



**LUNDS
UNIVERSITET**
Campus Helsingborg

AIRPORT – AIRLINE COLLABORATION



PATRIK GRAN

AXEL LINDBLOM

MARTINA LINDGREN

Handledare:

Johan Hultman/Jan-Henrik Nilsson

Magisteruppsats

SMTX 07 Vt 2008





Sammanfattning

Titel	Airport – Airline Collaboration
Ämne	Magisterkurs i Service Management, SMTX 07
Nyckelord	Flygplatser, flygbolag, collaboration, samarbete, konkurrens
Författare	Patrik Gran, Axel Lindblom & Martina Lindgren
Handledare	Johan Hultman & Jan-Henrik Nilsson

Problem

Flygbranschen har under de senaste årtiondena genomgått en stor förändring vilket lett till en ökad och ny konkurrenssituation för samtliga aktörer. Uppsatsens utgångspunkt är att den förändrade situationen i flygbranschen förändrat relationen mellan flygbolag och flygplatser. Genom samarbete har de insett att de kan skapa nya möjligheter med mindre risker. Istället för att dela upp arbetet kan det löna sig att se på en hel, gemensam, värdekedja med ett gemensamt mål. Trots de nya omständigheterna där det finns möjligheter till ett större samarbete mellan de båda aktörerna är ämnet både nytt och relativt outforskat.

Syfte & frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera samarbetet mellan flygplatser och flygbolag. Följande frågeställningar avser uppsatsen besvara; ”*Vilka potentiella samarbetsområden finns i samarbetet och hur identifieras dem?*” och ”*Vilka motiv, svårigheter samt fördelar är relaterade till samarbetet?*”

Metod

För att kunna besvara uppsatsens syfte har vi genomfört en beskrivande studie, där vi använt oss av en kvalitativ metod och genomfört en empirisk studie bestående av intervjuer med fyra flygplatschefer och tre representanter från flygbolag. I övrigt har vi använt oss av befintlig sekundärdata.

Slutsatser

Vi fann att samarbetsområden identifierades utifrån gemensamma problemområden som miljöpåverkan och att bibehålla konkurrensfördelen kring tiden. Andra samarbetsområden var tidtabellen samt potentialen att tillsammans utveckla regionen. Samarbetet mellan aktörerna i undersökningen var generellt sett ej ett väletablerat samarbete med konkreta rutiner utan verkade till viss del slumpartat. Motiv till samarbete kring en ny linje var bland annat att profilera en operatör på en lokal marknad, överstigande kapacitet eller att framhäva en region som destination. Svårigheterna kring samarbeten var relaterade till direkt konkurrens mellan flygbolag på en och samma flygplats, olika organisationer med olika rutiner samt olika mål och olika uppfattningar om verksamheterna. De befintliga fördelarna gällande ett samarbete bekräftades av vår undersökning.



Innehållsförteckning

1. Incheckning	7
1.1 Ämnesintroduktion	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Syfte och frågeställningar	9
1.4 Avgränsning	9
1.5 Disposition	10
2. Boarding	11
2.1 Förändringen av flygbranschen	12
2.2 Flygplatsens verksamhet och positionering	13
2.3 Flygbolagens verksamhet och positionering	16
2.4 Den svenska flygbranschen och LFV	17
3. Välkommen ombord	19
3.1 Val av metod - Kvalitativ Ansats	19
3.2 Insamling av empiriskt material	20
3.2.1 Val av flygplatser	20
3.2.2 Val av flygbolag	22
3.2.3 Informanter	23
3.3 Intervjuerna	24
3.3.1 Intervjuguide	24
3.3.2 Intervjusituationen	25
4. Säkerhetsgenomgång	27
4.1 Introduktion	27
4.2 Generella teorier kring samarbete	28
4.3 Samarbete mellan flygbolag och flygplatser	30
4.3.1 Framväxten av en ny relation - ett nytt förhållningssätt	31
4.3.2 Identifiera samarbetsområden	33
4.3.3 Möjliga samarbetsområden	34
4.3.4 Motiv, svårigheter och fördelar med samarbete	36
5. Take-off	38
5.1 Framväxten av en ny relation - ett nytt förhållningssätt	38



5.2 Identifiera samarbetsområden	39
5.3 Samarbetsområden	43
5.4 Motiv, problem och fördelar med samarbete.....	49
6. Slutsatser & diskussion.....	54
7. Inget att förtulla	57
Tryckta källor	57
Litteratur:	57
Artiklar:	58
Elektroniska källor	60
Muntliga källor	60



Förord

Denna uppsats skrevs våren och sommaren 2008 vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Innan vi presenterar vad vi har kommit fram till när det handlar om samarbetet mellan flygplatser och flygbolag skulle vi vilja ägna de här raderna till att tacka dem som möjliggjort denna uppsats.

Vi vill i första hand tacka de insatta inom flygbranschen som tagit sig tid till att låta sig intervjuas. Ett stort tack till flygplatscheferna på Malmö Airport, Sundsvall/Härnösand Airport, Umeå flygplats och Ängelholm/Helsingborgs Airport för att ni varit så tillmötesgående och entusiastiska när det handlat om att dela med sig av erfarenheter och information om den svenska flygbranschen. Vi vill även rikta ett tack till de representanter för flygbolagen SAS, Kullaflyg och Skyways som bidragit med flygbolagens syn när det gäller samarbete mellan flygplatser och flygbolag.

Vi vill även tacka våra handledare, Johan Hultman och Jan-Henrik Nilsson, för deras konstruktiva kritik under arbetsgång som drivit oss framåt under arbetsprocessen.

Patrik Gran

Axel Lindblom

Martina Lindgren



1. Incheckning

Det inledande kapitlet kommer att introducera läsaren till varför konkurrens mellan flygplatser samt deras samarbete med flygbolagen är av intresse. Problemdiskussionen väcker ett antal frågor som leder fram till uppsatsens syfte. Därefter redogörs för de avgränsningar vi gjort. Kapitlet avslutas med en disposition för att tydliggöra uppsatsens fortsättning.

1.1 Ämnesintroduktion

“Competition in the air transport pipeline is rapidly migrating from airlines to other value chain operators. One of the most dynamic contexts is the one represented by the airport industry. Here deregulation effects are putting pressure on old patterns of conduct and forcing incumbents and newcomers as well to face new evolutionary strategies”¹

Flygbranschen har under de senaste årtiondena genomgått en stor förändring vilket lett till en ökad och ny konkurrenssituation för samtliga aktörer. Historiskt sett resulterade regleringen av flygbolagen till att varken flygplatser eller andra leverantörer konkurrerade direkt med varandra. Avregleringen inom flygbranschen ledde till en ny kontext för både flygbolag och flygplatser. Detta medförde att nyetablerade flygbolag engagerade sig i konkurrensen mellan flygplatser, vilket ledde till en ökad konkurrens.² Konkurrensen mellan flygplatser är komplex och består av en mängd olika faktorer.

Flygplatsernas kunder och deras preferenser är en avgörande del av konkurrensen. Liksom på andra marknader där konkurrensen tidigare varit svag eller där det förekommit monopol så måste även flygplatser lära sig att ge bättre service till sina kunder, vare sig det är flygbolag eller passagerare.³ Flygplatsen har följaktligen två olika kundgrupper att ta hänsyn till, även om flygbolagen historiskt sett varit den viktigaste gruppen.⁴

Kommersialiseringen och privatiseringen av flygplatser, tillsammans med avregleringen av flyget, har lett till att nya sätt att konkurrera om flygbolagen mellan flygplatser.⁵ Tidigare var flygbranschen en reglerad och skyddad industri men ”*Airline deregulation and the entry to the*

1 Jarach, David (2005a), Aviation-related airport marketing in an overlapping metropolitan catchment area: The case of Milan’s three airports, *Journal of Air Transportation*, vol. 10, nr.2, s.96-108, s.97

2 Barrett, Sean (2000), Airport competition in the deregulated European aviation market, *Journal of Air Transport Management*, nr.6, s.13-27, s.13

3 Ibid. s.25

4 Jarach, David (2001), The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm, *Journal of Air Transport Management*, nr.7, s.119-125, s.120

5 Barrett (2000) s.16



market of low-cost new airlines have created new opportunities for airports wishing to increase their business”⁶. Flygplatsens roll har således förändrats och man bör betrakta flygplatsen som ett vinstdrivande företag.⁷ Detta har medfört att synen på flygplatsens kunder förändrats och i den nya situationen har även relationen gentemot flygbolagen ändrats.

1.2 Problemdiskussion

Den förändrade omvärlden och den ökade konkurrensen har lett till att relationen mellan flygplatser och flygbolag har förändrats. Traditionellt sett har förhållandet mellan flygplatser och flygbolag bestått av en kund-säljare relation,⁸ där kunden var flygbolaget och säljaren var flygplatsen. Både flygbolagen och flygplatserna hade egna utvecklingsstrategier,⁹ där liten eller ingen hänsyn togs till varandra. Uppdelningen av arbetet i flygbranschen var tydlig; flygplatsen stod för infrastrukturen på marken och flygbolagen erbjöd den faktiska transporten. Trots detta har båda aktörerna länge arbetat mot samma mål och velat leverera en tjänst av god kvalitet bestående av punktlighet, pålitlighet och service.¹⁰

Efter årtionden av en traditionell kund-säljare relation har dock både flygbolag och flygplatser börjat förhålla sig på ett nytt sätt till varandra. Genom samarbete har de insett att de kan skapa nya möjligheter med mindre risker. Istället för att dela upp arbetet kan det löna sig att se på en hel, gemensam, värdekedja med ett gemensamt mål.¹¹ Oavsett hur samarbetet utformas består själva kärnan i att tillsammans tillgodose en efterfrågan på flygtrafik på ett lönsamt, effektivt och hållbart sätt.¹² Samarbete mellan flygbolag i form av strategiska allianser är ett vanligt fenomen inom flygbranschen och ett resultat av den ökade konkurrensen. Men den ökade konkurrensen har inte bara drabbat flygbolag utan även flygplatser. Trots detta är den vertikala relationen och den potentiella alliansen mellan flygbolag och flygplatser ett relativt outforskat område.¹³

Uppsatsen utgångspunkt är att den förändrade situationen i flygbranschen förändrat relationen mellan flygbolag och flygplatser. Trots de nya omständigheterna där det finns möjligheter till ett

6 Barrett (2000) s.24

7 Jarach (2001) s.125

8 Albers, Sascha, Koch, Benjamin Koch & Ruff Christine (2005), Strategic alliances between airlines and airports theoretical assessment and practical evidence, *Journal of Air Transport Management*, nr.11, s.49-58, s.52

9 Auerbach & Koch (2007), Cooperative approaches to managing air traffic efficiently – the airline perspective, *Journal of Air Transport Management*, nr.13, s.37-44, s.37

10 Albers, Koch & Ruff (2005) s.50

11 Auerbach & Koch (2007) s.37

12 Albers, Koch & Ruff (2005) s.49-58

13 Ibid. s.49



större samarbete mellan de båda aktörerna är ämnet både nytt och relativt outforskat. Befintlig forskning har antingen fokuserat på relationen mellan lågprisflygbolag och flygplatser eller varit baserad på undersökningar gjorda på större flygplatser och ur flygbolagets perspektiv.¹⁴ Genom att undersöka hur olika flygplatser och flygbolag i Sverige ser på samarbetet sinsemellan ämnar vi föra forskningen kring samarbetet mellan flygplatser och flygbolag vidare. Uppsatsen kommer främst att utgå från flygplatsernas perspektiv och baseras på empiriskt material ifrån fyra flygplatser och tre flygbolag.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att beskriva och analysera samarbetet mellan flygplatser och flygbolag.

Vilka potentiella samarbetsområden finns i samarbetet och hur identifieras dem?

Vilka motiv, svårigheter samt fördelar är relaterade till samarbetet?

1.4 Avgränsning

Denna uppsats behandlar samarbetet mellan flygplatser och flygbolag i Sverige. Fokus läggs på nationell trafik och följaktligen tas ej samarbeten kring frakt eller charter i beaktning. Lågprisflygbolag är ett fenomen som startat efter avregleringen och som påverkat branschen. Däremot baseras ej vår undersökning på lågprisflygbolag och därför vägs deras påverkan ej in i vårt resultat. Uppsatsen har ej heller ett internationellt perspektiv, då de flygplatser och flygbolag som undersöks är antingen regionala eller baserade i Sverige. Däremot analyseras i vissa fall utrikeslinjer ifrån de aktuella flyplatserna och flygbolagen.

14 Se exempelvis Barbot (2006) och Pantazis & Liefner (2006)



1.5 Disposition



Kapitel två består av en empirisk bakgrund. Det ges en större förståelse för flygbranschen i stort, där både flygplatsers och flygbolagens roller behandlas. Därefter behandlas den svenska flygbranschen mer specifikt.

I **kapitel tre** presenteras den valda metoden som ligger till grund för den genomförda undersökningen. Vi redogör även för de flygplatser och flygbolag som undersökningen baseras på.

Kapitel fyra redogör för det teoretiska ramverk som uppsatsen baseras på. Först introduceras kortfattat teorier kring konkurrens i flygbranschen därefter följer en redogörelse kring befintlig forskning samt teorier kring samarbete mellan flygplatser och flygbolag.

Kapitel fem sammanför den insamlade empirin med de befintliga teorierna i en analys där målet är att komplettera den befintliga forskningen genom nya slutsatser.

Kapitel sex ger en sammanfattning kring slutsatserna som återfanns i analysen samt för en diskussion kring dessa, därefter ges förslag till vidare forskning.



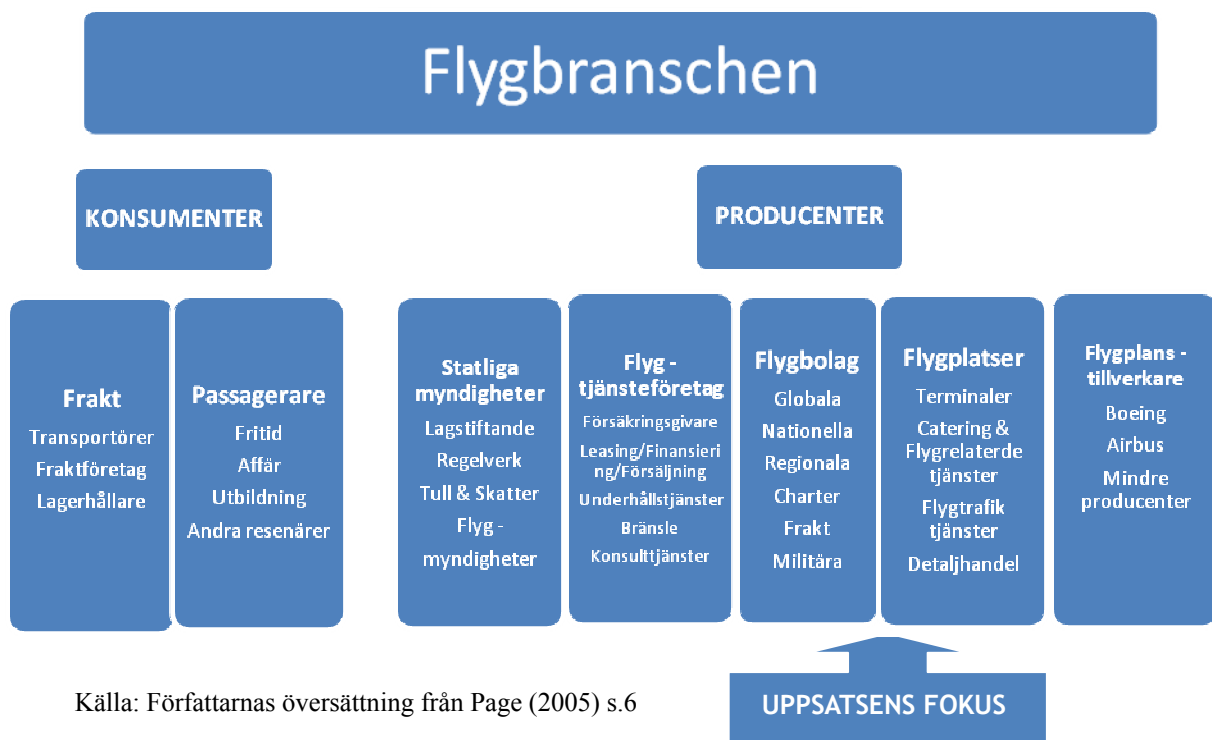
2. Boarding

I följande kapitel ger vi läsaren en introduktion till flygbranschens delar samt förändringen under senare år. Därefter beskrivs flygplatsens och flygbolagets roll i flygtransportsystemet. Slutligen ges kortfattad information om den svenska flygbranschen och LFV:s roll i denna.

”The airline industry is an enigma. On the one hand, it is limited and constrained by complex and what appear to be outdated economic regulations. Yet on the other hand, it is an industry characterised by rapid change, innovation and new technology.”¹⁵

Flygbranschen är en komplicerad bransch som består av en mängd olika aktörer. Den kan delas upp i konsumenter och producenter där exempelvis passagerarna är konsumenter och flygplatser och flygplanstillverkare är producenter. Dessa delar har givetvis flera mindre beståndsdelar. För att få en överblick av de olika delarna följer nedan en modell för branschens uppbyggnad och sammansättning.

Figur 1, Flygbranschens komposition



15 Doganis, Rigas (2006), *The Airline Business*, 2nd ed, Routledge, London, s.xi



2.1 Förändringen av flygbranschen

”...liberalization and deregulation of the industry have led to increasing competition. New airlines and business models have emerged, former military airports have been converted and are now being used for civil aviation activities and traffic patterns and airline network structures have changed in a way that competition is more and more not between single carriers ...”¹⁶

Under de senaste 30 åren har flygbranschen kännetecknats av en avreglering och liberalisering.¹⁷ Tidigare var flygbranschen en paradox, där verksamheterna och operationerna var ytterst internationella samtidigt som ägandeskapet och kontrollen var nationell. Branschen var ekonomiskt, tekniskt och säkerhetsmässigt reglerad genom en komplicerad struktur. Det var främst de ekonomiska reglerna som satte stopp för de olika flygbolagen att ta sig in på nya marknader. Vanligtvis skrevs avtal gällande flygtrafiken mellan två nationer där antal rutter, kapacitet och priser kontrollerades.¹⁸ Normalt trafikerades internationella rutter av endast två flygbolag; ett ifrån varje land.¹⁹ Innan avregleringen och privatiseringen inom flygbranschen förekom följaktligen knappt konkurrens mellan de olika aktörerna.²⁰

*”The world of non-competing airlines was mirrored in non-competing airports.”*²¹

Avregleringen startade i USA med målet att ge fördelar till konsumenterna genom att utöka konkurrensen mellan flygbolag. Inom kort spred sig avregleringen till Europa.²² Avregleringen gick under namnet ”open skies” och skedde i form av förändrade regler gällande avtalen om flygtrafiken mellan två länder. Det första fria avtalet skrevs 1992 (mellan Holland och USA) och kännetecknades bland annat av; öppna rutter för samtliga flygbolag (tillåtelse att flyga varsomhelst), obegränsat antal flygbolag per land, fri prissättning av biljetter och frihet för flygbolag att samarbeta.²³ Avregleringen har påverkat både marknadsstrukturen och verksamheterna i stort.²⁴ De två mest märkbara konsekvenserna var att en mängd nya flygbolag bildades samt en mycket mindre kontroll över kapacitet och frekvenser på många linjer men med betydligt större frihet gällande

16 Auerbach & Koch (2007) s.37

17 Doganis (2006) s.12

18 Ibid. s.27

19 Ibid. s.35

20 Jarach David(2005b) *Airport Marketing*, Ashgate, Burlington, s.33

21 Barrett (2000) s.13

22 Doganis (2006) s.31

23 Ibid. s.38

24 Ibid. s.12



prissättning.²⁵ Den nya prissättningen, tillsammans med de nya aktörerna, gjorde också att biljettpriserna sänktes. Plötsligt började flygbolagens vinst att minska. Andra halvan av 90-talet och början av 2000-talet kännetecknades av bildandet av en mängd allianser mellan flygbolag, med målet att öka vinsten.²⁶

Idag råder hyperkonkurrens i branschen, eftersom fler fick tillgång till marknaden, vilket lett till fler aktörer. Vilket flygbolag som helst kan idag flyga vilken rutt som helst inom EU:s gränser. Flygbolagens beteende förändrades och till slut även flygplatsernas. Flygbolagen var snabba att överge icke lönsamma linjer och fokusera på de som var som mest lönsamma. Flygplatser började konkurrera och attrahera nya flygbolag samtidigt som de ville behålla de gamla operatörerna.²⁷

Tillsammans med avregleringen skedde även en kommersialisering av flygplatsindustrin. Den hårda konkurrensen bidrog även till ännu lägre biljettpriser²⁸ och ledde till lägre flygrelaterade intäkter för flygplatsen. De ickeflygrelaterade intäkterna fick kompensera och har fått en allt större betydelse för flygplatsen.²⁹ Många flygplatser som tidigare kontrollerats av myndigheter har nu omformats till statliga bolag eller blivit privatiserade vilket har lett till en mer konkurrensinriktad attityd från flygplatscheferna. Parallellt möjliggjordes genom avregleringen lågprisflygets intåg på marknaden som även det bidrog till den ökade konkurrensen.³⁰ Det är inom kontexten av den rådande situationen inom flygbranschen som det nya behovet av samarbete har växt fram. Förändringen har ändrat omständigheterna för samtliga aktörer och dessa måste idag anpassa sig.

2.2 Flygplatsens verksamhet och positionering

Flygplatsen erbjuder all infrastruktur som behövs för att passagerare och frakt skall kunna byta transportmedel från ett landburet till ett luftburet sådant samt tillåter flygbolag att starta och landa.³¹ Flygplatsen sammanbinder de tre huvudsakliga aktörerna i flygtransportsystemet; flygplatsen, flygbolagen och passagerarna.³²

25 Doganis (2006) s.13

26 Ibid. s.75

27 Jarach (2005b) s.33

28 Starkie, David (2002), Airport regulation and competition, *Journal of Air Transport Management*, nr.8 s.63-72, s.64

29 Francis, Graham, Humphreys, Ian & Ison, Stephen (2004), Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodelling of the airport-airline relationship, *Tourism Management*, nr.25, s.507-514, s.507

30 Starkie (2002) s.64

31 Page, Stephan J, (2005). *Transport and tourism – global perspectives*. 2nd edition, Pearson Education Limited, Essex, s.315

32 Ashford, Norman, Stanton, Martin & Moore, Clifton (1997), *Airport Operations*, 2nd ed, McGraw-Hill, NY, s.1



Flygplatser spelar en vital roll för många regionala ekonomier då de som transportnod ökar livskvaliteten samt välfärden för regionens invånare.³³ ”They can be considered as leading players in regards to economic, productive, tourist and commercial upgrades of a territory, thanks to the multiplier effect in the number of potential business transactions they may stimulate”³⁴. O’Connor (1995) skriver följande om flygplatsers roll:

”Airports are among the most important elements of modern cities... The tourist industry also relies upon air traffic for its growth; in many places, the traffic at the airport reflects the vitality of the tourist industry. For these reasons, airports are critical to the vitality of metropolitan areas”³⁵

Doganis (1992) definierar en flygplats som:

”Essentially one or more runways for aircraft together with associated buildings or terminals where passengers....are processed... the majority of airport authorities own and operate their runways, terminals and are associated facilities, such as taxiways or aprons.”³⁶

En flygplats är följaktligen en komplex verksamhet med aktiviteter som sträcker sig vida längre än hanteringen av landningsbanan och flygtrafiken. En flygplats kan ses som ett företag där målet är att ge långsiktiga vinster som både kan investeras och ges som utdelningar.³⁷ En flygplats delas in i två delar, *airside* och *landside*. Airside berör flygaktiviteterna och inkluderar landnings- och taxningsbanor samt serviceområden³⁸. Landside består av flygplatsterminalen, tillfartsvägar, parkeringsytor och passagerarterminalen.³⁹

På alla flygplatser behöver passagerarflödet tas i åtanke. Att hitta sätt att öka sina passagerarantal är en viktig uppgift för flygplatsledningen för att kunna förbättra den finansiella situationen. Fler passagerare spenderar till exempel mer pengar på flygplatsen. En flygplats har höga fasta kostnader för att infrastrukturen ska fungera. Den extra kostnaden för mer trafik är förhållandevis låg då det

33 Jarach, (2005b) s.1

34 Ibid. s.1

35 O’Connor, Kevin (1995), Airport Development in Southeast Asia, *Journal of Transport Geography*, Vol 3, No. 4 s.269-279, s.269

36 Doganis (1992) s.7 i Page (2005) s.286

37 Jarach (2005b) s.1

38 Områden där flygplan parkerar samtidigt som aktiviteter utförs för att förbereda planet inför nästa flygning, såsom exempelvis av- och påstigning av passagerare, av- och pålastning av baggage/fraktgods, tankning av planet.

39 Fernandes, Elton & Pacheco, Ricardo Rodrigues (2007), Airport Management: a strategic approach, *Transportation*, vol.34, nr.1, s.129-142, s.129-131



ofta handlar om att utnyttja mer av den redan tillgängliga kapaciteten.⁴⁰ Europas flygplatser adderar värde till sin kärnverksamhet, att ha hand om flygplan som landar och lyfter, genom att maximera hur mycket passagerarna spenderar innan själva flygresan. Flygplatsers fasta kostnader är relativt stabila när landningsbana och terminaler byggts.⁴¹

När det uppkommit nya aktörer på flygplatsmarknaden, exempelvis när gamla militärflygplatser omvandlas till civila, har reaktionen historiskt sett från befintliga aktörer varit att konkurrera med priset. Flygbolag har antingen erbjudits stora marknadsstödsplaner eller rabatterade avgifter. I denna situation finns det enligt Jarach (2005a) bara en väg för flygplatser att gå ifall de vill undvika ett förödande priskrig. Detta görs genom att skapa sig en värdefull differentiering, en bra position på marknaden som skiljer sig från andra aktörer.⁴²

Jarach(2005b) har listat de huvudsakliga positioneringsstrategierna för en flygplats (se tabell 1 nästa sida), baserade på flygplatsens geografiska placering. Den första positionen är att vara en *primär hub*. Flygplatsens mål är här att agera som *hub* och fokus ligger på att ta hand om passagerare som reser på en internationell nivå. Primära *hubbar* är lokaliserade i stora politiska eller företagsregioner där det finns ett stort upptagningsområde.⁴³ Den andra positionen är att agera som *sekundär hub*. Flygplatsen inriktar sig på ett mindre geografiskt eller kommersiellt område än den primära *hubben*. De hanterar främst anslutande regional trafik.⁴⁴ Primära och sekundära *hubbar* kan bara växa fram där det finns en stor lokal efterfrågan på flygningar vilket ger flygbolagen en bra lönsamhet för att investera i linjer.⁴⁵

Den tredje positioneringsstrategin är att välja att vara en *regional flygplats*. En regional flygplats fokuserar till stor del på punkt-till-punkt flygningar och har väldigt lite anslutande trafik. De arbetar med regionala flygbolag och agerar som en nod i det större hub-and-spokes systemet, där en flygplats är central och resterande flygplatser ”matar” linjer till denna. Framgången för en regional flygplats beror på möjligheten att utnyttja en god geografisk position och närheten till en stads centrum. En mindre kategori av regionala flygplatser är *City Airports* som agerar inom stadsgränserna vilket ofta medför vissa restriktioner, gällande trafikmängd och flygplanstyper.⁴⁶

40 Francis, Humphreys & Ison (2004) s.1

41 Barnard, Bruce (2002), Business briefs – Increasing airport competition, *Europe*, s.4

42 Jarach (2005a) s.97

43 Jarach (2005b) s.38-39

44 Ibid. s.39-40

45 Jarach (2005a) s.97-98

46 Jarach (2005b) s.40-42



Utöver dessa tre positioner finns *fraktflygplatser* och *lågkostnadsflygplatser*. Det är i kategorin regional flygplats som vårt empiriska material grundar sig.

Tabell 1 – Flygplats positionering

Primär hub	•Paris CDG, London Heathrow, Frankfurt, Amsterdam, Dallas Ft. Worth, Singapore, Hong Kong, Johannesburg, Dubai, Milan Malpensa
Sekundär hub	•Barcelona, St:Louis, Lyon, Clermont Ferrant, Macau, Seattle, Mumbai, Nairobi
Regional flygplats	•Valencia, Stuttgart, Düsseldorf, New York La Guardia, Venedig
City Airport	•London City Airport, Stockholm/Bromma, Düsseldorf City, Toronto City
Charterflygplats	•Kreta, Punta Cana
Fraktflygplats	•Euro port Vatry
Lågkostnadsflygplats	•Milan Orio, London Stansted

Källa: Författarnas översättning av Jarach (2005b) s. 97

2.3 Flygbolagens verksamhet och positionering

Flygbolagen är de som står för den faktiska transporten inom flygbranschen och är en viktig beståndsdel. De större operatörerna etablerar ofta ett större nät av olika linjer som strålar samman i ett nav på en viss flygplats. Flygplatsen är sedan den flygplats där det mesta av flygbolagets trafik utgår ifrån. I närheten av hemmaflygplatsen är ofta flygbolagets huvudkontor beläget. Utöver huvudkontoret har operatören ofta personal på de olika flygplatser som trafikeras. Flygbolagets produkter säljs via resebyråer, men också direkt av operatören. Generellt sett består produkten enbart av flygresor mellan olika resmål. Transporten kan dock ha varierande innehåll och den som vill ha hög komfort och service kan också betala för det.⁴⁷

Flygbolagen delas in i olika grupper baserat på den marknadsposition flygbolaget valt att tillämpa. *Luxury liners* är flygbolag som specialiserat sig på att leverera en produkt med hög kvalitet till ett högre pris. *Flag carriers* är flygbolag som fortfarande efter avregleringen har kvar ett visst monopol

47 Björnelid, Richard (1995), *Turism och Reseservice*. Sellin & Partner, Stockholm, s.33



på den ursprungliga marknaden. *National carriers* är direkta avkommor av flag carriers som fått förändra sina strategier. Både flag carriers och national carriers har en så kallad ”hub & spoke” infrastruktur. *Regional carriers* är små till medelstora operatörer som vanligtvis tillhandahåller transport för lokala områden. Vanligtvis är deras största målgrupp affärsresenärer som betalar mer för att ha en bra tidtabell till efterfrågade destinationer. *Low-fare carriers* påbörjade sina verksamheter efter avregleringen och erbjuder ett lägre pris än övriga aktörer men traditionell service. *Low-cost carriers* erbjuder ett betydligt lägre pris i utbyte mot en lägre nivå av service. *Charter Airlines* är researrangörernas egna flygbolag och ägs vanligtvis helt eller delvis av researrangören.⁴⁸

Flygbranschen är en komplex bransch där både flygplatser och flygbolagen spelar en avgörande roll. Flygplatserna står för markservicen kring resandet, medans flygbolagen tillhandahåller den faktiska servicen. Både flygplatser och flygbolag kan delas in i olika positioner beroende på deras strategi. Genom att förstå flygplatsens och flygbolagets positionering kan också en ökad förståelse för deras verksamhet uppnås. Även om flygbranschen i stort ser likadan ut internationellt så skiljer den sig också åt på ett nationellt plan, mellan olika länder.

2.4 Den svenska flygbranschen och LFV

Den svenska flygbranschen har sedan andra världskriget fram till i början av 90-talet dominerats av flygbolaget SAS. SAS är ett i grunden så kallat nationellt flygbolag och att dessa har en stark position på den egna marknaden är mycket vanligt i Europa. I början av 90-talet påverkade dock avregleringen flygbranschen i Sverige stort. Nya flygbolag har tagit en stor del passagerare ifrån SAS. Ofta handlar det om statligt ägda linjer som tidigare varit olönsamma. Konkurrensen har blivit tuffare, speciellt inom den svenska inrikestrafiken.⁴⁹

I Sverige är LFV, före detta Luftfartsverket, ansvariga för att sköta landets flygtrafik. LFV är ett statligt verk med cirka 4 000 anställda och en omsättning på omkring 6 miljarder kronor. LFV:s huvuduppgifter är att ansvara för drift och utveckling av statens flygplatser för civil luftfart samt flygtrafiktjänst för civil och militär luftfart. Verksamheten är inte skattefinansierad utan finansieras med intäkter från de tjänster och produkter som flygplatserna tillhandahåller och flygtrafiktjänster. LFV har ett ekonomiskt avkastningskrav till staten. LFV driver 16 flygplatser i varierande storlek

48 Jarach (2005b) s.14-18

49 Björnelid (1995) s. 23



där Arlanda är störst följt av Landvetters flygplats. Förra året åkte 30,1 miljoner passagerare från LFV:s flygplatser.⁵⁰

LFV är organiserat i tre affärsdrivande divisioner: Stockholm, flygplatsgruppen och flygtrafiktjänsten. I Stockholm ingår flygplatserna Arlanda och Stockholm/Bromma medan de resterande 14 ingår i flygplatsgruppen. LFV styrs som ett vanligt bolag men då det är ett statligt verk är det regeringen som utser generaldirektören som ansvarar inför styrelsen för den löpande verksamheten inom koncernen. Två tredjedelar av LFV:s intäkter kommer från trafikavgifter och en tredjedel från den kommersiella delen. Varje flygplats drivs med budgetmål och har ett resultatansvar.⁵¹

50 LFV:s hemsida (2008) www.lfv.se

51 Ibid.



3. Välkommen ombord

Denna metoddel kommer att redogöra för arbetets gång under uppsatsskrivandet. Avsnittet inleds med en diskussion om tillvägagångssättet som använts för att uppnå uppsatsens syfte. Därefter redogörs det mer ingående för val gällande insamling av empiri.

3.1 Val av metod - Kvalitativ Ansats

För att kunna besvara uppsatsen syfte genomförs en teoretisk samt empirisk studie bestående av intervjuer med fyra flygplatschefer och tre representanter från flygbolag. Eftersom en kunskapslucka i teorin gällande samarbete mellan flygplatser och flygbolag identifierades, är målet att det empiriska avsnittet skall ge en bättre förståelse för samarbetet. För att åstadkomma denna beskrivande del ansåg vi att ett kvalitativt tillvägagångssätt var mest lämpligt. Den kvalitativa metoden är mer öppen för ny information och fokus, liksom i vår studie, ligger på en öppenhet, lyhördhet och mjuka värden.⁵²

En kvalitativ ansats lägger fokus på egenskaper som kan beskrivas men inte kan mätas eller klassificeras. Det kvalitativa tillvägagångssättet främjar informantens delaktighet i intervjuerna vilket kan medverka till att ge en ökad mängd information. Det finns även en flexibilitet i den kvalitativa intervjuformen som ger en bättre möjlighet att få mer djupgående information från respondenten.⁵³ Att använda en kvantitativ metod, genom att exempelvis enkätundersökningar, var inte ett alternativ då det är svårt att föra en dialog med informanten. Målet med den kvalitativa ansatsen är att komma in under skinnet på respondenterna.⁵⁴ Genom att göra det infångas fyllig och detaljrik kunskap från människor inom flygbranschen gällande deras syn på samarbetet.

Kvalitativa studier medför ofta ett stort tolkningsutrymme för forskare, vilket medför en risk att en så kallad intervjuareffekt kan påverka resultatet. Jacobsen (2002) menar att det kan leda till att författarna själva sätter sin prägel på uppsatsens resultat.⁵⁵ Arbetssättet har sina brister framförallt i intervjusituationen då dialogen med informanten påverkar parternas subjektivitet vilket inverkar på tolkningen av de svar som framkommer.⁵⁶ För att undvika detta så långt det går intogs ett objektivt

52 Jacobsen, Dag-Ingvar. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund

53 Bryman, Alan (2006), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö s.249-275

54 Jacobsen (2002) s.142

55 Ibid. s.270

56 Shah, Saeeda (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. British Educational Research Journal, Vol. 30. Nr. 4. s.549-575, s.552



perspektiv till en början för att därefter väga in författarnas egna tankar och resonemang. Det är dock inte möjligt att ha ett fullständigt objektiva förhållningssätt då alla människor bär på kunskap och värderingar som påverkar oss.⁵⁷

3.2 Insamling av empiriskt material

För att få svar på de frågeställningar som uppsatsen grundar sig på var fokus att intervjua människor som dagligen arbetade inom flygbranschen. Genom att komma i kontakt med människor som är sakkunniga inom området kunde en ökad förståelse för samarbetet uppnås. Genom att intervjua respondenter både från flygplatser och flygbolag vägdes båda aktörernas perspektiv in i analysen.

3.2.1 Val av flygplatser

För att den empiriska undersökningen inte skulle bli alltför komplex användes flygplatser som drevs av LFV. Bland LFV:s flygplatser exkluderades Landvetter flygplats och Arlanda flygplats på grund utav deras storlek. På en mindre flygplats är det enklare att ha en överblick över verksamheten och således kan den information som behövs gällande en flygplats samarbeten erhållas från enbart en intervju, det vill säga med flygplatschefen. Även de allra minsta flygplatserna exkluderades då en viss mängd trafik är en förutsättning för att kunna påtala ett visst samarbete med flygbolagen. Valet av flygplatser föll på Malmö, Sundsvall/Härnösand, Umeå och Ängelholm/Helsingborg. Det är flygplatser som främst inriktar sig på regional trafik främst till Stockholm. Kriterierna för val av flygplats var dels passagerarantal, dels avstånd till Stockholm men även baserat på vilka flygbolag som reste från flygplatsen. Det var också viktigt att få någorlunda likvärdiga flygplatser för att kunna dra mer generella slutsatser.

Ängelholm/Helsingborg Airport är lokaliserad 5 km från Ängelholm och 34 km från Helsingborg. Flygplatsen invigdes år 1960 och hade förra året nästan 400 000 passagerare en ökning med 9 % från föregående år. Ängelholm/Helsingborg Airport har ca 30 årsanställda.⁵⁸ På flygplatsen finns det två flygbolag, SAS och Kullaflyg som båda flyger till Stockholm, Arlanda resp. Bromma. Dessa flygbolag flyger även under säsong till Nice (SAS), Visby och Mora (Kullaflyg). Ängelholms flygplats trafikeras av flygbuss från Ängelholm och Helsingborg. Från kommunerna i Nordvästra Skåne tar det inte mer än 30 minuter med bil att ta sig till flygplatsen dels på grund av dess närhet till E6:an.⁵⁹

57 Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund

58 LFV (2008)

59 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm Helsingborg Airport, den 2008-04-24



Malmö Airport ligger i Svedala kommun 30 km från Malmö och 25 km från Lund. Avståndet till Köpenhamn är 55 km. Flygplatsen invigdes år 1972 och under 2007 så hade Malmö Airport 1,9 miljoner passagerare med en minskning på 1 % jämfört med föregående år. Malmö Airport har i dagsläget 104 anställda. Idag opererar ett 20-tal flygbolag ifrån flygplatsen, de fyra största är SAS, Malmö Aviation, Sterling och Wizzair. Totalt har man linjer till 34 olika destinationer, varav 30 är internationella. Det finns två flygbolag som har linjer till Stockholm. SAS flyger till Arlanda och Malmö Aviation flyger till Bromma. Utöver dessa finns två mindre inrikeslinjer till Borlänge och Örebro som trafikeras av flygbolaget direktflyg. Utöver inrikestrafiken så har Malmö Airport 4 olika linjer till Polen samt en till Ungern genom flygbolaget Wizzair. Med Sterling kan man flyga till Nice, Barcelona och Alicante.⁶⁰ Ifrån Malmö centrum till Malmö Airport tar det cirka 25 minuter med bil. Med flygbussen tar resan 40 minuter ifrån Malmö Centralstation. Ett annat alternativ är att ta tåget till Svedala station och sedan ta en buss direkt till flygplatsen, en resa som tar ca 30 minuter.⁶¹

Sundsvall/Härnösand Airport är belägen 21 kilometer ifrån Sundsvall och 32 kilometer ifrån Härnösand. Flygplatsen öppnades 1944 och en ny terminal togs i bruk under 2007. Samma år hade Sundsvall/Härnösand Airport strax under 350 000 passagerare. Sundsvall/Härnösands Airport har idag 60 anställda. Det finns fyra flygbolag som opererar ifrån flygplatsen, SAS, Skyways, Sundsvallsflyg och direktflyg. Det finns två bolag som har linjer till Stockholm, SAS till Arlanda och Sundsvallsflyg till Bromma. Under sommaren har även Sundsvallsflyg en linje till Visby. Flygbolaget Skyways flyger till Göteborg och Helsingfors. Direktflyg trafikerar däremot linjerna till Karlstad och Luleå.⁶² Det går en flygbuss både ifrån Sundsvall och Härnösand till flygplatsen som tar cirka 35 minuter.⁶³

Umeå flygplats ligger 4 km utanför Umeås centrum. Umeå flygplats invigdes år 1962 och hade under 2007 cirka 800 000 resenärer. Flygplatsen ägs precis som de andra flygplatserna i undersökningen av LFV och har 95 anställda.⁶⁴ Totalt har flygplatsen fem olika flygbolag; SAS, Norwegian, Nordic Regional, Malmö Aviation och Umeåflyg. Fyra av de olika operatörerna flyger till Stockholm; Norwegian, Umeåflyg och SAS till Arlanda samt Malmö Aviation till Bromma. Utöver Stockholm har Malmö Aviation även linjer till Göteborg och Malmö, medans SAS även

60 LFV (2008)

61 Intervju med flygplatschefen, Malmö Airport, den 2008-05-05

62 LFV (2008)

63 Cerisresors hemsida (2008) www.cerisresor.se

64 LFV (2008)



flyger till Kiruna.⁶⁵ Flygbolaget Nordic Regional opererar till både Luleå och Östersund.⁶⁶ För att ta sig till flygplatsen kan man åka flygbuss som tar cirka 20 minuter.⁶⁷ Med bil tar det dock bara 10 minuter.⁶⁸

3.2.2 Val av flygbolag

Efter att ha valt flygplatser gjordes ett urval av flygbolag som var verksamma på flygplatserna för att kunna jämföra flygplatschefernas svar med flygbolagens representanter. SAS flyger till samtliga undersökta flygplatser och följaktligen fick de bli en del av undersökningen. På Ängelholm/Helsingborg Airport är Kullaflyg en stor operatör och blev på så sätt en motpart till flygplatschefen där. I Sundsvall utsågs Skyways. Eftersom flygbolagen också var verksamma på de flygplatser som använts i undersökningen kunde vi ställa följdfrågor och koppla tankar kring samarbetet dem emellan.

Skyways grundades 1940 men hette då Avia och var aktivt under andra världskriget. Under de nästföljande decennierna utvecklades företaget och man startade en mängd olika linjer ifrån bland annat Visby. 1993 byter bolaget namn till det nuvarande Skyways. Två år senare blir bolaget det största inrikesbolaget om man ser till antal destinationer. Idag har Skyways linjer till 19 inrikesdestinationer och 3 utrikesdestinationer. Operatören har 350 anställda och under år 2007 hade man 800 000 resenärer.⁶⁹

Kullaflyg är yngre än Skyways och startades 2003. Det var ett gemensamt initiativ delvis från det lokala näringslivet kring Ängelholm/Helsingborg och Sverigeflyg Holding AB.⁷⁰ Utöver Kullaflyg så är Sverigeflyg Holding Ab även delägare i Gotlandsflyg, Sundsvallsflyg, Kalmarflyg, Blekingeflyg och Flysmaland.⁷¹ Syftet med etablerandet av flygbolaget på Ängelholm/Helsingborg Airport var att motverka monolet som då innehölls av SAS.⁷² Idag flyger bolaget på tre inrikeslinjer, en till Bromma i Stockholm, en till Visby under sommaren och en till Mora under vintern.⁷³ Kullaflyg har sedan 2003 varit framgångsrikt. Under 2007 ökade man antal passagerare

65 LFV (2008)

66 Nordic Regionals hemsida (2008) www.nordicregional.se

67 Länsstrafiken i Västerbottens hemsida (2008) www.tabussen.nu

68 LFV (2008)

69 Skyways hemsida (2008) www.skyways.se

70 Kullaflygs hemsida (2008) www.kullaflyg.se

71 Sverigeflygs hemsida (2008) www.sverigeflyg.se/

72 Kullaflyg (2008)

73 Kullaflyg (2008)



med 12 % då man hade 156 000 resenärer.⁷⁴

SAS bildades 1946 då tre olika nationella bolag ifrån Sverige, Danmark och Norge slogs samman till ett. Fram till 2003 drevs flygbolaget som en och samma operatör, men sedan beslöt man sig för att fördela bolaget på respektive land och då bildades Scandinavian Airlines Sverige. SAS flyger idag till mer än 100 städer i Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. Inrikes opererar man ifrån 13 olika flygplatser och däribland är de fyra flygplatserna undersökningen grundas på. Förra året hade flygbolaget totalt 6,5 miljoner passagerare.⁷⁵

3.2.3 Informanter

Under den empiriska studien har sju muntliga intervjuer genomförts med nyckelpersoner hos respektive aktör. Två av intervjuerna, med Ängelholm Helsingborg Airport och Malmö Airport, var djupintervjuer som pågick i en och en halv timma. Resterande intervjuer skedde per telefon och pågick mellan 20 och 30 minuter. I uppsatsen namnges ej informanterna utan endast deras titel/position samt arbetsplats. Samtliga respondenter har arbetat inom flygbranschen en längre tid och har på så sätt en stor inblick i branschen samt förhållandet mellan flygplatser och flygbolag. Genomgående under arbetet har de respondenter som deltagit varit positiva till undersökningen och visat stort intresse under intervjuerna. Detta är något som var av stor vikt då studien fokuserar på en öppenhet vilket intervjuerna behövde vara för att respondenter själva skulle känna att skulle vilja bidra och berätta om intressanta detaljrika aspekter.⁷⁶

Informanternas positioner

- Flygplatschefen Umeå Flygplats
- Flygplatschefen Sundsvall/Härnösand Airport
- Flygplatschefen Malmö Airport
- Flygplatschefen Ängelholm/Helsingborg Airport
- VD Kullaflyg
- Marknads- och försäljningschef Skyways
- Projektledare SAS

74 Kullaflyg (2008)

75 SAS hemsida (2008) www.sas.se

76 Jacobsen (2002) s.161



3.3 Intervjuerna

Intervjuer är sannolikt den mest använda metoden inom kvalitativ forskning. Den flexibilitet som intervjuerna rymmer gör den attraktiv ur forskarens ögon.⁷⁷ Studien baserades på semi-strukturerade intervjuer. Där används en uppsättning av frågor eller teman i en intervjuguide men frågornas ordningsföljd är inte av vikt. Denna form av intervju är väldigt lik ett vanligt samtal och ger möjligheter att ställa uppföljningsfrågor till vad som uppfattas som väsentliga svar.⁷⁸ Att använda sig av en semi-strukturerad intervju bidrar till att respondenten, trots att frågorna är utformade av intervjuaren, kan associera fritt runt ämnen och ta upp saker som de upplever som relevant eller viktigt. Detta tillvägagångssätt är till fördel då det handlar om att få ut detaljerade och fylliga svar.⁷⁹

Då ingen av författarna haft någon större inblick i flygplatsernas verksamhet förutom vid eventuella flygningar var teoriinsamlingen väldigt viktig för att få en insyn i branschen. Detta för att kunna ställa de rätta frågorna men även då det är av vikt att inför en intervju bli bekant med respondentens miljö och de aktiviteter han/hon engagerar sig i. Detta gör det lättare att tolka och ökar förståelsen för det som berättas.⁸⁰ Som första intervju bokades flygplatschefen på Ängelholm/Helsingborg in dels på grund utav närheten men även för att få en insyn hur en regional flygplats arbetar. Inför varje intervju samlades väsentliga artiklar från dagstidningar och statistik från hemsidor in för att författarna skulle vara så väl förberedda som möjligt inför intervjuerna. Genom att vara förberedda kunde diskussionen föras vidare på ett snabbare sätt. På så sätt utnyttjades intervjutiden väl. Av flygplatscheferna utfördes två av intervjuerna på respektive flygplats, Ängelholm/Helsingborg och Malmö Airport, medan de andra utfördes via telefon efter att ha blivit bokade via e-post. De muntliga intervjuerna genomfördes först och därefter kompletterades dessa med telefonintervjuerna.

3.3.1 Intervjuguide

När vi genomförde intervjuerna användes intervjuguides som stöd (se bilaga 1, 2 och 3). En intervjuguide är en lista över de frågeställningar/teman som ska beröras eller täckas in under den semi-strukturerade intervjun. Under skapandet av intervjuguiden var det av vikt att ha forskningens syfte i fokus och att frågorna verkligen berörde undersökningsområdet.⁸¹ Frågorna har för avsikt att täcka in områden av intresse men det är även viktigt att de är utformade utifrån respondentens

77 Bryman (2006) s.299

78 Ibid. s.127

79 Ibid. s.300

80 Ibid. s.304-305

81 Jfr Bryman (2006) s.88



perspektiv.⁸² Genom att öka förståelsen för respondentens svar sätts informationen in i ett sammanhang och blir mer spontan istället för att bli för genomtänkt.⁸³ Intervjuguiden användes som en checklista för att se till så att de väsentliga områdena täcktes in. Tre olika intervjuguides utformades. En var till grund för de två djupgående intervjuerna, en för flygplatserna och en för flygbolagen. Trots detta användes likartade öppna frågor med gemensamma teman fast ur olika perspektiv. Intervjuguiden mejlades ut till respondenterna i god tid innan intervjutillfället vilket gjorde att de kunde förbereda sig inför intervjun. Respondenterna fick inte veta det exakta forskningsområdet för uppsatsen innan intervjun för att säkerställa så opartiska svar som möjligt om deras syn samarbetet.

3.3.2 Intervjusituationen

Intervjuerna skedde både direkt och via telefon. De direkta intervjuerna skedde på platser där respondenten kände sig trygg och på så vis kunde de mer avslappnat svara på frågorna.⁸⁴ Att finna en trygg miljö för respondenten är av stor vikt för att kunna få ut viktig information. I en trygg miljö känner sig respondenterna mer benägna att uttrycka sig fritt. Därför bokades telefonintervjuer i förtid så att respondenten kunde åsidosätta tid åt intervjun utan att bli störd.⁸⁵ Samtliga intervjuer spelades in efter medtycke från respondenterna och det gjorde att fokus kunde läggas på själva intervjuandet istället för en väldigt noggrann dokumentation.⁸⁶ Under de direkta intervjuerna valdes en kritisk granskare av tillvägagångssättet under intervjun samtidigt som en antecknade för att inte förlora information som kanske bäst uppfattas just i intervjusituationen. Granskaren satt med passivt under intervjun och blev på så vis någon som kunde granska frågorna och svarens validitet.⁸⁷

Det finns en rad fördelar med telefonintervjuer. Till skillnad från direkta intervjuer påverkas inte respondenternas svar av olika faktorer hos intervjuaren. Distansen som en telefonintervju innebär undanröjer eller minskar i varje fall denna felkälla. Respondenten kan inte heller uppfatta intervjuarens personliga egenskaper i det faktum att han inte är närvarande i fysisk bemärkelse, vilket minskar risken för respondenternas svar påverkas av intervjuaren.⁸⁸ Det finns även nackdelar i och med att man inte ser personerna man intervjuar. Man kan inte reagera till respondenternas kroppsspråk eller ansiktsuttryck vid svar eller vid osäkerhet på frågor. Under en direkt intervju kan

82 Bryman (2006) s.304-305

83 Jfr Kvale (1997) s.121

84 Shah (2004) s.560

85 Jfr Kvale (1997) s.12

86 Jfr Bryman (2006)

87 Jfr Kvale (1997) s.217

88 Bryman (2006) s.128-129



man se dessa signaler och upprepa frågor eller klargöra innebörden av dem.⁸⁹

89 Ibid. s.128-129



4. Säkerhetsgenomgång

I följande kapitel redovisar vi den teoretiska referensram som vi använt oss av under arbetets gång. I en introduktion redogörs kortfattat för flygplatsens konkurrenssituation samt dess komplexa kundsituation. Därefter ges information gällande teorier kring samarbete samt befintlig forskning gällande samarbeten mellan flygplatser och flygbolag. Kapitlet avslutas med en sammanställning av de funderingar som teorigenomgången gett.

4.1 Introduktion

Den teoretiska referensramen baseras på teorier kring samarbete. Genom att först beskriva flygplatsens konkurrenssituation ges en ökad förståelse för de omständigheterna som påverkar samarbetet. Det är inom dessa ramar som samarbetet mellan flygplatsen och flygbolaget kan utformas och genomföras. Därefter redogörs för generella teorier kring samarbete för att ge läsaren en inblick i de teorier som finns gällande samarbete mellan organisationer. Slutligen introduceras läsaren till uppsatsens huvudämne; samarbete mellan flygplatser och flygbolag. Detta stycke är indelat i främst tre olika delar. Första delen ger en historisk tillbakablick kring framväxten av samarbete mellan flygplatser och flygbolag. Därefter förs en diskussion kring hur aktörerna kan identifiera samsarbetsområden, specifika samsarbetsområden utifrån nuvarande forskning samt motiv till samarbetet. Slutligen presenteras olika fördelar och problem med samarbete.

Kommersialiseringen och privatiseringen av flygplatser i kombination med avregleringen av flygbranschen har introducerat nya möjligheter för flygplatser att konkurrera sinsemellan. Det har i sin tur betytt att det finns större möjligheter att utveckla nya strategier för att uppnå konkurrensfördelar.⁹⁰ Konkurrensen mellan flygplatser handlar om att attrahera olika flygbolags tjänster. Större flygplatser i prestigefyllda områden såsom London Heathrow och John F Kennedy International behöver sällan oroa sig om detta då städerna i sig skapar enorm trafik. Flygplatser i mindre kända områden däremot använder sig av olika metoder för att marknadsföra sin flygplats till flygbolagen för att attrahera ny trafik.⁹¹

En flygplats kundgrupper är en komplex mix. Flygbolagen tenderar att anse att passagerarna är deras egna kunder samtidigt som de anser sig själva vara flygplatsens kund. Graham (2003) delar

90 Graham, Anne (2004) Airport strategies to gain competitive advantage, GARS: Slot, Airport Competitive advantage, Bremen, 19-20 November 2004, s.1

91 Vowles, Timothy & Mertens, Daniel (2004), Airport Niche Marketing: Sanford, Florida's Rise as an International Gateway, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol 17, nr.4, s.35-44, s.34-36



upp flygplatsens kunder i tre segment: handel, passagerare och övriga. Ur ett marknadsföringsperspektiv är det viktigt att förstå att flygplatsens olika kundgrupper skiljer sig åt och därför måste hanteras olika.⁹²

Tabell 2 Flygplatsens kunder

Handel	Passagerare	Övriga
<ul style="list-style-type: none">•Flygbolag•Resebyråer•Fraktföretag•General aviation•Tour Operators	<ul style="list-style-type: none">•Reguljära•Charter•Affärs•Fritids•Transfer	<ul style="list-style-type: none">•Hyresgäster och franchisetagare•Besökare•Anställda•Invånare•Lokala näringslivet

Källa: Författarnas översättning av Graham (2003) s.173

Mellan passagerarna skiljer det sig åt beroende på vilken sort man pratar om. Affärsresenärerna är mer känsliga när det gäller tiden att ta sig till flygplatsen jämfört med privatresenären. Kostnaderna att ta sig till flygplatsen är däremot mindre viktig jämfört med tiden att ta sig till flygplatsen. Alltså skulle flygplatser som vill öka sin lokala marknadsandel investera i förbättrad kommunikation till flygplatsen. Flygplatsplanerare behöver veta både hur passagerarna och befintliga flygbolag agerar vid förändring såsom tillkomsten av ett nytt flygbolag, nya linjer eller förbättrad infrastruktur.⁹³

4.2 Generella teorier kring samarbete

Det finns en hel del forskning gjord på samarbeten av olika slag inom turismbranschen. Detta stycke kommer först att definiera olika typer av samarbete samt vad de innebär. Därefter identifieras generella fördelar och nackdelar med ett samarbete. Efter att läsaren fått en förståelse för samarbeten i stort presenteras den teoretiska ramen kring samarbeten mellan flygplatser och flygbolag. Den teoretiska ramen är baserad på befintlig forskning inom området och strukturerad efter uppsatsens frågeställningar.

”In most industrial sectors it has become commonplace for organizations to collaborate in order to achieve the goals they have established for themselves. With the accelerating pace of technological innovation and the ever hastening trend towards globalization, traditional adversarial relationships among business organizations are increasingly being swept away and replaced by enduring collaborative arrangements.”⁹⁴

92 Graham, Anne (2003), *Managing Airports – An international perspective*, 2nd ed, Elsevier, Ltd, Burlington, s.179-183

93 Pels, Eric, Nijkamp, Peter & Rietveld, Piet (2001), Airport and Airline Choice in a Multiple Airport Region: An Empirical Analyses for the San Francisco Bay Area, *Regional Studies*, vol.35, nr.1, s.1-9

94 Fyall & Garrod (2005), *Tourism Marketing – A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon,s.3



Begreppet samarbete är ett svårdefinierat begrepp eftersom det innefattar en mängd olika, närliggande, begrepp där alla har en egen innebörd som ”nätverk”, ”samarbetsbolag” och ”strategiska allianser”. Under en längre tid har forskare haft svårt att enas om en gemensam definition.⁹⁵ Efter att ha gått igenom befintliga artiklar i ämnet kommer dock Wood och Gray (1991) fram till följande definition: ”*Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms and structures, to act and decide on issues related to that domain*”⁹⁶

Det är viktigt att påpeka att ett samarbete oftast har sitt ursprung i ett gemensamt problemområde, där man tillsammans försöker att nå en lösning eller en förbättring. Problemet som samarbetet har sitt ursprung i kan vara väldigt specifikt eller mer generellt. Däremot är det en förutsättning att problemet har en viss framtidsorientering, så att deltagarna i samarbetet kan påverka problemet tillsammans.⁹⁷

Svårigheterna kring en gemensam definition av samarbete hänger samman med att det finns olika typer av samarbete. Himmelman (1996) identifierar fyra begrepp relaterade till samarbete för att illustrera bredden av definitioner. Det första begreppet är ”*networking*” och innebär att parterna utbyter information för att nå en gemensam fördel. Det andra begreppet är ”*co-ordination*”; att utbyta information och ändra aktiviteter för att nå en gemensam fördel samt uppnå ett gemensamt syfte”. ”*Co-operation*” innefattar ett utbyte av information för att ändra aktiviteter samt dela resurser för att nå en gemensam fördel samt nå ett gemensamt syfte”. Det fjärde och sista begreppet är ”*collaboration*” där fokus utöver utbyte av information, ändrade aktiviteter och delade resurser även läggs på att förstärka befintlig kapacitet för att nå en gemensam fördel och gemensamt syfte.⁹⁸

Befintlig litteratur om samarbete är full av olika potentiella motiv till varför aktörer väljer att samarbeta med varandra.⁹⁹ Beverland och Brotherton (2001) delar in de olika motiven i åtta övergripande grupper. Motiven kan vara relaterade till; marknadsinträde och positionering, produkten, produkten och marknaden, modifikation av marknadsstruktur, tidpunkt för marknadsinträde, effektivare användning av resurser, expandera resurser och reducera risk samt

95 Fyall & Garrod (2005) s.131-132

96 Wood, Donna & Gray, Barbara (1991), Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, nr.2, s.139-162, s.146

97 Fyall & Garrod (2005) s.135-136

98 Ibid. s.154

99 Ibid. s.139



förbättra befintlig kompetens.¹⁰⁰ Hagedorn (1993) gör en mer generell indelning av de olika motiven i två större grupper. Den första gruppen innehåller motiv som är associerade med teknologi. Den andra gruppen behandlar motiv som är relaterade till marknadsinträde och/eller påvekan av marknadsstrukturen.¹⁰¹ Enligt Fyall och Garrod (2005) är de olika motiven till samarbete spridda över ett brett spektrum:

”..the 'motive' for collaboration can include a desire to internalize the core competence of other members, achieving economies in advertising and intelligence-gathering, joint development of new facilities, making a stronger case for the acquisition of resources, etc. The primary motive for collaboration is likely to differ from participant to participant and may change as the collaboration evolves..”¹⁰²

När samarbetet väl är etablerat finns en mängd relaterade fördelar och problem. Spyriadis (2002) identifierar en mängd nyckelproblem med samarbeten; osäkerhet, opportunist, brist på kongruens i samarbetets objekt, att företagskulturen ej stödjer samarbetet, missnöje, glapp i planeringen, externa relationer, intressekonflikter och reducerad flexibilitet.¹⁰³

I ”*Tourism Marketing – a collaborative approach*” tar Fyall och Garrod (2005) upp empiriska exempel på marknadsföringssamarbeten inom turism. Liksom annan befintlig forskning om flygbranschen exemplifieras samarbetet och strategiska allianser mellan globala flygbolag.¹⁰⁴ Förhållandet mellan flygbolagen och flygplatsen är inte något som behandlas i boken.

4.3 Samarbete mellan flygbolag och flygplatser

”After decades of largely independent, solitaire development strategies both, airlines and airports have started to rethink their traditional customer-supplier relationship”.¹⁰⁵

Relationen mellan flygplatsen och flygbolaget är fundamental för framgång inom flygbranschen,¹⁰⁶ men såg förr i tiden annorlunda ut. Under flera årtionden har flygbolag och flygplatser haft

100 Fyall & Garrod (2005) s.139

101 Hagedorn, John (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, Strategic Management Journal, vol.14, nr.5, s.371-385

102 Fyall & Garrod (2005) s.166

103 Ibid. s.192

104 Ibid. s.225

105 Auerbach & Koch (2007) s.37

106 Graham (2003) s.98



individuella, självständiga och oberoende strategier.¹⁰⁷ Uppdelningen av arbetet kring flygtransportprodukten var ytterst tydlig. Flygplatsen tillhandahöll infrastrukturen på marken och flygbolaget stod för den faktiskt transporten. Trots den tydliga arbetsfördelningen arbetade både flygplatser och flygbolag mot samma mål.¹⁰⁸ Förhållandet kännetecknades av en stabil och renodlad kund-säljare relation,¹⁰⁹ där säljaren var flygplatsen och kunden var flygbolaget. Flygplatser ansåg att flygbolagen var deras främsta kund, delvis på grund utav lagliga kontrakt mellan parterna, men främst för att flygbolag betalade en mängd avgifter till flygplatsen. Hittills har det alltså varit liten, eller ingen, vertikal integration mellan flygplatser och flygbolag. I dagens förändrade miljö, där flygplatsen lägger allt större vikt vid kommersiella aktiviteter har dock relationen mellan flygplats-flygbolag-passagerare blivit allt mer komplicerad.¹¹⁰

Enligt Jarach (2005b) ledde en stark reglering av flygbranschen efter andra världskriget till etablering av ett monopol för många flygplatser. Denna reglering skulle komma att innebära ett hinder för förändring under de kommande årtiondena. En av de direkta följderna var i relationen mellan flygplatser och flygbolag, där flygplatschefer förväntade sig att flygbolagen skulle komma och knacka på deras dörr. En av de största svagheter hos flygplatser var deras brist på information om marknaden och flygplatsens upptagningsområde. Denna aktivitet delegerades till flygbolagen. Detta resulterade i att flygbolagen planlade sina linjer baserat på deras egen information och flygplatsen påverkade inte alls planeringen.¹¹¹

4.3.1 Framväxten av en ny relation - ett nytt förhållningssätt

Det är under de senaste två årtiondena som flygbranschen genomgått en stor förändring, vilket resulterat i en mängd olika konsekvenser. Avregleringen av flygbolagen påverkade hela flygbranschen och nådde till slut flygplatserna.¹¹² Den ökade konkurrensen i flygbranschen och de mer avancerade globaliseringsstrategierna har inneburit att flygplatser själva har fått större konkurrens och har hamnat under större tryck att minska kostnader, förbättra kvaliteten, och skapa ett mervärde i organisationen.¹¹³ Flygbolagen agerade snabbt efter förändringen genom att lägga om sina linjer och lägga ned rutter som inte var lönsamma. Flygplatserna å andra sidan började

107 Auerbach & Koch (2007) s.37

108 Albers, Koch & Ruff (2005) s.50

109 Ibid. S.52

110 Francis, Graham, Fidato, Alessandro & Humphreys, Ian (2003), Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. *Journal of Air Transport Management*, nr.9, s.267-273, s.267

111 Jarach (2005b) s.31-33

112 Ibid. s.33

113 Graham (2003) s.47



konkurrera om att attrahera flygbolag, samtidigt som de arbetade med att behålla befintliga operatörer.¹¹⁴

De nya omständigheterna har resulterat i att en ny relation växt fram. Idag har både flygbolag och flygplatser börjat omvärdera sin kund-säljare relation. Tidigare sågs flygplatser som leverantörer av infrastruktur åt flygbolagen, idag ser man på hela flygtransportsystemet.¹¹⁵ De nya förhållandena ledde till att flygplatserna såg över sitt eget värdeskapande vilket resulterade i att man tillsammans med flygbolagen för första gången började arbeta med gemensam marknadsföring och varumärkesbyggande.¹¹⁶

Samarbeten mellan aktörer inom flygbranschen har funnits sedan 1960-talet, men var då främst operationella i sin form. Gällande flygplatser, har en fördelning av makten mellan olika intressenter gjort att de flesta planerat och agerat utifrån sin egen situation under en lång tid. Trots många goda skäl till att samarbeta, har de flesta organisationer inom flygbranschen under de senaste årtiondena missat den chansen. Det främsta skälet till samarbete mellan flygplatser är för att få ett starkare förhandlingsläge gentemot flygbolagen. På grund av allianser mellan flygbolagen har flygplatsernas position försvagats.¹¹⁷

Trots att samarbeten funnits inom flygbranschen under en längre tid är alltså samarbeten mellan flygbolag och flygplatser ett relativt nytt fenomen. Strategiska allianser mellan flygbolag är ett vanligt förekommande fenomen som ett svar på den ökade konkurrensen men samarbeten mellan flygbolag och flygplatser har fått ytterst lite uppmärksamhet.¹¹⁸ Samarbetet behöver inte nödvändigtvis vara av en finansiell natur utan baseras till största del på överrenskommelser baserade på kontrakt. Oavsett formen av samarbete är kärnan alltid densamma. Att tillsammans betjäna och klara av trafikefterfrågan på ett lönsamt, effektivt och hållbart sätt. Detta antyder att alla ansatser till samarbete kännetecknas av en begränsad tidsperiod med ett tydligt mål.¹¹⁹

Strategiska allianser mellan flygplatser och flygbolag kommer att få större betydelse i framtiden, eftersom flygresandet ökar och öppnar upp nya marknader. Tendenserna visar på fortsatt liberalisering och globalisering. I en allt starkare konkurrenssituation kan allianser mellan

114 Jarach (2005b) s.33

115 Auerbach & Koch (2007) s.37

116 Jarach (2005b) s.34

117 Ibid. s.61-62

118 Albers, Koch & Ruff (2005) s.49

119 Auerbach & Koch (2007) s.37



flygplatser och flygbolag bidra till att skapa en långsiktig konkurrensfördel för båda parter.¹²⁰ Strategiska allianser kombinerar fördelar med ett flexibelt och långsiktigt samarbete med rimliga och förutsägbara risker, samtidigt som de genererar lovande långsiktiga fördelar för båda parter. Det kan ses som ett löfte om att koordinera strategiska beslut av båda parter för att nå gemensamma fördelar.¹²¹ Auerbach och Koch (2007) kommer i sin artikel fram till att det finns en mängd olika fördelar som kan uppnås om flygplatser och flygbolag samarbetar - utan att stora investeringar måste göras.¹²² Trots detta är samarbete mellan flygplatser och flygbolag ett relativt ovanligt fenomen.

Med anledning av ovanstående diskussion kan man alltså konstatera att ett nytt förhållande har växt fram mellan flygplatser och flygbolag på grund utav fundamentala förändringar av branschen. Trots detta är det ett relativt nytt problem och lite forskning har gjorts i ämnet.

4.3.2 Identifiera samarbetsområden

Innan man kan etablera ett samarbete bör man identifiera inom vilket område ett samarbete vore fördelaktigt. Genom att använda sig av Porters värdekedja kan man identifiera strategiska aktiviteter som kan vara viktiga i ett samarbete mellan flygbolag och flygplatser. Aktiviteterna i värdekedjan delas in i primära och sekundära. Företag kan välja att samarbeta med både primära och sekundära aktiviteter, men för att nå större strategiska fördelar bör man fokusera på primära aktiviteter.¹²³ Genom att ta fram en modell där både flygbolagets och flygplatsens primära aktiviteter framgår kan man identifiera potentiella samarbetsområden. Om ett specifikt mål kan nås av både flygbolaget och flygplatsen kan ett samarbete inom den aktuella aktiviteten resultera i fördelaktigt samarbete för båda parter.¹²⁴ Inom flygbranschen finns de primära aktiviteterna för både flygbolag och flygplatser på passagerarsidan.¹²⁵

Följaktligen bör man börja med att identifiera samarbetsområden inom aktiviteter som riktar sig mot den gemensamma kundgruppen resenärer. Det är inom detta område som ett samarbete mellan aktörerna kan resultera i flest fördelar för resenärerna (läs: kunder).¹²⁶ Flygbolag och flygplatser bör alltså forma strategiska allianser kring det gemensamma målet att attrahera och bibehålla

120 Albers, Koch & Ruff (2005) s.52/58

121 Ibid. s.53

122 Auerbach & Koch (2007)

123 Albers, Koch & Ruff (2005) s.50

124 Ibid. s.53

125 Ibid. s.50

126 Ibid. s.51



passagerare.¹²⁷ Däremot kan detta samarbete vara mer komplext för flygplatser än för flygbolag eftersom flygplatser anser sig ha två kundgrupper; både flygbolagen och passagerarna.¹²⁸

4.3.3 Möjliga samarbetsområden

De två artiklar som ligger till grund för vår undersökning har identifierat en mängd olika samarbetsområden. Enligt Albers, Koch och Ruff (2005) kan potentiella samarbetsområden mellan flygbolag och flygplatser delas in i tre kategorier; kapacitet, marknadsföring och säkerhet. Kapacitet är det mest lovande området för strategiska allianser. Gemensamma mål kan bestå av rent operationella frågor, men även innefatta mer långsiktiga engagemang med investeringar i infrastruktur. Därför varierar aktiviteterna mellan relativt billiga samarbeten där endast förbättrad kommunikation räcker, till kapitalintensiva investeringar i infrastruktur. Samarbete inom marknadsföring består mest av en förflyttning av image mellan flygbolag och flygplatsen. Detta samarbete är ytterst beroende av ett antal externa influenser. Det sista området, samarbete inom säkerhet, är viktigt men innefattar inte ett långsiktigt strategiskt engagemang.¹²⁹

Utifrån de tre olika kategorierna av samarbetsområden identifierar Albers Koch och Ruff (2005) också en mängd specifika aktiviteter utifrån passagerarnas behov som skulle kunna ligga till grund för ett samarbete. Varje resenär är känslig för restiden och därför är flygens punktlighet en otroligt viktig del. Däremot delas punktligheten in i olika delar; att avresa i tid är både flygbolagets och flygplatsens ansvar. Att landa i tid samt tiden det tar att vända är endast flygplatsens ansvar. Genom att integrera teknisk infrastruktur och koordinera operativa rutiner kan man gemensamt förbättra punktligheten.¹³⁰

Eftersom flygplatsens tillgänglighet är avgörande för dess kunders beslut är också detta ett potentiellt samarbetsområde. Tillgängligheten beräknas som den totala tiden det tar mellan starten för resan till flygplatsen (hemmet eller arbetet) och ankomst till gaten. Den innefattar all tid som spenderas på flygplatsen. Det gemensamma målet här är att erbjuda ett snabbt och behagligt tillträde till flygplanet. Just gällande flödet är huvuddelen av arbetet uppdelat; flygplatsen ansvarar för större delen av de rutiner som leder fram till det att flygbolaget kan erbjuda sin transport. Genom att koordinera sina aktiviteter kan dock båda parter uppnå fördelar, trots detta är

127 Albers, Koch & Ruff (2005) s.52

128 Ibid. s.51

129 Albers, Koch & Ruff (2005) s.56

130 Ibid. s.53



tillgängligheten först och främst flygplatsens ansvar.¹³¹

De tjänster som är relaterade till flygresan är ett annat potentiellt samarbetsområde. Tjänsterna innefattar allt ifrån check-in, väntetid och shoppingområden till ombordservice samt bagagehanteringen på destinationen. Eftersom alla aktiviteter påverkar resenärens helhetsintryck av resan kan det löna sig att samarbeta mellan flygbolag och flygplatser.¹³² Variationen av destinationer och antal frekvenser påverkar passagerarnas val av flygplats. Genom att samarbeta kan flygbolag och flygplatser öka sin konkurrensfördel. Målet är att erbjuda passande linjer som tillfredsställer kundernas efterfrågan, ofta begränsas dock arbetet av tillgänglig kapacitet. En flygplats kan bara marginellt påverka flygbolagets planering. Dessutom påverkar ryktet eller bilden passageraren har av flygbolaget och flygplatsen val av avreseplats, även om detta är svårt att mäta. Flygbolagets rykte påverkar relationen mellan priset och kvaliteten, arkitekturen och atmosfären hos flygplatsen påverkar dess attraktivitet. Genom allianser kan man föra över olika attityder ifrån ett företag till sin partner.¹³³

Även Auerbach och Koch (2007) utgår ifrån de tre olika kategorierna för samarbeten. Inom marknadsföring finns främst tre samarbetsaktiviteter. Den första, *Air Service Development (ASD)* innebär utveckling av befintlig trafik, bland annat i form utav nya linjer. Den andra, marknadsföring innefattar ett samarbete kring gemensamma kampanjer och ett gemensamt varumärke. Den tredje, kundnöjdhet uppnås genom etablerandet av ett kundnöjdhetsprogram. Även inom kapacitet kan man samarbeta inom tre olika aktiviteter. Dels handlar det om expansion, till exempel genom att tillsammans investera i en ny terminal. Dels handlar det om att arbeta med flödet och se till så att alla processer i flygplatsen flyter på. Det kan även handla om förnyelse av befintliga processer i form utav incheckningsmaskiner på flygplatser som drivs av flygplatserna men tillhör flygbolagen.¹³⁴

Auerbach och Koch (2007) fokuserar på gemensamma strategier – främst utifrån två olika områden. Det första området handlar om ASD – Air Service Development.¹³⁵ Området innefattar alla aktiviteter som flygplatser genomför för att attrahera nya eller ytterligare linjer i nära samarbete med flygbolaget.¹³⁶ Tidigare var planeringen av nya rutter främst något som flygbolagen utträttade och bestämde, men idag så är flygplatserna allt mer involverade. Eftersom konkurrensen mellan

131 Ibid. s.54

132 Albers, Koch & Ruff (2005) s.54-55

133 Ibid. s.55

134 Auerbach & Koch (2007) s.38

135 Ibid. s.38

136 Jarach (2005b)



flygplatser ökat så drar flygbolagen nytta av flygplatsernas egen vilja att utvecklas. Genom att involvera flygplatserna i planeringen så minskar flygbolagen sina personalkostnader och reducerar risken att inte hitta attraktiva destinationer. Idag hjälper alltså flygplatser till med uppgifter som tidigare endast skulle utförts av flygbolagen.¹³⁷ En annan del som föreslås av Auerbach och Koch(2007) som samarbetsområde heter Collaborative Decision Making(CDM).¹³⁸ Här handlar det om att tillsammans förbättra flygplatsens kapacitet genom att se över flygplatsens ”on-time performance”. Det större trafiktrycket på dagens flygplatser gör att de i större utsträckning måste hantera en större mängd trafik på befintlig infrastruktur - både i luften och på marken.¹³⁹

4.3.4 Motiv, svårigheter och fördelar med samarbete

I artikeln *Strategic Alliances between airlines and airports -theoretical assesment and practical evidence* från år 2005 behandlas bland annat vilka motiv de olika parterna har för att bilda en allians. Strategiska allianser karaktäriseras av ett samarbete mellan företag, där målet är att uppnå en konkurrensfördel för båda parter.¹⁴⁰ Oftast är målet med strategiska allianser att minska osäkerheten, genom att koordinera och samarbeta kring aktörernas strategiska beslutsfattarprocess. Det verkar som att den största fördelen för samarbete är reducerad osäkerhet för båda parter. Genom att dela investeringskostnader minskar den finansiella risken. Samtidigt innebär en allians ett långsiktigt åtagande från både flygbolag och flygplats.¹⁴¹ I grund och botten engagerar sig aktörerna i långsiktiga affärsrelationer, där investeringar görs som annars inte skulle ägt rum. Dessutom kan de båda aktörerna kombinera sina resurser och kompetenser vilket resulterar i innovativa produkter och nya lösningar för kunderna.¹⁴²

Albers, Koch och Ruff (2005) identifierade även olika svårigheter relaterade till ett samarbete mellan Lufthansa och Münchens flygplats gällande en ny terminal. En potentiell svårighet skulle kunna baseras på överrenskommelsen i sig, där den exakta uppdelningen mellan beslutsrätt och fördelningen av användandet kan vara otydlig. Lufthansa blir dessutom genom samarbetet mer känslig för konjunktursvängningar. Med en flygplansflotta kan man lätt anpassa sig till lägre efterfrågan, men en terminal håller en konstant kapacitet, vilket kan leda till finansiella problem. Münchens flygplats blir allt mer beroende av ett enda flygbolag vilket kan leda till problem

137 Auerbach & Koch (2007) s.39

138 Ibid. s.37

139 Auerbach & Koch (2007) s.37

140 Albers, Koch & Ruff (2005) s.52

141 Ibid. s.53

142 Ibid. s.52



eftersom flygbolaget får större möjlighet att påverka flygplatsens drift. Därför minskar flygplatsens självständighet. Dessutom innebär den nybyggda Lufthansaterminalen att den gamla terminalen blir mindre attraktiv för andra bolag, vilket kan leda att de istället väljer att operera ifrån en annan flygplats.¹⁴³

Samarbetet mellan aktörerna leder också fram till en mängd olika fördelar för både flygplatsen och flygbolaget. Generella fördelar av strategiska allianser för de båda parterna innefattar en dramatisk minskning av behovet av finansiellt stöd samt nivån på risktagandet jämfört med om man opererat ensam, en gemensam fördelning av operationella och marknadsföringskostnader kopplade till affären samt en chans att få bättre insikt i olika marknader och andra kluster med efterfrågan.¹⁴⁴ Andra gemensamma fördelar är att man genom samarbetet kan förbättra pålitlighet och punktlighet, öka operationell kapacitet och system rakt igenom samt undvika dyra investeringar så långt som möjligt.¹⁴⁵

Utöver fördelar som är gemensamma kan samarbetet även resultera i specifika fördelar för flygplatsen respektive flygbolaget. I artikeln skriven av Albers, Koch & Ruff (2005) ges ett exempel på ett samarbete där Lufthansa tillsammans med Münchens flygplats planerat och finansierat byggandet av en ny terminal. Samarbetet ledde fram till en mängd olika fördelar för både flygbolaget och flygplatsen. Genom deltagandet och investeringen i byggandet av en ny terminal förbättrades rutinerna gällande avresande och transfers, samt genom en större kapacitet som säkerställde en ny marknad. Genom alliansen medföljde även långsiktiga rättigheter att nyttja den nya terminalen vilket förhindrade hot av att nya aktörer träder in på marknaden. Systemet har alltså sammantaget minskat konkurrensen ifrån andra flygbolag gentemot Lufthansa.¹⁴⁶ För flygplatsen innebar samarbetet potential till kostnadsbesparingar samt reducering av risk i och med att flygbolaget investerade i den nya terminalen. Dessutom innebär den skraddarsydda terminalen att Lufthansa i viss mån binder sig till flygplatsen, vilket reducerar risken av investerat kapital.¹⁴⁷

143 Albers, Koch & Ruff (2005) s.57

144 Jarach (2005b) s.61

145 Auerbach & Koch (2007) s.42

146 Albers, Koch & Ruff (2005) s.57

147 Ibid. s.55



5. Take-off

I detta kapitel förs den teoretiska ramen samman med det insamlade empiriska materialet. Genom att analysera de genomförda intervjuerna ämnar vi besvara de frågeställningar som ställdes i uppsatsens inledande del. Hur identifieras och vilka potentiella samarbetsområden finns i samarbetet? Hur arbetar man inom samarbetsområdena? Vilka motiv, fördelar samt svårigheter är relaterade till samarbetet?

”Ensam är svag, tillsammans blir man stark”¹⁴⁸

5.1 Framväxten av en ny relation - ett nytt förhållningssätt

Att relationen mellan flygplatser och flygbolag har förändrats är något som bekräftades av de olika aktörerna i vår undersökning. Arbetet mellan flygplatser och flygbolag sker allt närmre och samarbetet sker i många olika former. Enligt flygplatschefen på Sundsvall/Härnösand Airport finns det ett ord som konkretiserar den förändrade relationen. Det hela handlar egentligen om *partnerskap*. Flygplatschefen poängterar även vikten av att LFV i vissa lägen går in och stöttar operatörerna, eftersom man då delar på risken.¹⁴⁹ Även Kullaflygs vd poängterar vikten av att man arbetar tillsammans. Det är avgörande att flygplatshållaren visar att man vill vara delaktig i en investering för till exempel en ny linje, och att man därigenom tar en risk.¹⁵⁰ Enligt Ängelholm/Helsingborgs flygplatschef är samarbetet en central del av verksamheten idag, ensam är man svag men tillsammans blir man stark.¹⁵¹

Det fanns även konkreta exempel på samarbete vid nästan samtliga flygplatser. På Ängelholm/Helsingborg Airport har flygplatschefen och verksamhetschefen för Kullaflyg en relativt nära relation. Man träffas regelbundet i olika sammanhang via etablerade nätverk som till exempel en lokal marknadsgrupp eller andra kommunala arrangemang.¹⁵² I Sundsvall/Härnösand finns en etablerad marknadsgrupp där flygplatschefen träffas tillsammans med nyckelpersoner ifrån samtliga operatörer en gång i månaden för att diskutera aktuella frågor.¹⁵³ I Umeå har man en liknande gruppering, där flygplatsen i form av ett flygråd har möten en gång i halvåret tillsammans med både kommun och flygbolag.¹⁵⁴ I Malmö har man tillsammans med regionen utarbetat ett

148 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

149 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall /Härnösand Airport, den 2008-06-05

150 Intervju med vd:n, Kullaflyg, den 2008-07-03

151 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

152 Intervju med vd:n, Kullaflyg

153 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall /Härnösand Airport

154 Intervju med flygplatschefen, Umeå flygplats, den 2008-06-11



program där man ekonomiskt stöttar diverse olika utrikeslinjer och genom detta attraherat bland annat operatören Sterling. Dessutom har man ”*Destination Malmö*” där man tillsammans med aktörer ifrån näringslivet och operatören Malmö Aviation möts för att diskutera utvecklingen av Malmö som destination. Utöver detta talar man också om flygbolagen som partners, inte bara som kunder.¹⁵⁵ Kullaflyg ingår dessutom i en marknadsgrupp med samtliga bolag som opererar ifrån Bromma flygplats, där man gemensamt diskuterar hur man ska marknadsföra flygplatsen på bästa sätt.¹⁵⁶ Alltså finns det på samtliga platser olika plattformar där samarbetet ter sig naturligt mellan både flygbolag och flygplatser.

Även om vi under vår undersökning fann att det fanns en förändrad relation mellan flygplatserna och flygbolagen så var denna relativt ny. Målet med den kommande analysen är att utforska samarbetet närmare för att identifiera samarbetsområden, motiv, svårigheter och fördelar mellan flygplatserna och flygbolagen i undersökningen.

5.2 Identifiera samarbetsområden

Det första man bör göra i ett samarbete mellan flygbolag och flygplatser är att identifiera olika samarbetsområden. Enligt befintlig forskning handlar det om att identifiera strategiska aktiviteter som är viktiga för både flygplatsen och flygbolagen. Ofta handlar det om aktiviteter som riktar sig mot den gemensamma kundgruppen resenärer, kring det gemensamma målet att attrahera och bibehålla passagerare.¹⁵⁷

Även i vår undersökning fann vi att många av aktörerna utgick ifrån den gemensamma kundgruppen när man skapade samarbete. Många av de gemensamma aktiviteterna var också riktade mot just passagerarna. Ett samarbetsområde var kundundersökningar där man dels undersökte hur nöjda resenärerna var med de tjänster man erbjöd samt tog reda på resenärernas resvanor i så kallade resvaneundersökningar. Ängelholm/Helsingborg Airport genomför regelbundet kundundersökningar för att analysera hur nöjda resenärerna är med flygplatsen. Därefter analyseras resultaten tillsammans med bland annat flygbolagen.

155 Intervju med flygplatschefen, Malmö Airport

156 Intervju med vd:n Kullaflyg

157 Albers, Koch & Ruff (2005) s.50



”...Vi gör kundundersökningar, våra resenärer är ju... alltså om man pratar om kund här så är ju våra resenärer, flygbolagen, operatörerna är ju naturligtvis våra kunder, men sen så är ju våra kunder också resenären. Och vi mäter hur de upplever oss, en gång om året. Och då mäter vi alla som möter kund, både, vi har ju här då taxi, flygbuss, vi har SAS, Kullaflyg, vi har oss själva, vår säkerhetskontroll. Hur är bemötandet? Och i café och restaurang och i biluthyrning. Hur man upplever bemötandet här. Sen så går vi igenom det tillsammans med alla på flygplatsen. ”Så här har våra kunder uppfattat oss” - vad kan vi göra åt det?..”¹⁵⁸

Även Sundsvall/Härnösand Airport genomför kundundersökningar som de senare vidarebefordrar resultaten till bolagen:

”...Och sen så följer vi också upp kvalitetsfrågorna, hur nöjda de är med oss som leverantör och så vidare. Jag för ju fram de frågeställningar som jag får ifrån kunderna då, vad det gäller kundernas, resenärernas, synpunkter som kommer fram till mig, som berör bolagen..”¹⁵⁹

Både Malmö Airport och Umeå flygplats genomförde dessutom resvaneundersökningar som ett led i samarbetet med respektive operatör.¹⁶⁰

”...Vi kan hjälpa och stödja dem [flygbolagen] med resvaneundersökningar. Till exempel fråga företag och resenärer vilka linjer som saknas, skulle du flyga mer om de fanns den och den linjen, den typen av underlag även om företag har speciella önskemål om andra destinationer som fattas och så vidare...”¹⁶¹

Följaktligen identifierades samarbetsområden med passagerarna som utgångspunkt även hos de aktörer vi intervjuade i vår undersökning. Det verkar även som om flygplatserna har en tydlig roll i samarbetet, där deras uppgift är att hålla koll på den lokala marknaden och vidarebefordra information till respektive flygbolag. Utöver ovanstående aktiviteter innehöll arbetet mellan flygbolag och flygplatser andra samarbetsområden som även utgick ifrån resenärerna. Dessa områden kommer att behandlas i ett efterföljande stycke.

Enligt generella teorier kring samarbete identifieras även samarbetsområden genom gemensamma problemområden.¹⁶² Detta var något vi fann även i vår undersökning, vilket kan användas till att

158 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

159 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport,

160 Intervjuer med flygplatschefer, Malmö Airport och Umeå flygplats,

161 Intervju med flygplatschefen, Umeå flygplats

162 Fyall & Garrod (2005) s. 135-136



bygga på befintlig forskning kring samarbete mellan flygbolag och flygplatser. Under vår intervju med Ängelholm/Helsingborg Airport togs det gemensamma problemområdet och hotet ifrån miljön upp.

”...Men skulle man få, typ som miljö... så, vad ska jag säga? Det som skulle kunna vara ett riktigt riktigt hot, det är ju miljöbiten, för vi har ju inte varit så himla bra ifrån flygets sida att berätta vad vi gör, utan vi har hamnat i lite såna här bakvatten, som målvakt, och där håller vi på och måste förbättra oss på att kommunicera ut! Det är allt som vi faktiskt jobbar med när det gäller miljöbiten..... Och det är ju vi tillsammans som måste ha en bra kommunikationsram, och även ihop med flygbolagen naturligtvis. Det finns.. det finns ett forum för det....”¹⁶³

Det gemensamma problemområdet gällande miljön ligger följaktligen till grund för identifiering av ett samarbetsområde mellan flygplatser och flygbolag. Trots att det samarbetet i dagsläget ej är helt utvecklat kan det komma att bli ett område av stor vikt i framtiden, i takt med att miljön får allt mer plats.

Ett annat gemensamt problemområde som leder till identifiering av samarbetsområden är kopplat till flygets konkurrensfördel. Det ska gå fort och smidigt att flyga, annars kan man tappa resenärer gentemot andra färdmedel som tåg och bil. Det är tiden som är flygets största konkurrensfördel på de flesta sträckorna.¹⁶⁴ Eftersom flygplatsens tillgänglighet är avgörande för dess kunders beslut är också detta ett potentiellt samarbetsområde. Tillgängligheten beräknas som den totala tiden det tar mellan starten för resan till flygplatsen (hemmet eller arbetet) och ankomst till gatan. Den innefattar all tid som spenderas på flygplatsen.¹⁶⁵ Därför är ett annat gemensamt problemområde flödet genom flygplatsen, även om detta även är kopplat till den gemensamma kundgruppen passagerarna. Enligt flera av de aktörer vi intervjuade vill ju passagerarna egentligen inte ens vara i flygplatsen, utan i själva verket passera den så fort som möjligt. Ängelholm/Helsingborg Airport har en stor andel affärsresenärer och då är flödet extremt viktigt.

”...Och det här är ju jätteviktigt, därför är det ju oerhört viktigt att det är enkelt och smidigt. Affärsresenären har ont om tid, det är den vi konkurrerar om.... Ja, flödet. För om man tittar krasst, affärsresenären vill ju egentligen inte vara här. Och vi ska underlätta för dem, för de ska ut, de vill ju egentligen inte resa. Och vår uppgift är att underlätta. Att det funkar...”¹⁶⁶

163 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

164 Intervjuer med flygplatschefer, Ängelholm/Helsingborg Airport, Sundsvall/Härnösand Airport och Malmö Airport

165 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

166 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport



Dessutom poängterar Malmö Airport detta, när de tar upp det faktum att man med Malmö Aviation kan checka in tio minuter innan avgång, förutsatt att man inte ska checka in bagage. Vissa av flygplatserna var extra utsatta av konkurrens ifrån andra färdmedel. Konkurrensen ifrån tåg, bil och buss ökade när flygtiden och avståndet är kort. I den situationen blir det ännu viktigare att tänka på att det skulle gå snabbt på flygplatsen. Sundsvall/Härnösand Airport lyfte fram vikten av tiden som den största konkurrensfördelen och har arbetat genomgående för att förbättra flödet på flygplatsen.

”...Det är tiden framför allt. Tiden, tiden tiden. Där har man ju på nått sätt varit dålig på att marknadsföra, för man har i regionen inte riktigt förstått, man tror att tåget, att det nästan är lika snabbt. Men det... jag brukar säga två timmar med flyget så är du i Stockholm, och fyra timmar tar det med tåget, och då pratar vi ifrån hemmet alltså...”¹⁶⁷

”...Den ena sidan handlar ju om att göra flygplatsen attraktiv utifrån aktiviteten. Alltså att göra den trevlig, att göra den smidig, att göra den effektiv och tillbehör på olika sätt. ... och där har vi ju jobbat med, vi har byggt om i terminalen, vi har startat ett EU projekt här för... för två år sen, och där hade vi syftet om att bygga om för att göra flödena snabbare. Och det har vi gjort, det är färdigt...”¹⁶⁸

Liksom flygplatserna i undersökningen poängterade flygbolagen vikten av tiden som ett gemensamt problem område och gemensam konkurrensfördel. Att samarbeta om att förbättra flödet var enligt SAS av yttersta vikt. Även om det främst är flygplatsen och LFV som är ansvariga för rutinerna på flygplatsen så ser resenärerna hela resan som en produkt av SAS, inklusive eventuell väntetid på flygplatsen.¹⁶⁹ Skyways VD poängterade att:

”...Ground Operations huvudansvar att säkerställa att alla system, alla rutiner, all kvalitet, att incheckningstiden, att det inte tar för lång tid att vara... att ligga på luftfartsverket att förbättra securityförhållanden på flygplatserna, så att det inte blir köer och det är en apparat som är för oss regionalflygbolag så är ju tidsvinsten det vi säljer. Och då får ju liksom inte folk välja bort flyget på grund av att man tycker att det är en väldigt hög kostnad att över huvudtaget komma till planet. Det här är ju sällan ett problem ska jag säga ute på regionala flygplatserna där det är oerhört effektivt och oerhört smidigt. Sen är ju Arlanda lite knepigare kan jag säga och flödena går lika smidigt och det jobbar vi dagligen med....”¹⁷⁰

167 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport

168 Ibid.

169 Intervju med projektledare, SAS, den 2008-08-01

170 Intervju med marknads- och försäljningschef, Skyways, den 2008-06-13



Kullaflygs vd lyfte även fram vikten av flödet på flygplatsen.

”...Det handlar väldigt mycket om att det ska vara enkelt, snabbt och smidigt och naturligtvis kombinerat med ett bra bemötande. Bemötandet står ju i 99 fall av 100 vi för, vi för själva. Luftfartsverket har ju också personal som i säkerhetskontroll och annat som möter kunderna. Så det är de bitarna som är viktiga med flygplatsen...”¹⁷¹

För att identifiera samarbetsområden utgick man ifrån den gemensamma kundgruppens behov, passagerarna. Utöver detta fann vi även att man ibland baserade samarbeten utifrån gemensamma problemområden, då främst miljön. Ett annat sätt att identifiera samarbetsområde var att titta på flygets konkurrensfördel och sedan förbättra denna. Eftersom flygets konkurrensfördel till stor del handlade om tidsvinst innebar det att man samarbetade om flödet på flygplatsen för att göra detta smidigt. Genom att koordinera sina aktiviteter kan dock båda parter uppnå fördelar, trots detta är tillgängligheten först och främst flygplatsens ansvar.¹⁷²

5.3 Samarbetsområden

Gällande potentiella samarbetsområden fann Albers, Koch och Ruff (2005) att dessa främst kunde delas in i tre kategorier; kapacitet, marknadsföring och säkerhet.¹⁷³ Auerbach och Koch(2007) fokuserar på gemensamma strategier -främst utifrån två olika områden. Det första området handlar om ASD - Air Service Development, utvecklingen av nya linjer. Det andra samarbetsområdet heter CDM – Collaborative Decision Making. Här handlar det om att tillsammans förbättra flygplatsens kapacitet genom att se över flygplatsens ”on-time performance”.¹⁷⁴

Under vår undersökning fann vi att samarbete skedde inom samtliga ovanstående områden. Samarbete inom kapacitet kan likställas med samarbetsområdet CDM, där det gemensamma målet är att göra flygplatsen mer effektiv. Gällande de olika tjänsterna som var relaterade till flygresan så skedde dock ett minimalt samarbete. På Malmö Airport förde man bland annat en dialog med vissa operatörer för att se till så att resenärerna kom tidigare till terminalen.¹⁷⁵ Flygplatserna förde däremot en dialog med flygbolagen för att se över flödet vilket konstaterats tidigare i analysen. Själva resonemanget kring vikten av flödet på flygplatsen och samarbetet kring detta är relaterat till

171 Intervju med vd:n, Kullaflyg

172 Albers, Koch & Ruff (2005) s.54

173 Ibid. s.56

174 Auerbach & Koch (2007) s.37-38

175 Intervju med flygplatschefen, Malmö Airport



tiden som konkurrensfördel och konkretiserades av Ängelholm/Helsingborg Airport:

”Nej, alltså.. flöden, för vad dom har på sig alltid, det är att de ska gå på tid. De ska hålla sin tidtabell, det är a och o. För att jag som kund väljer att flyga den här tiden för att jag ska vara på det mötet den och den tiden. Här är det ju viktigt att man inte ser bara vår del, det är ju viktigt, när vi ingår i den här koncernen, att se hela kedjan. Om jag är en pendlare så är jag ju intresserad av att när är jag på kontoret? Eller när är jag på det där mötet? Jag är egentligen ganska ointresserad om det går på tid eller inte ifrån Ängelholm, utan jag är intresserad av är den på tid på Arlanda så att jag hinner med Arlanda express? Men vad vi måste vara med och bidra här, det är att vi inte på något vis har rutiner eller processer som gör att flygbolagen inte kan operera och gå på tid. Och därför måste man ha liksom, en tight... Och därför möts ju alltså, de som är operativa på flygbolagen och vår operative chef, dom träffas regelbundet och diskuterar regelbundet.. inte när det har uppstått ett problem alltså, utan man möts för att stämma av....”¹⁷⁶

Arbetet med att se över flödet på flygplatsen är nära sammankopplat till samarbetet kring säkerheten på flygplatsen. Nästan samtliga flygplatsen och operatörer nämnde säkerheten som ett gemensamt område. Ängelholm/Helsingborg Airport beskrev samarbetet kring säkerheten som en viktig del, speciellt efter händelserna den 11 september 2001:

”...vi jobbar ju tillsammans som till exempel det som förändrat livet inom den här branschen, det var ju 11 september, med allt som security delen. Som.. som, det blir nya security påslag kan vi säga och så har de varit de senaste åren. Och då jobbar vi då till exempel ihop med både SAS och Kullaflyg, hur ska vi lösa det här nu, så att flödet blir bra för resenärerna? Hur gör vi det ihop? Hur ska vi ha det här? Hur ska vi lösa flödet? Istället för att vi.. alltså det vore ju förfärligt om vi sa ”så här ska vi göra!”. Det funkar ju inte då, vi har ju ett gemensamt mål, så att våra resenärer blir nöjda, och uppleva det här positivt, då blir vi alla vinnare...”

Även Sundsvall/Härnösand Airport poängterade säkerheten som ett gemensamt samarbetsområde:

”...Vi har ju dels luftfartsskydd, alltså security, där har vi då något som kallas security avtal med alla, där har jag ju en kille som är säkerhetsansvarig som för en dialog med dom, och som följer.. vi har ett ramavtal med respektive bolag där vi.. vi säljer ju en tjänst gentemot dom och därför har vi en dialog med dom om hur pass nöjda de är med kvalitén och så vidare...”¹⁷⁷

Utöver samarbete med säkerhetsgenomgången fann vi under vår intervju med SAS ett annat samarbetsområde som var relaterat CMD, Collaborative Destination Making. SAS hade en mängd projekt tillsammans med flera små flygplatser där de testade olika lösningar

176 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

177 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport



för att effektivisera.

”...Vi gör ju en del projekt tillsammans. Nu ska vi.. nu har vi i Luleå har vi testat något som heter automatisk bagdrop...Det där testar vi i Luleå, och sen gör vi de på Arlanda. Och det gör vi ju tillsammans med Luftfartsverket, där de står för vissa kostnader och vi står för andra. Och vi syns tillsammans i de här projekten.”¹⁷⁸

Ett annat stort gemensamt samarbetsområde utöver säkerheten som bekräftades av vår undersökning var samarbete inom marknadsföring. Samtliga aktörer hade någon form utav samarbete kring gemensam marknadsföring av existerande eller nya linjer.¹⁷⁹ Ofta bestod marknadsföringen av en gemensam kampanj under en begränsad period. Ängelholm/Helsingborg Airport exemplifierade detta, där man samarbetade med både flygbolag och andra aktörer:

”...Ja, där har vi jobbat, gjort en modell, i den här delen. Vi jobbade väldigt kraftigt förra året. Vi hade ett Mälardalsprojekt kallade vi det för. Vi såg att i Mälardalen finns det volym, mycket människor bor där. Och de är också, inom citationstecken, bortskämda med att det finns väldigt mycket där. Och vi såg att det dom vill ha, det finns här. Och så gällde det då att fylla med plan, det behöver inte vara vid peak-tid, och sen också fylla hotell etc. så gjorde vi ett projekt och där både besöksnäring, vi och bolag har varit med och delat på en kampanj.. Vi annonserade, bland annat gjorde vi en kampanj där vi annonserade paket just i Mälardalen dagens nyheter, sydsvenskan etc. och det kunde vi läsa av, i maj förra året liksom, så att det tickade på med beläggning på hotell och flygbolaget, kabin faktorn ökade, så kunde vi visa upp det här...”¹⁸⁰

Relaterat till just ovanstående kampanj fanns även en hel del samarbete kring resvanor och kundnöjdhet som tidigare nämnts. Kullaflyg samarbetar dessutom med de andra operatörerna på Bromma flygplats kring marknadsföringen av flygplatsen i sig.¹⁸¹ Utöver samarbete kring kampanjer så använde Skyways ibland flygplatsens olika distributionskanaler för att nå ut med information till resenärerna.¹⁸² På ett flertal platser fanns även ett formaliserat samarbete genom olika marknadsgrupper och flygråd.¹⁸³ Samarbete inom marknadsföring var även aktuellt för SAS, bland annat genom reklamplatser på flygplatser men även genom olika events för att lyfta fram bolagets olika tjänster.¹⁸⁴ I samarbete kring marknadsföring fann vi dock att samarbetet ibland gick

178 Intervju med projektledare, SAS

179 Intervjuer med flygplatschefer, Ängelholm/Helsingborg Airport, Sundsvall/Härnösand Airport, Umeå flygplats och Malmö Airport

180 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

181 Intervju med vd:n, Kullaflyg

182 Intervju med marknads- och försäljningschefen, Skyways

183 Intervjuer med flygplatschefer, Malmö Airport och Sundsvall/Härnösand Airport

184 Intervju med projektledare, SAS



djupare än endast gemensamma kampanjer kring olika linjer. På Sundsvall/Härnösand Airport har man genom en marknadsgrupp fördjupat samarbetet då man talar om profilering och budskap i förhållande till konkurrensen ifrån andra färdsätt:

”...Sen har jag då en mer formaliserad, jag har något som kallas för marknadsgruppen. Där jag har bjudit in och vi har haft ett arbete då, ett antal möten med de fyra operatörerna, där vi på nått vis ska få fram, hur vi ska jobba med flyget som kommunikationsslag och hävda oss i konkurrensen mot tåg, bil och buss. Och där sitter då VD:n för direktflyg, platschefen för Sundsvallsflyg och försäljningschefen för Skyways och inrikeschefen för SAS. Så att jag har tunga namn med där, och där har vi en väldigt enkel och rak dialog mellan varann och med varandra om hur vi ska jobba vidare....Det är framför allt marknadsfrågor, hur ska vi profilera oss, och hur ska vi... vilket budskap ska vi föra ut?”¹⁸⁵

Det är möjligtvis så att det fördjupade samarbetet som vi fann mellan aktörerna kring Sundsvall/Härnösand flygplats beror på ett särskilt engagemang ifrån flygplatschefen eller påverkas av det faktum att flygplatsen är relativt liten och dessutom har ett flertal mindre operatörer. Dock kan det även vara så att ett fördjupat samarbete där man riktar marknadsaktiviteter, profiler och budskap är en kommande trend som leder till fördelar för både flygbolag och flygplatser.

I tidigare genomförd forskning fann man att flygbolag och flygplatser tenderade att samarbeta kring ASD - Air Service Development, utvecklingen av nya linjer. Detta bekräftades även av vår undersökning där de flesta aktörerna nämnde just utvecklingen av nya linjer som ett aktuellt samarbetsområde. Dessutom finansieras etablerandet av nya linjer genom ett program ifrån LFV, där operatörerna får rabatter under de första tre åren. Ängelholm/Helsingborg Airport har tillsammans med operatören Kullaflyg öppnat en ny linje till Visby och undersöker även tillsammans med flygbolaget möjligheten att etablera en linje till Oslo.¹⁸⁶

”..Nu var ju Kullaflyg intresserade. Och då tittar man tillsammans på.. genomför en marknadsundersökning för att se på att.. ja, intervjuar näringslivet, i det här upptagningsområdet, och frågar om de verkligen är intresserade av att flyga om det fanns en linje här. Så när det kommer upp såna här frågor ifrån näringsliv, det beror ju på, som i Göteborg till exempel, Volvo då som har en fabrik i Gent, det är ju ganska naturligt då att det finns en linje dit till Bryssel. Så det är ju egentligen regionen som styr, vad är för näringsliv? Och vad har de för behov att flyga till och från. Och då jobbar ju vi ihop och dels.. hjälper till och undersöker om det finns en marknad för ett bolag. Och sen så har vi även, vi har en avdelning på LFV som jobbar mot.. mot det här: en stor avdelning som jobbar med flygmarknad, som gör analyser och så vidare. Och som också kan vara

185 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport

186 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport



behjälpliga med att hitta operatörer...”¹⁸⁷

Även på Malmö Airport samarbetar man med flygbolagen om nya linjer. När operatören Sterling skulle öppna upp en ny linje till Paris påpekade flygplatsen att behovet kanske var större till södra Spanien, där många hade sommarhus. Linjen till Alicante visade sig vara helt rätt.¹⁸⁸ Sundsvall/Härnösand Airport poängterar att de två senaste nya linjerna, till Karlstad och Helsingfors, etablerades ”i en dialog med regionen och operatörerna”.¹⁸⁹ Under vår undersökning fann vi att utvecklingen av nya linjer är ett stort samarbetsområde därför att flygplatsen oftast har en lokal förankring till upptagningsområdet och följaktligen vet vad resenärerna efterfrågar. När flygbolagen vill starta nya linjer vänder de sig ofta till flygplatsen för att få en uppfattning om den efterfrågan som finns på den aktuella marknaden. Flygplatsen är alltså en slags mellanhand mellan den lokala marknaden och flygbolaget.

Ett samarbetsområde som visserligen är relaterat till etablerandet av nya linjer men som inte nämnts i tidigare forskning var utvecklingen av tidtabellen. Ett flertal av aktörerna poängterade vikten av att tillsammans med flygbolagen föra en dialog kring den aktuella tidtabellen för att göra den så attraktiv som möjligt för resenärerna. Ängelholm/Helsingborg Airport lyfte fram vikten av en bra tidtabell och angav även varför det var viktigt. På flygplatsen hade man till och med etablerat en pendlarförening där man sammanförde resenärer med flygbolagen.

”...utan återigen, en bra tidtabell med många frekvenser till Stockholm, det är det som vårt upptagningsområde har behov utav. Vi har mycket pendlare här. Man har valt då.. livskvalité, att bo i den här delregionen och arbeta någon annanstans. Och då är det viktigt att ha örat mot marken, och höra; funkar det för dem? Vi har en pendlarförening till exempel, där vi lyssnar av dem då och med, ihop med bolagen då. Är de nöjda? Är det nått som inte funkar och.. när man förändrar tidtabellen så kanske inte det är positivt för dem och då får man ju se till.. prata och se... där fungerar jag som en kommunikator då.. hur vi skulle kunna lägga tidtabellen så att det passar dom här...”¹⁹⁰

Även på Umeå flygplats poängterar man vikten av att ha ett samarbete kring tidtabellen eftersom man i de fall vissa tider ställs in istället kan ta kontakt men en annan operatör.

187 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

188 Intervju med flygplatschefen, Malmö Airport

189 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport

190 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport



”...I övrigt så har vi dialoger med flygbolagen inför varje år när man ska sätta tidtabeller. Och försöker naturligtvis, nu har jag fått veta att SAS ska lägga ner två avgångar per dag till hösten och då gäller det när det är offentligt att prata med andra bolag som kan täcka upp och utöka istället. Så kan det gå till...”¹⁹¹

Även Sundsvall/Härnösand Airport och flygbolaget Skyways lyfte fram vikten av en bra tidtabell. För SAS var tidtabellen ett viktigt samarbetsområde. Tidigare hade man en fast tidtabell under ett år. Idag arbetar man mer flexibelt, och kan ändra tidtabellen från vecka till vecka. Detta innebär att man har en nära kontakt med flygplatsen och träffas flera gånger i månaden.¹⁹² En bra tidtabell är något som efterfrågas av resenärerna och följaktligen ett behov som måste tillgodoses av både flygplatserna och flygbolagen. För att nå en tidtabell som stämmer med efterfrågan på den lokala marknaden så måste flygplatserna och flygbolagen föra en dialog och samarbeta. Ännu en gång är det också flygplatserna som har örat mot marken och lyssnar av resenärerna för att sedan föra vidare deras önskan till flygbolagen.

Sammanfattningsvis kan alltså sägas att tidtabellen var ett nytt samarbetsområde som vi fann under vår undersökning bland aktörerna. Det är möjligt att vikten av att ha en bra tidtabell är extra viktigt för de regionala flygplatserna som ska ”serva” sin region. Det är nog också så att det är enklare för mindre flygplatser och flygbolag att föra en dialog kring tidtabellen. Detta beror nog i sin tur på att de har lättare att anpassa sin verksamhet till önskemålen, till skillnad från en större flygplats eller ett större bolag där fler faktorer ska vägas samman.

Ett annat samarbetsområde som var genomgående bland de aktörer vi intervjuade i vår undersökning var att gemensamt utveckla regionen kring flygplatsen. Både Ängelholm/Helsingborg Airport och Kullaflyg poängterade vikten av regionen:

”...För övrigt så jobbar vi tillsammans med flygplatsen när det gäller utveckling av regionen. Vi har ju en flygplatsledning här som väldigt, från Luftfartsverket med [en flygplatschef] som är väldigt aktiv i regionens utveckling. Där hon har förstått liksom att flygplatsen lever inget eget liv utan flygplatsen finns ju bara till för att regionen behöver den. Så vi samarbetar på olika sätt. Allt från det dagliga kundmötet till utveckling...”¹⁹³

191 Intervju med flygplatschefen, Umeå flygplats

192 Intervju med projektledare, SAS

193 Intervju med vd:n, Kullaflyg



Flygplatschefen på Umeå flygplats poängterar även vikten av utveckling av regionen:

”...Jag tror att det absolut viktigaste om man nu vill ha mer flyg det är samarbete med regionen. Bara att man har en portal för en region så att den är väldigt lätt att nå så att man där även kan se att det finns lågprisflyg och liknande till Umeå. På så sätt tror jag hellre att man får fler resenärer och även turister och kongresser och allt vad det kan vara...”¹⁹⁴

Enligt den befintliga forskningen var gemensamma samarbetsområden ofta inom kapacitet, marknadsföring, säkerhet, Air Service Development och Collaborative Decision Making. Även under vår undersökning bekräftades dessa som samarbetsområden. Vi fann dock ett fördjupat samarbete kring marknadsföring. Utöver de tidigare identifierade samarbetsområdena fann vi även att man samarbetade kring tidtabellen samt utvecklandet av regionen kring flygplatsen.

5.4 Motiv, problem och fördelar med samarbete

Under genomgången av befintlig forskning kring samarbete mellan flygbolag och flygplatser identifierades olika motiv, fördelar och problem. Dessa bekräftades till viss del av vår undersökning men vi fann även nya faktorer i samarbetet mellan de flygplatser och flygbolag som deltog. Den tidigare forskningen diskuterade även möjligheterna kring strategiska allianser mellan flygplatser och flygbolag. Detta var inte aktuellt ännu bland de aktörer som intervjuades under vår undersökning.

Gällande motiven kring ett samarbete är ofta målet att uppnå en konkurrensfördel för båda parter.¹⁹⁵ Ett samarbete mellan flygplatser och flygbolag innebär även en reducerad osäkerhet för båda parter., liksom ett långsiktigt åtagande från både flygbolag och flygplats.¹⁹⁶ Dessutom kan de båda aktörerna kombinera sina resurser och kompetenser vilket resulterar i innovativa produkter och nya lösningar för kunderna.¹⁹⁷ Under vår undersökning fann vi att tidigare resultat bekräftades av våra respondenter, men vi identifierade även nya motiv till samarbete mellan flygbolag och flygplatser.

Samtliga av aktörerna ingick i ett samarbete med ett mål om att uppnå en gemensam konkurrensfördel. Oftast rörde det sig om att arbeta med flödet på flygplatsen för att se till att

194 Intervju med flygplatschefen, Umeå flygplats

195 Albers, Koch & Ruff (2005) s.52

196 Ibid. s.53

197 Ibid. s.52



tidsvinsten för passagerarna bibehölls.¹⁹⁸ Ett flertal av aktörerna lyfte fram att delar av samarbetet baserades på motivet att minska osäkerheten vid etablerandet av nya linjer. Till exempel var LFV:s incentiveprogram, där operatörerna under tre års tid får reducerad kostnad för landningsavgifter när en ny linje startas, viktigt för operatörerna. Genom detta program delas den finansiella risken mellan flygplatsen och flygbolaget. I vissa fall kunde deltagandet i programmet vara avgörande för att starta en ny linje.

”..Då så är vi med, det är en himla stor risk att starta en linje, och då vill vi vara med och dela den risken genom att vi rabatterar väldigt kraftigt då, trafikavgifterna, under första året. Och sen är det ju då, andra året så är det en fallande skala. Och det är ju för att vara med och visa ganska kraftigt att här vill vi vara med och dela risken...”¹⁹⁹

”...Ja, det handlar ju om att dela risken. Alltså, jag menar, det är ju oerhörda kostnader att dra igång en ny destination. Nu hade vi ju det läget här att man slapp ju ta den här fruktansvärt stora risken...”²⁰⁰

Vi fann dock en del nya motiv till samarbete mellan flygplatser och flygbolag, baserade på de intervjuer vi genomfört. När Ängelholm/Helsingborg Airport tillsammans med SAS samarbetade om att starta en ny linje så handlade det i grund och botten om marknadsföring och profilering.

”...vi har pratat tillsammans förra året under tennisen [Båstads tennisvecka]. Där.. att SAS behövde profilera sig! Och det var att profilera sig, att positionera sig här nere, skulle inte märkas om man hade en avgång till. Utan det måste vara något nytt. Och då pratade vi om... gärna en utrikes och Nice har kommit fram när vi gjort undersökningar. Och sen så är det här en köpstark region. Och det finns många som har vänner och annat som har både lägenheter eller annat och Nice är en attraktiv destination att åka till ifrån den här regionen...”²⁰¹

Motivet till samarbetet var alltså att starta en ny linje för att stärka sin position på den lokala marknaden. Flygplatsen agerade som mellanhand och föreslog en destination som var efterfrågad i regionen. Det kan möjligtvis vara så att flygplatsens roll har förändrats. Tidigare förväntade man sig att flygbolagen själva skulle ta kontakt med flygplatserna gällande nya linjer. Idag måste man i den ökade konkurrensen arbeta annorlunda, delvis genom att ha en insikt i den egna marknaden.

198 Intervjuer med flygplatscheferna, Malmö Airport och Sundsvall/Härnösand Airport

199 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport

200 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand Airport

201 Intervju med flygplatschefen, Ängelholm/Helsingborg Airport



Även i Sundsvall har man under det senaste året startat en ny linje till Karlstad. Här var dock motivet annorlunda. Dels såg flygplatsen att man hade ett gemensamt näringsliv med Karlstad. Dessutom fanns det ett flygplan som stod stilla i Sundsvall över dagen och inte nyttjades. Motivet till den nystartade linjen var alltså en kombination av efterfrågan samt överstigande kapacitet i form utav ett extra flygplan. Intressant var också att linjen började diskuteras mellan flygplatscheferna i Karlstad och Sundsvall. Tidigare forskning lyfte fram frågan kring strategiska allianser mellan flygplatser i framtiden och kanske är detta en början.

Ett tredje motiv som vi fann under vår undersökning var att flygbolag och flygplatser samarbetade om nya linjer för att lyfta fram en region som en destination. Malmö Airport arbetade tillsammans med Region Skåne för att lyfta fram intressanta destinationer för regionen för att sedan aktivt söka upp relevanta bolag och eventuellt etablera ett samarbete. På samma sätt kom en linje mellan Sundsvall och Visby till. Initiativet till att starta den linjen togs av Sverigeflyg, ägare till bland annat Kullaflyg och Gotlandsflyg, för att öka turism till Gotland.²⁰²

I tidigare forskning identifierades en del svårigheter samt potentiella problem kring samarbete mellan flygbolag och flygplatser. Bland annat nämndes att beslutsrätt och fördelningen av användandet i sig mellan flygplatsen och flygbolaget kan vara otydlig. Båda aktörernas självständighet minskas och de blir mer ömsesidigt beroende av varandra. Ett fördjupat samarbete kan även resultera i att andra bolag drar sig undan och väljer att istället operera ifrån en annan flygplats.²⁰³

Under vår undersökning fann vi potentiella problem och svårigheter i samarbetet mellan flygplatser och flygbolag. I Sundsvall hade man en marknadsgrupp där man tillsammans arbetade för att stärka flygplatsen och dess utbud gentemot konkurrensen. Däremot försvårades ibland samarbetet på grund utav konkurrensen mellan de olika flygbolagen. Flygbolag som konkurrerade om samma linjer ville sällan synas i gemensamma sammanhang. Följaktligen kan samarbetet med flygbolag försvåras för flygplatser med flera olika operatörer som är i direkt konkurrens med varandra.²⁰⁴ En annan svårighet kan vara det faktum att flygplatsen och flygbolagen ibland arbetar mot olika mål. Flygplatsen är oftast intresserad av att öka volymen på flygplatsen, men detta är inte lika viktigt för flygbolagen. Flygbolagen tänker mer på intäkter och sin egen resultaträkning. Detta kan i slutändan leda fram till att flygbolagen ställer in avgångar där det inte finns tillräckligt många passagerare.²⁰⁵

202 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall Airport

203 Albers, Koch & Ruff (2005) s.57

204 Intervju med flygplatschefen, Sundsvall/Härnösand flygplats

205 Ibid.



Relaterat till ovanstående svårighet kring gemensamma mål är även problematiken kring att flygplatsen och flygbolagen ibland har olika uppfattningar. Dels kan det röra sig om den lokala efterfrågan på en viss destination men även andra saker. De skilda uppfattningarna kan leda till svårigheter kring samarbetet mellan flygplatser och flygbolag, vilket exemplifierades av Skyways:

”...Det kan till exempel vara, vi tar ett exempel bara. Har man samma uppfattning om när högsäsongen börjar igen efter ett sommaruppehåll? Hur snart ska man sätta in full kapacitet? Vilken måndag tar det fart? Där kan ibland flygplatsen tycka att det gör det ganska tidigt. Operatören kan tycka att det gör det nog lite senare. Det kan vara en typfråga man måste hålla en god dialog och komma fram till när är det vettigt att gå upp från två rundturer till fyra eller till fem för att marknaden tagit fart. Eftersom ingen sitter med kristallkula är det oftast ”best guess”. Sen har vi väl en hyfsad uppfattning om när sådant här händer men det är en sådan fråga som skulle kunna skiljas...”

I vår intervju med Malmö Airport fann vi även andra svårigheter kring samarbetet som var relaterade till det faktum att flygplatsen och flygbolaget är olika organisationer med olika rutiner. Trots en vilja att samarbeta kan det ibland bli svårt när inte organisationerna, deras rutiner och efterfrågan på marknaden är kompatibla. Malmö Airport exemplifierade detta genom flygbolaget Ryan Air:

”...Vi kan ju ibland tycka att vissa flygbolag... Bland annat hade vi det här med Ryan Air då de flyger ju de har ju ett system. De flyger ju från sina baser, de upprättar ju baser. En bas innebär att man övernattar sitt flygplan och att besättningarna utgår därifrån och kommer tillbaka dit på kvällen. Och det innebär att man har inte andra alternativ än att flyga till de baserna. Man börjar aldrig härifrån på morgonen för det är ingen bas och då får du ofta en sämre tidtabell. Alltså den går aldrig ut härifrån på morgonen utan den kommer först vid tio-elva nån gång. Och de som är business de vill ju gärna åka på morgonen för att få åtminstone en halv dag...”²⁰⁶

Ett samarbete kan alltså försvåras när det inte går att anpassa de olika organisationerna uppbyggnad med efterfrågan på marknaden. I ovanstående fall gjorde Ryan Airs rutiner att tidtabellen som sattes inte blev attraktiv för varken affärsresenärer eller turister. Den tidigare forskningen identifierade en mängd olika fördelar med samarbetet. Båda parterna minskade behovet av finansiellt stöd och risktagandet jämfört med om man opererat ensam. De minskade även marknadsföringskostnader samt gavs en chans att få bättre insikt i olika marknader.²⁰⁷ Andra gemensamma fördelar är att man

206 Intervju med flygplatschefen, Malmö Airport

207 Jarach (2005b) s.61



genom samarbetet kan förbättra pålitlighet och punktlighet och öka operationell kapacitet.²⁰⁸ Under vår undersökning fann vi att dessa fördelar bekräftades. Däremot identifierade vi inte några nya fördelar, vilket kan bero på att samarbetet mellan flygbolag och flygplatser är relativt nytt. Skyways såg dock en del fördelar gällande att arbeta tillsammans med flygplatserna.

”...Inte annat än att vi är ju tror jag eftersom det finns gemensamma intressen att utveckla flyget från respektive region då är ju alltid målsättningen att det ska finnas en god och dynamisk dialog. Det är en grundförutsättning för ett väl fungerande flyg att de här parterna fungerar tillsammans...”

”...Ja vi kan ju säga att det går betydligt oftare hand i hand eftersom vi tack och lov har till viss del samma mål. Då tycker jag ofta det är positivt när vi gör gemensamma kampanjer när vi till exempel släpper våra lågprisbiljetter. Och flygplatsens nätverk har till exempel våra utskick och distribuerar ut i sina nätverk och hjälper till att förmedla information... I vissa fall kanske flygplatserna har en policy att marknadsföra flygplatsen, då går de ut i sina egna kampanjer eller riktade utskick eller vad det nu kan vara och berättar om att nu har Skyways släppt höstens lågprisbiljetter gå in på skyways.se och boka. Det är en avlastning och hjälp att nå en marknad vi kanske inte av förklarliga skäl är lika nära som flygplatsen är...”²⁰⁹

Den tidigare forskningen har konstaterat att motiven till samarbete mellan flygplatser och flygbolag ofta är att uppnå en konkurrensfördel eller reducera osäkerheten för båda parter. Vi fann även att profilering på en lokal marknad kunde resultera i samarbete, som i fallet mellan Ängelholm/Helsingborg Airport och SAS. I Sundsvall/Härnösand var motivet till samarbetet kring en ny linje det faktum att man hade överstigande kapacitet i form utav ett extra flygplan. Ett tredje motiv var att etablera en ny linje för att lyfta fram en region som en destination. Gällande svårigheter kring samarbetet fann vi en problematik när flygplatser samarbetar med flera operatörer som är i direkt konkurrens med varandra. En annan svårighet kan vara det faktum att flygplatsen och flygbolagen ibland arbetar mot olika mål samt att flygplatsen och flygbolagen ibland har olika uppfattningar. En annan svårighet var relaterad till det faktum att flygplatsen och flygbolaget är olika organisationer med olika rutiner. De tidigare identifierade fördelarna bekräftades av vår undersökning men vi fann inte nya fördelar i samarbetet flygplatserna och flygbolagen i vår undersökning.

208 Auerbach & Koch (2007) s.42

209 Intervju med marknads- och försäljningschefen, Skyways



6. Slutsatser & diskussion

I det avslutande kapitlet presenterar vi de slutsatser vi fann under vår undersökning. Uppsatsens syfte var att beskriva och analysera samarbetet mellan flygplatser och flygbolag. Genom att lyfta fram våra slutsatser och föra en diskussion kring dessa, ämnar vi bidra till forskningen kring samarbetet mellan flygplatser och flygbolag. Slutligen ges förslag till vidare forskning.

Den ökade konkurrensen inom flygbranschen har förändrat relationen mellan flygplatser och flygbolag. För att överleva i dagens situation måste de olika aktörerna samarbeta. Målet med denna uppsats var att bidra till forskningen kring samarbete mellan flygplatser och flygbolag. Uppsatsen baserades på två frågeställningar som kommer att behandlas här. Utöver de befintliga teorierna fann vi nya faktorer som besvarade våra frågeställningar.

Vilka potentiella samarbetsområden finns i samarbetet och hur identifieras dem?

- Samarbetsområden identifierades utifrån gemensamma problemområden som miljöpåverkan och att bibehålla konkurrensfördelen kring tiden
- Ett samarbetsområde bestod i att föra en dialog kring tidtabellen på de olika flygplatserna.
- Ett potentiellt samarbetsområde var att tillsammans utveckla regionen kring flygplatsen

Samarbetet bland aktörerna i undersökningen var generellt sett ej ett formaliserat och väletablerat samarbete med konkreta rutiner. Istället verkar det till viss del som om samarbetet och de valda områdena föll sig slumpvis. Samarbetet förenklades dock genom att flygplatserna och flygbolagen hade en nära kontakt med varandra. När ett problem dök upp tog man kontakt med den andra aktören och förde sedan en dialog kring hur man tillsammans kunde arbeta kring olika lösningar. Samarbetet på samtliga flygplatser var ett relativt nytt fenomen, vilket kan vara anledningen till att samarbetet ej var etablerat.

De två nya samarbetsområden som identifierades kan kopplas till det faktum att samtliga flygplatser var regionala och att två av flygbolagen var små med en relativt lokal förankring. Storleken hos aktörerna kan möjligtvis påverka graden av samarbetet samt valet av samarbetsområde. SAS skötte till stor del kontakterna med flygplatserna via LFV. Eftersom samarbetet till viss del föll sig slumpartat och baserades på en nära kontakt mellan de olika aktörerna kan det hända att flygbolaget går miste om en del potentiellt samarbete. Det kan också vara så att de regionala flygplatserna i



undersökningen behövde arbeta mer aktivt för att locka passagerare och flygbolag än de större, internationella flygplatserna. Följaktligen var det avgörande att både ha en stor förståelse för den lokala marknadens efterfrågan på tidtabellen samt att marknadsföra och lyfta regionen för att locka besökare samt flygbolag.

Vilka motiv, svårigheter samt fördelar är relaterade till samarbetet?

- Ett motiv till samarbete kring en ny linje var att profilera en operatör på en lokal marknad
- Överstigande kapacitet motiverade till samarbete kring en ny linje
- Etablerandet av en ny linje för att lyfta fram en region som destination var ett annat motiv
- En svårighet kring samarbetet var relaterat kring direkt konkurrens mellan flygbolag på en och samma flygplats
- Samarbetet kunde även försvåras av det faktum att flygplatsen och flygbolagen ofta arbetade mot olika mål och att de hade olika uppfattningar om verksamheterna
- Den tredje och sista svårigheten bestod i att flygplatsen och flygbolaget är olika organisationer med olika rutiner
- De befintliga fördelarna gällande ett samarbete bekräftades av vår undersökning

Även om undersökningen fann nya motiv kring samarbetet så var dessa ej uttalade motiv. Detta kan ha ett samband med indikationerna på att de flesta samarbetet föreföll vara, till viss del, slumpartade. Samtliga aktörer som deltog i undersökningen hade en förståelse för vikten av att samarbeta. Denna förståelse hade dock ännu inte lett till formaliserat samarbete med konkreta rutiner och uttalade motiv. Kanske är det så att samarbetet i framtiden kommer att utvecklas till att bli mer formaliserat, med konkreta handlingsplaner och rutiner. Samarbetet rörde sig ofta om etablerandet av nya linjer, vilket bör vara naturligt eftersom det rör sig om en gemensam produktutveckling där båda parter bör vara inblandade. Gällande de svårigheter som identifierades under undersökningen bör dessa inte förhindra att samarbete genomförs. Snarare kan medvetenhet bland aktörerna gällande de svårigheter som kan inträffa göra att samarbetet sker smidigare. En medvetenhet kan även öka förståelsen för de olika aktörernas handlande. Slutligen, gällande det faktum att inga nya fördelar identifierades utöver de som fanns i befintlig forskning. Det är möjligt att skälet till detta är sammankopplat till det faktum att samarbetet är nytt och att man inte har några uttalade motiv kring det. Samtliga aktörer vet att samarbetet är givande och positivt, men de har kanske ännu inte kunnat identifiera exakt varför.



Denna undersökning utgick ifrån empiriskt material från regionala flygplatser och flygbolag baserade i Sverige. Utifrån vår undersökning kom vi fram till två olika förslag till framtida forskning. Det ena är en studie ur ett internationellt perspektiv baserad på empiriskt material ifrån större flygplatser och mer internationella flygbolag. Även om vi i vår undersökning till viss del tog hänsyn till ett fåtal internationella linjer skulle en större undersökning med fokus på samarbeten över nationella gränser kanske ge ett helt annat resultat. Det andra förslaget håller kvar det regionala perspektivet men fokuserar då på samarbete mellan flygplatser och andra aktörer i dess närhet. Under vår undersökning fann vi att ett flertal av flygplatscheferna även samarbetade med näringsliv och kommun för att främja trafiken och regionen i stort. Troligtvis skiljer sig detta samarbete ifrån samarbetet mellan flygplatser och flygbolag.



7. Inget att förtulla

Tryckta källor

Litteratur:

Ashford, Norman, Stanton, Martin & Moore, Clifton (1997), *Airport Operations*, 2nd ed, McGraw-Hill, New York

Björnelid, Richard (1995), *Turism och Reseservice*. Sellin & Partner, Stockholm

Bryman, Alan (2006), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö

Doganis, Rigas (2006), *The Airline Business*, 2nd ed, Routledge, London

Fyall & Garrod (2005), *Tourism Marketing – A Collaborative Approach*, Channel View Publications, Clevedon

Graham, Anne (2003), *Managing Airports – An international perspective*, 2nd ed, Elsevier, Ltd, Burlington

Jacobsen, Dag-Ingvar (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*, Studentlitteratur, Lund

Jarach David (2005b) *Airport Marketing*, Ashgate, Burlington

Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Studentlitteratur, Lund

Page, Stephan J (2005). *Transport and tourism – global perspectives*, 2nd edition, Pearson Education Limited, Essex



Artiklar:

Albers, Sascha, Koch, Benjamin Koch & Ruff Christine (2005), Strategic alliances between airlines and airports – theoretical assessment and practical evidence, *Journal of Air Transport Management*, nr.11, s.49-58

Auerbach & Koch (2007), Cooperative approaches to managing air traffic efficiently – the airline perspective, *Journal of Air Transport Management*, nr.13, s.37-44

Barbot, Christina (2006), Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement, *Journal of Air Transport Management*, nr. 12, s.197-203

Barnard, Bruce (2002), Business briefs – Increasing airport competition, *Europe*, s.4

Barrett, Sean (2000), Airport competition in the deregulated European aviation market, *Journal of Air Transport Management*, nr.6, s.13-27

Fernandes, Elton & Pacheco, Ricardo Rodrigues (2007), Airport Management: a strategic approach, *Transportation*, vol.34, nr.1, s.129-142

Francis, Graham, Fidato, Alessandro & Humphreys, Ian (2003), Airport-airline interaction: the impact of low-cost carriers on two European airports. *Journal of Air Transport Management*, nr.9, s.267-273

Francis, Graham, Humphreys, Ian & Ison, Stephen (2004), Airports' perspectives on the growth of low-cost airlines and the remodelling of the airport-airline relationship, *Tourism Management*, nr.25, s.507-514

Graham, Anne (2004) Airport strategies to gain competitive advantage, GARS: Slot, Airport Competitive advantage, Bremen, 19-20 November 2004.



- Hagedoorn, John (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences, *Strategic Management Journal*, vol.14, nr.5, s.371-385
- Jarach, David (2001), The evolution of airport management practices: towards a multi-point, multi-service, marketing-driven firm, *Journal of Air Transport Management*, nr.7, s.119-125
- Jarach, David (2005a), Aviation-related airport marketing in an overlapping metropolitan catchment area: The case of Milan's three airports, *Journal of Air Transportation*, vol. 10, nr.2, s.96-108
- O'Connor, Kevin (1995), Airport Development in Southeast Asia, *Journal of Transport Geography*, Vol 3, No. 4 s.269-279.
- Pantazis, Nadine & Liefner, Ingo (2006), The impact of low-cost carriers on catchment areas of established international airports: The case of Hanover Airport, Germany, *Journal of Transport Geography*, nr.14, s.265-272
- Pels, Eric, Nijkamp, Peter & Rietveld, Piet (2001), Airport and Airline Choice in a Multiple Airport Region: An Empirical Analyses for the San Francisco Bay Area, *Regional Studies*, vol.35, nr.1,s.1-9
- Shah, Saeeda (2004). *The researcher/interviewer in intercultural context: a social intruder*. British Educational Research Journal, Vol. 30. Nr. 4. s.549-575
- Starkie, David (2002), Airport regulation and competition, *Journal of Air Transport Management*, nr.8, s.63-72
- Vowles, Timothy & Mertens, Daniel (2004), Airport Niche Marketing: Sanford, Florida's Rise as an International Gateway, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol 17, nr.4, s.35-44
- Wood, Donna & Gray, Barbara (1991), Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol.27, nr.2, s.139-162



Elektroniska källor

Cerisresors hemsida	www.cerisresor.se	den 1 juli 2008
Kullaflygs hemsida	www.kullaflyg.se	den 1 juli 2008
LFV:s hemsida	www.lfv.se	den 1 juli 2008
Länstrafiken i Västerbottens hemsida	www.tabussen.nu	den 1 juli 2008
Nordic Regionals hemsida	www.nordicregional.se	den 1 juli 2008
SAS hemsida	www.sas.se	den 1 juli 2008
Skyways hemsida	www.skyways.se	den 1 juli 2008
Sverigeflygs hemsida	www.sverigeflyg.se	den 1 juli 2008

Muntliga källor

Intervju flygplatschef Malmö Airport	den 5 maj 2008
Intervju flygplatschef Sundsvall/Härnösand Airport	den 5 juni 2008
Intervju flygplatschef Umeå flygplats	den 11 juni 2008
Intervju flygplatschef Ängelholm/Helsingborg Airport	den 24 april 2008
Intervju marknads- och försäljningschef Skyways	den 13 juni 2008
Intervju verksamhetschef Kullaflyg	den 3 juli 2008
Intervju projektledare för marknadskommunikation SAS	den 4 augusti 2008



Bilaga 1

Intervjuguide djupintervjuer

Ängelholm Helsingborgs flygplatschef och Malmö Airports flygplatschef

1. Berätta lite kort om din bakgrund och hur länge du har innehaft din nuvarande tjänst.
2. Vilken är er affärsidé?
3. Vilka är era mål och visioner?
4. Vad anser ni är er nuvarande position på marknaden i Öresundsregionen?
5. Vad anser ni är Kastrups position på marknaden i Öresundsregionen?
6. Vilken är er största målgrupp? Hur ser fördelningen ut bland olika typer av resenärer?
7. Vilka är era olika marknader där ni är verksamma?
8. Vad är viktigt att kunna leverera/erbjuda som attraktiv flygplats i Öresundsregionen?
9. Vad anser ni om konkurrensen med andra flygplatser i Öresundsregionen?
10. Vilka anser ni vara direkta och indirekta konkurrenter?
11. Vilken konkurrensfördel anser du är avgörande för att vara framgångsrik i Öresundregionen? Vilka andra konkurrensfördelar är viktiga?
12. Vilka konkurrensfördelar anser du att ni innehar i dagsläget?
13. Vilken strategi använder ni er av?



Bilaga 2

Intervjuguide – flygplatser

Intervjuer med Sundsvall Härnösand Airport och Umeå flygplatschef

1. Kan du beskriva din nuvarande befattning och vad du gör?
2. Beskriv konkurrensen för din flygplats?
3. Vilka konkurrensfördelar anser du att ni har?
4. Hur ser ert upptagningsområde ut?
5. Vilka flygbolag trafikerar er flygplats? Fördelning av trafik?
6. Hur arbetar ni praktiskt för att göra flygplatsen mer attraktiv?
7. Hur arbetar ni för att marknadsföra flygplatsen?
8. Kan du beskriva hur ni arbetar med flygbolagen?
9. Hur arbetar ni för att få mer rutter/avgångar/flygbolag på er flygplats?
 - Marknadsföringsstödskampajer
 - Incitament/Rabatter
 - ASD
10. Hur skiljer sig samarbetet åt gentemot de olika flygbolagen?
11. Är det något du vill tillägga gällande relationen mellan flygplatser och flygbolag?



Bilaga 3

Intervjuguide flygbolag

Intervjuer med Skyways, Kullaflyg och SAS

1. Kan du beskriva din nuvarande befattning och vad du gör?
2. Beskriv konkurrensen för ditt flygbolag? (på respektive flygplats)
3. Hur konkurrerar ni med andra flygbolag?
4. Vilka konkurrensfördelar anser du att ni har?
5. Kan du beskriva hur ni arbetar gentemot flygplatsen/flygplatserna?
6. Om de har fler flygplatser; skiljer sig arbetet åt mellan flygplatserna?
7. Hur viktigt är valet av flygplats/arbetet med flygplatsen?
8. Arbetar ni för att få mer rutter/avgångar? I så fall hur?
 - Marknadsföringsstöds-kampajer
 - Incitament/Rabatter
 - ASD
9. Är det något du vill tillägga gällande relationen mellan flygplatser och flygbolag?