



Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomihögskolan vid  
Lunds Universitet

Kandidatuppsats  
Ht 2002

# Strategiska alliansers påverkan på det enskilda medlemsföretaget – en analysmodell

**Handledare**  
Claes Svensson

**Författare**  
Caroline Holm  
Jessica Holm  
Martin Redenby

---

## - SAMMANFATTNING -

---

- Titel:** Strategiska alliansers påverkan på det enskilda medlemsföretaget – en analysmodell
- Författare:** Caroline Holm, Jessica Holm, Martin Redenby
- Handledare:** Professor Claes Svensson
- Nivå:** Kandidatuppsats
- Nyckelord:** Strategi, Strategiska allianser, SAS, Star Alliance, Flygbolag
- Problematisering:** I dagens hårdnande konkurrens har många företag fått erfara att de måste samarbeta för att stärka sin konkurrensförmåga och framväxten av olika typer av strategiska allianser har under de senaste femton åren varit ett av de mest framträdande inslagen i den internationella affärsvärlden. Litteraturen som behandlar ämnesområdet strategiska allianser är omfattande. En svaghet i den existerande litteraturen är dock att den nästan uteslutande behandlar allianssamarbete och dess konsekvenser utifrån alliansens perspektiv och inte utifrån de ingående företagens perspektiv samt att de studier som har fokuserat på det enskilda medlemsföretaget inte ger en uttömmande bild. Ofta berörs i dessa studier enbart ett fåtal faktorer istället för att se till hur alliansmedlemskapet påverkar företagets resurser, utnyttjandet av dem samt hur de sammanlänkas till företagets förmåga att tillfredsställa kunderna. Mot bakgrund av ovanstående torde det således vara intressant att försöka få fördjupad förståelse för hur ett alliansmedlemskap påverkar det enskilda företaget.
- Frågeställning:** Hur påverkas ett företags resurser av ett medlemskap i en strategisk allians?  
Vilka faktorer kan begränsa medlemsföretagets utnyttjande av tillgängliga resurser för att tillfredsställa kunderna?
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att utveckla en analysmodell för hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av ett medlemskap i en strategisk allians. Syftet är vidare att testa denna analysmodell genom att applicera den på ett företag som är medlem i en

strategisk allians för att undersöka analysmodellens styrkor och eventuella svagheter.

**Metod:** Uppsatsarbetet kan sägas bestå av följande tre delar; en litteraturgenomgång av teorier inom strategi, strategiska synsätt och strategiska allianser, en process i vilken analysmodellens olika beståndsdelar och utseende identifierats samt den slutliga delen där analysmodellen applicerats på ett företag som är medlem i en strategisk allians.

**Slutsatser:** Den utvecklade analysmodellen ger trots vissa begränsningar en god diagnos av till problemområdet relaterade faktorer och situationer. Ovanstående då den utgör en konceptuell modell utifrån vilken olika faktorer som inverkar på en strategisk allians påverkan på det enskilda företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredställa kunderna identifierats och klassificerats. Analysmodellen identifierar såväl möjligheter och begränsningar som fördelar och nackdelar med ett medlemskap i en strategisk allians. Ytterligare empiriska appliceringar och då med större tillgång till djupare empiriskt material är dock nödvändig för att kunna säkerställa vilken kvalitet analysmodellens analytiska generaliserbarhet har. Den utvecklade analysmodellen kan i enlighet med ovanstående diskussion ändå ses som ett visst bidrag till framtida forskning inom ämnesområdet då det saknas teorier och studier som mer ingående beskriver uppsatsens problemområde.

## - FÖRORD -

---

---

Efter tio veckor av uppsatsarbete som innehållit en del frustration, ett par tvära kast men även en intressant, fördjupad inblick inom ämnesområdet strategiska allianser är vi nu äntligen klara. Både ämnesområdet och fallföretaget SAS Airline har varit både intressant och roligt att arbeta med.

Uppsatsarbetet har inneburit en del svåra passager och vi är tacksamma för den hjälp vi fått av vår handledare Professor Claes Svensson för att hitta rätt spår. Vi vill tacka Erik Molin på SAS:s kontor i Köpenhamn för hans hjälp med en del grundläggande frågeställningar. Vi vill även tacka Kim Møller på SAS:s huvudkontor i Stockholm för att omgående ha bokat in oss och avsatt tid till vår intervju. Vårt största tack vill vi rikta till Staffan Nelsson vid SAS:s huvudkontor i Stockholm för den intervjutid han avsatt till oss och för alla de följdfrågor och förtydliganden han hjälpt oss med efter intervjun.

Skumparp i januari 2003

Caroline Holm

Jessica Holm

Martin Redenby

# - INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

<b>1 – INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
1.1    BAKGRUND .....	7
1.2    PROBLEMATISERING.....	8
1.3    FRÅGESTÄLLNING .....	10
1.4    SYFTE .....	10
1.5    AVGRÄNSNINGAR.....	10
1.6    DISPOSITION .....	11
<b>2 – METOD .....</b>	<b>12</b>
2.1    ÖVERGRIPANDE ANGREPPSSÄTT .....	12
2.1.1    Övergripande metodval.....	12
2.1.2    Utveckling av det teoretiska ramverket .....	14
2.1.2.1    Integration av det teoretiska ramverket .....	14
2.1.2.2    Val av teorier .....	15
2.1.2.3    Avslutande diskussion .....	16
2.1.3    Empirisk undersökningsmetod .....	16
2.1.4    Val av bransch och fallföretag.....	17
2.2    PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	18
2.2.1    Insamling och bearbetning av primärdata.....	18
2.2.1.1    Kvalitativ datainsamling.....	18
2.2.1.2    Intervjumetod.....	18
2.2.2    Sekundärdata.....	19
2.2.3    Källkritik.....	19
<b>3 – TEORI .....</b>	<b>21</b>
3.1    STRATEGI .....	21
3.2    DET OMVÄRLDSBASERADE SYNSÄTTET.....	22
3.3    DET RESURSBASERADE SYNSÄTTET .....	25
3.4    AFFÄRSIDÉSYNSÄTTET .....	26
3.5    STRATEGISKA ALLIANSER .....	31
3.5.1    Definition av strategisk allians .....	31
3.5.2    Motiv till strategiska allianser.....	32
3.5.3    Olika former av strategiska allianser .....	33
3.5.4    Centrala samarbetsfaktorer .....	34
<b>4 – UTVECKLING AV ANALYSMODELL .....</b>	<b>36</b>
4.1    INLEDNING.....	36
4.2    HELHETSPERSPEKTIVET .....	37
4.3    HELHETSPERSPEKTIVET UTIFRÅN DET ENSKILDA MEDLEMSFÖRETAGET.....	40
4.3.1    Resurstillskott .....	41
4.3.2    Påverkan på företagets sammanlänkning av tillgängliga resurser .....	42

4.3.3	Påverkan på branschen.....	47
4.4	UTVECKLAD ANALYSMODELL .....	48
<b>5</b>	<b>FALLFÖRETAGET SAS .....</b>	<b>50</b>
5.1	PRESENTATION AV SAS.....	50
5.1.1	SAS ur ett historiskt perspektiv .....	50
5.1.2	SAS idag .....	53
5.1.2.1	Affärsområdet SAS Airline .....	53
<b>6</b>	<b>STAR ALLIANCE.....</b>	<b>56</b>
6.1	PRESENTATION AV STAR ALLIANCE.....	56
6.1.1	Star Alliance's medlemmar .....	56
6.1.2	Motiv till samarbetet inom Star Alliance.....	57
6.1.3	Vad har Star Alliance uppnått.....	58
6.1.4	Star Alliance's målsättningar.....	58
6.1.5	Kriterier för nya medlemsföretag .....	59
6.1.6	Samarbetet inom Star Alliance .....	60
6.2	STAR ALLIANCE OCH TEORIER OM STRATEGISKA ALLIANSER .....	61
6.2.1	Grad av ömsesidigt beroende.....	61
6.2.2	Olika former av strategiska allianser .....	61
<b>7</b>	<b>TILLÄMPNING AV ANALYSMODELLEN PÅ SAS AIRLINE .....</b>	<b>63</b>
7.1	RESURSER .....	63
7.1.1	Företagsinterna resurser .....	64
7.1.1.1	Påtagliga resurser.....	64
7.1.1.2	Icke påtagliga resurser .....	65
7.1.1.3	Mänskliga resurser.....	65
7.1.2	Genom allianssamarbetet erhållna resurser .....	66
7.1.2.1	Påtagliga resurser.....	66
7.1.2.2	Icke påtagliga resurser .....	69
7.1.2.3	Mänskliga resurser.....	70
7.1.3	Genom allianssamarbetet bibehållna resurser.....	70
7.2	SAMMANLÄNKANDE FAKTORER/AKTIVITETER .....	71
7.2.1	Mål och strategier .....	71
7.2.1.1	Mål.....	72
7.2.1.2	Strategier.....	73
7.2.2	Organisationsstruktur.....	76
7.2.3	Kultur och personlidé.....	78
7.2.3.1	Kultur.....	78
7.2.3.2	Personlidé.....	79
7.2.4	Styrsystem.....	81
7.2.5	Marknadsföring och försäljning.....	82
7.2.6	Produktion och tillverkning .....	83
7.2.7	Sammanfattning av sammanlänkande faktorer/aktiviteter.....	83
7.3	AVGÖRANDE FAKTORER FÖR ALLIANSENS PÅVERKAN .....	84
7.3.1	Alliansspecifika faktorer.....	84
7.3.1.1	Strategic fit och strategic intent .....	84
7.3.1.2	Cultural fit.....	87
7.3.1.3	Heterogenitet i resurser.....	88
7.3.2	Företagsspecifika faktorer.....	90
7.3.2.1	Anpassning av sammanlänkande faktorer/aktiviteter .....	90
7.3.2.2	Begränsning av handlingsutrymme .....	91

7.4	PÅVERKAN PÅ BRANSCHEN.....	93
7.4.1	Konkurrensintensitet.....	93
7.4.2	Inträdeshot .....	96
7.4.3	Hot från substitut .....	97
7.4.4	Kundens förhandlingsmakt .....	97
7.4.5	Leverantörens förhandlingsmakt .....	98
7.4.6	Sammanfattning av branschanalys.....	100
7.5	SLUTSATSER FRÅN ANALYSEN AV SAS AIRLINE.....	100
7.5.1	SAS Airline's resurser .....	100
7.5.2	SAS Airline's sammanlänkning av tillgängliga resurser .....	101
7.5.3	Branschen .....	103
7.5.4	Sammanfattande slutsatser av analysen.....	104
<b>8</b>	<b>– SLUTSATSER.....</b>	<b>105</b>
8.1	SLUTSATSER FRÅN UTVECKLINGEN AV ANALYSMODELLEN .....	105
8.2	MODELLKRITIK .....	108
8.3	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	109
	<b>KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>111</b>
	<b>BILAGOR.....</b>	<b>115</b>
	Bilaga 1 – Definition av begrepp.....	115
	Bilaga 2 – Star Alliance's historik i årtal .....	117

---

# 1

## - INLEDNING -

---

*I kapitlet beskrivs inledningsvis bakgrunden till valet av ämnesområde och därefter följer en övergripande bild av problematiken, syftet och de ramar som satts för uppsatsarbetet. Kapitlet avslutas med en redogörelse för fortsatt disposition.*

---

---

### 1.1 Bakgrund

*”With enough time, money, and luck, you can do everything yourself. But who has enough?”<sup>1</sup>*

Marknaden för de flesta företag har de senaste decennierna i allt större utsträckning präglats av globalisering och intensifierad konkurrens. Snabbare utveckling och kontinuerlig förändring är fler orsaker som bidragit till allt svårare marknadsförhållanden. I den hårdnande konkurrensen har många företag fått erfara att de måste samarbeta för att stärka sin konkurrensförmåga och framväxten av olika typer av strategiska allianser har under de senaste femton åren varit ett av de mest framträdande inslagen i den internationella affärsvärlden.<sup>2</sup> Strategiska allianser möjliggör för ett gemensamt och effektivare utnyttjande av medlemsföretagens resurser. Genom allianspartners kan ett företag exempelvis få tillgång till ny teknik eller kunskap, distributionsnät eller få möjlighet att dela på stora kostnader för exempelvis forskning och utveckling.

Flygbranschen är en av de branscher där samarbeten i form av strategiska allianser i olika former har blivit allt vanligare. Branschen har de senaste åren präglats av kraftiga strukturella förändringar bland annat orsakade av nationella avregleringar, vikande konjunktur och nu senast terrordåden den 11 september 2001. Ovanstående tillsammans med ökade krav hos kunderna på ett världsomfattande linjenät med frekventa förbindelser har bidragit till att ett stort antal nya allianser har bildats varje år. Att samarbeten i form av strategiska allianser blir allt vanligare i flygbranschen har gjort branschen mycket intressant att studera.

---

<sup>1</sup> Ohmae, Kenichi (1989) ”The Global Logic of Strategic Alliances” *Harvard Business Review*

<sup>2</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*



Inom flygbranschen är fördelar som kan utvinnas ur alliansen bland annat minskad överkapacitet av flygplan, till viss del gemensam administration och försäljning samt gemensamma bonussystem för att knyta kunderna närmare alliansens medlemmar. Tanken är att det inom de strategiska allianserna skall skapas synergieffekter som gör att den gemensamma helheten blir större än summan av delarna och att de olika medlemmarna kan och får ta del av det mervärde som skapas.

Alla företag går in i strategiska allianser för att öka sina möjligheter att uppnå sina strategiska mål, exempelvis ökad geografisk tillväxt. I flertalet fall förhåller det sig dock så att olika företag trots detta strävar mot olika eller delvis olika strategiska mål. Detta kan leda till ett behov av olika regleringar för att samarbetet inom alliansen skall flyta smidigt. Dessa regleringar kan dock leda till att det interorganisatoriska samarbetet inte bara ger medlemsföretaget affärsmässiga fördelar utan kan även medföra begränsningar av medlemsföretagets möjligheter att optimalt utnyttja dessa fördelar.

## 1.2 Problematisering

Att medverka i en strategisk allians är ofta ett betydande strategiskt beslut för ett företag. Det kan som nämnts ovan medföra både positiva och negativa effekter på företagets konkurrensförmåga även om de positiva borde vara övervägande eftersom samarbetet annars skulle ha upphört. Den strategiska alliansens mål är ofta klart uppställda och alliansen har, precis som det enskilda företaget, en strategi för hur dessa mål skall uppnås. Målet för en strategisk allians är nästan uteslutande att direkt eller indirekt påverka medlemsföretagens lönsamhet i en positiv riktning. Utformandet av alliansens strategi för att nå målen kan däremot se olika ut beroende på vilken form av allians det gäller och vilka mål alliansen har.

För att den strategiska alliansen skall kunna fungera på ett bra sätt måste medlemsföretagen tillsammans komma överens om en gemensam strategi som skall gälla för alliansen som helhet. Det är troligen ytterst sällsynt att alla medlemsföretagens strategiska avsikter eller sätt att nå sina mål är identiska, och de tvingas därför till kompromisser för att allianssamarbetet skall vara meningsfullt.

Medlemsföretagen bör alltså sträva efter att uppnå målkongruens inom alliansen. Enligt Peter Lorange och Johan Roos krävs det då att parterna är villiga att kompromissa inte enbart på det strategiska planet, utan även på det taktiska och det operativa planet.<sup>3</sup> Som en följd av detta kommer troligen alliansen och dess strategi att vara en av de viktigare faktorerna som påverkar det enskilda medlemsföretagets framtida strategi och organisatoriska förmåga.<sup>4</sup>

*“Structure follows strategy [...] as the left foot follows the right.”*<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Lorange Peter, Roos Johan (1993) *Strategic Alliances Formation, Implementation, and Evolution*

<sup>4</sup> Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James Brian, Ghoshal Sumatra (2003) *The Strategy Process, Concepts Contexts Cases*

<sup>5</sup> Kärreman, Matts, Introduktionsföreläsning FEK 521, Lunds Universitet, 2002-09-05

Alliansens strategi påverkar troligen inte enbart medlemsföretagets övergripande strategi och strategiformulering utan borde även i många fall ha en direkt påverkan på andra delar av ett företags organisation.

Strategiska allianser i flygbranschen kan också ha fasta regler och normer som säger att medlemsföretagets produktion skall uppnå en viss kvalitet för att tillfredställa de globala kundpreferenserna. Det enskilda företagets marknadsföring kan då beröras eftersom det är viktigt att alliansen utåt visar upp ett gemensamt ansikte mot kunderna i syfte att stärka alliansens gemensamma varumärke.

I flera av de väldokumenterade stora allianserna är de olika företagens försäljningsfunktioner väl integrerade med varandra. Inom exempelvis flygbranschens ledande strategiska allians, Star Alliance, är avsikten att företagen skall sälja ett annat medlemsföretags produkter och tjänster lika gärna som de säljer sina egna.

Den struktur som formas av de olika delarna av organisationen utgör en grund för möjliga strategiska handlingsätt. Troligen borde alliansmedlemskapet påverka det enskilda företagets strategi från två olika riktningar. Den ena skulle vara en direkt påverkan på företagets övergripande strategi, som då i sin tur påverkar vilken struktur som formas inom företaget för att möjliggöra för företaget att verka i enlighet med den upprättade strategin. I detta fall följer strukturen den valda strategin. Den andra innebär att alliansmedlemskapet utövar en direkt påverkan på företagsstrukturens olika delar, vilken då sätter gränser för företagets strategiska handlingsutrymme. I detta fall blir riktningen av påverkan den motsatta och företagets strategi följer dess struktur.

Litteraturen som behandlar ämnet strategiska allianser är omfattande. Tongivande författare som Peter Lorange, Johan Roos, Michael Milgate och Kenichi Ohmae har bland annat studerat och skrivit om väsentliga faktorer för att ett allianssamarbete skall bli framgångsrikt, vad som är viktigt när man väljer partners och om det mervärde som skapas av samarbeten i form av strategiska allianser.

Andra studier har i sin tur fokuserat på vilka viktiga enskilda faktorer som måste vara samstämmiga mellan företagen för att alliansen skall fungera, exempelvis kultur och övergripande strategiska avsikter. Existerande litteratur fokuserar ofta antingen enbart på fördelarna med medlemskap i strategiska allianser eller enbart på anledningar till att de upplöses. Ovanstående resulterar i att enbart fördelarna med framgångsrika allianser och inte de begränsningar som ett alliansmedlemskap även kan medföra behandlas.

Ytterligare en svaghet i den existerande litteraturen är att den nästan uteslutande behandlar allianssamarbete och dess konsekvenser utifrån alliansens perspektiv och inte utifrån de ingående företagens perspektiv. I den litteratur och i de studier som har fokuserat på det enskilda företaget finns vidare en avsaknad av en helhetsbild. Ofta berörs enbart ett fåtal faktorer istället för att se till hur alliansmedlemskapet påverkar företagets resurser, utnyttjandet av dem samt hur de sammanlänkas till företagets förmåga att tillfredsställa kunderna. Framöver kommer begreppet helheten att avse just sammanlänkningen av ett företags tillgängliga resurser till dess förmåga att tillfredsställa kunderna.

## 1.3 Frågeställning

Mot bakgrund av ovanstående torde det således vara intressant att försöka få fördjupad förståelse för hur ett alliansmedlemskap påverkar det enskilda företaget. Självfallet överstiger fördelarna med medlemskapet i de flesta fall nackdelarna annars hade samarbetet avslutats. Frågorna som författarna ställer sig är således:

- Hur påverkas ett företags resurser av ett medlemskap i en strategisk allians?
- Vilka faktorer kan begränsa medlemsföretagets utnyttjande av tillgängliga resurser för att tillfredsställa kunderna?

På grund av den tidigare nämnda avsaknaden i existerande litteratur och studier är de teorier som behandlas i uppsatsen inte tillräckliga för att kunna besvara ovan ställda frågor. För att kunna besvara dessa frågor kommer därför en analysmodell att utvecklas för att sedan testas på fallföretaget.

## 1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att utveckla en analysmodell för hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av ett medlemskap i en strategisk allians. Syftet är vidare att testa denna analysmodell genom att applicera den på ett företag som är medlem i en strategisk allians för att undersöka analysmodellens styrkor och eventuella svagheter.

## 1.5 Avgränsningar

Tyngdpunkten i uppsatsarbetet ligger på utvecklandet av en modell som skall kunna fungera som analysverktyg för att klargöra hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av ett medlemskap i en strategisk allians. För att begränsa uppsatsarbetet behandlas strategiska allianser enbart på ett horisontellt plan<sup>6</sup>.

Uppsatsen hade fått alltför stora proportioner om den, förutom horisontella allianser, även djupare beaktat de ingående företagens vertikala samarbeten<sup>7</sup> med underleverantörer och andra samarbetspartners. Horisontella samarbeten i form av strategiska allianser har dessutom under uppsatsarbetets gång funnits vara ett mindre utforskat område än vertikala samarbeten, vilket bör höja läsvärdet på uppsatsen.

Vidare begränsas fallstudien av Scandinavian Airlines System (SAS) till att endast innefatta ett affärsområde, SAS Airline. Ovanstående då SAS:s samarbete i den strategiska alliansen Star Alliance endast innefattar detta affärsområde.

<sup>6</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>7</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

## 1.6 Disposition

- Kapitel 1* I kapitlet beskrivs inledningsvis bakgrunden till valet av ämnesområde och därefter följer en övergripande bild av problematiken, syftet och de ramar som satts för uppsatsarbetet. Kapitlet avslutas med en redogörelse för fortsatt disposition.
- Kapitel 2* I kapitlet följer en redogörelse för de metoder som använts för att besvara uppsatsens frågeställning och för att uppnå dess syfte. I den första delen av kapitlet beskrivs det övergripande angreppssättet. I den andra delen beskrivs det praktiska tillvägagångssättet, vilket utgörs av reflektioner över använd litteratur och insamlad empirisk data samt källkritik.
- Kapitel 3* Kapitlet inleds med en övergripande diskussion om begreppen strategi och strategic fit. Därefter följer en redogörelse av de strategiska ämnesområden som i närmast följande kapitel integreras i utvecklandet av en analysmodell för hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget.
- Kapitel 4* I kapitlet integreras tidigare beskrivna teorier i utvecklingen av en analysmodell för hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget. Analysmodellen presenteras tillsammans med utförliga förklaringar av de enskilda faktorer som inkluderats.
- Kapitel 5* I kapitlet beskrivs inledningsvis fallföretaget SAS ur ett historiskt perspektiv. Därefter följer en kortfattad presentation av hur SAS koncernen ser ut idag samt av affärsområdet SAS Airline.
- Kapitel 6* I kapitlet presenteras Star Alliance, dess medlemsföretag, målsättningar och samarbetsform. Avslutningsvis appliceras övergripande teorier om strategiska allianser på Star Alliance.
- Kapitel 7* I kapitlet analyseras SAS Airline som medlem i Star Alliance enligt den utvecklade analysmodellen i syfte att undersöka analysmodellens styrkor och eventuella svagheter.
- Kapitel 8* I kapitlet presenteras uppsatsens teoretiska slutsatser. Kritik mot den utvecklade analysmodellen och dess analytiska generaliserbarhet diskuteras och avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.

## 2

---

## - METOD -

---

*I kapitlet följer en redogörelse för de metoder som använts för att besvara uppsatsens frågeställning och för att uppnå dess syfte. I den första delen av kapitlet beskrivs det övergripande angreppssättet. I den andra delen beskrivs det praktiska tillvägagångssättet vilket utgörs av reflektioner över använd litteratur och insamlad empirisk data samt källkritik.*

---

---

### 2.1 Övergripande angreppssätt

#### 2.1.1 Övergripande metodval

Vid vetenskapliga studier utgår man från teorier med vilkas hjälp man avser att systematisera olika företeelser. Själva grunden för ett vetenskapligt arbete kan ligga i olika metodiska angreppssätt. Litteraturen skiljer främst på två typer av förklaringsmodeller och förhållningssätt mellan teori och empiri, deduktion och induktion. Den induktiva ansatsen kan sägas vara upptäckarens väg, det vill säga skapandet av en teori utifrån en bas av empiri. Den deduktiva ansatsen utgår istället ifrån en förutfattad teori som studien sedan avser att bevisa.<sup>8</sup>

Detta uppsatsarbete baseras på en kombination av de två ovan beskrivna ansatserna. Denna kombination beskrivs av Mats Alvesson och Kaj Sköldberg som den abduktiva ansatsen.<sup>9</sup> Abduktion innebär en växelverkan mellan teori och empiri. Författarnas teoretiska föreställningar får fungera som inspirationskälla för att upptäcka mönster som ger förståelse vid analys/tolkning av empirisk data, varpå återknytning till teorin kan ske.

Arbetet med uppsatsen har haft sin utgångspunkt i en litteraturgenomgång av generella teorier om strategiska allianser och olika strategiska synsätt. Syftet med litteraturgenomgången har varit att få en djupare förståelse för det valda problemområdet, strategiska allianser, och därmed få ökade möjligheter att optimera förutsättningarna för skapandet av arbetets teoretiska ramverk.

---

<sup>8</sup> Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>9</sup> Alvesson Mats, Sköldberg Kaj (1994) *Tolkning och reflektion - vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*

Den inledande litteraturgenomgången resulterade inte bara i en djupare förståelse för det valda problemområdet utan fungerade även som en kartläggning över hur olika forskare tidigare har angripit liknande frågor inom ämnesområdet strategiska allianser. Flertalet av de tidigare genomförda studierna fokuserar på den strategiska alliansen som helhet och endast ett fåtal undersökningar fokuserar på händelser och förändringar som sker inom det enskilda medlemsföretaget som ett resultat av medlemskapet i en strategisk allians.

Det teoretiska ramverket fungerar även som en ram vars uppgift är att avgöra vilken information som är viktig och hur den skall samlas in och bearbetas. Ytterligare en viktig funktion som ramverket fyller är att det möjliggör identifiering av data som inte bidrar till uppfyllandet av uppsatsens syfte. Ramverket är menat att utgöra en generell teoretisk ansats rörande i vilken utsträckning medlemskapet i en strategisk allians påverkar det enskilda företagens resurser och hur de sammanlänkas till förmåga att tillfredsställa kunderna, det vill säga företagens strategiska handlingsutrymme. Det teoretiska ramverket har således en påverkan på flera delar i uppsatsarbetet, bland dem exempelvis problemformulering, vad som eftersträvas under uppsatsarbetet, hur teoriurvalet skall göras, tolkning samt bearbetning av data.

En begränsande och styrande ram är nödvändig då den faktiska verkligheten oftast är alltför komplex för att det skall vara möjligt att i uppsatsarbetet ta hänsyn till alla faktorer som kan inverka på det valda fenomenet. Mot bakgrund av detta krävs en förenkling av verkligheten som med så få faktorer som möjligt skapar en så bra bild av verkligheten som möjligt.

Som nämnts ovan finns det få undersökningar som fokuserar på den påverkan ett medlemskap i en strategisk allians har på det enskilda företaget. Någon analysmodell för ovanstående har således inte heller identifierats i existerande litteratur. Mot bakgrund av detta kunskapsgap avser författarna att utveckla en modell som analytiskt kan generaliseras till andra empiriska undersökningar inom ämnesområdet.

Det generella syftet med en modell är att förenkla avbildningen av verkligheten genom ett antal väldefinierade och systematiserade antaganden om sambandet mellan de faktorer och fenomen som studeras. Den medvetna förenklingen är både modellens styrka och svaghet. Styrkan ligger i att modellen blir mer överblickbar än den komplexa verkligheten. Svagheten är att förenklingen riskerar att förbise väsentliga delar av verkligheten. Modeller hjälper således till med såväl sökandet efter information som med hur den informationen som framkommer skall tolkas. Information talar inte av sig själv utan har modellen som förmedlare.<sup>10</sup>

I en modell bestående av olika företeelser försöker man lyfta fram det som är väsentligt. Urvalet av de ingående variablerna i uppsatsens utvecklade analysmodell baseras på de teoretiska förutsättningar som framkommit vid litteraturgenomgången och utvecklandet av det teoretiska ramverket. Att välja innebär emellertid alltid att avstå, men förhoppningen är att de faktorer som tillsammans bäst kan förklara det valda fenomenet har identifierats och inkluderats i analysmodellen. Analysmodellen klargör således vilken typ av information som är viktig och vilka jämförelser som bör

---

<sup>10</sup> Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

göras. I existerande litteratur finns det åtskilliga kriterier för hur en bra modell skall se ut och vad den skall innehålla. Exempelvis så har Idar Magne Holme och Bernt Krohn Solvang fastställt tre krav en modell skall uppfylla. Enligt dem skall en modell vara:<sup>11</sup>

- Enkel - modellen skall inte vara mer komplicerad än nödvändigt.
- Fruktbar - modellen skall ge en ökad förståelse för den företeelse som studeras.
- Oförutsägbar – modellen skall inte enbart föra tidigare resultat vidare.

Den utvecklade analysmodellen kan vidare anses vara av konceptuell karaktär då den avser att ge en konceptuell beskrivning av problematiken kring hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget.

Analysmodellen avses att användas som ett analysverktyg i arbetet med att få ökad förståelse för hur ett medlemskap i en strategisk allians påverkar det enskilda företags sammanlänkning av tillgängliga resurser till förmåga att tillfredsställa kunderna. Förhoppningen är att analysmodellen i uppsatsarbetets empiriska del skall verifieras och eventuellt förbättras och därigenom ligga till grund för en analytisk generalisering och därmed även en språkutveckling.

Uppsatsarbetet kan således sägas bestå av tre delar där den andra delen utgör tyngdpunkten. En första del bestående av en litteraturgenomgång, en andra del bestående av den process i vilken analysmodellens olika beståndsdelar och utseende identifieras samt slutligen en tredje och kompletterande del där analysmodellen appliceras på ett företag som är medlem i en strategisk allians.

## 2.1.2 Utveckling av det teoretiska ramverket

Det teoretiska ramverk som ligger till grund för utvecklandet av uppsatsarbetets analysmodell har tagits fram genom integration av teorier inom olika ämnesområden. Integrationen har vidare utvecklats genom analys och diskussion av i uppsatsarbetet använd litteratur om teorier inom strategi, strategiska synsätt och strategiska allianser.

### 2.1.2.1 Integration av det teoretiska ramverket

Litteraturen som ligger till grund för integrationen av det teoretiska ramverket är mycket omfattande, vilket dock är nödvändigt för att få en helhetsbild över uppsatsens problemområde. Ett vidsträckt synsätt är således ofrånkomligt då ett företags medlemskap i en strategisk allians kan antas påverka företaget och dess förmåga på många olika sätt.

Det teoretiska ramverket har som nämnts ovan utvecklats i två steg, analys och diskussion. Analysen innefattar hur olika delar av litteraturgenomgången hänger samman och bildar en enhet. Inledningsvis har begreppen strategi, strategic fit och strategiska allianser definierats. Vilket sedan följts av en diskussion om hur man kan klassificera ett företags resurser, vilka faktorer/aktiviteter som sammanlänkar dessa till

<sup>11</sup> Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

förmågor samt slutligen även vilka faktorer som inverkar på dessa i ett företag som är medlem i en strategisk allians.

### 2.1.2.2 Val av teorier

I valet av teorier har utgångspunkterna huvudsakligen varit:

- Aktualitet - huruvida teorierna är aktuella.
- Erkändhet - huruvida författarna bakom teorierna är erkända inom området.
- Kvalitet - huruvida teorierna bedöms hålla hög kvalitet.
- Relevans - huruvida teorierna är relevanta för uppsatsens syfte.

*Strategiska allianser:* Teorier om strategiska allianser är de teorier som huvudsakligen ligger till grund för det teoretiska ramverket, men för att kunna förstå hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av medlemskapet i en strategisk allians krävs en helhetsbild. Helhetsbilden bör ha sin utgångspunkt i det enskilda företaget och inte i alliansen som helhet, vilket är fallet i en omfattande del av existerande litteratur. För att uppnå en helhetsbild utifrån det enskilda företagens perspektiv har följande strategiska synsätt använts:

*Det omvärldsbaserade synsättet (industrial organisation):* Det omvärldsbaserade synsättet fokuserar på företagets externa miljö och framhäver att ett företags möjligheter till lönsamhet främst beror på branschens attraktivitet samt uppnådd position på marknaden.

*Det resursbaserade synsättet (resource-based view):* När företagets externa miljö är osäker är det av största vikt att företaget ser till sina egna interna resurser som en möjlighet att skapa unika förmågor och varaktiga konkurrensfördelar. Synsättet grundar sig i att alla företag är heterogena sett till varandra och unika tack vare bland annat olika resurser, kompetenser och kulturer. Genom dessa unika egenskaper har företagen skilda möjligheter att påverka sin framtid och omvärld.

*Affärsidésynsättet:* Framväxten av det resursbaserade synsättet har ökat intresset för företagets interna miljö. Givetvis går det dock inte att bortse från utveckling och förändring i företagets externa miljö. Affärsidésynsättet betonar vikten av överensstämmelse och tar hänsyn till såväl företagets yttre som inre förutsättningar, synsättet bidrar på så sätt till en bättre förståelse för helheten.

De valda teorierna är alla framtagna och beskrivna av etablerade forskare och författare och är generellt vedertagna och accepterade. De flesta teorier om strategiska allianser har dock utvecklats utifrån vertikala samarbeten. Möjligen kan det ifrågasättas om det är giltigt och trovärdigt att använda och applicera dessa på utvecklandet av en analysmodell som avser att behandla horisontella samarbeten. Eftersom de flesta horisontella samarbeten i stor utsträckning karaktäriseras av liknande relationer och arbetssätt som de i de vertikala samarbetena finner författarna ovanstående resonemang både giltigt och trovärdigt.

De valda teoriernas aktualitet kan i vissa fall ifrågasättas, men i valet mellan aktualitet och kvalitet har kvaliteten prioriterats och satts i första hand. Teorier som uppkommit



för flera år sedan har således använts då inga nyare med högre kvalitet funnits lämpliga. Teorierna avser vidare inte att förklara hela det valda fenomenet men anses vara lämpliga då de är utarbetade för att kunna appliceras i flera olika situationer. Valet av teorier kan anses vara alltför omfattande, men författarna finner valet relevant för att få den helhetsbild som krävs för att fylla syftet med uppsatsen.

### 2.1.2.3 Avslutande diskussion

Ovanstående teorier täcker ensamma endast vissa delar av det valda ämnesområdet och presenteras därför övergripande i uppsatsens teorikapitel. Författarna har därefter utvecklat en analysmodell som skall ge möjlighet till ökad förståelse för hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av medlemskapet i en strategisk allians.

Processen att utveckla analysmodellen innefattar en integration av det omvärldsbaserade synsättet, det resursbaserade synsättet och affärsidénsynsättet för att få en djupare syn på företagets externa och interna faktorer samt samspelet mellan dem utifrån företagets eget perspektiv. I integrationen framkommer det vilka övergripande delar av de olika ämnesområdena som är relevanta och var en djupare förankring i teorin är nödvändig. Utöver ovanstående har analysmodellen försetts med ett antal faktorer som kan tänkas vara avgörande för hur ett företags resurser och sammanlänkningen av dem till förmåga att tillfredsställa kunderna påverkas av medlemskapet i en strategisk allians.

### 2.1.3 Empirisk undersökningsmetod

Uppsatsarbetets empiriska del innefattar en kvalitativ fallstudie av fallföretaget SAS Airline. Avsikten med fallstudien är främst att testa den utvecklade analysmodellen, men även att skapa djupare förståelse för det valda problemområdet sett ur det enskilda företagets perspektiv. Eftersom grunden i den kvalitativa metoden är att skapa förståelse för fenomenet medan den kvantitativa metoden avser att förklara fenomenet<sup>12</sup> anser författarna att den valda metoden bättre lämpar sig för uppsatsens valda syfte.

Med en fallstudie avses oftast en undersökning som endast omfattar en eller ett fåtal fall som studeras mer i detalj och oftast i flera dimensioner. Fallstudier genomförs ofta i syfte att:<sup>13</sup>

- Formulera hypoteser
- Utveckla teorier
- Illustrera ett fenomen

Inom företagsekonomisk forskning finns dessutom en forskningsinriktning där fallstudien fyller funktionen att verka som ett led i en teoretisk språkutveckling.

<sup>12</sup> Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>13</sup> Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

Begreppet språkutveckling innebär att själva forskningsresultatet är en utveckling av en modell eller ett klassifikationsschema. Grundtanken är att användning av de utvecklade modellerna och klassifikationsschemana kan leda till bättre beskrivningar av olika fenomen inom det företagsekonomiska ämnesområdet.<sup>14</sup> Med anledning av att fallstudier kan genomföras med så skiftande syfte är det viktigt att vid användandet av en fallstudie tydligt klargöra i vilket syfte den genomförs så att studien blir bedömd efter relevanta kriterier.

Frågan om vilka slutsatser som kan dras utifrån fallstudier varierar mycket inom den akademiska världen. Vissa forskare anser att fallstudien endast är användbar som ett första steg för att generera en hypotes och att det inte är sannolikt att flertalet av de fallstudier som genomförs empiriskt skulle kunna generaliseras till andra situationer och på detta sätt ensamma ligga till grund för utvecklandet av en ny teori. Andra hävdar istället att fallstudien leder till att en teori både utvecklas och provas.<sup>15</sup>

Flertalet menar dock att fallstudier även utan utvecklandet av en teori kan inneha ett stort värde, då det ofta är möjligt för personer i andra situationer att relatera till de olika företeelserna i den aktuella studien. En fallstudie kan i vissa fall resultera i förbättringar inom flera olika områden och därmed utgöra en grund för jämförelser och vidga gränserna för existerande kunskap.<sup>16</sup>

Teoretiska generaliseringar inom ramen för fallstudier är också möjliga om det teoretiska ramverket och modellen är av mer generell karaktär och inte utvecklade för ett specifikt fall. En fallstudie kan då vara ett delmoment i en teoretisk generalisering då det teoretiska ramverket och modellen testas mot ett verkligt fall och därmed kanske till viss del kan stärkas. Detta sammanfattar också avsikten med detta uppsatsarbete; att via framtagandet av ett teoretiskt ramverk av generell karaktär skapa en analysmodell. Avsikten med fallstudien i detta uppsatsarbete är dock inte att fungera som en del i en teoretisk generalisering. Förhoppningen är istället att den utvecklade analysmodellen genom den empiriska studien skall verifieras och eventuellt förbättras och därigenom ligga till grund för en analytisk generalisering och därmed även en språkutveckling.

#### 2.1.4 Val av bransch och fallföretag

Strategiska allianser av olika slag är en samarbetsform mellan företag som blivit allt vanligare de senaste åren. Inom flygbranschen har kraftiga strukturella förändringar orsakade av nationella avregleringar, en vikande konjunktur och terrordåd bidragit till att ett stort antal nya allianser bildas varje år. Idag finns det ett stort antal små och ett mindre antal stora strategiska allianser inom branschen, alla skapade för att stärka flygbolagens konkurrenskraft genom att bättre kunna tillfredsställa de krav kunderna ställer.<sup>17</sup>

Star Alliance är med femton medlemsföretag en av de större allianserna i flygbranschen, och även en av de mer väldokumenterade. Valet av Star Alliance som

<sup>14</sup> Wijk, Gösta, metodföreläsning, Lunds Universitet, 2002-11-05

<sup>15</sup> Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*

<sup>16</sup> Erikson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*

<sup>17</sup> Park Jong-Hun, Zhang Anming, Zhang Yimin "Analytical Models of International Alliances in the Airline Industry" *Transportation Research Part B: Methodological*

grund för att studera det valda fenomenet faller sig således naturligt. Valet av SAS Airline som fallföretag är främst grundat på tillgång och närhet då SAS Airline är ensamt skandinaviskt flygbolag inom Star Alliance.

## 2.2 Praktiskt tillvägagångssätt

### 2.2.1 Insamling och bearbetning av primärdata

Avgörande för om data kan benämnas som primärdata eller inte är källans närhet till den situation den behandlar. När data och information fås genom upplevelseskildringar och förstahandsrapporteringar benämns den som primärdata.<sup>18</sup> Den primärdata som ligger till grund för uppsatsen består av personliga intervjuer, telefonintervjuer, skriftlig korrespondens med anställda inom SAS Airline samt skriftligt internt material från SAS Airline.

#### 2.2.1.1 Kvalitativ datainsamling

Den kvalitativa metoden att bedriva ett vetenskapligt arbete resulterar ofta i stora mängder insamlad data och information som en följd av att insamlandet oftast sker genom observationer och/eller intervjuer. Under intervjuerna med SAS Airline har det givits tillgång till en stor mängd data och information, främst beroende på att flertalet frågor hade öppna svarsalternativ. All data och information har inte varit relevant för arbetet och stor vikt har lagts vid att noggrant urskilja ovanstående från relevant data. Denna urvalsprocess kan ändå ha resulterat i ett snedvridet material då processen påverkas av tillfälligheter och författarnas tidigare erfarenheter, intresse och förkunskaper.

#### 2.2.1.2 Intervjumetod

Personliga intervjuer anses ha flera fördelar jämfört med telefonintervjuer och skriftliga enkäter. Bland annat kan det komma ut mer information under intervjun än bara det sagda eller skrivna ordet, eftersom den som genomför intervjun kan tolka respondentens kroppsspråk och tonfall. En allmänt uppmärksammas nackdel är dock att metoden är mycket tidskrävande och att antalet respondenter därför blir lågt.

Under uppsatsarbetets gång gjordes både personliga intervjuer och telefonintervjuer med personal inom SAS Airline. Som en förberedelse inför de personliga intervjuerna skickades en kortfattad presentation av uppsatsens syfte för att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig. Avsikten var att spara tid för respondenterna och för författarna, samt att öka kvaliteten på intervjuerna. Strävan var att utföra intervjuerna mer som informella samtal än som utfrågningar, vilket troligtvis skapade bättre möjlighet till djupgående och uttömmande svar. Detta arbetssätt gav även respondenterna möjlighet att själva ställa frågor.

---

<sup>18</sup> Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

Genom att använda diktafon som komplement till anteckningarna under intervjuerna ökades möjligheterna för att korrekt uppfatta all information. Detta gav troligen ett mer avslappnat intervjuklimat, och därmed även en bättre diskussion med ett större utbyte som resultat. Att spela in intervjuerna gav även fördelen att allt intervjumaterial finns ordagrant återgivet, till skillnad från förda anteckningar som självklart präglas av vad den som intervjuar för tillfället anser vara av intresse. Respondenterna hade redan innan intervjuerna informerats om, och godkänt användningen av diktafon under intervjun.

De inledande personliga intervjuerna med anställda inom SAS Airline följdes sedan av kompletterande telefonintervjuer och mailkorrespondens. Som bakgrund till dessa intervjuer låg motsvarande kortfattade presentation av uppsatsen och kontakterna hade även här mer karaktär av ett informellt samtal än utfrågning.

### 2.2.2 Sekundärdata

Data som källan i ett andra led återger benämns sekundärdata.<sup>19</sup> Arbetets sekundärdata utgörs av externt skriftligt material om SAS koncernen, SAS Airline, flygbranschen och Star Alliance.

### 2.2.3 Källkritik

En källa är en skrift eller utsaga som åberopas för en viss uppgift och utgör grunden för denna uppgifts auktoritet. Mot bakgrund av detta är det viktigt att kritiskt granska de källor som ligger till grund för ett vetenskapligt arbete. Granskningen av arbetets primär- och sekundärdata har utgått ifrån följande fyra hörnstenar:<sup>20</sup>

*Observation* – den inledande litteraturgenomgången fungerade som ett led i att identifiera vilka källor som fanns och utvärdera deras relevans för den aktuella studien.

*Ursprung* - varifrån datan kommer och vad källan har för bakgrund. Gällande primärdata är det viktigt att fundera över hur tillförlitlig den information som framkommit under intervjuerna egentligen är. Är det som respondenterna säger sant? Kan det finnas något motiv för respondenterna att vinkla den information de ger? Ämnet i sig, företagets strategi, kan uppfattas som ett känsligt område då det kan finnas internt sekretessbelagd information rörande företagets framtida strategier. Detta kan ge en negativ påverkan genom att respondenten väljer att endast ge en del av sanningen.

Gällande sekundärdata är det viktigt att fundera över hur trovärdiga författarna bakom det material som ligger till grund för sekundärdatan är, samt om källan är tidsmässigt aktuell.<sup>21</sup> I de fall då källan kommer från en elektronisk bas är det viktigt att vara medveten om att endast ett fåtal krav ställs på författarna för dessa publikationer.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>20</sup> Ibid.

<sup>21</sup> Erikson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*

<sup>22</sup> Ibid.

*Tolkning* – att verkligen utröna vad budskapet och innehållet i källan är och jämföra det med andra källor.

*Användbarhet* – källans inre överensstämmelse. Är det som källan säger rimligt och relevant sett till andra källor och är källan relevant för den aktuella frågeställningen. I början av uppsatsarbetet var det trots en tydlig problemformulering svårt att avgöra vilken information som skulle komma att bli relevant för att uppfylla syftet. Ovanstående ledde till att delar av den information som samlades in senare visade sig vara mindre användbar. Strävan har dock varit att avlägsna överflödiga information från arbetet och samtidigt komplettera med ny information för att fylla de informationsluckor som uppstod under arbetets gång.

Ytterligare två kriterier, *validitet* och *reliabilitet*, är viktiga i bedömningen av en källa. Begreppet validitet besvarar frågan om det som mäts överstämmer med det som avses att mätas.<sup>23</sup> Det handlar således om en strävan mot överensstämmelse mellan det som avses att undersökas och det som faktiskt undersöks. Förhållandet mellan den data och den information som framkommer vid datainsamlingen och de teorier som används måste vara korrekt. Det som tas upp i frågeställningarna måste stämma överens med den datainsamling som görs.

Gällande den datainsamling som sker genom intervjuer är det viktigt att rätt frågor ställs till rätt personer. För att höja relevansen på frågorna och intervjuerna har öppna frågor med direkt anknytning till uppsatsens syfte ställts och som respondenter har personer med höga befattningar inom SAS Airline valts. Validiteten kan vidare höjas om respondenterna inte misstolkar frågorna. För att minska risken för ovanstående skickades ett förberedande brev med en presentation av författarna och uppsatsens syfte till alla respondenter.

Begreppet reliabilitet handlar mer om källans pålitlighet.<sup>24</sup> Den information som ligger till grund för uppsatsarbetet anses ha hög reliabilitet då författarna noggrant beaktat denna aspekt vid valet av sekundära källor. Genom att noggrant välja respondenter som besitter djupa kunskaper inom såväl ämnesområdet strategi som strategiska allianser samt om företaget SAS Airline och Star Alliance, anses reliabiliteten även där vara hög.

---

<sup>23</sup> Holme Idar Magne, Solvang Bernt Krohn (1997) *Forskningsmetodik - om kvalitativa och kvantitativa metoder*

<sup>24</sup> Ibid.

## 3

---

## - TEORI -

---

*Kapitlet inleds med en övergripande diskussion om begreppen strategi och strategic fit. Därefter följer en redogörelse av de strategiska ämnesområden som i närmast följande kapitel integreras i utvecklandet av en analysmodell för hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget.*

---

---

### 3.1 Strategi

*”Strategi är konsten att utnyttja slag för att vinna krig”<sup>25</sup>*

Begreppet strategi har en lång tradition inom det militära området där det användes för att beskriva krigsföringens konst som helhet. Inom företagsekonomin har begreppet inte en lika lång tradition, utan började användas först runt 1930-talet.

Trots denna relativt korta historia är begreppet så brett använt inom företagsekonomin att det förlorat en tydligt definierad betydelse.<sup>26</sup> Inom det militära området handlade det om att utnyttja slag för att vinna krig och inom företagsekonomin handlar det om samma sak, det vill säga om att utnyttja alla företags olika beståndsdelar för att nå utsatta mål. Strategi kan således definieras som ett genomtänkt tillvägagångssätt för att utnyttja ett företags resurser och kompetens för att förverkliga affärsidén och uppnå mål.<sup>27</sup>

För att nå framgång måste företaget dock precis som de militära strategierna se till helheten och inte enbart delarna, det är viktigt att se företaget i dess kontext. Strategin måste utvecklas till en förbindelselänk mellan företaget och dess omgivning för att företaget skall kunna uppnå strategic fit och på så sätt optimalt kunna utnyttja sina resurser och förmågor för att ta tillvara på möjligheter på marknaden.

Strategic fit handlar således om att matcha företags resurser och förmågor med tillgängliga möjligheter i företags externa miljö. Ovanstående har lett till framväxten

---

<sup>25</sup> Von Clausewitz (1934) ur Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

<sup>26</sup> Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James Brian, Ghoshal Sumatra (2003) *The Strategy Process, Concepts Contexts Cases*

<sup>27</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

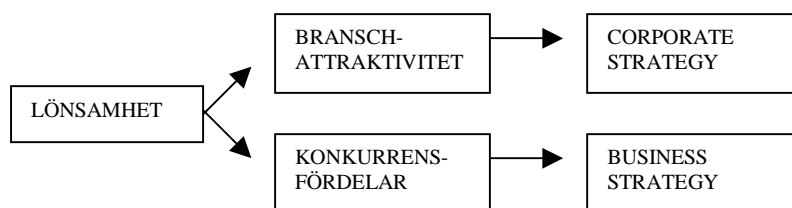
av de två huvudgrenarna inom de strategiska teorierna, det omvärldsbaserade och det resursbaserade synsättet.

## 3.2 Det omvärldsbaserade synsättet

Enligt det omvärldsbaserade synsättet bestäms ett företags konkurrensförmåga främst av branschens attraktivitet samt företagets uppnådda position på marknaden. Det finns således två vägar för ett företag att uppnå lönsamhet.<sup>28</sup>

1. Att välja att vara verksam i en bransch med gynnsamma förhållande där branschens totala lönsamhet är hög.
2. Att ta en fördelaktig position relativt konkurrenterna i branschen, vilket ger en lönsamhet som överstiger branschgenomsnittet.

Givet ovanstående två vägar till lönsamhet finns det två grundläggande nivåer av strategier inom ett företag, corporate strategy och business strategy.<sup>29</sup> Corporate strategy definierar företagets verksamhetsområde i termer av i vilken bransch och på vilken marknad det konkurrerar på. Business strategy behandlar hur företaget konkurrerar i en specifik bransch eller på en specifik marknad. Kort handlar det om var företaget konkurrerar och hur det konkurrerar.

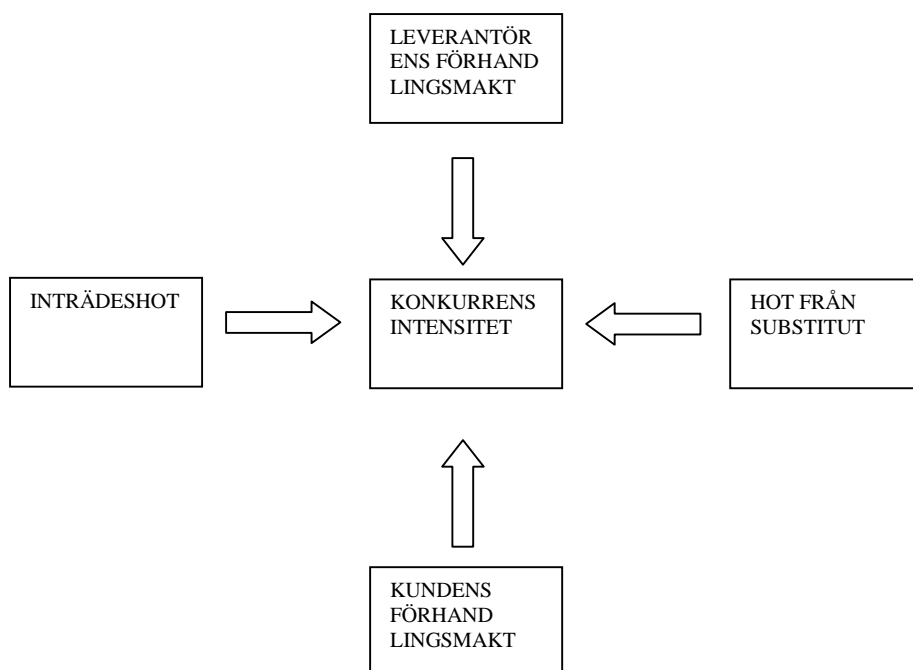


Figur 1: Vägar till lönsamhet Källa: Grant (2002)

Företagets val av var man konkurrerar beror framför allt på branschens totala lönsamhet, vilken i praktiken påverkas av många olika faktorer. Michael E Porter har utvecklat en ram för klassificering och analysering av dessa faktorer där branschens lönsamhet bestäms av fem strukturella krafter. Dessa fem krafter tar hänsyn till både horisontell och vertikal konkurrens inom branschen.

<sup>28</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>29</sup> Ibid.



Figur 2: Porter's Five Forces of Competition Framework Källa: Grant (2002)

### Konkurrensintensitet (Industry rivalry)

Konkurrensintensiteten mellan befintliga konkurrenter inom branschen är den faktor som anses ha störst påverkan på branschens lönsamhet. I princip så är branschens lönsamhetspotential omvänt proportionell mot den konkurrensintensitet som råder.<sup>30</sup> Faktorer som påverkar konkurrensintensiteten är:<sup>31</sup>

1. Säljarkoncentration – antal konkurrerande företag på marknaden och deras storlek. Då antalet företag på en marknad ökar minskar möjligheten till priskoordination och sannolikheten att ett företag initierar prissänkning ökar.
2. Mångfald bland konkurrenter – förmågan att undvika priskonkurrens i en bransch beror på graden av likhet mellan konkurrerande företag i termer av ursprung, mål, kostnadsstruktur och strategier. Ju större skillnaden är mellan företagen desto större är utrymmet för att undvika priskonkurrens.
3. Produktdifferentiering – låg grad av likhet i företagens erbjudande minskar substituerbarheten mellan konkurrenternas erbjudande och därmed minskar priskonkurrensen.

### Inträdeshot (Threat of entry)

I en bransch med hög lönsamhet kommer konkurrensstrycket från nya aktörer att öka. Om inga inträdesbarriärer existerar kommer därmed lönsamheten att falla tills den når en genomsnittlig nivå (competitive level). I de flesta branscher har dock nya aktörer inte möjlighet att ta sig in på marknaden, och där verka på samma villkor som de

<sup>30</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

<sup>31</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*



etablerade aktörerna. Storleken på den fördel de etablerade aktörerna har utgör höjden på inträdesbarriären. Faktorer som leder till inträdesbarriärer är:<sup>32</sup>

1. Kapitalbehov – det kapital som är nödvändigt för att etablera sig i en bransch kan vara så stort att det missgynnar alla utom de stora aktörerna i branschen.
2. Skalekonomi – i branscher som är kapitalintensiva, reklamintensiva och research intensiva krävs effektivitet och storskalig verksamhet. Problemet för nya aktörer ligger i valet mellan låg volym och höga enhetskostnader eller hög volym och risk för överkapacitet.
3. Absoluta kostnadsfördelar – kostnadsfördelar som uppstår på grund av att en aktör tidigare gick in i branschen.
4. Produktdifferentiering – differentiering av produkter ger etablerade företag fördelen av varumärkeserkännande och kundlojalitet.
5. Statliga och legala barriärer – regleringar, patent och copyright.

#### **Hot från substitut (Threat of substitutes)**

Priset konsumenterna är villiga att betala för ett erbjudande beror delvis på tillgängligheten av alternativa sätt att tillgodose det aktuella behovet. I vilken utsträckning substitut begränsar möjligt försäljningspris och därmed lönsamhet beror på konsumenternas benägenhet att utnyttja dessa alternativa erbjudanden. Detta styrs i sin tur av pris/behovsuppfyllelse förhållandet. Substitut har generellt sätt således en negativ påverkan på branschens attraktivitet. Komplement är en annan relation mellan olika produkter. Fungerar produkterna som komplement till varandra har de en positiv påverkan på branschens totala attraktivitet.<sup>33</sup>

#### **Kundens och Leverantörens förhandlingsmakt (Buyer and supplier power)**

Företag är verksamma på två olika marknader, dels marknaden för input och dels marknaden för output. På båda marknaderna skapar transaktioner värde för alla deltagande parter. Hur detta värde fördelas mellan parterna beror på deras relativa ekonomiska ställning. Faktorer som påverkar parternas förhandlingsmakt är:<sup>34</sup>

1. Priskänslighet – hur känslig en part är för förändring i priset beror bland annat på erbjudandets betydelse och grad av differentiering bland existerande erbjudanden.
2. Relativ förhandlingsmakt – hur stark position en part har gentemot den andra beror bland annat på relativ storlek och mängd information.

De fem strukturella krafterna bestämmer således branschens totala lönsamhetspotential och är ett viktigt instrument i företagets val av corporate strategy. Hur lönsamheten i en bransch fördelas mellan konkurrerande företag är en strid om konkurrensfördelar. I företagets business strategy ingår det således att finna de viktiga key success factors (KSF) för att få framgång i branschen och därefter välja sätt att konkurrera på.

KSF i branschen består av rätt kombination av att leverera vad kunderna efterfrågar och av förmågan att överleva konkurrensen.<sup>35</sup> Ett företag kan enligt Michael E Porter konkurrera på tre sätt. De grundläggande strategierna är:<sup>36</sup>

<sup>32</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>33</sup> Ibid.

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Ibid.

- Lågkostnadsstrategi – erbjuda identiska produkter/tjänster till lägsta kostnad.
- Differentieringsstrategi – erbjuda unika produkter/tjänster där unikheten tillåter företaget att ta ut ett prispremium som överstiger kostnaden att ta fram unikheten.
- Fokuseringsstrategi – erbjuda produkter/tjänster till en utvald del av marknaden.

### 3.3 Det resursbaserade synsättet

Det resursbaserade synsättet har under det senaste årtiondet växt fram som ett alternativ till det omvärldsbaseade synsättet. Istället för att definiera företaget i termer av de behov man försöker tillfredsställa, definieras företaget i termer av vad det är kapabelt att utföra och leverera. I en omvärld med ökande förändringstakt och flyktiga kundpreferenser är det allt svårare att uppnå den stabilitet och fokusering som är nödvändig för framgångsrika långsiktiga strategier genom en marknadsfokuserad strategi än genom en resursfokuserad strategi.

Enligt det resursbaserade synsättet är det således företagets resurser och förmågor som utgör grunden för företagets konkurrensfördelar. De resurser ett företag besitter och därmed kan utnyttja och utveckla till konkurrensfördelar kan enligt Robert M Grant delas in i påtagliga, icke påtagliga, mänskliga och organisatoriska resurser.<sup>37</sup>


<b>RESURSER</b>			
<i><u>PÅTAGLIGA</u></i>	<i><u>ICKE PÅTAGLIGA</u></i>	<i><u>MÄNSKLIGA</u></i>	<i><u>ORGANISATORISKA</u></i>
FINANSIELLA belåningskapacitet, eget kapital	TEKNISKA patent, copyright, research	ERFARENHET KUNSKAP	FÖRMÅGA ATT SAMMANLÄNKA
FYSISKA fasta tillgångar	RYKTE varumärke, relationer, rykte hos kunder o lev.	LOJALITET FLEXIBILITET	ALLA RESURSER

Figur 3: Resurskategorier Källa: Grant (2002)

Resursernas lönsamhetspotential beror på i vilken utsträckning företaget utnyttjar resurserna och förmågorna till att etablera och upprätthålla konkurrensfördelar. Jay B Barney har utvecklat VRIO-modellen som analysverktyg för resursers potential att ge företaget konkurrensfördelar.

<sup>36</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>37</sup> Ibid.

Valuable?	Rare?	Inimitable?	Organized Efficiently?	Competitive Implications?
No	--	--	No	Competitive disadvantage
Yes	No	--		Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes		Sustained competitive advantage

Figur 4: VRIO-modellen Källa: Barney (1996)

*Valuable:* Resurser är värdefulla om de kan utnyttjas för att höja företagets inre och/eller yttre effektivitet.

*Rare:* En resurs sällsynthet är beroende av hur många konkurrerande företag som har tillgång till den. Om resursen innehas av konkurrerande företag kan den inte bidra till att höja företagets lönsamhet över branschgenomsnittet.

*Inimitable:* En resurs är svår att imitera om den är kostsam att imitera, förhållandena som förelåg vid skapandet av resursen inte går att återskapa samt om det råder orsakstvetydighet mellan resurs och konkurrens fördel. Resursen måste även vara svår att duplicera och substituera.

*Organized efficiently:* Företaget måste vara effektivt organiserat för att stödja, utveckla och optimalt utnyttja sina befintliga resurser.<sup>38</sup>

För ett företag är det oftast inte tillräckligt att utnyttja sina resurser och förmågor till att etablera och upprätthålla konkurrens fördelar. Företaget måste dessutom kunna tillägna sig värdet av konkurrens fördelen.<sup>39</sup> I normala fall förväntas avkastningen från en resurs tillfalla ägaren men gränsen mellan exempelvis humankapital ägt av den anställda individen och know-how eller handelshemligheter ägt av företaget är diffus. Vidare kan även externa parter som kunder och leverantörer dra nytta av ett företags resurser och förmågor.

### 3.4 Affärsidésynsättet

*”Know the enemy and know yourself; in a hundred battles, you will never be defeated.”<sup>40</sup>*

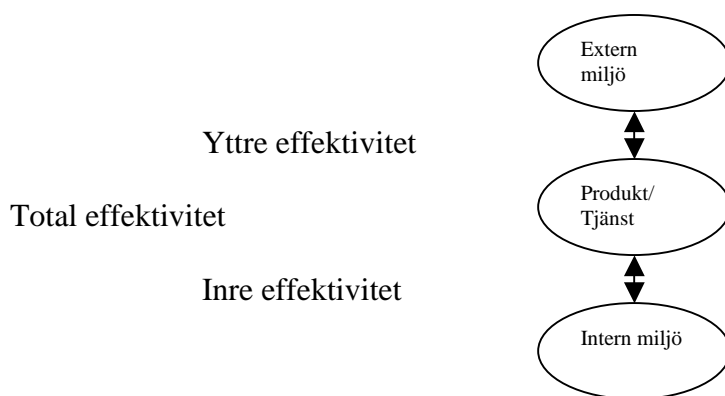
<sup>38</sup> Barney, Jay B (1996) “Bringing Managers Back In: A Resource-Based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms” *Texas A & M University*

<sup>39</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>40</sup> Tzu, Sun (1998) *The Art of War*

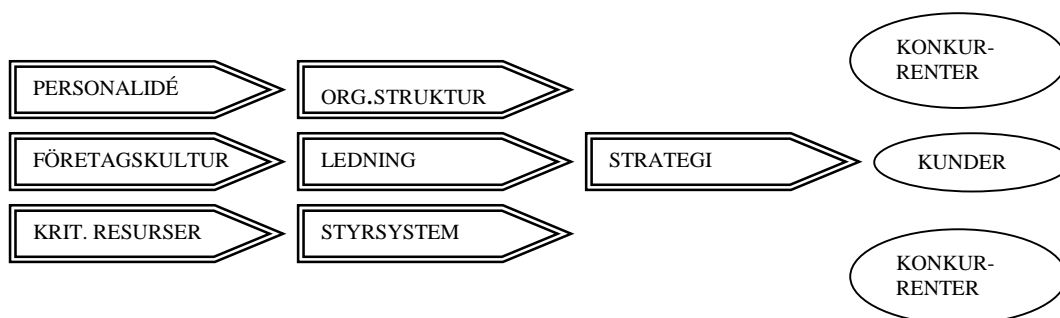
Framväxten av det resursbaserade synsättet har som nämnts ovan ökat intresset för företaget och dess interna miljö. Givetvis går det dock inte att bortse från konkurrenter, teknisk utveckling och förändring i företagets externa miljö. Som tidigare nämnts handlar strategic fit om att matcha företagets resurser och förmågor med de möjligheter som finns tillgängliga i företagets externa miljö.

Affärsidésynsättet sammanväger företagets yttre effektivitet och inre effektivitet till total effektivitet. Synsättet tar då hänsyn till de två ovanstående faktorerna genom betoningen på total effektivitet. Yttre effektivitet handlar om att göra rätt saker i förhållande till omvärlden och inre effektivitet handlar om att göra dessa saker på rätt sätt.



Figur5: Ett företags totala effektivitet Källa: Bruzelius och Skärvad (2000)

För att nå hög total effektivitet och överensstämmelse mellan marknadens behov och utnyttjandet av företagets resurser och förmågor krävs det enligt affärsidésynsättet en samordning och anpassning mellan företagets strategi och ett antal andra stödjande faktorer.



Figur 6: Det effektiva företaget enligt affärsidésynsättet Källa: Bruzelius och Skärvad (2000)

### Organisationsstruktur

Varje organiserad mänsklig aktivitet ger upphov till behovet av uppdelning av arbetsuppgifter och koordination mellan dem.<sup>41</sup> Ovanstående behov finns således även i företaget. Den huvudsakliga källan till effektivitet är specialisering, men ökad specialisering ger även upphov till ett ökat behov av koordinering. Kritiskt för företaget är att skapa incitament för samarbete för att därmed finna en optimal balans mellan behovet av specialisering och koordinering.

Oftast använder sig företag av hierarki för att lösa de tre organisatoriska grundproblemen med specialisering, koordinering och samarbete. Den kritiska faktorn är således inte huruvida företaget skall organisera sig som en hierarki eller inte utan vilken struktur denna hierarki skall ha. De tre grundläggande organisationsformerna är:<sup>42</sup>

- Funktionsindeldad organisation – arbetsuppgifter och ansvar delas upp efter företagets valda huvudfunktioner.
- Divisionsindeldad organisation – företagets verksamhet delas upp i självständiga verksamhetsenheter i nivåer under företagsledningen.
- Matrisorganisation – en kombination av två eller flera olika organisationsformer.

### Personalidé

I övergången från industrisamhälle till ett mer service- och kunskapsinriktat samhälle har personalens betydelse för företagets effektivitet och framgång ökat. I strävan efter att nå överensstämmelse mellan företagets personal och företagets affärsidé har begreppet personalidé växt fram.

Personalidén skall skapa balans mellan företaget och dess medarbetares behov. Det handlar således om att förena individernas och organisationens mål och finna ett arbetssätt som är bra för både medarbetarna och företaget. Personalidén är således ett grundläggande förhållningssätt till individerna i organisationen från rekryteringen till företaget och till dess att medarbetarna lämnar företaget. Affärsidén skall avspeglas i företagets personalidé och idealt sett uppnår medarbetarna sina personliga mål när företaget uppnår sina affärsmål.<sup>43</sup> Personalidén präglar således företagets syn på:<sup>44</sup>

- Rekrytering – att klargöra vilken personal som krävs för att förverkliga företagets affärsidé och hur dessa rekryteras.
- Kompetens – att personalen har erforderlig och rätt kompetens samt att den kontinuerligt utvecklas och förbättras.
- Beteende och motivation – vad företagets personal gör och hur de agerar samt hur de stimuleras att handla i en viss riktning.

### Företagskultur

I alla företag existerar en mer eller mindre tydlig kultur. Kultur speglar företagets inre liv och påverkar därför i hög grad företagets förmåga att uppnå framgång. Flera studier

<sup>41</sup> Mintzberg, Henry (1993) ur Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>42</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>43</sup> Hansson, Jörgen (1997) *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*

<sup>44</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

visar att framgångsrika företag ofta har en stark företagskultur och att kulturen i dessa företag har ett starkt samband med företagets vision och strategi. Samstämmighet mellan företagets kultur och dess vision och strategi har därför stor betydelse för företagets framgång. Företagskulturen vägleder medarbetarna till att handla i enlighet med företagets mål genom grundläggande värderingar och minskar därmed behovet av kontinuerlig ledning och kontroll.

Särskilt viktig anses kulturen vara i service- och kunskapsföretag, där företagets framgång till stor del präglas av personalens agerande och förmåga till självständiga beslut. Förutsättningarna för att fatta rätt beslut är större då personalen omfattas av en gemensam och delad företagskultur. Viktiga beståndsdelar i en företagskultur är:<sup>45</sup>

- *Idealmål* – vilka uttrycks genom företagets mission och vision.
- *Dominerande idéer och värderingar* – uppfattningar inom företaget om vad som är bra och dåligt, önskvärt eller inte önskvärt samt vad som bör eftersträvas respektive undvikas.
- *Signifikanta aktörer* – personer inom företaget som besitter tillräcklig makt och inflytande för att kunna påverka företagets dominerande idéer och värderingar. Ofta är dessa personer förebilder som personifierar företagets värderingar, och som i såväl ord som handling visar deras betydelse.
- *Normer och regler* – omfattar allt från hur man inom företaget betar sig, bemöter kunder, språkbruk och etikett till konkreta regler för utförandet av arbetsuppgifter.
- *Informella kommunikationskanaler* – det informella nätverk som sprider värderingar och normer i ett företag.

För att företaget skall förbli framgångsrikt under en längre period är det även viktigt att utveckla, underhålla, avveckla och förnya dess värderingar och grundläggande antaganden så att de stödjer ett effektivt hanterande av företagets viktigaste problem.<sup>46</sup>

### Ledning

Ledarskap handlar om att influera en grupp eller organisation att uppnå gruppens eller organisationens fastställda mål. Ledarskap innebär alltså både inflytande och förmåga att kunna påverka olika situationer, det vill säga förfogande över makt. Oftast består denna makt av en kombination mellan positionsmakt (makt genom den formella positionen), belöningsmakt (makt genom möjligheten att dela ut belöning) och bestraffningsmakt (makt genom möjligheten att bestraffa).<sup>47</sup>

Ledarskapet kan vidare bedrivas på olika sätt med utgångspunkt i olika ledarskapsstilar. En klassisk indelning av ledarskapsstilar är följande:<sup>48</sup>

- *Auktoritärt ledarskap* – ledaren fattar själv flertalet beslut och delegerar därefter ut arbetsuppgifterna till andra i organisationen. Kommunikationen sker huvudsakligen uppifrån och ner.

<sup>45</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

- Demokratiskt ledarskap – ledaren har en dialog med sina medarbetare och beslut fattas därefter tillsammans. Kommunikationen går i båda riktningarna.
- ”Låt-gå” ledarskap – ledaren fransäger sig delar av ledarskapet och överlåter till stor del till medarbetarna att själva fatta beslut.

Den traditionella synen på ledare innebär att ledaren är den som väljer riktning, fattar viktiga beslut och motiverar sina medarbetare. Peter M Senge menar att dagens ledarskap skiljer sig från den traditionella främst avseende tidsperspektivet. Den traditionella synens fokus är mer kortsiktigt än dagens, som fokuserar på att bygga organisationer där människorna kontinuerligt utvecklas för att möta framtidens krav. Ledarens roll innefattar då att vara såväl designer som lärare och steward.<sup>49</sup>

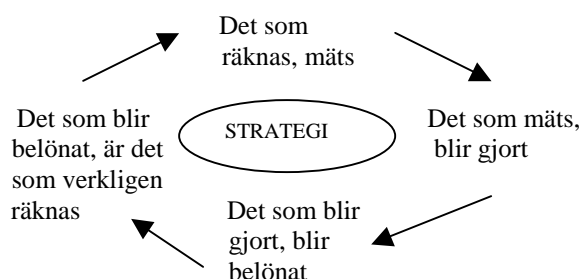
- Designer – ledaren designar mål, visioner och värderingar vilka företagets medlemmar skall arbeta efter.
- Lärare – ledaren hjälper alla i företaget till att få en mer insiktsfull syn av verkligheten.
- Steward – ledarens utveckling av den attityd som finns till såväl medarbetarna som företagets mål.

### Styrssystem

Styrning innebär en påverkan. I ett företag handlar det främst om att påverka och säkerställa att enskilda medarbetare arbetar i en riktning som möjliggör för företaget att uppnå sina mål. Styrning kan ske på följande sätt:<sup>50</sup>

- Målstyrning – styrning genom uppsatta mål under viss begränsad handlingsfrihet.
- Handlingsstyrning – styrning genom själva arbetsmetoden.
- Själstyrning – den styrande och den styrda enheten är den samma.

Vidare så har även kontrollprocessen en starkt beteendestyrande påverkan i och med fastsällandet av om målen uppnåtts eller kommer att uppnås. Denna styrande påverkan förstärks om belöning kopplas till kontrollen.



Figur 7: Belöningsystems påverkan på prestationen Källa: Anthony och Govindarajan (2001)

<sup>49</sup> Senge, Peter M (1996) ur Starkey, Ken (2001) *How Organisations Learn*

<sup>50</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

Inom styrning och kontroll ges ofta finansiella mått stor betydelse, men Robert S Kaplan och David P Norton har med sitt Balanced Scorecard (BSC) tagit fram ett styrningsverktyg som innefattar mer balanserade och differentierande egenskaper. BSC tar förutom det finansiella perspektivet hänsyn till tre andra perspektiv, kundtillfredsställelse, interna processer samt lärande och tillväxt.<sup>51</sup> Nackdelen, och samtidigt fördelen, med ovanstående styrningsverktyg är att tydliga orsakssamband mellan de olika perspektiven och företagets strategi krävs. Företaget måste således ha en så tydlig strategi att det blir möjligt att finna dessa orsakssamband för att validiteten hos BSC som management verktyg skall bli tillräckligt hög.<sup>52</sup>

### **Marknaden**

De behov på marknaden som företaget genom sin affärsidé försöker tillfredsställa. Se kapitel 3.2

### **Resurser**

Resurser vilka företaget har tillgång till och hur de utnyttjas för att företagets affärsidé skall kunna förverkligas. Se kapitel 3.3

## 3.5 Strategiska allianser

### 3.5.1 Definition av strategisk allians

I en omfattande del av litteraturen inom ämnesområdet strategiska allianser försöker olika författare sig på att presentera en kortfattad definition av en strategisk allians. Nedan följer två exempel:

*”a particular mode of interorganizational relations in which the partners make substantial investments in developing a long-term collaborative effort and common orientation toward their individual and mutual goals”<sup>53</sup>*

*“a strategic alliance is a close, intended long-term, mutually beneficial agreement between two or more partners in which resources, knowledge and capabilities are shared with the objective of enhancing the competitive position of each partner”<sup>54</sup>*

Dessa kortfattade definitioner misslyckas ofta med att fånga karaktäristika som gör alliansen strategisk i motsats till taktisk.<sup>55</sup> Alternativa sätt att definiera en strategisk allians har utvecklats av bland annat Michael Milgate samt Contractor och Lorange.

<sup>51</sup> Kaplan Robert S, Norton David P (1996) ”Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System” *Harvard Business Review*

<sup>52</sup> Teemu, Malmi (2001) ”Balanced Scorecards in Finnish Companies: a Research Note” *Management Accounting Research*

<sup>53</sup> Mattsson, L.G. (1988) ur Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

<sup>54</sup> Milgate, M.A. (1999) ur Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

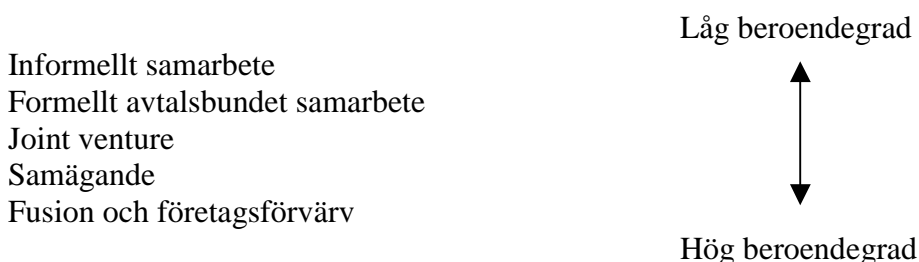
<sup>55</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*



Michael Milgate menar att en sann strategisk allians försöker uppnå följande tre mål:<sup>56</sup>

- Att förse organisationens kärnkompetenser med synergieffekter för att skapa långsiktigt hållbara konkurrensfördelar.
- Att utöka organisationens verksamhet till att omfatta även närliggande marknader och teknologier.
- Att förse organisationen med en plattform för organisatorisk inlärning vilket är centralt för framtida framgång.

Contractor och Lorange definierar en strategisk allians baserat på grad av beroende mellan involverade parter.




---

Figur 8: Strategiska allianser i termer av grad av beroende Källa: Lorange och Roos (1993)

Samarbetsformen strategisk allians har således getts många olika definitioner vilket tyder på stor komplexitet inom ämnesområdet. De flesta teoretiker som definierat samarbetsformen är dock överens om vikten av att alla parter i alliansen ges fördelar av samarbetet samt att alliansen tillsammans är starkare än vad parterna är var för sig. En bred sammanfattande definition på en strategisk allians kan enligt författarna vara: *ett formaliserat samarbete med eller utan ägandeintresse i syfte att nå strategiska fördelar och synergieffekter mellan ett eller flera företag.*

### 3.5.2 Motiv till strategiska allianser

Under de senaste årtiondena har tillväxten av olika former av företagssamarbeten ökat explosionsartat. Strategiska allianser har blivit en vanlig väg till expansion och ökade möjligheter för många företag. Motiven till det ökade antalet samarbeten mellan företag är både externa och interna.

De externa motiven grundar sig bland annat i följande karaktäristika på dagens marknad:<sup>57</sup>

- Ökad internationalisering med hårdare konkurrens som resultat.
- Fortsatt behov av att vara starka på de nationella marknaderna kräver inte bara global närvaro utan även lokal anpassning och närhet.

---

<sup>56</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

<sup>57</sup> Lorange Peter, Roos Johan (1993) *Strategic Alliances Formation, Implementation, and Evolution*

- Snabb teknologisk utveckling och allt kortare produktlivscyklar kräver snabbare kontinuerlig anpassning till marknadens behov och krav.
- Ökat behov av helhetslösningar som involverar flera olika kompetensområden.

De företagsinterna motiven är bland andra följande:<sup>58</sup>

- Att sänka kostnaderna
- Att få tillgång till och lära sig nya teknologier
- Att lansera produkter snabbare
- Att få tillgång till nya framgångsrika ledningssätt
- Att utveckla nya distributionskanaler
- Att få tillgång till nya geografiska marknader
- Att utöka sin produktportfölj

Insikten om ovanstående förutsättningar har gjort att många företag förstått att de måste samarbeta med andra företag på olika sätt, för att kunna behålla och stärka sin egen konkurrensförmåga.

### 3.5.3 Olika former av strategiska allianser

Oavsett motivet till medlemskap i en strategisk allians, är betydelsen av hur mycket resurser företaget skall delge alliansen och hur mycket företaget får tillbaka stor. Utifrån ovanstående perspektiv har Peter Lorange och Johan Roos definierat fyra olika former av strategiska allianser.

		DELGIVANDE AV RESURSER TILL ALLIANSEN	
		Tillräckligt för kortsiktigt samarbete	Tillräckligt för långsiktigt samarbete
VÄRDET SOM SKAPAS GENOM SAMARBETET	Fördelas	Ad hoc sammanslutning	Konsortium
	Behålls gemensamt	Projektbaserad joint venture	Fullt utvecklad joint venture

Figur 9: Olika former av strategiska allianser Källa: Lorange och Roos (1993)

*Ad hoc sammanslutning:* ofta temporära samarbeten där medlemsföretagen endast delger alliansen få resurser och där värdet som skapas av alliansen går tillbaka till företagen själva.

*Konsortium:* ofta mer långsiktiga samarbeten där medlemsföretagen delger alliansen större andel resurser och där värdet som skapas av alliansen går tillbaka till företagen själva.

<sup>58</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

*Projektbaserad joint venture:* samarbetet bildar en gemensam organisation där medlemsföretagen endast delger alliansen få resurser men där värdet inte fördelas utan stannar i den gemensamma organisationen.

*Fullt utvecklade joint venture:* mer långsiktigt samarbete som bildar en gemensam organisation där medlemsföretagen delger alliansen större andel resurser men där värdet inte fördelas utan stannar i den gemensamma organisationen.<sup>59</sup>

### 3.5.4 Centrala samarbetsfaktorer

När företag inom ramen för en strategisk allians samarbetar med andra företag är det viktigt att de enskilda företagens funktionssätt, kultur, mål och strategier har överensstämmelse. Förekomsten av strategic fit och cultural fit har alltså stor betydelse för alliansens förmåga att utveckla och leverera fördelar till alla parter.

Strategic fit i strategiska allianser handlar om i vilken grad de olika företagen matchar varandra gällande mål och strategier samt hur väl deras olika resurser överensstämmer. Följande frågeställningar innefattar de områden där företagen bör matcha varandra:<sup>60</sup>

- Kompletterar företagens resurser varandra på ett sätt så att varaktiga konkurrensfördelar kan nås?
- Existerar potentiella synergier med samarbetet och kan dessa nås?
- Finns ömsesidigt beroende av alliansen? Om inte kan konflikter uppstå vilket undergräver möjligheterna att nå synergier.
- Finns överensstämmelse mellan företagens långsiktiga mål?

Cultural fit innefattar företagens funktionssätt och företagskultur. Följande tre centrala begrepp har identifierats:<sup>61</sup>

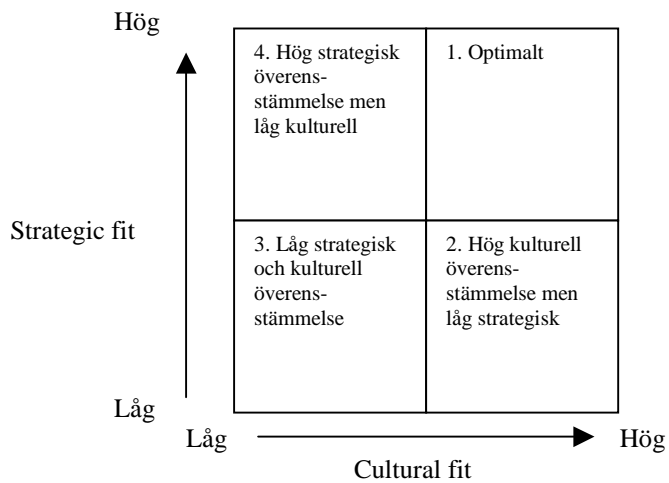
- Företagskultur – innefattar bland annat idealmål, dominerande idéer och värderingar, signifikanta aktörer, normer och regler samt informella kommunikationskanaler. Det viktigaste är dock inte att kulturen i de olika företagen överensstämmer i så stor utsträckning som möjligt utan det viktigaste är företagets vilja och förmågan att förstå och acceptera kulturen hos de andra medlemsföretagen.
- Förtroende – utan förtroende måste företagen i alliansen ständigt gardera sig mot oärliga intentioner. Detta leder till en sämre flexibilitet och effektivitet orsakat av att alla beslut måste styras och regleras. Graden av förtroendet kan sägas strukturera relationen mellan medlemsföretagen.
- Engagemang – innefattar i hur stor utsträckning samarbetet prioriteras, det vill säga om företagen delger alliansen sina bästa resurser.

<sup>59</sup> Lorange Peter, Roos Johan (1993) *Strategic Alliances Formation, Implementation, and Evolution*

<sup>60</sup> Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*

<sup>61</sup> Ibid.

För att visa hur strategic och cultural fit samvarierar har David Faulkner utvecklat en enkel matris.



Figur10: Matris över strategisk och kulturell överensstämmelse Källa: Faulkner (1995)

För att kunna förstå vilka konsekvenser samarbetet får samt för att kunna utveckla det i rätt riktning måste företagsledningen vara medvetna om var i matrisen företaget befinner sig.

## 4

# - UTVECKLING AV ANALYSMODELL -

---

*I kapitlet integreras tidigare beskrivna teorier i utvecklingen av en analysmodell för hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget. Analysmodellen presenteras tillsammans med utförliga förklaringar av de enskilda faktorer som inkluderats.*

---

---

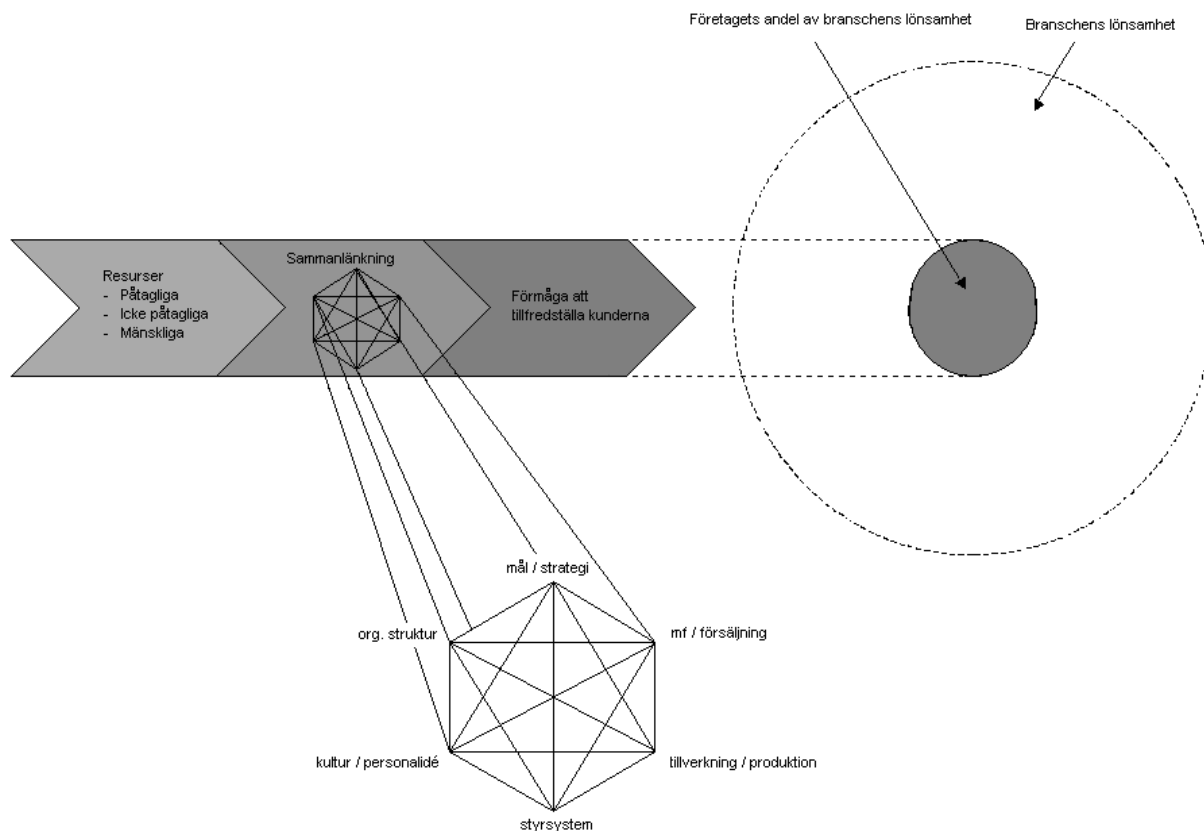
### 4.1 Inledning

Som framgått i tidigare avsnitt finns det många fördelar med att ingå i en strategisk allians. Vilka fördelar det enskilda företaget får av sitt medlemskap i den strategiska alliansen är svåra att utvärdera, och måste sättas i relation till vad företaget vill uppnå med sitt medlemskap, företagens strategiska intent. För att den strategiska alliansen skall utvecklas och kunna leverera värde till medlemsföretagen krävs en vision av både alliansens och medlemsföretagens strategiska intent.

Om samarbetet och de gemensamma strategierna och ambitionerna inte hanteras rätt kan det uppstå problem, både för det enskilda företaget och inom alliansen. De strategiska alliansernas komplexa organisationsform leder nämligen till nya, annorlunda utmaningar för ett företags ledning än de utmaningar som existerar i ett företag utanför en allians.

Traditionell strategiformulering handlar om att nå strategisk fit. Som del i en strategisk allians påverkas företagens interna faktorer som resurser och sammanlänkningen av dem samt även marknaden av alliansen och dess medlemmar. I existerande litteratur och studier av strategiska allianser saknas denna helhetsbild av hur ett medlemskap i en strategisk allians påverkar det enskilda företaget. Genom att utveckla en analysmodell för ovanstående har författarna för avsikt att försöka fylla denna kunskapslucka.

## 4.2 Helhetsperspektivet



Figur 11: Modell över helhetsbilden hur ett företag med sina resurser möter kundernas behov och tar del av branschens lönsamhet

För att vara framgångsrik i en bransch måste ett företag leverera vad kunderna efterfrågar och samtidigt överleva konkurrensen. Företaget måste således matcha sina resurser och förmågor med möjligheter tillgängliga i den externa miljön. I denna strävan är det viktigt att skilja mellan företagets resurser och förmågor. Ett företags individuella resurser skapar inte själv värde till företaget utan måste sammanlänkas till förmågor för att kunna tillfredsställa kunderna och skapa detta värde.

Utgångspunkten blir således att definiera företagets resurser. Ett företags balansräkning visar ofta enbart finansiella och fysiska resurser och ger därför en alltför begränsad insyn i ett företags resurser. Jay B Barney och Robert M Grant har båda utvecklat snarlika klassificeringskategorier för ett företags resurser.<sup>62</sup> Eftersom båda är erkända inom ämnesområdet och deras klassificeringskategorier är välkända och ofta använda finner författarna det lämpligt att använda ovanstående i det första steget av analysmodellen, att definiera ett företags resurser.

<sup>62</sup> Barney, Jay B (1996) "Bringing Managers Back In: A Resource-Based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms" *Texas A & M University* och Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

RESURSER			
<i>PÅTAGLIGA</i>	<i>ICKE PÅTAGLIGA</i>	<i>MÄNSKLIGA</i>	<i>ORGANISATORISKA</i>
FINANSIELLA	TEKNISKA	ERFARENHET	FÖRMÅGA ATT
belåningskapacitet, eget kapital	patent, copyright, research	KUNSKAP	SAMMANLÄNKA
FYSISKA	RYKTE	LOJALITET	ALLA RESURSER
fasta tillgångar	varumärke, relationer, rykte hos kunder o leverantörer	FLEXIBILITET	

Figur 12: Resurskategorier Källa: Grant (2002)

Som nämnts ovan är resurser i sig inte speciellt produktiva utan har enbart ett indirekt samband med ett företags förmåga och måste således sammanlänkas för att bilda denna förmåga. Jay B Barney's VRIO-modell används ofta inom det resursbaserade synsättet för att värdera resursers potential att nå varaktiga konkurrensfördelar. Vid integrationen av det omvärldsbaserade och resursbaserade synsättet med affärsidésynsättet framgår att det viktigaste för att kunna tillfredsställa kunderna är hur företaget kan ta tillvara på de resurser som finns i företaget. Oavsett i vilken grad ett företags resurser är värdefulla och icke imiterbara kan de inte utnyttjas optimalt om de inte sammanlänkas till förmåga att tillfredsställa kunderna. Vidare kan det tänkas att det är sammanlänkningen i sig som gör resurserna värdefulla och icke imiterbara. Denna sammanlänkning kan sägas motsvara O:et i VRIO-modellen. Eftersom analysmodellen inte avses att enbart vara resursbaserad, utan syftar till att se helheten anses VRIO-modellens första värdeomvärderare Valuable, Rare och Inimitable inte relevanta och inkluderas därför inte i analysmodellen. I analysmodellen har således enbart sammanlänkningen av resurserna inkluderats.

Lars H Bruzelius och Per-Hugo Skärvad har i affärsidésynsättet tagit fram ett antal stödjande faktorer inom ett företag, som alla måste vara samordnade och riktade åt samma håll för att företaget skall uppnå hög total effektivitet samt överensstämmelse mellan marknadens behov och utnyttjandet av företagets resurser. Lars H Bruzelius och Per-Hugo Skärvad är inte lika internationellt erkända som Jay B Barney och Robert M Grant men författarna har valt affärsidésynsättet som utgångspunkt i sammanlänkningen av ett företags resurser för att synsättet anses relevant för sammanhanget. En del modifieringar av deras modell har dock gjorts. De sammanlänkande faktorer/aktiviteter som författarna valt att inkludera är mål och strategi, organisationsstruktur, styrsystem, kultur och personalidé, marknadsföring och försäljning samt tillverkning och produktion.

I förhållande till affärsidésynsättet har således i den utvecklade analysmodellen:

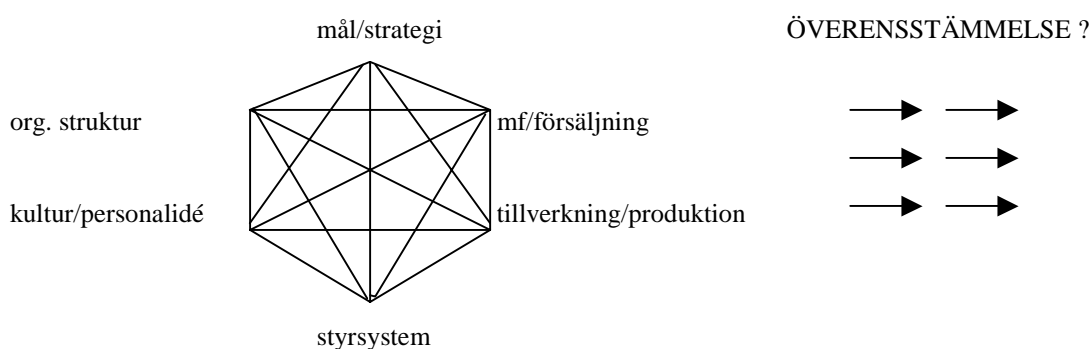
- Resurser brutits ut för att klart skilja mellan företagets resurser och dess förmåga.
- Marknadsföring och försäljning lagts till för att betona deras betydelse då det är genom dessa aktiviteter företaget har kontakt med marknaden. Det är här företaget lovar vad man sedan måste hålla och det är här man gör sin produkt tillgänglig på marknaden. Marknadsföring behandlar mer än någon annan funktion i företaget kunderna. Målet med marknadsföringen är att attrahera nya kunder genom att lova överlägset värde samt att behålla nuvarande kunder genom att leverera tillfredsställelse.<sup>63</sup> De båda stegen, att ge löfte och senare leverera dem, samverkar i det som benämns som marknadsföringsfunktionen i

<sup>63</sup> Armstrong Gary, Kotler Philip (2000) *Marketing an Introduction*

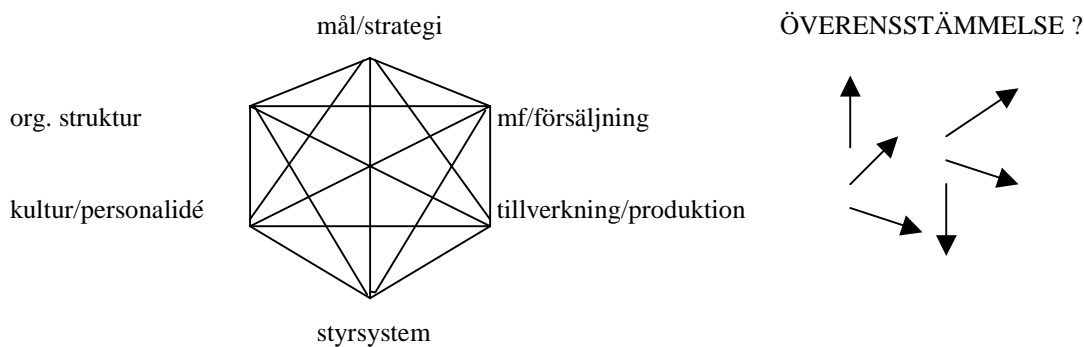
företaget. Marknadsföringsfunktionen i ett tjänsteföretag består, till skillnad från tillverkningsföretag, inte enbart av den traditionella marknadsavdelningen utan även av intern marknadsföring och interaktiva funktioner.<sup>64</sup>

- Tillverkning/produktion lagts till. Det företaget lovar i sin marknadsföring och försäljning måste på ett effektivt sätt grundläggas här.
- Företagskulturen låtits ligga kvar som sammanlänkande faktor och således tagits bort som icke påtaglig resurs i Jay B Barneys och Robert M Grants klassificeringskategorier. Anledningen till ovanstående är att kulturen i större utsträckning anses fylla funktionen som sammanlänkande faktor än som befintlig resurs.

Det inbördes förhållandet mellan de olika faktorerna/aktiviteterna illustreras som en diamant där alla i större eller mindre utsträckning påverkar och/eller är beroende av varandra. På detta vis framhävs att strategi kan följa struktur precis som struktur kan följa strategi. Avsikten är således inte att definiera olika nivåer och betydelse för de olika faktorerna/aktiviteterna utan att poängtera betydelsen av överensstämmelse mellan dem. Framöver kommer den utvecklade analysmodellen inte att bildligt innehålla denna diamant då dess syfte enbart är att illustrera förhållandet mellan faktorerna/aktiviteterna. Diamanten återkommer dock i de delar där dess funktion illustreras och används. Varje faktor/aktivitet motsvaras vidare av en pil, dessa pilar illustrerar sedan överensstämmelsen mellan faktorerna/aktiviteterna.



Figur 13: Sammanlänkning av ett företags resurser på ett effektivt sätt



Figur 14: Sammanlänkning av ett företags resurser på ett ineffektivt sätt

<sup>64</sup> Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*



Vilka resurser företaget förvärvar och hur de sammanlänkas är inte enbart en intern process utan påverkas också av vad som efterfrågas och vad företaget tror kommer att efterfrågas på marknaden. Företaget har således nu genom sina resurser och sammanlänkande faktorer/aktiviteter skapat en förmåga att tillfredsställa kunderna men företaget är oftast inte ensam som aktör på marknaden utan marknaden och dess lönsamhet påverkas självfallet även av en rad andra faktorer.

På en corporate strategy nivå har som nämnts tidigare Michael E Porter utvecklat en ram för klassificering och analysering av dessa faktorer där branschens lönsamhet bestäms av fem strukturella krafter, konkurrensintensitet, inträdeshot, kundernas förhandlingsmakt, leverantörernas förhandlingsmakt och hot från substitut. Dessa fem krafter tar hänsyn till både horisontell och vertikal konkurrens. Michael E Porter's five forces syftar till att beskriva ett relativt komplext fenomen och har således vissa begränsningar, däribland följande:

- Den förutsätter att branschen är statisk, men i verkligheten utvecklas och förändras branschen kontinuerligt genom bland annat konkurrens.
- Den förutsätter att relationer mellan företag inom branschen präglas av rivalitet, men i verkligheten existerar samarbeten och lösa allianser.
- Den förutsätter att substitut enbart har en negativ inverkan på branschens attraktivitet. Förutom substitut finns det emellertid ytterligare en relation mellan olika produkter, komplement, som har en positiv påverkan på branschens attraktivitet.

Ovanstående begränsningar kan man delvis komma till rätta med genom att ta hänsyn även till komplement och olika samarbetsformer. Analysmodellen förutsätter dock fortfarande att branscher är statiska vilket kanske enbart kan uppvägas genom en kontinuerlig uppdatering av analysen.

Michael E Porter är en erkänd författare inom sitt ämnesområde och hans five forces är trots sina begränsningar väletablerad och använd av många företag som exempelvis Lufthansa<sup>65</sup> och av erkända författare som bland annat Peter Lorange och Johan Roos<sup>66</sup>. SWOT-modellen kan ses som ett alternativ till five forces, men anses inte lika djupgående fylla sin funktion i analysmodellen. Five forces har således valts för att illustrera hur branschen i helhet påverkas av olika faktorer. Den större cirkeln i analysmodellen illustrerar då branschens lönsamhet medan den mindre cirkeln illustrerar det enskilda företags del av branschens lönsamhet.

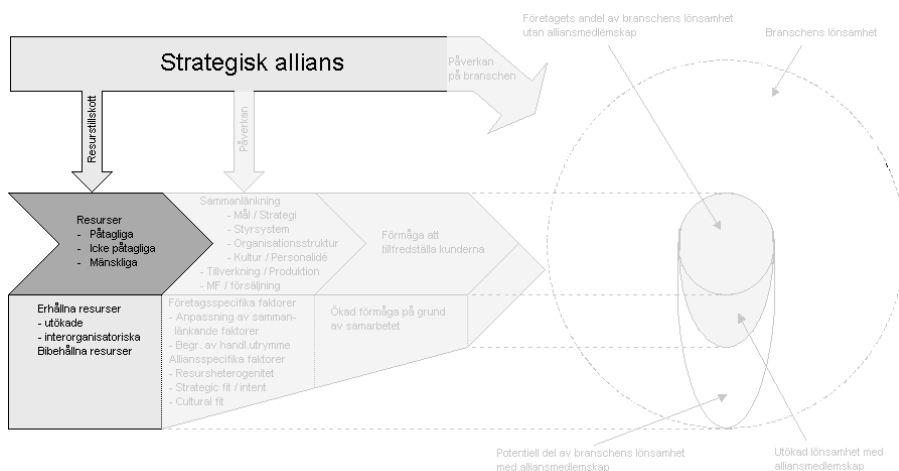
### 4.3 Helhetsperspektivet utifrån det enskilda medlemsföretaget

När ett företag är medlem i en strategisk allians finns det ytterligare en aspekt att ta hänsyn till i förhållande till ovan beskrivna helhetsperspektiv, nämligen alliansens påverkan på såväl företags resurser och sammanlänkningen av dem som på marknadens krafter.

<sup>65</sup> Comén, Lars-Gunnar (1992) *Strategiska allianser inom den internationella flygbolagsindustrin*

<sup>66</sup> Lorange Peter, Roos Johan (1993) *Strategic Alliances Formation, Implementation, and Evolution*

### 4.3.1 Resurstillskott



Figur 15: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 1: resurser och resurstillskott

Den övergripande anledningen för företag att gå med i en strategisk allians är så grundläggande som att förena, dela och/eller utbyta värdefulla resurser med andra företag när dessa inte effektivt kan erhållas på marknaden eller genom förvärv. Erkända författare som T.K. Das och Bing-Sheng Teng har kategoriserat ovanstående i att erhålla resurser och i att bibehålla resurser.<sup>67</sup> Alliansens påverkan på företagets resurser har således i analysmodellen delats in i följande två kategorier.

*Erhållna resurser* – ett företag kan genom samarbete i form av strategiska allianser få tillgång till resurser som ett annat företag besitter. De erhållna resurserna har i analysmodellen delats in i interorganisatoriska och utökade resurser. Interorganisatoriska resurser är resurser som skapas gemensamt av företagen i en strategisk allians och utgör således nya resurser gemensamma för alliansen som helhet. Ofta nämns gemensamma informationssystem och samordnade databaser som exempel på interorganisatoriska resurser<sup>68</sup> men i en framgångsrik allians finns det ofta fler interorganisatoriska resurser med högt värde. Utökade resurser är, till skillnad från interorganisatoriska inte nya resurser alliansen gemensamt skapat, utan summan av existerande resurser medlemsföretagen tillsammans delger alliansen.

Alla de resurser hos ett partnerbolag som görs tillgängliga för medlemsföretagen är oftast inte önskvärda. Då de icke önskvärda resurserna är svåra att separera från de önskvärda, kan det totala värdet av utbytet tänkas minska. Samarbete i form av strategiska allianser tillåter dock medlemsföretagen att endast erhålla de resurser som är önskvärda och ger möjlighet att avstå från icke önskvärda resurser.<sup>69</sup> Att få tillgång

<sup>67</sup> Das T.K, Teng Bing-Sheng (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*

<sup>68</sup> Dyer, Jeffrey H (1996) "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry" *Strategic Management Journal*

<sup>69</sup> Das T.K, Teng Bing-Sheng (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*

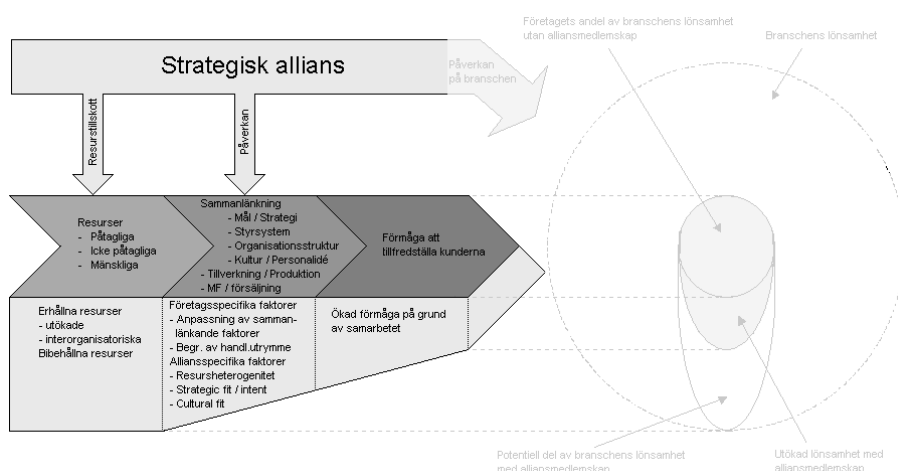
till just de resurser som företaget behöver, med minsta möjliga överflöd, ökar det totala värdet av samarbetet. Analysmodellen kommer därför inte att ta hänsyn till huruvida erhållna resurser är önskvärda eller inte, utan utgår från att medlemsföretaget enbart tillägnar sig de resurser som skapar ett mervärde.

I ett första steg i samarbetet i en strategisk allians läggs partnerföretagens existerande resurser samman och utökade resurser uppstår. I takt med att gemensamma projekt och dylikt inleds skapas därefter interorganisatoriska resurser gemensamma för alliansen. Vidare kan en ökad grad av integration tänkas fylla ut de utökade resurserna så att de inte enbart är utökade utan även interorganisatoriska. Utökade resurser kan exempelvis bestå av de nätverk av flyglinjer som bildas inom allianser bestående av olika flygbolag. I takt med att exempelvis tidtabeller anpassas och integreras för att kunna erbjuda kunden en smidigare resa skapas även interorganisatoriska resurser.

*Bibehållna resurser* – företag kan vidare genom samarbete i form av strategiska allianser få möjlighet att bibehålla dess egna värdefulla resurser som exempelvis för tillfället utgör överkapacitet. Samarbete i form av strategiska allianser tillåter medlemsföretagen att enbart temporärt överlåta resurser som i dagsläget utgör en överkapacitet. På så vis förblir de tillgängliga för företaget vid ett eventuellt framtida behov.

Att förflytta överkapacitet mellan företagen inom ett allianssamarbete borde vara lättare då överkapaciteten omfattar fysiska resurser som exempelvis lastbilar eller maskiner. I tjänsteföretag där människan utgör produktionen är troligen denna förflyttning mer komplicerad, bland annat beroende på att rörligheten hos mänskliga resurserna inte är lika hög som hos de fysiska resurserna. Exempelvis så finns det både språkliga och kulturella skillnader som verkar begränsande. Andra faktorer som arbetslöshet på hemmamarknaden, specialisering, iver att få praktisera sitt know-how kan tänkas motverka denna begränsning.

#### 4.3.2 Påverkan på företagets sammanlänkning av tillgängliga resurser



Figur 16: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 1: resurser och resurstillskott och del 2: sammanlänkning av resurser och alliansens påverkan på den.

Företagets egna interna resurser tillsammans med de erhållna och bibehållna måste vidare även de sammanlänkas på ett effektivt sätt för att skapa företagets ökade förmåga att tillfredsställa kunderna. Ovanstående resurser sammanlänkas fortfarande av de tidigare identifierade faktorerna/aktiviteterna men ett antal andra faktorer som kan begränsa i vilken utsträckning resursutnyttjandet och därmed tillvaratagandet av potentiell lönsamhetsökning är möjligt har identifierats. I den utvecklade analysmodellen illustreras denna begränsning av att resurstillskottet från alliansen smalnar av och således inte motsvarar potentiell del av branschens lönsamhet. De eventuella begränsande faktorerna har efter varifrån utgångspunkten är delats in i följande två kategorier, alliansspecifika och företagsspecifika faktorer.

*Alliansspecifika faktorer* är faktorer där eventuell begränsning inte enbart beror på det enskilda företaget utan begränsningen orsakas av alliansens alla medlemmar. Centrala begrepp som *strategic fit*, *strategic intent* och *cultural fit* inkluderas bland de alliansspecifika faktorerna, då de ofta nämns som kritiska faktorer för en allians framgång.<sup>70</sup> De är också faktorer som borde kunna påverka i vilken utsträckning det enskilda företaget kan utnyttja tillgängliga resurser och potentiell lönsamhetsökning. Inom exempelvis *cultural fit* har dock underkategorier identifierats i avsikten att lyfta fram dessa som faktorer som enskilt skulle kunna begränsa det enskilda företagets resursutnyttjande. Även bibehållen heterogenitet i alliansens resurser har inkluderats där T.K. Das och Bing-Sheng Teng har identifierat tre resurskaraktäristika som förhindrar homogenisering och därmed även eventuell förlust av konkurrensfördelar. Tre alliansspecifika faktorer har således identifierats:

- Strategic fit och strategic intent
- Cultural fit
- Resursernas heterogenitet

För att nå god *strategic fit* i en strategisk allians måste företagen matcha varandra gällande mål och strategier samt ha kompletterande resurser. För att optimalt kunna utnyttja de resurser allianser gör tillgängliga måste dessa resurser komplettera varandra på ett sätt så att varaktiga konkurrensfördelar kan nås. Vidare måste även synergier med samarbetet och överensstämmelse mellan företagens långsiktiga mål finnas.<sup>71</sup> Skulle partnerföretagens resurser inte komplettera varandra kan mycket av samarbetets genererade värde gå förlorat.

Den grundläggande avsikten med ett allianssamarbete för ett företag är att få tillgång till värdefulla resurser som företaget själv ej besitter. Kompletterande resurser måste dock även ge synergier för att varaktiga konkurrensfördelar skall nås. Partners kan nämligen ha kompletterande resurser men såvida inte denna styrka är tillräckligt synergistisk för att möta konkurrensen kan framgång i samarbetet inte garanteras.

I flertalet studier har man dock funnit att inte enbart *strategic fit* utan även *strategic intent* utgör en kritisk faktor för en allians framgång.<sup>72</sup> *Strategic intent* definierar vad varje medlemsföretag har för avsikt med samarbetet i alliansen. En vision över både

<sup>70</sup> Exempelvis Brouthers Keith D, Brouthers Lance E, Wilkinson Timothy J (1995) Faulkner, David (1995) Lorange Peter, Roos Johan (1993) och Milgate, Michael (2001)

<sup>71</sup> Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*

<sup>72</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

företagets egna och medlemsföretagens strategic intent är en nödvändig förutsättning inte enbart för att utveckla samarbetet med tiden utan även för att skapa ett mervärde.

Medlemsföretagen måste ha överensstämmande ambitioner med samarbetet för att kunna utveckla gemensamt värde och win-win relationer genom optimalt utnyttjande av de resurser som gjorts tillgängliga. Har företagen inte överensstämmande ambitioner med samarbetet kan det resultera i att de arbetar åt olika håll vilket gör det svårare att optimalt utnyttja de möjligheter och fördelar samarbetet ger. Vidare kan även konflikter uppstå som försvårar samarbetet.

Samarbete i form av strategiska allianser ger många tillfällen till kulturella spänningar mellan medlemsföretagen. Cultural fit handlar om att skapa en flexibel alliansstruktur som tillåter kulturella skillnader. Uppnås inte denna struktur, kan kulturella skillnader leda till konflikter som reducerar det värde alliansen skapar. Många författare och forskare menar att kulturen är en av de mest kritiska faktorerna för en allians framgång.<sup>73</sup> Konflikter skapade av kulturella skillnader reducerar dock inte enbart det värde alliansen skapar utan borde även begränsa de resurser som görs tillgängliga för det enskilda företaget samt sammanlänkningen av dem. Följande fyra kulturella faktorer har identifierats: acceptans, förtroende, intern prioritering/engagemang samt intern konkurrens.

Det viktigaste är inte att medlemsföretagens kulturer är helt överensstämmande, utan det centrala är viljan och förmågan att förstå och acceptera kulturen hos de andra företagen samt att ta sig an de kulturella problem som kan uppstå. Helt överensstämmande är säkerligen inte många företagskulturer i samarbeten och det bör man heller inte eftersträva. Genom sina egna kulturer behåller företagen sin egen prägel och homogeniseras inte till en stor enhet. Utan tvivel kommer skillnader i kulturen att leda till både mindre och större konflikter vilka medlemsföretagen måste lära sig att hantera. Kulturen kommer antagligen inte förändras nämnvärt av ett medlemskap i en strategisk allians däremot är den avgörande för hur andra delar av företaget och samarbetet skall fungera.

Förtroende kan definieras som en parts villighet att vara sårbar för en annan parts handlingar.<sup>74</sup> Inom den interorganisatoriska litteraturen har två typer av förtroende identifierats, kompetensbaserat förtroende och goodwill förtroende. Kompetensbaserat förtroende är tilltro till den andra partens förmåga att prestera. Goodwill förtroende är i vilken utsträckning ett företag tror dess partner ämnar handla på ett sätt som är till nytta för alla parter.<sup>75</sup> Båda ovanstående är viktiga för att nå framgång i ett samarbete.

Förtroende är emellertid svårt att insistera på eftersom det normalt tar lång tid att bygga upp och kort tid att förstöra. Samarbete i form av strategiska allianser kräver en filosofi om att lita på sina partners till anledningen att inte göra det finns istället för filosofin att lita på sina partners först när de gjort sig förtjänta av det.<sup>76</sup> Brist på förtroende

<sup>73</sup> Exempelvis Brouthers Keith D, Brouthers Lance E, Wilkinson Timothy J (1995) Faulkner, David (1995) Lorange Peter, Roos Johan (1993) och Milgate, Michael (2001)

<sup>74</sup> Norman, Patricia M (2002) "Protecting Knowledge in Strategic Alliances – Resource and Relational Characteristics" *Journal of High Technology Management Research*

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*

resulterar ofta i mindre flexibilitet och lägre effektivitet eftersom alla beslut måste styras och regleras för ständig gardering mot oärliga intentioner.

Kontrollmekanismer och förtroende kan sägas utgöra varandras substitut. Stort förtroende för sina partners kan i så fall resultera i mindre tendenser att kontrollera utbytet av information och begränsningar av resurser som görs tillgängliga för alliansen. Eftersom det enskilda företaget är övertygat om att partnerföretagen kommer att använda de värdefulla resurserna och den värdefulla information som gjorts tillgängliga, på ett sätt som gagnar alla parter.

Utan förtroende kan det enskilda företaget istället i större utsträckning vilja kontrollera och begränsa flödet mellan medlemsföretagen på grund av risken för att de värdefulla resurserna kan användas på ett sätt som är till nackdel för det enskilda företaget. Förtroende mellan olika företag reducerar behovet av att skydda de egna resurserna och flödet av information.

Engagemang/prioritering och förtroende är lika i den bemärkelsen att de båda är viktiga för en allians effektivitet. Engagemang/prioritering är svårt att definiera men kan exemplifieras antingen positivt eller negativt i hur hög grad samarbetet prioriteras och i vilken utsträckning företagen satsar sina bästa resurser på samarbetet. Utbytet av samarbetet bör sannolikt öka om alla parter är beredda att satsa sina bästa resurser.

Slutligen tenderar företagskulturer ofta att karaktäriseras av antingen konkurrens eller samarbete. I horisontella allianser där företag skall samarbeta med tidigare konkurrenter torde risken för intern konkurrens vara större eftersom konkurrenspräglade processer är väl förstådda medan samarbetspräglade processer i stor utsträckning är ignorerade.<sup>77</sup>

Samarbete i form av strategiska allianser leder således till omständigheter som skapar en gränsparadox för det enskilda företaget. Samtidigt som man måste vara öppen för flöde inom samarbetet skyddar man kanske delvis sina egna företagsspecifika resurser och förmågor. Det uppenbara problemet med att samarbeta med konkurrenter är således möjligheten för konkurrenterna att tillägna sig företagets hemligheter. Hur kan då samarbete mellan konkurrenter rättfärdigas?

I en situation som karaktäriseras av Prisoner's dilemma kan samarbete vara den bästa lösningen för båda parter. Det optimala gemensamma värdet är då högst vid samarbete men kan vid opportunistiskt beteende raderas och bli högre för den ena och lägre för den andra och totalt lägre. Det högsta gemensamma värdet uppnås således inte utan genuint förtroende. Det gäller därför att hitta rätt balans för att intern konkurrens inom alliansen inte skall leda till stora negativa effekter som ett resultat av exempelvis opportunistiskt beteende.

Företag inleder samarbete i form av strategiska allianser för att få tillgång till resurser man inte tidigare hade tillgång till, medlemsföretagens resurser måste således vara heterogena och komplettera varandra. T.K. Das och Bing-Sheng Teng har identifierat tre resurskaraktäristika som förhindrar resurserna från att homogeniseras med tiden.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*

<sup>78</sup> Das T.K, Teng Bing-Sheng (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*

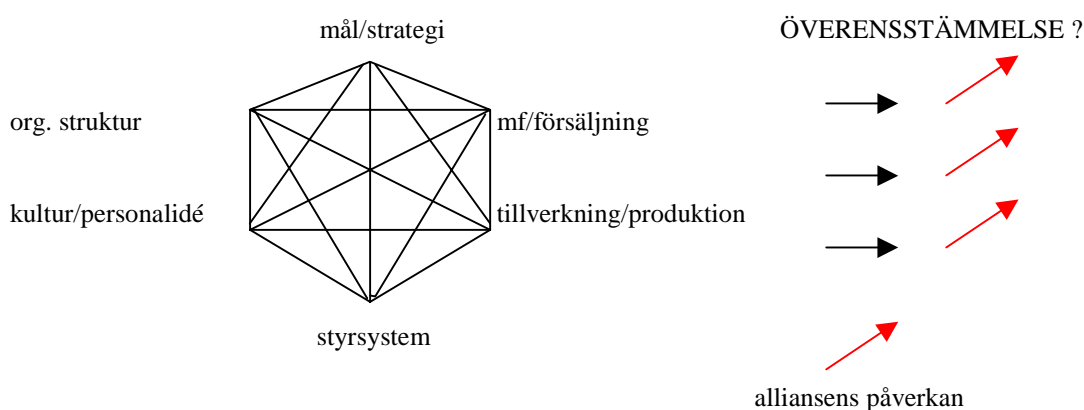
- Överförbarhet – avser såväl svårigheten med som höga transaktionskostnader att förflytta en resurs från ett företag till ett annat. Exempel på ej perfekt överförbara resurser är rykte och företagskultur.
- Imiterbarhet och substituerbarhet – avser till skillnad från överförbarhet barriärer mot att erhålla resurser på annat sätt än från ägaren. Orsakstvydighet och brist på transparens är karaktäristiker som gör resurser svåra att imitera och substituera.

Homogeniseras medlemsföretagens resurser med tiden tappar man den kompletterande aspekten och utbytet av samarbetet minskas. Homogenisering resulterar i att det enskilda företagens resurser i större utsträckning sammanfaller med alliansens och speciellt i horisontella samarbeten torde en större överlappning leda till att medlemsföretagen i större utsträckning skyddar sina egna resurser. Vidare så skulle samarbete i form av strategiska allianser vara helt oväsentligt om alla önskvärda resurser fanns tillgängliga för förvärv. Höga styringskostnader och viss uppoffring av organisatorisk kontroll skulle då överstiga kostnaderna att själv förvärva dessa resurser.

*Företagsspecifika faktorer* är faktorer där eventuell begränsning till skillnad från de alliansspecifika faktorerna ligger hos det enskilda företaget själv och inte i alliansen som helhet. Den saknad som författarna funnit av studier och teorier om strategiska allianser med utgångspunkt i det enskilda företaget har resulterat i att inget direkt stöd funnits för de företagsspecifika faktorerna. Det är kanske således här den största eventuella kompletteringen behöver göras i framtiden. De företagsspecifika faktorerna har identifierats som:

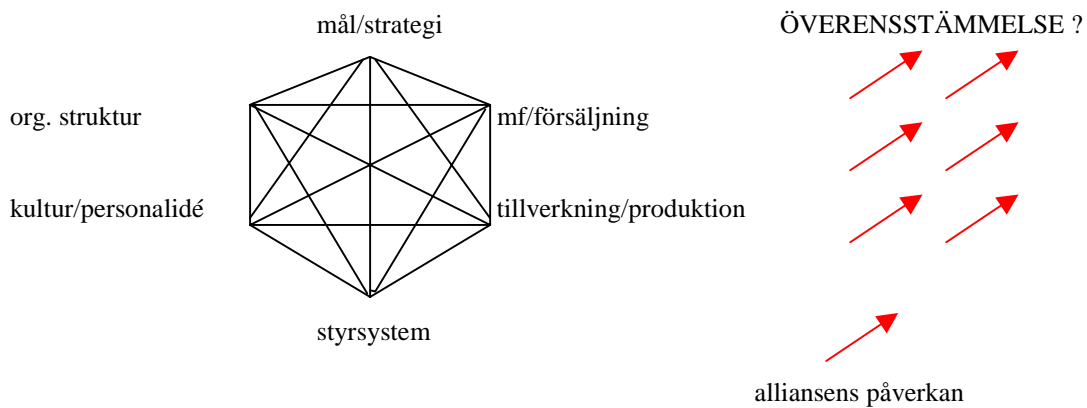
- Anpassning av sammanlänkande faktorer/aktiviteter
- Begränsning av handlingsutrymme

Som nämnts tidigare måste överensstämmelse mellan de sammanlänkande faktorerna/aktiviteterna finnas för att det enskilda företaget effektivt skall kunna utnyttja sina resurser. Så är fallet även då företaget är med i en strategisk allians. Alliansen kan i vissa fall ha en direkt påverkan enbart på vissa av dessa faktorer/aktiviteter. Ovanstående skulle då kunna resultera i att alla faktorer/aktiviteter inte överensstämmer. Utan överensstämmelse sammanlänkas inte resurserna på ett optimalt sätt och därmed minskar effektiviteten.



Figur 17: Påverkan på sammanlänkande faktorer/aktiviteter utan anpassning

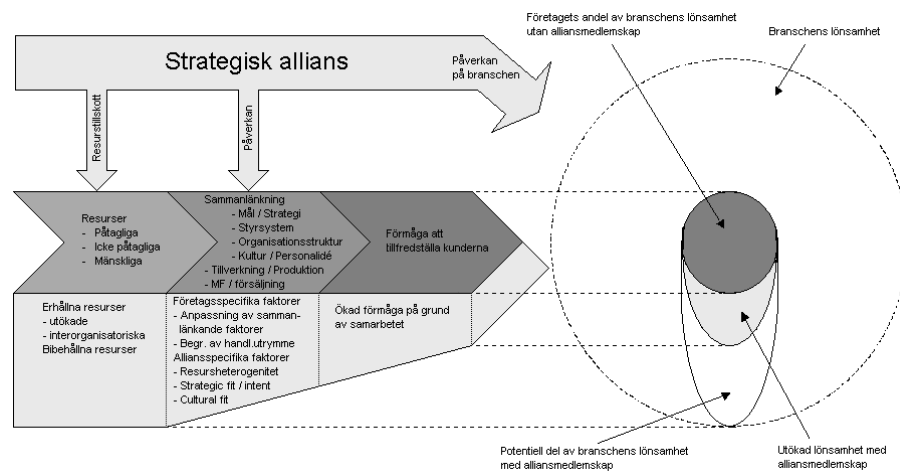
Det enskilda företaget måste alltså anpassa de sammanlänkande faktorerna/aktiviteterna så att överensstämmelse finns även då alliansen har viss påverkan enbart på vissa utav dem.



Figur 18: Påverkan på sammanlänkande faktorer/aktiviteter med anpassning

Det enskilda företaget kan vidare även av allianssamarbetet begränsas i sitt handlingsutrymme. Inga specifika kriterier för denna begränsning har identifierats då den är väldigt situationsberoende. Helt klart är i alla fall att det enskilda företaget som en del i en strategisk allians har fler regler och hänsynstagande att följa. Dessa torde alla inte alltid gå i linje med det enskilda företags optimala beslut utan viss begränsning i handlingsutrymmet existerar.

### 4.3.3 Påverkan på branschen



Figur 19: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 1: resurser och resurstillskott, del 2: sammanlänkning av resurser och alliansens påverkan på den och del 3: påverkan på branschen.

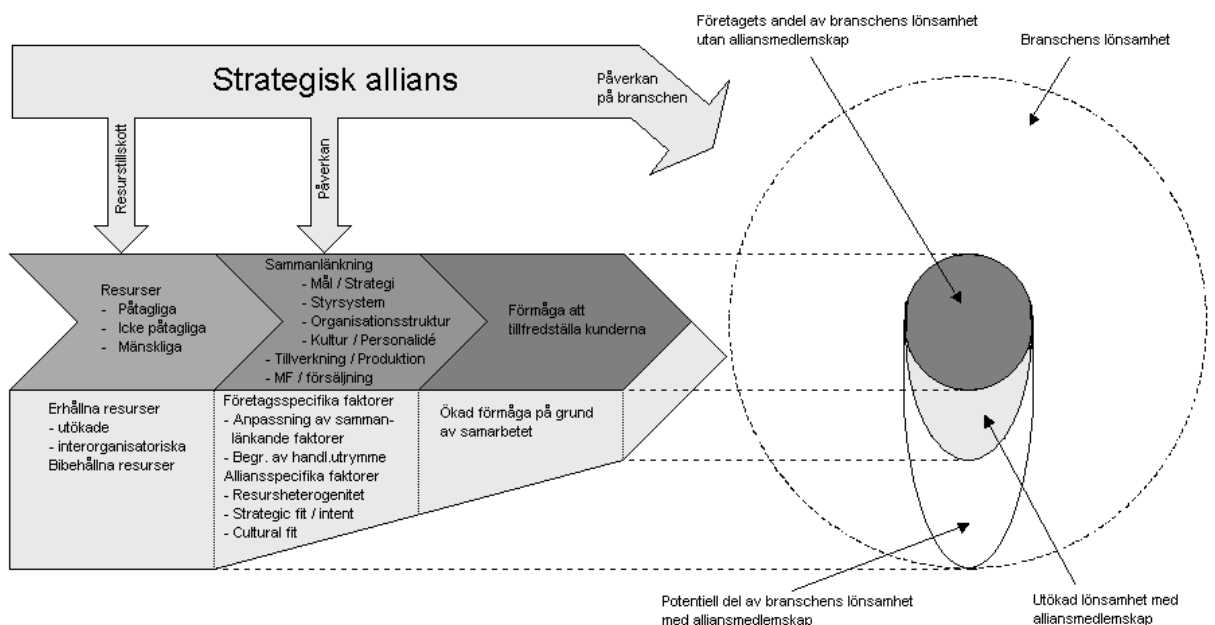


Branschens lönsamhet och attraktivitet samt det enskilda företagens del av denna lönsamhet påverkas även de av skapandet av allianser. I en bransch som präglas av skapandet av flera stora allianser flyttas konkurrensen från företagsnivå till alliansnivå. Detta skulle i så fall reducera koncentrationsgraden men även göra konkurrensen mellan de aktörer som är kvar tuffare på grund av deras ökade storlek. Genom att vara med i en framgångsrik strategisk allians ges det enskilda företaget möjlighet att erbjuda kunderna bättre lösningar på deras behov samt även reducerade kostnader. Det enskilda företaget blir således konkurrenskraftigare genom påverkan både på intäkts- och utgiftssidan.

Branschen kan vidare bli mindre attraktiv för nya aktörer då förekomsten av strategiska allianser i sig kan tänkas utgöra inträdesbarriärer. De enskilda företagens varumärke stärks om de i och med allianssamarbetet bättre kan lösa kundernas behov och öka lojaliteten bland dem. Framgångsrika allianser ökar även intresset för nya aktörer i och med att branschens lönsamhet ökar. Det mervärde för kunden som en framgångsrik strategisk allians skapar stärker även branschen och det enskilda företaget mot hotet från substitut.

Medlemskap i en strategisk allians ger som tidigare nämnts det enskilda företaget möjlighet att på ett bättre sätt lösa kundernas behov. Detta ökar företagens förhandlingsmakt gentemot kunderna i och med att man i större utsträckning kan leverera vad kunderna efterfrågar. Det enskilda företagens förhandlingsmakt gentemot sina leverantörer stärks även den. Med gemensamma inköp knyts dock det enskilda företaget hårdare till leverantören och transaktionskostnaderna att byta till en annan leverantör ökar.

#### 4.4 Utvecklad analysmodell



Figur 20: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget.

Sammanfattningsvis visar den utvecklade analysmodellen att medlemskap i en strategisk allians gör fler resurser tillgängliga för det enskilda företaget. Medlemskapet begränsar dock i olika utsträckning det enskilda företaget i tillvaratagandet av dessa resurser och sammanlänkningen av dem till en ökad förmåga att tillfredsställa kunderna. Ovanstående resulterar i så fall i att det enskilda företaget inte fullt ut kan tillgodogöra sig den potentiella ökningen av lönsamheten.

För att fastställa vilka resurser som görs tillgängliga genom medlemskapet i en strategisk allians och för att fastställa i vilken utsträckning sammanlänkningen av dem till en ökad förmåga att tillfredsställa kunderna begränsas, krävs en analys av det aktuella företaget enligt den utvecklade analysmodellen. Analysen består av följande steg:

1. Definiera och klassificera de företagsinterna resurserna.
2. Definiera och klassificera de genom allianssamarbetet erhållna resurserna, såväl interorganisatoriska som utökade.
3. Definiera och klassificera de genom allianssamarbetet bibehållna resurserna.
4. Gör en analys av företagets sammanlänkande faktorer och i vilken utsträckning överensstämmelse finns.
5. Gör en analys av i vilken utsträckning de allians- och företagsspecifika faktorerna begränsar det enskilda företaget i sammanlänkningen och utnyttjandet av tillgängliga resurser.
6. Gör en analys av branschen och hur den strategiska alliansen påverkar såväl branschens som det enskilda medlemsföretagets lönsamhet.
7. Sammanfatta ovanstående punkter för att fastställa hur den strategiska alliansen påverkar det enskilda medlemsföretaget.

## 5

---

## - FALLFÖRETAGET SAS -

---

*I kapitlet presenteras inledningsvis fallföretaget Scandinavian Airlines System (SAS) ur ett historiskt perspektiv. Därefter följer en kortfattad presentation av hur SAS koncernen ser ut idag samt av affärsområdet SAS Airline.*

---

---

### 5.1 Presentation av SAS

För att ge en kortare introduktion till fallföretaget SAS presenteras företaget i nedanstående avsnitt enbart övergripande. Mer djupgående empiriskt material följer därefter i analysen av SAS Airline som medlem i Star Alliance. Ovanstående för att presentera det empiriska materialet på ett för läsaren mer ändamålsenligt sätt samt för att begränsa det empiriska materialet till att innefatta enbart relevanta detaljer.

#### 5.1.1 SAS ur ett historiskt perspektiv<sup>79</sup>

SAS var i juridisk mening inte ett bolag utan ett konsortium som bildades 1946 för att flyga passagerare över nord- och sydatlanten. 1950 utökades samarbetet till att även innefatta Skandinavien och övriga Europa. De inblandade tre parterna i samarbetet var det danska bolaget (DDL), det svenska bolaget (ABA) och det norska bolaget (DNL).

Bildandet av SAS anses av många vara den först fungerande alliansen mellan flygbolag. Bakgrunden till grundandet av ett gemensamt skandinaviskt flygbolag var insikten att respektive lands marknadsunderlag för interkontinental trafik var begränsat.<sup>80</sup> En skandinavisk samverkan antogs ge förutsättningar för ett internationellt linjenät ut från Skandinavien och Copenhagen Airport valdes till flygbolagets huvudsakliga hub<sup>81</sup>.

Allt sedan starten 1950 är de tre moderbolagen samägda mellan näringsliv och de tre nationella staterna. Sedan augusti 1996 är de tre privata hälfterna börsnoterade i

---

<sup>79</sup> Hela avsnittet baseras på fakta från Edström Anders, Norbäck Lars-Erik, Rendahl Jan-Erik (1992) *Förnyelsens ledarskap - SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*

<sup>80</sup> Comén, Lars-Gunnar (1992) *Strategiska allianser inom den internationella flygbolagsindustrin*, Kulturgeografiska institutionen Göteborgs Universitet

<sup>81</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

respektive land. Det delade skandinaviska ägandet satte tidigt sin prägel på SAS och företaget har redan från starten prioriterat att framhålla sin skandinaviska identitet. Idag uttryckt i den vanligt förekomna sloganen ”It’s Scandinavian”.

Hälften av kapitalet till konsortiet kom från privata ägare och den andra hälften finansierades till tre sjundedelar från Sverige och två sjundedelar vardera från Norge och Danmark. I konsortialavtalet står bland annat att företaget skall styras efter sunda företagsekonomiska principer. Detta var en viktig punkt då det vid den rådande tidpunkten fanns starka intressen, främst i Sverige, som såg reguljärflyg som en statlig verksamhet. I avtalet står också stadgat att strävan skall vara att dela upp aktiviteterna mellan de tre länderna med avsikt att skapa balans.

Under 1950-talet införskaffade SAS även hotellrörelser och under 1965 köptes charterbolaget Scanair, kort därefter köptes även resebyrå Vingresor. Genom dessa förvärv lade SAS grunden för den största förändringen i företagets historia, en tyngdpunktsförskjutning av affärsverksamheten från att vara ett flygbolag till att positionera sig som ett reseserviceföretag.

Under andra världskriget stod utvecklingen av civilflyget stilla, men efter krigsslutet tog utvecklingen ny fart och det var de tekniska innovationerna som länge kom att dominera utvecklingen. Under denna period var företagsledningens viktigaste uppgift att bygga upp kunskap och kompetens om den nya teknologin, att rekrytera och utbilda besättningar och tekniker samt investera i flygplansflottan och verkstäder.

Som en konsekvens av att teknologin varit så avgörande för både SAS som företag och för branschens utveckling var flertalet av de ledande personerna inom SAS civilingenjörer. Under 1970-talet låg tyngdpunkten inom SAS på investeringar i teknik och tekniska system på bekostnad av kundservice. Företaget betraktade alla kunder lika, olika kategorier fanns men servicestandard och marknadsföring var standardiserade och lika för alla. De ledande personernas teknikdominerande egenskaper utgjorde grunden för de värderingar som kom att genomsyra företaget. De dominerande värderingarna var säkerhet, punktlighet och kontroll. Bland de anställda stod SAS skämtsamt för ”Safe and Slow”.

Under 1970-talet började den tekniska utvecklingen att mattas av. Den första oljekrisen 1973 ledde till höga bränslekostnader, höjda biljettpriser och en allmän nedgång i ekonomin. SAS befann sig plötsligt i en ond cirkel där lönsamheten minskade, servicenivån sjönk och internt präglades företaget av låg motivation och låg moral. Delar av ledningen insåg nu behovet av förändring och SAS införde projekt som innefattade uppdelning i resultatenheter och uppdelning av marknaden i olika segment.

Allt gick dock trögt i början, vilket till stora delar berodde på ett djupt rotat motstånd mot förändringar som fanns i styrelsen och i företaget som helhet. Det SAS saknade för att få till stånd den förändring företaget så väl behövde var en vision om hur dessa förändringar skulle genomföras. Företaget behövde en visionär som från grunden kunde förändra SAS och dess grundläggande värderingar. I samband med en omorganisation 1980 tillträdde denna visionär, personifierad i Jan Carlzon.

När Jan Carlzon tillträdde som chef i november 1980 fortsatte han den omfattande omorganisationen som påbörjats tidigare. Själv behöll han chefskapet över den

kommersiella divisionen, vilket kunde ses som en markering att tyngdpunkten skulle ligga på marknaden. Kundernas behov och preferenser skulle framöver bli det som styrde både resursuppbyggnaden och resursanvändningen inom SAS. Målsättningen blev nu att skapa bättre service, vilket skulle ge fler och mer nöjda kunder och därmed leda till en förbättrad lönsamhet. Grundtanken var att SAS skulle investera sig ut ur krisen och på så sätt skapa en god cirkel motsatt den onda som tidigare rådde.

Jan Carlzons idéer om SAS:s mål, strategier och organisation ledde till en nytändning inom företaget, kallad ”den andra vågen”. Horisontell samverkan och lagarbete kom nu i fokus som ett sätt att sänka kostnaderna. Förbättrad kommunikation skulle förhindra att frågor i onödan spreds högre upp i hierarkin än nödvändigt.

Under Jan Carlzons ledning försköts SAS:s strategiska tyngdpunkt ytterligare mot en position som reseföretag. Den nya positionen innebar att de tidigare rådande antaganden, värderingar och normer som styrde flygbolaget SAS inte längre passade resebolaget SAS. Kunskapen om marknadens krafter slog igenom i samband med ompositioneringen, dock var processen att implementera denna ompositionering inom hela företaget både lång och svår.

”The Businessman’s Airline” strategin, som utvecklades under Jan Carlzons tid kännetecknades av satsning på affärsresenärer. Strategin innebar att tonvikten lades på den fullbetalande, frekvente affärsresenären. Företaget skulle ha en tydlig pris- och servicedifferentiering mellan de två kundsegmenten, affärsresenärer och turistresenärer och det vinnande servicekonceptet var införandet av Business Class. Strategin baserades på att kunderna, förutom själva transporten, även värdesatte andra tjänster såsom hög service och komfort. Dessutom förutsatte SAS att de olika kundgrupperna hade olika behov och var villiga att betala för olika servicenivåer. Företaget skulle helt enkelt utgå ifrån kundernas behov och preferenser istället för företagets tekniska resurser, för att på så sätt bryta stagnationen på marknaden.

Under 1980-talet ökades SAS:s lönsamhet kontinuerligt som ett resultat av den nya strategin, och man nådde upp till nivåer jämförbara med de viktigaste konkurrenterna i Europa. SAS:s marknadsorientering blev stilbildande och övriga europeiska flygbolag utvecklade snabbt egna program med affärsresenären i fokus för att kunna möta den nya konkurrensen.

Jan Carlzon var även en förespråkare av allianser och såg dessa som vägen mot det fulländade resandet. En del samarbeten inleddes under hans ledningstid, tyvärr misslyckades en del av dessa. Det stora genombrottet kom dock inte förrän efter det att han lämnat företaget. SAS var nämligen ett av de fem flygbolag som 1997 bildade den strategiska alliansen Star Alliance.<sup>82</sup>

Imagen av SAS som ett skandinaviskt flygbolag har alltid varit viktig för företaget. År 1998 genomfördes ytterligare en stor förändringsprocess inom företaget, denna i avsikt att omprofilera SAS. Grunden för den svåra processen låg i ett antal viktiga undersökningar av kundernas beteende. Avsikten med omprofileringen var att SAS ville fördjupa fokuseringen på och relationen till varumärket som man via

<sup>82</sup> Edström Anders, Norbäck Lars-Erik, Rendahl Jan-Erik (1992) *Förnyelsens ledarskap - SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*

undersökningarna insåg kraftigt hade minskat. Enligt SAS själv har omprofileringen lyckats väl, företagets nya positionering ”It’s Scandinavian” placerar SAS högt på listan över Skandinaviens starkaste varumärken.<sup>83</sup>

### 5.1.2 SAS idag

SAS:s tidigare strategi med fokus på den fullbetalande, frekventa affärsresenären har förändrats något. Idag fokuserar företaget istället internationellt på ”The frequent flyer” och intraskandinaviskt på konceptet Scandinavian Direct<sup>84</sup>. Inom Scandinavian Direct har uppdelningen mellan Business Class och Economy Class upphört och fokus ligger på enkelhet, smidighet och flexibilitet. Förändringen är en följd av den allmänna konjunkturedgången och kundernas nya krav och initierades av SAS:s nya VD och koncernchef Jørgen Lindegaard.

SAS koncernens huvuduppgift är att erbjuda passagerarflygtransporter med utgångspunkt från hemmamarknaden i norra Europa. Koncernens övergripande mål fokuserar på att skapa värde för sina aktieägare samt på att leverera en stabil aktieavkastning. Även de övergripande värderingarna har förändrats och SAS strävar idag mot att vara ett företag som präglas av att medarbetarna bryr sig om, är att lita på samt att de är offensiva och affärsmässiga.

Aktiestrukturen genomgick en radikal förändring under 2001 då SAS AB börsnoterades och aktierna i de tre moderbolagen SAS Danmark, SAS Sverige och SAS Norge blev en gemensam aktie. Ägarstrukturen är dock fortfarande oförändrad. Danska och norska staten äger vardera 14,3 %, svenska staten äger 21,4 % och privata intressenter äger resterande 50 %.

SAS koncernens organisationsstruktur har under årens lopp bytt skepnad ett antal gånger och indelas idag i följande fyra affärsområden:

- *SAS Airline* - innefattar SAS:s passagerartransporter med egna flygplan.
- *Subsidiary & Affiliated Airlines* - innefattar övriga flygbolag inom koncernen som Braathens, Air Botnia, Wideröe samt Spanair.
- *Airline Related Business* - innefattar bland annat SAS Cargo, Jetpak, SAS Media, SAS Flight Academy.
- *Rezidor SAS Hospitality* – innefattar koncernens hotellverksamhet och består av hotellkedjorna Radisson SAS Hotels & Resort samt Malmasion.

#### 5.1.2.1 Affärsområdet SAS Airline<sup>85</sup>

SAS Airline innefattar SAS:s passagerartransporter med egna flygplan under det egna varumärket. I affärsområdet ingår flera självständiga affärsenheter som exempelvis Scandinavian Ground Service vilka ansvarar för SAS:s passagerartjänster på samtliga

<sup>83</sup> SAS Årsredovisning 2001

<sup>84</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>85</sup> Hela avsnittet baseras på fakta från SAS Årsredovisning 2001

flygplatser samt Scandinavian Technical Service som svarar för tekniskt underhåll både på SAS Airline's och på andra partners flygplansflottor.

Under 2002 har SAS Airline's organisation förändrats på flera plan och en av de största förändringarna har varit skapandet av självständiga affärsenheter, business units, med tydligt resultatansvar.<sup>86</sup> Förändringen är ett led i SAS koncernens nya styrfilosofi och en konsekvens av att företaget nu har ett allt större fokus på kostnadsbesparingar vilket i sin tur är en konsekvens av den konjunkturavmattning som startade våren 2001 och som sedan accelererade efter terrordåden den 11 september 2001.

SAS Airline delar in sin marknad i sex så kallade linjeområden, vilka är följande: interkontinentala linjer, europeiska linjer, intraskandinaviska linjer samt dansk, svensk och norsk inrikestrafik. Starkast är SAS Airline på de intraskandinaviska linjerna där företaget har en marknadsandel på nästan 90 %.

SAS Airline ser personalen som en av sina största resurser och som en del av detta resonemang genomförde företaget under 2001 ett omfattande program för stora delar av sin personal i syfte att öka delaktigheten kring företagets mål, strategier och ekonomi.

Som ett eget affärsområde har SAS Airline både egna strategier och egna mål, väl anpassade till koncernens övergripande strategier och mål. SAS Airline's övergripande mål är:

- *Finansiella mål* - SAS Airline skall fram till 2004 öka omsättningen med 5 % årligen.
- *Kundmål* - SAS Airline har utvecklat en Nöjd Kund Index, NKI, som avser att spegla hur väl företaget möter kundernas förväntningar och hur företaget bedöms i förhållande till det "ideala" flygbolaget.
- *Kvalitetsmål* - att vara Europas punktligaste flygbolag.
- *Personalmål* - att kontinuerligt förbättra arbetsklimatet inom SAS Airline och därmed öka företagets attraktion som arbetsgivare på lång sikt.
- *Miljömål* - strävan att vara ett av de ledande företagen inom branschen gällande miljöanpassning av verksamheten.

SAS Airline har valt att uttrycka sina övergripande strategier i tre övergripande prioriteringar: säkerhet, punktlighet och service. Dessa tre prioriteringar skall genomsyra all verksamhet och ligger till grund för affärsområdets strategier som är följande:

- *Kund- och produktstrategi* - SAS Airline utgår från tre kundgrupper. Kunden som flyger med SAS Airline och betalar resan personligen. Den kund som flyger med SAS Airline och det företag eller den organisation som betalar resan.
- *Distributionsstrategi* - SAS Airline's produkter skall vara tillgängliga genom de kanaler som de prioriterade kundsegmenten väljer att hämta sin information från.
- *Trafiksystem* - SAS Airline skall vara det ledande flygbolaget i Skandinavien.

<sup>86</sup> Molin, Erik, ekonomiassistent Corporate Accounting, SAS, personlig intervju 2002-12-02

- *Partnerstrategi* - syftar till att skapa fler och effektivare förbindelser samt andra resefördelar som SAS Airline annars inte skulle kunna erbjuda sina kunder.

Hörnstenen i SAS Airline's partnerstrategi är medlemskapet i den globala flygbolagsalliansen, Star Alliance. För SAS Airline, som för många andra aktörer inom branschen, har allianser blivit ett logiskt strategiskt val i syfte att stärka sin position på marknaden. Fördelarna med medlemskapet i alliansen har hittills varit betydande för SAS Airline främst gällande tillväxten i antal passagerare.



---

# 6

## - STAR ALLIANCE -

---

*I kapitlet presenteras Star Alliance, dess medlemsföretag, målsättningar och samarbetsform. Avslutningsvis appliceras övergripande teorier om strategiska allianser på Star Alliance.*

---

---

### 6.1 Presentation av Star Alliance

För att ge en kortare introduktion till den strategiska alliansen Star Alliance presenteras alliansen i nedanstående avsnitt enbart övergripande. Mer djupgående empiriskt material följer därefter i analysen av SAS Airline som medlem i Star Alliance. Ovanstående för att presentera det empiriska materialet på ett för läsaren mer ändamålsenligt sätt samt för att begränsa det empiriska materialet till att innefatta enbart relevanta detaljer.

#### 6.1.1 Star Alliance's medlemmar

Star Alliance bildades för att bättre möta den frekventa internationella flygresenärens behov av global tillgänglighet och koordinerad flygupplevelse. Star Alliance's koordinerade nätverk och tidtabeller, som täcker stora delar av världens alla hörn, möjliggör för flygresenären att känna sig avspänd och utvilad efter en lång resa. Samarbetet erbjuder ökad flexibilitet för att reducera oönskade obekvämligheter och har för avsikt att skapa en unik och smidigare reseupplevelse för den frekventa flygresenären. Flygbolagen som ingår i samarbetet Star Alliance är:



Figur 21: Star Alliance's medlemsföretag Källa: <http://www.star-alliance.com> (2002)

### 6.1.2 Motiv till samarbetet inom Star Alliance

*"We can explore the global market, which we couldn't do on our own [...]"*<sup>87</sup>

Lufthansas CEO Jürgen Weber uttrycker ovan att den främsta anledningen till att samarbetet inom Star Alliance tog form var möjligheten att utveckla ett globalt nätverk. Andra anledningar till samarbetet var:<sup>88</sup>

1. Nya krav på marknaden
2. Förändrad konkurrenssituation
3. Möjligheter till ökad kostnadseffektivitet och ökad lönsamhet

#### **Nya krav på marknaden**

Såväl privatpersoner som företag ställer hårdare krav på flygbolagen. De efterfrågar inte längre enbart transport från punkt A till punkt B utan efterfrågar världsomfattande linjenät med frekventa förbindelser. Flygresenärerna önskar global tillgänglighet, koordinerad flygupplevelse, enkel administration, bekvämt resande samt generöst och igenkännande lojalitetsprogram.

#### **Förändrad konkurrenssituation**

Flygbranschen har de senaste åren präglats av kraftiga strukturella förändringar bland annat orsakade av nationella avregleringar, vikande konjunktur, ökat antal globala allianser (exempelvis OneWorld och SkyTeam), ökat antal lågprisbolag och nu senast terrordåden den 11 september 2001. Ovanstående faktorer har alla bidragit till att såväl regionala som globala samarbeten i olika former ökat i stor utsträckning.

<sup>87</sup> Weber Jürgen, CEO Lufthansa (1998) ur Feldman, Joan M (1998) "Making Alliances Work" *Air Transport World*

<sup>88</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

### Möjligheter till ökad kostnadseffektivitet och ökad lönsamhet

Samarbeten i form av strategiska allianser möjliggör för gemensamt och effektivare utnyttjande av medlemsföretagens resurser för att bättre tillfredsställa kunderna. Högre kostnadseffektivitet kan nås exempelvis genom stordriftsfördelar och benchmarking. Genom en mer kostnadseffektiv organisation och ökade intäkter är förhoppningen att Star Alliance och dess medlemmar skall bli mer konkurrenskraftiga.

#### 6.1.3 Vad har Star Alliance uppnått

Sedan starten i maj 1997 har Star Alliance's huvudmål varit att bygga upp ett globalt nätverk, och att bli "the Airline Network for Earth".<sup>89</sup> Star Alliance har lyckats väl med detta och är idag den största alliansen i flygbranschen med det mest vidsträckta nätverket. Medlemsföretagen flyger tillsammans till 900 destinationer i mer än 130 länder.<sup>90</sup>

Trots att Star Alliance enbart funnits i knappt fem år har flygbolagen tillsammans i samarbetet uppnått en rad verkställande som exempelvis:<sup>91</sup>

- Expansion av medlemsföretagens tjänster genom code-sharing<sup>92</sup>
- Bättre koordination av medlemsföretagens tidtabeller
- Integrerat lojalitetsprogram som ger poäng för resande med alla medlemsföretag
- Varumärkeserkännande världen över
- Harmoniserad bagage policy
- Star Alliance's hemsida med bokningsfunktion

#### 6.1.4 Star Alliance's målsättningar

*"The PR is promising more than we can deliver."*<sup>93</sup>

Efter att ha uppnått målet med att bygga ett globalt nätverk inriktar Star Alliance nu sitt arbete på att öka värdet för sina kunder och medlemsföretag. Ovanstående som ett led i arbetet med att bättre leva upp till vad Star Alliance lovar. Ökat värde skall uppnås genom en ökad integration av de olika medlemsföretagens produkter och tjänster.

*Star Alliance's strategiska fokus*

*"Exploit Scale, Develop Scope."*

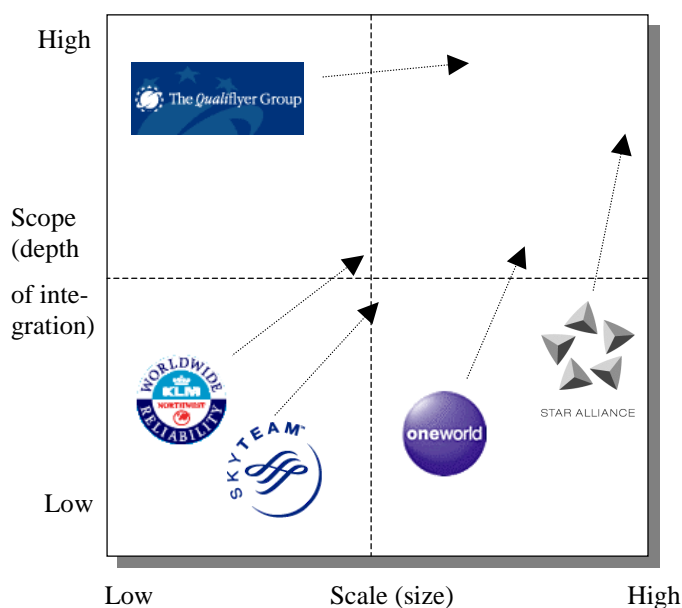
<sup>89</sup> <http://www.star-alliance.com>

<sup>90</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>91</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>92</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>93</sup> Lufthansa manager (1998) ur Feldman, Joan M (1998) "Making Alliances Work" *Air Transport World*



Figur 22: Strategisk positioneringsmatris Källa: Intern rapport SAS Airline (2002)

#### *Star Alliance's mission*

“Att bidra till långsiktig lönsamhet för medlemmarna, utöver deras individuella förmåga.”<sup>94</sup>

#### *Star Alliance's vision*

“Att vara den ledande globala flygbolagsalliansen för den frekventa internationella resenären.”<sup>95</sup>

### 6.1.5 Kriterier för nya medlemsföretag

SAS Airline och övriga medlemmar i Star Alliance har utarbetat fyra uttalade krav för att ett nytt flygbolag skall få gå med som medlem i Star Alliance. De krav som flygbolaget skall uppfylla är följande:<sup>96</sup>

1. Globalitet
2. Stark position på hemmamarknaden
3. Starka regionala och lokala trafiksystem
4. Bra image på hemmamarkanden

Det finns ett flertal olika flygbolag som uppfyller ovanstående fyra kriterier men som ändå kan uteslutas som eventuella medlemsföretag i Star Alliance då de är knutna till konkurrerande flygbolag och allianser. Vidare vill Star Alliance samarbeta med partners med first-mover advantage inom något område och som har ett ”frequent flyer

<sup>94</sup> <http://www.star-alliance.com>

<sup>95</sup> Ibid.

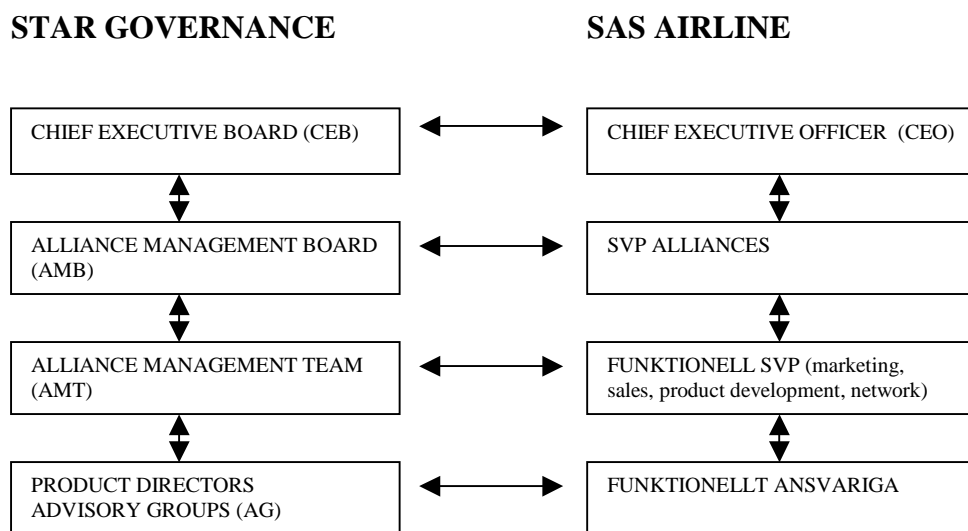
<sup>96</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

programme” liknande det som existerar i alliansen. Eventuella framtida medlemsföretag kan exempelvis vara flygbolag som täcker Kina, Mellanöstern och Afrika för att bredda alliansens globala nätverk ytterligare.

### 6.1.6 Samarbetet inom Star Alliance

Star Alliance är som en multilateral<sup>97</sup> allians inte godkänd av EU. Flygbolagen inom Star Alliance binds istället samman två och två genom bilaterala avtal.<sup>98</sup> Dessa bilaterala avtal<sup>99</sup> utgör grunden för hela den världsomspännande alliansen men varje avtal är utformat på olika sätt. Exempelvis så är avtalet mellan SAS Airline och Lufthansa mer långtgående än mellan SAS Airline och någon annan av alliansens medlemmar. Dock har Star Alliance organisationen övergått till att bli ett eget registrerat företag med säte i Frankfurt. Detta företag ägs till lika stora delar av de olika medlemsföretagen.

Den multilaterala allians som indirekt skapats via de bilaterala avtalen styrs av Star Alliance organisationens Chief Executive Board (CEB) där alla medlemsföretagens verkställande direktörer ingår. Utöver CEB har en formell organisation för alliansen upprättats där kommunikationen är dubbelt vertikal inom dels alliansen dels medlemsföretaget samt även horisontell mellan alliansen och medlemsföretaget. Star Alliance har investerat stora belopp i att strukturera den komplexa organisationen så effektivt som möjligt och menar att man i och med existerande organisationsstruktur hittat en struktur som genom klara relationer, tydliga roller och processer gör den effektiv.<sup>100</sup>



Figur 23: Star Alliance's organisationsstruktur Källa: Møller, Kim (2002)

<sup>97</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>98</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>99</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>100</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Alla medlemsföretag i Star Alliance är således aktiva i utvecklingen av alliansen. Medlemsföretagen har alla varsin lika tungt vägande röst och beslut i frågor som berör alliansen fattas enhälligt. Detta system innebär att inget medlemsföretag är mer dominant än något annat inom alliansen.

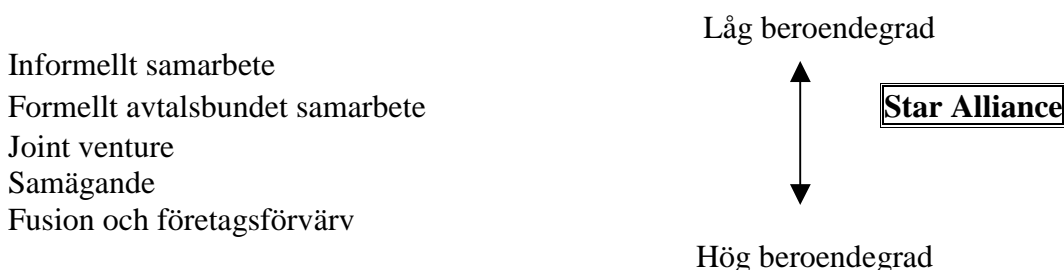
## 6.2 Star Alliance och teorier om strategiska allianser

Nedan appliceras övergripande teorier om strategiska allianser på Star Alliance för att klargöra dess samarbetsformer innan analysen enligt den utvecklade analysmodellen görs.

### 6.2.1 Grad av ömsesidigt beroende

I kapitel 3.5.1 redogörs för ett alternativt sätt att definiera en strategisk allians där Contractor och Lorange definierar den baserat på grad av beroende mellan involverade parter. Star Alliance är en förhållandevis löst sammansatt företagsgruppering och skulle av författarna definieras som ett formellt avtalsbundet samarbete. Visserligen är medlemsföretagen beroende av varandra för att skapa ett globalt nätverk, men ännu är bindningarna inte så starka att det skulle vara väldigt kostsamt att lämna alliansen.

Star Alliance är dock utan tvekan ett formaliserat samarbete med gemensamma mål, gemensam organisation och resursutbyte. Det finns emellertid inget gemensamt ägande och det värde som alliansen skapar fördelas till de olika medlemsföretagen var för sig.



Figur 24: Strategiska allianser i termer av grad av beroende Källa: Lorange och Roos (1993)

### 6.2.2 Olika former av strategiska allianser

I kapitel 3.5.3 redogörs vidare för olika former av strategiska allianser. Peter Lorange och Johan Roos har utifrån hur mycket resurser ett företag delger alliansen och hur mycket det får tillbaka definierat fyra olika former av strategiska allianser. Star Alliance kan bäst beskrivas som ett konsortium. I konsortiet delger medlemsföretagen alliansen en större andel resurser för ett mer långsiktigt samarbete, men värdet alliansen ger fördelas till de olika medlemsföretagen var för sig.

		DELGIVANDE AV RESURSER TILL ALLIANSEN	
		Tillräckligt för kortsiktigt samarbete	Tillräckligt för långsiktigt samarbete
VÄRDET SOM SKAPAS GENOM SAMARBETET	Fördelas	Ad hoc sammanslutning	Konsortium <b>STAR ALLIANCE</b>
	Behålls gemensamt	Projektbaserad joint venture	Fullt utvecklad joint venture

Figur 25: Olika former av strategiska allianser Källa: Lorange och Roos (1993)

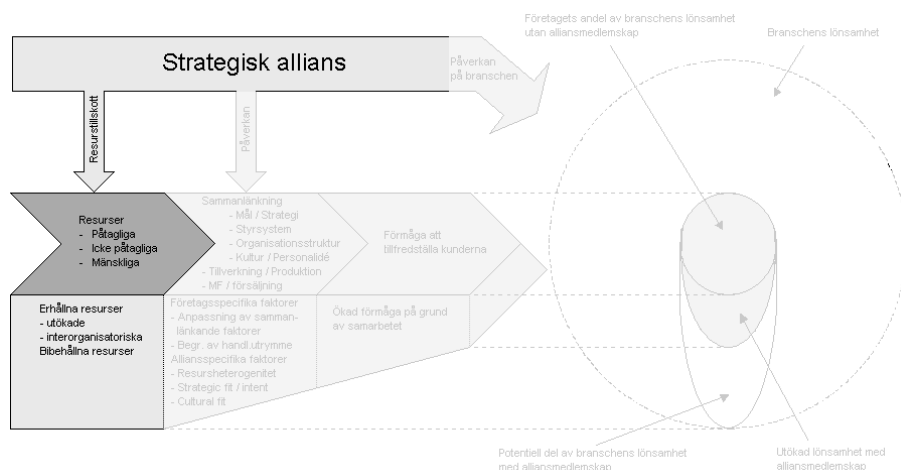
# 7

## - TILLÄMPNING AV ANALYSMODELLEN PÅ SAS AIRLINE -

I kapitlet analyseras SAS Airline som medlem i Star Alliance enligt den utvecklade analysmodellen i syfte att undersöka analysmodellens styrkor och eventuella svagheter.

### 7.1 Resurser

Nedan följer en analys av SAS Airline enligt den utvecklade analysmodellens första del, resurser och resurstillskott.



Figur 26: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 1: resurser och resurstillskott



## 7.1.1 Företagsinterna resurser

### 7.1.1.1 Påtagliga resurser

#### *Fysiska resurser*

Flygbranschen är en kapitalintensiv bransch framför allt på grund av stora investeringar i fysiska tillgångar som flygplan. SAS Airline's flygplansflotta utgör cirka en tredjedel av koncernens totala tillgångar och är av naturliga skäl den viktigaste resursen för företagets verksamhet. Värdet av ett företags fysiska resurser kan delvis enkelt identifieras genom att man tittar i balansräkningen. Denna värdering utelämnar dock ett par viktiga faktorer som potentiellt sett kan generera ett större värde än vad de fysiska resurserna är värderade till enligt gällande redovisningsregler. De faktorer som åsyftas är faktorer av det slag som kan ligga till grund för skapandet av konkurrensfördelar. Faktorer som kan ligga till grund för konkurrensfördelar är bland annat flexibilitet i produktionen och en geografiskt fördelaktig position.<sup>101</sup> Det kan antas att denna typ av fysiska resurser på längre sikt har ett större strategiskt värde än de som går att utläsa ur balansräkningen.

Eftersom kapitalbindningen i flygplanen är hög, är det dyrt att ha överkapacitet av denna resurs och det är därför viktigt att flygplansflottan är väl anpassad till efterfrågan. Att ha en hög flexibilitet i sin flygplansflotta, genom en god avvägning mellan ägda och på olika lång tid leasade plan, är av stor vikt för att kunna tillfredsställa en varierande efterfrågan och för att minska företagets kapitalkostnader. Andra fysiska resurser som är viktiga för ett flygbolag är geografisk utbredning och tillgång till destinationer. SAS Airline kan anses ha en tillfredställande flexibilitet i sin flygplanskapacitet och använder till stor del flygplan leasade på kortare tid.<sup>102</sup>

Vidare så är ett flygbolags distributionskanaler en viktig del av dess konkurrenskraft. Genom dessa bygger man upp kundrelationer och påverkar marknadstillväxten. Inom SAS Airline använder man sig av ett antal olika distributionskanaler. Flygbiljetterna distribueras av företaget själv men även av externa distributörer som exempelvis resebyråer. Distributionen sker genom person- eller telefonkontakt eller via Internet.

#### *Finansiella resurser*

De senaste två åren har varit svåra för såväl SAS Airline som för flygbranschen i dess helhet. Avregleringen inom flygbranschen har sänkt inträdesbarriärerna i branschen och konkurrensen har ökat från bland annat lågprisbolag. Rädsla för terrordåd har även minskat kundernas benägenhet att flyga. När kundunderlaget krymper faller flygbolagen lätt in i priskonkurrens med varandra eftersom de är angelägna om att slå ut stora fasta kostnader på fler kunder. Det minskade kundunderlaget och den hårdnande konkurrensen har de senaste två åren bidragit till minskade intäkter för SAS Airline.

<sup>101</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

<sup>102</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Intäktsminskningen under den senaste tiden har lett till ett minskat positivt kassaflöde och lägre lönsamhet. Detta har haft en negativ påverkan på soliditeten och skuldsättningsgraden, vilka har förändrats från 30 % till 22 % respektive från 0,33 till 0,79 under det senaste året.<sup>103</sup> Lönsamhetsproblem och fortsatt kärva utsikter för branschen gör SAS Airline till ett mindre attraktivt objekt för potentiella investerare och kan även bidra till en sänkt kreditvärdering. Detta är faktorer som ytterligare bidrar till att försvaga SAS Airline's finansiella resurser.

### 7.1.1.2 Icke påtagliga resurser

#### *Rykte*

SAS Airline har idag ett av de mest välkända varumärkena i Skandinavien.<sup>104</sup> Varumärket SAS ses inom företaget som en viktig resurs vilken man sedan många år tillbaka arbetar med att ytterligare förstärka. Det pågår för närvarande ett arbete med att bestämma olika strukturer för hur SAS koncernen skall använda sina varumärken. De verksamheter som skall verka under varumärket SAS skall följa en speciell varumärkespolicy kallad SAS Corporate Identity Policy. Policyn har en stark koppling till de värderingar företaget står för, nämligen att företaget skall karaktäriseras av medarbetare som bryr sig om, går att lita på och är offensiva och affärsmässiga samt till företagets övergripande strategiska prioriteringar: säkerhet, punktlighet och service.

Eftersom företagets personal har en direkt kontakt med kunden under produktionen har personalen en stor påverkan på hur kunden upplever företaget. Personalen har därför vid sidan av sina huvudsakliga arbetsuppgifter en biroll som marknadsförare på deltid och utgör ofta företagets viktigaste marknadsföringsresurs.<sup>105</sup> Mer om personalen som resurs följer nedan. SAS koncernen arbetar även långsiktigt med sponsring av bland annat sport och kultur. Företaget är även engagerat i så kallade ”good citizen” projekt inom vilka man exempelvis stödjer Rädda Barnen och Astrid Lindgrens Barnsjukhus.

SAS Airline var ett av de första företagen i branschen som gav uppmärksamhet åt flygets miljöpåverkan. Man arbetar idag efter målet att vara en av de ledande aktörerna inom flygbranschen vad gäller miljöanpassning. Företaget redovisar öppet i sin årsredovisning den negativa påverkan verksamheten utsätter miljön för och att miljöarbete bedrivs på alla nivåer i organisationen för att ytterligare förbättra företagets miljöanpassning. SAS Airline har vunnit flera priser just för sitt miljöarbete. Detta och omvärldens uppskattning för att man tar hänsyn till miljön kan antas stärka SAS:s rykte och varumärke.

### 7.1.1.3 Mänskliga resurser

*”Medarbetarna möter kundens förväntningar och är flygbolagets främsta konkurrensmedel.”<sup>106</sup>*

<sup>103</sup> Kvartalsrapport SAS, september 2002

<sup>104</sup> SAS koncernen fakta 2001/2002

<sup>105</sup> Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*

<sup>106</sup> SAS koncernen fakta 2001/2002

Ett flygbolag har som nämnts ovan en stor andel fysiska resurser. Dessa är nödvändiga för att man skall kunna finnas på marknaden och leverera sin produkt. Företagets mänskliga resurser, det vill säga personalen, har dock den största betydelsen för hur produkten upplevs och att de framställs på ett konkurrenskraftigt sätt. Enligt SAS Airline själv är det just personalen som är företagets viktigaste resurs.<sup>107</sup>

SAS Airline är ett tjänsteföretag och kvaliteten på den tjänst man levererar är beroende av personalens kompetens, kommunikationsförmåga och motivation. För att genom personalen kunna leverera en konkurrenskraftig produkt är det viktigt att SAS Airline rekryterar rätt personer, utbildar dem väl och erbjuder en arbetsplats och arbetsuppgifter som är motiverande. Genom en trivsamt arbetsplats och ett motiverande arbete minskar SAS Airline sin personalomsättning och underlättar för företaget att behålla kompetent personal. En nöjd personal är dessutom en starkt bidragande orsak till att SAS Airline lyckats få nöjda kunder.

Utbildning av personalen bedrivs regelbundet inom olika områden. Med anledning av det ökade globala terrorhotet bedriver man sedan en tid tillbaka även ett stort antal utbildningsaktiviteter inom säkerhetsområdet. Inom SAS Airline genomför man även program för en förbättrad arbetsmiljö och minskad sjukfrånvaro. Man bedriver även utbildning i syfte att ge medarbetarna en ökad förståelse för företagets övergripande mål och strategier. Ambitionen från ledningens sida är att de anställda för att bidra till en hållbar utveckling, i sitt dagliga arbete skall ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling, miljö- och samhällspåverkan.

## 7.1.2 Genom allianssamarbetet erhållna resurser

### 7.1.2.1 Påtagliga resurser

#### *Fysiska utökade resurser*

Genom en sammanslagning av medlemsföretagens trafik ger allianssamarbetet idag SAS Airline tillgång till medlemsföretagens samtliga destinationer. I kombination med en sammanslagning även av flygbolagens bokningssystem ges SAS Airline möjligheten att erbjuda sina kunder tio gånger fler destinationer än tidigare, idag cirka 900 mot tidigare 92.<sup>108</sup> Möjligheten att tillfredsställa en bredare efterfrågan vad avser olika destinationer lägger en grund för betydande intäktsökningar för företaget. Sammanslagningen av medlemmarnas bokningssystem innebär att SAS Airline's biljetter numera distribueras av ytterligare fjorton flygbolag utöver SAS Airline själv och dess övriga distributörer, vilket utgör en betydande utvidgning av SAS Airline's distributionssystem. Innan alliansens tid sålde flygbolagen sina konkurrenters biljetter i de fall man själv inte kunde tillfredsställa kundernas behov. Numera hålls kunderna i den mån det är möjligt inom alliansen vilket även det bidrar till ökade intäkter.

<sup>107</sup> SAS koncernen fakta 2001/2002

<sup>108</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

*Fysiska interorganisatoriska resurser*

Genom en integrering av flygbolagens bokningssystem kan man erbjuda kunden stora fördelar. Med integrering avses att flygbolagens bokningssystem inte bara slås ihop utan att de även anpassas till varandra för att kunna erbjuda kunden ett enklare resande. Det enklare resandet innebär att kunden köper en biljett av ett flygbolag även om denne kommer att flyga med olika flygbolag under resan och att bagaget checkas in en gång för att lämnas ut först vid slutdestinationen. En ömsesidig anpassning av flygbolagens tidtabeller vilket leder till kortare väntetid för kunden mellan flygplansbyten är ytterligare ett sätt att göra resandet enklare. Denna enkelhet sparar kunden möda och tid och ökar avsevärt produktens konkurrenskraft. De integrerade systemen bidrar även till en totalt sett effektivare administration av biljetterna vilket sparar pengar för inblandade företag.

En annan stor fördel för kunden och kanske den mest attraktiva är integreringen av alliansmedlemmarnas bonussystem, vilken numera ger resenären bonus på alla flygningar inom alliansen. Insamlad bonus kan även utnyttjas hos samtliga alliansmedlemmar.

Medlemsföretagen har numera gemensamma incheckningsdiskar och lounges under varumärket Star Alliance. Utöver att man minskar företagets kostnader för att upprätthålla dessa funktioner förkroppsligas även alliansen och man kan visa upp en enhetlig bild av den utåt mot kunderna. Gemensamt bruk av hangarer och övriga lokaler bidrar också till minskade kostnader för företagen.

Alliansens storlek och betydelse har resulterat i att dess styrka på marknaden är betydligt större än de enskilda företagens var för sig. En ökad styrka gentemot leverantörerna innebär att flygbolagen genom gemensamma inköp kan pressa inköpspriserna och därmed minska sina kostnader. När alliansmedlemmarna gör större gemensamma inköp kan en win-win situation uppstå, eftersom stora beställningar av standardiserade produkter ger leverantörerna möjlighet att sänka sina kostnader. Av de gemensamma inköp som alliansen gjort hittills är gemensamma inköp av flygbränsle de mest betydande.

På medlemsföretagens intäktssida har allianssamarbetet som sagt gett betydande positiva förändringar. SAS Airline uppskattar att 80 % av den resultatförbättring som tillfallit företaget genom samarbetet utgörs av intäktsökningar.<sup>109</sup> Resterande 20 % utgörs således av minskade kostnader. Hittills under allianssamarbetet har man medvetet fokuserat på alliansens tillväxt och intäktsökningar för medlemsföretagen. Kostnadssidan har däremot getts mindre uppmärksamhet.

Nu när alliansen uppnått en tillfredställande storlek och branschförhållandena är svåra är det just på kostnadssidan som man i fortsättningen ser stora möjligheter till lönsamhetsförbättringar. Något som skulle kunna leda till mycket stora kostnadsbesparingar är en harmonisering av företagets flygplansflottor. Flygplan och reservdelar är mycket kostsamt för ett flygbolag. Genom gemensamma inköp av dessa produkter skulle medlemsföretagen avsevärt kunna minska sina kostnader. En

<sup>109</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

harmoniserad flygplansflotta kan leda till att underhållet av flygplanen blir effektivare i det avseendet att all underhållspersonal inom alliansen kan serva samtliga av alliansens flygplan. Kostnaden för lagerhållning av reservdelar torde även minska samtidigt som tillgången till dem torde öka.

En annan tungt bidragande faktor till kapitalintensiteten i flygbranschen är de omfattande IT-system man är beroende av för försäljning, distribution och koordinering av trafiken. Gemensam utveckling och användande av dessa är ytterligare en post där företagen skulle kunna göra stora besparingar. Gemensam utveckling av IT-system är något som ett par av flygbolagen börjat med men som SAS Airline än så länge har valt att inte ta del av på grund av företagets svaga ekonomi och de stora kostnader som utvecklingsarbetet medför.

Då kapitalintensiteten är hög i flygbranschen blir det särskilt viktigt att anpassa produktionsresurserna till den varierande efterfrågan. Överkapacitet är dyrt eftersom flygplanen kostar pengar i räntor och amorteringar även när de står på marken. Genom att flygbolagen kan boka in sina resenärer på andra flygbolags flighter och ändå tjäna pengar på det samt att det finns möjlighet att för kort tid hyra in kapacitet av ett partnerbolag ökar medlemsföretagets flexibilitet. Detta tillåter minskningar av den dyra överkapaciteten och minskar risken att inte kunna tillfredställa temporära efterfrågeökningar.

#### *Finansiella utökade resurser*

Allianssamarbetet har ingen betydande direkt påverkan på SAS Airline's finansiella resurser. Företaget får inga direkta kapitaltillskott från alliansen utan det är istället så att det kostar pengar att vara med i samarbetet. Den direkta påverkan allianssamarbetet har på de finansiella resurserna inom företaget är den att företagets attraktivitet kan antas öka för investerare då ett allianssamarbete stärker ett företags konkurrensposition. Star Alliance är för övrigt den största och mest framgångsrika alliansen inom flygbranschen vilket ur detta perspektiv inte kan anses vara annat än positivt.<sup>110</sup>

Även om det inte är reglerat i allianssamarbetet har det hänt att medlemmarna frivilligt genom lån har hjälpt varandra vid finansiella problem. Detta är något som även verkar till att stärka de finansiella resurserna. Bland annat är Lufthansa känt för att vara hjälpsamma mot sina allianspartners vid finansiella problem och har senast nyligen erbjudit United Airlines finansiellt stöd för att hjälpa företaget ur sin akuta kris.<sup>111</sup> Det verkar emellertid vara så att viljan till att hjälpa varandra finansiellt inte är utbredd bland alla medlemmar och denna aspekt bör därför ges mindre vikt.

<sup>110</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>111</sup> <http://www.finansvision.com> "USA:s största flygbolag söker konkursskydd" 2002-12-09

Allianssamarbetet ger SAS Airline utökade fysiska resurser i form av sammanslagning av trafik- och bokningssystem. Detta resurstillskott bidrar indirekt till utökade finansiella resurser för SAS Airline genom att öka företagets kassaflöde, resultat och soliditet.

#### *Finansiella interorganisatoriska resurser*

SAS Airline får som nämnts ovan utökade finansiella resurser som en följd av de utökade fysiska resurserna vad avser sammanslagning av trafik- och bokningssystem. Det är dock endast genom ett aktivt samarbete som man kan integrera systemen för att fullt ut kunna tillfredställa kundernas önskemål och erbjuda dem en konkurrenskraftig produkt i form av ett enkelt resande. Den största delen av de genom alliansen tillkommande fysiska resurserna är de som skapas interorganisatoriskt. Dessa ligger till grund för att stärka företagets finansiella resurser. Även SAS Airline's egna representanter inom företagets Star Alliance avdelning anser att de största ekonomiska fördelarna som skapas av medlemskapet i alliansen är just de som skapas av medlemmarna gemensamt, så kallade common benefits.<sup>112</sup>

Enligt SAS Airline's beräkningar bidrog allianssamarbetet år 2000 med en tredjedel av rörelseresultatet.<sup>113</sup> Det är rimligt att anta att komplexiteten för denna typ av beräkningar är hög vilket gör att man kan ifrågasätta beräkningens exakthet. Det visar dock på att allianssamarbetet har en betydande positiv påverkan på SAS Airline's lönsamhet. Lönsamhetsförbättringar bidrar till högre soliditet, större positivt kassaflöde och en högre kreditvärdering, indikatorer som alla används i syfte att mäta de finansiella resursernas utveckling.<sup>114</sup>

#### **7.1.2.2 Icke påtagliga resurser**

##### *Utökade resurser – rykte*

SAS Airline's medlemskap i Star Alliance kan av ett par olika anledningar antas förstärka företagets varumärke och rykte. Anledningarna till detta är att man ingått i en allians med ett antal stora och välkända flygbolag som har många likheter med SAS Airline avseende strategi och positionering på marknaden. Genom medlemskapet i alliansen har SAS Airline dessutom fått status som ett globalt flygbolag och företaget har blivit känt i en vidare krets av aktörer på marknaden.

##### *Interorganisatoriska resurser - rykte*

SAS Airline har av investmentbanken Merrill Lynch utsetts till den mest framgångsrika alliansen inom flygbranschen. Inför denna utmärkelse har man tagit hänsyn till bland

<sup>112</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>113</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>114</sup> Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*

annat marknadsandel, kundnöjdhet, varumärke och grad av integration.<sup>115</sup> Genom att bedriva ett framgångsrikt allianssamarbete som resulterar i nöjda kunder skapar man gemensamt icke påtagliga resurser för alliansen i form av ett bättre rykte och ett starkare varumärke. Alliansen och dess medlemmars varumärken är medvetet starkt och tydligt knutna till varandra bland annat i reklam och i den direkta kontakten med företagets kunder. SAS Airline's rykte och varumärke påverkas därför positivt av att alliansen är framgångsrik och väl ansedd på marknaden.

### 7.1.2.3 Mänskliga resurser

#### *Utökade mänskliga resurser*

Det förenklade resandet för kunden som helhetslösningen innebär är en av de största fördelarna med allianssamarbetet. Personalen utbildas för att kunna leverera den nya produkten och får även såväl genom utbildning som genom arbetet i sig en utökad förståelse för kundens behov under hela dennes resa. Personalens förståelse för produkten som en helhetslösning leder till ökad effektivitet och produktivitet.

### 7.1.3 Genom allianssamarbetet bibehållna resurser

Allianssamarbetet ger även möjligheten för SAS Airline som medlemsföretag att bibehålla resurser man annars av ekonomiska motiv varit tvungen att göra sig av med. De resurser som åsyftas är framför allt fysiska resurser i form av flygplanskapacitet och mänskliga resurser, det vill säga personalen.

#### *Bibehållna fysiska resurser*

Möjligheten för ett flygbolag att hyra ut överkapacitet till ett annat medlemsföretag i alliansen bidrar till att man kan bibehålla kapacitet även då man inte själv har någon nytta av den. Fördelen med detta är att man har en god möjlighet att möta en vid en senare tidpunkt ökande efterfrågan utan att då på nytt behöva köpa nya flygplan av den anledning att man sålt de gamla tidigare då efterfrågan tillfälligt var mindre.

#### *Bibehållna mänskliga resurser*

Personalen är som tidigare nämnts SAS Airline's viktigaste resurs. Rekrytering och utbildning av personal är dock en kostsam process. Det tar dessutom tid innan nyanställd personal är väl inkörd på sina arbetsuppgifter och är självgående. Det nära samarbetet inom alliansen gör att man precis som för den fysiska kapaciteten kan skapa en flexibilitet även för företagets mänskliga resurser.

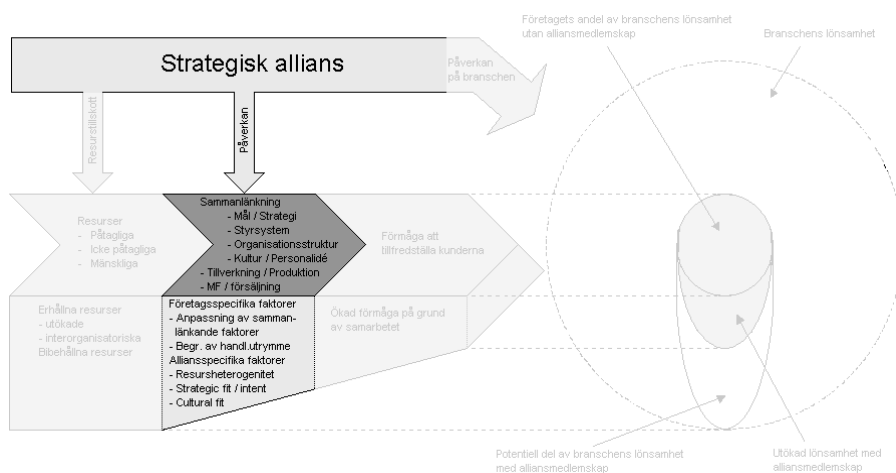
---

<sup>115</sup> Intern rapport SAS Airline

Genom att vid överkapacitet av personal hyra ut denna till andra flygbolag inom alliansen minskar man behovet av nyrekrytering och utbildning när man behöver kapaciteten på nytt. Det är dock troligt att denna typ av resursutbyte innebär svårigheter då människor av många olika skäl exempelvis hemvist, kultur och familj är svårare att flytta mellan länder för längre vistelser.

## 7.2 Sammanlänkande faktorer/aktiviteter

Nedan följer en analys av SAS Airline enligt den utvecklade analysmodellens andra del, sammanlänkning av resurser och alliansens påverkan på den.



Figur 27: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 2: sammanlänkning av resurser och alliansens påverkan på den.

### 7.2.1 Mål och strategier

För att uppnå de mål och strategier som SAS Airline har satt upp har man funnit det lämpligt att medverka i en strategisk allians bestående av andra stora och medelstora internationella flygbolag.

För SAS Airline och de andra medlemsföretagen i Star Alliance kan verksamheten sägas bestå av två delar. En internationell del som i vissa avseenden är hårt knuten till Star Alliance och en regional del som inte är knuten till Star Alliance. SAS Airline's regionala del utgörs av hemmamarknaden Skandinavien och det är denna som företaget ser som sin bas och företagets mål och strategier fastställs således främst med utgångspunkt i de behov som finns här. När SAS Airline uttrycker sina officiella mål och strategier görs ingen distinktion mellan dessa båda delar.



### 7.2.1.1 Mål

SAS Airline's övergripande mål är:

*Finansiella mål* - SAS Airline skall fram till 2004 öka omsättningen med 5 % årligen. Tillgången på empiriskt material inom detta område är begränsad vilket resulterar i att någon analys av hur SAS Airline arbetar för att uppnå detta mål inte är möjlig att göra. Därmed är inte heller en analys av alliansens eventuella påverkan på företagets sätt att utforma och arbeta mot detta mål möjlig att göra. Omsättningen kan dock ökas antingen genom en volymökning eller genom en prisökning. Genom medlemskapet i Star Alliance ökar antalet kunder och därmed volymen som ett resultat av integrationen av trafik- och bokningssystem. Enligt SAS Airline's beräkningar bidrog allianssamarbetet år 2000 med en tredjedel av rörelseresultatet.<sup>116</sup> Trots att exaktheten i dessa beräkningar kan ifrågasättas visar de på att allianssamarbetet har en betydande positiv påverkan på SAS Airline's omsättning.

*Kundmål* - SAS Airline har utvecklat en Nöjd Kund Index, NKI, som avser att spegla hur väl företaget möter kundernas förväntningar och hur företaget bedöms i förhållande till det "ideala" flygbolaget. Under 2001 nådde företaget inte upp till det uppsatta målet. Trolig anledning är att det generellt sett inom branschen är allt svårare att tillfredsställa kunderna då deras krav har ökat. Enligt SAS Airline's egna undersökningar är image, kundbemötande, linjenät och punktlighet de faktorer som har störst påverkan på kundernas upplevda tillfredsställelse.

För SAS Airline's regionala verksamhet är företaget själv ensamt ansvarig för att påverka dessa faktorer. Sett till den internationella delen av verksamheten är företaget genom att vara medlem i Star Alliance naturligtvis mycket beroende av hur alliansen som helhet upplevs av kunderna på dessa områden. Har kunden bokat sin resa genom SAS Airline men flyger delar av den med något av de andra medlemsföretagen kommer troligen upplevelsen av resan att vara förknippad med SAS Airline. SAS Airline är alltså, som medlem i Star Alliance, beroende av vilken kvalitetsnivå alliansens olika medlemmar håller och levererar till kunderna.

*Kvalitetsmål* – SAS Airline skall vara Europas punktligaste flygbolag. Samma resonemang som för det ovan beskrivna kundmålet gäller även för SAS Airline's kvalitetsmål.

*Personalmål* – SAS Airline arbetar med att kontinuerligt förbättra arbetsklimatet inom företaget för att öka dess attraktion som arbetsgivare på lång sikt. Personalmålet avser SAS Airline att uppnå genom den personalidé som beskrivs i avsnitt 7.2.3.2.

*Miljömål* – SAS Airline strävar efter att vara ett av de ledande företagen inom branschen gällande miljöanpassning av verksamheten och företaget är ett av de första flygbolagen i branschen som uppmärksammat flygets negativa miljöpåverkan. Företaget bedriver miljöarbete på alla nivåer inom organisationen för att kontinuerligt förbättra miljöanpassningen vilket kan antas stärka SAS Airline's rykte och varumärke. Tillgången på empiriskt material inom detta område är för övrigt begränsad vilket

<sup>116</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

resulterar i att någon analys av hur SAS Airline arbetar för att uppnå detta mål inte är möjlig. Därmed är inte heller en analys av alliansens påverkan på företagets sätt att utforma och arbeta mot detta mål möjlig att göra. Arbetet med miljön är emellertid bland det första som prioriteras bort i dåliga tider varpå man inte kommit speciellt långt med miljöarbete inom Star Alliance.

Medlemskapet i Star Alliance kan således inte anses ha haft någon direkt påverkan på SAS Airline's val av mål, eftersom valet att ingå i en allians förutsätter att företaget har detta med som en integrerad del av de mål man sätter upp. Medlemskapet skulle dock kunna innebära att SAS Airline, i tider präglade av begränsning av resurser, inte fullt ut har fria händer att prioritera resursallokeringen mellan de uppsatta målen så som vore önskvärt.

Sett till den internationella delen av verksamheten är företaget genom att vara medlem i Star Alliance naturligtvis beroende av hur alliansen som helhet upplevs av kunderna på olika områden. SAS Airline är alltså, som medlem i Star Alliance, beroende av vilken kvalitetsnivå alliansens olika medlemmar håller och levererar till kunderna. Detta kan ha både en positiv och en negativ påverkan på SAS Airline's förmåga att uppnå vissa av sina mål, främst kundmål och kvalitetsmål.

### 7.2.1.2 Strategier

SAS Airline har i princip fria händer att bedriva vilken strategi de vill på sin hemmamarknad som inte ses som en del av samarbetet inom Star Alliance. I praktiken begränsas dock handlingsutrymmet här eftersom SAS Airline måste ta hänsyn till Star Alliance's rykte och image när man bedriver både sin regionala och internationella verksamhet.<sup>117</sup>

Star Alliance kräver att alla medlemsföretagen skall erbjuda och leverera full service. Företagen skall alltså leverera komplett service och ha ett heltäckande produktutbud. SAS Airline har således ingen frihet att ens på sin hemmamarknad positionera om sig till ett lågprisbolag. För att möta den hårdnande konkurrensen från nischade regionala flygbolag har SAS Airline istället skapat hybrider som Scandinavian Direct som mer är en produkt än ett flygbolag.<sup>118</sup> Andra medlemmar inom Star Alliance skapar egna lågprisbolag som inte inkluderas som en del av alliansen.

Till våren 2003 startar även SAS Airline lågprisflygningar till ett antal destinationer i Europa under namnet "Scandinavian Lite". "Scandinavian Lite" innebär att SAS inte startar ett separat lågkostnadsbolag, utan konceptet är en produkt inom SAS Airline. Grundtanken med satsningen är att tillfredställa marknadens behov av billigare produkter och samtidigt utnyttja företagets överkapacitet.<sup>119</sup>

SAS Airline har valt att uttrycka sina övergripande strategier i tre övergripande prioriteringar: säkerhet, punktlighet och service. Dessa tre prioriteringar skall

<sup>117</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>118</sup> Ibid.

<sup>119</sup> <http://www.di.se> "SAS startar lågprisflyg i mars" 2002-12-18 och <http://www.scandinavian.net> "Scandinavian Airlines in på lågprismarknaden med nytt koncept" 2002-12-18 och <http://www.finansvision.com> "SAS lanserar Lightflyg" 2002-12-05

genomsyra all verksamhet och ligger till grund för affärsområdets strategier som är följande:

*Flygsäkerhet* – är SAS Airline's viktigaste förutsättning för att bedriva sin affärsverksamhet. Företaget har alltid representerat hög säkerhet och idag arbetar SAS Airline intensivt för att företaget i så hög grad som möjligt skall förknippas med det hos kunden. Inom företaget definieras flygsäkerhet som frånvaro av oacceptabel risk, det vill säga frånvaro av risk som kan leda till haveri.

Det är nödvändigt att arbeta med flygsäkerheten inom ett flertal olika områden. SAS Airline anser att medarbetarnas inställning och kunskap är de grundläggande och viktigaste faktorerna för att uppnå och kontinuerligt vidareutveckla en hög säkerhet.<sup>120</sup> Genom en företagskultur och organisationsstruktur som betonar den enskilda medarbetarens individuella ansvar säkerställer företaget att alla medarbetare har sitt definierade ansvar för SAS Airline's flygsäkerhet. För att möta den alltmer osäkra omvärlden företaget verkar i inrättades våren år 2001 en ny central stab, Corporate Flight Safety & Security, för att stödja företagsledningen i frågor gällande flygsäkerhet och luftfartsskydd.

Flygsäkerhetsarbetet inom SAS Airline innebär också att man kontinuerligt uppgraderar företaget med de tekniska system och metoder som finns tillgängliga på marknaden samt att man utvecklar egna system och metoder. Kontinuerlig vidareutveckling av processer och rutiner i både ledningssystem och produktion är också viktiga inslag i företagets säkerhetsarbete.

Efter terrordåden i USA den 11 september 2001 är hela flygbranschen mer aktiv än någonsin inom säkerhetsområdet. Medlemskapet i Star Alliance kan här medföra fördelar för SAS Airline eftersom de olika medlemsföretagen kan samordna sina verksamheter och dra nytta av varandras kunskaper.

*Kund- och produktstrategi* - SAS Airline utgår från tre kundgrupper. Kunden som flyger med SAS Airline och betalar resan personligen. Den kund som flyger med SAS Airline och det företag eller organisation som betalar resan. Affärsresenären är alltså fortfarande den kundgrupp SAS Airline fokuserar mest på. Motsvarande gäller för flertalet av de övriga medlemsföretagen inom Star Alliance men inte för alla. Detta gör att medlemsföretagen har olika fokus och avsikter med sitt medlemskap i Star Alliance vilket naturligtvis kan vara en anledning till konflikter och missförstånd mellan medlemsföretagen.

Inom alliansen pågår kontinuerligt ett intensivt arbete med att samordna de olika medlemmarnas prioriteringar men trots detta uppstår ibland problem. SAS Airline's internationella kund- och produktstrategi har förändrats något genom medlemskapet i alliansen, förändringarna har dock varit förhållandevis små och hittills legat i linje med SAS Airline's grundsyn och därför inte föranlett några större problem.

*Distributionsstrategi* - SAS Airline's produkter skall vara tillgängliga genom de kanaler som de prioriterade kundsegmenten väljer att hämta sin information från. SAS

<sup>120</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Airline har under det senaste året ökat samarbetet med olika elektroniska resebyråer för att öka tillgängligheten av sina biljetter samt minska distributionskostnaderna. Även den stora satsningen på företagets egen internetsida för att erbjuda nya självbetjäningslösningar har haft samma motiv. Satsningen får ses som lyckosam då den elektroniska försäljningen ökade med över 200 % från år 2000 till år 2001

För den internationella delen av verksamheten som är under direkt påverkan av Star Alliance har förhandlingar med övriga medlemmar och därmed indirekt deras samarbetspartners varit nödvändiga för att möjliggöra att SAS Airline's biljetter även skall tillgängliggöras via dessa. Alliansens samtliga flygningar och tidtabeller finns dessutom tillgängliga i alla större bokningssystem som används inom flygbranschen. Resultatet är att idag finns SAS Airline's biljetter tillgängliga på flera olika försäljningsställen. Detta breda utbud av distributionskanaler är något som ett enskilt flygbolag inte hade kunnat uppnå ensamt.

Medlemskapet i Star Alliance har inte haft någon större inverkan på SAS Airline's val av övergripande distributionsstrategi men vissa mindre anpassningar har gjorts. Återigen är det inte hela SAS Airline som direkt är under påverkan av allianssamarbetet utan SAS Airline har förhållandevis fria händer för sitt agerande på sin hemmamarknad Skandinavien.

*Trafiksystem* - SAS Airline skall vara det ledande flygbolaget i Skandinavien. De delar av trafiksystemet som berör trafikströmmarna inom Skandinavien samt regionerna runt Skandinavien är företagets hemmamarknad, vilket gör att SAS Airline här i princip har fria händer att bedriva vilken strategi de vill utan påverkan från alliansen.

De trafikströmmar som går mellan Europa, Nordamerika eller Asien via företagets hub Copenhagen Airport är den internationella delen av företagets verksamhet och därmed en del av allianssamarbetet. Star Alliance påverkan på SAS Airline's arbete med att vara det ledande flygbolaget inom Skandinavien på dessa trafikströmmar kan sägas vara litet. Att vara medlem i Star Alliance uttrycks bättre som ett av SAS Airline strategiska sätt att arbeta för att uppnå detta mål. En av alliansens avsikter är ju att medlemmarna skall förse varandra med kunder. Detta gäller främst in på respektive flygbolags hemmamarknad men även till viss del på övriga linjer. Genom de starka samarbetspartners SAS Airline har genom alliansen stärker företaget sin position som Skandinavien's ledande flygbolag.

*Partnerstrategi* - syftar till att skapa fler och effektivare förbindelser samt andra resefördelar som SAS Airline annars inte skulle kunna erbjuda sina kunder. De förändrade kraven på marknaden kombinerat med en ökad konkurrens gör att flygbolagen idag i allt större utsträckning måste börja samarbeta för att överleva.

SAS Airline har valt att utvecklas genom alliansmedverkan samt olika partnerskap för att försäkra sig om fortsatt linjeexpansion, ökade marknadsandelar, ökade möjligheter till kostnadsbesparingar samt ökad kundtillfredsställelse. SAS Airline's partnerstrategi grundar sig i tre beståndsdelar, företagets två olika övergripande samarbetskoncept samt övrigt samarbete med andra flygbolag:

*Star Alliance* - SAS Airline skall i samarbete med sina allianspartners utveckla ett globalt linjenät och gemensamma produkter. Star Alliance's huvudmål är att bygga upp ett globalt nätverk, att bli "the Airline Network for Earth".

*Well Connected with SAS* - SAS Airline har etablerade partnerskap med ett antal regionala flygbolag inom och runt Skandinavien. Gemensamt för dessa partners är att de kompletterar och utökar SAS Airline's regionala linjenät i Skandinavien och länderna runt Östersjön. Ett mer heltäckande linjenät skapas därigenom och möjliggör för SAS Airline att utveckla nya marknader. Genom koordinerade tidtabeller transporterar regionala "Well Connected" partners passagerare till SAS Airline's internationella nätverk. Avsikten med dessa samarbeten är att förse SAS Airline's flygningar med passagerare och därmed även indirekt att förse de övriga alliansmedlemmarnas flygningar med passagerare. Genom att SAS Airline ställer höga krav på både produkten och servicen hos sina samarbetspartners för att de skall få ingå i konceptet är detta också ett led i SAS Airline's mål att leverera hög kvalitet.

De regionala samarbetena skall ses som ett komplement till samarbetet inom Star Alliance och får därför inte påverka detta. Medlemskapet i Star Alliance har därför inneburit att en del lönsamma och välfungerande samarbeten mellan SAS Airline och andra partners har avbrutits då det inte har legat i linje med alliansen. Det har också resulterat i att SAS Airline inte har kunnat inleda en del av de samarbeten som ur företagets synvinkel vore önskvärt.

*Övriga samarbeten med andra flygbolag* - SAS Airline har förutom de två ovan beskriva samarbetskoncepten etablerade samarbeten med olika europeiska flygbolag för att utveckla och stärka positionen på marknader som är viktiga för företaget. Dessa samarbeten ser alla olika ut men kan bland annat innebära code-sharing eller att det andra flygbolaget ingår i SAS Airline's Eurobonusprogram<sup>121</sup>.

Att tala om Star Alliance medlemskapets påverkan på SAS Airline's partnerstrategi ter sig meningslöst. Företaget har valt att medverka i en strategisk allians bestående av andra stora och medelstora internationella flygbolag som en del i sitt arbete med att uppnå de mål och strategier som satts upp. Ett medlemskap i en strategisk allians kan alltså inte anses ha någon direkt inverkan på företagets initiala val av partnerstrategier utan valet att ingå i en allians förutsätter att företaget har detta med som en integrerad del av sina övergripande mål och strategier.

## 7.2.2 Organisationsstruktur

Affärsområdet SAS Airline's organisationsstruktur har under det senaste året förändrats på flera plan och en av de största förändringarna har varit skapandet av ett antal självständiga affärsenheter, business units, med tydligt resultatansvar.<sup>122</sup>

Medlemskapet i Star Alliance har i sig medfört en viss organisatorisk förändring inom SAS Airline då medverkan i alliansen kräver att medlemmarna avsätter resurser till samarbetet. Det har framförallt gällt mänskliga resurser i form av tid och know-how

<sup>121</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

<sup>122</sup> Molin, Erik, ekonomiassistent Corporate Accounting, SAS, personlig intervju 2002-12-02

samt finansiella resurser. De mänskliga resurserna togs initialt från SAS Airline's existerande personalresurser vilket innebar en ökad belastning för företaget. Allt eftersom alliansarbetet har utökats har en speciell avdelning inom SAS Commercial Coordination skapats, Alliances & Partnerships, för att arbeta med frågor som berör dessa områden.

Star Alliance har också övergått till att bli ett registrerat företag med säte i Frankfurt och ägs till lika delar av de olika medlemsföretagen.<sup>123</sup> Bildandet av detta företag förändrade resursallokeringen till att mer handla om pengar än mänskliga resurser. Initialt rekryterades dock personal till det nystartade företaget enbart från medlemsföretagen men i dag ligger tyngdpunkten på extern rekrytering. Hanteringen av alliansens många bilaterala avtal är mycket komplex och kräver stora resursinvesteringar från varje medlemsföretag.<sup>124</sup>

Det multilaterala samarbete som indirekt skapats via de bilaterala avtalen styrs, som tidigare nämnts, av Star Alliance organisationens Chief Executive Board (CEB) där alla medlemsföretagens verkställande direktörer ingår. Utöver CEB har en formell organisation för alliansen upprättats där kommunikationen är dubbelt vertikal dels inom alliansen dels inom det individuella medlemsföretaget, men även horisontell mellan alliansen och medlemsföretaget. Även här har det krävts att de olika medlemsföretagen via Star Alliance investerat enorma resurser för att optimera denna komplexa organisation. Star Alliance är den enda alliansen i flygbranschen som hunnit så långt i integreringen att en formell organisation upprättats.

Ett av de stora problemen med att få en stor och komplex organisation att fungera hör samman med att den spänner över många nationsgränser. Alla medlemsföretagens organisationsstrukturer och styrsystem är präglade av de olika ländernas nationella kulturer. De olika medlemsföretagen inom Star Alliance skiljer sig åt gällande graden av decentralisering av beslutsfattande. Inom Star Alliance organisationen är det viktigt att alla deltagarna från de olika medlemsföretagen har befogenheter att fatta beslut på den aktuella nivån.

Den formella organisationen innebär att chefer på olika nivåer inom medlemsföretagen, utöver sina ordinarie åtaganden inom sitt eget företag, är medlemmar i olika beslutande organ inom Star Alliance. Detta kan orsaka problem för företagen då deras kvalificerade personal måste minska sin disponibla tid verksam inom det egna företaget för att arbeta för alliansen. Personalen kan inte längre enbart ha det egna företags bästa för ögonen utan måste även se till alliansens bästa, vilket ibland kan leda till en lojalitetskonflikt.

Fördelarna med denna organisationsstruktur är att integrationen ökar, beslutsvägarna blir kortare och att relationerna mellan medlemsföretagen blir mer personliga vilket i slutändan ökar förutsättningarna för att både alliansens och de enskilda företagens mål skall uppnås. Vidare möjliggör de många formella kommunikationsvägarna för fler informella kommunikationsvägar. Informella relationer över företagsgränserna som

<sup>123</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>124</sup> Ibid.

fungerar även vid konflikter kan ofta vara nyckeln till ett enklare lösande av de konflikter som uppstår.<sup>125</sup>

Star Alliance kan anses ha lyckats väl med problemet att finna en effektiv formell organisationsstruktur. Denna är dock relativt ny och kan därför inte till fullo utvärderas än. Uppfattningen inom SAS Airline är att Star Alliance med sin nya organisationsstruktur hittat en struktur som ger klara relationer, tydliga roller och processer, vilket i sin tur gör den effektiv. Ovanstående är av betydelse eftersom en ineffektiv organisationsstruktur kan resultera i en tröghet inom organisationen och i värsta fall hindra den viktiga integrationen. En konsekvens av detta skulle bli att SAS Airline's möjligheter att maximera fördelarna från medlemskapet skulle kunna minska.

## 7.2.3 Kultur och personalidé

### 7.2.3.1 Kultur

För SAS Airline som är ett tjänsteföretag där personalen ofta måste fatta egna beslut i direkt kontakt med kunden blir kulturen en viktig del av ledningen av företaget. Under 80-talet utvecklades SAS Airline under Jan Carlzons ledning till "The Businessman's Airline" som innebar en satsning på lönsamhet genom att med en hög servicegrad attrahera ett mindre priskänsligt kundsegment. Företagskulturen som präglades just av service och kundfokus, kreativitet och flexibilitet var av väsentlig betydelse för att stödja den nya strategin.

Jan Carlzon kunde på grund av sin ställning i företaget och sin entusiasmerande ledarstil påverka dominerande idéer och värderingar och få kulturen till att genomsyra företaget på alla nivåer. Under sin tid som koncernchef för SAS satte Jan Carlzon en stark prägel på företaget, gällande kreativitet och starkt kundfokus, som finns kvar än idag. SAS Airline är dock inte längre bara "The Businessman's Airline" utan vänder sig numera till alla segment nationellt och till alla frekventa resenärer internationellt.

SAS Airline har som många andra flygbolag blivit hårt ansatt av krisen i flygbranschen och man ser därför genomförandet av resultatförbättringar som kan säkerställa framtida konkurrenskraft och utveckling som den viktigaste delen av den nuvarande strategin.<sup>126</sup> SAS:s nuvarande VD Jørgen Lindegaard driver på bred front igenom ett lönsamhetstänkande i hela företaget. En viktig värdering är att företaget skall präglas av affärsmässiga medarbetare. Alla enheter på alla nivåer i företaget skall utveckla mål och strategier för lönsamhet och de anställda skall i sitt dagliga arbete ta hänsyn till koncernens ekonomiska utveckling.

Inom SAS koncernen finns det en stark företagskultur som genomsyrar företaget och man fäster stor vikt vid kulturens betydelse för ledningen av företaget och dess konkurrenskraft.<sup>127</sup> Medarbetarna ges ansvar och uppmuntras till självständigt arbete

<sup>125</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*

<sup>126</sup> SAS koncernen fakta 2001/2002

<sup>127</sup> Molin, Erik, ekonomiassistent Corporate Accounting, SAS, personlig intervju 2002-12-02

och initiativ. Vidare finns det även ett antal formella och informella informationskanaler för personalen att tillgå.<sup>128</sup>

Inom alliansen bedrivs det fortlöpande så kallade People Development utbildningar som innehåller både funktionella och kulturella inslag för att förbättra interaktionen och likformigheten mellan de olika allianspartnernas medarbetare. Utbildningarna bidrar till acceptans för varandras kulturer men man kan även anta att de olika flygbolagens kulturer indirekt blir påverkade av varandra.

Företagskulturen inom SAS Airline har genom allianssamarbetet förändrats främst i det avseendet att man valt att ingå i en allians. Beslutet att ingå i en allians och alliansmedlemskapet i sig har gjort att företagskulturen numera präglas av öppenhet och samarbetsvilja. Detta är även karaktäriserande för alliansen som helhet.<sup>129</sup> Förändring i företagskulturen främjar troligen ett helhetstänkande hos medarbetarna i alliansföretagen vilket i sin tur gynnar såväl kunder, medlemsföretag och alliansen som helhet.

### 7.2.3.2 Personalidé

En kompetent och hängiven personal är en nyckelresurs för SAS Airline. Personalen representerar enorma tillgångar som med rätt ledning utgör en av företagets grundstenar för vinstgenerering och tillväxt. Den resurs som personalen inom ett företag utgör kan delas in i två delar som båda är viktiga att beakta vid ledning av affärsdrivande organisationer. Första delen fokuserar på en bättre användning av den potentiella motivation och kompetens som individerna inom organisationen besitter. Den andra delen fokuserar på vikten av att rekrytera rätt individer till organisationen.

Rekrytering handlar om att klargöra vilken personal som krävs för att förverkliga företagets affärsidé och hur dessa rekryteras. SAS Airline ställer generellt sett höga krav på den personal de vill rekrytera. För att säkerställa ett bra rekryteringsunderlag av piloter sponsrar SAS Airline platser på pilotutbildningar. Alla piloter som anställs inom SAS Airline måste dessutom uppfylla många fler krav än enbart god yrkesskicklighet. De måste alla ha kapacitet att så småningom arbeta som kaptener, det vill säga som arbetsledare och inte enbart som piloter.

SAS Airline beaktar således inte bara formell utbildning och yrkesskicklighet vid rekrytering utan betonar även beslutsförmåga, ledarskapsförmåga, förändringsbenägenhet och flexibilitet, socialkompetens samt motivation för arbetet och företaget. För den personal som är SAS Airline's ansikte utåt, de som möter kunden, är en positiv och öppen attityd viktig. SAS Airline arbetar efter policyn att de medarbetare som möter kundens förväntningar utgör företagets främsta konkurrensmedel och mot bakgrund av det anser SAS Airline att de inte har råd att rekrytera andra än de bästa inom respektive yrkesområde.<sup>130</sup>

<sup>128</sup> Molin, Erik, ekonomiassistent Corporate Accounting, SAS, personlig intervju 2002-12-02

<sup>129</sup> Möller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>130</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03



När SAS Airline har rekryterat personal som har erforderlig och rätt kompetens påbörjas ett intensivt arbete med att kontinuerligt utveckla och förbättra medarbetarnas kompetens. SAS Airline har internutbildningar som syftar till att öka de olika yrkesgruppernas yrkesskicklighet. Andra internutbildningar ges i syfte att öka personalens medvetenhet om och delaktighet i företagets mål, strategier och ekonomi. Dessa utbildningsdagar har ytterligare ett syfte, nämligen att de ger personalen möjlighet att utveckla sitt personliga nätverk vilket också ses som en viktig del av individens kompetens.

Personalidé handlar också om personalens beteende/agerande och skall fungera motivationshöjande för de anställda. Genom att platta ut den hierarkiska organisationen som av tradition råder inom SAS koncernen uppnås en mer informell stämning mellan chefer och medarbetare. Detta leder till ett öppnare klimat inom företaget och medarbetarna stimuleras till att ta egna beslut och att generera idéer. Att medarbetarna får gehör för sina idéer har också en positiv påverkan på deras motivation för sitt arbete och deras uppfattning om SAS Airline som arbetsplats. Även företagets storlek har historiskt sett verkat motiverande för medarbetarna då det har känts som en trygg arbetsplats med goda karriärmöjligheter. Företagets storlek innebär också att det finns goda möjligheter för personalen att flytta runt inom företaget, både geografiskt och organisatoriskt.

SAS Airline har sedan många år ett senioritetssystem i syfte att minska personalomsättningen. Systemet gäller SAS Airline's flygande personal och går ut på att man som nyanställd placeras längst ner på listan för att sedan flyttas uppåt i takt med ökad erfarenhet inom företaget. De som är placerade högt upp på listan åtnjuter fördelar som att de i större utsträckning får välja destinationer, vilka plan de skall arbeta på samt högre löner. Uppfattningen är att detta system motiverar personalen till att stanna inom SAS Airline samt ökar deras lojalitet mot företaget.

SAS Airline arbetar också aktivt med att uppnå sitt personalmål, att förbättra arbetsklimatet inom företaget och därmed öka SAS Airline's attraktivitet som arbetsgivare. Ett led i detta arbete är de årligen genomförda PULS-mätningarna. PULS står för Personal Undersökningar om Livet i SAS. PULS är utvecklat för att tydliggöra kopplingen mellan motiverade medarbetare, nöjda kunder och ett bra ekonomiskt resultat.

Star Alliance har generellt sett höga krav på den personal som verkar under dess namn genom medlemsföretagen. För att säkerställa den höga nivån har alliansen flera utbildningar för alla yrkesgrupper. Det är ett krav från Star Alliance att de olika företagens medarbetare skall delta i dessa utbildningar. Framför allt betonar alliansen kulturell och funktionell utbildning för de anställda som arbetar med kundservice i en eller annan form hos de olika medlemsföretagen. Målet med utbildningsprogrammen är att kunden alltid skall möta en kunnig och välutbildad personal oavsett vilket av alliansen medlemsföretag han eller hon har kontakt med.

SAS Airline har således genom att ha höga krav redan vid rekryteringen och sedan kontinuerligt arbeta med att höja kompetensen ytterligare genom sin personalidé förstått personalens betydelse i ett tjänsteföretag. Genom att ha en personalidé som betonar medarbetarnas kompetens säkerställer SAS Airline även att de anställda bättre kan förvalta de resurstillskott som alliansen ger.

## 7.2.4 Styrssystem

Under år 2001 har man inom SAS koncernen implementerat ett nytt system för att styra verksamheten.<sup>131</sup> Det nya styrsystemet innebär en uppdelning av koncernen i ett antal affärsenheter som var och en ges ett individuellt resultatansvar inom respektive område. Motiven till det nya styrsystemet med indelning i resultatenheter är att:

- Öka initiativkraften och resultatmedvetandet i hela organisationen
- Nå en bredare kundbas och fler intäktskällor än de som kan nås enbart genom flygtransportaffären
- Reducera overheadkostnader

En indelning av SAS koncernen i resultatenheter borde sannolikt få effekten att initiativkraften och kreativiteten ökar då personalen inte är lika hårt bunden av operativa direktiv uppifrån. Även kvaliteten på besluten som tas och snabbheten med vilken de tas borde öka då besluten tas av personer som befinner sig nära problemen och ofta har god kännedom om det aktuella området.

Indelningen i och mätningen av resultatenheter leder även till ett ökat resultatmedvetande men medför vidare även vissa nackdelar. Konkurrensen mellan de olika enheterna tenderar att öka då varje enhet främst fokuserar på sin egen lönsamhet vilket leder till högre transaktionskostnader och möjligen även snedvridna effekter för koncernen som helhet. En annan nackdel med en indelning i resultatenheter är att enheterna tenderar att fokusera alltför starkt på kortsiktig lönsamhet vilket gör att exempelvis faktorer som ligger till grund för långsiktig framgång som tillväxt, utveckling och personalvård blir lidande.

Uppdelningen av SAS koncernen i affärsenheter med resultatansvar bidrar troligen till ökad konkurrens mellan de olika enheterna då varje enhet mäts och belönas för sitt individuella resultat. Det är ofta även svårt att utveckla ett styrssystem som är helt utan brister gällande dessa orsakssamband och det är därför vanligt förekommande att indelning av ett företag i affärsenheter kan medföra en principal-agent problematik. Det vill säga att enheterna ställer sina egna intressen framför företagets.

Det är rimligt att anta att ovan nämnda problem även får en negativ inverkan på allianssamarbetet. Om enheterna i allt för stor utsträckning fokuserar på sina egna intressen och har svårigheter med att se till företaget som helhet blir det ännu svårare för dem att se sitt arbete ur ett ännu vidare perspektiv, det vill säga till hela samarbetet inom alliansen.

I ett allianssamarbete är det viktigt att inte bara ta emot fördelar utan även vara beredd på att göra vissa uppoffringar till fördel för alliansens medlemmar och alliansen som helhet och därmed bidra till ett bättre fungerande samarbete och långsiktigt förbättrad lönsamhet för alla inblandade parter. Ett alltför utpräglat och kortsiktigt resultatänkande inom de olika enheterna kan därför få den effekten att man fungerar sämre i samarbetet med andra enheter, speciellt utanför det egna företaget. För SAS Airline's del innebär det en skyldighet gentemot alliansen att se till att de delar som

<sup>131</sup> SAS koncernen fakta 2001/2002

möter alliansens kunder skall upprätthålla en viss service- och kvalitetsnivå. Detta måste man ta hänsyn till vid utformningen av sitt styr- och belöningsystem.

Medlemsföretagen i alliansen skall som tidigare nämnts sälja sina allianspartners produkter lika väl som sina egna, hela tiden med kundens bästa i åtanke. Genom ett provisionssystem mellan medlemsföretagen är det lönsamt för ett företag att även sälja sin partners biljetter. Inom SAS Airline förhåller det sig däremot så att säljarna inte belönas för försäljning av andra flygbolags biljetter. Följden blir att SAS Airline's försäljningsorganisation inte till fullo kan uppfylla målet om att ställa kundens behov i centrum.

Uppdelningen i resultatansvariga enheter bör således ha resulterat i både för- och nackdelar för såväl SAS Airline som Star Alliance. Medlemskapet i Star Alliance har inte någon direkt påverkan på SAS Airline's styrsystem utan det är snarare så att SAS Airline själv måste anpassa det så att målkongruens uppnås mellan såväl resultatenheter och SAS Airline som Star Alliance som helhet.

### 7.2.5 Marknadsföring och försäljning

I SAS Airline's traditionella marknadsföring ingår exponering av varumärket genom flera olika kanaler. Främsta syftet med denna är att skapa ökad medvetenhet om företaget och vad man står för samt att stärka varumärket. SAS Airline är dock redan störst på sin hemmamarknad och satsar, förutom på att stärka den positionen ytterligare, på globalitet. Man vill genom samarbetet i Star Alliance bli ett globalt flygbolag med lokalt fokus.

Alliansens påverkan på SAS Airline's marknadsföring är inte större än att medlemmarna i alliansen skall exponera den på ett homogent sätt. SAS Airline får genom sitt medlemskap ytterliggare marknadsföring genom sina samarbetspartners. Lever alla medlemsföretag upp till det alliansen lovar resulterar det enbart i positiva konsekvenser för det enskilda företaget men risken finns att exempelvis SAS Airline's kunder kanske får sämre service än man förväntat sig vid resor med andra flygbolag inom alliansen. Detta skulle i så fall innebära negativ marknadsföring för SAS Airline.

De interaktiva funktionerna uppkommer i kontakten mellan kund och personal, framför allt då hur denna kontakt påverkar kundens uppfattning om företaget och dess tjänster. I SAS Airline's fall utgörs denna funktion nästan uteslutande av kontakten med kunden under resan samt vid försäljningen av resan. SAS Airline's personal har således en viktig roll eftersom det är de som delvis representerar varumärket. Rekrytering, utbildning och befordran av medarbetare utgör ett viktigt redskap i denna funktion.

I personalintensiva branscher som flygbranschen, där mötet mellan kunden och personalen i stor utsträckning påverkar upplevd kvalitet, är personalens betydelse för flygbolagets framgång på marknaden stor. Icke-professionella marknadsförare som inte primärt arbetar med den traditionella marknadsföringen utgör i själva verket i många fall en av flygbolagets viktigaste marknadsföringsresurser. För att den interaktiva marknadsföringsfunktionen skall kunna fungera effektivt krävs det att all personal inom SAS Airline är kundinriktad och marknadsföringsintresserad då varje medarbetare påverkar kundens relation till företaget.

Ett tjänsteföretag kan sägas ha både marknadsförare på heltid och på deltid som alla bidrar till den bild kunden får av företaget.<sup>132</sup> Ovanstående ger upphov till behovet av intern marknadsföring, vilket handlar om att motivera till bra prestationer, attrahera, rekrytera och hålla kvar lämpliga medarbetare. Hur SAS Airline rekryterar, motiverar och utbildar sin personal behandlas i avsnittet om deras personalidé.

Vidare måste företags produkter genom försäljning göras tillgängliga på marknaden. Ett flygbolags distributionskanaler är en central del av företags konkurrenskraft då det är genom en effektiv distribution både kort- och långsiktiga kundrelationer byggs upp. SAS Airline har ett väl utvecklat nätverk av distributionskanaler som inkluderar såväl elektroniska resebyråer som call centers. Genom medlemskapet i Star Alliance har distributionsnätet dessutom utökats avsevärt.

SAS Airline tar således i sin marknadsföring inte enbart hänsyn till den traditionella marknadsföringen utan har även integrerat den med de två övriga funktionerna, interaktiva funktioner och intern marknadsföring, som Christian Grönroos identifierat. Vidare är distributionsnätverket brett och i linje med vad företaget vill stå för, det vill säga service, enkelhet och smidighet. Medlemskapet i Star Alliance har gett SAS Airline fler källor till både marknadsföring och distribution och även gett företaget möjlighet att bli det globala företaget med lokalt fokus. Med ett väl integrerat samarbete resulterar det i enbart positiva konsekvenser för SAS Airline men relativt små risker för motsatsen finns.

## 7.2.6 Produktion och tillverkning

SAS Airline är ett utpräglat tjänsteföretag och har inte ren tillverkning i den bemärkelsen som avses här. Produktionen av tjänsten utgörs istället till stor del av dess personal vilka behandlas i andra delar av uppsatsen. Dock finner SAS Airline själv att man genom samarbetet i alliansen upplever ökad produktivitet i restid och effektivitet.<sup>133</sup>

## 7.2.7 Sammanfattning av sammanlänkande faktorer/aktiviteter

SAS Airline's resurser sammanlänkas effektivt genom tydliga mål, delmål och strategier som är väl förankrade hos alla medarbetare i företaget. Genom SAS Airline's tydliga mål och strategier vet alla i vilken riktning de skall arbeta och arbetet görs effektivt genom att det belönas med möjlighet till avancemang i karriären samt en personalidé där drivkraften är kundens uppfattning om företaget.

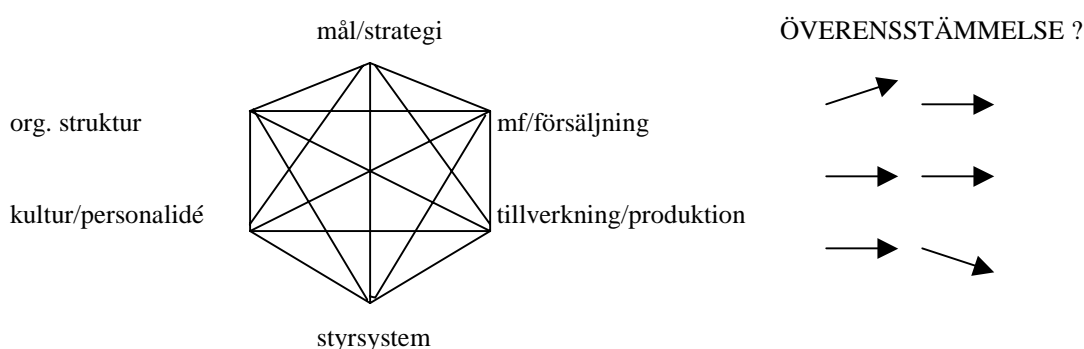
Vidare präglas kulturen av det företaget vill stå för, det vill säga service, kundfokus, kreativitet och flexibilitet. Detta visar man även utåt genom exponering av varumärket. SAS Airline tar dock inte enbart hänsyn till den traditionella marknadsföringen utan har även integrerat den med interaktiva funktioner och intern marknadsföring.

<sup>132</sup> Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*

<sup>133</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Distributionsnätet går även det i linje med vad företaget vill stå för och gör företagens produkter tillgängliga genom de kanaler där kunderna efterfrågar dem.

En effektiv sammanlänkning av tillgängliga resurser begränsas dock till viss del genom indelningen i resultatenheter. Trots de fördelar denna indelning har, speciellt i svårare tider då kostnadsbesparingar ligger i fokus, kan den även ge vissa nackdelar. Exempel på ovanstående kan vara ett allt för stort fokus på kortsiktig lönsamhet och ett allt för stort fokus på den egna resultatenhetens lönsamhet. Indelningen i resultatenheter borde således kompletteras/anpassas med exempelvis fler tydligt definierade långsiktiga mål och delmål. Trots ovan nämnda svagheter förespråkar emellertid SAS Airline's sammanlänkande faktorer/aktiviteter i stor utsträckning målkongruens där personalens mål uppnås samtidigt som företagens mål uppnås, god överensstämmelse existerar således.



Figur 28: Sammanlänkning av SAS Airline's resurser

## 7.3 Påverkan på företagets sammanlänkning av tillgängliga resurser

### 7.3.1 Alliansspecifika faktorer

#### 7.3.1.1 Strategic fit och strategic intent

##### *Strategic fit*

SAS Airline och övriga medlemmar i Star Alliance valde redan från början partners med omsorg. Star Alliance har fyra uttalade krav som ett flygbolag skall uppfylla för att kunna bli medlem i alliansen och de är globalitet, stark position på hemmamarknaden, starka regionala och lokala trafiksystem samt bra image på hemmamarknaden.<sup>134</sup> Redan innan ett nytt flygbolag undersöks enligt ovanstående kriterier måste det uppfylla vissa grundläggande krav på bland annat

<sup>134</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

verksamhetsområde. Detta för att alliansen skall få kompletterande och inte dubblade nätverk, säkerhet och servicestandard. Ovanstående har således lagt grunden till den heterogenitet som finns gällande medlemsföretagens nätverk av flyglinjer och även skapat synergier och möjligheter till fler dito.

Alla flygbolag i Star Alliance har vidare som primärt mål med samarbetet att bli globala, vilket inget av flygbolagen har resurser att klara själv. Medlemsföretagens primära långsiktiga mål är således de samma och ömsesidigt beroende finns för att nå denna globalitet. Gällande dessa mål har man inom Star Alliance definierat både en gemensam mission och en gemensam vision.

- Mission – ”Att bidra till långsiktig lönsamhet för medlemmarna, utöver deras individuella förmåga.”
- Vision – ”Att vara den ledande globala flygbolagsalliansen för den frekventa internationella resenären”<sup>135</sup>

I alliansen utförs årligen under våren en strategisk planering där man klarlägger inom vilka områden alliansen varit framgångsrik och inom vilka områden vidareutveckling bör göras. Denna process sker i bottom-up form för att få förankring hos dem som verkligen är delaktiga i de olika områdena. Den strategiska planeringen utgör sedan ett ramverk som under hösten ger alliansen en konkret affärsplan över vilka områden som skall prioriteras och vad som skall vidareutvecklas.<sup>136</sup>

Trots stora krav på medlemsföretagen för att i så stor utsträckning som möjligt nå strategic fit och trots definierade mål och processer för strategiutveckling för alliansen som helhet finns det dock vissa differenser mellan medlemsföretagens egna strategier. Många av flygbolagen i Star Alliance liknar SAS Airline och betjänar huvudsakligen affärsresenären men exempelvis Thai Airways har som mission att primärt ta turister till Thailand. De har således ett helt annat fokus vid exempelvis diskussioner om marknadsföring av Star Alliance. Inom alliansen försöker man samordna detta på ett bra sätt och menar att man har vissa problem men att inga konflikter ännu uppstått.<sup>137</sup>

Medlemsföretagen i Star Alliance kan således anses ha god strategic fit. Genom att ha varit den första alliansen i branschen har möjligheter funnits att välja de partners som ansetts bäst passade och då knyta dessa till sig. Star Alliance har på så sätt utvecklat ett brett nätverk av flyglinjer som täcker stora geografiska områden. Nätverket är dock inte heltäckande inom detta geografiska område. Alliansen flyger exempelvis på den amerikanska kontinenten men har mycket få destinationer och linjer i de östra delarna av USA. Vidare har alla medlemsföretag samma gemensamma långsiktiga mål, att bli globala, vilket inget av flygbolagen har resurser att bli ensamt. Det finns således ett ömsesidigt beroende mellan medlemsföretagen i alliansen. Ovanstående tillsammans med tydligt definierade mål och affärsplaner gör att alliansens strategic fit som sagt är god. Fortfarande finns det dock vissa luckor att fylla, exempelvis i nätverket av flyglinjer, och det finns fortfarande en del problem att lösa innan de blir konflikter.

<sup>135</sup> <http://www.star-alliance.com>

<sup>136</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

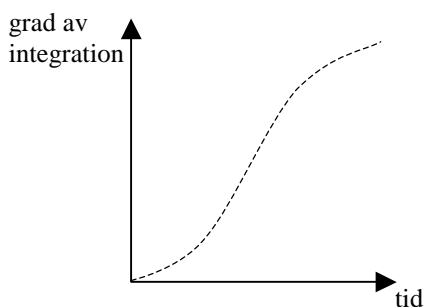
<sup>137</sup> Ibid.

### Strategic intent

Inom Star Alliance måste alla medlemsföretag ha samma uppfattning om vad Star Alliance står för. Är detta oklart är risken stor att medlemsföretagen tolkar avsikten med samarbetet olika. Man måste således i samarbetet utveckla en tydlig bild över alla medlemsföretagens strategic intent, det vill säga vad medlemsföretagen vill med alliansen och vad alliansen vill med medlemsföretagen.

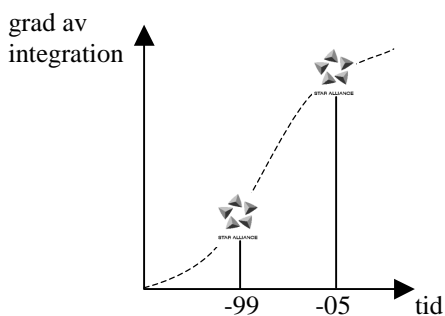
I och med att Star Alliance var den första globala alliansen i flygbranschen som bildades, så har någon referensram inte funnits utan man har varit tvungna att experimentera. Under den strategiska planeringen våren 1999 kom man inom alliansen fram till att man måste bli bättre på att tydliggöra vad Star Alliance står för. Detta resulterade i en affärsplan där bland annat alliansens mission och vision definierades. Vidare definierades även tydliga utvecklingsområden samt de viktiga delar som samarbetet skulle grundas på. Dessa delar berörde framför allt IT och human resource.

Efter att ha definierat ovanstående fick varje medlemsföretag pricka in i en S-kurva hur långt man var beredd att integrera i samarbetet kring de utvecklingsområden som identifierats.



Figur 29: Möjlig integrationskurva för Star Alliance Källa: Intern rapport SAS Airline (2002)

Efter en gemensam diskussion kring de olika kurvorna kom man överens om en kurva för varje utvecklingsområde. Målbilderna över i vilken utsträckning företagen ville integrera blev tydligare och på så sätt blev alliansen mer transparent för alla medlemmarna. Arbetet kunde fokuseras ytterligare och den initiala komplexa bilden av alliansen blev nu mer konkret.



Figur 30: Identifierad integrationskurva för Star Alliance Källa: Intern rapport SAS Airline (2002)

Som framgått i tidigare avsnitt binds flygbolagen inom Star Alliance samman genom bilaterala avtal mellan varje flygbolag.<sup>138</sup> Varje avtal ser således olika ut och är format efter syftet med just det samarbetet. Detta ger utrymme för att bättre kunna hantera samarbetet i och med att man kan styra förutsättningarna för samarbetet efter avsikten med det.

Star Alliance's strategic intent har således efter den strategiska planeringen 1999 utvecklats enormt. Tidigare var bilden av vad Star Alliance stod för diffus bland medlemsföretagen men efter att ha definierat alliansens mission och vision samt utvecklat en affärsplan och tidsram för integrationsarbetet har bilden blivit mycket tydligare. Bilden av alliansen är idag mer transparent för medlemsföretagen vilket ger dem en i större utsträckning överensstämmande ambition med samarbetet vilket i sin tur ger ökade möjligheter till skapandet av gemensamt värde.

### 7.3.1.2 Cultural fit

Star Alliance består av flygbolag som har betydande likheter med varandra på flera olika plan. Elva av de femton medlemsföretagen har sitt ursprung i västvärlden; Europa, Nordamerika och Nya Zeeland, och de nationella kulturen har därför en hel del likheter med varandra. Den nationella kulturen utgör ofta en bas från vilken företagskulturen utvecklas och om inte annat sätter den åtminstone en stark prägel på denna.<sup>139</sup>

Medlemsföretagen liknar varandra även i avseende på övergripande mål, strategier och varumärke/image. Detta är aspekter som man tagit och tar hänsyn till vid bildandet av alliansen och vid val av nya medlemmar. Företagskulturen tenderar ofta att ha en stark anknytning till företagets övergripande mål och visioner, den bidrar till målkongruens inom företaget och inom den kan det ofta finnas faktorer som bidrar till mer eller mindre varaktiga konkurrens fördelar.

Även om det finns många likheter mellan företagen inom alliansen så finns det även kulturella skillnader mellan såväl de nationella kulturen som de olika företagskulturen. Detta är något man uppmärksammat inom alliansen och acceptans för de andra företagens kulturer är något man arbetar med på alla nivåer inom alliansen. Uppbyggnaden av ett socialt kapital genom de informella kommunikationskanalerna får här stor betydelse.<sup>140</sup> En kulturell acceptans utpekas många gånger som särskilt viktig för att ett allianssamarbete skall fungera tillfredställande. Just acceptansen är något som tydligt präglar samarbetet inom Star Alliance.<sup>141</sup>

Inom Star Alliance har man byggt upp en gemensam kultur som kännetecknas av demokrati, förtroende och acceptans. En demokratisk beslutsordning gör att alla medlemmarna har lika mycket att säga till om i allianssamarbetet. Vid större beslut

<sup>138</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>139</sup> Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing and the Lean Organization*

<sup>140</sup> Ibid.

<sup>141</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03



inom alliansen krävs enighet mellan medlemsföretagen och varje företag har därmed vetorätt till beslut som skulle missgynna dem i något avseende. Den demokratiska ordningen inom alliansen ger trygghet åt dess medlemmar. Tryggheten bidrar i sin tur till ökat förtroende mellan parterna vilket ökar samarbetsviljan och viljan att tillföra alliansen viktiga resurser istället för att skydda dem, samt minskar transaktions- och övervakningskostnader.

I vissa avseende finns det fortfarande problem med den gemensamma samarbetskulturen inom Star Alliance. Det kan ofta vara svårt för företagen och dess medarbetare inom alliansen att samarbeta med företag som tidigare varit deras konkurrenter eftersom de fortfarande är individuella flygbolag med egna resultaträkningar.<sup>142</sup>

Den interna konkurrensen gör att samarbetet därför inte fungerar helt tillfredställande i alla avseenden. När det råder goda tider i branschen finns det normalt utrymme för företagen att vara generösa mot varandra och kompromissa för att allianssamarbetet skall fungera optimalt. Konkurrensen hårdnar dock mellan medlemsföretagen och de får allt svårare att samarbeta med varandra när branschen är i kris, vilket den varit i under de senaste två åren.

Konkurrensen och samarbetsproblemen berör främst marknadsandelar och intäkter. Företagen får svårare att bestämma vilket flygbolag som skall flyga på olika destinationer och på vilka tider. Att det blir svårare för företagen att samarbeta under svårare tider då de torde vara mer beroende av varandra är inte helt tillfredställande. Vad gäller effektivisering och andra kostnadsbesparande åtgärder har det emellertid visat sig att företagen är mer benägna och har lättare att samarbeta med varandra då det råder svårare förhållanden i branschen.

Star Alliance har som tidigare nämnts blivit utsedd till den mest framgångsrika alliansen inom den globala flygbranschen.<sup>143</sup> Denna framgång beror på många olika faktorer men de faktorer som sannolikt varit avgörande och som är unika för Star Alliance är den filosofi och de värderingar som ligger till grund för det demokratiska beslutsfattandet inom alliansen.<sup>144</sup> Den trygghet och det förtroende som får sin bas i det demokratiska beslutsfattandet ger stabilitet åt samarbetet och möjliggör för alliansen att bryta ytterligare ny mark och vidare integrera sitt samarbete.

Likheten i kultur mellan företagen och den utbredda acceptansen för olikheter hos de andra medlemsföretagen, samt även den gemensamt skapade samarbetskulturen gör att Star Alliance har lyckats skapa och upprätthålla en god cultural fit.

### 7.3.1.3 Heterogenitet i resurser

För SAS Airline innebär medlemskapet i Star Alliance en utmaning i att tillskansa sig värdefulla resurser från de andra medlemsföretagen utan att förlora kontrollen över

<sup>142</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

<sup>143</sup> Intern rapport SAS Airline

<sup>144</sup> Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

sina egna värdefulla resurser. Eftersom detta kan gälla för alla medlemsföretagen i en strategisk allians finns risken att företagen agerar opportunistiskt för att maximera de egna intressena på bekostnad av sina partners. Detta är ansett som ett av huvudproblemen med strategiska allianser.

Star Alliance som enhet har utvecklats mycket genom den omfattande strategiska planering som genomfördes år 1999. Tidigare var bilden av vad Star Alliance var och vad den stod för diffus bland medlemsföretagen men efter att ha definierat både mission och vision samt utvecklat en plan och tidsram för integrationsarbetet är bilden idag mycket tydligare. Fördelen med detta är att bilden av alliansen är mer transparent för medlemmarna vilket ger medlemsföretagen en i större utsträckning överensstämmande ambition med samarbetet, vilket i sin tur ger ökade möjligheter att skapa ett gemensamt värde. Nackdelen med en så transparent verksamhet är att de involverade företagen genom sitt nära samarbete riskerar att utvecklas till att bli allt mer homogena.

Den primära anledningen till att Star Alliance bildades, och att SAS Airline valde att delta i samarbetet, var att skapa och få tillgång till ett globalt nätverk av flyglinjer. Partner rekryterades efter en rad olika kriterier, bland dem kompletterande nätverk av flyglinjer. Initialt flög de olika medlemsföretagen i viss utsträckning på samma linjer. Ett omfattande arbete har under lång tid pågått inom alliansen för att samordna flyglinjer, tidtabeller och destinationer för att minimera överlappning samt för att göra resan så smidig som möjligt för kunden.

Genom att sträva mot att det inom alliansen endast skall finnas en aktiv medlem på varje linje, men desto fler linjer, motverkas en homogenisering av alliansens flyglinjer och destinationer. Hade alla flygbolagen strävat efter, och klarat av, att själv flyga till så många destinationer som man önskar hade själva idén med samarbetet i en allians gått förlorad. Resurser som flyglinjer, avgångstider och destinationer är både imiterbara och substituerbara men inte direkt överförbara i och med det stora kapitalbehovet. Ovanstående gör behovet av samordning inom alliansen till en mycket viktig del av samarbetet.

Alla medlemsföretag bidrar således med olika flyglinjer, tider och destinationer till alliansen som helhet vilket borgar för en fortsatt heterogenitet av resurserna. I goda tider har förhandlingarna om uppdelning av avgångar och destinationer mellan flygbolagen varit relativt smärtfria. I svårare tider, som nu, är företagen dock mindre villiga att släppa ifrån sig dessa resurser och förhandlingarna blir svårare.

Företagskulturen är som tidigare nämnts präglad av nationella betingelser, tidigare företagsledare och framför allt de enskilda flygbolagens hemmamarknader. SAS Airline ser hemmamarknaden, Skandinavien, som sin bas och utgår främst ifrån de behov som finns på denna marknad. En stark företagskultur kan många gånger utgöra en stor resurs för ett företag. Genom att alla medlemsföretag inom Star Alliance arbetar efter konceptet, global närvaro med lokalt fokus, säkerställs en bibehållen heterogenitet trots ett nära samarbete mellan företagen inom alliansen. Ett företags speciella kultur är både svår att överföra, imitera och substituera, vilket gör att dessa resurser inom alliansen sannolikt förblir heterogena.

Kulturen i sig och i vilken utsträckning de olika kulturerna i alliansen accepterar varandra utgör en avgörande faktor för huruvida optimalt samarbete och samordning av nätverket av flyglinjer är möjlig. Alliansens viktigaste resurser att skydda mot homogenisering är således främst nätverket av flyglinjer men även kulturen. I Star Alliance har man genom flygbolagens bibehållna lokala fokus och genom effektiv samordning av nätverkets flyglinjer inte bara lyckats bibehålla resursernas heterogenitet utan även breddat dem. Det är dock en stor utmaning för alliansen att bibehålla dessa resurser heterogena även i sämre tider.

## 7.3.2 Företagsspecifika faktorer

### 7.3.2.1 Anpassning av sammanlänkande faktorer/aktiviteter

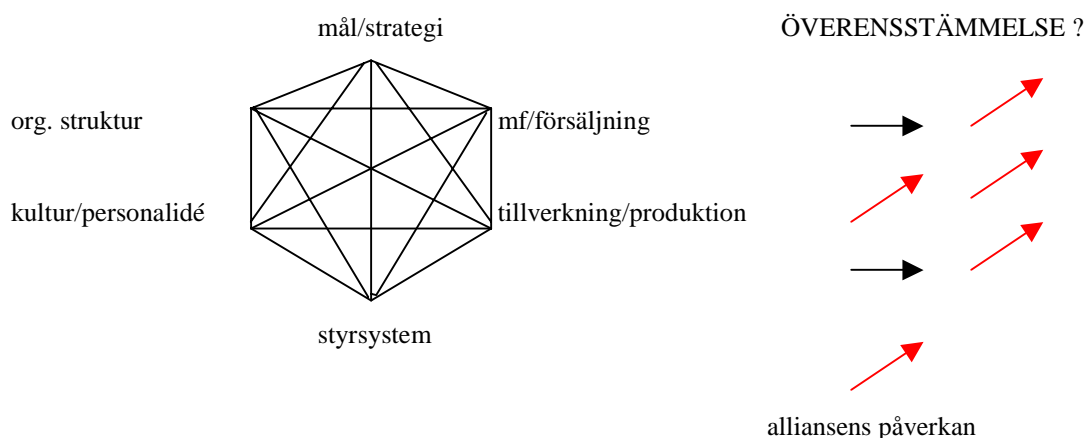
Ett intensivt och nära samarbete av det slag som existerar i Star Alliance kan förutom alla givna fördelar även ge vissa nackdelar. En del sammanlänkande faktorer/aktiviteter måste anpassas och hanteras rätt för att de inte skall utvecklas till nackdelar för SAS Airline. En av dessa faktorer är att delar av SAS Airline's personal inte längre enbart kan se till det egna företagets bästa utan även måste se till alliansens bästa, vilket kan leda till lojalitetskonflikter.

Det gäller för SAS Airline att nå målkongruens mellan hela personalens mål och företagets mål för att överensstämmelse skall uppnås. I organisationsstrukturen i Star Alliance måste vidare medlemsföretagen avsätta personer med befogenhet att fatta beslut på de nivåer de sitter för att en tröghet inom organisationen inte skall uppstå som hindrar och försenar utvecklingen av samarbetet.

Även SAS Airline och de andra medlemsföretagens styrsystem måste anpassas till samarbetet inom Star Alliance. SAS Airline's indelning i resultatenheter kan som tidigare nämnts resultera i allt för stort fokus på den egna enhetens intresse vilket i så fall kan inverka negativt på företagets långsiktiga planering. Indelningen i resultatenheter borde således kompletteras/anpassas med exempelvis fler mer tydligt definierade långsiktiga mål och delmål, gällande både företaget och alliansen som helhet.

Meningen med samarbetet i alliansen är att alla medlemsföretagen skall sälja varandras biljetter lika gärna som man säljer sina egna. Inom SAS Airline förhåller det sig däremot så att säljarna enbart belönas vid försäljning av SAS Airline's biljetter, men inte vid försäljning av andra flygbolags biljetter. Följden blir att SAS Airline's försäljningsorganisation inte helt kan uppfylla målet om att ställa kundens behov i centrum utan viss anpassning av belöningsystemet är nödvändigt.

Medlemskapet i Star Alliance gör att SAS Airline för optimalt utnyttjande av både de egna och det genom allianssamarbetet tillkomna resurserna måste göra vissa anpassningar i sin egen verksamhet. En hel del anpassningar har under samarbetets gång redan gjorts men fortfarande existerar det ytterligare några förbättringar för SAS Airline att genomföra för att optimal överensstämmelse skall nås.



Figur 31: Påverkan på SAS Airline's sammanlänkande faktorer/aktiviteter utan nödvändig anpassning

### 7.3.2.2 Begränsning av handlingsutrymme

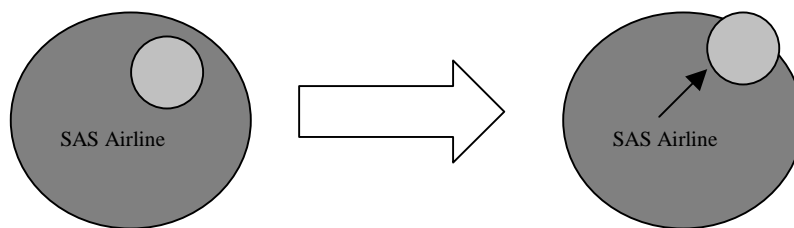
Av SAS Airline's verksamhetsområde är det en stor del som inte berörs av allianssamarbetet. Samarbetet uppstod för att skapa globalitet och Star Alliance riktar sig framför allt mot den frekventa internationella resenären. SAS Airline's trafik i Skandinavien och även en stor del av trafiken som går mellan Skandinavien och Europa berörs därför inte direkt av samarbetet.

Star Alliance medlemmarna skall leverera komplett service- och produktutbud samt hög servicegrad inom hela sitt verksamhetsområde. Lågprisbolagen har blivit ett allt större hot mot de etablerade flygbolagen, men med de krav som ställs på alliansmedlemmarna är det exempelvis inte möjligt för företagen att sänka kvaliteten och servicenivån för att bättre kunna matcha lågprisbolagens priser. Alliansen tillåter inte heller att medlemmarna ändrar strategi och positionerar om sig till lågprisbolag.

Medlemsföretagen är således till viss del begränsade i sitt handlingsutrymme även i de delar av verksamhetsområdet som inte direkt berörs av samarbetet utan får utveckla alternativa sätt att bemöta konkurrensen från lågprisbolagen. SAS Airline har exempelvis lanserat konceptet Scandinavian Direct och ämnar i år att starta en egen affärsenhet med lågprisflygningar till Europa.<sup>145</sup>

När Star Alliance bildades ingick alla delar av samarbetet i de verksamhetsområden hos medlemsföretagen som berördes av samarbetet. Alla medlemsföretag var tvingade att delta i alla alliansens projekt och aktiviteter. En förändring har nu skett så att en del av samarbetet numera är frivilligt för företagen att delta i.

<sup>145</sup> <http://www.di.se> "SAS startar lågprisflyg i mars" 2002-12-18



Figur 32: Samarbetet inom Star Alliance i förhållande till SAS Airline's verksamhetsområde

Det som ligger kvar som obligatoriskt att delta i är framför allt det som rör arbetet mot kunderna. För att alliansen skall framstå som homogen måste alla medlemsföretag kunna erbjuda den globala produkten till kunderna och man måste exponera Star Alliance på ett homogent sätt. Den stora skillnaden är att nedgången i branschen har gjort att fokus flyttats lite från intäktssidan till kostnadssidan.

Olika projektaktiviteter har inletts för att reducera alliansens kostnadsnivå. Dessa projektaktiviteter har inte alltid någon direkt kontakt med kunderna och har därför gjorts frivilliga för medlemsföretagen att delta i. En del av alliansens samarbete idag handlar alltså om något som SAS Airline inte kan eller vill ta del av. Exempelvis har Lufthansa, United Airlines och Mexicana inletts ett projekt med mål att utveckla ett gemensamt IT-system. SAS Airline och övriga medlemsföretag har valt att för tillfället avvakta med att delta i detta projekt.

Den ökade integrationen som kan ge stora fördelar kan således även begränsa medlemsföretagen ytterligare. Med ett gemensamt IT-system sparar man givetvis oerhörda kostnader men beroendet av alliansen blir även större. Vad händer exempelvis om ett företag vill eller tvingas lämna alliansen. Står man helt utan IT-system då eller får man ta med det gemensamma? Med en ökad integration ökar således även beroendegraden och begränsningarna i handlingsutrymme blir större. Det finns således en trade-off mellan integrationen, de fördelar den kan ge och de möjliga begränsningar i medlemsföretagens handlingsutrymme som uppkommer.

SAS Airline hindras exempelvis av allianssamarbetet att samarbeta med sin tidigare amerikanska samarbetspartner Continental, detta eftersom Star Alliance inte tillåter samarbete med konkurrenter till övriga medlemsföretag. SAS Airline hade fortfarande tjänat på ett samarbete med Continental eftersom United Airlines, som idag är SAS Airline's amerikanska partner, saknar täckning i de östra delarna av den nordamerikanska kontinenten där Continental är väldigt starka. Ett fortsatt samarbete med Continental hade således inneburit fler potentiella amerikanska kunder för SAS Airline.

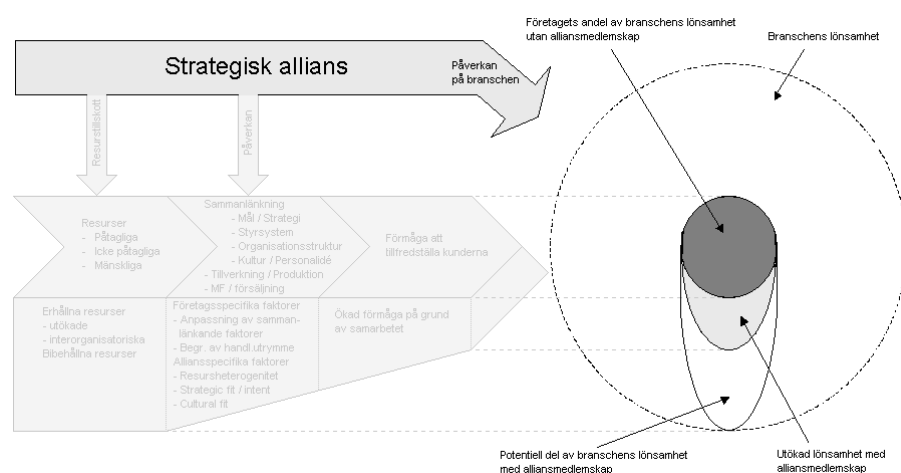
Standardisering och gemensamma inköp av exempelvis flygplansstolar skulle kunna reducera varje flygbolags höga materialkostnader. Synliga produkter som flygplansstolar är dock starkt kopplade till varumärke och image. En standardisering av sådana produkter innebär att varje flygbolag måste acceptera att göra avkall på faktorer som utgör företagets identitet. En standardisering skulle vidare kunna leda till att flygbolagen inom Star Alliance tappar lite av det lokala fokus som kunderna efterfrågar

tillsammans med den globala närvaron. Inom Star Alliance är det dock möjligt för företagen att teckna ramavtal där stora mängder beställs till generella rabatter men där skillnader i exempelvis färg skulle kunna förekomma.

Samarbetet mellan de olika flygbolagen inom Star Alliance ger således SAS Airline fördelar men kan tyvärr också ge en del nackdelar. I de fall då nackdelar uppstår finns eventuellt alternativa sätt att lösa problemen på. Faktum kvarstår dock att SAS Airline begränsas i sitt handlingsutrymme i de fall då inga alternativa handlingsätt finns. I fallet med SAS Airline's samarbete med Continental fann företaget inget alternativt sätt utan tvingades upphöra med samarbetet och avstå från de fördelar det gav. Det gäller således för företaget att ständigt observera och väga fördelar och nackdelar med samarbetet mot varandra. Fördelarna måste hela tiden överväga nackdelarna så att samarbetet genererar värde för medlemsföretaget.

## 7.4 Påverkan på branschen

Nedan följer en analys av SAS Airline enligt den utvecklade analysmodellens tredje del, påverkan på branschen.



Figur 33: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget. Del 3: påverkan på branschen

### 7.4.1 Konkurrensintensitet

Sett både ur ett regionalt och globalt perspektiv har antalet flygbolag ökat de senaste åren, till stor del som en följd av genomgripande avregleringar inom branschen. Tidigare hade varje land med självvaktning ett flygbolag vilket ofta var statligt subventionerat. Avregleringarna har lett till att de statliga subventionerna har minskat vilket har ökat branschens attraktivitet för nya aktörer. Avregleringarna har också inneburit att fler flygbolag har rätt att verka inom ett land. Sammantaget leder detta till en ökad konkurrensintensitet orsakad av fler aktörer inom branschen.

Konkurrensintensiteten har också ökat som en följd av att kundunderlaget det senaste året har minskat. De främsta orsakerna till detta är den allmänna avmattningen av konjunkturen som gör att folk reser i mindre utsträckning nu än tidigare samt terrordåden i USA den 11 september 2001 som på några dagar kraftigt reducerade branschens kundunderlag. Branschen kunde dock redan under december 2001 se trenden vända och flygtrafiken började sakta öka igen.<sup>146</sup> Konkurrensintensiteten har också ökat som en följd av att konjunkturedgången har lett till att kunderna generellt sett har blivit mer priskänsliga.

SAS Airline's hemmamarknad, Skandinavien, präglas nu av att antalet konkurrerande företag på marknaden ökar vilket minskar möjligheterna till prisordination inom branschen. Flera företag har initierat prissänkningar eller nischat sig som lågprisbolag. Konkurrensintensiteten på den skandinaviska marknaden har därmed ökat, men då flera av dessa nischade lågprisbolag endast till viss del är verksamma på samma linjer som SAS Airline har deras närvaro endast haft en marginell inverkan på företagets lönsamhet. Deras närvaro har dock inneburit att SAS Airline har gjort en del strategiska förändringar som lanseringen av lågprisalternativet Scandinavian Direct.

Antalet konkurrerande flygbolag har även ur ett globalt perspektiv ökat men samarbeten inom olika allianser har förskjutit konkurrensen från att vara mellan flygbolag till att vara mellan flygbolagsallianser. Globalt sett fokuserar konkurrensen inte på låga priser utan företagen fokuserar på andra dimensioner som exempelvis service, image, bonussystem och heltäckande produktutbud.

Flygbolag som SAS Airline strävar efter att erbjuda unika tjänster där unikheten tillåter dem att ta ut ett prispremium som överstiger kostnaden att ta fram unikheten. Kunderna är som tidigare nämnts mer priskänsliga nu än tidigare men ju komplexare resan är ju mindre priskänslig torde kunden vara. Utökad service, enkelt resande och tidsbesparingar värdesätts högre.

Att flygbranschen numera präglas av stora globala allianser ökar generellt dess attraktivitet för de flygbolag som är medlem i någon av dessa allianser. För SAS Airline som medlem i Star Alliance har medlemskapet resulterat i att man numera har tretton färre globala konkurrenter eftersom medlemsföretagen mycket sällan är aktiva på samma linjer. Branschens koncentrationsgrad har således globalt minskat, de fyra största allianserna har en marknadsandel på drygt 50 %.<sup>147</sup> Dock har konkurrensen mellan de stora aktörerna blivit tuffare i och med deras storlek, vilket i sin tur ökar konkurrensintensiteten.

Medlemskapet stärker också SAS Airline gentemot dess konkurrenter på flera viktiga punkter. SAS Airline's kundbas ökar eftersom alliansmedlemmarna förser varandra med kunder från respektive hemmamarknad. Integrerade bonussystemen inom alliansen resulterar också i att kunderna blir mer lojala mot alliansen och därmed även mot SAS Airline som enskilt medlemsföretag. Som ett resultat av medlemskapet i Star Alliance kan SAS Airline vidare även erbjuda kunden bättre helhetslösningar då linjenätet utökas till att omfatta alla medlemmarnas olika destinationer. Snabbare och

<sup>146</sup> SAS Årsredovisning 2001

<sup>147</sup> Ibid.

mer flexibla resealternativ är andra fördelar SAS Airline kan erbjuda sina kunder som ett resultat av medlemskapet i Star Alliance.

En viss intern konkurrens existerar i och med att alla flygbolag inom alliansen har egna resultaträkningar. I bra tider då branschens lönsamhet växer finns det utrymme för företagen att vara generösa men i sämre tider ökar den interna konkurrensen vilket resulterar i att flygbolagen i Star Alliance inte på samma sätt kan betrakta partners som partners.

Vid en konjunkturedgång tenderar branschens lönsamhet att reduceras. Eftersom branschens utträdesbarriärer är höga och företagen har höga fasta kostnader resulterar överkapacitet i stora prissänkningar. Genom att två eller fler av medlemsföretagen samverkar genom så kallad code-sharing kan denna överkapacitet reduceras. Båda flygbolagen säljer då platser på planet så att det enskilda företaget kan reducera antalet platser på marginalen som måste säljas till så låga priser att de bara täcker de rörliga kostnaderna. På detta sätt nås bättre balans mellan utbud och efterfrågan och alliansens medlemsföretag kan uppnå både kostnadsbesparingar och effektivitetsökningar.

Branschens lönsamhetspotential är i princip omvänd proportionell mot den konkurrensintensitet som råder.<sup>148</sup> Detta skulle innebära att flygbranschen generellt sett inte utgör någon attraktiv bransch för ett enskilt flygbolag om man ser till rådande konkurrensintensitet. Situationen ser dock helt annorlunda ut om det enskilda flygbolaget är medlem i en av branschens strategiska allianser, då den påverkan alliansernas existens har på branschen uppväger den ökade konkurrensintensiteten.

Enligt structure-conduct-performance paradigmen har en bransch som karaktäriseras av hög konkurrensintensitet en negativ inverkan på ett företags lönsamhet.<sup>149</sup> Konkurrensintensiteten driver upp kostnaderna för förvärv av nödvändiga resurser och gör konkurrensen om marknadspositioner mer kostsam eftersom konkurrenterna är mer benägna att besvara eller inleda konkurrensattacker.

På en regional nivå har allianssamarbetena ingen större påverkan på marknaden utan där består konkurrensen främst av lågprisbolag. SAS Airline's starka varumärke och att man oftast inte flyger på samma linjer som konkurrerande flygbolag i Skandinavien gör att konkurrensintensiteten från ett ökat antal aktörer inte påverkar SAS Airline nämnvärt. På en global nivå har allianssamarbetena flyttat konkurrensen från företagsnivå till alliansnivå vilket minskat antalet konkurrenter och således även koncentrationsgraden i branschen.

Flygbranschen kan således ses som attraktiv för SAS Airline, både regionalt och globalt, då företaget har goda förutsättningar för en bra lönsamhet om man endast beaktar konkurrensintensiteten mellan existerande aktörer. Det största hotet är således inte konkurrerande flygbolag och allianser, där har SAS Airline och Star Alliance redan ett försprång, utan snarare vikande kundunderlag.

<sup>148</sup> Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

<sup>149</sup> Park Namgyoo, Cho Dong-Sung (1997) "The Effect of Strategic Alliance on Performance - A study of International Airline Industry" *Journal of Air Transport Management*



## 7.4.2 Inträdeshot

Flygbranschen har som tidigare nämnts präglats av globala och nationella avregleringarna de senaste åren. Dessa avregleringar har inneburit att flera flygbolag kan vara verksamma i ett land samt att de tidigare dominerande flygbolagens statliga subventioner har minskat, vilket har ökat branschens attraktivitet för nya aktörer.

Det finns dock andra faktorer som motverkar ovanstående och därmed minskar branschens attraktivitet för nya aktörer. För att etablera sig som flygbolag finns initialt ett mycket stort kapitalbehov för att skaffa sig nödvändiga resurser som flygplan, utbildad personal etcetera. Vissa resurser som slots<sup>150</sup>, kapacitet och fysiskt utrymme på flygplaster finns endast i begränsad omfattning och är svåra att få tillgång till som ny aktör.

Flygbranschen är en bransch där säkerhet och tillförlitlighet är viktigt för kunden och därmed utgör de etablerade flygbolagens starka varumärken i sig en inträdesbarriär. Vidare så är distributionskanalerna en central del av ett flygbolags konkurrenskraft, då både kort- och långsiktiga kundrelationer byggs upp genom effektiva dito.

Effektiva och breda distributionsnät utgör således också hinder för nya aktörer att komma in på marknaden. SAS Airline distribuerar sina tjänster via flera olika kanaler så som elektroniska resebyråer, callcenters, Internet samt SAS Corporate Card. Genom medlemskapet i Star Alliance har distributionsnätet utökats avsevärt. Numera säljer även alla medlemsföretagen SAS Airline's tjänster.

De regionala och nationella delarna av SAS Airline's marknad är i begränsad omfattning attraktiva för nya aktörer. De stora inträdesbarriärerna begränsar möjligheten att ta sig in på den skandinaviska marknaden till att endast vara möjligt om den nya aktören nischar sig som ett lågprisbolag. Kunden är idag mer priskänslig än tidigare och då de regionala flygresorna oftast är okomplicerade kan denna priskänslighet ge fullt utslag och skapar således möjligheter för denna typ av nischade flygbolag. SAS Airline kan dock ta upp kampen med lågprisbolagen genom hybrider eller egna lågprisbolag utan att förlora sin position som ett säkrare och mer serviceinriktat flygbolag. Detta har gjorts genom lanseringen av konceptet Scandinavian Direct.

Potentiella aktörers förväntningar på de etablerade företagens aktioner kan vidare även de utgöra hinder för inträde. Aktioner mot nya aktörer kan exempelvis vara aggressiv prissänkning, ökad annonsering, sales promotion och processande. Flygbranschen har en lång historia av aggressiva aktioner speciellt riktade mot lågprisbolag vilket kan verka avskräckande mot potentiella aktörer.

På den globala marknaden utgör de strategiska allianserna i sig så stora inträdesbarriärer att branschen inte kan anses vara attraktiv för nya aktörer. Medlemsföretagen inom allianserna kan tillsammans erbjuda kunderna produkter och tjänster som inget annat flygbolag ensamt kan göra. Skalfördelarna i form av gemensamma lounges, distributionskanaler, marknadsföring, service och underhåll gör alliansmedlemmarna kostnadseffektiva. De gemensamt utformade bonussystemen

<sup>150</sup> Begreppet definieras i bilaga 1

inom allianserna tillsammans med starka varumärken leder dessutom till stärkta kundpreferenser och kundlojalitet mot alliansens medlemmar.

Flygbranschens jämförelsevis höga inträdesbarriärer gör således att branschen inte är speciellt attraktiv för ett enskilt flygbolag. Dock finns det på regional eller nationell nivå visst utrymme för lågprisbolag att etablera sig framför allt på linjer som ej trafikeras av de etablerade stora flygbolagen. Eventuella nya lågprisbolag i Skandinavien skulle dock inte nämnvärt påverka SAS Airline's lönsamhet då man redan vidtagit åtgärder för att möta dessa nya förutsättningar.

Vidare så är det även möjligt att se inträdesbarriärer som relativt betydelselösa och istället se till företagets förmåga att knyta till sig kunderna. Med tillräckligt lojala kunder existerar inte många hot från nya aktörer. SAS Airline's och Star Alliance's integrerade bonussystem gör att man lättare knyter kunderna till sig och på så sätt ökar kundlojaliteten hos alliansens kunder. Sett till både branschens konkurrens och hot från nya aktörer är den således fortfarande attraktiv för SAS Airline, både regionalt och globalt.

### 7.4.3 Hot från substitut

Kundernas priskänslighet har som tidigare nämnts resulterat i uppkomsten av nischade lågprisbolag och till följd av detta har de stora flygbolagen sänkt sin servicenivå på de regionala linjerna till förmån för lägre priser. Denna utveckling innebär också en öppning för substitut, främst i form av höghastighetståg. Generellt sätt bör hotet från substitut minska ju längre resvägen är eftersom flyget ger en klar tids fördel.

För affärsresenärerna som är SAS:s viktigaste kundgrupp kan substitut dessutom utgöras av valet att inte resa överhuvudtaget. Den snabba tekniska utvecklingen ger idag företagen stora möjligheter att via exempelvis videokonferenser genomföra möten trots att medarbetarna finns på olika fysiska platser.

Som medlem i Star Alliance kan SAS Airline erbjuda kunden bättre helhetslösningar. Detta tillsammans med det mervärde för kunden som alliansen skapar genom de gemensamma bonussystemen, gör SAS Airline starkare även mot substitut. Konjunkturen och ökad priskänslighet gör dock att potentiella kunder i större utsträckning aktivt söker substitut, vilket ökar hotet från dem. Den tids fördel flyget har gör dock hotet från substitut relativt svagt.

### 7.4.4 Kundens förhandlingsmakt

Dagens snabba tekniska utveckling gör att kunderna har lätt för att skaffa den information de söker, vilket har gjort både prisnivå och serviceutbud i branschen mer transparent. Kunderna har inte bara blivit mer aktiva i sitt informationssökande, utan de har också blivit mer priskänsliga. Branschen har dessutom präglats av ett minskat kundunderlag det senaste året.

Kundernas behov har dessutom förändrats och de efterfrågar till viss del andra saker idag än för några år sedan. Idag förutsätter kunden att ett och samma flygbolag skall

kunna leverera alla aktuella beståndsdelar av kundens resa. Flygbolagen måste i större utsträckning än tidigare kunna leverera helhetslösningar med hög kvalitet.

Kunden efterfrågar idag enkelhet genom exempelvis en incheckning för hela resan oavsett antal stopp, stort utbud av avgångstider och destinationer att välja på. Hög service är fortfarande centralt för kunden men innebörden har förskjutits något. Från att ha inneburit lyxig mat, gott om benutrymme och hög personaltäthet till att mer innebära smidighet, tillgänglighet och flexibilitet. Alla dessa faktorer sammantagna stärker naturligtvis kundernas förhandlingsmakt gentemot flygbolagen.

Genom att samarbeta i allianser bemöter flygbolagen kundernas ökade förhandlingsmakt. Medlemsföretagen i allianserna kan tillsammans erbjuda kunderna bättre produkter och tjänster och därmed får priset en mindre betydelse. Alliansernas gemensamma bonussystem syftar till att behålla de priskänsliga kunderna inom alliansen och på så sätt öka deras lojalitet mot alliansen och dess medlemsföretag.

Mot ett enskilt flygbolag har kunderna i och med bland annat tillgängligheten på information och minskande kundunderlag en stark förhandlingsposition. Som medlem i en strategisk allians kan dock flygbolaget ofta möta kundernas krav på ett bättre sätt och erbjuda dem fler fördelar vilket minskar deras förhandlingsmakt något. Flygbolagen är dock fortfarande beroende av att kunderna väljer att flyga och väljer att göra det ofta, vilket inte är något som tillhör varje människas nödvändighet. Att flyga är troligen något av det första man drar ner på i dåliga tider. Den största makten ligger således hos kunderna men förhållandet har jämnats ut något i och med allianssamarbetenas förmåga att i större utsträckning leverera vad kunderna efterfrågar.

#### 7.4.5 Leverantörens förhandlingsmakt

SAS Airline kan sägas ha leverantörer på två olika nivåer. Dels leverantörer av det material, de råvaror och de tjänster som SAS Airline köper in, dels leverantörer av begränsade resurser som inte köps in i vanlig bemärkelse. Dessa begränsade resurser inkluderar bland annat flygplatskapacitet, slots och flygplatsernas fysiska attribut som infrastruktur. Utbudet av ovanstående är starkt begränsat och därför även hårt reglerat. SAS Airline's förhandlingsmakt i denna inköpsituation är således väldigt begränsad. När flera flygbolag samarbetar i form av en strategisk allians kan flygbolagen även tvingas att ge upp sina slots på grund av konkurrensbegränsande skäl.

Inköpsituationen för resurser specifika för flygbranschen exempelvis flygplan, reservdelar och bränsle präglas av att det endast finns ett fåtal leverantörer. Airbus och Boeing's position som de två helt dominerande flygplanstillverkarna samt att deras produkt är unik för varje kund gör att de har en mycket stark förhandlingsposition mot sina kunder. Bränslemarknaden består även den av ett fåtal dominerande aktörer. Detta försvagar SAS Airline's förhandlingsposition mot leverantörerna trots att produkten är standardiserad.

Inköpsituationen för resurser som inte är helt specifika för flygbranschen exempelvis mat, IT-system, arbetskläder och teknisk service ser annorlunda ut då SAS Airline här har flera tänkbara leverantörer att välja mellan och produkterna/tjänsterna är mer

standardiserade. I relationen till dessa leverantörer har SAS Airline relativt sett den starkaste förhandlingspositionen.

Flygbranschens trend mot allt fler och allt större allianser förskjuter dock maktbalansen inom relationerna mellan flygbolagen och dess leverantörer. Generellt sett minskar leverantörernas förhandlingsmakt i takt med att medlemsföretagen inom alliansen blir allt mer integrerade. Inom Star Alliance strävar man efter en homogen flygplansflotta för att på så sätt säkerställa hög teknisk service och tillgång till reservdelar på alla flygplatser till lägre kostnader.

Star Alliance arbetar idag mot att medlemsföretagen även inom fler områden skall göra gemensamma inköp för att uppnå skalfördelar och kostnadsbesparingar. Detta bör öka både alliansens och de enskilda företagens förhandlingsmakt framför allt i förhållande till de mindre leverantörerna som ser flygbolagen som sina stora kunder.

Att stärka sin förhandlingsmakt mot leverantörerna är oftast en fördel men kan ibland utvecklas till en nackdel. Ju mindre standardiserad produkten eller tjänsten är desto ju hårdare blir kundens låsning till leverantören.<sup>151</sup> Att byta leverantör är alltid förknippat med transaktionskostnader både för kund och för leverantör. För SAS Airline's del innebär det att flygplansleverantörens förhandlingsmakt ökar ytterligare då ett byte av leverantör skulle betyda oerhörda transaktionskostnader. SAS Airline's förhandlingsmakt ökar å andra sidan i företagets egenskap som stor kund till leverantörerna.

Inom både SAS Airline och Star Alliance pågår ett arbete för att säkerställa goda relationer med leverantörerna. Målet är att inköpsrelationerna skall präglas av en win-win situation där både kundföretagen och leverantörerna arbetar för att maximera varandras lönsamhet.

Generellt sett minskar leverantörernas förhandlingsmakt i takt med att medlemsföretagen inom alliansen blir allt mer integrerade. Genom alliansen kan medlemsföretagen kombinera resurser för att skapa bättre förhandlingsstyrka i termer av inköpsstyrka och utvecklandet av förmånliga långtidskontrakt. Eftersom Star Alliance fortfarande är ett relativt nytt samarbete och integrationen inte riktigt nått gemensamma inköp ännu har de stora leverantörerna fortfarande en stark förhandlingsmakt. Detta kommer dock successivt att förskjutas mot att flygbolagens och SAS Airline's förhandlingsmakt ökar på leverantörernas bekostnad.

Flygbranschen präglas således av relativt sett hög förhandlingsmakt hos leverantörerna, speciellt för resurser specifika för just flygbranschen. Dock skapar samarbete i form av strategiska allianser viss förskjutning av förhandlingsmakten från leverantörerna till flygbolagen. Även nackdelar i denna förhandlingsposition kan dock skapas men strävan är att i slutändan att uppnå en balans där win-win relationer till leverantörerna skapas.

---

<sup>151</sup> Axelsson, Björn (1998) *Företag köper tjänster*

## 7.4.6 Sammanfattning av branschanalys

De fem ovan analyserade strukturella krafterna påverkar som nämnts tidigare branschens lönsamhetspotential som är en viktig faktor i företagets val av corporate strategy. Förekomsten av flera stora allianser i flygbranschen ökar dess lönsamhetspotential inom alla områden. Konkurrensen har globalt förskjutits från företagsnivå till alliansnivå vilket minskat koncentrationsgraden och därmed konkurrensintensiteten.

De stora inträdesbarriärerna har dessutom förstärkts genom de ökade möjligheterna till ökad kundlojalitet. Även stärkta varumärken, förbättrade distributionskanaler och bättre möjligheter att lösa kundernas behov förstärker inträdesbarriärerna. Genom att kunna erbjuda kunden bättre helhetslösningar tillsammans med det mervärde alliansen skapar genom de integrerade bonussystemen försvagas hoten från eventuella substitut.

Vidare ligger relativt sett den största förhandlingsmakten hos kunderna men den har jämnats ut något i och med allianssamarbetenas förmåga att i större utsträckning leverera vad kunderna efterfrågar. I förhandlingsmakten gentemot leverantörerna skapar alliansen både för- och nackdelar men strävan är att i slutändan uppnå en balans där win-win relationer till leverantörerna skapas. SAS Airline's möjligheter att möta dessa krafter och därmed även öka sin egen lönsamhet ökar vidare också inom alla områden som ett resultat av medlemskapet i alliansen.

Det största hotet mot såväl branschens som det enskilda flygbolagets lönsamhet är dock ett vikande kundunderlag vilket varken allianser eller det enskilda flygbolaget kan påverka i så stor utsträckning. Flygbolagen i flygbranschen är beroende av att kunderna ofta väljer flyget som transportmedel. I sämre tider tenderar såväl privatresenärer som affärsresenärer att flyga mindre och den senare kategorin väljer då även oftare andra sätt att mötas.

Trots att alliansen sett ur helhetsperspektivet gjort branschen mer attraktiv för flygbolag som ingår i en allians ligger således den största makten att påverka lönsamheten i branschen hos kunderna i och med att man i branschen inte erbjuder en basprodukt/tjänst utan en som kan prioriteras bort.

## 7.5 Slutsatser från analysen av SAS Airline

### 7.5.1 SAS Airline's resurser

En analys av SAS Airline's företagsinterna resurser visar att företaget har tillfredsställande resurser gällande såväl de fysiska och finansiella som de ryktesmässiga och mänskliga. Företagets finansiella resurser har som en konsekvens utav marknadens utveckling försämrats något. De utgör således ingen unik resurs, men kan vara den resurs som ligger till grund för om SAS Airline i framtiden skall förmå att skapa varaktiga konkurrensfördelar.

SAS Airline har vidare en styrka i att företaget är både störst och ledande på sin hemmamarknad Skandinavien, vilket är unikt och svårkopierat. Marknaden är dock

under ständig förändring vilket gör att SAS Airline inte enbart kan förlita sig på sin marknadsledande position utan företaget måste hela tiden vara steget före sina konkurrenter för att kunna konkurrera lika slagkraftigt i framtiden.

Medlemskapet i Star Alliance kan ses som ett effektivt sätt för SAS Airline att stärka sin konkurrenskraft idag men framför allt för att stärka den även i framtiden eftersom samarbetet är tänkt att vara långsiktigt. Genom samarbetet får SAS Airline resurstillskott i form av såväl utökade och interorganisatoriska som bibehållna resurser. Alla de resurser som görs tillgängliga för SAS Airline är oftast inte önskvärda. Samarbeten i form av strategiska allianser tillåter dock att medlemsföretagen tillvaratar endast de resurser de för tillfället önskar.

De resurser som tillförs Star Alliance från de olika medlemsföretagen kompletterar varandra väl och strävan tycks dessutom vara mot ett långsiktigt samarbete. Tillsammans skulle dessa faktorer kunna lägga grunden till varaktiga konkurrens fördelar för Star Alliance i förhållande till andra allianser i flygbranschen. Genom att ha varit den första alliansen som bildades i branschen samt genom att idag fortfarande vara den allians som kommit längst i integrationsarbetet har Star Alliance och SAS Airline en viss lednings fördel gentemot konkurrerande allianser och flygbolag. Både SAS Airline och Star Alliance måste dock utnyttja denna möjlighet att kunna påverka branschutvecklingen för att potentiella konkurrens fördelar skall uppnås.

För att optimalt utnyttja denna möjlighet krävs både god marknadskännedom och bra intuition. Inom Star Alliance finns en mycket god marknadskännedom genom den samlade kompetens medarbetarna inom de olika medlemsföretagen besitter. Den stora utmaningen för Star Alliance ligger i att identifiera och samordna all denna kompetens och överföra den till handling.

Inom det resursbaserade synsättet används ofta Jay B Barney's VRIO-modell för att värdera resursers potential att nå varaktiga konkurrens fördelar. Som nämnts tidigare ansågs modellens tre första värde mätare ej relevanta att inkludera i analysmodellen. En djupare analys av varje enskild resurs skulle troligen inte heller resultera i några givande slutsatser om hur företaget skulle kunna uppnå varaktiga konkurrens fördelar. Analysmodellen betonar därför sammanlänkningen som ett led i att kunna ge en helhetsbild. Helheten är inget som Robert M Grant diskuterar i större omfattning och kanske också är en brist i hans analysmodell över ett företags resurser.

Sett till helheten kan Star Alliance som allians i sig utgöra en unik och värdefull resurs för SAS Airline, vilken dessutom är mycket svår att imitera. Det är framför allt de interorganisatoriska resurserna som har förutsättningar för att bli unika då de integrerats och skapats genom resurstillskott från flera olika företag. En kombination av de olika företagens resurser borde således vara svår för konkurrenterna att kopiera då varje integrerad del bildar en unik enhet.

### 7.5.2 SAS Airline's sammanlänkning av resurser

SAS Airline's egna interna resurser och de genom alliansen erhållna och bibehållna resurserna måste även de sammanlänkas på ett effektivt sätt för att skapa en ökad förmåga att tillfredsställa kunderna. I denna sammanlänkning finns dock ett antal

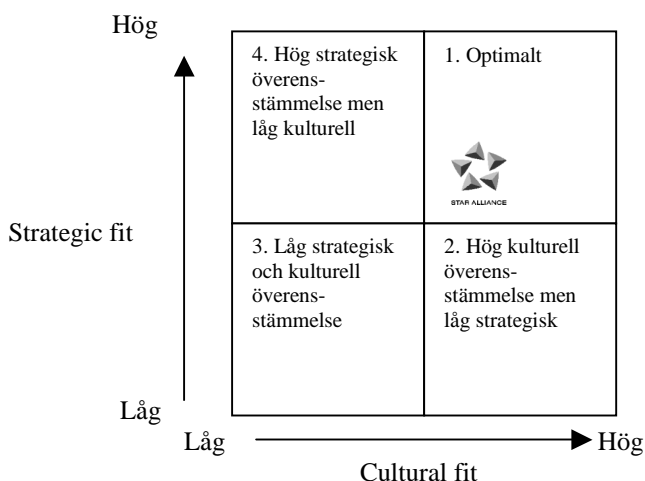
faktorer som kan verka begränsande på företagets möjlighet att utnyttja tillgängliga resurser och tillvarata potentiell lönsamhetsökning.

Star Alliance har idag uppnått god strategic fit tack vare ett brett nätverk av flyglinjer som täcker stora geografiska områden, gemensamma långsiktiga mål, ömsesidigt beroende, sin strategiska planering där mission, vision samt plan och tidsram för integrationsarbetet utformades. Fortfarande existerar dock luckor att fylla i exempelvis nätverket av flyglinjer och fortfarande existerar en del problem gällande exempelvis olika strategier hos medlemsföretagen att lösa för Star Alliance innan de blir till konflikter.

Star Alliance's strategic intent kan vidare även den anses vara god framför allt då den strategiska planeringen 1999 gjort bilden av alliansen mer transparent för medlemsföretagen vilket ger dem en i större utsträckning överensstämmande ambition med samarbetet, vilket i sin tur ger ökade möjligheter till skapandet av gemensamt värde.

Likheten i kultur mellan företagen i Star Alliance, den utbredda acceptansen för olikheter hos andra allianspartners samt den gemensamt skapade samarbetskulturen med bas i det demokratiska beslutsfattandet gör att man inom Star Alliance även har lyckats skapa och upprätthålla en god cultural fit.

Mot bakgrund av ovanstående kan således Star Alliance placeras in i ruta ett i David Faulkner's matris över strategisk och kulturell överensstämmelse. Beroende på att en del områden fortfarande är i behov av vidareutveckling motsvarar alliansen inte en helt optimal allians, utan har placerats närmare matrisens centrum. Trots behovet av vidareutveckling kan Star Alliance's strategiska och kulturella överensstämmelse sägas vara så pass god att den inte i någon större utsträckning begränsar SAS Airline's resursutnyttjande och tillvaratagande av potentiell lönsamhetsökning.



Figur 34: Matris över strategisk och kulturell överensstämmelse Källa: Faulkner (1995)

Den resurs inom Star Alliance som är viktigast att bibehålla heterogen är nätverket av flyglinjer. Det är även viktigt att de olika medlemsföretagens kulturer bibehålls

heterogena för att den globala närvaron och det lokala fokuset skall upprätthållas. I Star Alliance har man just genom flygbolagens bibehållna lokala fokus och genom effektiv samordning av nätverkets flyglinjer inte bara lyckats bibehålla resursernas heterogenitet utan även breddat dem. Man möter dock idag en stor utmaning i att bibehålla dessa resurser heterogena även i sämre tider.

För att kunna utnyttja tillgängliga resurser optimalt och för att kunna tillvarata potentiell lönsamhetsökning måste SAS Airline även göra vissa anpassningar i sin egen verksamhet. En hel del anpassningar har under samarbetets gång redan gjorts. Dock existerar fortfarande behov av anpassningar av belöningsystem och styrsystem för att optimal målkongruens med alliansen som helhet skall nås.

Den största nackdelen medlemskapet i Star Alliance innebär för SAS Airline är emellertid inte ovanstående utan snarare de begränsningarna i handlingsutrymmet medlemskapet leder till. En ökad integration i samarbetet leder oftast till fler fördelar för medlemsföretagen men ökar även beroendegraden och begränsningarna i handlingsutrymmet blir större. Det finns således en trade-off mellan integrationen, de fördelar den kan ge och de möjliga begränsningar i medlemsföretagens handlingsutrymme som uppkommer.

Denna trade-off gör att SAS Airline ständigt måste söka alternativa handlingsätt och väga de fördelar och nackdelar alliansen ger mot varandra. För att SAS Airline's handlingsutrymme inte skall begränsas i sådan omfattning att nackdelarna med medlemskapet överstiger fördelarna måste Star Alliance som helhet ha en hög flexibilitet och kontinuerligt anpassa samarbetet och dess regleringar efter vad som händer på marknaden. Inom Star Alliance är insikten om detta stor och samarbetet har gjorts mer flexibelt i och med att alla delar av allianssamarbetet inte längre är obligatoriska för medlemmarna att delta i.

Det existerar således inom Star Alliance och SAS Airline faktorer/aktiviteter som till viss del begränsar SAS Airline i tillvaratagandet av tillgängliga resurser och potentiell lönsamhetsökning.

### 7.5.3 Branschen

Samarbete i form av strategiska allianser i flygbranschen har som nämnts tidigare gjort den mer attraktiv för flygbolagen i allianserna. De strategiska allianserna har dessutom gett de enskilda flygbolagen möjligheter att öka sin del av branschens lönsamhet. Det största hotet mot såväl branschens som det enskilda flygbolagets lönsamhet är ett vikande kundunderlag, vilket varken allianser eller ett enskilt flygbolag kan påverka i någon större utsträckning.

Är det vikande kundunderlaget en strukturell företeelse kommer branschen med tiden att bli olönsam och slås ut. Det är dock troligt att företeelsen är av en mer cyklisk karaktär och därmed uppstår i takt med konjunkturens upp- och nedgångar. Är fallet så måste de enskilda flygbolagen vara tillräckligt konkurrenskraftiga och besitta tillräckliga resurser för att klara sig igenom nedgången tills det att konjunkturen åter vänder uppåt. SAS Airline har som ett enskilt flygbolag via sitt medlemskapet i Star Alliance stärkt sina möjligheter att bättre klara djupa konjunkturedgångar.



#### 7.5.4 Sammanfattande slutsatser av analysen

Analysen av SAS Airline som medlem i Star Alliance kan slutligen sammanfattas med följande två citat.

*“All the parties to network forms of exchange have lost some of their ability to dictate their own future and are increasingly dependent to the activities of others”*<sup>152</sup>

*“The alliance will not only allow us to stand stronger against existing future alliances, but will also allow us to grow and thrive as an individual airline”*<sup>153</sup>

Trots att SAS Airline's medlemskap i Star Alliance innebär vissa begränsningar i tillvaratagandet av tillgängliga resurser och potentiell lönsamhetsökning och trots att deras framtida konkurrenskraft delvis styrs av och är beroende av andras handlande, har medlemskapet stärkt företaget och gett dem möjligheter att växa och utvecklas som ett individuellt flygbolag. Värdet medlemskapet i Star Alliance tillför SAS Airline idag är således större än kostnaderna och nackdelarna med att upprätthålla samarbetet.

---

<sup>152</sup> Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*

<sup>153</sup> Intern rapport SAS Airline

## 8

**- SLUTSATSER -**

---

*I kapitlet presenteras uppsatsens teoretiska slutsatser. Kritik mot den utvecklade analysmodellen och dess analytiska generaliserbarhet diskuteras och avslutningsvis presenteras förslag till vidare forskning.*

---

## 8.1 Slutsatser från utvecklingen av analysmodellen

Effektiviteten i en strategisk allians och de fördelar ett medlemskap ger det enskilda företaget är svåra att utvärdera. Varje strategisk allians har sina egna unika karaktärsdrag vilket gör det praktiskt taget omöjligt att finna kriterier för utvärdering som är tillämplig på fler än ett fåtal fall. Ofta värderas de strategiska allianserna på samma sätt som helägda enheter. Ett sådant förfarande blir dock ofta missvisande beroende på att exempelvis graden av risk och osäkerheter i samarbetet är svåra att ta hänsyn till. Begreppet framgångsrik kan dessutom ha olika innebörd för olika medlemsföretag. Att fördelarna är svåra att värdera vidhåller även Kim Møller på SAS Airline då han menar att det är svårt att svara på vilken lönsamhetsökning Star Alliance gett sina medlemsföretag och att det istället handlar om att tro på att samarbetet ger fördelar.

Trots dessa svårigheter att värdera de fördelar samarbete i form av strategiska allianser ger det enskilda företaget har detta uppsatsarbete genomförts med en positiv hypotes om att en allians kan vara effektiv, potentiellt långvarig och att den kan leda till varaktiga konkurrensfördelar som varje medlemsföretag inte skulle kunna uppnå på egen hand. Ovanstående eftersom avsikten med den utvecklade analysmodellen är att finna eventuella begränsningar allianssamarbetet innebär för det enskilda företaget i utnyttjandet av tillgängliga resurser och i tillvaratagandet av potentiell lönsamhetsökning. Allianser där nackdelarna är så mycket större än fördelarna att de upplöses är således inte av intresse då åtgärder redan vidtagits av företagen i samarbetet.

Uppsatsarbetets empiriska del har vidare vissa begränsningar. Eventuell perceptuell tillfredsställelse hos personalen inom SAS Airline kan resultera i partiskhet hos respondenterna, vilket i sin tur kan få som konsekvens att respondenterna tenderar att svara mer positivt på ställda frågor. Begränsning av detta slag hade till viss del kunnat

undvikas om ytterliggare empiriskt material gällande flygbranschen, dess strategiska allianser och Star Alliance hade identifierats och använts.

I syfte att komplettera uppsatsarbetets empiriska material med material från fler utomstående källor har flera försök gjorts att kontakta Lars-Gunnar Comén som är väl insatt i både flygbranschen och ämnesområdet strategiska allianser, dock utan lyckade resultat. Detta har resulterat i att uppsatsens empiriska del till stora delar består av internt material från SAS Airline, vilket resulterar i en bild som kan vara något för snäv och ensidig. Författarnas förhoppning är dock att de kompletteringar till primärdatan som gjorts har resulterat i ett mer nyanserat empiriskt material.

Vissa andra begränsningar och svårigheter med studier inom det valda ämnesområdet ter sig vidare uppenbara på grund av att:

1. De flesta företag tenderar att till viss del vara motvilliga att släppa konfidentiell information om deras strategiska aktiviteter, vilket är kritiskt vid en analys av hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget.
2. Strategiska allianser kan ha olika inverkan på de enskilda medlemsföretagen på grund av att varje allians har sina egna unika mål och beståndsdelar.

Den första av ovanstående punkter har resulterat i att tillräckligt empiriskt material för att testa uppsatsarbetets utvecklade analysmodell i så stor utsträckning som önskats inte varit tillgänglig. Den empiriska studien av SAS Airline som medlem i Star Alliance har således enbart delvis kunnat testa den utvecklade analysmodellen. Fallstudien av SAS Airline kan därför delvis även ses som en illustration över hur strategiska allianser påverkar det enskilda medlemsföretaget och skulle därmed kunna ses som en empirisk gest vars funktion är att förtydliga och illustrera ovanstående.

Analysmodellen har dock inte utvecklats i syfte att generera nya teorier och ligga till grund för allmänna generaliseringar. Den har istället utvecklats i syfte att den skall kunna användas och appliceras på andra fall och då kunna klargöra hur aktuellt företag påverkas av medlemskapet i den strategiska alliansen. Trots de begränsningar i möjligheten att testa analysmodellen som nämnts ovan anser författarna således att en analytisk generalisering och därmed en språkutveckling är gjord. Ytterliggare tester med mer djupgående empiriskt material skulle dock bättre verifiera den analytiska generaliseringen.

Den andra av ovanstående punkter resulterar vidare i problem först när nya teorier och allmänna generaliseringar skall utvecklas. Som nämnts ovan är detta inte syftet med denna uppsats, utan syftet är att skapa en analytisk generalisering vilken då skall användas för att finna vilka olika inverknings olika allianser har på sina medlemsföretag.

Trots ovanstående begränsningar identifierades genom uppsatsarbetets empiriska del möjliga förbättringar av den tidigare utvecklade analysmodellen. I analysmodellen har redan företagspecifika och alliansspecifika faktorer, som kan begränsa ett medlemsföretags resursutnyttjande och tillvaratagande av potentiell lönsamhetsökning, identifierats. Även omvärldspecifika faktorer som regleringar och olika marknadsförhållande har troligen en begränsande inverkan på ett medlemsföretags resursutnyttjande varpå även de borde inkluderas i analysmodellen

I takt med att flygbranschen avregleras får olika statliga myndigheter ett ökat ansvar för att tillgodose konsumenternas ökade efterfråga på kontroll och granskning av förekomsten av antitrust inom olika samarbeten. För att flygbolag skall få ingå samarbete med varandra krävs ett godkännande från respektive lands ansvariga myndigheter.<sup>154</sup> Godkännande ger flygbolagen möjlighet att samarbeta inom de ramar som ställs upp i beslutet. Dessa beslutande myndigheter kan helt avslå ansökningar men även bestraffa samarbeten som går utanför ramarna.

Department of Transport i USA och European Commission i Europa har exempelvis avslagit American Airlines och British Airways ansökan om immunitet inom USA. Detta eftersom American Airlines är det största flygbolaget i USA och British Airways är det största flygbolaget i Europa.<sup>155</sup> Avslaget hindrar dock inte visst samarbete mellan de två flygbolagen men begränsar det i stor utsträckning. Vidare har SAS Airline och Maersk bestraffats för att ha samarbetat gällande områden som inte legat inom de ramar som ställts upp i beslutet om godkännande av samarbetet.

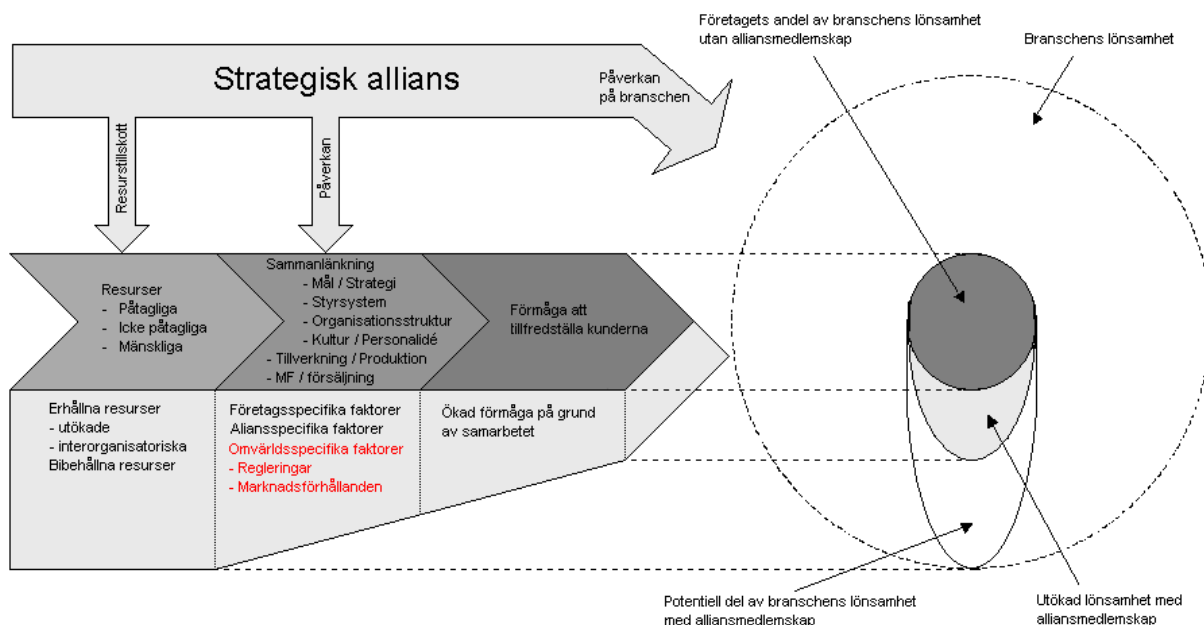
De regleringar som existerar i flygbranschen motverkar således formeringen av ett ensamt dominerande flygbolag eller en ensam dominerande flygbolagsallians. Regleringarna har även en begränsande effekt på samarbetet mellan flygbolagen i de allianser som idag existerar och torde i vissa fall mer än andra hindra optimalt utnyttjande av tillgängliga resurser och tillvaratagande av potentiell lönsamhetsökning.

Även olika marknadsförhållande och behov skulle kunna begränsa alliansmedlemsföretagens utnyttjande av tillgängliga resurser och möjligheter till tillvaratagande av potentiell lönsamhetsökning. Exempelvis så gör aktörerna på Thai Airways hemmamarknad att den är mer präglad av behovet att ta turister till landet än av att serva den frekventa internationella flygresenären eller affärsresenären. Uppfattningen inom SAS Airline är dock att detta ännu inte föranlett några konflikter utan bara inneburit mindre problem som gått att lösa. I andra fall kan man tänka sig att kunder i helt olika delar av världen kanske inte efterfrågar och har behov av samma produkter/tjänster vilket även det kan begränsa effektiviteten i samarbetet.

I analysmodellen borde vidare pilen som illustrerar alliansens resurstillskott och pilen som illustrerar alliansens påverkan på sammanlänkningen av tillgängliga resurser vara dubbelriktad då det enskilda företaget även delger alliansen resurser och har en viss påverkan på alliansen som helhet. Författarna har dock valt att låta denna vara enkelriktad för att inte tappa fokus på det enskilda företaget och hur det påverkas av ett medlemskap i en strategisk allians. Analysmodellen illustrerar vidare bildligt hur de resurser som gjorts tillgängliga genom samarbete i form av strategiska allianser kan smalna av för att de inte kan utnyttjas optimalt på grund av olika begränsningar. I praktiken torde det dock vara så att det enskilda medlemsföretagets företagsinterna resurser även kan smalna av som ett resultat av de eventuella begränsningar samarbete i form av strategiska allianser ger.

<sup>154</sup> Fan Terence, Vigeant-Langlois Laurence, Geissler Christine, Bosler Björn, Wilmking Jan (2001) "Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the Twenty-First Century" *Journal of Air Transport Management*

<sup>155</sup> Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03



Figur 35: Analysmodell över hur en strategisk allians påverkar det enskilda medlemsföretaget.

Analysen består då av följande steg:

1. Definiera och klassificera de företagsinterna resurserna.
2. Definiera och klassificera de genom allianssamarbetet erhållna resurserna, såväl interorganisatoriska som utökade.
3. Definiera och klassificera de genom allianssamarbetet bibehållna resurserna.
4. Gör en analys av företagets sammanlänkande faktorer och i vilken utsträckning överensstämmelse finns.
5. Gör en analys av i vilken utsträckning de omvärlds-, allians- och företagsspecifika faktorerna begränsar det enskilda företaget i sammanlänkningen och utnyttjandet av tillgängliga resurser.
6. Gör en analys av branschen och hur den strategiska alliansen påverkar såväl branschens som det enskilda medlemsföretagets lönsamhet.
7. Sammanfatta ovanstående punkter för att fastställa hur den strategiska alliansen påverkar det enskilda medlemsföretaget.

## 8.2 Modellkritik

*”A beautiful model is simple, fertile and unpredictable”<sup>156</sup>*

Ovanstående citat säger att en modell skall vara enkel, fruktbar och oförutsägbar. Den utvecklade analysmodellen kan möjligtvis vid en första anblick te sig komplicerad. För att få en helhetsbild har dock analys av flera faktorer i olika steg mellan ett företags resurser och mötet med marknaden inkluderats vilket gör att den vid en första anblick

<sup>156</sup> Lave och March (1975) ur Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*

kan ge intrycket av att vara mer komplicerad än vad den är. Avsikten har dock varit att inte göra den mer komplicerad än nödvändigt för att klargöra studerad företeelse.

I uppsatsarbetets empiriska del har den utvecklade analysmodellen testats för att finna eventuella svagheter och förbättringar. Författarna fann där dessutom att analysmodellen i just detta fall klargjorde studerad företeelse på ett inte alltför komplicerat sätt. Visserligen upptar den del av uppsatsarbetet där den utvecklade analysmodellen testas genom att appliceras på fallföretaget SAS Airline en stor del av uppsatsen. Anledningen till ovanstående är att den utvecklade analysmodellen behandlar ett helhetsperspektiv vilket är nödvändigt för att kunna belysa problematiken kring hur ett medlemskap i en framgångsrik allians inte bara ger fördelar utan även kan begränsa det enskilda medlemsföretaget.

Vidare finner författarna den utvecklade analysmodellen fruktbar då den väcker frågor och uppmärksammar problem som kan ge en vidgad förståelse för hur ett medlemskap i en strategisk allians påverkar det enskilda företaget. Analysmodellen fångar även upp faktorer och aktiviteter som existerar i samarbete i form av strategiska allianser och den möjliga växelverkan som finns mellan dessa och den påverkan alliansen har på det enskilda företaget.

Dock finns som nämnts ovan vissa begränsningar i uppsatsarbetets empiriska del där analysmodellen testats vilket gör att den vidgade förståelsen inte är så stor som önskats. Några allmänna teoretiska generaliseringar vilket heller inte varit syfte, har inte gjorts men däremot har en analytisk generalisering för att få ökad förståelse utvecklats. Analysmodellen kan även sägas vara oförutsägbar då den inte bara för tidigare resultat vidare utan syftar till att fylla ett existerande kunskapsgap inom ämnesområdet.

Sammanfattningsvis menar författarna att den utvecklade analysmodellen trots vissa begränsningar gett en god diagnos av till problemområdet relaterade faktorer och situationer. Ovanstående eftersom den utgör en konceptuell modell utifrån vilken olika faktorer som inverkar på en strategisk allians påverkan på det enskilda företaget identifierats och klassificerats. Såväl möjligheter och begränsningar som fördelar och nackdelar med ett medlemskap i en strategisk allians kan således identifieras genom den utvecklade analysmodellen.

Ytterligare empiriska appliceringar och då med större tillgång till djupare empiriskt material är dock nödvändig för att kunna säkerställa vilken kvalitet analysmodellens analytiska generaliserbarhet har. Den utvecklade analysmodellen kan i enlighet med ovanstående diskussion ändå ses som ett visst bidrag till framtida forskning inom ämnesområdet då det saknas teorier och studier som mer ingående beskriver uppsatsens problemområde.

### 8.3 Förslag till vidare forskning

Förhoppningen är att denna uppsats skall inspirera framtida författare av uppsatser eller avhandlingar. Den utvecklade analysmodellen är som framkommit ovan en första ansats till hur man ur ett helhetsperspektiv kan analysera hur ett medlemskap i en

strategisk allians påverkar det enskilda företaget. Det krävs dock ytterliggare tester för att undersöka kvaliteten på analysmodellens analytiska generaliserbarhet. Förslag till vidare forskning är således:

- Att vidare undersöka den utvecklade analysmodellens analytiska generaliserbarhet genom att applicera den på fler företag som är med i strategiska allianser i flygbranschen och i andra branscher.
- Att applicera den utvecklade analysmodellen på ett företag som är medlem i en strategisk allians som inte varit lika framgångsrik som Star Alliance. Ovanstående för att i större utsträckning få utslag på inkluderade faktorer/aktiviteters relativa betydelse.
- Att applicera den utvecklade analysmodellen på ett producerande/tillverkande företag som är medlem i en strategisk allians. Ovanstående för att utröna om analysmodellen är giltig även här eller har missat viktiga faktorer/aktiviteter specifika för producerande/tillverkande företag.
- Att identifiera eventuella sambandskonstruktioner i analysmodellen och därmed vidareutveckla modellen från dess första steg som konceptuell modell.

---

## - KÄLLFÖRTECKNING -

---

---

### **PUBLICERAD LITTERATUR**

- Alvesson Mats, Sköldberg Kaj (1998) *Tolkning och reflektion – vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Studentlitteratur, första upplagan
- Anthony Robert N, Govindarajan Vijay (2001) *Management Control System*, McGraw-Hill, tionde upplagan
- Armstrong Gary, Kotler Philip (2000) *Marketing an Introduction*, Prentice-Hall, femte upplagan
- Axelsson, Björn (1998) *Företag köper tjänster*, SNS Förlag, första upplagan
- Bruzelius Lars H, Skärvad Per-Hugo (2000) *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, åttonde upplagan
- Edström Anders, Norbäck Lars-Erik, Rendahl Jan-Erik (1992) *Förnyelsens ledarskap - SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*, Nordstedts juridik, första upplagan
- Erikson Lars Torsten, Wiedersheim-Paul Finn (2001) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber Ekonomi, sjunde upplagan
- Faulkner, David (1995) *Strategic Alliances – Cooperating to Compete*, McGraw-Hill, första upplagan
- Grant, Robert M (2002) *Contemporary Strategy Analysis*, Blackwell Publishers, fjärde upplagan
- Grönroos, Christian (1996) *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber-Hermods, tredje upplagan
- Gummesson, Evert (2002) *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*, Liber AB, tredje upplagan
- Hansson, Jörgen (1997) *Skapande personalarbete – lärande och kompetens som strategi*, Bokförlaget Rabén Prisma, andra upplagan
- Hansson, Sigurd (1996) *Företags- och räkenskapsanalys*, Studentlitteratur, åttonde upplagan



Holme Magne Idar, Solvang Bernt Krohn (2001) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, andra upplagan

Lorange Peter, Roos Johan (1993) *Strategic Alliances Formation, Implementation, and Evolution*, Blackwell Business, första upplagan

Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1996) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, Studentlitteratur, andra upplagan

Milgate, Michael (2001) *Alliances, Outsourcing, and the Lean Organization*, Quorum Books, första upplagan

Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Quinn James Brian, Ghoshal Sumatra (2003) *The Strategy Process, Concepts Contexts Cases*, Pearson Education Limited, andra upplagan

Starkey, Ken (2001) *How Organisations Learn*, Thomson Business Press, första upplagan

Tzu, Sun (1998) *The Art of War*, Wordsworth Editions Limited, översatt upplaga av ursprunglig dito från 1928

#### **TIDNINGSARTIKLAR**

Barney, Jay B (1996) "Bringing Managers Back In: A Resource-Based Analysis of the Role of Managers in Creating and Sustaining Competitive Advantages for Firms" *Texas A&M University*

Brouthers Keith D, Brouthers Lance E, Wilkinson Timothy J (1995) "Strategic Alliances: Choose Your Partners" *Long Range Planning*, Vol. 28, Nr 3, s 18-25

Das T.K, Teng Bing-Sheng (2000) "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances" *Journal of Management*, Vol. 26, Nr 1, s 31-61

Dyer, Jeffrey H (1996) "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry" *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s 271-291

Fan Terence, Vigeant-Langlois Laurence, Geissler Christine, Bosler Björn, Wilmking Jan (2001) "Evolution of Global Airline Strategic Alliance and Consolidation in the Twenty-First Century" *Journal of Air Transport Management*, Vol. 7, s 349-360

Feldman, Joan M (1998) "Making Alliance Work" *Air Transport World*, Vol. 35, s 26-32

Kaplan Robert S, Norton David P "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" *Harvard Business Review* (januari-februari): 75-85

Norman, Patricia M (2002) "Protecting Knowledge in Strategic Alliances Resource and Relational Characteristics" *Journal of High Technology Management Research*, Vol. 13, s 177-202

Ohmae, Kenichi (1989) "The Global Logic of Strategic Alliances" *Harvard Business Review*, Nr 2

Park Jong-Hun, Zhang Anming, Zhang Yimin (2001) "Analytical Models of International Alliances in the Airline Industry" *Transportation Research Part B: Methodological*, Vol. 35, s 865-886

Park Namgyoo, Cho Dong-Sung (1997) "The Effect of Strategic Alliance on Performance - A study of International Airline Industry" *Journal of Air Transport Management*, Vol. 3, s 155-164

Teemu, Malmi (2001) "Balanced Scorecards in Finnish Companies: A Research Note" *Management Accounting Research*, Vol. 12, s 207-220

Tsang, Eric W.K. (1998) "Motives for Strategic Alliance: A Resource-Based Perspective" *Scandinavian Journal Management*, Vol. 14:3, s 207-221

## UPPSATSER

Comén, Lars-Gunnar (1992) *Strategiska allianser inom den internationella flygbolagsindustrin*, Kulturgeografiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

## FÖRETAGSINTERNA KÄLLOR

SAS Årsredovisning 2001

SAS koncernen fakta 2001/2002

Kvartalsrapport SAS, september 2002

Intern rapport SAS Airline

## ELEKTRONISKA KÄLLOR

<http://www.star-alliance.com>

<http://www.scandinavian.net>

<http://www.di.se>

<http://www.finansvision.com>

## **MUNTLIGA KÄLLOR**

Kärreman, Matts, introduktionsföreläsning FEK 521, Lunds Universitet, 2002-09-05

Molin, Erik, ekonomiassistent Corporate Accounting, SAS, personlig intervju 2002-12-02

Møller, Kim, Vice President Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Nelsson Staffan, Process Manager Alliances & Partnerships SAS Commercial Coordination, SAS, personlig intervju 2002-12-03

Wijk, Gösta, metodföreläsning, Lunds Universitet, 2002-11-05

---

## - BILAGA 1 -

---

### Definition av begrepp

#### **Bilateralt avtal**

Avtal som innefattar två parter.

#### **Code-Sharing**

När ett eller flera flygbolag, i de stora bokningssystemen, markerar ett annat flygbolags flight som sin.

#### **Horisontellt samarbete**

Samarbete mellan företag på samma nivå i värdekedjan. Detta innebär således ofta ett samarbete mellan konkurrerande företag.

#### **Hub**

Den vanliga benämningen på ett flygbolags huvudflygplats eller nav. Det vanligaste är att ett flygbolag endast har en hub, vissa flygbolag kan dock ha fler än en. SAS Airline's internationella hub är Copenhagen Airport.

#### **Immunitet**

Godkännande av samarbete mellan flygbolag inom vissa ramar.

#### **Multilateralt avtal**

Avtal som innefattar fler än två parter.

#### **SAS EuroBonusprogram**

System där SAS Airline belönar sina kunder med bonuspoäng som kan bytas mot kostnadsfria flygresor, eller ger andra förmånliga erbjudanden. Kunden får poäng även vid resor med övriga Star Alliance företag, "Well Connected With SAS" företag eller som kund hos vissa hotell och biluthyrningsfirmor.

#### **Scandinavian Direct**

Lågpriskoncept inom SAS Airline där uppdelningen mellan Business Class och Economy Class har upphört. Fokus ligger istället på enkelhet, smidighet och flexibilitet för kunden.

#### **Slots**

Flygplatsbundna start- och landningsrättigheter som ett flygbolag måste ha för att få flyga till och från en flygplats. Vilken instans som fördelar antalet slots till intresserade flygbolag varierar från land till land. I Sverige är det Luftfartsverket som fördelar antalet slots mellan intresserade flygbolag. Vid samarbeten mellan flygbolag adderas inte

flygbolagens slots utan ur konkurrenshänseende brukar Luftfartsverket minska antalet slots för de berörda parterna.

**Vertikalt samarbete**

Samarbete mellan företag på olika nivåer i värdekedjan.

---

## - BILAGA 2 -

---

### Star Alliance's historik i årtal

Maj 1995	SAS och Lufthansa offentliggör samarbete.
Juni 1995	SAS och Thai Airways offentliggör samarbete.
September 1995	SAS och United Airlines offentliggör samarbete.
Oktober 1996	SAS och Air Canada offentliggör samarbete.
November 1996	Samarbete mellan SAS, Lufthansa och United Airlines godkänns i USA.
Maj 1997	Star Alliance bildas (SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada och Thai Airways).
Oktober 1997	Varig ansluter till Star Alliance.
April 1999	Ansett Australian och Air New Zealand ansluter till Star Alliance.
Oktober 1999	ANA ansluter till Star Alliance. Star Alliance kontor i Paris öppnas.
Mars 2000	Austrian Airlines, Lauda Air och Tyrolean Airways ansluter till Star Alliance.
April 2000	Singapore Airlines ansluter till Star Alliance.
Maj 2000	Star Alliance Business Center öppnar i Los Angeles.
Juli 2000	British Midland och Mexicana ansluter till Star Alliance.
Augusti 2000	Star Alliance Business Center öppnar i Frankfurt.
September 2000	Star Alliance presenterar StarNet, en sofistikerad IT lösning som sammanlänkar medlemsföretagens olika datasystem.
November 2000	Star Alliance offentliggör Alliance Management Team, verkställande styrelse för alliansen.
December 2000	Star Alliance Business Center öppnar i Bangkok
Augusti 2001	Officiellt öppnande av Star Alliance första Lounge i Zürich.
April 2002	Ansett Australia går ur Star Alliance på grund av konkurs. <sup>157</sup>

---

<sup>157</sup> <http://www.star-alliance.com>