardagliga verksamheten på de olika avdelningarna. Marknadsavdelningen köper till exempel själv in sina annonser. Anledningen att inköpsorganisationen ser ut på det här sättet, har enligt Björn Lundberg, sin förklaring i att Malmö Aviation är ett ganska litet bolag. Detta medför, menar han, att de inköpsansvariga får stora befogenheter. Det är dock varierande med tanke på olika inköpsstorlekar. Vad gäller inköpet av bokningssystemet drevs ett projekt av IT-chefen, men eftersom det handlade om en mycket stor investering fällde styrelsen det slutgiltiga beslutet.

5.1.10 Personal

Malmö Aviation har ungefär 550 anställda vilket innebär 480 heltidstjänster. Inom företaget finns en mängd personalgrupper representerade, bland annat: piloter, kabinpersonal, stationspersonal, tekniker och administrativa funktioner, IT, ekonomi, personal, marknads- och säljavdelning. Kabinpersonalen arbetar från både Göteborg, Stockholm och Malmö. De flesta av piloterna och flygvärdinnorna har dock Stockholm som bas.

Malmö Aviation har egen personal på alla orter, förutom Kristianstad där de hyrs in men arbetar i flygbolagets uniform. Det är en mycket medveten strategi från Malmö Aviations sida att använda egen personal. Björn Lundberg uttrycker detta ”man ska andas in Malmö Aviation och dess kultur och stå för det som Malmö Aviation står för”, det är då personalen kan ge kunderna bäst service. Det är annars vanligt förekommande att flygbolag hyr in stationspersonal. Han menar dock att det är viktigt att stationspersonalen är en del av Malmö Aviation, då de ofta står för det första viktiga mötet med kunden. Han säger vidare att det är en viss typ av människor som vill arbeta för Malmö Aviation och som är stolta för att de arbetar där.

5.2 Inköp

5.2.1 Flygplan

Inledning

Malmö Aviation har i dag 11 flygplan som alla leasas av British Aerospace (förr har de även ägt några plan). Det är mycket vanligt att flygbolag leasar flygplan. Nio av planen är av modellen AVRO RJ 100, med plats för 112 passagerare. De två andra flygplanen är av typen BAe 146-200 som har 96 säten. Enligt Ola Sjöstedt pågår det ständigt en diskussion på företaget huruvida eventuellt mindre och även andra typer av flygplan skulle kunna användas.

Kontraktstid / Kostnader

Ulf Axelsson säger att avtalet Malmö Aviation har med British Aerospace är väl långt, tio år. De senaste årens turbulens på flygmarknaden har medfört att priset för att leasa flygplan har sjunkit. Malmö Aviation har dock ingen möjlighet att dra nytta av denna prissänkning eftersom de är bundna till sitt avtal med British Aerospace. Han menar vidare att korta kontrakt ofta är bättre än långa, särskilt eftersom flygindustrin är så föränderlig. Enligt Ulf Axelsson finns det både för- och nackdelar med att leasa. ”Har man inga pengar är det en fördel att leasa, att köpa ett flygplan kostar 200 miljoner kronor. Behöver du tio flygplan då ska du upp med två miljarder och det är inte många som har de pengarna”

Kapitel 5 Empiri

Leverantörsväl / Leverantör

Samarbetet mellan British Aerospace och Malmö Aviation kom till under sent åttiotal, då Malmö Aviation flög nattfrakt åt fraktkoncernen TNT. Fraktkoncernen hade redan ett avtal med British Aerospace och på så sätt kom de båda företagen i kontakt med varandra. British Aerospace är idag det enda leasingbolaget som kan erbjuda den typ av stora flygplan som kan landa på Bromma, därför har samarbetet fortsatt allt sedan dess. British Aerospace är ett mycket stort företag som med säkerhet samarbetar med andra, säger Ola Sjöstedt.

Relation

”Jodå, flygplan är komplicerade varelser och det är svårt om inte omöjligt att täcka in allt i ett avtal. Det som uppstår är mest ansvarskonflikter och det finns jämt småkonflikter.” Ola Sjöstedt säger dock vidare att relationen till British Aerospace är mycket god och nära även om det ofta uppkommer små konflikter.

Potentiella leverantörer

Ola Sjöstedt berättar att marknadsföringen från många flygplanstillverkare är mycket intensiv och ofta kommer de på besök till Malmö Aviation. Kontinuerligt för Malmö Aviation en dialog med i princip alla flygplanstillverkare i världen, fortsätter han.

Upphandling

Uppkomsten av ett leasingavtal är en mycket komplicerad process med mycket risk inblandad för båda parter. Ett leasingavtal kan liknas vid ett banklån, därför är det mycket viktigt för leasingföretaget att göra en noggrann kontroll av flygbolagets affärer, innan ett avtal kan slutas. För leasingföretaget är det viktigt att flygbolaget har god soliditet. Löptiden för kontraktet är också viktigt, ju längre kontrakt desto lägre hyra. En tredje viktig faktor för leasingföretaget är att se till hur och var flygplanen ska användas, samt hur flygbolagets underhållsorganisation ser ut. För flygbolaget är det i sin tur av vikt att bedöma hur leasingföretagets förmåga till anpassning är, allteftersom de egna behoven av flygplan förändras.

Malmö Aviation leasar sina plan på relativt lång tid, nämligen åtta till tio år. Ett nytt plan brukar leasas under tio år och ett två år gammalt plan leasas under åtta år. Det finns också möjlighet att leasa på kortare tid för äldre plan. Riktigt gamla plan kan hyras per timme, något som lågprisbolaget Transjet använde sig av. Ola Sjöstedt framhåller dock att bara för att planen är gamla inte behöver betyda att de är mindre säkra.

Malmö Aviation hyr inte in sina motorer separat, vilket annars ofta förekommer i branschen. Flygbolaget har dock ett supportavtal med sin motortillverkare. Denna typ av avtal kallat ”power by the hour” betyder att Malmö Aviation aldrig riskerar att vara utan reservdelar till motorn och har alltid tillgång till support. Malmö Aviation betalar

Kapitel 5 Empiri

en fast avgift för varje start- eller flygtimme till motorföretaget, för att få del av supporttjänsten. Förr har Malmö Aviation själva ägt reservmotorer som de reparerat vid behov. Idag köper de dock helt in dessa tjänster. En anledning till att Malmö Aviation gått över till supportavtal är att det ger dem förmånligare villkor vid leasing av flygplanen då flygbolaget har ett avtal med motortillverkaren.

5.2.2 Bokning

Inledning

Bokning av biljetter sker till 70 % via resebyråer, de övriga 30 % står Internet och callcentret för. Malmö Aviation har, enligt Björn Lundberg, haft problem med långa köer på flygplatserna på grund av att många resenärer köper sina biljetter i biljettkassan på flygplatsen. Detta är dock ett problem som Björn Lundberg hoppas att de ska lyckas avhjälpa genom att tillhandahålla biljettautomater.

Inköp

Under hösten år 2002 bytte Malmö Aviation ut sitt bokningssystem. Det var en mycket stor process, det största inköpet företaget någonsin gjort. 20 personer utgjorde en projektgrupp för upphandlingen, som IT-avdelningen var ansvarig för. Ulf Axelsson säger att projektgruppen säkert lade ner flera tusen mantimmar på inköpsprocessen. Processen för att köpa ett nytt bokningssystem har tagit ett år. Bokningssystemet kostade mellan 20 och 30 miljoner kronor. Beslutet om ett nytt bokningssystem togs i styrelsen, vilket endast sker när det rör sig om riktigt stora investeringar.

Tidigare leverantör

Innan bytet av bokningssystemet använde Malmö Aviation SAS Hosting, som leverantör. Detta samarbete har varit långvarigt (mellan fem och tio år). Avtalet med SAS tillkom under tiden då Malmö Aviation var en del av Braathens. Efter SAS uppköp av Braathens blev därför Malmö Aviation utan eget bokningssystem.

Beslutsprocessen

Förundersökningen av inköpet för det nya bokningssystemet startades augusti 2001 vilket ledde fram till två alternativ i december samma år. Ledningen/styrelsen valde att gå vidare med SAS Hosting. Malmö Aviation initierade då ett ”uppstartsprojekt” med dem, vilket pågick fram till mars 2002. Projektet lades ned eftersom SAS Hosting plötsligt gav besked att de inte kunde erbjuda Malmö Aviation de biljettlösa produkterna som var mycket betydelsefulla för dem. SAS Hosting var inte villiga att ge skraddarsydda lösningar, utan i princip skulle Malmö Aviation få nästan samma systemlösningar som SAS fast flera år efter dem.

Kapitel 5 Empiri

SAS Hostings besked tvingade Malmö Aviation att starta en ny intensiv undersökning för att finna en leverantör. Efter två till tre veckor hade de funnit en ny leverantör EDS. Kontraktet med dem undertecknades i juni 2002 efter en noggrann förstudie. Kontraktstiden är fem år.

Leverantörsväl

EDS hade nyligen, innan samarbetet initierades med Malmö Aviation, köpt upp Swiss-Air gruppens IT system Atraxis. Systemet hade från början utvecklats för Swiss Air (som numera heter Swiss), men användes även av Sabena. Ett kriterium för att Malmö Aviation skulle kunna samarbeta med EDS var att de inte hade bindningar till andra nordiska flygbolag. Detta tillsammans med att EDS kunde uppfylla alla Malmö Aviation krav på systemet gjorde att de slutligen fick kontraktet. EDS hade också bättre kontakter med resebyråer än vad många av de andra leverantörerna kunde erbjuda. Det fanns även mycket billigare system men de hade inte samma utvecklingsmöjligheter.

Upphandlingen

Malmö Aviation kontaktade själva ett flertal leverantörer i början av upphandlingsprocessen. Efter ett tag spreds dock ryktet att Malmö Aviation ”var på jakt” efter ett nytt system och andra leverantörer hörde av sig för att visa upp sina lösningar. Den slutgiltiga leverantören EDS ringde upp Torbjörn Olsson. Efter en timmes långt samtal med den schweiziska leverantören var ett möte bestämt i Zürich och det blev början på samarbetet, säger Torbjörn Olsson.

Systemet

Bokningssystem är enligt Ulf Axelsson ”megastort” och mycket viktigt för Malmö Aviations verksamhet. Systemet är väldigt komplext och består av en mängd olika delar. Arbetet med bokningssystemet pågår fortfarande. Det är ett mycket omfattande arbete som ligger bakom att implementera det nya bokningssystemet helt i företaget. Den 28 oktober 2002 var det ”switch over date” för det nya systemet. Ulf Axelsson berättar att övergången gick smidigt och Malmö Aviations verksamhet inte blev lidande. Fortfarande har dock företagets callcenter problem med långa telefonköer till följd av det nya systemet. En del av systemen fungerar redan till 100 % medan andra delar troligen inte kommer att fungera fullt ut förrän i mars-april.

Normalt är att leverantören erbjuder ett standard bokningssystem, i Malmö Aviations fall var dock stora delar av systemet tvungna att utvecklas enkom för dem. Flygindustrin ser mycket olika ut i olika delar av världen, säger Torbjörn Olsson. Den nordiska flygmarknaden ser annorlunda ut än i övriga Europa, han säger vidare att inte alla leverantörer insåg detta problem. EDS har i alla fall efter mycket arbete lyckats utforma ett system som fungerar för den nordiska marknaden. Bokningssystemet kostar miljontals kronor per år. Fördelen med bokningssystemet är att flera flygbolag samarbetar med varandra och Malmö Aviation betalar endast per transaktion eller bokning. Priset för transaktionerna ligger dock fast och är inte möjligt att förhandla.

Leverantörssamarbete

För närvarande har Malmö Aviation ett mycket nära samarbete med EDS. För att kontinuerligt förbättra relationen har Malmö Aviation regelbundna uppföljningsmöten med leverantören. De träffas, analyserar hur arbetet fungerar och tar tag i det som behöver förbättras. EDS har även en kund-web där det är möjligt för kunderna att framföra sina åsikter. Vid kontraktsdiskussioner har det dock uppstått en hel del konflikter. För att undkomma större konflikter för parterna en öppen dialog. Torbjörn Olsson uttrycker det ”Vi utgår från att vi jobbar tillsammans och inte mot varandra. Vi tjänar inget på att ställa orimliga krav på dem till alltför låga kostnader, och de tjänar inget på att ta ut så höga avgifter så att vi inte överlever.” Detta har parterna diskuterat. I början upplevde Malmö Aviation det som ett problem att EDS tidigare huvudsakligen arbetat med större företag med betydligt större ekonomiska resurser.

Framtid

Malmö Aviation arbetar mycket med vidareutvecklingen av bokningssystemet. Torbjörn Olsson vill dock inte uttala sig för mycket om ämnet, men han medger att de arbetar mycket med lösningar för biljettlöst resande och Internet. Även Jimmie Bergqvist tror att Internetbokningarna kommer att öka. Han tror dock att det är en mognadsgrad som måste uppnås hos resenärerna, ett förtroende, innan Internetbokningar kan slå fullt ut. Många av Malmö Aviations kunder är också affärsresenärer och Jimmie Bergqvist tror att de även i fortsättningen kommer att köpa sina biljetter via resebyråer.

Malmö Aviation arbetar också aktivt med att förbättra kopplingarna till resebyråerna. Björn Lundberg uttrycker det som att ”Bokningssystemet kan ses som ett lager av stolar som avgår enligt en viss tidtabell. Malmö Aviations lager av stolar är i sin tur sammankopplat med en mängd bokningssystem ute i världen, som tillhör bland annat resebyråer.”

Samtidigt ser Malmö Aviation över möjligheten att ge deras storkunder en möjlighet att på ett mycket enkelt sätt göra sina bokningar i systemet direkt från till exempel deras Intranät. Som Torbjörn uttrycker det: ”Vi satsar mycket av vår kraft på att passagerarna ska ha en så enkel process som möjligt från bokning ända till ankomst, samt till när de får fakturan.”

5.2.3 Catering

Inledning

Våra respondenter upplever det som att Malmö Aviations kunder värderar det högt att bli serverade mat på planet. Företaget säger sig vidare inte heller vilja avskaffa matserveringen inom den närmaste framtiden. Tvärtom säger Björn Lundberg att många kunder framhåller den goda maten som ett skäl till varför de väljer Malmö Aviation. Annika Melin säger vidare att affärsresenärer, som är deras huvudsakliga kunder, ofta har ett tidspressat schema vilket gör att de uppskattar att spara tid genom att äta på

Kapitel 5 Empiri

flygplanet. Som ett led i företagets kostnadsbesparingar har dock cateringbudgeten minskat. Björn Lundberg säger att Malmö Aviation egentligen borde satsa mer på maten, eftersom konkurrenten SAS drar ner på den och trenden för lågprisflyget är att inte servera någon mat alls.

Kostnad

Malmö Aviation köper in en miljon måltider om året. Totalkostnaden för catering ligger på 50-60 miljoner kronor, där cirka hälften utgörs av logistikkostnader och hälften är kostnader för råvarorna. Malmö Aviation har den senaste tiden experimenterat för att få ner kostnaden för catering. I dag serveras en smörgås i papper till resenärer mitt på dagen istället för, som tidigare, varm mat. Målet för Malmö Aviations är att minska logistikkostnaderna och i stället satsa på bättre råvaror.

Snålskjutsen

Malmö Aviations nya produkt Snålskjutsen erbjuder ingen matsservering. Cateringen är dock inget som Malmö Aviation planerar att ta bort på sina vanliga flygningar utan den fyller, som tidigare nämnt, en mycket viktig funktion, enligt våra respondenter.

Leverantörer

För catering samarbetar Malmö Aviation med ett antal olika leverantörer. Den komplicerade logistiken kring catering kräver att flygplanen kan lastas på alla orter. I Malmö och Göteborg köps catering in från LSG och i Kristianstad och Umeå från flygplatsens restaurang. Den största delen av catering står dock City Net Catering för, som finns på Bromma. På- och avlastning av maten står leverantören för på Göteborg, Malmö och Bromma. På Kristianstad sköter LFV denna funktion.

Relationen med leverantörer

Malmö Aviation har regelbundna möten med sina cateringleverantörer för att förbättra sin relation till dem. För catering krävs det ett mycket nära samarbete med leverantören, då det är en komplicerad process som måste fungera. Annika Melin berättar att de varje dag tar stickprov av maten för att kontrollera att vikt och kvalitet överensstämmer med det som är avtalat. Hon säger också att hon har daglig kontakt med leverantörerna, framförallt koordinatören Helene Rougeux på City Net Catering. Annika Melin uppmanar leverantörerna att höra av sig till henne så fort de har minsta fundering, för att på så sätt kunna rätta till alla fel med en gång.

City Net Catering

Malmö Aviations cateringavdelning har ett nära samarbete med sin huvudpartner City Net Catering som är en liten aktör. De är väldigt sårbara då Malmö Aviation är den enda stora kunden till dem. Malmö Aviation har samarbetat med den här cateringfirman

Kapitel 5 Empiri

sedan år 1992. Trots att samarbetet fungerat bra sades avtalet upp för cirka ett år sedan eftersom Malmö Aviation ville se över alternativen som finns på marknaden.

Upphandling av kontrakt

Just nu ligger Malmö Aviation i upphandling med fyra tänkbara leverantörer. Beslutet om vem som får cateringkontraktet ska fattas i januari år 2003. Kontraktet med City Net Catering sades upp eftersom Malmö Aviation ville se vad cateringmarknaden hade att erbjuda. Annika Melin säger också att det finns risk för att det blir slentrian i långa avtal som med City Net Catering. Med i upphandlingen är bland annat Gate Gourmet, Klara Gå, LSG och City Net Catering. Annika Melin framhåller dock att inget byte kommer att ske om inte de andra leverantörerna kan visa sig vara signifikant bättre än City Net Catering, då byteskostnaderna kommer att bli mycket stora för att arbeta med en ny leverantör.

Upphandlingen av kontraktet gick till så att Malmö Aviation sade upp kontraktet med City Net Catering och skickade ut en förfrågan till olika intressenter. Åtta svar kom in, varav fyra bedömdes som intressanta. De tänkbara leverantörerna fick därefter i uppdrag att presentera ett antal menyer. Av de potentiella leverantörerna var det några som lyckades skapa en i princip likvärdig meny till ett likvärdigt pris och det är de som nu är kvar i upphandlingsprocessen. Upphandlingsprocess pågår under ett år, med flera möten och tester. Det är viktigt för Malmö Aviation, säger Annika Melin, att de hinner lära känna leverantörerna innan de kan sluta ett avtal, därför är det bra att upphandlingsprocessen pågår under en längre tid. Detta visar, menar hon vidare, även för leverantörerna att Malmö Aviation tar catering på stort allvar. Eftersom catering är en viktig konkurrensfördel för Malmö Aviation är det viktigt att de kan överföra företagets profil till leverantören. Det vill säga att de vet vad Malmö Aviations kunder önskar bli serverade. City Net Caterings kontrakt har tidigare löpt på fem år. Kontraktstiden för det nya avtalet kommer att vara två plus ett år, det vill säga om samarbetet fungerar bra under de första två åren kommer det att förlängas med ytterligare ett år.

Mat

Malmö Aviation har tagit fram ett omfattande underlag för vilka deras kunder är, vad de arbetar med, vilka intressen de har och inte minst vilken mat de tycker om. Utifrån dessa premisser ska sedan leverantören framställa en bra produkt som är lite klassisk, lite trendig, lite udda men även lite djärv. På olika flygningar serveras olika mat. Det betyder att på vardagar då majoriteten av passagerarna är affärsresenärer serveras starkare och mer exotisk mat. På helgerna är det fler barnfamiljer och pensionärer som flyger och då erbjuds mer neutral mat.

Förr har Malmö Aviation erbjudit sina kunder lite lyxigare mat på fredagar. Detta kallades ”äntligen fredag” och beskrevs enligt våra respondenter som mycket uppskattad av kunderna. Äntligen fredag ligger dock nere för tillfället, men Ulf Axelsson säger att de planerar att återuppliva konceptet.

Kapitel 5 Empiri

Malmö Aviation har funnit att deras resenärer inte nödvändigtvis önskar varm mat på alla avgångar. Detta har medfört att de på många flygningar nu endast serveras en större smörgås i papperspåse, till den får resenären kaffe och dricka om så önskas. Den ”lättare” maten innebär också stora kostnadsbesparingar för Malmö Aviation, då de logistiska kostnaderna för smörgåsarna är mycket mindre än för varm mat.

Inköpsprocess

Inköpsprocessen sker helt elektroniskt, efter som det är lättast att arbeta så säger Annika Melin. Endast fakturorna går via post och det har ekonomiavdelningen hand om, fortsätter hon vidare.

Framtid

Att en cateringfirma levererar maten är en kvarleva, enligt Annika Melin. Detta kan vara till en nackdel då leverantören inte känner lika starkt för produkten som en Malmö Aviation-anställd skulle ha gjort, säger hon vidare. Malmö Aviation har övervägt att starta en egen cateringfirma men har inte kommit till skott eftersom det inte är deras affärsidé. Att ”inkontraktera” cateringens skulle spara mycket pengar och av den anledningen är det inte helt omöjligt att det kommer ske i framtiden.

Intervju med Helene Rougeux på City Net Catering

År 1994 gjorde Catering Service Bromma ett namnbyte till City Net Catering. De är verksamma både i Sverige och i England, London. Företagen har samma ledning och går under samma koncern men samverkar inte alls med det utländska kontoret. I Sverige har de bara Malmö Aviation som enda stora kund. Helene Rougeux ser ljus på framtiden och så länge Malmö Aviation finns kvar kan de bedriva verksamheten vidare. City Net Catering sköter tillverkningen av maten, på- och avlastningen av denna till flygplanen.

Helene Rougeux, som började arbeta på City Net Catering år 1997, vet inte varför verksamheten startades just på Bromma. Hon vet inte heller hur kontraktet med Malmö Aviation upprättades.

5.3 Framtid

Ulf Axelsson ser positivt på framtiden. I stora delar av Europa har flygmarknaden återhämtat sig efter terrorattacken den 11 september 2001, dock ännu inte den svenska marknaden. Ulf Axelsson säger att han har en känsla av att många företag använder terrorattacken som ursäkt för att minska sitt resande för att på så sätt få ner sina kostnader. Han tror dock att även den svenska marknaden snart kommer att vända. Ulf Axelsson säger vidare ”Samhället förändras ju och kommunikation blir allt viktigare, så den (flygbranschen) kommer att öka, det kommer hända när börsen kommer att vända”. När väl en vändning sker kommer Malmö Aviation, enligt honom, vara väl rustade för en passagerartillströmning. I dag flyger Malmö Aviation oftast med en kabinfaktor på

Kapitel 5 Empiri

cirka 50 %, vilket betyder att det finns gott om plats kvar på planen. Malmö Aviation skulle enligt Ulf Axelsson kunna växa med 30-35 % utan att företaget skulle behöva fler flygplan. En 30-35 % passagerarökning är också vad Malmö Aviation skulle behöva för att komma tillbaka till lönsamhet, säger han vidare. Malmö Aviation antog efter den 11 september 2001 en strategi som gjorde det möjligt för dem att växa 35-60 %. År 2002 har dock inte heller varit ett bra år för flygbranschen. Detta har gjort att Malmö Aviation under året inte ökat sina marknadsandelar som önskat, utan förblivit oförändrat.

Ulf Axelsson tror att det kommer att bli ett förändrat sätt att resa. Han tror att lågprisbolagen kommer att finnas kvar, men att de aldrig kan bli särskilt stora på den svenska marknaden. De traditionella flygbolagen, säger han vidare, kommer alltid att finnas kvar. Det kommer dock alltid att finnas ett behov för resenärer att flyga till mindre populära destinationer och därför kommer det traditionella flyget att finnas kvar. Lågprisflyget bygger på att företaget flyger till en populär destination för att kunna öka kabinfaktorn och de kommer enligt våra respondenter absolut att ha en framtid. ”Lågprisflyget i USA har funnits sedan år 1974 men där finns en helt annan volym, en helt annan marknad med 20-30 miljoner människor och då kommer det att fungera. Men det är svårt att ha ett lågprisflyg mellan Stockholm och Vilhelmina där det åker mellan 20-30 personer per dag”, säger Jimmie Bergqvist. Björn Lundgren tror också att lågprisflyget har en framtid. Vidare säger han att Malmö Aviation ser lågprisflyget som en konkurrent, även om de erbjuder en annan produkt. Björn Lundberg ser inte enbart negativt på den ökade konkurrensen på den svenska marknaden, han menar även att ökad konkurrens tvingar Malmö Aviation att bli bättre och att ”tänka smartare”.

I dagsläget använder Malmö Aviation alla sina slots på Bromma. Då antalet slots på Bromma är strikt reglerade, av hänsyn till de kringboenden, är det inte heller troligt att Malmö Aviation kommer att kunna få fler. Detta betyder i princip att Malmö Aviation inte kan växa mer på Bromma. En framtida expansion skulle därför kräva att de utgick från en annan flygplats. Enligt Ulf Axelsson vill Malmö Aviation växa. Björn Lundberg tror också på en expansion av Malmö Aviation de närmaste åren. Ett bra exempel på det är, enligt honom, utvidgningen av de två nya linjerna Umeå och Kristianstad under år 2002.

Malmö Aviations nya produkt, Snålskjutsen, har fått ett mycket bra mottagande på marknaden och har sedan starten utökats med två avgångar. Jimmie Bergqvist säger dock att affärsresenärerna och de ”vanliga” avgångarna alltid kommer att vara Malmö Aviations huvudfokus. Snålskjutsen är och kommer endast att vara en tilläggsprodukt.

Ulf Axelsson säger att det blivit lättare att driva Malmö Aviation sedan de blev självständiga. Idag har företaget mycket större möjlighet att påverka hur flygplanen ska användas och hur verksamheten ska utvecklas. Malmö Aviation har gått tillbaka till sin ursprungliga affärsidé, att flyga från Bromma. ”Malmö Aviation har ett business koncept som fungerar och vi ska utnyttja flygplanen mer och flyga mer, det gör att de fasta kostnaderna blir billigare per flygning”, säger Ulf Axelsson.

6 Analys

I följande kapitel kommer vi att analysera det vi presenterat i de föregående kapitlen. Vi har valt att följa teorins upplägg med anledning av att vi anser denna ordning som lämpligast för att åskådliggöra problematiken.

Föremål för fokus i vårt arbete har varit företaget Malmö Aviation och dess transaktioner med sina leverantörer. För att undersöka hur företaget samordnar sina leverantörsrelationer vid inköp har vi börjat med att lyfta fram de bakgrundsvariabler som är viktiga att få svar på först, nämligen vad som är deras kärnverksamhet och kärnkompetens samt hur organisationen ser ut.

6.1 Kärnverksamhet

Kärnan i Malmö Aviations verksamhet är att utföra reguljära inrikesflygningar med affärsresenärer som främsta kundsegment. En av cheferna på företaget beskriver att kärnverksamheten är ”allt som har med kundkontakt att göra”. Detta är även den största anledningen till varför de valt att inte utkontraktera vissa verksamheter som många av konkurrenterna har gjort. Exempel på detta är callcentret och stationspersonalen.

Det kan diskuteras för- och nackdelar med att handha vissa aktiviteter internt respektive externt. Enligt Coases synsätt finns det en gräns för hur många aktiviteter/transaktioner ett företag kan samordna internt, efter denna gräns blir organisationskostnaderna för höga och det är inte effektivt att hantera alla transaktioner inom företagsgränserna längre. Malmö Aviation har bestämt uppdelningen mellan interna och externa transaktioner utifrån kriteriet kundkontakt, det vill säga det som direkt har med kundkontakt att göra sköts internt medan allt annat köps in av externa aktörer. Detta kan ses som ett naturligt val med tanke på att en stor del av Malmö Aviations affärsidé går ut på att vilja vara resenärens naturliga val, vilket skapas tillsammans med en vänlig och personlig profil. För att kunna förmedla denna familjära stämning är det viktigt att personalen känner sig hemma i företaget och ”andas Malmö Aviations företagskultur”⁸⁰. En möjlig nackdel med att ha egen personal i de flesta leden är att det finns mindre utrymme för flexibilitet, då efterfrågan inte kan styra personaltillgången på samma sätt som vid inhyrd arbetskraft. I en turbulent bransch som flygbranschen, som dessutom uppvisar säsongfluktuationer, är detta ett oerhört risktagande.

6.1.1 Strategisk kärna

Med det resursbaserade synsättet som utgångspunkt skulle viktiga resurser för Malmö Aviation kunna sägas vara personalen och lokaliseringen på Bromma. Dessa skapar tillsammans förmågan punktlighet som borde vara attraktiv för resenärerna. Detta skapar en konkurrensfördel vad gäller aktiviteten flygning, som utgör den strategiska kärnan. All personal som har kundkontakt och som utför aktiviteten flygning finns

⁸⁰ Lundberg, 2002-12-02

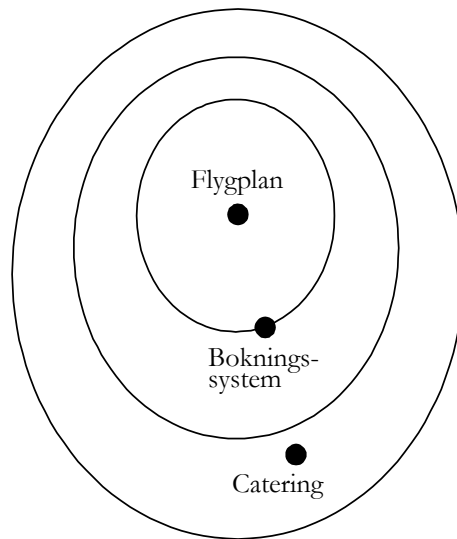
därför internt i organisationen oavsett den eventuella effektiviteten av att till exempel hyra in dem utifrån. Malmö Aviation har hand om stora delar av den synliga värdekedjan och förfogar över många olika personalgrupper: piloter, flygvärdinnor, stationspersonal, och så vidare. Utanför den strategiska kärnan finns först buffertzonen (eller stödaktiviteter), som är relaterad till kärnaktiviteterna, och längst ut en effektivitetszon, som endast bestäms utifrån effektivitetskriterier. För att ytterligare klargöra ovanstående resonemang kommer vi nedan att applicera våra undersökningsområden på detta. Slutligen placerar vi ut områdena i den i teorin presenterade modellen om den strategiska kärnan (se figur 5).

Flygplan: Dessa är verktyg som är absolut nödvändiga för att bedriva kärnverksamheten, det vill säga flyga inrikes, och ingår därför i den strategiska kärnan.

Bokning: Befinner sig i buffertzonen då den är väldigt viktig för den strategiska kärnan. Detta med anledning av att Malmö Aviations primära kundgrupp önskar få en garanterad biljett som även är ombokningsbar. Själva bokningssystemet är inköpt av en extern leverantör, som har skräddarsytt den för Malmö Aviations behov. Själva brukandet av systemet har dock Malmö Aviations personal hand om då detta också är ett viktigt inslag i kundkontakten. Det finns i dagsläget tre olika bokningsätt, via resebyrå, telefon och Internet. Bokning via resebyrå innebär att resebyrån blir en mellanhand som bemöter kunden och sköter bokningen och kontakten med Malmö Aviation. Vid telefonbokning är det Malmö Aviations callcenter som bemöter kunden. Då kunden bokar via Internet sker det ingen personlig interaktion. Den allmänna trenden inom flygbranschen är att bokningar via resebyråer minskar, samtidigt som Internetbokningarna ökar.

Catering: Tillhör effektivitetszonen, det vill säga den som bestäms endast utifrån effektivitetskriterier. Just nu pågår en upphandlingsprocess där Malmö Aviation vill hitta en leverantör som kan garantera en viss standard till ett acceptabelt pris. Vi bedömer dock att catering inte ligger längst ut i den yttre cirkeln utan lite längre in. Detta eftersom det ändå ses som ett viktigt inslag i verksamheten att skapa en "upplevelse" för sina affärsresenärer. Malmö Aviation har heller i nuläget inga tankar på att uppge catering även om det är en dyr process, utan som det ser ut nu kommer de att fortsätta hitta lösningar som kompromissar service och pris.

Figur 5 Tillämpad Strategisk kärna



För att jämföra detta resonemang med Grönroos synsätt har vi valt att tillämpa våra undersökningsområden på hans tjänstekomponenter.

Flygplan: Dessa kan ses som de viktigaste förutsättningarna i själva flygningen, som utgör kärntjänsten.

Bokningssystemet: För att kärnverksamheten ska kunna genomföras är det nödvändigt att bokningssystemet fungerar på ett effektivt sätt. Därför skulle det enligt vår uppfattning kunna klassas som en bitjänst.

Catering: Denna ses av Malmö Aviation som en viktig konkurrensfördel men det är inte absolut nödvändigt på inrikesflygningarna. På grund av detta ser vi det som en typisk stödtjänst.

6.1.2 Kärnkompetens

Prahalad & Hamels resonemang om kärnkompetens har likheter med de ovanstående synsätten. Alla konkurrensfördelar kan dock inte ses som kärnkompetenser, enligt dem, utan dessa är väldigt specifika för företaget. De kriterier som enligt Prahalad & Hamel avgör om en kompetens kan klassas som kärnkompetens eller inte är att den skapar kundvärde; att den är differentierad, det vill säga unik jämfört med konkurrenterna, och till sist uppfyller kravet om mångsidighet, vilket innebär att kompetensen även skulle kunna användas på andra områden.

Givet att Malmö Aviations främsta verksamhet bedrivs med affärsresenärer som målgrupp, borde tidsbesparing vara ett viktigt kriterium att uppfylla. En del i detta är ju själva punktligheten hos Malmö Aviation. Företaget själv lyfter fram att de medvetet

satsar på punktlighet och mäter detta på olika sätt, där de dels jämför sig med konkurrenterna och dels "benchmarkar" internt, det vill säga de ställer upp mål som de minst måste uppfylla. En viktig del i deras affärsidé är att de flyger från Bromma som alternativ till Arlanda. Denna lokalisering bidrar i mångt och mycket till kundernas tidsbesparing, främst av två anledningar. För det första är punktligheten lättare att uppnå här då denna flygplats inte är lika starkt trafikerad som Arlanda. Med tanke på att flygplatsen ligger mindre än en mil från Stockholms stadskärna, jämfört med Arlandas fyra mil, bidrar lokaliseringen även till att kunderna sparar transporttid. Med hänseende till denna faktor har Malmö Aviation alltså en klar konkurrensfördel jämfört med den största konkurrenten SAS. De sistnämnda kommer aldrig att kunna konkurrera om tid på samma villkor som Malmö Aviation.

Att kunna erbjuda tidsbesparing åt affärsresenärerna är något som utan tvivel uppskattas av kunderna, samtidigt som det utgör en differentiering från konkurrenterna. Detta innebär att det skulle kunna ses som en kärnkompetens för Malmö Aviation. För att kunna erbjuda kunderna denna punktlighet som flygbolag är det i sin tur viktigt att alla aktiviteter i aktivitetskedjan utförs i tid, såväl de interna som de externa. Detta skulle, om vi hårdtrar det, kunna uppfylla Prahalad & Hamels tredje kriterium om mångsidighet. Vi inser emellertid att begreppet kärnkompetens inte är helt applicerbart på Malmö Aviation utifrån dessa tre kriterier. Med tanke på att Malmö Aviation är ett tjänsteföretag med dess abstrakta kärnkompetens punktlighet finner vi det något vagt att tillämpa det på något så konkret som andra verksamhetsområden.

Det finns emellertid en risk med att ha lokaliseringen Bromma som en viktig ingrediens i skapandet av konkurrensfördelar. Med tanke på att flygplatsen är centralt belägen finns det många bestämmelser som måste följas, till exempel vad avser tillåtna bullernivåer. Det är inte möjligt att kunna växa mycket mer på Bromma just på grund av belastningen för de nära intillboendena. För några år sedan fördes en mycket intensiv debatt om Bromma, bland såväl omkringboenden som miljöaktivister, den har dock lugnat sig nu. Det har dessutom spekulerats kring om det överhuvudtaget finns en framtid för flygplatsen. Enligt vissa är planen att Bromma flygplats ska läggas ner år 2011. Detta torde skapa osäkerhet även kring Malmö Aviations framtid. Prahalad & Hamel betonar vikten av att säkerställa den framtida konkurrenskraften, vilket alltså är tveksamt om Malmö Aviation gör.

Ola Sjöstedt menar däremot att Stockholm alltid kommer att ha ett behov av två flygplatser, där den andra alltid kommer att utgöra ett alternativ till Arlanda. Detta innebär att även om Bromma skulle läggas ner skulle Malmö Aviation kunna föra över sin verksamhet till en ny flygplats. Prahalad & Hamel lyfter även fram vikten av att kunna identifiera nya kärnkompetenser för att kunna säkerställa den framtida konkurrenskraften. I Malmö Aviations fall skulle detta kunna vara att utveckla sitt bokningssystem och bonusprogram, som för närvarande ligger något efter konkurrenten SAS. Detta för att inte enbart kunna komma ikapp utan för att kunna skapa något som är unikt och på så sätt kan komma att utgöra nya konkurrensfördelar, och i bästa fall till och med kärnkompetenser.

6.2 Organisation

Trenden inom de flesta organisationer har de senaste åren gått mot en ökad decentralisering. Malmö Aviations inköpsorganisation kan även den betecknas som decentraliserad. Ett undantag är att företaget har en inköpsavdelning på två personer som har hand om de tekniska kostnaderna som reservdelar och underhåll till planen. Detta eftersom de tekniska inköpen står för den största delen av företagets inköpsbudget.

Det verkar klokt av Malmö Aviation att samla de inköpen som utgör den största kostnaden för företaget i en separat inköpsavdelning, eftersom tekniska inköp troligtvis kräver mycket specialiserad kunskap. Det är dock många andra inköp som förekommer inom företaget. Eftersom det är inköp av väldigt varierande slag kan det vara bra att ha dessa utspridda ute i organisationen där även den operativa kunskapen finns, på så sätt kan mer verklighetsnära beslut fattas. Med tanke på att företaget inte är så stort kan det tänkas att samordningen inte behöver bli så komplicerad även om många personer är inblandade i inköpsprocessen. En nackdel, däremot, med att ha en decentraliserad organisation är att det kan leda till ett revirtänkande hos de olika avdelningarna.

6.3 Inköpsstrategi

Då inköpen utgör en stor del av Malmö Aviations omsättning är det viktigt att dessa sker på ett effektivt sätt. Företaget köper in en mängd olika produkter och tjänster. De områden vi har valt att fokusera på är leasing av flygplan, inköp av bokningssystem och catering, då dessa är av olika karaktär och betydelse för företagets kärnverksamhet, och således högst sannolikt kräver olika inköpsstrategier. I det nedanstående kommer vi att använda Kraljics matris och Kamanns vidareutveckling av denna som verktyg för att undersöka Malmö Aviations inköp av de produkter som utgör föremål för vår undersökning. Vi anser dock att även om Kamanns kub är utökad med en viktig dimension, nämligen antalet köpare på marknaden, så förblir den enligt vår uppfattning ändå tvådimensionell och beskriver endast fyra typer av produkter. Den verkar inte ta någon hänsyn till dimensionen inverkan på finansiella resultat utan beaktar endast komplexiteten i leverantörs- respektive köparmarknaden.

Flygplan

Flygplanen leasas, då Malmö Aviation anser dem för dyra att köpa in. Det finns här endast en leverantör att välja på med tanke på de specifika kriterier för plan som krävs för att kunna flyga från Bromma.

Enligt Kraljics inköps-portfolio-matris kan flygplan ses som strategiska produkter för företaget då det är högvolymprodukter som utgör en av företagets största kostnader, samtidigt som det endast finns en leverantör tillgänglig. Sett till leverantörsvalet så kan detta betecknas som ett typiskt "sole sourcing" fall, vilket innebär en i princip påtvingad enleverantörssituation. En stor fara med att endast ha en leverantör att tillgå är att maktbalansen lätt kan var ojämn där övertaget oftast ligger hos leverantören.

Inköpsstrategin bör sträva efter strategiskt partnerskap eller samarbete för att undvika denna maktobalans. Kraljics matris beaktar emellertid inte hur många köpare det finns på marknaden. I Malmö Aviations fall är flygplansleverantören, British Aerospace, en stor global aktör som troligtvis har många kunder. Enligt Kamanns kub skulle denna typ av produkter kunna betecknas som "ensamägare" (proprietary) där det endast finns en leverantör som ska försörja många köpare på marknaden. Detta skulle då kunna ses som en nästintill monopolsituation, där köparen är underordnad leverantören och inte har så mycket att säga till om i form av specifika önskemål, vilket alltså skiljer sig avsevärt från Kraljics synsätt om planerat samarbete.

Bokningssystem

Inköpet av bokningssystemet utgjorde en väldigt stor investering för Malmö Aviation, 20-30 miljoner kronor, som på grund av dess omfattning krävde styrelsens godkännande. De löpande kostnaderna för systemet uppgår till miljontals kronor per år. Malmö Aviation betalar en avgift för varje transaktion eller bokning. Systemet utgör således en stor del av omsättningen.

Från början kunde bokningssystemet enligt Kraljics matris ses som en hävstångsprodukt då inköpet utgjorde en stor kostnad och det till synes fanns en del leverantörer att välja på. Vid närmare undersökning insågs det att det endast fanns en leverantör, nämligen det Schweiz baserade EDS, som kunde erbjuda den specifika produkten med framtida utvecklingsmöjligheter som Malmö Aviation eftersträvade. Detta innebär att bokningssystemet snarare kan ses som en strategisk produkt, där den önskvärda inköpsstrategin är att sträva efter strategiskt samarbete. Trots att leverantören är en stor global aktör har ändå Malmö Aviation varit en av de få nya kunder som den har fått de senaste åren, på grund av flygbranschens prekära situation idag. Härmed har Malmö Aviation ganska mycket att säga till om och samarbetet kan ses som balanserat. Detta stämmer även överens med Kamanns kub, där produkten kan ses som en typisk specialtillverkad sådan. Det främsta kännetecknet för sådana är ett nära samarbete mellan leverantör och kund. Även vid bokningssystemet använder sig alltså Malmö Aviation av ett enleverantörsväl, vilket enligt Jonsson är en vanlig strategi vid systemköp. Företaget använder sig då även av samma leverantör i det framtida utvecklingsarbetet. Av hänsyn till det fortsatta utvecklingsarbetet som bokningssystemet kräver är det lämpligast att, som Malmö Aviation gör, använda sig av en leverantör för att kunna skapa kontinuitet och helhet för produkten. Med utgångspunkt i Axelsson & Håkansson's strategiska roller kan inköpsprocessen kring bokningssystemet ses utifrån utvecklingsrollen. Ett gemensamt arbete mellan parterna leder, enligt dem, oftast till bättre koordinering och den utvecklade produkten blir förankrad direkt hos köparen.

Catering

Cateringkostnaden för Malmö Aviation ligger på 50-60 miljoner kronor per år, vilket motsvarar ungefär en miljon måltider. Cateringen kan enligt en tillämpning av Kraljics matris ses som en rutin- eller standardprodukt, då den utgör ett relativt litet värde för företaget (den utgör cirka 5 % av omsättningen) samtidigt som processen kräver mycket

tid och resurser. Det finns även ett antal leverantörer som Malmö Aviation kan välja bland för inköp av catering. Just nu pågår en upphandling med fyra potentiella cateringföretag för catering från Bromma, vilket står för det mest omfattande cateringkontraktet. När vi fortsättningsvis talar om catering kommer vi därför huvudsakligen att syfta på catering från Bromma.

Den optimala inköpsstrategin för rutinprodukter bör enligt Kraljic syfta till att minska den administrativa och den logistiska komplexiteten. Enligt Björn Lundberg består cateringkostnaden av logistikkostnader samt kostnader för själva råvarorna, vardera cirka 50%. Han poängterar att Malmö Aviation arbetar med att framför allt få ner de logistiska kostnaderna, genom att till exempel erbjuda enklare mat som inte kräver lika många moment, men ändå med bibehållen kvalitet. Utifrån Axelsson & Håkanssons resonemang kring olika strategiska roller skulle detta kunna ses som en typisk rationaliseringsroll.

Malmö Aviation menar att maten även kan ses som en konkurrensfördel för företaget. En del kunder framhåller, enligt företaget, till och med att de väljer att flyga med bolaget för den goda maten. För affärsresenärer, som utgör den främsta kundgruppen, kan maten vara ett attraktivt inslag då matserveringen ger dem möjlighet att på ett effektivt sätt kombinera transporten och måltiden. Härigenom kan catering indirekt locka fler kunder och på så sätt öka det finansiella resultatet. Sett utifrån denna synvinkel skulle catering kunna vara en hävstångsprodukt för Malmö Aviation, då den är av betydligt mer strategisk betydelse än rutinprodukter i traditionell mening. Med anledning av detta väljer vi att placera catering i kvadranten ”rutinprodukter”, fast längre upp mot gränsen till hävstångsprodukter (se figur 6).

Kriterierna för att klassas som hävstångsprodukt är att det finns många leverantörer och att inköpen utgör en stor del av företagets inköp. Hävstångsprodukter karaktäriseras även av låga byteskostnader. I Malmö Aviations fall stämmer det sistnämnda i och för sig inte, då catering är en komplicerad process. Det krävs att logistiken fungerar mellan Malmö Aviation och cateringföretaget, vilket gör att de båda företagens system måste vara väl integrerade med varandra. Detta skulle kunna ses som om cateringprocessen vid sidan om rationaliseringsrollen även styrs utifrån en utvecklingsroll enligt Axelsson & Håkanssons kategorisering av strategiska roller. Ett sådant samarbete i sin tur kräver en personlig och nära relation, som tar lång tid att bygga upp. Byteskostnaderna blir således höga, vilket förklarar varför vi placerar catering långt ut till höger i kvadranten (se figur 6).

För kategorin hävstångsprodukter anser Kraljic att budgivning i konkurrens utgör den lämpligaste inköpsstrategin. Malmö Aviation är, som tidigare nämnts, för tillfället i upphandling med fyra företag där de bedriver en urvalsprocess med ett fåtal selekterade leverantörer för att få fram det företag som kan leverera bästa kvalitet till lägsta pris. Detta visar än en gång på att catering går mot att vara en hävstångsprodukt. Tidigare har kontrakten löpt på fem år, men eftersom flygmarknaden för närvarande är osäker önskar Malmö Aviation skriva kontrakt på två plus ett år. Det vill säga att om samarbetet går bra, förlänger de kontraktet med ett år. Enligt Kraljic inköpsmatris bör

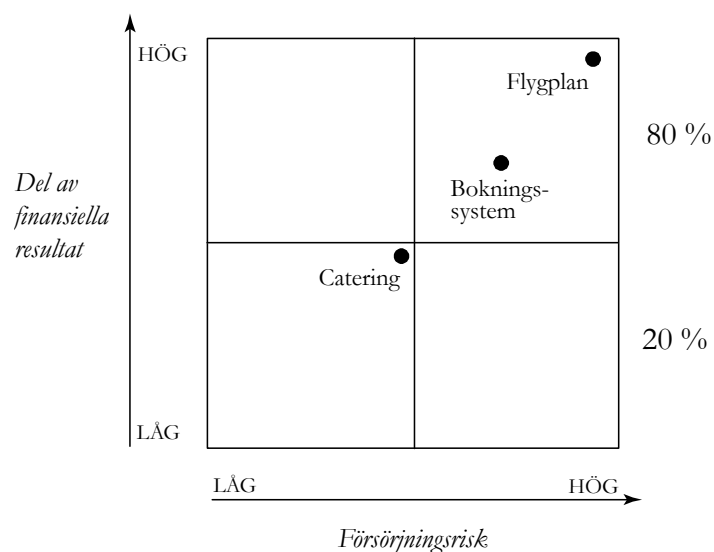
kontraktstiden för hävstångsprodukter inte vara för lång utan långsiktiga kontrakt och årliga överenskommelser bör kombineras med spot-köp. Det sistnämnda är dock inte aktuellt för Malmö Aviations del då inköpet av catering, som nämnts ovan, är en komplicerad process som kräver en hög grad av integrering av köpare och säljare. För att detta ska vara möjligt krävs det att parterna är kända för varandra och engångsköp ”ute på marknaden” är därför inte någon lämplig strategi.

Enligt Kamanns vidareutveckling av Kraljics matris kan cateringen även ses som en generisk produkt, då det finns många leverantörer på marknaden och relativt många köpare. Från leverantören City Net Caterings synvinkel är deras verksamhet till stora delar skräddarsydd för Malmö Aviation. Allt eftersom det finns många potentiella leverantörer för Malmö Aviation, men för City Net Caterings del har Malmö Aviation varit den enda stora kunden.

I stort använder sig Malmö Aviation av ”multi sourcing”, vad det gäller catering. Detta innebär att de köper in maten regionalt på de olika flygplatserna, på grund av den komplexa logistiken. Sett till enbart Bromma använder de sig av ett typiskt vanligt enleverantörsval, vilket innebär ett frivilligt val av nära samarbete med en enda leverantör för att förbättra kvalitet och reducera kostnader. En stor nackdel med denna typ av leverantörsval är, enligt Jonsson, beroendet som uppstår mellan parterna och de höga byteskostnaderna som detta i sin tur leder till. För Malmö Aviation skulle det, enligt vår mening, vara mycket svårt att använda sig av något annat än ett ”enleverantörsval” på respektive ort, på grund av den tidigare nämnda komplexa processen kring catering.

För att sammanfatta det ovanstående resonemanget har vi här nedan placerat ut de tre valda områdena i Kraljics matris:

Figur 6 Tillämpad Kraljics matris



6.4 Samarbetet med leverantörer

Efter genomgången av strategier för urvalet av leverantörer blir nästa naturliga steg att närmare se på samarbetet mellan parterna.

Flygplan

Utifrån Gadde & Håkanssons teori om affärstransaktioner skulle leasingen av flygplanen kunna ses som ett utpräglat ”fall 4”, som kännetecknas av att det rör sig om komplexa episoder och välutvecklade förbindelser. Malmö Aviation har samarbetat med British Aerospace i över femton år och de har en mycket välutvecklad förbindelse med varandra. Uppkomsten av leasingavtal är alltid en mycket komplicerad process med mycket risk inblandad för båda parter. För att minska komplexiteten i samarbetet har Malmö Aviation en anställd, Ola Sjöstedt, som bär huvudansvaret för leasingen av flygplan.

Ett nära samarbete av den typen som Malmö Aviation och British Aerospace har innebär både för- och nackdelar. Ett långvarigt förhållande ger, förutsatt att det fungerar bra, stabilitet. En viktig faktor är att parterna känner varandra och varandras behov. Att ha ett bra förtroende för sin leverantör är viktigt, Ola Sjöstedt uttrycker sig ”Jodå, flygplan är komplicerade varelser och det är svårt om inte omöjligt att täcka in allt i ett avtal. Det som uppstår är mest ansvarskonflikter och det finns jämt småkonflikter”. Ola säger vidare att relationen mellan Malmö Aviation och British Aerospace är mycket nära och bra. Vi antar att parterna har en utvecklande relation, då vi upplever det som att de har en hög grad av både samarbete och konflikt.

Den största nackdelen, som vi även berört tidigare, är att Malmö Aviation i princip är beroende av sitt samarbete med British Aerospace för att kunna genomföra sin kärnverksamhet. Oftast är ett beroendeförhållande negativt och det är viktigt att skapa en balans mellan båda parterna. I dagsläget finns det ingen annan leverantör som kan erbjuda den typ av plan som Malmö Aviation behöver för att kunna flyga på Bromma. Om British Aerospace skulle gå i konkurs skulle Malmö Aviation stå inför en mycket svår situation. Vad gäller Gadde & Håkanssons kriterium om ”effektivisering genom anpassning” är den enda anpassningen som vi kan se att Malmö Aviation får planen målade i sina färger. Då British Aerospace och Malmö Aviation har haft en långvarig relation, 15 år, finner vi det rimligt att Malmö Aviation borde kunna framföra önskemål vad gäller British AeroSpaces inköp. I vilken utsträckning detta förekommer vet vi däremot inte.

Enligt Jonssons synsätt på olika relationstyper i leverantörsförbindelser, finner vi att leasingen av flygplan karaktäriseras av en ”operativ allians”. Avtalen grundar sig på dagligt samarbete och kontrakten omförhandlas utan leverantörsbyte. Ett kriterium för operativa allianser är att det rör sig om korta eller medellånga kontrakt, detta stämmer dock inte fullt ut i vårt fall då kontrakten löper på lång tid (10 år).

Bokningssystem

Inköpet av det nya bokningssystemet skulle kunna klassas som ett typiskt ”fall 3”. Karaktäristiskt för detta är att det handlar om en komplex episod där det inte finns någon tidigare förbindelse mellan parterna. Denna typ är vanlig vid till exempel stora investeringar. Transaktionen kan sedan leda till att en ny förbindelse skapas som kan vara mer eller mindre nära. I Malmö Aviations fall använder de sig av en ny leverantör för inköpet av bokningssystemet, med vilken de kommer att fortsätta samarbeta nära i utvecklingen av systemet. Detta kommer då så småningom att leda till en välutvecklad förbindelse, alltså ”fall 4”.

Vid inköpet av bokningssystemet var en stor projektgrupp inblandad som arbetade under ett år, vilket tyder på att det var en mycket komplex process. Det är troligt att det framtida samarbetet kommer att karaktäriseras av en fortsatt komplexitet då leverantören befinner sig i Zürich, Schweiz. För att samarbetet ska kunna fungera för denna typ av produkt krävs det mycket personliga interaktioner, framför allt i initialskedet. Förmodligen kommer detta behov att minska med tiden allt eftersom en stabilitet och förtroende byggs upp i relationen.

EDS har utvecklat ett unikt bokningssystem för Malmö Aviation. Detta medför att det finns ett stort beroende mellan företagen. Malmö Aviation behöver EDS även för vidareutvecklingen av bokningssystemet. Troligt är också att affären medfört en stor investering för EDS, effekten blir då att det även ligger i deras intresse att hålla sig à jour med förändringarna inom flygbranschen och Malmö Aviations behov.

Trots att samarbetet fortfarande är relativt nytt har det ändå redan uppstått en hel del konflikter, framför allt vid kontraktsdiskussionerna. För att undvika större konflikter försöker parterna dock att ha en öppen dialog. I takt med att relationen utvecklas till en hög grad av samarbete kommer konflikter säkerligen att fortsätta som ett naturligt inslag. En faktor som skulle kunna leda till konflikter är till exempel att parterna är okända för varandra och EDS har vanan av att arbeta med större kunder än Malmö Aviation. Enligt Gadde & Håkansson krävs det dock inslag av såväl konflikt som samarbete för att parterna ska kunna utvecklas.

Utifrån Jonssons relationstyper anser vi att samarbetet vad avser bokningssystemet kan karaktäriseras som en ”strategisk allians”. Avtalsperioden sträcker sig nämligen över en längre tid och samarbetet är långtgående, till exempel vad gäller utveckling av systemet.

Catering

För närvarande kan cateringen helt klart ses som ett ”fall 4”, då Malmö Aviation har haft ett långt och välutvecklat samarbete med City Net Catering. I ”fall 4” finns det även en stor komplexitet. Denna ligger i att catering, vad gäller maten, utgör en lång process med allt från önskemål och krav från Malmö Aviation till avlastningen av själva maten. Eftersom Malmö Aviation är inne i en upphandling just nu finns möjligheten att de inom en snar framtid kommer att samarbeta med en ny leverantör, det kan betyda att

leverantörssamarbetet går över till att bli ett ”fall 3” i stället. Detta vill säga att komplexiteten kommer att vara kvar, men att Malmö Aviation kommer att behöva bygga upp en ny relation med den nya leverantören. Samarbetet kommer dock troligtvis utvecklas till ett nytt ”fall 4” med tiden.

Malmö Aviation är, som tidigare nämnts, inte särskilt beroende av City Net Catering då det finns ett flertal leverantörer att välja bland. City Net Catering är dock mycket beroende av Malmö Aviation. Parterna har ett långvarigt samarbete bakom sig vilket normalt sett borde innebära att förhållandet karaktäriseras av stabilitet och förtroende. Detta i sin tur innebär att alla detaljer inte behöver täckas in i ett avtal, vilket minskar komplexiteten i relationen. Denna försöker parterna även lösa genom att Annika Melin har daglig kontakt med City Net Caterings koordinator Helene Rougeux. Vi finner ingen anledning att tro att kontakten kommer att bli mindre intensiv med en eventuell ny leverantör. City Net Catering känner Malmö Aviation väl och det har säkert gjort att de fått lite av ”Malmö Aviation andan” i sitt sätt att arbeta, till stor del på grund av att Malmö Aviation är deras enda stora kund. Därigenom kommer troligtvis anpassningarna naturligt. Om de kommer att välja en ny leverantör har Malmö Aviation ”tio års anpassningar” att ta igen. Annika Melin anger även att det uppkommer små konflikter mellan Malmö Aviation och cateringfirman i princip varje dag. Konflikterna löses oftast direkt och utvecklas aldrig till något stort, enligt henne. Detta tyder, enligt Gadde & Håkanssons matris om konflikt och samverkan, på att de har en utvecklande relation, vilket är eftersträvansvärt.

Enligt Jonssons klassificering anser vi att cateringprocessen är en ”affärsallians”, då avtalen löper över flera år. Relationen mellan parterna bygger på ett dagligt samarbete där det även råder en ”affärskulturell gemenskap”.

Sammanfattningsvis anser vi att tillämpningen av Gadde & Håkanssons teori om affärstransaktioner kan åskådliggöras enligt följande för våra undersökningsområden:

	Ingen tidigare förbindelse	Välutvecklad förbindelse
Enkel episod		
Komplex episod	Bokning	Flygplan Catering

The diagram consists of a table with two columns: 'Ingen tidigare förbindelse' and 'Välutvecklad förbindelse'. The first row is 'Enkel episod' and the second row is 'Komplex episod'. In the 'Komplex episod' row, there is a solid arrow pointing from 'Bokning' in the first column to 'Flygplan Catering' in the second column. Below this, there is a dotted arrow pointing from 'Flygplan Catering' back to 'Bokning'.

6.5 Nätverk

Avslutningsvis presenterar vi Malmö Aviation utifrån ett nätverksperspektiv, som delvis sammanfattar de resonemang vi presenterat tidigare i kapitlet. Det ger även en inblick i möjligheterna för Malmö Aviation att förbättra sin position i nätverket.

Komponenterna i nätverksmodellen är aktiviteter, aktörer och resurser. För Malmö Aviations del ser dessa ut som följer:

Aktiviteter: Malmö Aviations främsta tjänst, inrikesresor, är uppbyggd av en rad olika aktiviteter. Denna aktivitetskedja kan sammanfattas på nedanstående sätt: stjärnan antyder att aktiviteten handhas internt och fyrkanten att den sköts av externa aktörer. Aktiviteter som har båda tecknen uppvisar en kombination av intern och extern hantering.

Marknadsföring av företaget *

Biljettbokning *

Betalning *

Incheckning *

Ombordstigning *

Bagagehantering

Resan *

Matsservering (mat och dryck) (servering *)

Avstigning *

Bagagehantering

Denna aktivitetskedja är även jämförbar med Porters värdekedja, där det slutliga värdet definieras som priset kunden är beredd att betala för produkten/tjänsten. Företaget blir lönsamt om detta värde överstiger kostnaderna som har lagts ned för att skapa värdet

Aktörer: Vad gäller de interna aktiviteterna, som berör kundkontakt, utgör besättningen och stationspersonalen viktiga aktörer. Beträffande de externa aktiviteterna är de inköpsansvariga på de olika avdelningarna viktiga aktörer Även kontaktpersonerna hos det levererande företaget utgör viktiga aktörer.

Resurser: Med tanke på att Malmö Aviation är ett tjänsteföretag faller det sig ganska naturligt att personalen utgör den viktigaste resursen. En annan viktig resurs är deras starka varumärke som i mångt och mycket bygger på att de är ett nischföretag som lyckats med sin marknadsföring. En annan viktig resurs är naturligtvis kapital, vilket kan sägas vara en bristvara för Malmö Aviation i den kapitalintensiva flygbranschen

För att ett företag ska kunna förbättra sin position i nätverket måste det först och främst bli medvetet om sin aktivitetskedja från leverantör till kund, samt inbördes förhållanden. Detta för att kunna göra en bedömning av vilka aktiviteter som ska skötas internt respektive externt. Detta har Malmö Aviation, som nämnts innan, gjort utifrån kriteriet kundkontakt. Det är dock möjligt att det skulle kunna finnas andra kriterier som kan begränsa eller utvidga den interna aktivitetshandlingen. Resonemanget skulle kunna hårddras till att gränsdragningen endast bestäms utifrån ekonomiska kriterier. Detta är i princip det som lågprisbolagen gör. Det skulle dock gå tvärtemot hela vårt tidigare resonemang som framlyfter vikten av att identifiera företagets strategiska kärna som skapar konkurrensfördelar, oavsett om extern hantering skulle vara effektivare. Malmö

Aviation har dock till viss del gått åt det hållet med deras nya produkt Snålkskjutsen. Detta utgör dock en ytterst liten del av företagets verksamhet och kommer aldrig att bedrivas på bekostnad av den primära serviceverksamheten.

Utifrån resursdimensionen framhåller Gadde & Håkansson det centralt för det köpande företaget att bli medvetet om att deras resursbas sträcker sig utanför företagets ”väggar”, det vill säga att den förutom de interna resurserna även inkluderar de externa resurserna från kunderna och leverantörerna. När Malmö Aviation köpte in bokningssystemet var de bra kopplingarna till resebyråerna, som EDS hade, en av orsakerna till att kontraktet gick till dem. Detta påvisar att Malmö Aviation har insikt om möjligheten att utnyttja leverantörens resurser på ett strategiskt sätt. Den fortsatta utvecklingen av Malmö Aviations bokningssystem är i sin tur beroende av kundernas resurser. Malmö Aviations ambition är, som tidigare nämnt, att i samarbete med EDS skapa olika e-lösningar för att förenkla för kunderna. Utvecklingen av dessa lösningar måste å andra sidan ta hänsyn till kundernas mognads- och adaptationsförmåga. Allt för att omställningen inte ska upplevas som för stor mellan traditionell service och självbetjäning.

Vad gäller aktörer menar Gadde & Håkansson att det är viktigt för företaget att kontinuerligt göra en överblick över sina leverantörer för att komma till insikt om vad de har för betydelse för företaget idag och vad de kan tänkas ha för betydelse i framtiden. Utifrån resultatet av denna genomgång är det sedan möjligt för företaget att göra prioriteringar och eventuella utökningar av leverantörskontakter för att kunna möta de förväntade framtida behoven. Denna typ av genomlysning är för Malmö Aviation inte aktuell för de områden som vi valt att studera. För flygplanen finns det bara en leverantör att tillgå, det är dock av självklar vikt för Malmö Aviation att hålla sig uppdaterad på vad som händer på leverantörsmarknaden för att observera om en annan leverantör skulle kunna bli möjlig. Då förhandlingarna för inköpet av bokningssystemet och cateringen är relativt nyligen slutförd respektive pågående, är det troligt att Malmö Aviation har varit och är mycket medveten om utvecklingen av det framtida samarbetet. Vidare anser vi det sannolikt att det inte skett allt för stora förändringar på marknaden för bokningssystem sedan i somras.

Om Malmö Aviation lyckas utnyttja sitt nätverk till fullo kan synergieffekter uppnås, vilket kan resultera i materiella och immateriella vinster. Vi anser efter vår djupdykning inom tre områden av Malmö Aviations leverantörsnätverk att företaget verkar vara medvetet om kraften i fungerande nätverk. Företaget ställer trots sin ringa storlek stora krav på sina leverantörer. Vårt undersökningsområde har emellertid inte på något sätt varit heltäckande för att kunna uttala sig om hela Malmö Aviations leverantörsnätverk. Vidare kan konstateras att vi endast sett till företagets strategiska nätverk och inte det industriella.

7 Slutdiskussion

Med de föregående kapitlen som underlag avser vi att besvara vårt syfte, nämligen hur Malmö Aviation, ett mindre svenskt flygbolag, som flyger inrikes, har samordnat sina leverantörsrelationer för att uppnå konkurrensfördelar. Vi kommer även att reflektera kritiskt över huruvida vårt tillvägagångssätt har varit tillfredsställande för att kunna nå vårt resultat. Dessutom kommer vi att sätta våra resultat i ett branshperspektiv. Avslutningsvis presenterar vi förslag till vidare forskning.

7.1 Resultat och diskussion

Då syftet med vår uppsats har varit att få en djupare förståelse för våra tre valda undersökningsområden, är vi självklart medvetna om att vi inte kan ge en heltäckande bild av Malmö Aviations leverantörsnätverk. Därav kan vi endast uttala oss om leverantörssamarbetet inom våra valda områden. Genom vår analys har vi funnit att samarbetet kring de tre produkterna flygplan, bokningssystem och catering alla präglas av närhet med tanke på komplexiteten i de undersökta områdena. Samtidigt kan konstateras att osäkerheten i flygbranschen för tillfället är mycket stor vilket påkallar flexibilitet i leverantörsrelationer.

Vår undersökning av områdena flygplan, bokningssystem och catering har gett oss följande insikter:

- Det är att föredra att ha ett nära samarbete med en leverantör, där det finns en ständig dialog med möjlighet att ställa krav på varandra för att kunna utvecklas eller ändra inriktning när så skulle behövas.
- På grund av den osäkerhet som finns i flygbranschen bör kontraktstiden inte vara för lång för att inte skapa allt för stora låsningar.
- Det är dessutom bra att ha ett flertal leverantörer att välja mellan för att skapa möjligheten att skifta till en ny när förutsättningarna och behoven ändras. Detta är dock inget som företaget kan påverka själv men genom att ha tätare upphandlingstillfällen tvingas det att utvärdera marknaden.
- Vår utgångspunkt var att inköpsprocessen skulle te sig annorlunda för områden med olika grad av strategisk betydelse. Vi anser dock att den, åtminstone vad gäller bokningssystemet och catering, uppvisar påfallande likheter.
- Malmö Aviation verkar vara medvetna om vikten av att utvärdera sina leverantörssamarbeten samt använda sig av många potentiella leverantörer vid upphandlingsprocessen, i den utsträckning detta är möjligt.
- Trots sin ringa storlek finner vi att Malmö Aviation ställer stora krav på sina leverantörer.

Vi har fått fram våra resultat med hjälp av teorigenomgången som tillämpats på vår empiri. Genom att grafiskt åskådliggöra vår teorigenomgång har vi upptäckt många samband mellan olika författares till synes olika begreppsformuleringar. Vårt angreppssätt har gjort att vi har tillträtt vårt undersökningsområde med en ringa grad av förförståelse. Materialet som framkommit under intervjuerna har till stor del styrt vårt fortsatta arbete. Det är dock möjligt att ett annat tillvägagångssätt hade gett ett annat, och möjligtvis bättre, resultat. Det kan, som med allt, diskuteras för- och nackdelar med olika metoder.

Vi har fått många nya infallsvinklar kring inköpsprocessen, samt en ökad förståelse för dess komplexitet. Vidare har vi insett vikten av goda leverantörssamarbeten och ett väl utnyttjat nätverk. Allt detta må låta som självklarheter i teorin, men att förverkliga dessa i praktiken kan vara mer komplicerat. Det kan vara nog så svårt att få en relation mellan två personer att fungera, därav är det inte svårt att inse komplexiteten i en relation mellan två eller fler företag, som i sin tur består av en stor samling individer.

Under arbetets gång har vi genom kontakten med Malmö Aviation skapat oss en positiv bild av företaget. Enligt vår uppfattning lyckas de mycket väl i att identifiera sina kärnkompetenser och konkurrensfördelar. Detta förmedlas genom medveten marknadsföring utåt till kunden. Den medvetna kundfokuseringen och därav skapade strategin om att sköta alla aktiviteter mot kunden internt menar vi är konsekvent och bra. Med anledning av detta anser vi att företaget varken borde utkontraktera eller ”inkontraktera” fler verksamheter.

Trots detta kvarstår det faktum att Malmö Aviation går med förlust. Att ha väletablerade relationer med sina leverantörer är ett bra första steg för ett fungerande företag men såtillvida inte intäkterna överstiger kostnaderna kan inte ett företag fortsätta existera i det långa loppet. Alternativen för att Malmö Aviation ska komma till lönsamhet är att antingen öka kabinfaktorn eller minska sina kostnader, en kombination av båda är dock att föredra. Under våra intervjuer har framkommit att företaget den senaste tiden sett sig tvunget att kostnadsrationalisera sin verksamhet, vilket föranleder oss att tro att företaget är på rätt väg vad gäller det sistnämnda.

Strategier för att öka kabinfaktorn skulle enligt vår uppfattning kunna vara att utnyttja planen mer effektivt mitt på dagen, då ett fåtal resenärer önskar åka. Detta skulle kunna uppnås genom att dagtid flyga mindre plan och på så sätt frigöra de stora planen för bland annat charterflyg och utlandslinjer. Vi ser även en möjlighet för Malmö Aviation att starta säsongsbetonade linjer till inhemska attraktioner i norr som till exempel skidorter, ishotellet i Kiruna och natursköna vandringsleder. Malmö Aviation skulle även kunna utveckla de möjliga konkurrensfördelarna boknings- och bonussystem, som för tillfället befinner sig i en uppbyggnadsfas. Genom utvecklingen av de här systemen har Malmö Aviation möjlighet att differentiera sig genom att erbjuda en bättre produkt än vad någon av konkurrenterna på den svenska marknaden kan.

Malmö Aviations främsta kärnkompetens är att komma i tid. För att också vara ett flygbolag i tiden krävs det egentligen rent krasst att de ska gå i konkurs. Vi tror ändå mer på Malmö Aviation än så, affärsidén är mycket bra och om de lyckas öka kabinfaktorn så att den genererar lönsamhet, tror vi på en ljus framtid för Malmö Aviation.

7.2 Förslag till framtida forskning

Med tanke på att vår uppsats varit av begränsad omfattning finns det en mängd relaterade områden som skulle kunna undersökas i framtiden. Några förslag:

- För att bättre kunna uttala sig om utvecklingen av Malmö Aviations leverantörssamarbeten skulle det vara intressant att undersöka samma områden igen om ett antal år, möjligen utökat med perifera aktiviteter som städning.

- Ett intressant forskningsområde skulle, enligt vår uppfattning, även kunna vara att undersöka hur svenska flygbolag köper in flygplansbränsle. Enligt våra respondenter på Malmö Aviation utgör i deras fall bränslekostnaden 10 % av inköpskostnaderna och är således en mycket stor kostnadspost. En liten aktör som Malmö Aviation har troligtvis små möjligheter att påverka sina leverantörer på detta område. Det skulle därför vara intressant att se hur flygbolagen samordnar sina inköp och skyddar sig mot de stora prisfluktuationer som förekommer på oljemarknaden.
- Utifrån ett större branshperspektiv hade det varit intressant att studera Ryanairs eventuella etablering på den svenska marknaden och konsekvenserna av detta för konkurrensbilden inom svensk flygindustri.

Slutligen kan vi konstatera att Malmö Aviation är ett litet flygbolag med stora plan(er)!

Källförteckning

Tryckta källor

Litteratur

Axelsson Björn (1998): *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, Stockholm

Davidsson Bo & Patel Runa (1991), *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur, Lund

Gadde Lars-Erik & Håkansson Håkan (1998): *Professionellt inköp*, Studentlitteratur, Lund

Grant Robert M. (2000): *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers Ltd, Cornwall

Grönroos Christian (2000): *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Elanders Graphic Systems AB, Göteborg

Halvorsen Knut (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Jonsson Seth (1998): *Den strategiska försörjningsprocessen med fokus på uppbyggnaden av företagets leverantörsbas*, Triva-Tryck AB, Linköping

Kvale Bo (1999): *Den kvalitativa forskningsintervju*, Studentlitteratur, Lund

Merriam, B. Sharan (1998), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund

Prahalad C.K. & Hamel Gary (1997): *Att konkurrera för framtiden*, ISL Förlag AB, Göteborg

van Weele Arjan J (2000): *Purchasing and Supply Chain Management*, Thomson Learning, Cornwall

Övriga publikationer

Grip (2002:1-6), K.A.S.H Media Group AB

Lippert-Rasmussen Martin (1993): *IFV-papers 1993-6, Core Capabilities and Boundaries of the Firm*, Institut for virksomhedsledelse, University of Aarhus

SAS News (2002:3)

SAS Magasinet (2002:12)

Årsredovisning Malmö Aviation (2001)

Tidskrifter

Cornéer Olle (2002-11-07), *Ryanair ska satsa på svenskt inrikesflyg*, Finans vision

Dahl Lars (2002-12-08), *Rekordmånga bolag flyger inrikes*, Dagens Nyheter

Gruskoff Nikolaj (2002-06-26), *Beholder Malmö Aviation*, Dagens Näringsliv

Kamann Dirk-Jan F. (2000:4), *Kraljic krijgt extra dimensie*, Inkoop & Logistiek

Pehrson Lennart (2002-12-10), *Flygjätte i USA går i konkurs*, Dagens Nyheter

Petterson Conny (2002-12-12), *Goodjets resenärer ännu strandsatta*, Dagens Nyheter

Sehlberg Bo (2001:5), *Vad händer i flyget de närmaste 5 åren?*, Flygrevyn
(2001:6), *Vad händer nu?*, Flygrevyn

Sydsvenska Dagbladet (2002-12-09), *LFV vill ha hårdare krav för flygresearrangörer*

Elektroniska källor

Hemsidor

www.easyjet.se

www.goodjet.se

www.lub.lu.se

www.malmoaviation.se

Elektroniska tidskrifter

Cornéer Olle, www.finansvision.com 2002-10-31, *Goodjet nöjt med inrikesstart*

Gruskoff Nikolaj, www.boarding.no 2002-06-26 *Braathens familien: Beholder Malmö Aviation*

Sydsvenska Dagbladet, www.sydsvenskan.se 2002-10-11, *SAS varslar 300 piloter om uppsägning*

Muntliga källor

Intervjuer

Axelsson Ulf, VD, Malmö Aviation AB: 2002-12-10

Bergqvist Jimmie, Nätverkschef, Malmö Aviation AB: 2002-12-06

Lundberg Björn, Marknadschef, Malmö Aviation AB: 2002-12-02

Melin Annika, Cateringansvarig, Malmö Aviation AB: 2002-12-16 (Telefonintervju)

Olsson Torbjörn, IT-chef, Malmö Aviation AB: 2002-12-20 (E-post)

Rougeux Helene, Koordinator, City Net Catering: 2002-12-16 (Telefonintervju)

Sjöstedt Ola, Chef för flygoperationer, Malmö Aviation AB: 2002-12-20 (Telefonintervju)

Föreläsning

Kedström Christer, Handledare, Föreläsning: 2002-11-06

Intervjuguide

Vem: **Björn Lundberg**

Titel: Marknadschef

Plats: Huvudkontor i Malmö

Telefon: 040-6602900 (växel)

Datum: 2002-12-02

Allmänt

Vad är din funktion på MA?

Vad har du för utbildning/bakgrund?

Hur länge har du varit på företaget?

Varför valde du just MA?

Malmö Aviations verksamhet

Vad ser ni som er kärnverksamhet? Har denna alltid varit densamma sedan starten?

Vilka kunder ser ni som era viktigaste?

Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?

Hur ser konkurrensbilden ut på de olika linjerna ni flyger på?

Är ni ensamma om att flyga från Bromma?

På vilket sätt tycker ni att ni utmärker er från era konkurrenter?

Inköp/Leverantörssamarbeten

Vilka inköp förekommer? Vilka är marknadsavdelningen ansvarig för?

Hur ser inköpsprocessen ut? Centraliserat eller decentraliserat?

Berätta lite mer om hur det går till specifikt på marknadsavdelningen.

Inköp av rutinprodukter, sker detta standardiserat? Använder ni er av elektroniska beställningar?

Satsar ni på nära samarbeten med leverantörer/långvariga relationer?

Vad ser ni som det främsta kriteriet när ni väljer leverantörer, är det service, priset eller lokaliseringen av leverantören?

Catering

Inköp av de produkter/tjänster som är synliga på planet, t.ex. mat, städning, osv., hur går det till?

Är lokaliseringen viktig just vad gäller catering?

Var packas maten, är det på olika stationer i landet?

Är det svårt att hitta leverantörer till catering?

Är catering något som ni kan tänka er att ge upp med tanke på trenderna inom flygbranschen nu? Eller ser ni det snarare som en konkurrensmöjlighet?

Samordning

Har ni personal på samtliga orter?

Åker kabinpersonalen samma sträckor varje dag?

När plan går sönder osv., vad har ni för back up då?

Outsourcing

Finns det några verksamheter som ni har outsourcat, som ni haft i egen regi innan och sedan lagt ut på entreprenad? T.ex. catering, städning. I så fall, hur har det gått? Fungerar det bra? Varför ja eller nej?

Samarbete

Använder ni er av (strategiska) samarbetspartners? I så fall, vilka? (t.ex. andra flygbolag, flygplatser, bussar, hotell, andra företag t.ex. teater)

Har ni samarbete med företag som använder er för att marknadsföra sina produkter på era plan (produktplacering)? Hur fungerar det?

Framtiden

Hur ser framtiden ut för MA? Tror du att MA kommer att växa?

Hur ser ni på lågprisbolag/virtuella bolag. Tror ni att det finns någon framtid för dem?

Vilka kundsegment kommer ni att satsa på?

Intervjuguide

Vem: **Jimmie Bergqvist**

Titel: Nätverkschef

Plats: Huvudkontor i Malmö

Telefon: 040-6602900 (växel)

Datum: 2002-12-06

Allmänt

Vad är din funktion på Malmö Aviation?

Vad har du för utbildning/bakgrund?

Hur länge har du varit på företaget?

Varför valde du just Malmö Aviation?

Kärnverksamhet

Vad är Malmö Aviations kärnverksamhet och har denna alltid varit densamma sedan starten 1981, eller har den ändrats över tiden?

Vilka funktioner anser du vara viktigast i flygprocessen/vilka värdeskapande aktiviteter kan urskiljas i flygprocessen?

Vilka sköts internt/externt?

Vilka övriga funktioner har ni hand om själva i flygprocessen?

Hur samordnar ni besättningens tjänster på de olika orterna?

Konkurrenter

Vilken inrikeslinje ser ni som den viktigaste?

Vem ser ni som era främsta konkurrenter?

På vilket sätt tycker du att ni utmärker er från era konkurrenter ?

Hur ser du på konkurrensen från lågprisbolagen?

Hur ser ni på händelserna som har inträffat med Goodjet de senaste dagarna?

Tror ni att detta kommer att påverka er positivt eller tror ni att detta kan ha skadat hela branschen negativt?

Tror du att lågprisbolagen kommer att försvinna?

Kommer ni att utöka ert segment med just Snålskjutsen?

Leverantörer

Med tanke på ert leverantörssamarbete satsar ni på långvariga relationer eller är det priset som är det viktigaste kriteriet?

Brukar det finnas många leverantörer att välja på (spotmarknad eller närmare monopol på vissa områden)?

När ni övergick till att bli Braathenägda (Norge ägt) stötte ni då på några kulturkrockar?

Har ägarstrukturen påverkat Malmö Aviations strategier och leverantörssamarbeten?

Använder ni er utav några strategiska samarbetspartners förutom charterbolagen till exempelvis hotell, biluthyrning, teater?

Framtiden

Tror du att Internet bokningarna kommer att öka?

Hur ser du på Malmö Aviations framtid?

Vill ni fortsätta att expandera eller vill ni satsa på att vara det mindre bolaget?

Intervjuguide

Vem: **Ulf Axelsson**

Titel: VD

Plats: Huvudkontoret i Malmö

Telefon: 040-6602951

Datum: 2002-12-10

Allmänt

Vad är din funktion på MA?

Vad har du för utbildning/bakgrund?

Hur länge har du varit på företaget?

Varför valde du just MA?

Hur ser din karriär ut på företaget?

Malmö Aviations verksamhet

Beskriv i korta drag MA:s utveckling över tiden

Har MA:s verksamhet påverkats av ägarbytena?

Definiera MA:s kärnverksamhet. Har denna alltid varit densamma sedan starten 1981? Eller har den ändrats över tid?

Vilka ser ni som era främsta konkurrenter?

På vilket sätt tycker ni att ni utmärker er från era konkurrenter?

Leverantörer

Hur kommunicerar ni med era leverantörer?

Vilken typ av relationer har ni mer era leverantörer, nära eller distanserade?

På vilket sätt försöker ni förstärka era leverantörsrelationer?

Hur tar ni kontakt med era leverantörer?

Hur ser avtalet med British Aerospace ut? Hur många år är det på? Finns det några andra leverantörer som ni skulle kunna hyra flygplan av?

Catering

Vem sköter er catering?

Hur ser kontraktet ut?

Är det samma företag som levererar både mat och dryck?

Vem sköter logistiken kring pålastningen av maten?

Städning

Vem sköter er städning?

Hur ofta städar ni?

Utför kabinpersonalen någon städning?

Krävs det särskilt kompetens av ett städföretag för att kunna städa flygplan?

Bokningssystem

Hur gick inköpet av bokningssystemet till?

Vilka var inblandade i beslutet?

Inköp

Hur ser inköpsprocessen ut i organisationen?

Har förändringar i branschen gjort att ni ändrat er inköpsstrategi?

Utgör inköpen av bokningssystem, catering och städning en stor kostnad för er?

Hur stor del av omsättningen utgör inköpen?

Hur sker inköpet av flygbränsle?

Framtid

Hur ser framtiden ut för Malmö Aviation?

Hur ser utvecklingen ut för Bromma flygplats?

Hur tror du att flygmarknaden kommer att utvecklas?

Tror du att Goodjet kommer överleva?

Intervjuguide

Vem: **Annika Melin**
Titel: Cateringchef
Plats: Telefonintervju
Telefon: 08-59791514/070-6891552
Datum: 2002-12-16

Allmänt

Vad är din funktion på Malmö Aviation?

Vad har du för utbildning/bakgrund?

Hur länge har du varit på företaget?

Varför valde du just Malmö Aviation?

Leverantörer

Vem var er huvudpartner?

Hur länge samarbetade ni?

Samarbetar ni med andra cateringfirmor än de som finns på Bromma?

Levererar de till många andra?

Hur gör ni för att kontinuerligt förbättra relationen till era leverantörer?

Har ni nära samarbete med era leverantörer?

Hur gör ni för att minska/undvika större konflikter?

Hur kommunicerar ni internt/externt?

Hur ser fördelningen ut?

Vem ger order/förslag på vad som skall tillverkas/serveras?

Olika mat på olika flygningar?

På- och avlastning av mat, hur går detta till?

Används IT vid inköpsprocessen?

Tänkbara leverantörer

Har ni många leverantörer att välja bland?

Hur gick/går upphandlingen till?

Hur länge löper ett kontrakt?

Låga/höga byteskostnader efter att kontrakt gått ut?

Vilka företag kan bli aktuella leverantörer nästa år och varför?

Framtiden

Vad tror du om framtiden?

Kommer cateringens alltid att vara en betydande del för Malmö Aviation?

Intervjuguide

Vem: **Helene Rougeux**

Titel: Citynet Catering

Plats: Telefonintervju

Telefon: 08-56484946

Datum: 2002-12-16

Allmänt

Vad är din funktion på Citynet Catering?

Hur länge har du varit på företaget?

Kunder

Samarbetar ni med andra flygbolag än de som finns på Bromma ?

Hur betydelsefull är MA för er?

Hur gör ni för att kontinuerligt förbättra relationen till era kunder?

Har ni nära samarbete med era kunder?

Hur gör ni för att minska/undvika större konflikter?

Hur kommunicerar ni externt?

Vem ger order/förslag på vad som skall tillverkas/serveras?

Olika mat på olika flygningar?

På- och avlastning av mat, hur går detta till

Låga/höga byteskostnader efter att kontrakt gått ut?

Framtiden

Vad tror du om framtiden?

Intervjuguide

Vem: **Ola Sjöstedt**
Titel: Chef för flygoperationer
Plats: Telefonintervju
Telefon: 040-6602900 (växel)
Datum: 2002-12-20

Allmänt

Vad är din funktion på MA?
Vad har du för utbildning/bakgrund?
Hur länge har du varit på företaget?
Varför valde du just Malmö Aviation?

Leverantörer

Vem är er huvudpartner?
Hur länge har ni samarbetat?
Samarbetar ni med andra leverantörer?
Är det en stor leverantör av flygplan?
Har ni nära samarbete med era leverantörer?
Hur gör ni för att kontinuerligt förbättra relationen till era leverantörer?
Hur gör ni för att minska/undvika större konflikter?

Tänkbara leverantörer

Har ni många leverantörer att välja bland?
Hur gick/går upphandlingen till?
Hur länge löper ett kontrakt?
Låga/höga byteskostnader efter att kontrakt gått ut?

Framtiden

Vad tror du om framtiden?

Intervjuguide

Vem: **Torbjörn Olsson**

Titel: IT-chef

Plats: E-mail

E-mailadress: torbjorn.olsson@malmoaviation.se

Telefon: 040-6602870

Datum: 2002-12-20

Allmänt

Vad är din funktion på MA?

Hur länge har du varit på MA?

Vad har du för utbildning?

Varför valde du just MA?

Inköp av bokningssystemet

Vem var er tidigare leverantör och hur länge samarbetade ni med dem?

Vad var anledningen till att ni bytte system?

Vem är den nya leverantören? Varför valde ni just den här?

Fanns det många andra att välja på?

Hur såg beslutsprocessen ut internt, var det en lång process?

Hur gick upphandlingen till? Vem sökte upp vem?

Hur lång är kontraktstiden på?

Är ni en stor kund till leverantören?

Hur lång tid tar det för att få systemet till att fungera till (så gott som) 100 %?

Är systemet skräddarsytt för MA eller är det fler som använder sig av det?

Leverantörssamarbete

Hur sker kommunikationen med leverantören? Datoriserat?

Hur nära samarbete har ni med leverantören?

Hur gör ni för att kontinuerligt förbättra relationen till leverantören?

Har det någonsin uppstått någon konflikt med leverantören?

Hur gör ni för att undvika större konflikter?

Står leverantören för vidareutveckling samt reparation av befintliga systemet?

Framtiden

Hur tror du framtiden kommer att se ut vad gäller bokningssystemet?

Hur kommer det att vidareutvecklas? Fler funktioner?

