



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Flygskatt – ett lämpligt styrmedel?

Sanja Agbaba

Anne-Sofie Persson

Seda Yazici

Handledare:  
Sumi Park  
Mikael Bergmash

C-uppsats  
VT 2006

## Sammanfattning

- Titel:** Flygskatt – ett lämpligt styrmedel?
- Nivå:** Kandidatuppsats i Service Management, Maj 2006
- Författare:** Sanja Agbaba, Anne-Sofie Persson, Seda Yazici
- Institution:** Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg
- Handledare:** Sumi Park och Mikael Bergmash
- Problematisering:** Utsläppsproblemen är ett globalt dilemma som berör alla branscher inte bara nationellt men även internationellt. Därför har ett arbete inom luftfartsorganet ICAO satts igång med förhoppningar om att kunna kontrollera möjligheterna med utsläppshandel för flyg. Rådet har inom EU efterfrågat ett lagförslag från kommissionen. Det här har, i sin tur, lett till att kommissionen har utnämnt en arbetsgrupp där bland annat Sverige är med för att arbeta fram ett lagförslag
- Syfte:** Vårt syfte med undersökningen är att beskriva, analysera och diskutera inverkan som flygskatter kan ha på en bransch inom servicesektorn.
- Målgrupp:** Den här uppsatsen vänder sig främst till lärare och studenter på universitetsnivå. Uppsatsen innefattar dock ytterligare en målgrupp som består av flygbolagen och dess resenärer. Slutligen så kan den vara relevant för forskare och andra som delar intresset för olika beskattningssystem och dess inverkan.
- Metod:** För att uppnå syftet med uppsatsen har det utarbetats tre problemformuleringar som sätter de olika företagsledningarnas perspektiv i fokus. Detta för att kunna se hur de på olika plan hanterar den förändring som den föreslagna flygskatten skulle resultera i. Vidare har vi valt att till viss del rikta in oss på företagets kunder, både hur företagen tror att kunderna kommer att reagera på dessa eventuella förändringar, men även vad kunderna själva anser. Anledningen till att vi har valt de här två aspekterna är att vi vill undersöka olika perspektiv rörande ämnet, detta för att kunna få fler infallsvinklar. De teorier och modeller vi har valt att presentera i vårt arbete är till för att vi ska kunna redogöra för olika faktorer som verksamheter bör ta hänsyn till och vara medvetna om i omgivningen. Vår empiriska undersökning grundar sig främst på kvalitativa undersökningar i form av intervjuer och dokumentanalyser, för att upptäcka och identifiera olika

uppfattningar om flygbranschen och de båda företagen som vi valt att studera samt även för att tillföra ytterligare aspekter till arbetet. De empiriska studierna består av intervjuer med olika nyckelpersoner inom Malmö Aviation och SAS. Arbetet är även baserat på en kvantitativ enkätundersökning med både potentiella och befintliga kunder i flygresebranschen, detta för att tillföra kundernas synpunkter gällande ämnet.

**Resultat:**

Det vi kan konstatera är att flygbolagen inte kommer att genomgå någon omfattande förändring då samtliga flygbolag i Sverige kommer att drabbas på samma sätt om förslaget om flygskatt kommer att gå igenom. De förändringar som flygbolagen kan komma att stöta på är av en mer administrativ natur. När det gäller konkurrenskraft så är det möjligt att andra inrikes markbundna transportmedel får större genomslagskraft då högre priser på flygbiljetter kanske kan resultera i att andra, billigare, alternativ kan föredras trots att dessa är mindre tidseffektiva.

Då likheterna mellan Sverige och Danmark är många och eftersom Danmark implementerade flygskatter för många år sen kan Danmark ses som lite av en föregångare till Sverige. Eftersom vi, genom vår studie, upptäckt att Danmark mer och mer börjat ta avstånd från flygskatter anser vi det vara anmärkningsvärt att Sverige vill använda sig av ett styrmedel såsom detta för att reducera miljöföroreningar orsakade av flygbranschen.

Vår enkätundersökning visar en trend hos kunderna som tyder på att resandet inte kommer minska inom Öresundsregionen. Dock kan vi utläsa att en förändring kan ske gällande val av transportmedel samt avreseort. Vi vill poängtera att kunskapen och effekten av flygskatter inte är så stor hos de befintliga och potentiella flygresenärerna.

**Nyckelord:**

Skatt, flygbransch, miljö, förändring, konkurrens.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

---

1	Inledning	6
1.1	Bakgrund	6
1.2	Problembeskrivning	7
1.3	Problemformulering	8
1.4	Syfte	8
1.5	Avgränsningar	8
1.6	Målgrupp	9
1.7	Disposition	9
2	Metod	10
2.1	Val av ämne	10
2.2	Val av tillvägagångssätt	10
2.2.1	Genomförande av empirisk studie	11
2.3	Val av teori	15
3	Fördjupad bakgrund	17
3.1	Internationella aspekter på miljöpolitik	17
3.1.1	The United Nations Framework Convention on Climate Change	17
3.1.2	Kyotoprotokollet	17
3.1.3	International Civil Aviation Organization	18
3.1.4	Lagrådsremiss	18
3.1.5	Motivering enligt lagrådsremissen till varför denna lag bör implementeras	19
3.1.6	Aktuella avgifter och beskattning i andra länder	20
3.1.7	Flyg och utsläppshandel	20
4	Teori	22
4.1	Teoretisk diskussion	22
4.2	Konkurrensfördelar: Kostnad och differentiering	24
4.2.1	Att bibehålla konkurrensfördelar	28
4.3	Porters Five Forces	29
4.4	SWOT	32
4.5	Styrmedel i miljöpolitiken	33
5	Empiri	35
5.1	Företagsbakgrund	35
5.2	Danmark	36

5.3	Intervjuer	37
5.4	Enkät	43
6	Analys	45
6.1	Företagens förändring och konkurrens	45
6.1.1	Branschanalys	45
6.1.2	Företagsanalys och utvärdering av konkurrensfördelar	46
6.1.3	Företagens egen syn	48
6.2	Jämförelse mellan erfarenheter från den danska marknaden och fältarbete	49
6.3	Kundernas perspektiv	50
7	Konklusion & diskussion	53
7.1	Konklusion	53
7.2	Diskussion kring konklusion	54
7.3	Reflektion	55
7.4	Rekommendationer	56
8	Referenser	58
8.1	Litteratur	58
8.2	Officiellt tryck	59
8.3	Artiklar	59
8.4	Elektroniska källor	59
9	Bilagor	62
9.1	Bilaga 1	62
9.2	Bilaga 2	64
9.3	Bilaga 3	65

# 1 Inledning

---

*I följande kapitel presenteras bakgrunden till flygskatten, problembeskrivning, problemformulering, syfte, avgränsningar, målgrupp samt disposition. Syftet med det här kapitlet är att introducera läsaren till ämnet och problematiken bakom flygskatter.*

## 1.1 Bakgrund

I vårens budgetsproposition har ett lagförslag om en skatt på flygresor presenterats av Regeringen, Vänsterpartiet och Miljöpartiet som ett led i Sveriges gröna skatteväxling. Förslaget ska införas av miljöskäl då flyget idag är det transportmedel som orsakar den största mängden utsläpp.<sup>1</sup>

Utsläppsproblemen är ett globalt dilemma som berör alla branscher inte bara nationellt men även internationellt. Därför har ett arbete inom luftfartsorganet ICAO satts igång med förhoppningar om att kunna kontrollera möjligheterna med utsläppshandel för flyg. Rådet har inom EU efterfrågat ett lagförslag från kommissionen. Det här har, i sin tur, lett till att kommissionen har utnämnt en arbetsgrupp där bland annat Sverige är med för att arbeta fram ett lagförslag.<sup>2</sup>

I Sverige har under tiden ett alternativt lagförslag till utsläppshandel arbetats fram och förväntas att träda i kraft den 1 augusti 2006. Kortfattat och förenklat skulle lagförslaget innebära att de flygbolag som är godkända att ta emot minst 10 passagerare på sina flygningar är skatteskyldiga när de lyfter från svensk mark. Olika skattesatser gäller beroende på om passageraren flyger till en destination inom eller utanför Europa.<sup>3</sup>

Skattesatserna rör sig om 94 kr per passagerare som reser inom Europa och 188 kr per passagerare som reser utanför Europa.<sup>4</sup>

En del så kallade stödområden är undantagna från skatten, likaså en del passagerare som flyger med transportslag såsom skolflyg, ambulansflyg etcetera.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> [www.sweden.gov.se](http://www.sweden.gov.se) (2005) Departementsförslag om miljöskatt på flygresor

<sup>2</sup> Regeringens proposition, 2005/06:190, *Skatt på flygresor*, 30 mars, 2006, Stockholm. s. 23-24  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/16/00/2fe0d59e.pdf>

<sup>3</sup> Ibid., s.1, 6

<sup>4</sup> Ibid., s. 7

<sup>5</sup> Ibid., s. 7-9

## 1.2 Problembeskrivning

Flygbranschen är en väldigt omvärldsberoende bransch. Omvärldsfaktorer såsom bland annat terrorattentat, stigande bränslepriser och epidemier har orsakat ett konkurrenstryck hos flygbolagen och det här har bland annat lett till lönsamhetsproblem hos många bolag. I SAS årsredovisning från 2005 skriver bolaget att de senaste åren varit tuffa för branschen och att en del förändringsarbete har varit tvunget att genomföras.<sup>6</sup>

Nu planerar Sverige att införa flygskatter som kommer att påverka branschen ytterligare då priserna på flygbiljetter kommer att höjas och det finns spekulationer från branschen men även i lagförslaget kring att resandet då kommer att avta något. Införandet av skatten skulle även kunna innebära att vissa flygplatser kommer att drabbas negativt med tanke på att våra grannländer har avskaffat och planerar att avskaffa skatten. Detta skulle kunna innebära att kunder, flygbolag och resebyråer väljer ett billigare alternativ. Ett sådant alternativ skulle kunna vara att förlägga avresan i Danmark som har lägre skatter.<sup>7</sup>

Danmark har exempelvis bestämt sig för att under 2006 ta ut flygskatten med en halverad skattesats för att år 2007 från och med den 1 januari avskaffa den helt. Detta då resultaten av flygskatten inte har varit tillräckligt tillfredställande.<sup>8</sup>

Skatten omfattar inte alla destinationer i Sverige och inte heller alla flygalternativ, vilket skulle kunna innebära en diskriminering av vissa orter och flygalternativ.<sup>9</sup> Vad vi förstår har ingen snarlik studie gjorts och därmed anser vi att vårt bidrag till forskning är relevant.

Anledningen till att vi anser ämnet viktigt att undersöka är för att vi vill se hur specifika företag inom flygbranschen hanterar de förändringar som kommer med ett politiskt beslut eller en lagändring. Vi har valt att fokusera på flygskatten som regeringen har som lagförslag. Detta med anledning av diskussionen ovan, där vi anser att flygskatt och branshpåverkan bör undersökas mer för att få igång mer förståelse och forskning för det området.

Vidare anser vi det vara diskutabelt att försöka komma åt miljöproblem med flygskatter, särskilt med tanke på att Danmark inte uppnått de resultat som de hoppats på med sina flygskatter.<sup>10</sup>

---

<sup>6</sup> [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) (2005 a) Årsredovisning 2006, s. 4 (8 av 124)

<sup>7</sup> Regeringens proposition, 2005/06:190, *Skatt på flygresor*, 30 mars, 2006, Stockholm. s.19-20

<sup>8</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s. 19

<sup>9</sup> Ibid., s. 7-9

<sup>10</sup> [www.skm.dk](http://www.skm.dk) (2006 a) Skatteministeriet, *Analys av passageraravgift*

### **1.3 Problemformulering**

- Hur hanterar flygbolagen en förändring, såsom en implementering av flygskatt, för att kunna bibehålla sin konkurrenskraft?
- Vad finns att lära av den danska marknadens erfarenheter med flygskatter?
- Hur kommer en eventuell flygskatt att påverka kundernas val av avreseland, resvanor och transportmetoder?

### **1.4 Syfte**

Vårt syfte med undersökningen är att beskriva, analysera och diskutera inverkan som flygskatter kan ha på en bransch inom servicesektorn.

### **1.5 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa vår undersökning till flygbranschens, kundernas och Danmarks syn på flygskatter. Regeringens syn belyses också men då enbart i form av lagrådsremissen som framförts för flygskatter. Vidare har vi avgränsat oss till bolagen Scandinavian Airlines Sverige AB, SAS och Malmö Aviation AB för att få flygbranschens syn på ämnet. Vi har valt att enbart fokusera på flygverksamheten inom SAS samt att under uppsatsens gång referera till Scandinavian Airlines Sverige AB som SAS och Malmö Aviation AB som Malmö Aviation. För att kunna genomföra vår undersökning var vi tvungna att se hur flygbranschen ställer sig till lagförslaget. Det här har vi gjort genom att jämföra två konkurrerande bolag, SAS och Malmö Aviation. Vi har inte valt bolagen utifrån vilket prissegment de befinner sig i då vi inte anser att det här är relevant för vår undersökning. Valen är baserade på att SAS är det ledande flygbolaget i Sverige idag och Malmö Aviation flyger från Malmö, Göteborg och Umeå till Stockholm/Bromma, något som de är ensamma om att göra. Då bolagen storleksmässigt är olika hoppas vi att det här kommer att medföra aspekter som är intressanta för undersökningen. En sådan aspekt skulle kunna vara företagsstrukturen, där SAS är en mer hierarkiskt uppbyggd organisation än Malmö Aviation. Vidare aspekter skulle kunna vara stabiliteten inom organisationen. SAS som är en mer väletablerad organisation bör ha större marginaler att röra sig med till skillnad från Malmö Aviation.

Kundernas perspektiv har vi granskat genom att utföra en enkätundersökning och vi har valt att begränsa oss till denna. Danmarks syn på ämnet är hämtat från det Danska



skattministeriets publikationer. Vi ansåg att Danmark vore det land som skulle kunna ge oss det mest rättvisa jämförelseresultat på grund av sitt grannskap till Sverige och vi har därmed avgränsat oss till att undersöka enbart vilken betydelse flygskatter haft i Danmark. Det här för att sedan kunna jämföra de danska resultaten med vad som skulle kunna inträffa i Sverige. Vår enkätundersökning har enbart omfattat Öresundsregionen.

## 1.6 Målgrupp

Den här uppsatsen vänder sig främst till lärare och studenter på universitetsnivå. Uppsatsen innefattar dock ytterligare en målgrupp som består av flygbolagen och dess resenärer. Slutligen så kan den vara relevant för forskare och andra som delar intresset för olika beskattningssystem och dess inverkan.

## 1.7 Disposition

I det inledande kapitlet presenteras bakgrunden till flygskatten, problembeskrivning, problemformulering, syfte, avgränsningar samt målgrupp. Syftet med det här kapitlet är att introducera läsaren till ämnet och problematiken bakom flygskatter och dess påverkan.

I kapitlet *metod* motiverar vi och redogör för de teorier och metoder vi har valt att använda oss av. Efter detta redogör vi för en fördjupad bakgrund gällande ämnet och tar upp internationella aspekter på miljöpolitik.

Det teoretiska kapitlet inleds med en teoretisk diskussion för att ge skäl för vårt val av teorier och modeller. Därpå redovisar vi de modeller som vi kommer att använda oss av i vår analys. Det efterföljande kapitlet påbörjas med en redovisning av resultaten från våra intervjuer och enkäter samt en sammanfattning för hur den danska marknaden har påverkats av deras flygskatt.

I analys kapitlet tolkas och analyseras empirin samtidigt som den kopplas till det teoretiska ramverket.

I den avslutande delen *konklusion och diskussion* presenteras de slutsatser vi har kommit fram till, detta efterföljs av en diskussion samt en reflektion kring detta.

## 2 Metod

---

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den metod vi använt oss av då vi utvecklat vårt arbete. Vi kommer att redogöra för de bakomliggande orsakerna till vårt val av ämne, men även för urvalsprocessen av de element som finns i arbetet såsom vår teoretiska utgångspunkt och anledningar till varför vi valt dessa. Utöver detta så kommer vi att redogöra för vår empiri, då i form av hur vi utarbetat våra intervjufrågor och enkäter samt det sätt vi har utfört dem på.*

### 2.1 Val av ämne

Redan under hösten 2005 började kandidatuppsatsen krypa in i våra tankar. Valet av ämne var inte självklart efter årsskiftet, men i bakhuvudet hade vi hela tiden funderingar kring flygskatt som ämne. Efter att vi börjat undersöka ämnet bestämde vi oss för att vi ville fokusera på flygbolag som är verksamma inom Sverige och som verkar på samma marknad. Baserat på detta valde vi att skriva om SAS Sverige AB och Malmö Aviation. Som tidigare nämnts ansåg vi inte att det var relevant för vår undersökning att fokusera på bolag inom ett särskilt prissegment såsom exempelvis lågprisbolag, utan vi valde helt enkelt två konkurrerande bolag då vi anser att detta ger upphov till en naturlig prisuniformitet. En del av vår förhoppning var att vi ville genom vår undersökning se hur priskänsliga flygbolagens kunder är.

### 2.2 Val av tillvägagångssätt

För att uppnå syftet med uppsatsen har det utarbetats tre problemformuleringar som sätter de olika företagsledningarnas perspektiv i fokus. Detta för att kunna se hur de på olika plan hanterar den förändring som den föreslagna flygskatten skulle resultera i. Vidare har vi valt att till viss del rikta in oss på företagets kunder, både hur företagen tror att kunderna kommer att reagera på dessa eventuella förändringar, men även vad kunderna själva anser. Anledningen till att vi har valt de här två aspekterna är att vi vill undersöka olika perspektiv rörande ämnet, detta för att kunna få fler infallsvinklar. Vi har även valt att

basera uppsatsens struktur och formalia enligt anvisningar i skrivarhandboken och svenska skrivregler.<sup>11</sup>

### **2.2.1 Genomförande av empirisk studie**

Vi har även valt att använda oss av empiriskt material i form av intervjuer med de berörda företagen, samt en enkätundersökning som utförts där flygbolagens befintliga och potentiella kunder tillfrågats. Utöver detta har vi tagit del av ett antal olika artiklar gällande ämnet, en lagremiss från regeringen gällande flygskatt, samt elektroniska källor i form av Internet. Vi anser att denna metod har hjälpt oss att gå in på djupet och ge oss en bredare förståelse vad gäller flygskatt och dess effekt på de utvalda företagen och deras kunder. Det teoretiska materialet, samt den empiri som insamlats ligger som bas för den analys och de slutsatser vi har arbetat fram.

I kapitlet om fördjupad bakgrund har vi främst studerat källor från sekundära källor såsom själva remissen om lagförslaget gällande flygskatt, men även kortlivade dokument som webbsidor för att kunna få en bredare bakgrund om relaterade teman som Kyotoprotokollet, UNFCCC (The United Nations Framework Convention on Climate Change), ICAO (International Civil Aviation Organization), samt för företagsbakgrunden. Med hjälp av dessa olika faktorer och hjälpmedel har vi ökat vår kunskap ytterligare, skapat en bättre utgångspunkt för intervjuerna, samt att vi anser att vi har tillfört arbetet ett bredare perspektiv och en ökad validitet.

Vår empiriska undersökning grundar sig främst på kvalitativa undersökningar i form av intervjuer och dokumentanalyser, för att upptäcka och identifiera olika uppfattningar om flygbranschen och de båda företagen som vi valt att studera samt även för att tillföra ytterligare aspekter till arbetet. De empiriska studierna består av intervjuer med olika nyckelpersoner inom Malmö Aviation och SAS. Arbetet är även baserat på en kvantitativ enkätundersökning med både potentiella och befintliga kunder i flygresebranschen, detta för att tillföra kundernas synpunkter gällande ämnet. Resultaten av enkätundersökningen tas upp i kapitlet som behandlar vår empiri.

---

<sup>11</sup> Svenska språknämnden (2000), *Svenska skrivregler*, och Westrup, U, Eldh, C & Sjöbeck, K (2005), *Skrivhandboken- vägledning i att skriva vetenskapliga texter*

### 2.2.1.1 Intervjuer

När det gäller intervjuerna, så har vi inte haft någon möjlighet att kunna påverka urvalet av intervjupersonerna genom egna önskemål då respektive företag hänvisade oss till den mest lämpliga personen inom just vårt ämne. Detta bör dock inte ses som en nackdel då de personer vi har intervjuat var specialiserade och kunniga inom ämnet. Viktigt att nämna är dock att våra intervjupersoners positioner kan medföra att de svar vi fått under våra intervjuer kan vara något partiska eftersom intervjupersonerna representerar sitt företags synpunkter och kan därför försöka sätta företaget i en bra dager. Då det finns en medvetenhet om detta anser vi inte att vår studie blir missvisande. Slutsatserna är även baserade på jämförelser med empirin och teorin samt även de sekundära källorna.

Vid planeringsstadiet av våra intervjuer och våra intervjufrågor utgick vi delvis från Kvales sju stadier för en kvalitativ forskningsintervju.<sup>12</sup> Då detta är en metod som vi sedan innan är bekanta med, ansåg vi att den skulle kunna vägleda oss genom intervjuprocessen. Dessa sju stadier ska fungera som ett verktyg ämnat för att bland annat validera vårt arbete. De sju stadierna består av tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, validering och rapportering. Genom att presentera intervjuprocessen på detta sätt uppmanar vi läsaren till att inta ett kritiskt förhållningssätt till vårt arbete.

- *Tematisering:* Då undersökningen som valts att göras är kvalitativ, med undantag för enkäterna, anser vi att den teoretiska grund som uppsatsen utgår ifrån är tillfredställande. Det råder en enighet inom gruppen om vilken utgångspunkt samt vilken slutprodukt vi önskar uppsatsen ska ha. Förutom det sekundära material vi har kunnat ta del av krävs det även intervjuer som ett komplement för att få de perspektiv vi är ute efter att tillämpa i uppsatsen.
- *Planering:* För att få intervjuerna att uppnå det innehållsmässiga mål som satts upp utarbetades en intervjuguide. I den inledande fasen identifierades de viktigaste nyckelorden och därefter formulerades frågorna som skulle vara som ett skyddsnät under intervjuerna. Intervjufrågorna är strukturerade efter våra problemformuleringar. Vi ville lämna plats för friare uttalanden i form av personliga åsikter och erfarenheter därför har intervjuguiden ingen strikt

---

<sup>12</sup> Kvale, S, *Den kvalitativa forskningsintervjun.*, (1997) s. 214-228

struktur. Då enbart den ena intervjun med Björn Lundberg, Vice President Distribution & Revenue Management Malmö Aviation skedde personligen och lyckligtvis på skolan så bokades ett grupprum där bandspelare fanns redo för inspelning av intervjun. Den senare intervjun med Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group, skedde per telefon därför såg vi till att befinna oss vid en lugn miljö med inspelningsbar högtalartelefon för att uppnå god kvalitet på intervjun.

- *Intervju:* Båda intervjuerna var avslappnade och lämnade många utrymmen för personliga åsikter såväl som officiella uttryck. Denna jargong under intervjuerna upplevde vi skapade en känsla av förtroende och tillförlitlighet mellan oss och intervjupersonerna. Med hjälp av vår kunskap och intervjupersonernas svar upplevde vi att detta ökade validiteten och reliabiliteten av det insamlade materialet. Intervjun med Björn Lundberg, Vice President Distribution & Revenue Management Malmö Aviation, tog cirka en timme att utföra medan telefonintervjun med Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group genomfördes under ca 35 minuters tid. Vi delade upp frågorna emellan oss men lämnade plats för eventuella följdfrågor som skulle kunna komma upp under intervjun. Båda intervjuerna spelades in men som en extra säkerhet valde vi att även anteckna under tiden, dock inte alla tre utan beroende på vem som ställt frågan. Båda intervjupersonerna var öppna för eventuell komplettering av information via e-mail.
- *Utskrift:* Vi har valt att sammanfatta och förenkla intervju svaren för att hålla oss till kärnan i svaret. Därför redovisar vi inte ordagranna svar i empirin. Dock har transkriberingsprocessen utförts med största noggrannhet så att eventuella misstag såsom missförstånd inte uppstår.
- *Analys:* Svaren från intervjuerna är redovisade i vår empiriska del av uppsatsen. De redovisade frågorna och svaren är för oss de mest relevanta för vårt arbete. Vidare har vi valt att fläta ihop resultatet från intervjuerna i vår analys.

- *Validering*: Då vi blev tilldelade intervjuperson, är vi, som tidigare nämnts, medvetna om att deras svar kan nyanseras till deras och företagets fördel. Dock anser vi inte detta vara ett problem eftersom vi hela tiden har jobbat med detta i bakhuvudet. Sekundära källor har använts för att stödja intervjupersonernas svar och för att öka validiteten i dessa.
- *Rapportering*: Eftersom vi har valt att lyfta fram kärnan i våra svar hoppas vi med detta kunna undvika uppkomsten av potentiella feltolkningar som kanske hade skett om läsaren själv hade fått tolka svaren.

### 2.2.1.2 Enkätundersökning

En anledning till att vi, utöver våra kvalitativa intervjuer, även valt att använda oss av en kvantitativ undersökning, det vill säga en enkätundersökning, är för att vi vill komplettera de resultat som intervjuerna gett oss. Då intervjuerna gett oss en vinkel av vårt valda ämne, ansåg vi att en enkätundersökning skulle kunna tillföra en större bredd då fler personer av varierande kännedom får uttrycka sin åsikt gällande ämnet.

För syftet med vår undersökning tycker vi inte att de kvalitativa metoderna skall utesluta de kvantitativa, utan för att få ett så pålitligt resultat som möjligt anser vi att en växelverkan<sup>13</sup> mellan de båda metoderna är att föredra. Detta parallell-arbete är även viktigt då ett angreppssätt med fokus på mångfald ökar kvaliteten på ”det enskilda angreppssättet” samt att kvaliteten på forskningen höjs.<sup>14</sup>

Enkäterna har utförts i Öresundsregionen och efter att de enkäterna med svarsbortfall borträknats uppgår antalet tillfrågade till femhundra personer. Enkätundersökningen tog plats på tåget mellan Helsingborg och Helsingör. Anledningen till att denna sträcka valdes är för att den täcker större delen av regionen och inkluderar både Malmö och Köpenhamn. En ytterligare anledning till att denna sträcka valdes är för att vi är medvetna om att det oftast är många resenärer på sträckan, vilket resulterar i många intervjupersoner för vår enkät. När resultaten redovisas baseras svaren i varje fråga på den totala mängden deltagare, det vill säga hela procentsatsen, bortsett från fråga sex som är en följdfråga till fråga fem. Vi har valt att inte ha med frågor såsom kön och ålder i enkätfrågorna då vi inte tycker att detta tillför någon viktig del i undersökningen. Orsaken

<sup>13</sup> Widerberg, K, *Kvalitativ forskning i praktiken.*, (2002) s. 35

<sup>14</sup> *Ibid.*, s. 180, 183

till att enkäterna har utförts i Öresundsregionen är att det är detta område som vi valt att utgå ifrån i vår problemformulering. Det stora antalet tillfrågade, femhundra personer, anser vi vara en bra realiseringsenhet då det ger ett representativt resultat.

## 2.3 Val av teori

Vi har valt att ta upp teorier kring konkurrens fördelar och hur man skapar varaktiga sådana, branschanalys, SWOT-analys samt styrmedel i miljöpolitiken. Dessa kommer vidare utvecklas och motiveras i teori kapitlet.

När vi började arbetet med vår undersökning, var vi sedan tidigare medvetna om att det finns två olika typer av empiriinsamling – en deduktiv och en induktiv ansats.<sup>15</sup> Den deduktiva ansatsen innebär att man först skapar sig en bild gällande den verklighet som det valda ämnet berör och att den empiri man sedan samlar in jämförs med denna verklighet, det vill säga, man går ifrån ”teori till empiri”.<sup>16</sup> Den induktiva ansatsen innebär motsatsen, alltså att man utvecklar begrepp och teori under arbetets gång.<sup>17</sup> Man utgår då även ifrån att det inte finns någon verklighet gällande ämnet och man lämnar sinnet öppet, detta för att inte begränsa det material man samlar in så att man kan jämföra sin teori med den empiri man samlar in.<sup>18</sup>

För att kunna genomföra undersökningen har ett tillvägagångssätt valts där vi har studerat teoretiskt material och använt oss av de modeller och teorier som vi ansett vara relevanta för vårt syfte och våra problemformuleringar. Detta betyder att vi använder oss av en deduktiv metod. Vi har använt oss av den deduktiva metoden när vi samlat in empiri för vårt arbete, dels för att vi redan innan vi började skriva visste delvis vad lagförslaget innebar, samt att vi läst om flygbranschens attityd gentemot den föreslagna flygskatten.

Vi har använt oss främst av den deduktiva metoden när vi samlat in empiri för vårt arbete, dels för att vi redan innan vi började skriva visste delvis vad lagförslaget innebar, samt att vi läst om flygbranschens attityd gentemot den föreslagna flygskatten. Dock så har vi valt den teori vi ansett vara relevant under tiden vi samlat in vår empiri och valt ut de teoretiska utgångspunkter som vi tyckt varit passande för den empiri vi inbringat,

---

<sup>15</sup> Jacobssen, Dag Ingvar *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.* (2002) s. 42-46, DePoy, Elizabeth & Gitlin, Laura N. *Forskning – en introduktion.* (1999) s. 18-19 & May, Tim *Samhällsvetenskaplig forskning.* (2001) s. 47-52

<sup>16</sup> Jacobssen (2002): 34-35

<sup>17</sup> DePoy & Gitlin (1999): 19

<sup>18</sup> Jacobssen (2002): 35

det vill säga vi har även använt oss av den induktiva ansatsen. På grund av detta så har vi alltså använt oss av en kombination av de båda ansatserna vilket kallas för abduktion.



## 3 Fördjupad bakgrund

---

### 3.1 Internationella aspekter på miljöpolitik

*Att belysa internationella försök och samarbeten till att reducera utsläpp och framfarten av växthuseffekten anser vi kommer att öka förståelsen för ett förslag som flygskatt. Det krävs åtgärder både på nationell samt internationell nivå för att kunna handskas med miljöförstöring. I nedanstående stycke vill vi presentera organisationer som jobbar med dels flygsäkerhet och dels med utsläpp på internationell nivå, dessa vill vi uppmärksamma för att påpeka att det kan finnas andra bakomliggande faktorer till flygskatten. Kapitlet avslutas med en sammanfattning av lagförslaget från regeringen.*

#### 3.1.1 The United Nations Framework Convention on Climate Change

UNFCCC är en del av förenta nationerna och sätter en allmän ram bland de länder som har ratificerat förslag om klimat förändring. Klimat förändring och dess påverkan från industriella och andra källors utsläpp av koldioxid och andra växthusgaser är ett ansvar som alla länder besitter. Medlemskapet är nästan universalt med 189 länder som har ratificerat förslaget. Enligt konventionen bör samtliga regeringar samla och dela med sig information om växthusgas utsläpp, nationella handlingsprogram och ”best practices”, lansera nationella strategier för att hantera växthusgaser och förbereda för framtida effekter orsakad av dessa utsläpp genom dels denna strategi och dels genom att ge finansiellt och tekniskt stöd till u-länder. Slutligen bör samtliga regeringar samarbeta med att förbereda för en anpassning av de effekter som klimatförändringen bidrar med. Konventionen trädde i kraft 21 mars, 1994.<sup>19</sup>

#### 3.1.2 Kyotoprotokollet

I december 1997 i Kyoto, Japan, gjordes det en internationell uppgörelse om utsläppen av växthusgaser. Uppgörelsen går ut på att mellan 1990 och perioden 2008-2012 ska utsläppen av växthusgaser minska med minst 5 %. Bland annat ska EU reducera sina utsläpp med 8 % och Japan själv med 6 %. Det krävdes minst att 55 länder, som motsvarar 55 % av den totala mängd utsläpp, officiellt skrev in avtalet i sina lagar för att det skulle

---

<sup>19</sup> [www.unfccc.int](http://www.unfccc.int) (2006 a) *Essential Background; Convention*

träda i kraft. USA och Australien är de länder som har valt att ställa sig utanför samarbetet. Den 16 februari 2005 trädde Kyotoprotokollet ikraft.<sup>20</sup>

### 3.1.3 International Civil Aviation Organization

ICAO är en organisation som är ett specialorgan inom FN vars överenskommelse undertecknades den 7 december 1944 av 52 länder och trädde i kraft den 4 april 1947. Överenskommelsen kallas även för *Chicagokonventionen* eftersom den undertecknades där. Syftet med detta FN-organ är att underlätta flygning och bidra till ökad flygsäkerhet samt att medlemsländerna ska ha gemensamma och ändamålsenliga regler. Konventionen har så kallade 18 regler som fastställer de riktlinjer som råder, detta är uppdelat i krav som ska uppfyllas och krav som bör uppfyllas.<sup>21</sup>

### 3.1.4 Lagrådsremiss

Den förslagna skatten ska av flygbolagen betalas för de passagerare som reser från en svensk flygplats i ett flygplan som är godkänt för fler än tio passagerare.<sup>22</sup>

De passagerare som reser i flygplan till Hagfors eller stödområde A (se bilaga 1), en destination inom Europa från Gotland eller de stödområden, A och B, som anges i bilagan till lagen (se bilaga 1) ska ej betala skatt. Skatten ska inte heller betalas för dem som reser i flygplan som används av Försvarsmakten (när flyget inte används för statsflyget), kustbevakningens flygplan, ambulansflyg, räddningsflyg eller skolflyg. Det är det flygföretag som utför flygningen som är skattskyldig under förutsättningen att flygplanet lyfter från en svensk flygplats. Flygskatt ska inte heller betalas för barn under två år, passagerare som på grund av någon oförsedd händelse tvingas starta från en ny plats, transitpassagerares fortsatta flygresor eller besättningsmedlem som i tjänsten utför tjänsteresa.<sup>23</sup>

Lagen ska enligt förslaget träda i kraft den 1 augusti 2006. De resor som beställts av en namngiven passagerare innan den första juli 2006 med avresedag före den första januari 2007 är befriade från skattning. Flygskatten är 94 kronor per passagerare som reser

---

<sup>20</sup> [www.unfccc.int](http://www.unfccc.int) (2006 b) *Essential Background; Kyoto Protocol* & [www.unfccc.int](http://www.unfccc.int) (2006 c) *Essential Background; Kyoto Protocol; Status of ratification*

<sup>21</sup> [www.icao.int](http://www.icao.int) (2006) *About us; Chicago Convention* & <http://sv.wikipedia.org/wiki/Huvudsida> (2006)

Sökord: ICAO

<sup>22</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s. 6

<sup>23</sup> *Ibid.*, s. 6-7

till en destination inom Europa och 188 kronor per passagerare som reser till en destination utom Europa.<sup>24</sup>

### **3.1.5 Motivering enligt lagrådsremissen till varför denna lag bör implementeras**

Regeringen jobbar ständigt med att utveckla Sverige till ett ekologiskt hållbart samhälle. Genom att utnyttja skattesystemet och införa miljöskatter kan regeringen se till att utsläppet av föroreningar blir dyrare, vilket i sin tur kan innebära minskad miljöförstöring. Miljöskatten kommer inte att resultera i ett ökat total skatteuttag då reduceringen av andra skatter som till exempel inkomstskatten balanserar det totala beloppet. Luftfarten är lika mycket angelägen i att minska skadliga utsläpp och uppfylla relevanta miljömål som alla andra delar av samhället därför är det nödvändigt att finna åtgärder som kan genomföras på nationell nivå.<sup>25</sup>

Om en skatt på flygresor skulle införas, kommer detta inbringa ca 1,41 miljarder kronor per år i bruttoskatteintäkter samt en periodiserad nettoeffekt på ca 1,14 miljarder kronor per år enligt beräkningar i budgetpropositionen.<sup>26</sup>

Då flygbranschen expanderar idag i en mycket hastig takt kommer flygbränsleanvändningen totalt sätt öka med tio procent till år 2010 vid jämförelse med år 2000, och det kommer att fortsätta att öka med cirka arton procent från 2010 till år 2020.<sup>27</sup> De olika miljöeffekter som flyget har är bland annat buller, utsläpp av koldioxid, kväveoxider, kolväten, svaveloxider och partiklar. Mängden av utsläpp av koldioxid beror på bränsleförbrukningen per passagerarkilometer, detta i sin tur beror på flygningens längd, flygplanets platskapacitet, flygstolarnas genomsnittliga beläggning alltså kabinfaktor och flygplanets prestanda.<sup>28</sup> Utsläpp av koldioxid är den mest påverkande faktorn men utsläppen av kväveoxider som på hög höjd omvandlas till ozon samt vattenånga och kondensationsstrimmor som bidrar till växthuseffekten är faktorer som inte går att försumma.<sup>29</sup> I nedanstående tabell redovisas olika transportslags miljöpåverkan, detta bör dock ses som en indikation. Antalet passagerare påverkar mängden utsläpp av kilo koldioxid som släpps ut per personkilometer.

---

<sup>24</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s. 7

<sup>25</sup> Ibid., s. 13

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid., s. 14, 23-24

<sup>28</sup> Ibid., s. 15-16

<sup>29</sup> Ibid., s. 16

TRANSPORTMEDEL	UTSLÄPP AV KG CO2/PERSONKM	KOMMENTAR
Personbil	0,17	Landsväg, enbart förare.
Personbil	0,085	Landsväg, förare + 1 passagerare.
Personbil	0,113	Landsväg, förare + i genomsnitt 0,5 passagerare.
Buss	0,023	Landsväg, 50 % beläggning, 25 passagerare.
Buss	0,012	Landsväg, 100 % beläggning, 50 passagerare.
Tåg	0,003	
Flyg, kortdistans	0,17	Genomsnittlig flygsträcka 40 mil, 70 passagerare.
Flyg, medeldistans	0,126	Flygsträcka 200-300 mil, 70 % beläggning.

Tabell 1

Källa: Statens Institut för Kommunikationsanalys, SIKA, beräkning på koldioxidutsläpp per personkilometer för olika typer av persontransporter.<sup>30</sup>

### 3.1.6 Aktuella avgifter och beskattning i andra länder

Danmark, Frankrike, Irland, Island, Nederländerna, Norge, Storbritannien och Tyskland är exempel på länder som har eller har haft beskattning av flyg. Danmark har en passagerarskatt som under 2006 kommer tas ut med en halverad skattesats, det vill säga 37,5 danska kronor för varje passagerare. Skatten kommer att avskaffas under 2007 vilket kommer eventuellt leda till att lågprisflygbolagen etablerar sig. Detta kan i sin tur innebära fler avgångar. Norge har haft en passagerarskatt som avskaffades 1 april, 2002 och har idag istället en inrikes flygbränsleskatt.<sup>31</sup> En skatt som baseras på avresande passagerare, såsom den regeringen nu föreslår, har ingen direkt koppling till mängden av koldioxid som släpps ut.<sup>32</sup>

### 3.1.7 Flyg och utsläppshandel

Av de växthusgaser som släpps ut inom EU ansvarar flyget för ca 3 procent. Denna siffra fortsätter att öka ständigt vilket kan innebära att från 1990 till 2012 kan utsläpp orsakat av flyg öka med 150 procent. Regleringar om utsläpp av växthusgaser ingick inte i Kyotoprotokollet utan parterna ska arbeta med International Civil Aviation Organization, ICAO, om utsläppsminskande mål och åtgärder. Än finns det inte sådana överenskommelser om mål och åtgärder för att minska utsläppet men det råder en gemensam positiv syn på internationell utsläppshandel.<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s. 16

<sup>31</sup> Ibid., s. 19-20

<sup>32</sup> Ibid., s. 28

<sup>33</sup> Ibid., s. 23

Den 2 december 2005 antogs rådsslutsatser av EU: s miljöministrar, vilket innebar att kommissionens förslag om utsläppshandel ansågs vara den bästa lösningen för utsläpp. Enligt rådsslutsatsernas uppmaningar ska kommissionen i slutet av 2006 komma fram med ett lagförslag tillsammans med stödjande analyser av de miljömässiga, ekonomiska och sociala konsekvenserna. En ny arbetsgrupp har tillsatts av kommissionen under andra fasen av det europeiska klimatprogrammet (ECCP). Syftet med denna arbetsgrupp, som även Sverige deltar i, är att de ska göra en närmare undersökning på möjligheterna med att inkludera flyget i EU: s system för handel med utsläppsrätter. Rapporten från denna undersökning ska vara inlämnad senast den 30 april 2006.<sup>34</sup>

Den Europeiska kommissionen argumenterar för en utsläppshandel eftersom genom ett sådant handelssystem skapas det incitament till att skapa åtgärder som är miljöförbättrande. Det blir dyrare för flygbolagen att släppa ut skadliga ämnen vilket kan resultera i att bolagen väljer att investera i teknik som genererar mindre klimatpåverkan. Bolagen kan sälja en del av sina utsläppsrättigheter genom utsläppsreducerande tekniker och flygplans- och motortillverkare kan genom dessa incitament utveckla teknik som på lång sikt reducerar flygets klimatpåverkan.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s. 23-24

<sup>35</sup> Ibid., s. 27-28

## 4 Teori

---

*I följande avsnitt kommer vi att inleda med en teoretisk diskussion för att ge skäl för vårt val av teorier och modeller. Därpå redovisar vi de modeller som vi kommer att använda oss av i vår analys.*

### 4.1 Teoretisk diskussion

Efter diskussioner inom gruppen och samtal med våra handledare valde vi att angripa ämnet för undersökningen ur ett branschperspektiv. Vi granskar i första hand branschen för att sedan kunna tillämpa våra resultat på de specifika företagen som vår undersökning berör. De teorier och modeller vi har valt att presentera i vårt arbete är till för att vi ska kunna redogöra för olika faktorer som verksamheter bör ta hänsyn till och vara medvetna om i omgivningen.

Vi har valt att lägga en del av arbetets fokus på teorier som berör konkurrens och hur företag kan skapa varaktiga konkurrensfördelar. Teorier kring konkurrensfördelar har valts då de berör konkurrens inom flygbranschen i nuläget och hur konkurrenssituationen kan komma att förändras i framtiden. Utöver detta har vi valt att använda oss av Porters Five Forces, vilket beror på att vi anser att den är ett viktigt hjälpmedel när det gäller att analysera just flygbranschen och hur den ser ut i dag, men även dess potentiella förändringar. Vi har valt att välja ut tre variabler ur Porters ramverk: branschkonkurrenter, substitut och köpare, detta för att de här delarna behandlar våra problemformuleringar. För att kunna utvärdera de styrkor och svagheter som en särskild organisation har så använder vi oss av en SWOT-analys. SWOT-analysen tillämpas som ett komplement till Porters Five Forces eftersom SWOT fokuserar mer på det specifika bolaget, men tar hjälp av Five Forces då den även behandlar den externa branschmiljön. SWOT-modellen är relevant för vårt arbete då vi vill undersöka om företagen är beredda att handskas med de förändringar en flygskatt kan komma att innebära samt att den även relaterar till de andra teoretiska modeller gällande konkurrens som valts. Baserat på detta finner vi en SWOT-analys användbar då vi vill undersöka huruvida företagen konkurrensmässigt är hållbar fastän flygskatter kan komma att implementeras. Som en ytterligare del i det teoretiska avsnittet redogör vi för styrmedel i miljöpolitiken samt Porterhypotesen som behandlar miljöpolitik

och de konkurrens fördelar som de kan skapa. Vi tillämpar denna teori för att ge arbetet ytterligare djup gällande miljöregleringar och deras implikationer.

Som bakgrund och stöd till vår analys och undersökningsarbete har vi valt ut de teorier och modeller som vi anser vara passande för arbetets syfte.

Vi har valt att använda oss av teorier gällande konkurrens fördelar då vi anser att detta är en mycket relevant del av vår undersökning. Skulle fallet vara så att den föreslagna flygskatten går igenom så anser vi att det här skulle kunna orsaka en förändrad konkurrensbild på marknaden där exempelvis bil eller tåg blir mer attraktiva alternativ till flyg.

För att skapa en uppfattning om hur branschen och konkurrenssituationen ser ut inom flygbranschen ansåg vi att en branschanalys så som Porters Five Forces skulle vara lämplig. Huvudbudskapet i Porters teori är att konkurrensstrategin baseras utifrån hur omvärlden ser ut. Det här innebär att leverantörer, potentiella etablerare och substitut bör betraktas som konkurrenter.<sup>36</sup> Anledningen till vi utför en branschanalys är för att en skatt inte enbart påverkar ett enstaka bolag utan en hel bransch. Svagheter med Porters Five Forces är att mycket av tyngdpunkten ligger på att fånga värde istället för att skapa värde. Den fokuserar också mycket på konkurrensens roll och mindre på samarbetet mellan de existerande bolagen. Dessa svagheter har ingen större inverkan på vår analys då vi inte ser till företagens värdeskapande processer. Som ett komplement till branschanalysen ansåg vi det vara relevant för vår studie att studera företagens styrkor, svagheter, hot och möjligheter. Då både ur ett nuläges perspektiv och ur ett framtids perspektiv för att kunna se vad en införsel av skatten skulle kunna innebära för organisationerna. Det här gör vi med hjälp av en SWOT. Vi anser att modellens fördel är att den är pedagogisk och enkel att tillämpa och att den bidrar till ett möjlighetstänkande som underlättar vårt analysarbete.<sup>37</sup> Vi är medvetna om att det finns nackdelar såsom att modellen inte vägleder en och talar om exakt vilka faktorer som ska identifieras under kategorierna; styrka, svaghet, hot och möjlighet. Ytterligare en svaghet är att ett hot lätt kan bli en möjlighet eller att exempelvis att en faktor kan ses som både ett hot och en möjlighet på samma gång.<sup>38</sup> Dock så är vårt huvudsyfte med SWOT modellen att identifiera de faktorer som vi

---

<sup>36</sup> Frankelius, Per *Omvärldsanalys*, (2001) s. 55

<sup>37</sup> Ibid. s.54

<sup>38</sup> Ibid. s. 55

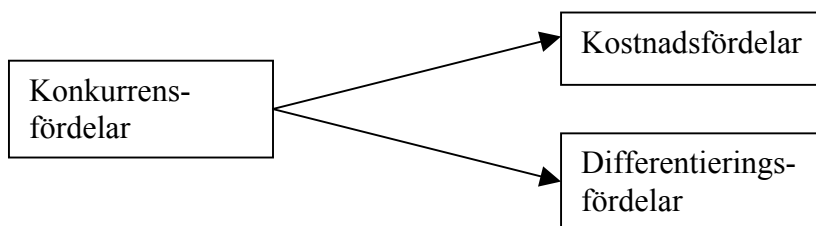
upplever som relevanta för vår undersökning och framhäva dem som stöd till vår övriga teori.

Vi inleder teoriavsnittet med att redogöra för strategier gällande konkurrensfördelar och hur företag kan bibehålla dessa. Att fördjupa sig i begreppet konkurrensfördelar är relevant för övrig teori i detta kapitel men även för vår undersökning av SAS och Malmö Aviation. Detta då det hjälper oss att avgöra vilka fördelar flygbolagen har gentemot varandra och på det viset se om de hanterar en förändring på olika sätt.

Teori kapitlet avslutas med en redogörelse för olika styrmedel i miljöpolitiken samt porterhypotesen där vi går närmare in på hur konkurrensfördelar kan skapas via miljöpolitiken. Nackdelen med denna syn är att den förutsätter att företagen inte kommer att ta till miljöförbättrandeåtgärder på eget initiativ, vilket kan vara mycket möjligt att det gör.<sup>39</sup>

## 4.2 Konkurrensfördelar: Kostnad och differentiering

För företag finns det två huvudsakliga sätt att skapa fördelar gentemot sina konkurrenter, dels genom att erbjuda en identisk produkt eller service till ett lägre pris, och dels genom att erbjuda en produkt eller service som är differentierad till den grad att kunderna är villiga att betala mer.<sup>40</sup> I det första fallet så skapar sig företaget en kostnadsfördel och i det senare, en differentieringsfördel. När företag skall positionera sig på en marknad så är kärnan just de konkurrensfördelar som visas i figur 1.<sup>41</sup>



Figur 1, Källa: Grant, Robert M., (2005) s. 241, Sources of competitive advantage.

Enligt Michael Porter så är det de varaktiga konkurrensfördelarna som avgör hur framgångsrikt ett företag är gentemot sina konkurrenter.<sup>42</sup> Begreppet kostnadsfördelar innebär ett företags förmåga att designa, producera och marknadsföra en produkt som är

<sup>39</sup> Runar Brännlund & Bengt Kriström (1998) s. 295

<sup>40</sup> Grant, Robert M., *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications* (2005) s.241

<sup>41</sup> Porter, Michael E., *The Competitive Advantage of Nations* (1990) s. 37

<sup>42</sup> Ibid.



likvärdig den som konkurrenterna erbjuder, men mer effektivt och till en lägre kostnad än företagets konkurrenter då lägre kostnader innebär högre vinst.<sup>43</sup> Begreppet differentiering innebär förmågan för företag att kunna erbjuda köparen ett mer fördelaktigt värde baserat på kvalitet, särskilda attribut eller bättre service efter köpet.<sup>44</sup> Konkurrensfördelar av båda slagen innebär, enligt Porter, högre produktivitet för ett företag jämfört med konkurrenterna, vilket på lång sikt kan resultera i högre intäkter.<sup>45</sup> För att åstadkomma en framgångsrik strategi måste företagen vara noga med att lägga märke till båda typerna av konkurrensfördelar, men samtidigt fokusera mer på antingen kostnadsledarskap eller differentiering. Ett företag som producerar lågkostnadstjänster måste kunna erbjuda produkter av acceptabel kvalitet för att inte minska sitt kostnadsledarskap genom att tvingas att sänka priserna. Företag som satsar på konkurrensfördelar genom differentiering måste vara noga med att inte lägga sina priser för högt över sina konkurrenter för att inte förlora sitt övertag.<sup>46</sup> En annan faktor som är viktig när företag skall positionera sig är bredden av marknadsstorleken, eller målgruppen som skall fokuseras på. Detta betyder att det är viktigt att företaget väljer det utbud av produktvariationer som skall produceras, de distributionskanaler som skall användas, typen av kunder som skall tillfredsställas, det geografiska område där produkterna skall säljas, samt de andra branscher där företaget också skall konkurrera.<sup>47</sup> Genom att kombinera de två typerna av konkurrensfördelar som ses i Figur 1, med företagets val av marknadsstorlek (bred målgrupp eller smal målgrupp) har Porter definierat tre generiska strategier: kostnadsledarskap, differentiering och fokus som sammanfattats i Figur 2.<sup>48</sup> De strategierna som illustreras i Figur 2 visar olika sätt att konkurrera.

---

<sup>43</sup> Porter, Michael E, (1990) s. 37-38

<sup>44</sup> Ibid. S. 38

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Grant, Robert M., (2005) s. 242

		KONKURRENSFÖRDELARNAS KÄLLA	
		Lägre kostnad	Differentiering
MARKNADS- STORLEK	Bred målgrupp	Kostnadsledarskap	Differentiering
	Smal målgrupp	Fokus	

Figur 2, Källa: Grant, Robert M., (2005) s. 243. Porter's generic strategies.

De generiska strategier som visas i Figur 2 klargör att det inte finns enbart en strategi som är passande för varje bransch, utan flera strategier kan, i vissa fall, användas parallellt. Det är även viktigt att poängtera att det finns variationer på de generiska strategierna som innebär att företag kan differentiera och fokusera på olika sätt.<sup>49</sup> Om ett företag vill vinna fördelar så måste det alltså välja den typ av konkurrensfördel som företaget vill åstadkomma och en målgrupp eller marknad där detta kan ske. Skulle ett specifikt företag försöka att använda sig av alla strategier i Figur 2 gör de sig skyldiga till vad Porter anser vara det största strategiska misstaget man kan begå, nämligen att hamna *Stuck in the middle*.<sup>50</sup> Att vara *Stuck in the middle* innebär att företaget inte kan fullfölja någon av de strategier som de försöker att använda sig av eftersom strategierna är motsägelsefulla och kan kombinerat leda till ett resultat som hamnar under genomsnittet.<sup>51</sup>

Dock är det viktigt att anmärka att gränsen mellan att differentiera och att inte differentiera inte är så hård som Porter påpekar då många företag måste fatta beslut gällande vilka kundbehov som skall fokuseras på och vart man ska positionera sin produkt på marknaden. Exempelvis är en kostnadsledarskapsstrategi karakteriserad genom en smal målgrupp (så kallad "narrow line"), begränsad variation, samt standardiserat utbud.<sup>52</sup> Å andra sidan så behöver inte detta betyda att en sådan här positionering inte innebär att varan eller tjänsten inte är differentierad alls. När det gäller lågprisbolag så följer ofta de företagens strategi beskrivningen ovan, men de har ändå positionerat sig på marknaden

<sup>49</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 39

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 40

<sup>52</sup> Grant, Robert M., (2005) s. 243

med just den här typen av image.<sup>53</sup> Marknadsledare kan även använda differentieringsstrategin för att sätta tryck på andra mindre konkurrenter.

En ytterligare dimension som är viktig att ta upp är att det hela tiden uppstår nya sätt att konkurrera på, nämligen innovationer. Innovationer kan innefatta både förbättringar inom teknologi, men även exempelvis produktförändringar, processförändringar, nya marknadsföringsmetoder, nya distributionsformer, samt nya målgrupper och marknader.<sup>54</sup> Porter identifierar fem källor till innovation som förändrar konkurrensfördelar:

1. **Nya teknologier:** Teknologiska förändringar kan skapa nya möjligheter för en produkts design, sättet den marknadsförs, produceras och levereras på.
2. **Nya eller förändrade behov hos köparna:** När konsumenterna utvecklar nya behov eller omprioriterar så skapas eller förändras ofta konkurrenssituationen inom branschen. Etablerade konkurrenter kan ha missat att förutspå dessa förändringar och kan därför inte möta deras behov då dessa kan innebära behovet av en helt ny värdekedja.
3. **Framväxten av ett nytt branschsegment:** Möjligheten för företag att skapa ett övertag uppstår när ett nytt segment uppstår inom branschen. Detta behöver inte bara innebära nya kundsegment, utan även nya sätt att producera särskilda element inom produktlinjen eller nya sätt att nå fram till en specifik grupp av kunder.
4. **Förändrade inputkostnader eller tillgänglighet:** Konkurrensfördelar ändras ofta när en stor och övergripande förändring äger rum inom absoluta eller relativa kostnader för input, det vill säga inom arbetskraft, råmaterial, energi, transport, kommunikation eller inom maskinteknik. En sådan förändring kan spegla nya förutsättningar inom branschen eller möjligheten att använda en annan typ eller kvalitet av input.
5. **Lagändringar/Politiska förändringar:** Förändringar i lagen inom områden som exempelvis produktstandard, miljökontroll, etablerings restriktioner och import/export barriärer är också vanliga orsaker till innovationer som orsakar förändringar gällande konkurrensfördelar.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> Grant, Robert M., (2005) s. 243

<sup>54</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 45

<sup>55</sup> Ibid. s. 45-57

#### 4.2.1 Att bibehålla konkurrensfördelar

När det gäller förmågan att bibehålla sina konkurrensfördelar, eller att skapa varaktiga sådana, så identifierar Porter tre faktorer:

1. **Konkurrensfördelens källa:** Det existerar en hierarki mellan källorna som är baserad på hur varaktiga de är. De lägre rankade källorna är sådana som är lätta att imitera, som exempelvis låga arbetskostnader eller billiga råmaterial - konkurrenterna kan lätt matcha dessa fördelar genom att själva hitta billig arbetskraft och billiga material. De högre rankade källorna innefattar exempelvis teknologiskt övertag, produkt differentiering som är baserad på unika produkter/tjänster, ett etablerat varumärke samt kundrelationer som är skyddade av höga switching costs. Dessa källor för konkurrensfördelar är svårare för konkurrenterna att kopiera då de är baserade på att personalen på företaget är specialiserade, tränade och är mycket kunniga.<sup>56</sup>
2. **Antalet av källor för konkurrensfördelar:** Om ett företag baserar sina konkurrensfördelar på enbart en källa som exempelvis en mindre kostsam produktdesign eller tillgång till billiga råmaterial så fokuserar konkurrenterna på att eliminera denna fördel. Detta innebär även att det blir mycket lättare för konkurrenterna att imitera denna källa.<sup>57</sup>
3. **Konstant förbättring och uppgradering:** Denna källa för konkurrensfördelar är, enligt Porter, den mest viktiga. De flesta konkurrensfördelar kan, förr eller senare, kopieras, om företaget bygger sin framgång enbart på denna. För att bibehålla sina konkurrensfördelar och göra dem varaktiga, så måste företaget hela tiden skapa nya fördelar, åtminstone i samma takt som konkurrenterna kan kopiera dem. Den första uppgiften är att hela tiden förbättra de fördelar som företaget redan har, som exempelvis att effektivisera produkt/tjänsteproduktionen och öka kundservicen. Det är också viktigt att jobba för att konkurrensfördelarnas källor hela tiden arbetar sig upp i den tidigare nämnda hierarkin, detta för att de ska bli mer hållbara och svårimiterbara. Vidare, så måste branschtrender exploateras istället för att ignoreras, detta då sysslan att bibehålla sina konkurrensfördelar även innebär att förbättringar måste ske konstant, vilket betyder att det viktigaste är att företagen inte fastnar i gamla hjulspår.

---

<sup>56</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 49-50

<sup>57</sup> Ibid., s. 50

### 4.3 Porters Five Forces

Porters Five Forces modell är ett verktyg för att utföra en branschanalys som analyserar fem drivkrafter för konkurrenstryck.<sup>58</sup> De fem krafterna för konkurrenstryck innefattar tre horisontella konkurrenskällor: substitut, nya etablerare och konkurrens från etablerade rivaler, och två vertikala konkurrenskällor: priskänslighet hos leverantörer och köpare.<sup>59</sup> Konkurrensens natur inom en bransch sammanfattas med hjälp av dessa fem faktorer och visuellt genom Figur 3.<sup>60</sup> Styrkan med Five Forces modellen varierar, enligt Porter, beroende på vilken bransch den appliceras på, och den är ett mått för hur lönsam en bransch är på lång sikt. Anledningen till att Five Forces kan vara till hjälp för att utvärdera lönsamhet är för att de fem konkurrenskrafterna är grund till beslut gällande de priser som företag kan ta ut för sina produkter/tjänster, kostnaderna som företagen måste räkna med, samt de investeringar som krävs för att kunna vara med att konkurrera inom branschen. Hotet från nya etablerare begränsar lönsamhetspotentialen inom branschen eftersom nya etablerare tar in ny kapacitet i branschen samtidigt som de söker marknadsandelar, vilket leder till att vinstmarginalerna minskar.<sup>61</sup> Starka köpare och leverantörer förhandlar bort sina egna vinster och stark konkurrensrivalitet minskar vinsterna eftersom rivaliteten medför högre konkurrenskostnader, främst inom aspekterna reklam, försäljningskostnader och forskning och utveckling. Detta innebär att kundernas fördelar ökar eftersom priserna måste sänkas. Finns det närliggande substitut till produkterna så begränsar även detta det pris som företagen kan ta ut för sina egna varor och tjänster då priser som är antingen för höga eller för låga kan resultera i att kunderna väljer just dessa substitut eller helt enkelt att branschens volym minskar.<sup>62</sup> De här faktorerna förklaras vidare i texten som följer Figur 3.

---

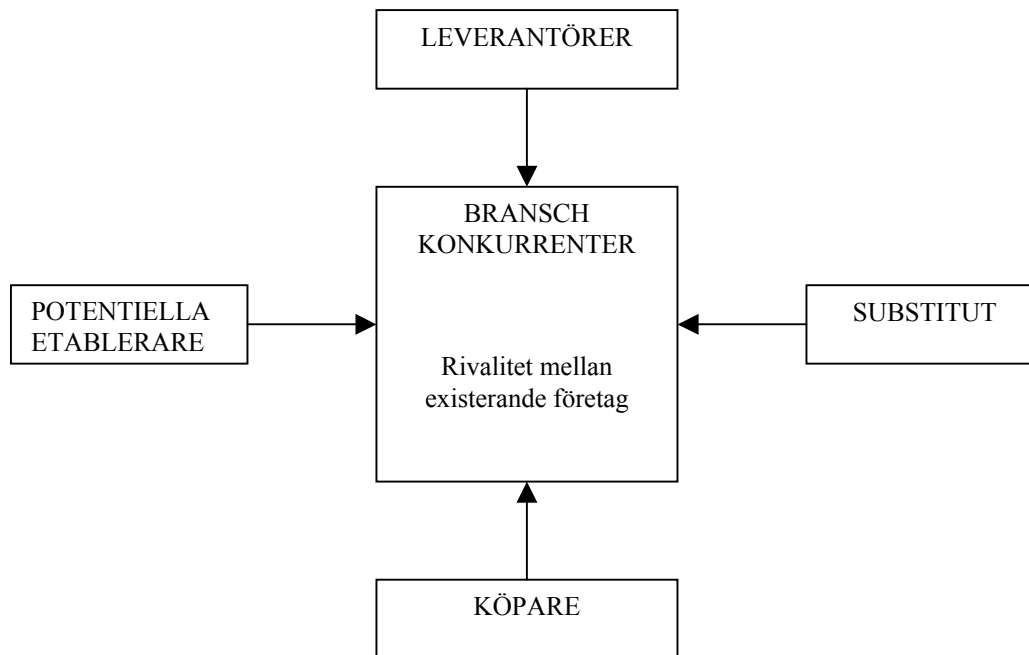
<sup>58</sup> Grant, Robert M. (2005) s. 73

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 35

<sup>61</sup> Ibid.

<sup>62</sup> Ibid.



Figur 3, Källa: Porter, Michael E., (1990) s. 35 och Robert, Anthony & Govindarajan, Vijay *Management Control Systems*. (2003) s. 65. Porters Five Forces.

Som nämnts ovan och som kan ses i Figur 3 så finns det fem olika faktorer som påverkar konkurrenssituationen inom en bransch. Till att börja med så är hotet från **substitut** till stor del baserat på hur mycket en kund eller köpare är villig att betala för en produkt, hur tillgänglig den är på marknaden och på switching cost för kunden. Detta betyder alltså att om en produkt har färre substitut, eller substitut som inte är likvärdiga kvalitetsmässigt så är kunderna potentiellt villiga att betala mer för just den produkten.<sup>63</sup>

Hot ifrån **potentiella etablerare** uppstår främst då företag i branschen gör bra resultat, vilket då bidrar till att nya företag vill slå sig in på marknaden. Inträdesbarriärerna för att slå sig in på en ny marknad kan vara olika höga och kan ha sin grund i t ex kapitalbehov, då vissa branscher kräver ett högt startkapital för att ett företag över huvud taget ska kunna etablera sig.<sup>64</sup> En ytterligare inträdesbarriär är kostnadsfördelar, där väletablerade företag redan har hunnit skaffa sig en gedigen kunskap om marknaden samt nätverk och bra leverantörsavtal, vilket kan orsaka ett övertag gentemot nya företag. Utöver detta, kan ytterligare inträdesbarriärer karakteriseras av distributionskanaler och lagar och regelverk där myndigheter är inblandade.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 74 och Robert, Anthony & Govindarajan, Vijay *Management Control Systems*. (2003) s. 65

<sup>64</sup> Grant, Robert M. (2005) s. 75

<sup>65</sup> Ibid., s. 76-78

**Rivalitet mellan existerande företag** sker på olika plan, bland annat genom koncentration, som innebär det antal och den distributionsstorlek som de konkurrerande firmorna har.<sup>66</sup> Detta betyder att om det finns fler företag som tävlar om samma kunder så ökar konkurrensen, vilket går hand i hand med konkurrenternas diversifiering. Även produktdifferentiering spelar en betydande roll då konkurrensen också beror på vilka utbud och tjänster som företagen erbjuder. Om flera olika konkurrenter har ett liknande utbud så hårdnar konkurrensen och detta ”löser” företagen ofta genom att sänka priserna. Ett mer effektivt sätt att konkurrera kan istället vara genom att försöka att differentiera sitt utbud.<sup>67</sup>

Hot ifrån **köpare** rör sig mestadels om deras priskänslighet. Ju mindre differentierad en produkt är, desto mer villig är köparen att byta leverantör baserat på priset.<sup>68</sup> Detta betyder att om det finns många alternativ på liknande produkter eller tjänster att välja mellan, där kvalitén är likvärdig, är kundernas beslut ofta till stor del baserat på priset. Om ett företag däremot erbjuder en tjänst eller en produkt som är till en hög grad differentierad, dvs. skiljer sig från konkurrenternas, så kan kunden eller köparen vara villig att betala mer pengar för just den specifika varan eller tjänsten. Viktigt att nämna är även att antalet köpare spelar en stor roll då exempelvis ett högt antal gör att företagen inom branschen har potential att sälja mer och till fler.<sup>69</sup>

Hot från **leverantörer** kan uppstå då det i det här fallet är företagen i branschen som är köpare av det som leverantörerna erbjuder.<sup>70</sup> Leverantörerna kan ha stor makt och möjlighet att begära höga priser för de varor eller tjänster som företagen i sin tur behöver för att producera sitt eget utbud, detta då om antalet leverantörer är få. I en sådan situation är det leverantören som har övertaget när det gäller förhandlingar eftersom det köpande företaget då är beroende av leveranserna. Finns det däremot flera leverantörer som erbjuder likvärdiga varor eller tjänster blir situationen omvänd, och det blir således de köpande företagen som kan förhandla om att få köpa för lägre priser.

Styrkan hos de fem konkurrenskrafterna som förklarats är den funktion de ger branschstrukturen, eller de underliggande ekonomiska och tekniska karaktäristika inom

---

<sup>66</sup> Grant, Robert M. (2005) s. 79

<sup>67</sup> Ibid.

<sup>68</sup> Grant, Robert M. (2005) s. 82

<sup>69</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 35

<sup>70</sup> Ibid., s. 83

branschen.<sup>71</sup> Enligt Porter är branschstrukturen generellt sett oftast stabil, men kan förändras allt eftersom branschen utvecklas.<sup>72</sup>

#### 4.4 SWOT

SWOT-modellen fokuserar på företag och dess närliggande miljöer. Analysen förekommer oftast då företag vill analysera omvärlden. SWOT är en förkortning och står för *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* och *Threats*. Strengths (styrkor) och weaknesses (svagheter) ser till de interna faktorerna som kan påverka ett företag, medan opportunities (möjligheter) och threats (hot) ser till de externa faktorerna som kan påverka företaget. Genom implementering av SWOT-modellen kan bolag identifiera vilka deras brister och möjligheter är. Detta för att sedan eliminera dessa brister och utveckla möjligheterna.<sup>73</sup>

En SWOT-modell kan exemplifieras genom följande illustration:

STYRKOR	SVAGHETER
MÖJLIGHETER	HOT

Figur 4. SWOT-modellen

Det som avgör om något är en styrka eller svaghet är om det hjälper bolaget att skapa värde. Ett bolag med stor markands fördel är ett bolag som har stora styrkor inom marknadsföring, finans, produktion och organisation. Bolag är inte enbart beroende av att ha många styrkor. En annan viktig aspekt är att bolaget olika avdelningar jobbar som ett lag och inte motarbetar varandra då det här skulle kunna innebära att man kan försvåra för företaget att skapa värde.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Porter, Michael E., (1990) s. 35

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> Grant, R. M, (2005) s. 13

<sup>74</sup> Kotler, Philip, (2003) Marketing for Hospitality and Tourism s. 95-97



Det är av stor relevans för företagen att kunna identifiera eventuella möjligheter i sin närhet då möjligheterna hjälper företaget att stärka sin position gentemot konkurrenterna.<sup>75</sup>

Det som identifieras som hot mot företaget kan komma från bolag som då försöker konkurrera mot företaget och försvåra dess utveckling. Ett idealiskt företag har många bra möjligheter och få stora hot.<sup>76</sup>

#### 4.5 Styrmedel i miljöpolitiken

När samhället på grund av till exempel olika företags föroreningar är i behov av en förändring som åtgärdar problemet kan olika metoder tas till. Dessa metoder kan vara olika styrmedel som i sin tur kan delas upp i två kategorier; administrativa eller teknologiska och ”incitamentsbaserade” eller ekonomiska styrmedel. Den första kategorin syftar till sådana styrmedel som till exempel kräver att en extern komponent installeras på en maskin för att minska föroreningen. Den senare kategorin uppnår sitt syfte genom att sätta ett pris på till exempel föroreningarna. Detta ”pris” kan vara olika avgifter och skatter, en marknad för till exempel handel av utsläppsrättigheter eller ett pantsystem. Skillnaden mellan dessa två kategorier är att de administrativa styrmedlen säger *hur* man ska uppnå syftet medan de ekonomiska och mer incitamentsbaserade styrmedlen säger att syftet ska uppnås men *inte hur*. Kort förklarad kan man kalla den tidiga kategorin för *metodbaserad* och den senare kategorin som *resultatbaserad*.<sup>77</sup>

Det finns en teori om att miljön påverkar tillväxten i en positiv riktning. Resultatet av denna teori är att det land som tillämpar en följdriktig miljöpolitik vars syfte är att gynna miljön kan vinna konkurrensmässigt om miljöpolitiken är av ”rätt sort” och därmed få en högre tillväxt. Denna konkurrensmässiga fördel gäller mot länder som inte har en lika strikt miljöpolitik. Michael Porter är en av dem främsta som förespråkarna denna teori.<sup>78</sup>

Generellt finns det ett synsätt om att ökade miljökrav resulterar i ökade kostnader både på offentlig och privat nivå. De ökade kostnader leder till försämrad konkurrenskraft orsakad av försvagad produktivitet. Att konkurrenskraften blir sämre på grund av att en hårdare miljöpolitik har tillämpats beror på två huvudfaktorer; miljöinvesteringar görs på bekostnaden av andra investeringar som till exempel har till syfte att öka produktiviteten

---

<sup>75</sup> Kotler, Philip, (2003) s. 94

<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Runar Brännlund & Bengt Kriström (1998) s. 179-180

<sup>78</sup> Ibid., s. 291-293

och den hårdare miljöpolitiken försämrar produktiviteten då företagen får mindre handlingsutrymme detta innebär i sin tur att produktionskostnaderna ökar i jämförelse med konkurrenterna.<sup>79</sup>

Porter och van der Linde menar att ”rätt sorts” miljöregleringar bidrar till uppkomsten av innovationsprocesser som till viss del neutraliserar företagens kostnader som uppstått av miljöregleringar. Nettokostnaderna kan minska tack vare innovationsneutraliseringarna, detta kan vara en konkurrensfördel gentemot företag som finns i länder med mindre strikt miljöpolitik.<sup>80</sup> Porter menar i sin innovationshypotes att om företagen hade varit välinformerade om de ”rätt” utformade regleringarna så hade de varit mer effektiva och kunnat bearbeta den tillgängliga informationen fullt ut. Resultatbaserade regleringar är enligt Porter ”rätt sort”. Syftet med miljöpolitiken är att fokusera uppmärksamheten mot metoder som ökar företagens produktivitet via effektiviserad produktion.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> Runar Brännlund & Bengt Kriström (1998) s. 291

<sup>80</sup> Ibid., s. 292

<sup>81</sup> Ibid., s. 293

## 5 Empiri

---

### 5.1 Företagsbakgrund

#### Malmö Aviation

Malmö Aviation startades 1981, men började inte flyga på den svenska inrikesmarknaden förrän 1992 i samband med att inrikesmarknaden avreglerades.<sup>82</sup> Rutterna som huvudsakligen flögs vid denna tidpunkt var Bromma-Malmö och Bromma-Göteborg och dessa har idag utökats med linjer från Bromma till Umeå, Bryssel och Nice.<sup>83</sup> Malmö Aviations vision är att vara ”världens bästa flygbolag – varje dag”<sup>84</sup> och deras affärsidé är bland annat att ”erbjuda de mest tidsbesparande och punktliga flygförbindelserna inrikes och utrikes”.<sup>85</sup> Företaget har en detaljerad och väl uttalad miljöpolicy där de nämner vikten av hållbar utveckling samt att miljöansvaret skall ligga hos alla medarbetare.<sup>86</sup> För att kunna åstadkomma detta arbetar företaget mycket med utbildning av de anställda. Malmö Aviation valdes till bästa inrikesflygbolag vid den årliga Grand Travel Award i Stockholm.<sup>87</sup> Malmö Aviations flygplansflotta består av tio leasade plan.<sup>88</sup> Nettoomsättningen för år 2004 var 1 259 257 TKR. Resultatet var -78 882 TKR i jämförelse med 2003 där resultatet var något bättre med - 11 466 TKR

#### Scandinavian Airlines System Sverige AB

SAS startade för 60 år sedan och flyger idag till ett flertal olika destinationer, både inrikes och utrikes. Scandinavian Airlines Sverige AB har som vision att ”säkra en position som det ledande flygbolaget inom, till/från Sverige”.<sup>89</sup> Scandinavian Airlines Sverige AB har 2530 medarbetare och 2004 hade bolaget 5,9 miljoner passagerare.<sup>90</sup> Företagets strategi är baserad på en ”lågkostnadsplattform” som byggs på med de produkter och tjänster som kunderna efterfrågar och anser vara prisvärda. På detta sätt säger sig företaget kunna ”säkra positionen som svenska folkets flygbolag”.<sup>91</sup> Scandinavian Airlines Sverige AB sätter stort fokus på dem som reser ofta och arbetar därför i ett nätverk, vilket är anledningen till att de

---

<sup>82</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2006 a) Historik

<sup>83</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2006 b) Linjekarta

<sup>84</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2006 c) Affärsidé och vision

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2006 d) Miljöpolicy

<sup>87</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2006 e) Bästa Inrikes Flygbolag 2006

<sup>88</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se) (2004 a) Årsredovisning 2004, s. 4

<sup>89</sup> [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) (2006 a) Fakta

<sup>90</sup> Ibid.

<sup>91</sup> [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) (2006 b) Strategi

har ett bonusprogram och är medlemmar i Star Alliance. SAS ”investerar mycket på miljöområdet” och testat för närvarande ett inflygningssystem som kallas ”Green Approach” som har till syfte att spara bränsle vid varje inflygning.<sup>92</sup> SAS genomförde en kapacitetsreduktion efter september 2001 och i och med detta initierades det första åtgärdsprogrammet. Under 2002 såg SAS förändringar i kundernas resmönster, detta främst i affärsresenärssegmentet. Trafiken sjönk ytterligare, vilket resulterade i en överkapacitet på marknaden. Utöver detta så satte Sars epidemin och Irakkriget en ännu större press på flygbranschen och då de ökande bränslepriserna ökade kostnaden fortsatte den negativa trenden.<sup>93</sup> SAS omsättning för år 2005 uppgick till 61 887 MSEK vilken innebar en ökning på 6,5 % jämfört med föregående år. Resultatet för år 2005 uppgick till 255 MSEK.<sup>94</sup>

## 5.2 Danmark

Kastrup; Danmark och Sturup; Sverige räknas till södra Sveriges huvudflygplatser. Utöver dessa två flygplatser finns två kommersiella flygplatser med passagerartrafik i närheten av Ängelholm och Kristianstad. Skulle flygskatter implementeras skulle Sturups flygplats hamna i ett utsatt läge och bli den flygplats som bemöter hårdast konkurrens från Kastrup. Detta då Sturup till skillnad från Ängelholm och Kristianstad har ett större antal resenärer. Då Danmark år 2007 den 1 januari avskaffar sin skatt finns det en risk för överströmning av passagerare från Sturup till Kastrup. Detta skulle då inte vara första gången ett sådant fenomen inträffar. När Sverige år 1991 valde att behålla sina charterskatter och Danmark avskaffade dem inträffade en överströmning av svenska resenärer till Danmark.<sup>95</sup>

I rapporten ”Aftale om finansloven for 2006”, finns ett förslag om att halvera flygskatten för att sedan avskaffa den år 2007. Halveringen började verka redan under 2006 och ligger nu på 37½ dkr per passagerare. Genom en avskaffning av skatten hoppas regeringen att stärka de regionala flygförbindelserna, lättare göra det möjligt för lågprisrutter att etablera sig och därmed ge möjlighet till fler avgångar och destinationer.<sup>96</sup>

I Danmark finns en arbetsgrupp bestående av de danska Finansministeriet, Skatteministeriet, Trafikministeriet, Miljøministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet.

---

<sup>92</sup> [www.scandinavian.net](http://www.scandinavian.net) (2006 c) Om oss

<sup>93</sup> [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) (2005 a) Årsredovisning 2005, s. 4 (8 av 124)

<sup>94</sup> [www.sasgroup.net](http://www.sasgroup.net) (2005 a) s. 2 (6 av 124)

<sup>95</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s 48

<sup>96</sup> [www.fm.dk](http://www.fm.dk) (2006) *Aftale om finansloven*, s. 21

Gruppens uppdrag är att analysera flygskattens inverkan på den danska flygplatsens konkurrensposition i jämförelse med utländska flygplatser. Detta ska göras genom att bland annat se till flygskattens effekt på turism, regional utveckling och miljöförhållanden. Vidare ska arbetsgruppen även se hur flygskatterna påverkat konkurrenssituationen i branschen, och valet av transportformer.<sup>97</sup>

Utifrån sin analys har arbetsgruppen fattat följande slutsatser:<sup>98</sup>

- Efterfrågan på flygresor har minskat
- Uppkomsten av nya flyglinjer har försvårats
- Regionala flygförbindelser har försvagats och villkoren för regionala flyg har försämrats
- Flygfarten har inte varit likställd med övriga transporter
- Lågprisbolagen har hållit sig borta från den danska marknaden
- Resandet med flyg har minskat med 3-4 %.
- Avskaffning av flygskatten beräknas ge en ökning av flygresenärer på 4% vilket innebär 600.000 fler resande. Av dess 4 % beräknas 2 % överge bil och tåg och istället flyga.
- Då flygplatserna har drabbats har även flygplatspersonalen drabbats genom nerskärningar.
- Miljöeffekterna är osäkra.

Ett avskaffande av flygskatter har beräknats kosta ca 546 miljoner DKK när det har genomförts.<sup>99</sup>

### 5.3 Intervjuer

*Vi har valt att redovisa våra intervjufrågor i Bilaga 2. Svaren på frågorna kommer att följa frågeformulärets kronologi och de båda företagens svar kommer att redovisas parallellt.*

---

<sup>97</sup> [www.skm.dk](http://www.skm.dk) (2006 b) *Analyse af passagerafgiften – Inledning*  
<http://www.skm.dk/publikationer/udgivelser/3966/i.passagerafgiftenfaktuelt/1.indledning/>

<sup>98</sup> [www.skm.dk](http://www.skm.dk) (2006 c) *Analyse af passagerafgiften* s. 19-20  
<http://www.skm.dk/public/dokumenter/publikationer/passagerafgift/rapport.pdf> s19-20

<sup>99</sup> [www.fm.dk](http://www.fm.dk) (2006) *Aftale om finansloven for 2006*. s.  
21 [http://www.fm.dk/db/filarkiv/12178/Aftale\\_om\\_finansloven\\_for\\_2006.pdf](http://www.fm.dk/db/filarkiv/12178/Aftale_om_finansloven_for_2006.pdf) s21

## **1. Den totala flygbränsleanvändningen i Sverige beräknas öka med tio procent fram till år 2010 jämfört med år 2000 och med cirka arton procent från år 2010 till år 2020. Vilka skyldigheter har flygbranschen gentemot miljön?**

**SAS:** Problemet för flygbolagen är att ”göra rätt för sig” eftersom vår business inte är miljövänlig. Ytterligare ett dilemma är efterfrågan på resor från samhället och samtidigt leva upp till Kyoto-protokollet.

**Malmö Aviation:** Vi har ett ansvar att transportera folk i Sverige och givetvis vill vi göra det på ett så miljövänligt sätt som möjligt. Vi flyger med ett gott samvete eftersom flygresor inte förorenar mer än ett annat alternativ som till exempel bil. Sen kan vi som ett modernt svenskt flygbolag ha ett ansvar som innebär att ha relativt bränslesnåla flygplan och inte några *”gamla kärror från Ryssland som till exempel staten genom Posten använder”*.

## **2. Hur ställer Ni er till förslaget om flygskatt?**

**SAS:** Det finns fyra aspekter som vi är medvetna om och arbetar med. Den första är teknisk utveckling, det vill säga förbättring av flygplanen när det gäller buller, motorer och utsläpp. Vidare är det viktigt att flyga på ett visst sätt för att begränsa utsläppen genom att göra planet lättare, vilket medför att det viktigt att inte ha för mycket bränsle ombord, bygga planen med lätta material samt att effektivisera catering och sophantering ombord. Den tredje faktorn är att inte använda onödiga mängder bränsle. Den fjärde och kanske mest viktiga faktorn är ekonomiska styrmedel. Inom detta område finns det variabler såsom skatter och avgaser, men även kvothandel som är det bästa sättet att hantera utsläpp. Flygskatten är ett ”skitförslag” som skulle innebära en temporär minskning som inte är hållbar på längre sikt. Flygskatten diskriminerar vissa orter och premierar inte direktflyg, vilket kan betyda att resenärerna flyger onödigt mycket.

**Malmö Aviation:** Vi ställer oss inte positiva, men hade det kommit fram ett förslag där flygbolag kan handla med utsläppsrätter hade varit mer effektivt. Flygskatten påverkar inte miljön positivt eftersom vi inte kommer att flyga mindre, vilket gör att det är ett verkningslöst förslag. Vi vet heller inte om pengarna från skatten kommer att användas för att förbättra miljön.

### **3. Vilka effekter tror Ni att det kommer ha på er verksamhet?**

**SAS:** Införandet av en flygskatt kommer att resultera i höga administrationskostnader men ändå inte medföra någon minskande effekt på flygresandet. En flygskatt skulle kunna innebära en kortsiktig minskning av inrikesflygningarna med ca 7-10 % och utrikesflygningarna med ca 4-5 %. Då minskningen som sagt bara är kortsiktig blir effekterna inte bestående. Procentsatserna är baserade på priskänslighetsanalyser som utförs regelbundet för att se vad kunderna är villiga att betala och hur de ställer sig till en prisökning. När det rör sig om resor som omfattar en distans som är mindre än 40 mil väljer folk oftast att åka tåg eller buss istället för att flyga.

**Malmö Aviation:** Om man höjer priset så sänks efterfrågan på tjänsten som erbjuds. Om lagförslaget går igenom så kommer vi att höja priset på flygbiljetterna exakt med vad skatten är. Vi har 1 miljon passagerare om året, vilket betyder att vi kommer att behöva få in 94 miljoner kronor till om året. Detta anser vi vara ganska stora pengar i en bransch som ”redan går lite löst”. Flygskatten är ett förslag som vi inte förstår. Vi ser Köpenhamn som ett alternativ istället för Sturup, vilket betyder att vi kommer undan skatten och våra kunder kommer att slippa betala den extra avgiften. Vi har redan skatter som vi betalar till Luftfartsverket och staten kommer att förlora pengar om vi väljer att flytta till privata flygplatser. Det finns även situationer där personer börjar se bussresor och tågresor som möjliga alternativ till flygresor. Det finns en viss priselasticitet och dessa 94 kronorna kan vara betydelsefulla ”även om det egentligen inte är så billigt att flyga som det står i tidningen”. Skulle flygskatten medföra en intäktsminskning på kort sikt så kommer antagligen inga åtgärder att vidtas på ett initialt skede. ”Det är med stor sannolikhet dom lägst betalande som kommer att välja andra transportmedel” om priset skulle gå upp.

### **4. Syftet med skatten är att omvandla Sverige till ett ekologiskt hållbart samhälle, det vill säga att med hjälp av skatteväxlingen öka miljöstyrningen via skattesystemet. Tror Ni att det finns ett annat sätt att uppnå detta syfte? Vad anser du att man bör vidta för åtgärder för att försöka bromsa upp den här siffran?**

**SAS:** Förslaget om flygskatt är en ”grå skatteväxling”. Staten vill minska inkomstskatten och öka miljöskatten, vilket vi inte tycker är bra. Vi anser därför att flygskatten inte är en grön skatteväxling utan en grå skatteväxling.

**Malmö Aviation:** Om en passagerare väljer att inte resa så innebär inte detta automatiskt att utsläppen kommer att minska. Folk kommer att flyga i alla fall, även om biljetten blir lite dyrare. Det kommer inte att bli färre utsläpp bara för att planet har färre passagerare, vilket beror på att den största skadan från flyget inte orsakas av vikten utan den största skadan sker vid starten. Flygbranschen är en stor del av svenskt näringsliv och vi kan ta 60 passagerare istället för 70 och fortfarande klara oss genom att ta mer betalt.

**5. Flygets utsläpp av växthusgaser utgör cirka tre procent av växthusgasutsläppen i EU. Om den snabba ökningen av utsläppen som skett de senaste åren fortsätter kan utsläppen från flyget ha ökat med 150 procent år 2012 jämfört med år 1990. Hur vill ni hantera detta ansvar?**

**SAS:** Tekniska problem gör att det inte fungerar att använda bibränsle som substitut för vanligt bränsle. När det gäller koldioxidutsläpp är det mest effektiva sättet att åtgärda dessa att använda sig av kvothandel, vilket skulle ge bättre utdelning än flygskatt. Sker det en global minskning av koldioxidutsläppen så har flygbolagen "gjort rätt för sig".

**Malmö Aviation:** De ökade flygresorna som vi sett de senaste åren beror på sänkta priser. Det som har större effekt och som kommer att resultera i ett minskat resande är på, lång sikt, de ökade bränslepriserna och det faktum att oljan kommer att ta slut. Detta kommer till slut att leda till en naturlig ökning av priserna.

**6. Hur anser Ni att Er miljöpolicy kan ställas i relation till förslaget om flygskatt?**

**SAS:** "Polluter pays" är en del av vår miljöpolicy, vilket betyder att den som förorenar får betala för skadan som det orsakar. Denna policy står vi fast vid och vi betalar för de utsläpp vi själva gör, detta för att kunna förbättra effekterna på miljön. Det enda som flygskatten kommer att vara effektiv för är att "fylla stads-kassan".

**Malmö Aviation:** Vår miljöpolicy är "är en vilja inifrån". Går skatteförslaget igenom kommer vi att få mindre pengar till att utföra eget miljöarbete. Har företaget mer pengar så kan vi göra mer för miljön, som att exempelvis köpa nya och mer moderna plan.



**7. Vad anser Ni vara era styrkor respektive svagheter? Tror Ni att en eventuell flygskatt kommer att ha en inverkan på dessa?**

**SAS:** Styrkan med flyg är att det mesta i världen stannar upp utan det. Det är decentraliserat både i Europa och globalt. Flyget är en katalysator för ekonomisk tillväxt i samhället, för näringsliv, sysselsättning och turism. Svagheten är att miljöpåverkan inte kan åtgärda den tekniska utvecklingen är inte snabbt nog och att leverans och omsättnings tid är lång.

**Malmö Aviation:** Styrkor är vår relativa litenhet och att vi flyger på Bromma. En svaghet är att vi har svårt att koppla ihop vår trafik med andra större flygbolag. Dom flyger nämligen inte till Bromma. Nej, det kommer inte påverkas av en flygskatt.

**8. Vad gör Ni för att differentiera Er emot andra inrikesflygbolag?**

**SAS:** Vi på SAS konkurrerar med priser, kvalitet, och service. Alla flygbolag i Sverige står enade emot flygskatt och de försöker inte att göra miljö till en konkurrensfördel.

**Malmö Aviation:** Vi flyger till Bromma och dom andra till Arlanda. Vi serverar mat inkluderat i priset. Vi är punktliga. Vi försöker även att behålla vår innovationsförmåga genom att vi är noga med att lyssna på kunden och att vi har ett klimat som tillåter att man gör fel ibland.

**9. Regeringen skriver i sin remiss till lagrådet att "Om skatten medför att konsumenterna avstår från vissa flygresor eller väljer mer miljövänliga transportslag kan den leda till minskade koldioxidutsläpp och klimatpåverkan". Vad anser Ni om det här uttalandet?**

**SAS:** "Jag tycker synd om dem som skrivit detta för de tror inte på vad de skriver." Citatet är för vagt. "Grön skatteväxling och miljöskatt" borde vara döpt "straffskatt" istället

**Malmö Aviation:** Det finns inget konkret i uttrycket. Dem som skrivit det verkar vara osäkra på vad de pratar om.

**10. Vilken/vilka flygbolag betraktar Ni i nuläget som era största konkurrenter? Tror Ni att detta kommer att förändras om lagförslaget gällande flygskatt går igenom?**

**SAS:** Fly Me, Fly Nordic, Malmö Aviation och andra utrikes lågprisflyg samt Finnair, KLM, British Airways, Air France etc. Jag tror inte att konkurrenssituationen kommer att förändras eftersom pålägget på priset drabbar alla flygbolag. Däremot kan kvothandelssystemet slå om situationen i Europa. Då det drabbar dem som exempelvis SAS som har mycket interkontinentala flygningar.

**Malmö Aviation:** SAS är vår huvudkonkurrent. Andra konkurrenter är en del bussbolag och såklart bil. Eftersom tåg, bil, båt och buss inte belastas av någon skatt så är det möjligt att flygskatten skulle kunna förändra vår nuvarande konkurrenssituation. Teoretiskt sett skulle det kunna finnas möjligheter att använda förslaget gällande flygskatt till vår fördel gentemot andra flygbolag, rent konkurrensmässigt. Vi marknadsför oss dock helst genom vår produkt och inte genom effekter av en skatt som snedvrider konkurrensen.

**11. Kommer Ni att utföra några organisatoriska/strukturella omorganiseringar om förslaget om flygskatt går igenom? Dvs. kommer det att medföra stora ändringar för Er som bolag?**

**SAS:** Ökade administrativa kostnader för rapportering och inbetalning av skatten.

**Malmö Aviation:** Om vi inte kan få igen kostanden från marknaden, det vill säga i priset, så kommer vi att behöva spara ytterligare vilket givetvis kan få effekter på organisationen. För att då kunna bibehålla de konkurrensfördelar vi har idag skulle vi då alltså behöva sänka våra kostnader ytterligare.

**12. Är det rätt att vissa flygresor är undantagna från skatteplikt?**

**SAS:** Ur en miljösynpunkt: varför finns det undantag? Flygskatten är bara en passageraravgift och fraktbolag som DHL, UPS, Posten, FedEx och så vidare betalar inget. ”Varför ska de få skita ner?”.

**Malmö Aviation:** Det är ytterligare ett bevis på att förslaget saknar klara resonemang. Varför ska man få diskriminera vissa orter?

## 5.4 Enkät

Nedanstående tabell visar resultatet av vår enkätundersökning. Sammanlagt deltog 500 personer i undersökningen, dessa valdes slumpmässigt. Undersökningarna utfördes i öresundsregionen. Redovisningen av resultatet är baserat på hela procentsatsen i varje fråga. Våra enkätfrågor kan ses i bilaga 2 och resultaten kommer att analyseras i följande kapitel. Symbolen ”n” representerar totalt antal svarande för respektive fråga.

### 1. FLYGFREKVENNS/ÅR (n=500)

0-1 ggr 38 %

2-4 ggr 43 %

5-7 ggr 14 %

8> ggr 5 %

### 2. KÄNNEDOM OM FLYGSKATT (n=500)

Ja 22 %

Nej 78 %

### 3. PÅVERKAS AV PRISÖKNING (n=500)

Ja 15 %

Nej 81 %

Vet ej 4 %

### 4. HUR SKULLE DITT RESANDE PÅVERKAS (n=75)

Flyger mindre 81 %

Avstår 4 %

Alternativt transportmedel 13 %

Annat 2 %

### 5. BÄSTA ALTERNATIV TILL FLYG (n=500)

Bil 77 %

Buss 13 %

Tåg 8 %

Båt 2 %

### 6. KAN ETT ALTERNATIVT TRANSPORTMEDEL TILL FLYG BLI AKTUELLT OM PRISET ÖKAR (n=500)

Ja 44 %

Nej 41 %

Vet ej 15 %

### 7. VILKET TRANSPORTMEDEL ANVÄNDS I ÖVRIGT MEST (n=500)

Bil 41 %

Buss 19 %

Tåg 17 %

Cykel 11 %

Båt 3 %

Går 9 %

### 8. KAN PRISÖKNING PÅVERKA AVRESELAND (n=500)

Ja 68 %

Nej 26 %

Vet ej 6 %

### 9. ÄR FLYGSKATTER ETT BRA MILJÖMEDEL (n=500)

Ja 40 %

Nej 34 %

Vet ej 26 %

Det vi kan konstanterna i efterhand är att kännedomen om flygskatt inte varit hög bland våra deltagare och att det här möjligtvis har haft en inverkan på resultatet.

Den prishöjning som skulle kunna komma med en flygskatt visade sig inte vara tillräcklig hög för att kunna påverka majoriteten av deltagarnas resande. De deltagare/undersökningsspersoner som däremot svarade att deras resande skulle kunna påverkas av en prishöjning svarade även att de skulle välja att flyga mindre. I denna grupp fanns det även en liten del deltagare som skulle kunna tänka sig att avstå från att flyga om priset ökade. Detta kan innebära att en liten grupp skulle få vända sig till alternativa transportmedel och att flyget förlorar en kundgrupp.

Bilen föredrogs både till vardags men även som ett alternativ till flyg och bör utifrån vår undersökning betraktas som det största hotet och konkurrenten till flyg. En stor grupp av undersökningspersonerna såg Kastrup som ett bra alternativ till Sturup och majoriteten av undersökningspersonerna skulle kunna tänka sig att byta avreseland vid en prishöjning. En bakomliggande faktor till detta kan vara att avståndet mellan Sturup och Kastrup är kort. Kostnadmässigt kan detta innebära att det kostar lika mycket eller mindre att transportera sig från en ort i Öresundsregionen till Kastrup.

## 6 Analys

---

*I detta avsnitt kommer vi att tolka och analysera vår empiri och koppla den till vårt teoretiska ramverk. Kapitlet är strukturerat i relation till uppsatsen. Det vill säga frågeställningarna besvaras i kronologisk ordning.*

### 6.1 Företagens förändring och konkurrens

*Vi har valt att börja analysen av företagens förändring och konkurrens genom en analys av branschen, för att sedan gå vidare på djupet inom de utvalda företagen med en SWOT och en konkurrentanalys.*

#### 6.1.1 Branschanalys

##### **Bransch konkurrenter**

Idag är konkurrenssituationen relativt intensiv då det råder en överkapacitet av flygbolag på marknaden. Konkurrensen är speciellt svår för inrikesmarknaden då bolagen idag flyger med ett minus i resultatet. Anledningen till att det är överkapacitet på marknaden och att man flyger med minus kan bero på att många flygbolag har köpt eller leasat sina flygplan. Detta sätt att äga gör det svårt att lägga ner verksamheten eftersom avtalen kan vara bundna över en viss tid och många företag väljer därför att driva sin verksamhet vidare. Detta betyder att utträdesbarriärerna är höga. Skulle en flygskatt implementeras innebär detta att samtliga flygbolag kommer att drabbas inom branschen. Då graden av produktdifferentiering är låg inom flygbranschen kan detta bidra till att konkurrensen är hög. Olle Näslund på SAS identifierar företagets största konkurrenter på den svenska marknaden som Fly Me, Fly Nordic och Malmö Aviation. Näslund tror inte att denna konkurrensbild kommer att förändras om den föreslagna flygskatten skulle träda i kraft eftersom ”pålägget på priset drabbar alla flygbolag”. Han uttrycker även att SAS konkurrerar huvudsakligen med priser, kvalitet och service, medan Björn Lundberg på Malmö Aviation hävdar att de konkurrerar främst med priser. Lundberg fortsätter genom att identifiera företagets huvudkonkurrent som SAS, men även markbundna transportmedel såsom bil och buss.

## Substitut

Utifrån våra enkätundersökningar kan vi hävda att de substitut som existerar till flygtransporter är tåg, bil, buss och båt. Detta är i enlighet med vad Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group, sa i intervjun då han hävdade att när det gäller resor under 40 mil är ett alternativt transportmedel till flyg att föredra. Eftersom det är mer ekonomiskt att åka bil till exempel. Fördelen med flygtransporter gentemot substituten är att flygtransporterna är mer tidseffektiva, medan nackdelen är att flygplatserna oftast är belägna utanför städerna.

## Köpare

Då vi redan har konstaterat att det finns en överkapacitet på marknaden och ett antal substitut som kund att välja mellan kan det sägas att kunders förhandlingsstyrka är relativt hög. Flygbolagen erbjuder relativt identiska tjänster vilket bidrar till ett brett urval för kunden och därmed låga ”switching-costs”. Att differentieringen är låg innebär därför att kunder huvudsakligen baserar sitt val av flygbolag utifrån priset.

### 6.1.2 Företagsanalys och utvärdering av konkurrensfördelar

<p><b>STYRKOR (internt)</b> SAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Väletablerat, störst i Sverige</li><li>▪ Starkt varumärke</li><li>▪ Belönande kundlojalitetsprogram</li><li>▪ Allianser</li><li>▪ Kapital</li><li>▪ Arbetar ständigt med miljöfrågor</li></ul> <p>MALMÖ AVIATION:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ensam om kombination av linjer i Sverige.</li><li>▪ Serverar mat</li><li>▪ Punktlighet</li><li>▪ Leasar sina plan, vilket kan anses som en ”säkerhet” då flygbranschen annars har höga utträdesbarriärer.</li></ul>	<p><b>SVAGHETER (internt)</b> SAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bedriver en icke miljövänlig verksamhet</li><li>▪ Erbjuder en liknande/identisk tjänst jämfört med sina konkurrenter.</li></ul> <p>MALMÖ AVIATION:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bedriver en icke miljövänlig verksamhet</li><li>▪ Litet företag, vilket kan betyda exempelvis mindre säkerhet ekonomiskt</li><li>▪ Erbjuder en liknande/identisk tjänst jämfört med sina konkurrenter.</li></ul>
<p><b>MÖJLIGHETER (externt)</b> SAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Utveckla sina allianser för att bli del av ett ännu större nätverk av flygbolag.</li></ul> <p>MALMÖ AVIATION:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Etablering på nya linjer</li><li>▪ Skapa allianser med andra flygbolag</li><li>▪ Differentiering, d v s särskilja de tjänster de erbjuder för att öka sina konkurrensfördelar.</li></ul>	<p><b>HOT (externt)</b> SAS:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkurrenter (inrikes), FlyMe, Fly Nordic, Malmö Aviation. Även tåg, buss, bil.</li><li>▪ Politiska beslut som exempelvis skatter.</li></ul> <p>MALMÖ AVIATION:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Konkurrenter, SAS, men även annan trafik så som tåg, buss, bil.</li><li>▪ Politiska beslut som exempelvis skatter.</li><li>▪ Nya etablerare som väljer att konkurrera på samma kombination av linjer.</li></ul>

Figur 5. SWOT-modell

I ovanstående modell presenteras SAS och Malmö Aviations interna styrkor och svagheter samt deras externa möjligheter och hot. De styrkor som identifierats i SAS interna miljö är först och främst att de är ett väletablerat företag, och Sveriges största flygbolag, vilket har lett till att företaget har ett starkt varumärke med en hög igenkänningsfaktor. Vidare så har bolaget ett belönande kundlojalitetsprogram, Euro Bonus, och är medlemmar i Star Alliance med en rad andra flygbolag på den internationella arenan. Som nämnts i empiriavsnittet så har SAS ett ekonomiskt kapital i ryggen och företaget gick, under förra året, med vinst. Företaget jobbar även kontinuerligt med miljöfrågor och försöker arbeta fram sätt som gör att miljön skonas från de utsläpp som de orsakar. Svagheter i den interna miljön är, för SAS att de bedriver en icke miljövänlig verksamhet. Detta är ett faktum som är svårt att negligera, vilket är anledningen till att de hela tiden försöker ”göra rätt för sig”. En ytterligare svaghet som identifierats när det gäller SAS är att de erbjuder liknande, om inte identiska, tjänster jämfört med deras konkurrenter. I den externa miljön är en möjlighet för SAS att ytterligare utveckla sina allianser med andra flygbolag för att på så sätt bli del av ett större nätverk och på så sätt stärka sin position ytterligare. SAS hot i den externa miljön är konkurrenter. På inrikesmarknaden har deras huvudkonkurrenter identifierats av Olle Näslund som FlyMe, Fly Nordic, samt Malmö Aviation. Ytterligare konkurrenter till inrikesflyg är bil, buss och tåg. Ett annat hot kan utgöras av politiska beslut såsom implementeringen av skatter som exempelvis flygskatten.

När det gäller Malmö Aviation så är deras interna styrkor att de är ensamma om sin kombination av linjer i Sverige. Vidare så leasar de sina plan, vilket bidrar till att de inte är låsta på samma sätt som de hade varit om de köpt sina plan. Detta betyder att Malmö Aviation rådde bukt på de höga inträdesbarriärerna i flygbranschen genom att avstå från att köpa plan. Detta betyder också att de minskat sina utträdesbarriärer då det blir lättare att lämna branschen ifall det skulle bli aktuellt.

När det gäller Malmö Aviations interna svagheter så bedriver de, liksom SAS, en icke miljövänlig verksamhet vars effekter, i dagsläget, ifrågasätts mer. Vidare är de ett relativt litet företag, vilket kan betyda att de är mer utsatta för upp och nergångar inom branschen då de inte har inkomster från interkontinentala flygresor att luta sig tillbaka på. Malmö Aviation erbjuder även de en liknande/identisk tjänst jämfört med sina kollegor. Även fast de försöker att differentiera sig genom att erbjuda andra rutter, så är deras huvudsyfte, transport, onekligen likvärdigt med det som deras konkurrenter erbjuder. Externa möjligheter för Malmö Aviation är att försöka etablera sig på nya linjer, både

inrikes och utrikes för att stärka företagets position och konkurrenskraft samt att ingå i allianser med andra flygbolag. Vidare så arbetar Malmö Aviation med differentiering då de erbjuder ett nät av andra rutter än vad deras konkurrenter gör och en vidare strävan efter detta gör att Malmö Aviation på detta sätt kan locka fler kunder. Externa hot för Malmö Aviation är deras konkurrenter, som i huvudsak är SAS, men även markbundna transportmedel såsom bil, tåg och buss. Även för Malmö Aviation är ett möjligt hot politiska beslut som företaget själva inte kan påverka. Ytterligare hot är nya etablerare som vill slå sig in på marknaden och konkurrera på samma rutter och med samma tjänster.

Olle Näslund på SAS anser att den generella styrkan med flyg är att det mesta i världen stannar upp utan det. För flygbranschen i sig är detta en stor konkurrensfördel gentemot andra transportmedel då det inte, inom den närmaste tiden, kommer att finnas några möjligheter att helt avveckla flygtrafiken. För branschen är även den teknologi som förknippas med flygning, och som över huvud taget gör det möjligt att flyga, en varaktig konkurrensfördel då markbundna transportmedel inte kan färdas i samma hastighet. Näslund menar även att flyget är en katalysator för ekonomisk tillväxt i samhället, för näringsliv, sysselsättning och turism. Detta faktum gör att Näslund kan säga att flygtrafiken till viss del är oersättlig. Han menar dock att den enda svagheten med flygtrafiken är den negativa miljöinverkan som den har. Det faktum att flygtrafiken är så pass miljökadlig gör att den tekniska utvecklingen som sker inte kan väga upp denna.

### **6.1.3 Företagens egen syn**

Både Björn Lundberg, Vice President Distribution & Revenue Management Malmö Aviation och Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group ställer sig negativt mot lagförslaget om flygskatter. De ser inte att förslaget är ett effektivt styrmedel för deras verksamhets syfte. Andra metoder såsom utsläppshandel är för dem mer slagkraftigt då detta kan ha en direkt koppling till mängden koldioxid som släpps ut. Detta nämns även i lagförslaget och beskrivs som ett förslag som favoriseras av många andra remissinstanser. Trots medvetandet om detta har regeringen valt att lämna in ett lagförslag till riksdagen vars intäkter inte med säkerhet kommer att användas för miljöförebyggande ändamål. Även om lagen skulle implementeras skulle inte det resultera i att flygbolagen väljer att erbjuda färre avgångar, menar Björn Lundberg. ”Flygskatten påverkar inte miljön positivt eftersom vi inte kommer att flyga mindre, vilket gör att det är ett verkningslöst förslag.” menar Björn Lundberg, Vice President Distribution & Revenue Management Malmö



Aviation. Förutom skattens osäkra positiva inverkan på miljön kan den även resultera i att vissa orter diskrimineras. Ett önskemål från flygbolagens sida hade varit att alla orter behandlas på samma sätt. För öresundsregionen kommer lagen att innebära eventuellt färre resor från Sturup och staten kommer därmed att förlora pengar genom denna minskning. Detta är ett scenario, för främst Malmö Aviation, som skulle kunna verkliggöras. Olle Näslund påpekar också problematiken med att enbart ta ut en passageraravgift eftersom detta enligt honom till exempel exkluderar fraktbolag. Utsläppsnivån sjunker inte med minskad passagerare utan oavsett om planens tyngd utgörs av fraktgodis eller människor kommer man aldrig att kunna undgå utsläpp. ”Flygskatten är ett ”skitförslag” som skulle innebära en temporär minskning som inte är hållbar på längre sikt. Flygskatten diskriminerar vissa orter och premierar inte direktflyg, vilket kan betyda att resenärerna flyger onödigt mycket.” menar Olle Näslund, VP Foreign & Public Affairs, SAS Group. De organisatoriska förändringarna som skulle kunna ske om lagförslaget tillämpas är nästan obetydliga. För att kompensera skatten kommer biljettpriserna höjas och för företagen kommer det innebära ökade kostnader för administration. Viktigt att nämna är även att både SAS och Malmö Aviation hävdar att alla flygbolag i Sverige står enade emot flygskatten och de försöker inte göra miljö till en konkurrensfördel.

## **6.2 Jämförelse mellan erfarenheter från den danska marknaden och fältarbete**

Både Malmö Aviation och SAS oroar sig över att de kommer att mista kunder på grund av det nya lagförslaget. Bolagen förfarar att inträdesbarriärerna från substitut till flyg kommer att sänkas och skapa en förändrad konkurrenssituation. Enligt Porter är en lagändring en sådan förändring som kan komma att orsakar en förändrad konkurrensbild. Rapporten från de Danska Finansministeriet, Skatteministeriet, Trafikministeriet, Miljöministeriet, Økonomi- og Erhvervsministeriet tyder på att Malmö Aviations och SAS oron inte är grundlös.

Danmark har sedan införseln av flygskatt beräknat att de förlorat 10-12 % av sina passagerare på inrikes rutter och att de genom att ta bort flygskatten skulle kunna se en ökning på 4 %. Detta skulle innebära 600. 000 nya resenärer per år i Danmark. Skatterna har även påverkat de regionala förbindelserna. Detta då bil och tåg varit lämpliga substitut och påverkat de pris som flygbolagen kunnat ta ut. Danmark hoppas nu på att ett avlägsnande av flygskatt ska kunna stärka de regionala förbindelserna och öka antal rutter.

Ser vi till de resultat som vi uppnått genom vår enkätundersökning svarar 22% att de har kännedom om skatten. 15% anser att de skulle påverkas av en prisökning i klass med den som finns med i förslaget om flygskatter. Av dessa 15% skulle 81% välja att flyga mindre, 4% skulle avstå, 13% skulle välja ett alternativt transportmedel och 2 % svarade annat. Då switching cost för att transportera sig är låga kan detta komma att innebära att skatten kommer att gynna andra transportmedel.

Då majoriteten av våra undersökningsobjekt använder sig av bil i sin vardag är det inte förvånansvärt att 77 % av dem även väljer bil som det bästa alternativet till flyg. I Danmark har val av transportmedel påverkats efter införsln av skatten. Och allt fler har vänt sig till bil och tåg. Detta innebär att exempelvis Malmö Aviation som redan idag betraktar bil som ett hot kommer att påverkas negativt av en införsl av skatten.

Den Danska undersökningen tyder vidare på att 4 % fler passagerare kommer att välja flyg när flygskatten avskaffas. Detta innebär att av dom 4 % som kommer att flyga mer så kommer 2 % av dessa passagerare att välja bort bil och tåg, och därmed kommer den Danska bil och tågtrafiken påverkas av att skatten avskaffas.

År 1991 valde Danmark att ta bort sin så kallade charterskatt och en överströmning av svenska resenärer till Danmark kunde skådas. Då likheterna mellan att flyga från Sturup eller Kastrup är fler än olikheterna. Bör de svenska kunderna inte ha något problem med att välja bort det dyraste alternativet. Enkätundersökningen indikerar att en upprepning av det som hände 1991 kommer inträffa igen om flygskatten införs. Detta då 68 % av undersökningsobjekten svarade att en prisökning skulle kunna påverka deras val av avreseland medan 26 % inte trodde det skulle ha någon inverkan på deras val och 6 % visste ej.

### **6.3 Kundernas perspektiv**

För att kunna besvara denna del av problemformuleringen har vi utgått från vår enkätundersökning. På frågan om hur frekvent våra undersökningsobjekt flyger svarade 38 % att de reser noll till en gång per år; 43 % svarade att de flyger två till fyra gånger per år; 14 % svarade att de flyger fem till sju gånger per år, och slutligen svarade 5 % att de flyger fler än åtta gånger per år. Denna fråga ställde vi för att få en bild av undersökningsobjektens resvanor då vi tror att dessa kan ha en koppling till deras kunskap om flygskatter. Det visade sig att 22 % av de tillfrågade var bekanta med förslaget gällande

flygskatt, medan 78 % inte visste vad det innebar. När vi frågade hur undersökningsobjektens resvanor kunde komma att påverkas av en eventuell prishöjning, svarade 15 % att deras resvanor skulle kunna ändras, medan 81 % inte trodde att det skulle ha någon inverkan på deras resande. 4 % svarade att de inte visste huruvida skatten skulle kunna komma att påverka dem. Av de 15 % som svarade ja på föregående fråga så svarade 81 % att de kommer att flyga mindre; 4 % tror att de kommer att avstå helt från att flyga; 13 % tror att de kommer att gå över till alternativa transportmedel, och 2 % hamnade under kategorin ”Annat”. Våra undersökningsobjekt ansåg att bilen var den mest lämpliga ersättningen till flyg med 77 %, medan 13 % valde buss, 8 % valde tåg samt 2 % svarade båt. Detta innebär att bilen skulle kunna bli det huvudsakliga transportmedlet för dem som inte väljer att flyga om skatten skulle komma att implementeras. På frågan om intervjuobjekten helt och hållet skulle kunna tänka sig att utesluta flyg på kortare sträckor, svarade 44 % ja; 41 % svarade nej, och 15 % vet inte. Detta skulle kunna innebära att flygtrafiken på sträckor såsom Stockholm-Göteborg skulle komma att minska och ersättas av andra transportformer om flygskatten träder i kraft. Då vi frågade om vilka transportmedel som undersökningsobjekten använder i sitt vardagliga liv, blev utfallet att 41 % använder sig av bil; 19 % av buss; 17 % reser med tåg; 11 % tar sig fram med hjälp av cykel; 3 % reser med båt, och slutligen representeras 9 % av fotgängare. Då frågan om alternativ avreseort för att ”slippa” skatten ställdes, svarade 68 % att de hellre skulle välja att resa ifrån Danmark, medan 26 % inte skulle välja annan avreseort, och 6 % var inte beredda att ta ställning. Detta skulle kunna innebära att flygplatser som exempelvis Sturup skulle drabbas relativt hårt och kanske få skära ner på sina avgångar och rutter. Den slutliga frågan som ställdes berörde miljön och flygskatternas eventuella inverkan på denna. Här var våra undersökningsobjekt positiva och 40 % trodde att flygskatten skulle ha en positiv inverkan på miljön, medan 34 % trodde att det inte skulle medföra några större effekter, och 26 % trodde varken eller. Då enbart 22 % av de tillfrågade kände till förslaget om flygskatt vill vi påpeka att vi är medvetna om att utfallet av föregående fråga skulle kunna ha varit annorlunda om fler hade känt till förslaget sedan innan.

Som tidigare nämndes kan det konstateras att kunderna är starka i branschen med valmöjligheten av olika alternativa transportmedel. Detta är sant till en viss gräns med tanke på att många gånger finns det inte alternativa transportmedel. Tidsmässigt och avståndsmässigt har flygbranschen en konkurrensmässig fördel inom transportindustrin.

En rätt sorts styrmedel ska gynna konkurrensen gentemot andra länder, men risken för att detta förslag ska ha en negativ inverkan både på kunder samt bransch är stor. För kunderna kan det innebära ökade resekostnader och även för branschen. Många kunder är enligt enkätundersökningen inte medvetna om förslaget eller vilken inverkan det kan ha på deras ekonomi. Risken för att den svenska marknaden kommer att påverkas på samma sätt som den danska är stor. Kunderna i Danmark som tror sig resa mer efter avskaffandet av skatten kan vara ett scenario som förverkligas även för kunderna på den svenska marknaden.

Flygskattens inverkan på kunderna är delvis en regionfråga. För de kunder som bor i Öresundsregionen är alternativet för att undkomma skatten enklare i jämförelse med kunder i övriga landet som inte kan dra fördelar av närliggande avreseort som ej berörs av skatten.

## 7 Konklusion & diskussion

---

*I detta avslutande kapitel kommer vi att redovisa de slutsatser vi har kommit fram till samt våra egna reflektioner kring både ämnet och uppsatsprocessen. Kapitlet avslutas med rekommendationer för alternativa styrmedel samt teorier som kan fungera som en vägledning vid ett problem som uppsatsen berört.*

### 7.1 Konklusion

#### **Hur hanterar flygbolagen en förändring, såsom en implementering av flygskatt, för att bibehålla sin konkurrenskraft?**

Det vi kan konstatera är att flygbolagen inte kommer att genomgå någon omfattande förändring då samtliga flygbolag i Sverige kommer att drabbas på samma sätt om förslaget om flygskatt kommer att gå igenom. De förändringar som flygbolagen kan komma att stöta på är av en mer administrativ natur. När det gäller konkurrenskraft så är det möjligt att andra inrikes markbundna transportmedel får större genomslagskraft då högre priser på flygbiljetter kanske kan resultera i att andra, billigare, alternativ kan föredras trots att dessa är mindre tidseffektiva.

#### **Vad finns att lära av den danska marknadens erfarenheter med flygskatter?**

Då likheterna mellan Sverige och Danmark är många och eftersom Danmark implementerade flygskatter för många år sen kan Danmark ses som lite av en föregångare till Sverige. Eftersom vi, genom vår studie, upptäckt att Danmark mer och mer börjat ta avstånd från flygskatter anser vi det vara anmärkningsvärt att Sverige vill använda sig av ett styrmedel såsom detta för att reducera miljöföroreningar orsakade av flygbranschen.

#### **Hur kommer en eventuell flygskatt att påverka kundernas val av avreseland, resvanor och transportmetoder?**

Vår enkätundersökning visar en trend hos kunderna som tyder på att resandet inte kommer minska inom Öresundsregionen. Dock kan vi utläsa att en förändring kan ske gällande val

av transportmedel samt avreseort. Vi vill poängtera att kunskapen och effekten av flygskatter inte är så stor hos de befintliga och potentiella flygresenärerna.

## **7.2 Diskussion kring konklusion**

Utifrån vårt insamlade sekundära material, intervjuer och enkätundersökningar anser vi att vi kan dra en del slutsatser. Vi kan skåda att det finns förhoppningar om att den eventuella flygskatten ska leda till att alternativa transportmedel till flyg används i större utsträckning och att det därmed blir en minskad efterfråga på flyg och en förbättrad statistik gällandes utsläppsnivåer.

Enligt våra enkätundersökningar kan vi se att de som svarat på våra enkäter helst väljer bilen som transportmedel efter flyget. Vi anser att det i det här även finns en problematik och att strävan efter att få ner flygresandet inte är den ultimata lösningen. Detta är då flyg bör betraktas som en möjlighet till att koppla ihop delar av världen men även som en viktig del av vår ekonomiska tillväxt. Något som vi hellre skulle vilja se tillämpas istället för skatt på flygresor är ett system med utsläppsrättigheter. Det finns redan nu i praktiken och används inom EU för industrin. Systemet innebär att ett tak sätts för halten av koldioxidutsläpp och för att få släppa ut mer koldioxid måste bolag köpa till sig den här rätten av andra bolag som ännu inte utnyttjat sin kvot. Både SAS och Malmö Aviation stället sig positivt till ett sådant system och menar själva på att det är dokumenterat effektivt och att det vore lämpligare i kampen om miljön. Då vi under vår undersökning inte kunnat finna något material som tyder på att konsekvenserna av en skatt på flygresande bidrar till miljöförbättringar anser vi än en gång att utsläppsrättigheter vore en lämpligare metod för att minska miljöutsläppen och växthuseffekten.

Vidare tyder våra enkätundersökningar på en möjlig förflyttning av resenärer som kommer att välja att flyga från Danmark, Kastrup istället för Sverige, Sturup. Vi menar inte på att resandet kommer minska i Öresundsregionen dock skulle det kunna ske en förflyttning av resandet särskilt med tanke på att Danmark har halverat sina flygskatter och planerar att avskaffa till den 1 januari, år 2007. Det här skulle kunna medföra en försvårad situation för flygplatsen i Sturup då det möjligtvis skulle kunna bli ett andra hands alternativ för resenärer men även för resebolag och flygbolag, som då kanske hellre söker sig till Danmark på grund av kostnaderna.

Vidare anser vi att det är märkligt att förslaget läggs fram av miljöskäl och inte innefattar alla typer av flygaktörer då vissa aktörer såsom transportflyg, och då menar vi exempelvis DHL eller Posten, är undantagna från skatten.

Förslaget om flygskatter är inget direkt hot mot konkurrensituationen i flygbranschen då det påverkar alla aktörer som finns på den svenska marknaden. Dock skulle det innebära en del nya kostnader för flygbolagen. Försöker vi sen dra lärdom av effekterna som flygskatter haft på den Danska marknaden skulle vi vilja hävda att det kan bli ett hot mot efterfrågan på flygresor och därmed ett hot mot vissa flygplatser såsom Sturup i Sverige.

Syftet med flygskatten är god då avsikten är att minska skadliga utsläpp som orsakas av flygtrafiken. Svagheten från regeringens sida är att den inte har redovisat på vilket sätt dessa skattepengar skall gynna miljön, det vill säga ingen åtgärdsplan har utformats. Som tidigare nämnts kan resultatbaserade regleringar såsom miljöskatter vara en bra åtgärd men enbart i kombination med att de ”drabbade” företagen väljer att själva investera i förbättrande åtgärder. Om sådana innovationer kommer att arbetas fram från flygbolagen är osäkert.

Intressant att nämna är också att den förslagna flygskatten inte är baserad på mängden koldioxid som släpps ut. Då man vill tillämpa skatten av miljöskäl anser vi att detta är en aspekt som borde ha inkluderats i förslaget.

En vidare diskussion som skulle kunna föras är varför regeringen väljer att implementera ett miljöstyrmedel såsom den föreslagna flygskatten. Detta då det, som tidigare nämnts, finns lämpligare och mer effektiva alternativ för att komma åt miljöaspekten.

### **7.3 Reflektion**

I början av uppsatsskrivandets process ansåg vi att flygskatten var en relativt bra idé, men efter att ha fördjupat oss i ämnet kom fram till att förslaget har många brister. Då skatten framställs som miljöskatt borde någon typ av aspekt kring miljöförbättring och effekterna av en miljöskatt ha varit tydligare inkluderat i regeringens proposition. Vid första anblick upplever man kanske inte avgiften vara speciellt hög, men är man en familj på fem personer kan man få räkna med att betala cirka femhundra kronor extra vid enkel resa. Detta kan vara ett kraftigt incitament till att istället välja ett alternativt transportmedel.

Uppsatsen har också gett oss insikt i hur processen bakom ett lagförslag ser ut.

De undersökta företagens vilja till att samarbeta har varit hög då detta är ett aktuellt ämne för dem som de vill undvika att påverkas av.

Under uppsatsens gång har ett av våra största problem varit att valet av ämne har varit så pass aktuellt att det kontinuerligt skett förändringar i förslaget. Det har således varit viktigt för oss att konstant hålla oss uppdaterade och vara vaksamma för dessa eventuella förändringar. Även då intervjupersonerna varit mycket hjälpsamma så har mycket av arbetet formats kring deras tidsplan, vilket har resulterat i att vi har fått begränsa oss vår arbetsgång i viss utsträckning.

## 7.4 Rekommendationer

Vi skulle föredra att regeringen avvaktade med detta lagförslag, då det innebär stora administrativa förändringar för inblandade parter och det redan tillsatts en arbetsgrupp som utreder möjligheterna kring en tillämpning av utsläppshandel.

Istället för att använda sig av miljöskatt som ett incitament till miljömedvetet beteende skulle subventioner vara en lämpligare lösning på problemet, där man samarbetar med företagen istället för att ”straffa” dem. Genom stöd från regeringen skulle flygbolagen kunna investera eller forska i miljöförbättrande tekniker.

Skulle lagen implementeras innebär detta att ett företag ställs inför en förändring även om denna förändring inte är organisatoriskt så innebär det en ekonomisk förändring. Vid ett sådant utfall kan det aktuella företaget till exempel använda Tropics Test eller Force Field Analysis.<sup>100</sup>

The Tropics Test är ett redskap som kan användas för att ta reda på hur förändringen påverkar företaget och omfattningen av den kommande förändringen. Med hjälp av detta redskap kan man finna den mest lämpliga metodik som kan tillämpas vid hanteringen av en förändring. De faktorer som bör undersökas, både av det ”drabbade” företaget och dem som ska hantera förändringen, är:

- *Time Scale* (vilket tidsutrymme har organisationen, krävs det snabb lösning?)
- *Resources* (vilka resurser finns för att finna en lösning?)
- *Objectives*
- *Perceptions* (är det gemensam uppfattning om förändringen eller delad uppfattning?)

---

<sup>100</sup> Robert A. Paton & James McCalman. *Change management : a guide to effective implementation*. (2000) s. 23-25



- *Interest*
- *Control* (vilken kontroll har organisationen, extern eller intern kontroll?)
- *Source* (var härstammar förändringen från? Internt eller externt?)<sup>101</sup>

TROPICS testet erbjuder ledaren att på ett effektivt och verksamt sätt träda in i förändringssituationen. Med mycket kunskap om förändringen och dess karaktär samt vilken effekt den kommer att ha på organisationen kommer att underlätta hanteringen av förändringssituationen.<sup>102</sup>

Force Field analysis är ett positioneringsverktyg som undersöker och utvärderar de krafter som är för och emot förändring. Denna modell kan integreras med Tropics testet vilket kan ge en större insikt på problemet som en förändring kan medföra.<sup>103</sup>

---

<sup>101</sup> Robert A. Paton & James McCalman (2000) s. 24

<sup>102</sup> Ibid., s. 25

<sup>103</sup> Ibid.

## 8 Referenser

---

### 8.1 Litteratur

- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Pearson Education.
- DePoy, Elizabeth & Gitlin, Laura N. (1999) *Forskning – en introduktion*. Lund, Studentlitteratur
- Dobers, Peter & Wolff, Rolf (1997) *Miljöstrategier: ett företagsekonomiskt perspektiv*. Stockholm. Nerenius & Santérus
- Frankelius, P. (2001). *Omvärlds analys*. Malmö: Liber-Hermods
- Fuller, Donald A. (1999) *Sustainable marketing: managerial-ecological issues*. California, Sage Publications.
- Grant, Robert M. (2005) *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques and Applications*. Blackwell Publishers.
- Jacobssen, Dag Ingvar (2002) *Vad, hur och varför – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund, Studentlitteratur.
- Johnson, G. Et al (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Financial Times, Prentice Hall.
- Kvale, Steinar (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund, Studentlitteratur
- May, Tim (2001) *Samhällsvetenskaplig forskning*. Lund, Studentlitteratur
- Philips, R. (2004). Some key questions about stakeholder theory. *Ivey Business Journal*. March/April 2004
- Robert, Anthony & Govindarajan, Vijay (2003) *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education-Europe. 200308

Robert A. Paton & James McCalman (2000). *Change management : a guide to effective implementation*. Sage Publications

Svenska språknämnden (2000), *Svenska skrivregler*, Stockholm, Liber

Westrup, U, Eldh, C & Sjöbeck, K (2005), *Skrivhandboken- vägledning i att skriva vetenskapliga texter*, Inst för Service Management, Lunds Universitet

Widerberg, K. (2002), *Kvalitativ forskning i praktiken*, Lund, Studentlitteratur

## 8.2 Officiellt tryck

Regeringens proposition 2005/06:190, *Skatt på flygresor*, 30 mars, 2006, Stockholm.  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/16/00/2fe0d59e.pdf>

## 8.3 Artiklar

*Flygskatter ger inte bättre miljö*. Aftonbladet. Publicerad: 2005-12-30

Arminas, David (2004) *The ticket levy looks unlikely to fly*. Supply Management; Oct 7, 2004; 9, 20; ABI/INFORM Global pg.14

## 8.4 Elektroniska källor

Finansministeriet (2006) *Aftale om finansloven for 2006*,  
[http://www.fm.dk/db/filarkiv/12178/Aftale\\_om\\_finansloven\\_for\\_2006.pdf](http://www.fm.dk/db/filarkiv/12178/Aftale_om_finansloven_for_2006.pdf) [besökt 2006-04-28]

International Civil Aviation Organization (2006) *About us; Chicago Convention*  
[http://www.icao.int/cgi/goto\\_m.pl?icaonet/dcs/7300.html](http://www.icao.int/cgi/goto_m.pl?icaonet/dcs/7300.html) [2006-05-02]

Malmö Aviation, (2006 a) *Historik*, <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/1186> [besökt 2006-05-08]

Malmö Aviation, (2006 b) *Linjekarta*, <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/83> [besökt 2006-05-08]

Malmö Aviation, (2006 c) *Affärsidé och vision*, <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/427> [besökt 2006-05-08]

Malmö Aviation, (2006 d) *Miljöpolicy*, <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/1182> [besökt 2006-05-08]

Malmö Aviation, (2006 e) *Bästa Inrikes Flygbolag 2006*,  
<http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/6787> [besökt 2006-05-08]

Malmö Aviation, (2004 a) *Årsredovisning 2004*,  
<http://www.malmoaviation.se/images/foretagsinformation/2004.pdf> [besökt 2006-05-08]

Regeringskansliet, (2005) *Departementsförslag om miljöskatt på flygresor*  
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/5973/a/55595> [besökt 2006-04-15]

Scandinavian Airlines, (2006 a) *Fakta*,  
[http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253D34E8686BF0F54602\\_83ED11D9BD9086B8%2526MKT%253DSE,00.html](http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253D34E8686BF0F54602_83ED11D9BD9086B8%2526MKT%253DSE,00.html)  
[besökt 2006-05-09]

Scandinavian Airlines, (2006 b) *Strategi*,  
[http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253DC38B8434ED194B1C\\_84BF843C444109C4%2526MKT%253DSE,00.html](http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253DC38B8434ED194B1C_84BF843C444109C4%2526MKT%253DSE,00.html)  
[besökt 2006-05-09]

Scandinavian Airlines, (2006 c) *Om oss*,  
[http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253D1F4210C6FCA74EC0\\_8A1252A7A882B2EE%2526MKT%253DSE,00.html](http://www.scandinavian.net/EC/App/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253D1F4210C6FCA74EC0_8A1252A7A882B2EE%2526MKT%253DSE,00.html)  
[besökt 2006-05-08]

SAS Group, (2005 a) *Årsredovisning 2005*,  
[http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_IR/CMSForeignContent/2005se.pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_IR/CMSForeignContent/2005se.pdf) [besökt 2006-05-10]

Skatteministeriet (2006 a) *Analyse af passagerafgiften*  
<http://www.skm.dk/publikationer/udgivelser/3966/i.passagerafgiftenfaktuelt/1.indledning/>  
[besökt 2006-05-08]

Skatteministeriet (2006 b) *Analyse af passagerafgiften - Inledning*  
<http://www.skm.dk/publikationer/udgivelser/3966/i.passagerafgiftenfaktuelt/1.indledning/>  
[besökt 2006-04-27]

Skatteministeriet (2006 c) *Analyse af passagerafgiften*  
<http://www.skm.dk/public/dokumenter/publikationer/passagerafgift/rapport.pdf> [besökt 2006-04-27]

The United Nations Framework Convention on Climate Change (2006 a) *Essential background: Convention*  
[http://unfccc.int/essential\\_background/convention/items/2627.php](http://unfccc.int/essential_background/convention/items/2627.php) [besökt 2006-05-02]

The United Nations Framework Convention on Climate Change (2006 b) *Essential background; Kyoto Protocol*

[http://unfccc.int/essential\\_background/kyoto\\_protocol/items/2830.php](http://unfccc.int/essential_background/kyoto_protocol/items/2830.php) [2006-05-02]

The United Nations Framework Convention on Climate Change (2006 c) *Essential background; Kyoto Protocol; Status of ratification*

[http://unfccc.int/files/essential\\_background/kyoto\\_protocol/application/pdf/kpstats.pdf](http://unfccc.int/files/essential_background/kyoto_protocol/application/pdf/kpstats.pdf)  
[2006-05-02]

Wikipedia, den fria encyklopedin (2006) Sökord: *ICAO*

<http://sv.wikipedia.org/wiki/ICAO> [2006-05-02]

## **Bilaga 1**<sup>104</sup>

### **Stödområde A**

#### *Norrbottnens län:*

Arvidsjaur, Arjeplogs, Gällivare, Haparanda, Jokkmokks, Kalix, Kiruna, Pajala, Älvsbyns, Övertorneå och Övertorneå kommuner samt Edefors och Gunnarsbyns församlingar i Bodens kommun och f.d. Markbygdens kyrkobokföringsdistrikt i Piteå kommun.

#### *Västerbottnens län:*

Bjurholms, Dorotea, Lycksele, Malå, Norsjö, Sorsele, Storumans, Vilhelmina, Vindelns och Åsele kommuner samt Fällfors, Jörns och Kalvträsk församlingar i Skellefteå kommun.

#### *Jämtlands län:*

Bergs, Bräcke, Härjedalens, Krokoms, Ragunda, Strömsunds, Åre och Östersunds kommuner.

#### *Västernorrlands län:*

Sollefteå och Ånge kommuner, Holms och Lidens församlingar i Sundsvalls kommun samt Anundsjö, Björna, Skorpeds och Trehörningsjö församlingar i Örnsköldsviks kommun.

#### *Gävleborgs län:*

Ljusdals kommun.

#### *Dalarnas län:*

Malungs, Orsa, Vansbro och Älvdalens kommuner samt Venjans och Våmhus församlingar i Mora kommun.

#### *Värmlands län:*

Torsby kommun.

### **Stödområde B**

#### *Norrbottnens län:*

Bodens kommun utom Edefors och Gunnarsbyns församlingar, Luleå kommun och Piteå kommun utom f.d. Markbygdens kyrkobokförings-distrikt.

#### *Västerbottnens län:*

Nordmalings, Robertsfors, Umeå och Vännäs kommuner samt Skellefteå kommun utom Fällfors, Jörns och Kalvträsk församlingar.

---

<sup>104</sup> Regeringens proposition 2005/06:190, s 8-9

*Västernorrlands län:*

Härnösands, Kramfors och Timrå kommuner samt Sundsvalls kommun utom Holms och Lidens församlingar och Örnsköldsviks kommun utom Anundsjö, Björna, Skorpeds och Trehörningsjö församlingar.

*Gävleborgs län:*

Bollnäs, Hudiksvalls, Nordanstigs, Ovanåkers, Söderhamns samt Hofors kommuner.

*Dalarnas län:*

Ludvika och Smedjebackens kommuner samt Mora kommun utom Venjans och Våmhus församlingar och Ore församling i Rättviks kommun samt Avesta kommun.

*Västmanlands län:*

Fagersta, Norbergs och Skinnskattebergs kommuner.

*Örebro län:*

Hällefors, Karlskoga, Degerfors, Laxå och Ljusnarsbergs kommuner.

*Värmlands län:*

Arvika, Eda, Filipstads, Hagfors, Munkfors, Sunne, Kristinehamns, Storfors, Årjängs och Säffle kommuner.

*Västra Götalands län:*

Bengtsfors, Dals-Eds, Karlsborgs och Åmåls kommuner.

## Bilaga 2

### **Hur kommer en eventuell flygskatt att påverka kundernas val av avreseland, resvanor och transportmetoder?**

1. Hur ofta flyger ni per år?
2. Känner ni till lagförslaget om flygskatter?

*(De föreslås en flygskatt för passagerare som reser från en svensk flygplats. Förslaget föreslås träda i kraft den 1 augusti 2006. Flygskatten tas ut med 94 kr per passagerare som reser till en destination inom Europa och med 188 kr per passagerare som reser till en destination utom Europa.)*

3. Tror du att en eventuell prisökning skulle påverka ditt resande?  
(Om så gå vidare till fråga 4 annars hoppa över till fråga 5)

4. Hur tror du att ditt resande skulle påverkas?

- > Flyger mindre?
- > Avstår från att flyga?
- > Söker er till alternativa transportmedel?

Annat: \_\_\_\_\_

5. Vad anser ni vara ett lämpligt alternativ för flyg?
6. Skulle ni kunna tänka er att resa mer med det här transportslaget om i fall att flygresorna blir dyrare på grund av flygskatten?
7. Vilket transportmedel använder du dig mest av i din vardag?
8. Skulle en eventuell prisökning i form av en skatt kunna få er att välja en annan avreseort såsom exempelvis Kastrup, Danmark istället för Sturup, Sverige?
9. Förslaget om flygskatter säges införas på grund av miljöskäl? Anser du det här vara en bra lösning?



## Bilaga 3

### Intervjufrågor

1. Den totala flygbränsleanvändningen i Sverige beräknas öka med tio procent fram till år 2010 jämfört med år 2000 och med cirka arton procent från år 2010 till år 2020.  
Vilka skyldigheter har flygbranschen gentemot miljön?
2. Hur ställer Ni er till förslaget om flygskatt?
3. Vilka effekter tror Ni att det kommer ha på er verksamhet?
4. Syftet med skatten är att omvandla Sverige till ett ekologiskt hållbart samhälle, det vill säga att med hjälp av skatteväxlingen öka miljöstyrningen via skattesystemet. Tror Ni att det finns ett annat sätt att uppnå detta syfte? Vad anser du att man bör vidta för åtgärder för att försöka bromsa upp den här siffran?
5. Flygets utsläpp av växthusgaser utgör cirka tre procent av växthusgasutsläppen i EU. Om den snabba ökning av utsläppen som skett de senaste åren fortsätter kan utsläppen från flyget ha ökat med 150 procent år 2012 jämfört med år 1990. Hur vill ni hantera detta ansvar?
6. Hur anser Ni att Er miljöpolicy kan ställas i relation till förslaget om flygskatt?
7. Vad anser Ni vara era styrkor respektive svagheter? Tror Ni att en eventuell flygskatt kommer att ha en inverkan på dessa?
8. Vad gör Ni för att differentiera Er emot andra inrikesflygbolag?
9. Regeringen skriver i sin remiss till lagrådet att "Om skatten medför att konsumenterna avstår från vissa flygresor eller väljer mer miljövänliga transportslag kan den leda till minskade koldioxidutsläpp och klimatpåverkan". Vad anser Ni om det här uttalandet?
10. Vilken/vilka flygbolag betraktar Ni i nuläget som era största konkurrenter? Tror Ni att detta kommer att förändras om lagförslaget gällande flygskatt går igenom?
11. Kommer Ni att utföra några organisatoriska/strukturella omorganiseringar om förslaget om flygskatt går igenom? Dvs. kommer det att medföra stora ändringar för Er som bolag?
12. Är det rätt att vissa flygresor är undantagna från skatteplikt?