



Magisteruppsats
VT 2003

Omstrukturering i flygbranschen – tänkbara strategier för överlevnad

Handledare:
Professor Allan T. Malm
Gunilla Nordström

Författare:
Henrik Ohlsson
Lina Personne
Louise Rasmuson

- FÖRORD -

Vi vill uttrycka vår tacksamhet till alla som på olika sätt hjälpt oss under arbetet med denna uppsats. Först och främst vill vi rikta ett stort tack till Hans Enelius, Harald Rosén och Johan Tamm för deras engagemang och hjälp i vårt arbete. Vidare vill vi tacka våra handledare Allan T. Malm och Gunilla Nordström för den vägledning och inspiration de gett oss genom uppsatsarbetet.

Tack!

Lund, den 12 juni, 2003

Henrik Ohlsson

Lina Personne

Louise Rasmusson

- SAMMANFATTNING -

- Titel:** Omstrukturering i flygbranschen – tänkbara strategier för överlevnad
- Författare:** Henrik Ohlsson, Lina Personne och Louise Rasmuson
- Handledare:** Professor Allan T. Malm och Gunilla Nordström
- Problem:** Flygbranschen befinner sig i en tid av förändring. Samtidigt som traditionella aktörer går i konkurs redovisar flera lågprisbolag både stor tillväxt och god lönsamhet. Avregleringarna på marknaden har resulterat i en förändrad konkurrenssituation. Nya aktörer konkurrerar på linjer som tidigare trafikerades av en dominerande aktör. För att möta den nya situationen och bemästra branschens cykliska karaktär måste flygbolagen göra vissa strategiska avvägande. Frågor kring trafiknätets utformning och till vilken grad flygbolaget ska nyttja underleverantörer påverkar företagets flexibilitet. Valen inverkar vidare flygbolagens kostnadsstruktur och möjlighet att samverka i allianser. Ökad trängsel i luften och ett begränsat antal start- och landningstider styr också delar av branschens utveckling. Ett förändrat konsumtionsmönstret och en ökad prisedvetenhet påverkar vidare flygbolagens verksamhet. Avslutningsvis innebär nyttjandet av informationsteknologi att flygbolagens värdekedja förändrats.
- Syfte:** Syftet med uppsatsen är att identifiera vad som driver förändringarna i flygbranschen. Med utgångspunkt från hur drivkrafterna förändrat branschen är syftet vidare att analysera tänkbara långsiktiga strategier för flygbolagens överlevnad.
- Metod:** För att nå en bred förståelse av branschen studerade vi inledningsvis vad tidigare författare skrivit om branschen. Därefter genomfördes ett antal intervjuer med fokus på de mest intressanta faktorerna. För att förstå branschens befintliga strategier studerades avslutningsvis åtta fallföretag.
- Slutsatser:** Studien har identifierat att avregleringen på marknaden, allianser, informationsteknologi och nya trafiknät är de underliggande drivkrafterna som förändrat flygbolagens konkurrenssituation. Vår rekommendation för långsiktig överlevnad är beroende på vilket flygbolag som studeras. Förändringar i trafiknätet, en fortsatt differentiering av tjänsten samt en förbättrad kostnadsstruktur är de strategiskt viktigaste faktorerna för de traditionella aktörerna. För lågprisbolagen bör en framtida strategi inkludera ett ökat samarbete kring trafiknätet. En förändring som resulterar i att de utöver pris även kan konkurrera med bekvämlighet. Lågprisbolagen bör även differentiera sina produkter med viss service. Oavsett affärsmodell krävs en ökad flexibilitet, ett effektivare utnyttjande av flygplan, personal och serviceanläggningar för långsiktig överlevnad.
- Nyckelord:** Flygbranschen, allianser, informationsteknologi, konsolidering, globalisering, avreglering och trafiknät

- INNEHÅLLSFÖRTECKNING -

1.....	8
- INLEDNING -	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.3 Syfte	11
1.4 Disposition.....	11
2.....	12
- METOD -	12
2.1 Val av metod	12
2.2 Val av teori.....	13
2.3 Val av empiri.....	14
2.4 Datainsamling	17
2.4.1 Primärdata	17
2.4.2 Sekundärdata	17
2.5 Källkritik.....	17
3.....	19
- TEORI -	19
3.1 Teoretisk bakgrund.....	19
3.1.1 Industrial Organisation	19
3.1.2 Resursbaserade synsättet	21
3.1.3 Globalisering	21
3.2 Teoretisk förgrund	23
3.2.1 Konsolidering	23
3.2.2 Informationsteknik	23
3.2.3 Nav- och ekersystem	25
3.2.4 Nätverkseffekter	26
3.2.5 Samarbeten	26
3.2.6 Lojalitetsprogram	27
3.3 Teoretiskt Ramverk	28
4.....	30
- FLYGBRANSCHENS UTVECKLING -	30
4.1 Flygbranschens utveckling	30
4.1.1 En bransch i förändring	30
4.1.2 Flygbranschens situation	31
4.2 Förändringar i flygbranschens miljö.....	33
4.2.1 Branschens avreglering och dess följder	33
4.2.2 Avreglering i USA.....	34
4.2.3 Avreglering i Europa.....	36
4.2.4 Utvecklingen i Asien.....	37
4.2.5 Globalisering	40
4.2.6 Konsolidering	41
4.2.7 Informationsteknologi	43

4.2.8 Allianser	44
4.3 Konsumtionsmönstret	47
4.3.1 Lojalitetsprogram	48
4.4 Lågprisbolagens tillväxt på flygmarknaden	49
4.5 Trafiknät, Grandfather Rights och Slots	52
4.6 Flygbolagens kostnadsstruktur	55
5	58
- FALLFÖRETAG -	58
5.1 American Airlines.....	58
5.1.1 Företagsbeskrivning	58
5.1.2 Strategier	59
5.1.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	59
5.1.4 Allianser och partnerskap	60
5.2 Southwest Airlines.....	60
5.2.1 Företagsbeskrivning	60
5.2.2 Strategier	61
5.2.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	61
5.3 British Airways.....	62
5.3.1 Företagsbeskrivning	62
5.3.2 Strategier	62
5.3.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	63
5.3.4 Allianser och partnerskap	63
5.4 SAS.....	64
5.4.1 Företagsbeskrivning	64
5.4.2 Strategier	64
5.4.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	65
5.4.4 Allianser och partnerskap	66
5.5 Malmö Aviation	66
5.5.1 Företagsbeskrivning	66
5.5.2 Strategier	67
5.5.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	67
5.5.4 Allianser och partnerskap	67
5.6 Ryanair	68
5.6.1 Företagsbeskrivning	68
5.6.2 Strategier	69
5.6.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	69
5.7 Singapore Airlines	70
5.7.1 Företagsbeskrivning	70
5.7.2 Strategier	70
5.7.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	71
5.7.4 Allianser och partnerskap	71
5.8 Cebu Pacific Air.....	72
5.8.1 Företagsbeskrivning	72
5.8.2 Strategier	72
5.8.3 Distributionskanaler och informationsteknologi	73
6.....	74
- ANALYS -	74
6.1 Drivkrafternas inverkan på flygbranschen.....	74
6.1.1 Avreglering.....	75

6.1.2 Informationsteknologi	78
6.1.3 Allianser	81
6.1.4 Trafiknät	84
6.2 Branschens förändring.....	87
6.2.1 Konjunkturen och kunderna	87
6.2.2 Förändrade relationer på marknaden	88
6.2.3 En mogen marknad.....	88
6.2.4 Strategisk förändring	89
6.3 Tänkbara strategier på en förändrad marknad	89
6.3.1 Traditionella aktörer på den amerikanska och asiatiska marknaden.....	89
6.3.2 Traditionella aktörer på den europeiska marknaden.....	91
6.3.3 Lågprisaktörerna.....	92
6.3.4 En strategisk kombination	94
7.....	95
- SLUTSATSER -	95
7.1 Branschens drivkrafter och utveckling	95
7.2 Strategier för överlevnad	96
7.3 Förslag på framtida forskning	98
- KÄLLFÖRTECKNING -.....	100
- BILAGA 1-	106
- BILAGA 2 -	108

- FIGURFÖRTECKNING -

Figur 1. Teoriupplägg.....	14
Figur 2. Five Forces of Competition Källa: Porter (1983).....	20
Figur 3. VRIO- ramverket Källa: Barney (1996).....	21
Figur 4. Boom and Bust Källa: Day (1997).....	23
Figur 5. Seismic shift Källa: Day (1997)	23
Figur 6. Value Creation in E-business Källa: Amit & Zott (2001).....	24
Figur 7. Nav- och ekersystem Källa: Modern Transport Geography (2001).....	25
Figur 8. Koppling mellan teori och analys.....	29
Figur 9. Krafter som påverkar flygbranschens långsiktiga förändring.....	74

- INLEDNING -

Uppsatsen första kapitel inleds med en översiktlig beskrivning av flygbranschens bakgrund. Därefter följer en problemdiskussion som utmynnar i vår forskningsfråga och uppsatsens syfte.

1.1 Bakgrund

Flygbranschens förluster på över 100 miljarder kronor under 2002 visar att flygbolagens strategier måste förändras.¹ Utvecklingen av exempelvis modern informationsteknologi och flygresenärernas förändrade konsumtionsmönster har skapat nya spelregler för flygbranschen.² Trots att exempelvis antalet affärsresor ökat i samband med globaliseringen, har andelen affärsresor av den totala passagerarmängden minskat.³ Förändringen har resulterat i att lågprisbolag som Ryanair nu konkurrerar med traditionella flaggskeppsbolag, såsom SAS och Air France⁴.

Traditionella flygbolag tvingas nu avskeda tiotusentals anställda, sänka lönerna och öka de anställdas arbetstid. Ytterligare åtgärder för att stoppa förlusterna är nedskärningar av flygbolagens kapacitet, service och lokala försäljningskontor. Då personalkostnader representerar en stor del av flygbolagens kostnadsmassa, vill exempelvis krisdrabbade amerikanska flygbolag sänka personalkostnaderna med upp till 35 procent.⁵ Hur allvarlig krisen är åskådliggörs av att världens största flygbolag, American Airlines, under 2002 presenterade den genom tiderna största förlusten - 3,51 miljarder dollar. Intressant att notera är att det enda större amerikanska flygbolag som inte har svåra ekonomiska problem är lågprisbolaget Southwest Airlines.⁶ Flygbranschen befinner sig i en tid av förändring och förmågan att anpassa sig till den nya situationen kommer att bli avgörande för flygbolagens långsiktiga överlevnad.⁷

Från det att världens första flygbolag grundades för snart 100 år sedan har dock branschen upplevt en kraftig tillväxt och flyget är det transportslag som under perioden ökat snabbast. De globala flygtransporterna bedöms enligt en redovisning av IPCC (Intergovernmental Panel on Climate Change) årligen öka med mellan 2,2 och 4,7 procent fram till år 2050, vilket motsvarar 4 till 15 gånger större trafikomfattning 2050 jämfört med 1990. Den globala energianvändningen inom transportsektorn beräknas under samma period öka 2 till 9 gånger.

¹ LFV, (2002)

² TT, Krig drabbar flyget, (030317)

³ Doganis, R., (2002)

⁴ Intervju, Tamm, J., (030413)

⁵ Thorngren, N., (030219)

⁶ As bad it gets?, (030418)

⁷ Pressmeddelande LFV, (030204)

Att energianvändningens har en lägre ökningstakt förklaras till stor del av nyttjandet av större och effektivare transportlösningar.⁸

Under 60- och 70-talet växte det globala passagerarantalet med 14 respektive 7 procent årligen för att under 80- och 90-talet stabiliseras kring en årlig tillväxt på ca 5 procent.⁹ När antalet passagerare inom den internationella luftfarten 2002 totalt minskade med 6 procent innebar det i likhet med lågkonjunkturen 1991 en svår situation för flygbolagen. Flera av de tidigare framgångsrika traditionella flygbolagen som förknippats med prestige, status och ekonomisk styrka hamnade i en utsatt position. Samtidigt som de traditionella flygbolagen med hjälp av omfattande besparingsprogram försöker bromsa förlusterna, fortsätter lågprisaktörerna sin aggressiva och lönsamma tillväxt.

Avregleringen av den civila luftfarten som inleddes i USA 1978 innebar en stor förändring för flygbolagen. Avregleringen innebar att ömsesidiga nationella avtal fick minskad betydelse och att de fria marknadskrafterna i större utsträckning kunde styra branschens utveckling. Som en direkt följd av avregleringen ökade antalet aktörer. Utbudet blev större liksom priskonkurrensen. Efter avregleringen har utvecklingen gått mot ett nav och eker system. Ett system som resulterat i att varje flygbolags trafiknät koncentreras kring ett eller flera nav. Flygbolagens agerande i kombination med brist på start- och landningstider minskade hotet från nya konkurrenter.¹⁰ Parallellt med förändringen skedde en konsolidering av branschen. Företag gick i konkurs, köptes upp av andra flygbolag eller slog sig samman med de större flygbolagen.

Utöver de interna strukturförändringarna har yttre störningar påverkat flygbolagen. Oljekriserna på 70-talet innebar ökade omkostnader och fallande intäkter. Motsvarande situation upprepades 1990-91 då Kuwait-krisen resulterade i drastiska prishöjningar på bränsle och en allmän ekonomisk stagnation. De senaste två åren finns andra tecken på hur känslig flygbranschen är för externa förändringar. Terroristattackerna mot World Trade Center i New York hösten 2001, utvecklingen i Irak och SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) epidemin har satt fortsatt press på världens flygbolag. Hoten om nya terrorattacker och en utdragen internationell konjunkturnedgång försenar den uppgång som flygbranschen väntar på.¹¹

1.2 Problemdiskussion

Utifrån ovanstående bakgrund framgår det att stora förändringar har skett och att fler är att vänta inom flygbranschen. Det finns många intressanta infallsvinklar och frågor kring förändringarna inom flygbranschen. Nya aktörer försöker positionera sig på en marknad som tidigare var kontrollerad av flaggskeppsbolag. I Europa ser vi som exempel Ryanair trafikera sträckor där SAS tidigare hade en dominerande ställning. Avregleringen har förändrat konkurrenssituationen på såväl den amerikanska som den europeiska marknaden. Då det svenska Konkurrensverkets mål är att aktivt sänka branschens inträdesbarriärer kommer möjligheten för nya aktörer att etablera sig på marknaden att öka. Följden blir att existerande flygbolag måste förändra sina strategier för att anpassa sig till de nya förutsättningar som råder marknaden.

⁸ Johansson, B., (2002)

⁹ Malver, H., (1998)

¹⁰ Konkurrensverkets rapportserie, (2002)

¹¹ TT, Krig drabbar flyget, (030317)

Flygbolagens relativt höga fasta kostnader gör företagen känsliga för externa förändringar som medför minskade intäkter. De terroristattacker som den 11 september 2001 skakade världen satte djupa spår i flygbranschen. För flygbolagen innebär känsligheten flera svåra ställningstaganden. Flygbolagen kan till viss del förbereda sig på kommande effekter men då de är utanför företagets kontroll kommer ovissheten alltid att vara stor. Flera flygbolag som klarade sig lindrigt från ovanstående händelse drabbas nu desto hårdare av SARS- epidemin. Inverkan av de interna förändringarna i branschen går till viss del att påverka medan de externa faktorerna snarare handlar om att nå en hög flexibilitet.

Valet mellan att leasa eller äga flygplansflottan innebär olika grader av flexibilitet. Flygbolagens olika former av trafiknät påverkar flexibiliteten, de operativa kostnaderna och den geografiska täckningen. För flygbolagen innebär valet mellan ett nav- ekersystem eller direktflyg ett avvägande mellan olika för- och nackdelar. Kundernas önskemål, alliansmedlemmarnas trafiknät och den allmänna efterfrågan på lokala flygresor måste studeras. Trafiknäts uppbyggnad påverkas vidare av de regleringar som finns kring start- och landningstider. En ökad trängsel i luften betyder att de traditionella flygbolagen i allt större utsträckning fått problem med förseningar och därmed ökade kostnader. Hur trängsel i luftrummet är kopplat till olika regioners tillväxt är en annan intressant fråga för flygbolagens framtida marknadsutveckling.

Flera av de traditionella flygbolagens försök att bedriva lågpriskoncept är en intressant utveckling. Den utveckling som skett de senaste åren tyder vidare på ett något förändrat konsumtionsbeteende. I vilken utsträckning konjunkturen påverkar konsumtionsbeteendet är en annan faktor som bör påverka flygbolagens framtida agerande. Om flygbolagen åter kommer att kunna nå de höga marginaler som uppnåddes på 80- talet är en avgörande fråga för de flygbolag som har höga kostnader. Utvecklingen och kundernas uppfattning kring branschens olika lojalitetsprogram är vidare något som kan tänkas påverka flygbolagens möjlighet att bibehålla kunder när priskonkurrensen ökar. Hur företag och myndigheter hanterar eventuella bonuspoäng är också något som påverkar dess effekt som marknadsföringsredskap.

Frågan kring flygbolagens varumärke är en annan aspekt i utvecklingen. Från det att flertalet flaggskeppsbolag tidigare var en form av nationella stoltheter tillåts de numera att försättas i konkurs. De statliga stöden har minskat och flygbolagen måste i större utsträckning nå lönsamhet. Situationen innebär att drastiska nedskärningar genomförs. De traditionella aktörerna försöker sänka de höga personalkostnaderna och nå en högre effektivitet i verksamheten.

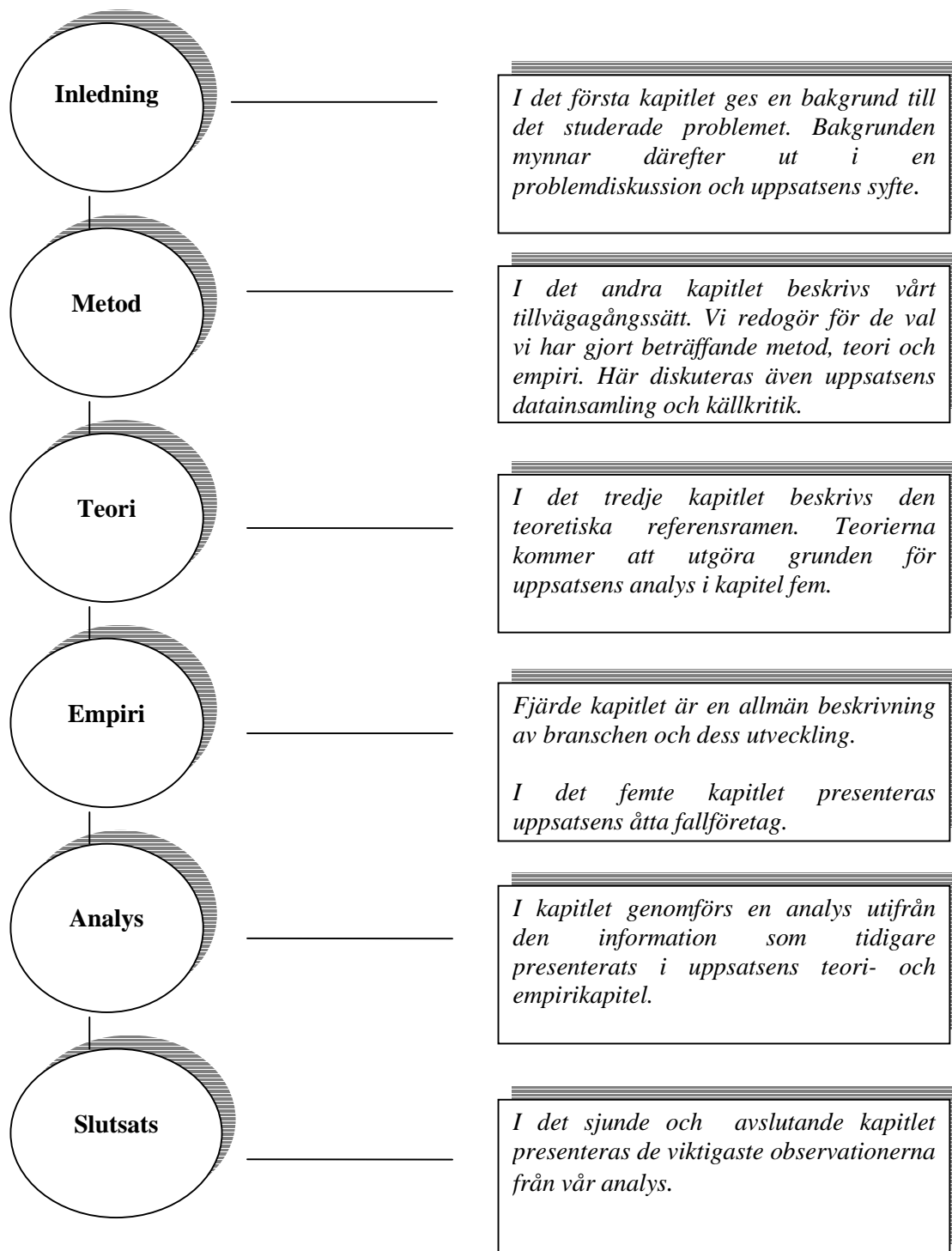
Med ovanstående problemdiskussion framgår det att flygbolagens framtida utveckling påverkas av såväl interna som externa faktorer. Då branschen till stor del följer konjunkturutvecklingen är den starkt cyklisk. Det faktum att den är cyklisk och påverkas av externa oroligheter gör de strategiska avvägandena svåra. De strategier som ska ge långsiktig lönsamhet måste därmed utgå från kända faktorer. Detta leder fram till vår forskningsfråga;

Vilka drivkrafter förändrar branschen och hur bör de olika flygbolagens långsiktiga strategier anpassas till den förändrade situationen?

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera vad som driver förändringarna i flygbranschen. Med utgångspunkt från hur drivkrafterna förändrat branschen är syftet vidare att analysera tänkbara långsiktiga strategier för flygbolagens överlevnad.

1.4 Disposition



- METOD -

Inledningsvis motiveras val av metod. Därefter beskrivs de teoretiska och empiriska utgångspunkterna. Kapitlet avslutas med en diskussion kring uppsatsens datainsamling och källkritik.

2.1 Val av metod

För att uppnå vårt syfte läste vi inledningsvis vad andra författare skrivit om flygbranschen (områdesspecifik litteratur). Vi studerade även litteratur som hjälpte oss att förstå företag och branschens utveckling. Då den senare litteraturen inte är specifik för flygbranschen beskrivs den endast kortfattat i vår teoretiska bakgrund. Valet att lyfta fram viss litteratur och modeller baseras på att de återkommande betonats i olika källor som nyttjats under insamling av empirin. Vårt sätt att under arbetets gång vandra mellan insamling av empiri och lämpliga teorier ökar möjligheterna att förstå branschens utveckling.

Med målet att uppnå en ökad förståelse kring de områden som vi efter litteraturstudierna ansåg intressanta valde vi att intervjua experter. Förfarandet gav oss en bättre bild av branschen och en uppfattning kring hur branshexperter ser på den framtida utvecklingen. Vi är väl medvetna om att experterna inte kan förutspå branschens utveckling, men deras kunskap inom branschen anser vi ändå vara till stor nytta. Expertintervjuerna innebar en ökad förståelse kring de krafter som kontinuerligt förändrat branschen. Intervjuerna har även givit oss en möjlighet att ställa allmänna frågor kring de utvalda fallföretagen och hur lämpliga de är som representanter för olika strategier. Materialet från intervjuerna utgör tillsammans med informationen från litteraturstudierna och fallföretagen grunden i empirikapitlet. Ovanstående litteraturstudier och intervjuer resulterade i ett antal drivkrafter som återkommande identifierades.

För att utöver en allmän branschkunskap nå en ökad förståelse kring olika befintliga strategier valde vi att studera åtta fallföretag. Informationen från fallföretagen ökar våra möjligheter att identifiera strategier som kan anses lämpliga i förhållande till hur branschen utvecklas. Fallföretagen representerar olika affärsmodeller på såväl den europeiska, amerikanska som asiatiska marknaden. Att välja flygbolag med olika slags strategier på olika geografiska marknader ger oss en god allmän strategisk förståelse. Genom att studera branschen från dels ett allmänt perspektiv och specifika fallföretag ökar vi vår förståelse för flygbranschens strategiska avväganden. Genom att dels känna till alternativa strategier, men också marknads utveckling vill vi förbättra möjligheten att identifiera framtida lämpliga strategier.

2.2 Val av teori

Vårt teorikapitel kan i huvudsak delas in i två delar. Första delen beskriver traditionella strategiteorier. Teorierna beskrivs kortfattat och utgör en teoretisk bakgrund genom uppsatsen. Den andra delen omfattar teorier som vi anser lämpliga för att analysera flygbranschens förändring. Då de teorier som vi placerat i bakgrunden är välkända ligger teorikapitlets fokus på att beskriva de något mer områdesspecifika teorierna och branschspecifika begreppen. De senare placeras på så sätt i förgrunden.

I vår teoretiska bakgrund studeras *Industrial Organisation* och det Resursbaserade Synsättet. Porters (1983) teorier inom *Industrial Organisation* behandlar de externa krafter som ett företag utsätts för, medan det *Resursbaserade Synsättet* med Barney (1996) som en stor förespråkare, utgår från det enskilda företagets interna resurser som grund för att uppnå konkurrensfördelar. Vidare berörs bl.a. Prahalad & Hammel (1985), Zou & Tamer (1996), Levitt (1983) och Porters (1983) teorier kring *globalisering*. Att de senaste decenniernas ökade globalisering på olika sätt påverkat marknaden råder det ingen tvekan om. Den förändring som skett har inneburit att nya marknader öppnats för såväl företag som privatpersoner. Ovanstående teorier bör vara ett steg i att förstå vad som påverkar ett flygbolags globala verksamhet och lönsamhetspotential.

De teorier vi valt att placera i förgrunden består av utvalda begrepp och teorier som vi bedömt vara betydelsefulla för att förklara flygbranschens utveckling. Teorier kring konsolidering, informationsteknologi, skalfördelar, allianser och lojalitetsprogram beskrivs. Genom att nyttja teorierna kan vi förklara vad som drivit fram situationen och eventuellt förstå vilka strategier som behövs för att överleva på den nya marknaden.

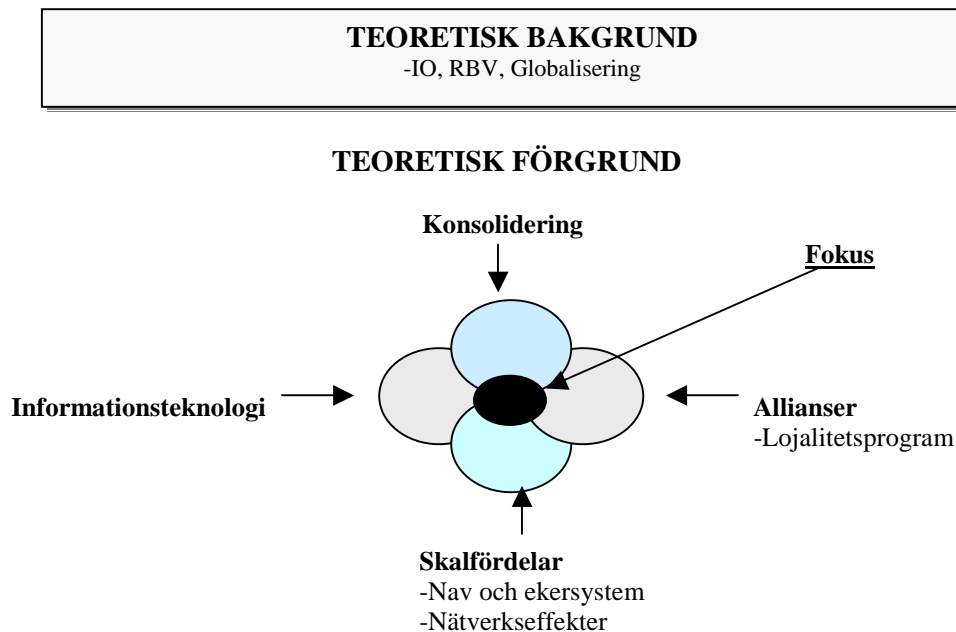
Teorierna som placerats i förgrunden inleds med Days (1997) teori kring branschens konsolidering. Teorin kan hjälpa oss att förstå den konsolidering som har skett inom flygbranschen och även den konsolidering som, enligt branschexperter (Rosén och Enelius) kommer att ske. Modellen kan bidra till en uppfattning om branschens framtida utveckling.

Vidare diskuteras *informationsteknologi* utifrån Anderson & Anderson (2002), Evans and Wurster (1999) och Amit & Zott (2001). Informationsteknologi är av betydelse för flygbranschen. Med väl fungerande informationsteknologi kan nya typer av tjänster, som exempelvis det biljettlösa resandet erbjudas.

Därefter diskuteras den områdesspecifika teorin kring *nav och eker strukturen*. En strategi som bland annat Doganis (2002) diskuterar. Till skillnad från att ovanstående allmänna strategiteorier ger en bred teoretisk bas berör litteraturen kring nav- ekerstrukturen endast flygbranschens trafiknät. Då nav- och ekerstrukturen främst nyttjas av de traditionella flygbolagen kan modellen öka vår förståelse kring olika affärsmodeller.

Inom flygbranschen förekommer skalfördelar genom *nätverkseffekter*, vilket leder oss vidare till vårt nästa teoriavsnitt. Nätverkseffekter är ett begrepp som bland annat docenten Bergman (2001) och Pil (2003) i *Sloan Management Review* diskuterar. Nätverkseffekter inom flygbranschen innebär att en ökad efterfrågan av flygresor leder till att det finns fler destinationer och avgångar att välja mellan, vilket ökar individens nytta. Nätverkseffekten kan uppstå inom ett flygbolag, men också mellan olika flygbolag, genom allianser, interlining och code-sharing.

Teorier kring allianser kommer att studeras utifrån de modeller som Bengtsson et al (1998) och Hill (2000) har presenterat. Ett av syftena med allianser är att skapa globala system vilket i sin tur leder till skalfördelar. Genom att studera teorier kring allianser kan vi utreda dess betydelse för flygbolagens framtid. Det ökar vår förmåga att bedöma vilka strategier som behövs för ett flygbolag ska kunna överleva i den nya situationen. I allianser kan resenärerna ofta samla bonuspoäng inom mer än ett flygbolags lojalitetsprogram, vilket leder oss till vårt sista teoretiska avsnitt, lojalitetsprogram. Teorier kring *lojalitetsprogram* beskrivs utifrån forskare som Bejou (1998), Sharp (1997), Gwineer, Gremler och Hitnig (2002) och Dobscha och Mick (1998).



Figur 1. Teoriupplägg

Det bör påtalas att vi medvetet i avsaknad av lämpliga svenska översättningar till begrepp tidvis nyttjat oss av engelska begrepp i modeller och tabeller.

2.3 Val av empiri

Empirin baseras på såväl primär- som sekundärdata. En allmän branschbeskrivning utgör tillsammans med de åtta fallföretagen stommen i uppsatsens två empiriska kapitel. Primärdata består av informationen från intervjuer med bransch-kunniga medan sekundärdata utgörs av inläsning på områdesspecifik litteratur. Genom detta förfarande nås flera infallsvinklar på ämnet och en nyanserad bild av vilka krafter som driver strukturomvandlingen inom branschen. Eftersom vår uppsats förutsätter en resonerande och explorativ ansats om förändringarna inom branschen är det lämpligt att intervjua personer med olika förhållande till flygbranschen. Ambitionen att fånga vårt problemområde från flera olika perspektiv har styrt insamlingen sekundärdata.

Under arbetets gång har vi haft förmånen att genomföra personliga intervjuer med Hans Enelius, Harald Rosén och Johan Tamm.

Hans Enelius: Enelius är ansvarig för SAS in- och utrikeslinjer i Sverige (Director Network Planning, Sweden). Han har jobbat på SAS sedan 1989 och var tidigare inrikeschef. Med

hjälp av Enelius har vi nått en insikt i hur ett traditionellt företag agerar och kommer att agera i den nya marknadssituationen. Enelius beskrev utveckling utifrån vad han tror kommer att vara den vinnande strategin för att överleva i den nya konkurrenssituationen.

Harald Rosén: Rosén är generalsekreterare på flygbranschföreningen Svenskt Flyg, där han har arbetat sju år. Han har även tidigare arbetat som trafikchef/Vice VD på flygbolaget TranSwede. Innan det var Rosén anställd av Luftfartsinspektionen, ett organ som i samarbete med Luftfartsverket sköter tillsynen av de svenska flygbolagen. Då Rosén arbetat inom flygbranschen större delen av sitt liv bidrog intervjun till mycket kunskap inom området. Svenskt Flyg är en kunskapsbas som ska nå ut med information om flygbranschen till media. Branschföreningen genomför seminarier, skriver debattartiklar och driver genom ett dotterbolag hemsidan flygtorget. Flygtorget innehåller allmän information om flygbranschen och en gång per vecka produceras ett nyhetsbrev

Johan Tamm: Tamm har tidigare arbetat på Svenskt Flyg och har tillsammans med Harald Rosén byggt upp hemsidan Flygtorget. Han har även under tolv år varit förhandlingschef på SAS. Tamm har utöver branschkunskap kommit med förslag på lämpliga personer att intervjua samt intressanta fallföretag.

Utöver ovanstående personliga intervjuer har korrespondens via mail och telefonsamtal med journalisten Fredrik Braconier (Svenska Dagbladet) bidragit till vår primärdata. Han besitter stor kunskap inom området och har bidragit med nyttig information i vårt mål att förstå branschens utveckling.

Efter inläsning av områdesspecifik litteratur och genom råd från experter har gruppen bestämt vilka fallföretag som ska ingå i uppsatsen. Fallföretagen representerar, som tidigare nämnts olika affärsmodeller på såväl den europeiska, amerikanska och asiatiska marknaden. Då utvecklingen på den europeiska marknaden varit snarlik utvecklingen i USA anser vi inte att det begränsade antalet fallföretag minskar våra möjligheter att studera olika strategier. Att fallföretagen dessutom opererar internationellt innebär att deras strategier naturligtvis påverkar de övriga aktörerna i den internationella flygbranschen. Det intressanta med att välja fyra flygbolag med bas i Europa är att det ökar förståelsen för hur olika strategier nyttjats på samma marknad. Informationen kring de åtta fallstudierna kommer huvudsakligen från olika typer av sekundära källor, men i den mån det varit möjligt har vi vid intervjutillfällena försökt inhämta en kompletterande bild av situationen

Nedan motiveras valet av våra fallföretag:

American Airlines (AA) är världens största flygbolag och befinner sig nu i en djup kris. Företaget har valts för att se hur ett stort traditionellt amerikanskt flygbolag hanterar och kan anpassa sig till den strukturomvandlingen som sker på flygmarknaden. Den amerikanska marknaden anses ligga före både Europa och Asien i sin utveckling vilket leder till att det är betydelsefullt att studera hur American Airlines anpassar sig till den nya situationen.

Southwest Airlines är det största lågprisbolaget i USA och är även det lågprisbolag som har funnits längst. Det var också det första lågprisbolaget som fick någon betydande genomslagskraft i konkurrensen med de traditionella aktörerna. Flera lågprisbolag har Southwest Airlines och dess strategi som förebild för sin verksamhet. Southwest Airlines har valts för att nå en ökad förståelse kring lågprisbolagens utveckling på marknaden.

British Airways (BA) ingår som fallföretag då det beskriver hur ett stort europeiskt flygbolag agerat för att anpassa sig till den nya konkurrenssituationen. Granskningen av BA ger oss en inblick i hur de stora traditionella aktörerna med global närvaro hanterar den nya situationen. BAs agerande kommer att ge oss en bild över de olika strategier som existerar på den globala marknaden. Valet att inkludera BA har även gjorts för att BA startade ett eget lågprisbolag, GO. BA valde dock att i maj 2002 att sälja av Go till Easyjet.

SAS har sedan det bildades på 1950-talet varit Skandinaviens flaggskeppsbolag. Flygbolaget befinner sig nu i en djup kris och nyligen presenterades det tredje stora besparingsprogrammet under den senaste treårsperioden. De senaste årens förluster har lett till att SAS kraftigt måste sänka sina kostnader och besparingsåtgärderna kommer att vara avgörande för SAS framtida verksamhet. Kortfattat är SAS ett intressant fallföretag då det är ett traditionellt flygbolag som i en djup ekonomisk kris lanserar ett nytt lågpriskoncept. Vi avser inte att beskriva hela koncernen utan endast SAS Airline.

Malmö Aviation har inkluderats för att kunna uppnå den helhetsförståelse som vi eftersträvar. Flygbolaget är varken ett renodlat lågprisbolag eller traditionellt flygbolag, utan skiljer sig på flera punkter från ovanstående. Vi finner det därför intressant att förstå hur flygbolagets strategi skiljer sig från såväl de traditionella som lågprisbolagens strategier. Det intressanta samarbetet mellan Malmö Aviation och Virgin Express är ytterligare ett skäl till att inkludera dem i vårt empiriska material.

Ryanair är ett av de få europeiska flygbolag som förra året gick med vinst. Med den utveckling som skett på senare år anser vi det vara av stor vikt att inkludera ett europeiskt lågprisbolag bland fallföretagen. Ryanair har valts för att försöka förstå hur flygbolagets strategi ger lönsamhet på en marknad där flera andra aktörer befinner sig i kris.

Singapore Airlines (SIA) representerar ett välkänt traditionellt flygbolag i Asien med en stor andel internationell trafik. Att tillväxten på såväl den europeiska som den amerikanska marknaden är något mättad gör det intressant att vidare studera hur de asiatiska flygbolagen agerar. En förväntat god tillväxt i flera asiatiska regioner gör att flygbolaget har ett annat strategiskt utgångsläge än de europeiska och amerikanska flygbolagen.

Cebu Pacific Air är en asiatisk variant av det i såväl Europa som USA framgångsrika lågpriskonceptet. Företagets koncept är snarlikt det som Southwest Airlines introducerade i USA på 80-talet. Cebu Pacific Air har valts då det är en aktör som försöker nyttja ett amerikanskt koncept på den asiatiska marknaden, såväl på inrikes som internationella rutter.

I den mån det varit möjligt att finna jämförbara uppgifter kring fallföretagens trafikomfattning, storlek och kostnader beskrivs de i bilaga 1. Då flygbolagen beräknar nyckeltalen utifrån olika enheter, valutor och formler omfattar uppställningen fem av åtta företag. De uppgifter som presenteras skall därmed endast ses som en kompletterade information kring fallföretagen och dess verksamhet.

2.4 Datainsamling

I undersökningar brukar man skilja mellan två olika typer av data, primärdata som utgörs av ny data samt sekundärdata som består av redan tillgänglig data. Vi beskriver vår datainsamling utifrån denna uppdelning.

2.4.1 Primärdata

Primärdata har som tidigare nämnts samlats in genom personliga intervjuer, telefonsamtal och mailkorrespondens med bransch-kunniga. Frågorna har i god tid innan intervjuerna sänts till respondenterna per e-post, ett förfarande som ger respondenterna en möjlighet att vara bättre förbereda. Intervjuerna har utarbetats utifrån olika infallsvinklar och vi har även operationaliserat olika teoretiska begrepp. Under intervjutillfället ställde en av oss frågorna medan övriga antecknade svaren på frågorna och eventuellt kompletterade med följdfrågor. De personliga intervjuerna spelades in på diktafon för att vid senare tillfälle ha möjlighet att gå tillbaka till materialet och säkerställa att information uppfattats. Sammanställningar av intervjuerna har skett i direkt anslutning till dem för att minimera risken för att viktig information skulle gå förlorad. Eventuella kompletteringar av intervjuunderlaget har gjorts per telefon och e-post.

2.4.2 Sekundärdata

Uppsatsskrivandet inleddes med att söka efter litteratur i olika elektroniska databaser. Vi har under hela uppsatsskrivandet försökt att arbeta nära forskningsfronten genom att specifikt studera artiklar som publiceras med inriktning på flygbranschen. Artiklarna som varit en viktig del av våra sekundärdata har återfunnits i bl.a. Air Transport Management, Journal of Management Development, Harvard Business Review, European Journal of Marketing, Businessweek, European Management Journal och Journal of Air Transport Management. Samtliga intervjurespondenter har refererat till professorn och flygbolagskonsulten Rigas Doganis. Han är numera gästprofessor vid Cranfield University, men har tidigare varit styrelseordförande i flygbolaget Olympic Airways, i Athen. Doganis två faktaböcker om flygbranschen, *Flying Off Course* (2002) och *The Airline Business in the 21st Century* (2002) har varit betydelsefulla för uppsatsarbetet.

För att få en överblick över vad som händer i flygbranschen har gruppen kontinuerligt följt såväl inrikes- som utrikesnyheter i olika medier. Utöver detta har en stor del sekundärdata tillgodogjorts genom rapporter från Luftfartsverket, Konkurrensverket och Centrum för Flygforskningen i Lund. Information till uppsatsen har även funnits på såväl fallföretagens hemsidor som på "branschspecifika organs" hemsidor, som Flygtorget's hemsida. Genom informationssökande på ovanstående hemsidor har årsredovisningar bidragit med ytterligare information.

2.5 Källkritik

Vid insamling av data är det viktigt att kritiskt granska det insamlade materialet. Genom att söka information i flera olika källor och nyttja flera intervjurespondenter har vi under arbetets gång försökt skapa en nyanserad bild av flygbranschen. Den information som inhämtats från våra respondenter har kritiskt granskats utifrån materialets kvalitet och trovärdighet. Genom att inom gruppen diskutera respondenternas svar och jämföra svaren med våra övriga källor har vi aktivt arbetat för att inte bli påverkade av dem. Gruppen är medveten om att personer på exempelvis ett fallföretag kan prägla den empiriska studien på ett subjektivt sätt. För att

försöka minimera denna risk har utöver tidigare nämnda aktsamhet minst två uppsatsförfattare deltagit vid intervjutillfällena. Under intervjuerna har en intervjumall nyttjats (bilaga 2). Detta för att frågorna ska ställas och uppfattas på samma sätt av samtliga respondenter. Vi har även haft i åtanke att årsredovisningar kan präglade empirin på ett subjektivt sätt. För att få en mindre subjektiv vinkling av fallföretagen har vi som komplement till internt producerat material sökt information i tidningsartiklar och böcker.

- TEORI -

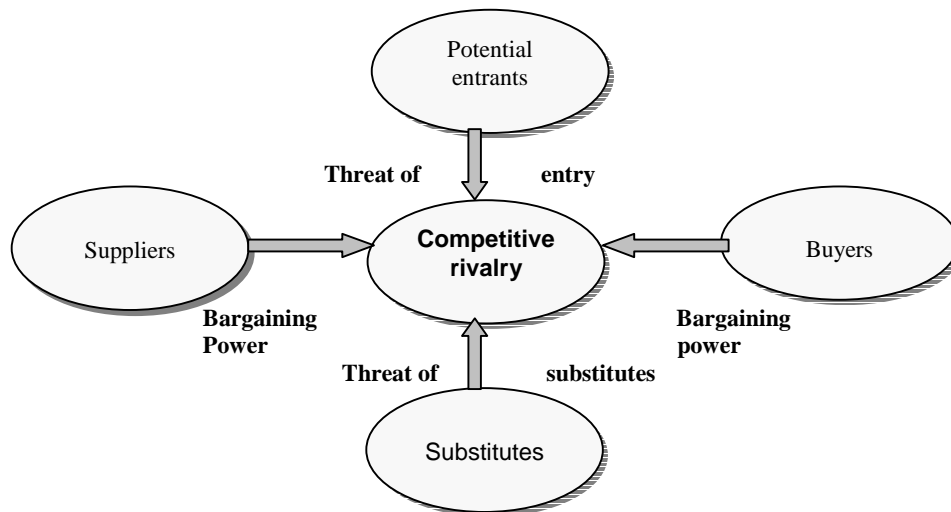
I följande kapitel kommer uppsatsens teoretiska utgångspunkter att beskrivas. Teorierna ligger till grund för analysen i uppsatsens femte kapitel. Kapitlet inleds med grundläggande strategiteori som Industrial Organization, det Resursbaserade synsättet och Global strategi. Den andra delen av teorikapitlet innehåller teorier kring konsolidering, informationsteknologi, nav- ekerstrukturen, nätverkseffekter samt allianser och lojalitetsprogram. Kapitlets tyngdpunkt läggs i det senare avsnittet. Avslutningsvis sammanfattas teorierna i den teoretiska referensramen.

3.1 Teoretisk bakgrund

Nedan redogör vi för strategiteorier utifrån skilda synsätt om hur konkurrensfördelar uppnås. Industrial Organisation (IO), som fokuserar på de externa förhållandena, berörs liksom det Resursbaserade synsättet, som förespråkar att företagets interna resurser ligger till grund för att uppnå konkurrensfördelar. Nästa teoretiska bakgrund beskriver hur konkurrensfördelar uppnås i en globaliserad värld. Teorierna som placerats i bakgrunden ska vara till hjälp för att bättre förstå vilka övergripande faktorer som påverkar branschen och de enskilda aktörerna.

3.1.1 Industrial Organisation

Porter (1983) menar att ett företag bör sträva efter att verka inom ett affärsområde där attraktiviteten är hög och på de marknader där företaget kan uppnå störst konkurrensfördelar. Porters modell, *Five Forces of Competition*, visar hur den underliggande ekonomiska strukturen påverkar branschens strategier och framtida lönsamhetspotential. Målet med modellen är att finna en position som skyddar företaget mot konkurrenskrafterna, alternativt finna en väg att nyttja dem till företagets förmån. De fem konkurrenskrafterna är etableringshot, substitut, köparnas och leverantörernas förhandlingsstyrka samt rivaliteten mellan befintliga företag.



Figur 2. Five Forces of Competition. Källa: Porter (1983)

Efter att de fem konkurrenskrafterna analyserats kan företaget enligt Porter (1983) använda sig av *tre generiska strategier*. De tre grundläggande strategierna är kostnadsledarskap, differentiering och fokusering. Kostnadsledarskap innebär att konkurrensfördelen baseras på att hålla nere kostnaderna och därmed erbjuda ett lägre pris. Differentieringsstrategin går ut på att försöka skapa en produkt eller tjänst som kunden är beredd att betala ett prispremium för. Fokuseringsstrategin baseras på att en speciell grupp konsumenter, eller en geografisk marknad bearbetas med en kombination av ovanstående två strategier. Om företaget skulle misslyckas med att agera i linje med de tre strategierna hävdar Porter att företaget hamnar i ett "stuck in the middle" läge, vilket kommer leda till dålig lönsamhet.

För att vidare kunna identifiera vilka konkurrensfördelar ett företag bör utveckla och stärka har Porter (2001) utvecklat en *värdekedja* som beskriver en serie värdeskapande aktiviteter som totalt utgör företagets verksamhet. Hur företaget hanterar varje enskild aktivitet påverkar i förlängningen företagets kostnadsstruktur och därmed konkurrenskraft. Målet med varje aktivitet är att skapa ett kundvärde som överstiger kostnaderna för själva aktiviteten. Genom att hela tiden arbeta utifrån ovanstående mål skapas företagets vinstmarginal genom hela processen. Med en analys av värdekedjan kan företaget identifiera var i verksamheten och processen som såväl kundvärdet som kostnaderna uppstår. Värdekedjorna skiljer sig åt mellan olika företag beroende på hur den övergripande strategin har utformats. I företagets värdekedja sker en uppdelning mellan primära och stödjande aktiviteter. I de primära aktiviteterna ingår inköp och intern logistik, den operationella verksamheten, distribution och extern logistik samt försäljning, marknadsföring och service. Bland de stödjande aktiviteterna återfinnes utvecklingen av tekniska system, personalfunktioner och allmän övergripande administration (Porter, 1983). Företagets värdekedja kan också beskrivas utifrån hur den är kopplad till företagets vertikala interaktion. Tanken är att avgöra hur väl företagets värdekedja passar med såväl kunder som leverantörers värdekedja. Att helt avskärma analysen av värdekedjan till det enskilda företaget är inte tillräckligt för att ta strategiskt riktiga beslut. (Porter, 2001)


Enligt Porter (2001) påverkas såväl de enskilda företagen som branschens värdekedja av informationsteknologins utveckling. Då alla steg av aktiviteter innebär någon typ av kommunikation och behandling av information är IT betydelsefullt för såväl den interna som externa värdekedjan.

3.1.2 Resursbaserade synsättet

I det resursbaserade synsättet som växte fram under 1990-talet skedde det en fokusering på företagets egna styrkor och svagheter. Det resursbaserade synsättet kompletterar Porter (1983) med ett inre perspektiv där strategiska konkurrensfördelar skapas med hjälp av unika resurser. Även om företagets inre miljö (inre effektiviteten) inom denna teori får störst fokus, går det givetvis inte att nonchalera utveckling och förändring i den externa miljön. Det krävs alltid en överensstämmelse med omvärlden.

Barneys (1996) synsätt menar att ett optimalt utnyttjande av interna resurser krävs för att skapa bestående konkurrensfördelar. Detta synsätt grundar sig på två antaganden. Det första antagandet menar att företag sinsemellan är heterogena dvs. har olika resurser, kultur och kompetens. Det andra antagandet innebär att resurser och förmågor är stabila över tiden.

Det resursbaserade synsätt innebär nya antaganden och kriterier för bedömning av företagets konkurrensförmåga och beskrivs bäst med hjälp av Barneys VRIO-modell.

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Efficiently organized?	Competitive implications
No	---	---	No	competitive disadvantage
Yes	No	---		competitive parity
Yes	Yes	No		temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	sustained competitive advantage

Figur 3. VRIO- ramverket. Källa: Barney (1996)

Genom ovanstående modell kan företag enligt Barney (1996) avgöra om en resurs kan bli till en varaktig konkurrensfördel. De avgörande karaktärsdragen är om resursen är värdefull, sällsynt, svårimiterbar och svårsubstituerbar. Dessutom måste företagen organiseras på ett sätt som medger att resurserna kan utnyttjas. Beroende på hur många av dessa kriterier som uppfylls har företaget bättre eller sämre förutsättningar. Porter (1983) har dock riktat kritik mot det resursbaserade synsättet. Porter menar att det finns fler än de faktorer som VRIO-modellen belyser kring företagets resurser som påverkar konkurrensförmågan. Vidare anser Porter att det saknas en god förklaring till de bakomliggande faktorerna som framkallar unika resurser.

3.1.3 Globalisering

Det har argumenterats för att ett företags framgång eller misslyckande under 2000- talet kommer att bero på om företaget kan konkurrera effektivt på världsmarknaden (Hax 1998, Ohmae 1999). Enligt Zou och Tamer (1996) i European Journal Marketing karaktäriseras global strategi av diverse perspektiv och därmed saknas en sammanförd teori på området. Teorier kring globalisering enligt Zou och Tamer (1996) domineras av IO- inspirerad teori. I Industrial Organization- inspirerad teori anses kongruens mellan företagets strategi och den nationella miljön påverka företagets prestationsförmåga i globala branscher.

Enligt Levitt (1983) från Harvard Business School innebär globaliseringen att kundernas preferenser blivit allt mer homogena över den globala marknaden. De förändrade preferenserna gör det i sin tur lättare för de globala aktörerna att tillmötesgå de olika marknadernas önskemål. Genom standardisering av produkterna och internationell expansion ökar företagen sina skalfördelar, vilket i sin tur stärker företagets konkurrensfördel. Vidare beskriver Levitt (1983) i likhet med Porter (1983) att i en allt mer globaliserad värld skapas möjligheter för företagen att nyttja sin styrka i en region för att stödja utvecklingen i en annan. Genom nyttjandet av interna och globala resurstransaktioner kan företagen befästa sina globala ställningar. Levitts globaliseringsteori med fokus på skalekonomier och standardiseringen av nationella preferenser har dock kritiserats. Författare som Chang & Pangarkar (2000) och Hout, Porter & Rudden (1982) instämmer inte med Levitt och argumenterar för att en effektiv global strategi kräver mer än ett enda närmande, såsom produktstandardisering. De menar att företagen måste arbeta integrerat och långsiktigt kring flera globala strategier för att till fullo exploatera sin globala potential.

I kontrast till Levitts påstådda homogenisering av nationella preferenser, rekommenderar Hamel och Prahalad (1985) en bred produktportfölj i sin diskussion kring globala konkurrensfördelar. De menar att en global strategi kräver olika produktvariationer men att investeringar i ny teknologi, varumärken och distributionskanaler samtidigt kan fördelas över de olika marknaderna. Nyttjandet av globala distributionssystem innebär möjligheten till skalfördelar, specifikt inom marknadsföring och marknadskommunikation. Författarnas strategiska logik är att företag vid genomförande av en global strategi måste ta hänsyn till både externa globaliseringskrafter (IO) och interna resurser (RBV). Prahalad (2000) talar om att kärnkompetenser, som kan identifieras utifrån Barneys tidigare nämnda (1996) VRIO modell, är en viktig del i företagets globaliseringsprocess. Företaget kan nyttja befintliga unika resurser och kompetenser på nya marknader mot nya konkurrenter och på så sätt ytterligare förstärka sina konkurrensfördelar.

Porter (1983) betonar följande skäl till global expansion:

- Ökad flexibilitet i utnyttjandet av företagets resurser mellan olika marknader.
- Företagen söker tillgång till nya kunder och kundgrupper. Marknadsutvidgningen kan vara ett sätt säkra företagets tillväxt när den lokala marknaden är mättad.
- Verksamheter i flera länder och regioner ökar riskspridningen och företagets beroende av den lokala marknadsutvecklingen minskar.

Samtidigt som ovanstående skäl kan leda till en ökad globalisering menar Porter (1983) att länder och regioner kan skilja sig så mycket åt att företaget förblir oförmöget att nyttja distributionskanaler och marknadsföring som globala konkurrensfördelar. Ytterligare skäl som kan förhindra möjligheterna till global expansion är de institutionella hinder som statliga regleringar innebär. Utvecklingen inom såväl ekonomiska som tekniska områden har vidare resulterat i att olika nationella marknader idag endast representerar segment för de företag som agerar på den globala marknaden. Detta gör de nationella företagen sårbara i konkurrensen med globala aktörer (Levitt, 1983).

Andra ställningstagande handlar om hur företaget ska gå från lokal till global verksamhet. Export, franchising, multinationell expansion, allianser eller helägda dotterbolag är olika vägar till global expansion och representation. (Hill, 2001).

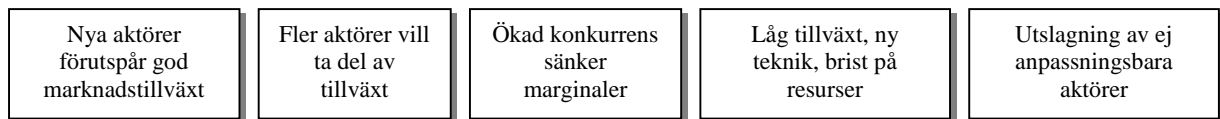
3.2 Teoretisk förgrund

Nedan kommer vi att beskriva de begrepp och teorier som valts att placeras i förgrunden. Följande teorier och begrepp kommer att presenteras: konsolidering, informationsteknologi, skalfördelar i nav- och ekersystemet, nätverkseffekter, allianser och lojalitetsprogram. Teorierna kan ge en förklaring till hur branschstrukturen förändras över tiden.

3.2.1 Konsolidering

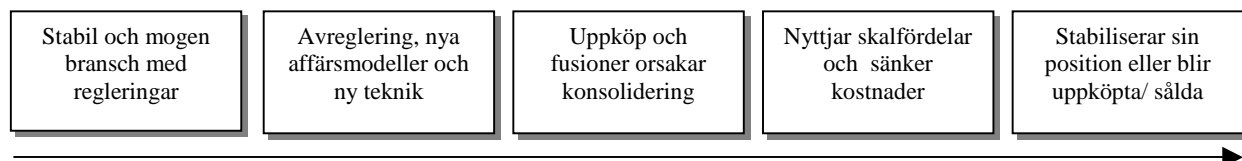
Day (1997) beskriver två olika typer av konsolidering som kan förekomma i olika branscher. Begreppet *shakeout* beskriver den konsolidering som eliminerar eventuell överkapacitet inom branschen. Teorin beskriver två olika former av *shakeouts*, *boom and bust* samt *seismic shift*. Trots att de två typerna av konsolideringen bygger på olika ekonomisk logik finns det tecken på att båda förekommer i flygbranschen.

Boom and Bust förekommer främst i starkt cykliska samt snabbväxande branscher. I grunden bygger resonemanget på att fler företag än vad som långsiktigt behövs för att förse marknadens behov etablerar sig i branschen. Den direkta effekten blir att konkurrensen intensifieras, marginalerna sjunker och ett antal företag slås ut. Vinnarna i processen blir de som kan effektivisera den operationella verksamheten.



Figur 4. Boom and Bust. Källa: Day (1997)

Seismic shift är den andra formen av konsolidering som enligt Day uppstår på stabila och mogna marknader. Ofta handlar det om branscher som genom regleringar och lokala regler varit skyddade från öppen konkurrens. En konsolidering i form av ett seismic shift uppstår när grundförutsättningarna för traditionella företag förändras. Återkommande faktorer är avreglering, globalisering, teknologiska förändringar och framväxten av nya affärsmodeller. Vinnarna i ett seismic shift är de som med egen kraft kan tvinga fram konsolideringen genom exempelvis fusioner och uppköp. Vanligtvis köper de upp mindre aktörer och försöker sänka de operationella kostnaderna och maximera skalfördelarna med hjälp av ny teknologi.



Figur 5. Seismic shift.. Källa: Day (1997)

Det resonemang som Day (1997) för kring branschers konsolidering är i många fall likt de teorier som Porter (1983) diskuterar kring mogna branscher. Ökad konkurrens om befintliga marknadsandelar ger fallande vinster och utlöser ett behov av nya strategier.

3.2.2 Informationsteknik

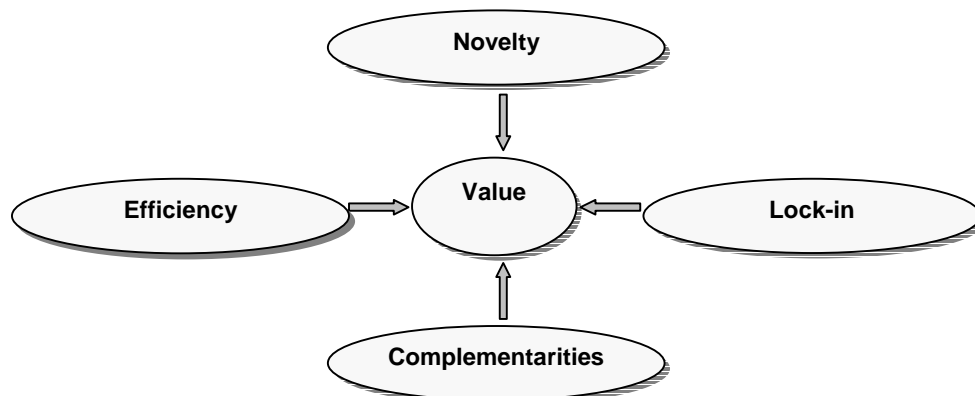
Porter (2001) menar att nyttjandet av modern informationsteknik förändrar de traditionella branschernas affärsmodeller och påverkar hur företagen konkurrerar. Tekniken gör att de tidigare gränserna mellan olika branscher flyter samman och det i större utsträckning skapas virtuella organisationer. Vem som faktiskt producerar vad och i vilken del av branschens

värdekedja blir svårt att definiera. Tidigare former av mellanhänder försvinner enligt Anderson & Anderson (2002), samtidigt som informationstekniken ger upphov till nya typer av mellanhänder och distributionskanaler.

Enligt Evans and Wurster (1999) har modern informationsteknologi eliminerat det avvägande som tidigare fick göras mellan hur mycket information (richness) och till hur många (reach) man ville kommunicera informationen. Möjligheten att inhämta, bearbeta och sprida stora mängder information har skapat nya värdekonstellationer och förutsättningar för bildandet av virtuella organisationer. Samtidigt menar Porter (2001) att den nya tekniken kan påverka hela branschens lönsamhet negativt och eventuellt minska möjligheterna för enskilda aktörer att uppnå tidigare betydande konkurrensfördelar. För flygbranschen har IT exempelvis ökat kundens möjligheter att jämföra priser och finna alternativa transportlösningar.

Value Creation in E-business

Amit och Zotts (2001) modell beskriver det värde som nyttjandet av modern informationsteknologi kan ge ur såväl ett kund- som leverantörsperspektiv. Teorin beskriver fyra huvudområden för värdeskapande: effektivare transaktioner, komplementprodukter, inlåsnings effekter samt nyskapande. I likhet med Amit och Zott (2001) beskriver Hax, A & Wilde II, (2001) i Delta modellen att inlåsnings effekter, komplementprodukter och skräddarsydda kundlösningar ökar kundvärdet.



Figur 6. Value Creation in E-business. Källa: Amit & Zotts (2001)

Lägre transaktionskostnader är enligt Amit och Zotts (2001) modell en av de viktigaste värdeskaparna inom e-handel. Ju större effektivitet som kan uppnås desto mer värde skapar företagen genom nyttjandet av e-handel. Kopplat till transaktionskostnaderna är att informationsasymmetrin mellan köpare och säljare minimeras. Den nya tekniken kan vid rätt utnyttjande sänka marknads-, försäljnings- och kommunikationskostnader och på så sätt öka transaktionsvärdet. Möjligheterna till skalfördelar, ökad enkelhet och hastighet vid transaktioner är ytterligare fördelar med informationsteknologin.

Komplement- effekten uppstår när ett antal produkter tillsammans utgör ett större kundvärde än de enskilda produkterna separat. Att nyttja produkten i kombination med andra produkter och kunder ökar det för kunden upplevda kundvärdet. Med Internet ökar möjligheterna att marknadsföra och distribuera lämpliga komplementprodukter kring kärnprodukten.

Inlåsnings effekter som resulterar i återköp kan öka med nyttjandet av IT. Förmågan att kundanpassa olika typer av tjänster och lagra önskemål kring exempelvis resor och kringsservice ökar inlåsnings effekten. Den nya tekniken kan i kombination med olika

lojalitetsprogram, nätverkseffekter och andra långsiktiga relationer höja kundens byteskostnad och därmed öka antalet återköp.

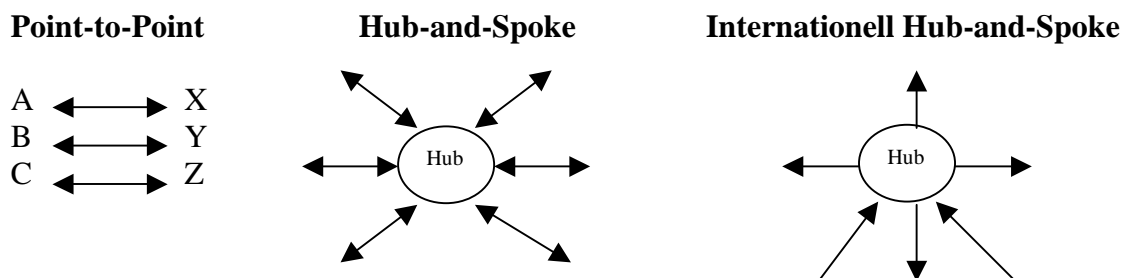
Lanseringen av nya produkter, distributionskanaler och marknadsföring ger traditionell produktförsäljning ett ökat kundvärde. På samma sätt skapar nytänkande inom e-handel ett ökat kundvärde. Förmågan att koppla samman nya transaktionsgrupper på ett effektivt sätt i kombination med otydligare branschgränser ger upphov till nya komplementprodukter och ett ökat kundvärde.

3.2.3 Nav- och ekersystem

Enligt bland annat Bergman (2001) finns det skalfördelar i flygbranschen. Skalfördelarna ger större flygbolag en fördel i konkurrensen med mindre flygbolag. Flygbolag som trafikerar flera destinationer i nav och eker system (hub-and-spoke), kan nyttja större flygplan än de som bedriver direktflyg (point-to-point). Mindre flygbolag har däremot andra kostnadsfördelar, exempelvis lägre overhead kostnader.

Det finns inte en enhetlig definition på vad ett nav och ekersystem är. Resultatet av strategin är att flera olika separata flygningar tids- och passagerarmässigt samordnas till en punkt där omlastning för vidare transport sker. Koordineringen av anländande och avgående rutter sker i detta fall flera gånger per dygn vid de större internationella naven. Det handlar om en komplex verksamhet som ställer höga krav på punktlighet och samordning. Om flygbolagen klarar av det innebär strategin en möjlighet att erbjuda kunderna ett maximalt antal destinationer med minsta möjliga antalet flygningar.

Doganis (2002) beskriver fördelen med nav och ekersystem framför direktflyg med följande exempel. Om ett flygbolag genomför flygningar på tre direktlinjer mellan sex olika städer kan antalet möjliga destinationer genom att samordna trafiken i ett nav- ekersystem ökas till 21. Resonemanget bygger dock på antagandet om att flygningarna till de sex städerna organiseras kring ett gemensamt nav. Nedan åskådliggörs de olika strategierna.



Figur 7. Nav och ekersystem. Källa: Modern Transport Geography (2001)

Generellt finns det två olika typer av nav- och ekersystem. Regionala system som samordnar trafiken inom en region samt internationella nav som fördelar den inkommande trafiken över en mindre region.¹²

Nav- och ekersystemet innebär som tidigare nämnts större passagerarvolym, vilket möjliggör nyttjandet av större flygplan med lägre kostnad per passagerare. Volymökningen möjliggör även en högre frekvens av avgångar, vilket minskar nya aktörers möjlighet att

¹² Hoyle, B. & Knowles R., (1998)

etablera sig på marknaden.¹³ Systemet och dess nätverkseffekter resulterar ofta i att ett eller två flygbolag når regional dominans kring naven. Om ett flygbolag når en dominerande ställning övergår den initiala konkurrensen mellan flygbolagen till en konkurrens mellan de olika regionala naven. Genom skapandet av nav kan de uppnå monopol över en flygplats och med allianser över ett helt geografiskt marknadsområde.¹⁴ Utvecklingen av nav för flygtrafiken innebär ett ökat antal destinationer för kunden, samtidigt som tidsfaktorn och byten försämrats servicen.

3.2.4 Nätverkseffekter

Enligt Seristör (1993) är den viktigaste typen av skalfördel i flygbranschen "economies of scope", fördelar som uppstår genom att flygbolaget kan erbjuda ett stort trafiknät. Nätverkseffekter innebär att en konsuments nytta av en produkt ökar när en annan konsument nyttjar samma produkt eller tjänst. (Arthur 1994, Schilling 1999) Dessa nätverkseffekter är antingen direkta eller indirekta. Ett exempel på direkta nätverkseffekter är telefoner, där en individs nytta av att äga en telefon ökar med antalet andra individer som har telefon. Vid indirekta nätverkseffekter leder en individs efterfrågan till att utbudet av komplement ökar, vilket gynnar andra konsumenter. (Bergman, 2001)

I flygbranschen förekommer indirekta nätverkseffekter. När fler personer reser med flyg ökar inte nyttan av en viss individs flygresa, men den större efterfrågan resulterar i fler destinationer och avgångar. Fler destinationer ökar indirekt individens förväntade nytta. Nätverkseffekten uppstår såväl mellan olika flygbolag som inom ett flygbolag. Genom frivilliga avtal kan två eller flera flygbolag öka nätverkseffekterna i sina trafiknät. Anslutningsflyg, transfer, tidtabeller och flygplatsorganisationen samordnas för att uppnå maximala nätverkseffekter och därmed öka kundnyttan.

3.2.5 Samarbeten

Allianser

Enligt Porter (1983) är en strukturförändring att allt fler företag arbetar över företagsgränserna genom olika grader av samverkan. Samarbeten mellan företag innebär att det skapas sociala kontakter och ömsesidigt förtroende. Om samarbetet och integreringen fördjupas utvecklas ett "förhållande" där företagen delar kunnande och beslutsfattande. Denna form av förhållande kallas för strategiska allianser. Genom strategiska allianser menar Hill (2000) att företag kan vinna tillgång till en ny eller större marknad, tekniskt kunnande eller andra kompletterande kompetenser. Strategiska allianser är således en möjlighet för de verksamheter som vill bevara sin struktur men samtidigt förena sig med andra aktörer på marknaden.

Skälen till det ökade antalet allianser inom flygbranschen är enligt Doganis (2002) snarlika de som Porter (1983) beskriver. Med den pågående strukturförändringen och en osäkrare ekonomisk utveckling, har flygbolagen för att bli effektivare valt att dela resurser och kompetenser. Vidare skriver Doganis (2002) att en lyckad allians kräver att företagen har samma mål, vision, avsikt och värderingar i samarbetet. Det krävs även att företagen kontinuerligt kommunicerar med varandra för att kompanjonskapet ska bli så effektivt som möjligt. Hill (2000) för ett liknande resonemang kring vad som krävs för att en strategisk

¹³ Konkurrensverkets rapportserie, (2002)

¹⁴ Hoyle, B. & Knowles, R., (1998)

allians ska bli lyckad. Företaget bör enligt författaren identifiera följande kriterier hos sin samarbetspartner:

- partnern bör kunna hjälpa företaget att uppnå sina strategiska mål
- samarbetspartnern bör dela företagets vision och avsikt
- partnern får inte ensidigt ha möjlighet att nyttja samarbetet

Porter (1983) menar i likhet med Hill (2000) att om en strategisk allians ska fungera krävs väl utvecklade visioner, men även en kunskap om vad som håller samman grupper, individer och vägleder deras handlande. Porter anser vidare att det krävs funktionella kompetenscentra, en väl fungerande teknisk nätverksstruktur samt en strategi för informationsteknologi för att samarbetet ska bli lyckat.

Under de senaste åren finns enligt Bengtsson et al (1998) en klar trend att bilda allianser, istället för att lita till strategier som enbart bygger på konkurrens. Ett par av skälen är:

- Effektivitet: strategiska allianser kan ge skalfördelar som inte går att nå på egen hand.
- Snabbhet: gemensamma utvecklingsåtgärder kan förkorta tiden till marknaden

I enlighet med Bengtssons et al (1998) resonemang menar även Doganis (2002) att syftet med flygbolagens strategiska allianser är att skapa globala system som leder till skalfördelar. Ovanstående gäller för såväl de enklare samarbetena kring code- sharing som i allianser då flera flygbolag nyttjar varandras personal och flygplansflotta.

Utöver de skäl som ovan lyfts fram menar Porter (1983) att allianser med en lokal partner, som känner till landets språk och kultur, underlättar företagets marknadsföring och distribution. Utöver skalekonomier, marknadsexpansion och tillgång till ny teknik innebär allianser över nationsgränserna även att internationaliseringsprocessen påskyndas. Genom strategiska allianser menar Hill (2000) att företagen utöver lägre kostnader också minskar affärsrisken. I en lyckad allians menar författaren även att kunskapsmassan ökar i samband med att partnerna tillför kompletterande kunskap till samarbetet.

Interline avtal

Genom interline avtal kan flygbolag utfärda biljetter för varandras räkning och bagage kan överlämnas mellan flygbolagen. Konceptet innebär att flygbiljetter och resehandlingar utfärdade av ett flygbolag är giltiga hos samarbetande flygbolag på den specifika linjen.

Code-share avtal

Code-share avtal innebär att de samarbetande flygbolagen nyttjar ett gemensamt flightnummer på avgångar som sköts av en samarbetspartner. Förfarandet resulterar i att det för kunden verkar som att flygbolaget trafikerar fler linjer än vad det egentligen gör.

3.2.6 Lojalitetsprogram

Lojalitetsprogrammets utveckling kan enligt Gwineer, Gremler och Hitnig (2002) samt Sharp (1997) härledas från förändringen på marknaden. Avreglering och globalisering i kombination med mer krävande kunder betydde en hårdare konkurrens. Utvecklingen resulterade i att företagen var tvungna att ändra marknadsföringsarbetet och närma sig kunderna på ett nytt sätt. Transaktionssynsättet kompletterades med ett relationssynsätt, vilket återspeglar förändringarna på marknaden. Relationsmarknadsföringsperspektivet, som bland annat Grönroos (1997) och Gummesson (1998) förespråkar, har en stark fokus på vikten av att

skapa hållbara relationer till kunden med målsättningen att kunden ska förbli lojal. Vinsten från en enskild transaktion tilldelas inte lika stor betydelse som den långsiktiga vinsten. Att bibehålla kunder prioriteras därmed före skapandet av nya kundrelationer. För att uppnå detta måste hela organisationen vara inriktad på att betjäna kunden på ett individuellt och personligt sätt. Den förändrade synen på marknadsföringen innebär att lojalitetsprogrammen inte enbart inriktades på ett transaktionssyfte, utan på målet att bygga långsiktiga relationer.

Enligt Bejou (1998) är betydelsen av att skapa tilltro hos kunden och visa att man som företag är intresserad av att ingå förbindelse med kunden centrala byggstenar i relationsperspektivet. Grundtanken är att företag genom sin relation till kunden kan öka kundernas tillfredsställelse, vilket i förlängningen ökar företagets vinst. Tillfredsställelse hos en flygresenär inkluderar enligt Doganis (2001) nöjdhet med personal, priset, service och punktlighet. Ur ett företagsekonomiskt perspektiv leder lojala kunder till högre försäljning och sänkta klagomålshanteringskostnader.

Uppbygganden av långsiktiga kundrelationer utgörs till stor del av flygbolagens lojalitetsprogram. Enligt Sharp (1997) utmärker sig programmen från övrig marknadsföring genom betoningen på att öka återköpsfrekvensen och fungera på längre sikt. När traditionella marknadsföringskampanjer avslutas finns det inte något som hindrar kunderna till att återgå till sina tidigare konsumtionsmönster, men med lojalitetsprogram kan vissa inlåsnings effekter uppstå. Enligt Gummesson (1998) skapar elektroniska relationer nya marknader och nya sätt att driva företag. Lojalitetsskapande dimensioner som kan identifieras på Internet är exempelvis möjligheten att alltid vara tillgänglig för kunden, att dialogen mellan kund och företag kan upprättas i realtid och information om kunder kan samlas in och hanteras i stora databaser.

Gwineer, Gremler och Hitnig (2002) menar, i kontrast till tidigare forskning, (exempelvis Sharp 1999) att de lojalitetsskapande programmen inte alltid ökar kundernas lojalitet. Effekterna av bonusprogram sammanfaller alltså inte alltid med de fördelar som relationsmarknadsföringen genererar. Programmen tycks leda till ett temporärt lojalitetsbeteende, men misslyckas att bidra med det som kallas den ”sanna och långsiktiga relationen”. Kunder som motiveras av bonusprogram är således bara lojala till dess att konkurrenterna erbjuder ett bättre bonusprogram. Ett annat problem med lojalitetsprogrammen är enligt Fournier, Dobscha och Mick (1998) att de kunder som inte känner sig speciellt behandlade kan känna sig nonchalerade av företaget. Vidare är bonusprogrammen, ur ett lojalitetsperspektiv, generellt en lättkopierad och därmed inte varaktig konkurrensfördel. Detta gäller emellertid bara de bonusprogram som är konstruerade på ett sätt så att de lätt kan imiteras och kopieras av konkurrenter.

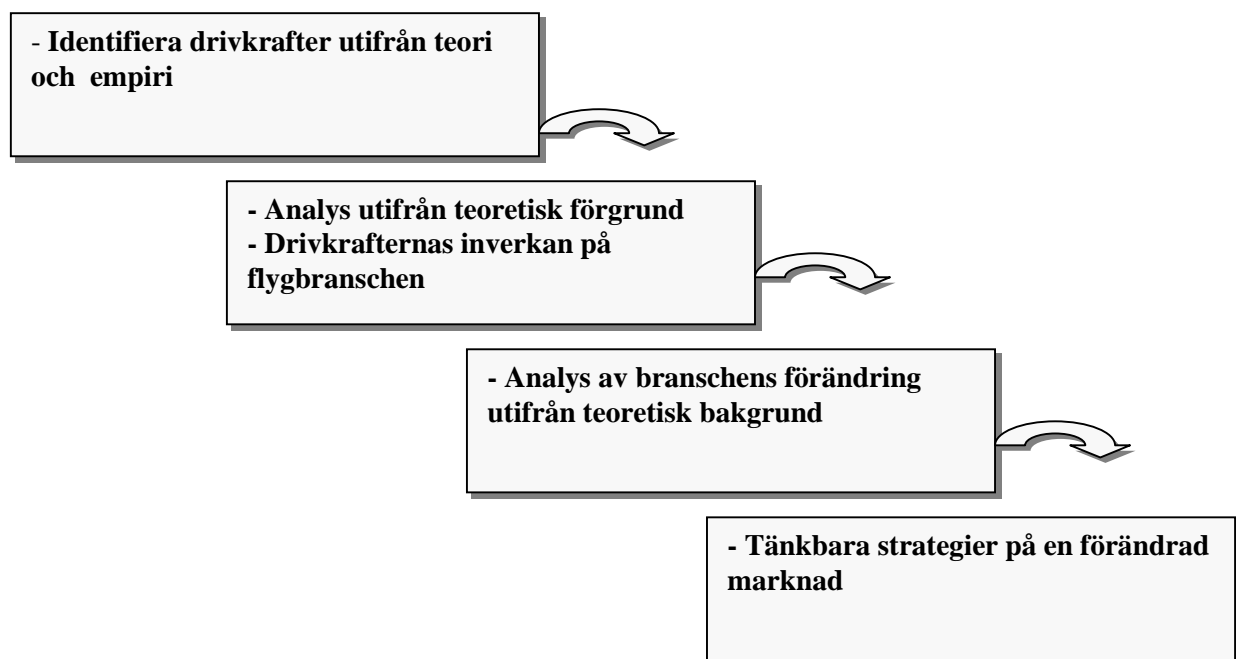
3.3 Teoretiskt Ramverk

Teorikapitlet kommer att ligga till grund för vår empiriska undersökning och framförallt för vår analys. Kapitlet består av en teoretisk bakgrund och ett antal områdesspecifika teorier som placerats i förgrunden. Bakgrunden består av grundläggande strategiteorier och ska skapa en helhetsuppfattning om strukturomvandlingen i branschen, samt hur de förändrade marknadsförhållanden påverkar företagets möjligheter att uppnå konkurrensfördelar. Inledningsvis beskrivs Industrial Organization och det Resursbaserade synsättet. Med hjälp av dessa teorier ämnar vi att visa hur de yttre och inre faktorerna påverkar företagets val av strategi. Den teoretiska bakgrunden beskriver även teorier kring globalisering, där vi har

ambitionen att se hur företag kan anpassa sina strategier till att bli mer globalt konkurrenskraftiga.

Vi vill med teorin kring branschens konsolidering förklara varför flygbranschen ser ut som den gör. Vidare berörs informationsteknologi utifrån Amit & Zotts (2001), för att se vilken betydelse informationsteknologin haft för flygbolagens utveckling. Därefter diskuteras litteratur kring nav- och ekersystem som bland annat Doganis (2002) studerat. Föregående litteratur i kombination med teorier kring nätverkseffekter, som beskrivs av Bergman (2001) ökar förståelsen kring branschens skalfördelar. Vidare kan teorier kring allianser utifrån bl.a. Hill (2001) hjälpa oss att avgöra deras betydelse för den framtiden flygbranschen. I anslutning till föregående diskussion berörs teorier kring lojalitetsprogram utifrån forskare som Sharp (1997) och Gwineer, Gremler och Hitnig (2002). Genom att ta upp teorier kring lojalitetsprogrammen når vi en ökad förståelse kring flygbranschen. Teorierna gör det möjligt att analysera om lojalitetsprogram kommer att vara en nödvändig strategi för flygbolagens framtida överlevnad.

Modellen nedan visualiserar hur våra utvalda teorier länkas till uppsatsens analys och beskriver vidare hur analysen är strukturerad.



Figur 8: Koppling mellan teori och analys.

- FLYGBRANSCHENS UTVECKLING -

I detta kapitel redogörs för flygbranschens utveckling och situationen. I kapitlet beskrivs förändringar i flygbranschens miljö. Branschens avreglering, globalisering, konsolidering, nyttjande av IT, allianser och lojalitetsprogram skildras. I den senare delen av kapitlet beskrivs trafiknätnets uppbyggnad, förändrade konsumtionsmönster och flygbolagens kostnadsstruktur. Områdena belyses för att förstå flygbranschens långsiktiga utveckling och förändring.

4.1 Flygbranschens utveckling

4.1.1 En bransch i förändring

Den goda lönsamhet som flygbranschen uppvisade i slutet av åttiotalet byttes snabbt mot svårare tider i början av 90-talet. En internationell ekonomisk avmattning ledde till att flera amerikanska och europeiska flygbolag försattes i konkurs. Kombinationen av lågkonjunktur, en avreglerad marknad med fler konkurrenter resulterade i att ett antal flygbolag endast överlevde med hjälp av statligt stöd. Stora besparingar och förändringar av flygbolagens kostnadsstruktur började dock ge positiva effekter under åren 1994-95. I kombination med en ökad efterfrågan resulterade detta i stora vinster för flertalet av världens flygbolag under 1998. Åter hade den cykliska flygbranschen gått från kris till lönsamhet.¹⁵

Cykler med fyra till sex år av god lönsamhet vilket följs av tre till fyra år av förluster beskriver med vissa regionala avvikelser flygbranschens utveckling från slutet av 70-talet och framåt. Ett exempel är 1997 då amerikanska och europeiska flygbolag hade en god lönsamhet samtidigt som flera asiatiska flygbolag hade svårigheter i samband med den ekonomiska kris som drabbade regionen. Japan Airlines stod vid denna tidpunkt för en av de största förlusterna, 513 miljoner US dollar, och flera av de mindre finansiellt stabila flygbolagen gick i konkurs.¹⁶

Trots att ovanstående förändringar i den ekonomiska konjunkturen och den allmänna efterfrågan på flygresor påverkat flygbolagens utveckling finns det andra faktorer som varit av betydelse för branschens strukturförändring. Avregleringarna av flygindustrin har genomgående påverkat flygbolagens konkurrensmiljö. Nya marknader och nya konkurrenter har vidare ökat kraven på nya strategier. Utvecklingen av flera nya europeiska lågprisbolag är ett bra exempel. Men även faktorer såsom en avtagande passagerartillväxt har påverkat flygbolagens utveckling. Branschen har gått från en årlig tillväxt på nästan 12 procent under 60- och 70-talet till en tillväxt på ca 5 procent under 90 -talet. Vad som åter bör betonas är att

¹⁵ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁶ Ibid

tillväxten kraftigt varierat mellan olika regioner och flygbolag. Den asiatiska marknaden har exempelvis gått från att utgöra ca 13 procent av världens totala flygmarknad i början av 1970-talet, till att utgöra ca 32 procent av marknaden i slutet av 90-talet.¹⁷

Vidare har fallande intäkter per passagerarkilometer och ett förändrat konsumtionsmönster där allt fler nyttjar budget och ekonomibiljetter orsakat en kontinuerlig press på flygbolagen att skära kostnader. Det är därmed ingen överdrift att påstå att flygbranschen radikalt förändrats under de senaste 30 åren. De hårt reglerade marknaderna med ett begränsat antal aktörer har ersatts med lågprisbolag som pressar marknadspriserna, något som tvingar de traditionella flygbolagen att ifrågasätta sina existerande strategier¹⁸. Hur krisen inom flygbranschen kommer att förändra flygbolagens framtida sätt att agera kräver kännedom om marknadsstruktur och spelregler samt vad som orsakat nuvarande kris.

4.1.2 Flygbranschens situation

Trots att flygbranschen genomgår en tid av nedskärningar är det fortfarande en av världens största industrier. Den totala omsättningen för branschen var under 2001 \$ 1,360 miljarder och inom flygbranschen arbetade det ca 28 miljoner människor. Samma år reste sammanlagt 1,6 miljarder passagerare med världens flygbolag.¹⁹

Nedskärningarna är följden av en markant konjunkturedgång och yttre oförutsägbara händelser utanför företagets kontroll. Följderna av terroristattacker hösten 2001 mot World Trade Center i New York, Irakkriget och senast SARS- viruset är omdiskuterade. Den 11 september sjönk efterfrågan på en del marknader med mer än 25 procent över en natt. Som en följd av detta tvingades flygbolagen ställa in ett flertal rutter och placera flygplan på marken. Åtgärderna resulterade i att de europeiska flygbolagen minskade sin kapacitet med 10 procent.²⁰ Flygbolag som pga. den ekonomiska avmattningen redan var hårt ansträngda gick som en direkt följd av terroristattacker i konkurs och allmänhetens uppfattning om flyget som ett säkert transportmedel ifrågasattes. Det senaste exemplet på osäkerhet är hur SARS-epidemin förväntas påverka flygbolagens utveckling. Beräkningar från amerikanska Citigroup visar att utvecklingen kommer resultera i förlorade intäkter på ca 200 miljoner dollar under 2003.²¹ Vidare har Irakkriget påverkat årets utveckling genom att den amerikanska flygtrafiken föll med 10 procent och bokningarna med nära 40 procent samma vecka som USA inledde sin attack mot Irak.²² Sammantaget resulterar händelserna i att stora delar av flygbranschen befinner sig i finansiell kris. Vad som bör betonas är att krisen började innan terroristattacker den 11 september. Händelsen blev dock en utlösande faktor till att krisen så snabbt fördjupades.²³

Aldrig tidigare har branschens förutsättningar så snabbt och radikalt förändrats till det sämre.²⁴ Såväl passagerarvolymerna som priser har rasat, vilket inneburit att intäkterna uteblivit i en situation då försäkringspremier och säkerhetskostnader samtidigt mångdubblats.²⁵ Situationen som flygbranschen befinner sig i tros därmed påskynda den konsolideringsprocess

¹⁷ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁸ Mason, J., (2000)

¹⁹ www.atag.org (030524)

²⁰ SAS årsredovisning (2001)

²¹ Zellner, W. & Matlack, C. & Weber, J., (030428)

²² Zellner, W., (030407)

²³ Intervju, Rosén, H., (030414)

²⁴ SAS Årsredovisning, (2001)

²⁵ As bad it gets?, (030418)

som under en längre tid bedömts som nödvändig.²⁶ Utöver ovanstående förändringar har de tidigare så lönsamma affärsresenärerna ändrat konsumtionsbeteende. Företag har satt restriktioner på personalens tjänsteresor och anställda ombuds att i största möjliga mån nyttja budget- och ekonomibiljetter. För att spara ytterligare väljer allt fler att nyttja modern informationsteknik, såsom videokonferenser, för att lösa kommunikationen mellan olika delar av företagets verksamhet.²⁷

För de traditionella flygbolagen som opererar i ett nav- och ekersystem har den snabba tillväxten av lågprisbolag förvärrat situationen. Tidigare erbjöd lågprisbolagen inte ett tillräckligt stort antal destinationer för att uppfattas som ett alternativ bland affärsresenärerna, men nu är situationen annorlunda. Lågprisbolagens snabba tillväxt i exempelvis USA innebär att det idag finns få regioner där de inte konkurrerar med de traditionella flygbolagen. Att lågprisbolagen har ett allt större utbud av direktflygningar till de stora amerikanska städerna gör i sin tur de traditionella flygbolagens nav- och ekersystemet mindre attraktivt för affärsresenärerna.²⁸ I Europa pågår en snarlik förändring i spelet mellan de traditionella aktörerna och lågprisbolagen. Från 2001 till 2002 ökade de europeiska lågprisbolagen sin kapacitet med nästan 50 procent och enligt analytiker beräknas den totala europeiska flygmarknaden att växa från dagens ca 300 miljoner passagerare per år till ca 600 miljoner passagerare fram till år 2015. Lågprisbolagens mål är att fånga stora delar av tillväxten och på så sätt bli de dominerande aktörerna tillsammans med tre eller fyra traditionella flygbolag.²⁹

Trots detta finns det ett antal skillnader mellan de amerikanska och europeiska flygbolagens situation och framtida möjligheter. Ett exempel är de två flygbolagen United och Lufthansa, vilka båda ingår i samarbetet Star Alliance. Samtidigt som United i slutet på 2002 fick ställa in sina betalningar redovisade Lufthansa \$ 774 miljoner i vinst vid en omsättning på \$18,3 miljarder. Även flygbolagens skuldsättning skiljer sig åt. Lufthansa har skulder på \$1.2 miljarder medan United skuldsättning är hela \$ 21,3 miljarder. Ur detta perspektiv framstår de europeiska flygbolagens situation som betydligt bättre än de amerikanska. En anledning är att de europeiska flygbolagen inte tilläts statliga lån och garantier i samma utsträckning som de amerikanska flygbolagen efter terroristattackerna den 11 september. Detta resulterade i att flygbolag såsom Lufthansa, Air France och British Airways anpassade sina kostnader efter den nya situationen på ett betydligt effektivare sätt än de amerikanska motsvarigheterna.³⁰

Att de europeiska flygbolagen inte drabbades lika hårt som de amerikanska beror även på att de inte var lika exponerade mot den amerikanska inrikesmarknaden. Något som också hjälpt de europeiska flygbolagens situation är Swissairs och Sbenas konkurser under 2001. Konkurserna minskade den befintliga överkapaciteten och lättade på trycket inom den europeiska flygbranschen. Då mer än hälften av de europeiska flaggskeppsbolagens vinster genereras på långdistansflygningarna har det faktum att lågprisbolagen endast flyger inom Europa minskat dess inverkan på flaggskeppsbolagens lönsamhet. I USA genereras däremot två tredjedelar av de traditionella flygbolagens vinster från inrikesmarknaden, en marknad som kontinuerligt utsatts för kraftig konkurrens genom lågprisbolagens tillväxt.³¹

²⁶ SAS Årsredovisning, (2001)

²⁷ Sparaco. P., (021118)

²⁸ Ibid

²⁹ Ibid

³⁰ Zellner, W. & Matlack, C. & Weber, J., (030428)

³¹ Ibid

Ett problem som förföljer flera av de traditionella flygbolagen är att det under flera år fanns utrymme för att kraftigt höja biljettpriserna, vilket resulterat i att de nu har svårt att nå en långsiktigt hållbar kostnadsnivå. Att kostnaderna, särskilt personalkostnaderna vilka representerar ca 40 procent av de totala kostnaderna, är för höga utgör ett stort problem för flera av branschens redan sårade aktörer. Som en jämförelse flyger en pilot på det amerikanska lågprisbolaget Southwest Airlines 66 timmar per månad medan motsvarande siffra är 44 timmar på det traditionella flygbolaget United.³² Totalt ligger de amerikanska flygbolagen som opererar i ett nav- och ekersystem på en dubbelt så hög operativ kostnad relativt lågprisbolagen. För att överleva på en marknad med ca 20 procents överkapacitet anser flera bransch-kunniga att de traditionella aktörerna måste sänka sina kostnader med minst 30 procent.³³

För de europeiska lågprisbolagen är charterflygets utveckling av stort intresse. Från det att charterbolagen tidigare ansågs vara ett hot mot lågprisbolagens fortsatta tillväxt står det nu klart att de två endast konkurrerar om ca 10 till 25 procent av varandras totala antal passagerare. Det främsta skälet till denna utveckling är att charterbolagen inte kan uppvisa samma turtäthet som lågprisbolagen och när de försöker öka turtätheten förlorar de sina unika kostnadsfördelar, främst genom en lägre kabinfaktor. Charterbolagen vill av denna anledning även fortsättningsvis kunna ställa in flygningar om inte antalet sålda flygstolar är stort nog före avresa.³⁴

Trots de senaste årens negativa utveckling förväntas flygbranschens tillväxt, med vissa regionala skillnader, även fortsättningsvis vara dubbel så stor som den allmänna ekonomiska tillväxten. Den liberalisering som inletts kommer att fortsätta och ett ökat internationellt ägande av flygbolagen är att vänta. Utöver detta förutspås nyttjandet av modern informationsteknik, arbetet i allianser och en konsolidering av branschen gynna kostnadsstrukturen och den framtida lönsamheten.³⁵

4.2 Förändringar i flygbranschens miljö

4.2.1 Branschens avreglering och dess följder

Motiven för en reglering

Ända sedan en mer utvecklad linjetrafik inleddes har flygtrafiken varit statligt reglerad. För att starta en flyglinje krävdes ett statligt tillstånd för såväl inrikestrafik, som trafik mellan ett eller flera länder. De stora flygbolagen som växte fram i Europa och på andra kontinenter var till stor del statligt ägda, och även om flaggskeppsbolagens roll har minskats är de fortfarande de dominerande aktörerna. De europeiska flaggskeppsbolagen är symboler för nationens identitet i likhet med den nationella flaggan. Ett högt nationellt intresse har varit ett starkt skäl till varför flygindustrin ända sedan sin barndom varit föremål för mycket omfattande regleringar. Säkerhetskravet har varit ett annat viktigt skäl till regleringarna. Säkerheten kring flygtransporter är viktigt för både samhället och konsumenten. För ett flygbolag kostar

³² Zellner, W., (030407)

³³ Zellner, W., (030414)

³⁴ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

³⁵ Ibid

säkerheten mycket och i avsaknaden av regleringar skulle därför ett säkert flygbolag med högre kostnader kortsiktigt riskera att slås ut till förmån för mindre seriösa flygbolag.³⁶

Förutom säkerhetskrav och ett starkt nationellt intresse framhålls huvudsakligen tre skäl till regleringarna.

- För det första leder en oreglerad marknad till ökad konkurrens och sänkta priser, vilket kan resultera i förluster för de nationella flygbolagen. Det antas även att det lägre priset och därmed sämre marginalerna leder till en oacceptabelt låg servicenivå.³⁷
- Det andra skälet är att oreglerad konkurrens kan leda till att några få företag dominerar marknaden och oligopol uppstår. Argumentet bygger på antagandet om skalfördelar i flygindustrin. Genom att flera linjer binds runt en flygplats i ett nav- och ekersystem kan flygbolagen dra fördel av de stordriftsfördelar som uppstår.³⁸
- Det tredje argumentet för en reglering är att flygtransport skall vara en tjänst för hela landets befolkning. Trafiken ska därför regleras på de trafiksvaga linjer som flygbolagen ur ett lönsamhetsperspektiv inte vill trafikera. Regleringarna fungerar även som prisutjämnare mellan olika delar i ett land, då efterfrågan och de operationella kostnaderna på flygrutter skiljer sig från glesbygd till storstäder.³⁹

Motiven för en avreglering

Under 1960-talet började USA att ifrågasätta argumenten för en reglering. Ekonomer ansåg att en avreglerad och mer konkurrensutsatt marknad kunde få fart på flygbranschens tillväxt. Lägre priser skulle tvinga flygbolagen att se över sina kostnader och därmed förbättra sin konkurrenskraft. Effektivare flygbolag skulle medföra bättre ekonomiskt resursutnyttjande.

Vissa ineffektiva flygbolag skulle då slås ut från marknaden, men vinnarna skulle i förlängningen vara konsumenterna. Konsumenterna skulle få ett mer varierat prisutbud, generellt lägre biljettpriser med bibehållen servicenivå. På grund av ett friare inträde på marknaden förväntades befintliga flygbolag sätta ett pris som skulle avskräcka nya konkurrenter att träda in på marknaden.⁴⁰

4.2.2 Avreglering i USA

Ända fram till slutet av 1970-talet erhöll flygbolagen statliga bidrag i likhet med sjukvård och utbildning. Trafiken växte stadigt, men de amerikanska flygbolagen hade trots detta dålig lönsamhet. De växande bidragen som regeringen betalade ut till flygbolagen oroadde politikerna och när det ekonomiska och politiska klimatet var redo för en ny liberal lagstiftning, signerade president Carter 1978 "The Airline Deregulation Act" (ADA).⁴¹

Den amerikanska inrikesmarknaden avreglerades. Genom så kallade "open skies" avtal, vilket kan beskrivas som bilaterala överenskommelser kring marknadstillträde för olika länders

³⁶ Seristö, H., (1993)

³⁷ Doganis, R., (2002), Flying Off course

³⁸ Seristö, H., (1993)

³⁹ Ibid

⁴⁰ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

⁴¹ Seristö, H., (1993)

flygbolag, fick fler aktörer tillgång till den växande amerikanska marknaden⁴². USA förbjuder emellertid inom ramen för ”open skies” avtalen utländskt ägandeskap av flygbolag.⁴³

The Airline Deregulation Act baserades på fem huvudsakliga argument⁴⁴:

- Fritt tillträde till alla rutter. Samtliga nationella flygbolag fick rätt att trafikera vilka flygplatser och linjer de ville, förutsatt att det fanns tillgängliga start- och landningstider, s.k. slots.
- Inga restriktioner kring kapacitet och frekvens bland flygbolagen. Genom att kombinera direktrafik med transfertrafik till ett centralt nav ökade flygbolagens möjlighet att erbjuda ett stort antal avgångar och destinationer.⁴⁵
- Färre restriktioner kring den internationella flygtrafiken. Något som skulle gynna flygbolag med en internationell flygplansflotta.
- Fri prissättning för flygbolagen. Fri prissättning var en viktig del i att nå de önskvärda effekterna av flygmarknadens liberalisering.
- Liberalisering av charterreglerna. Chartertrafik som flyger enstaka flygningar fick samma konkurrensmöjligheter på trafiklinjer som den reguljära trafiken.

Utvecklingen efter avregleringen i USA

Flygbranschen har efter avregleringen genomgått stora förändringen vad avser priser, nätverket och branschstruktur.⁴⁶ Men även de externa effekterna, såsom 1990-talets lågkonjunktur och periodvis höga oljepriser, har påverkat flygbranschen. Vilka omedelbara effekter avregleringarna haft på flygbranschens strukturförändring är därför svårt att avgöra.⁴⁷

Olika studier har visat att konsumenterna i USA gagnats av flygindustrins liberalisering.⁴⁸ U.S Federal Trade Commission har exempelvis räknat fram att amerikanerna sparade ungefär 100 miljarder US dollar under de första tio åren efter avregleringen. Prisbildningen förändrades, ungdoms och studentrabatter infördes. På linjer med hög konkurrensintensitet sjönk biljettpriserna till följd av nyetableringar samtidigt som priserna steg på vissa mindre konkurrensutsatta rutter. Flygsäkerheten, som var ett av huvudmotiven för en reglering har dock inte försämrats efter avregleringen, utan snarare förbättrats.⁴⁹

Efter 1978 års avreglering tillkom flera nya flygbolag på den amerikanska marknaden. Flera satsade på lågkostnadsmarknad med 30 till 40 procent lägre kostnader än de etablerade flygbolagen. De traditionella flygbolagen svarade med många innovativa strategier och drog fördel av sin storlek. De etablerade nav- och ekersystem, införde lojalitetsprogram och utnyttjade internationella ”computer reservations system” (CRS).⁵⁰ Den viktigaste strategiska utvecklingen var dock anpassningen till nav- och ekersystemet då koncentration till ett nav ledde till kostnadsbesparingar för flygbolagen.⁵¹ De var trots goda förutsättningar få av de nybildade flygbolagen som klarade sig någon längre tid. Flera av de nystartade företagen blev antingen uppköpta av de större aktörerna, gick i konkurs eller slogs samman med något av de

⁴² SAS Årsredovisning, (2001)

⁴³ Chang, Y-C. & Willams, G., (2002)

⁴⁴ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

⁴⁵ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

⁴⁶ Chan, D., (2000)

⁴⁷ Seristör, H., (1993)

⁴⁸ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

⁴⁹ Seristör, H., (1993)

⁵⁰ Chan, D., (2000)

⁵¹ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

större flygbolagen.⁵² Även bland de traditionella aktörerna skedde en snabb konsolidering. Av de femton största amerikanska flygbolagen år 1985, överlevde endast sex stycken till 1989. Under de följande två åren gick ytterligare tre (America West, TWA och Continental) företag i konkurs.⁵³

4.2.3 Avreglering i Europa

Inom EU har avregleringen inte gått lika fort som i USA, vilket till en viss grad kan förklaras med att det tar längre tid när flera olika statsmakter är involverade. Liberaliseringsprocessen i EU uppnåddes gradvis i tre steg och tog tio år. Processen inleddes år 1987 med införandet av EU: s första luftfartspaket och avslutades med det tredje år 1997.⁵⁴

Reformen inom EU baserades på tre huvudpunkter.⁵⁵

- Fri prissättning av biljetter med rätt för nationella myndigheter att ingripa vid för låga priser, allt för att undvika prisdumpning.
- ”Cabotage”-rätten infördes, dvs. rättigheten för nationella flygbolag att trafikera inrikeslinjer i andra europeiska länder. Konkurrensen inom unionen släpptes därmed fri.
- I samband med att marknaden öppnades upp för internationell konkurrens infördes nya regler kring ägandeförhållandena. Minst 51 procent av ett flygbolag skall ägas av ett företag inom EU och flygplanen skall vara registrerade i samma land som företaget har sitt huvudsäte.

I motsats till andra industrier får flygbolag vanligtvis inte köpa flygbolag från andra länder, utan handeln är starkt begränsad. För att få flyga internationellt måste flygbolaget dessutom ägas av ett företag i ett land som ingått avtal kring internationell trafik. Sedan det tredje paketet infördes, kan dock flygbolag registrerade inom EU köpa upp och starta flygbolag i andra EU länder. Det finns därmed fyra olika sätt för ett flygbolag att expandera sitt trafiknät: starta ett nytt flygbolag, investera i inhemska/ utländska flygbolag, code sharing/ allianser eller franchising.⁵⁶

Utvecklingen efter avregleringen i Europa

Efter EU: s liberalisering av flygbranschen har antalet investeringar över landsgränserna, sammanslagningar och allianser ökat.⁵⁷ Trots liberaliseringen kvarstår dock fortfarande hinder för sammanslagningar av flygbolag. Medan reglerna liberaliserats, tenderar EU samtidigt att vara återhållsamma vad gäller rättigheten för utländska flygbolag i att trafikera vissa rutter. Denna hållning betyder att det finns en hög risk för utländska flygbolag att köpa europeiska flygbolag för att få tillgång till vissa rutter. Flygindustrin har fastnat lite i sitt gamla protektionistiska synsätt och konkurrensen har inte utvecklats helt i den riktning och omfattning som förespråkarna bedömde.⁵⁸

Europas tre största flygbolag British Airways, Air France och Lufthansa hade i viss mån ett inflytande kring branschstrukturens förändring. British Airways problem i samband med

⁵² Chan, D., (2000)

⁵³ King, J. & Smith, K., (1995)

⁵⁴ Seristör, H., (1993)

⁵⁵ Chan, D., (2000)

⁵⁶ Chang, Y-C. & Williams, G., (2002)

⁵⁷ Chan, D., (2000)

⁵⁸ Chang, Y-C. & Williams, G., (2002)

köpet av Air Liberté och Deutsche BA har dock visat att det inte är lätt för ett europeiskt flygbolag att framgångsrikt investera i europeiska flygbolag. Ett annat exempel på detta är Alcazar projektet, där Austrian, KLM, SAS och Swissair skulle slås samman, men olika avtal med allianspartners i USA orsakade oöverstigliga svårigheter.⁵⁹ De flygbolag som verkligen dragit nytta av avregleringen är lågprisbolagen.⁶⁰

Även om det har skett en liberalisering av regleringarna inom EU, utgör bilaterala avtal fortfarande grunden för den internationella flygverksamheten utanför EU-området. En diskussion om en gemensamt liberaliserad luftfartsmarknad, Transatlantic Common Aviation Area (TCAA) mellan USA och Europa pågår dock. För att flygbolagen ska kunna ingå i allianser med amerikanska flygbolag har elva EU länder nu signerat bilaterala "open skies" avtal med USA. Det är under sådana avtal som samarbetet mellan europeiska och amerikanska flygbolag nu fungerar. Exempelvis bygger samarbetena mellan KLM Northwest, Lufthansa United och Air France- Delta på ovanstående konstruktion

4.2.4 Utvecklingen i Asien

Den amerikanska, europeiska och asiatiska marknaden, tillsammans med trafiken över Atlanten och Stilla havet, står för mer än 75 procent av världens totala flygtrafik. Asien-Pacific är den tredje största marknaden efter USA och Europa. Utöver ovanstående regioner utgör övriga delar av världens flygtrafik en mindre betydande faktor i flygbranschens utveckling. En intressant utveckling är att Australien fått en mer betydande roll när behovet av att röra sig i syd-nordlig riktning inom Asien ökat. Vad gäller övriga kontinenter utgör flygtrafiken i Afrika och Sydamerika endast 3 respektive 6,5 procent av världens totala flygtrafik.⁶¹

Kina är en intressant tillväxtmarknad och med undantag för Indonesien växer trafiken i hela den asiatiska regionen. De kinesiska flygbolagen räknar med en 10 procentig årlig tillväxt under åren fram till 2020. För att möta den snabbt växande efterfrågan på ett heltäckande trafiknät har den kinesiska staten genom sammanslagningar av regionala aktörer skapat ett trafiknät som sköts av ett antal stora flygbolag. Vad gäller regleringar i regionen kan det nämnas att det är svårt att få trafik tillstånd till Hongkong. Området behandlas ur ett luftfartsperspektiv fortfarande som en separat stat. Dragon Air, baserat i Hong- Kong, har en kraftig monopolställning på trafiken i regionen och flygbolaget har under de senaste åren upplevt en tillväxt på 19 procent per år. Cathay Pacific, flygbolaget som ingår i OneWorld, arbetar för att expandera på samma marknad. Till skillnad från ovanstående flygbolag satsar Singapore Airlines på att expandera och fokusera på området från Indien till Kina. Expansionen beräknas gå via nya trafiklinjer i Sydostasien och Australien. Andra förändringar på den dynamiska marknaden är att United Airlines nyligen beslutat att lämna den indonesiska marknaden, något som ökar det australiensiska Quantas möjligheter att överleva på den indonesiska marknaden.⁶²

Tillväxten av flygtrafiken mellan USA och Asien har sin grund i de förmånliga avtal som amerikanska flygbolag redan under 1950-talet slöt med Japan. Då trafiken mellan de två regionerna under perioden till två tredjedelar bestod av amerikanska resenärer fick de amerikanska flygbolagen en stabil marknadsställning med god tillgång på start- och

⁵⁹ Chan, D., (2000)

⁶⁰ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

⁶¹ Zellner, W. & Matlack, C. & Weber, J., (030428)

⁶² William D., (030303)

landningstillstånd. De avtalsmässiga fördelarna i kombination med de amerikanska flygbolagens mer kostnadseffektiva organisation möjliggjorde en snabb expansion. Flygbolag såsom Northwest Airlines och United Airlines vann snabbt marknadsandelar. I början på 90-talet resulterade det i att ca 30 procent av Northwests intäkter genererades på de asiatiska marknaderna.⁶³ Den allmänna ekonomiska nedgången och den djupa krisen i flera av de asiatiska ekonomierna förändrade dock situationen. Den årliga tillväxten på upp till 12 procent vände snabbt ner och satte stor press på samtliga flygbolag regionen. Trots en lägre tillväxt växer regionens flygmarknad snabbast i världen. Enligt branschorganisationen IATA kommer den asiatiska marknaden kring 2010 att representera 50 procent av världens samlade flygtrafik⁶⁴

Konkurrensen från utländska aktörer på marknaden har lett till att flera asiatiska flygbolag etablerat sig internationellt. Japan Airlines, All Nippon Airways, Cathay Pacific samt Singapore Airlines är etablerade bland världens internationella flygbolag. En expansion och framgång som till mycket baserades på en kraftig differentiering genom hög service och en betoning av flygbolagens härkomst. Utöver ovanstående storföretag lanserades under 90-talet ett stort antal nationella flygbolag i regionen kring Stilla havet. Ett exempel är att det endast inom Kina under 90-talet uppstod ett 40-tal nationella flygbolag.

De asiatiska nationella flygbolagen i regionen har inte hindrats från en internationell expansion av olika regleringar, utan till viss del av deras egen kostnadsstruktur. I förhållande till de amerikanska flygbolagen som tidigare anpassats till en avreglerad marknad hade de asiatiska flygbolagen dubbelt så höga personalkostnader. Inledningsvis reagerade inte de asiatiska flygbolagen på situationen då de ansåg att deras produkt genom differentieringen var värd ett prispremium. Under de senaste åren har inställningen förändrats och flygbolagen har nu anpassat sina kostnader till en nivå som ger konkurrenskraft på den globala marknaden.⁶⁵

Det har inte skett någon samordnad avreglering av den asiatiska flygmarknaden utan avregleringen bygger i stor utsträckning på bilaterala avtal mellan individuella länder. Det första steget mot en avreglering togs dock redan 1986 när Japan Airlines förlorade sin monopolställning på den japanska inrikesmarknaden. Trots utvecklingen styrs trafiken fortfarande hårt av politiska överenskommelser och få asiatiska nationella flaggskeppsbolag har helt privatiserats.⁶⁶

Viktiga nav i den asiatiska flygtrafiken är Singapore, Bangkok och Hong Kong. Att Singapore snabbt fick en stor betydelse kan till viss del förklaras av behovet av mellanlandningar under resor från Europa till Australien eller bortre Asien. I samband med att behovet av att resa inom den asiatiska regionen i främst nord- sydlig riktning ökat har exempelvis Hong Kong fått en större regional betydelse. Att behovet av flygtransporter är stort i regionen åskådliggörs av att 15 av världens 25 mest trafikerade linjer återfinns inom regionen, alternativt till och från regionen.⁶⁷

Resandet till och från Kina har starkt bidragit till den ökade tillväxt som flygbolagen upplevt i regionen. När övriga världens flygtrafik under 2002 stagnerade, växte flygtrafiken med 6

⁶³ Chan, D., (2000)

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Ibid

⁶⁶ Hoyle, B. & Knowles, R., (1998)

⁶⁷ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

procent i regionen.⁶⁸ Kina men även Indien kommer fortsättningsvis ha en stor tillväxt och det är enligt Rosén viktigt för de europeiska flygbolagen att finnas med i denna utveckling.⁶⁹ Utöver växande internationell affärsverksamhet i regionen förklaras den ökade trafiken till och från regionen med västvärldens intresse för Asien som turistmål. Dålig infrastruktur på land har vidare resulterat i att mer än 80 procent av besökarna når de asiatiska regionerna med flyg.⁷⁰

När de amerikanska och europeiska marknaderna sliter med stora omstruktureringar fortsätter den asiatiska marknaden att framstå som förhållandevis sund. Vad som slagit hårt just nu är dock SARS- epidemin. Trafiken på Singapore Airlines drabbade linjerna har resulterat i ett ras med 39 procent. Det finns risk att detta innebär bolagets första förlust sedan starten 1972. Reaktionen har varit att minska personal och temporärt reducera kapaciteten med upp till 30 procent. Cathay Pacific har tvingats till liknande åtgärder och de avstår nu från att nyttja tilldelade trafikstillstånd till Shanghai. Antalet passagerare som flugit in till Hong Kong under perioden har minskat med 60 procent. För det kinesiska nätverket bestående av flygbolagen China Eastern, China Southern och China Air har kabinfaktor på in- och utrikesresor rasat till 41 respektive 52 procent. Men då de styrs av staten ämnar de fortsätta trafiken oavsett om de bara har en beläggning på 10 procent. Situationen för Malaysia Airlines (MAS) är snarlik då deras trafiknät till stora delar påminner om Singapore Airlines asiatiska trafiknät.⁷¹

Den senaste utveckling har inte bara drabbat de asiatiska aktörerna utan hela flygbranschen har påverkats. Flygtrafiken till området var för flera aktörer räddningen då terroristattacker hösten 2001 kraftigt minskade efterfrågan på flygningar inom USA och över Atlanten. Ett flygbolag som till följd av satsningar på Asien länge redovisat bättre resultat än övriga traditionella europeiska aktörer är finska Finnair. Företaget hade redan innan den 11 september minskat sitt fokus på USA till förmån för den asiatiska marknaden, men nu är situationen förändrad. För Finnair innebär det förändrade läget att den till hösten planerade dagliga trafiken på linjerna mot Kina reduceras till tre avgångar per vecka. SARS- viruset har vidare inneburit att holländska KLM under april 2003 endast redovisar en kabinfaktor på 60 procent, en 27 procentig minskning på linjerna till Asien. För KLM och andra flygbolag med en liten eller obefintlig hemmamarknad innebär de internationella svängningarna att viktiga hörnstenar i deras verksamhet omskakas. Under den senaste Irakkrisen drabbades dessutom KLM hårt på sina linjer till mellanöstern med ett ras i kabinfaktorn på 34 procent. KLM:s respons till situationen blir att minska antalet turer på de drabbade linjerna och den mån det är möjligt nyttja mindre flygplan. För tyska Lufthansa beräknas SARS- epidemin kosta företaget ca 500 miljoner kronor per vecka.⁷²

Hur hårt de japanska flygbolagen drabbats av den senaste utveckling är oklart, men JAL räknar med miljardförluster till följd av SARS- epidemin. Flygningarna till Kina och Hong Kong har dragits in då japanska företag inte tillåter sina anställda att resa till Kina. Tidigare nämnda Cathay Pacific Airways har reagerat på situationen genom att halvera den planerade aktie utdelningen. I en situation då flygbolaget beräknas förlora \$3 miljoner per dag prioriteras en stabil kassa framför utdelning. För de amerikanska flygbolagen innebär utvecklingen i regionen att de åter igen är i stort behov av statliga garantier och lån i likhet med de som ordnades efter den 11 september. Bland de europeiska flygbolagen befinner sig

⁶⁸ As bad it gets?, (030418)

⁶⁹ Intervju, Rosén, H., (030414)

⁷⁰ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

⁷¹ Asia has been a bright spot among Airlines until SARS., (030505)

⁷² Braconnier, F., (030506)

Swiss i en liknande situation. Flygbolaget som bildades av regionalbolaget Crossair efter Swissair konkursen hösten 2001 är till följd av miljardförluster redan i stort behov av nya pengar.⁷³

En verksamhet som inte drabbats av varken SARS eller den vikande konjunkturen är fraktflyget i Asien. Den ökade handeln med elektronikprodukter från Kina till exempelvis USA innebär att det asiatiska fraktflyget går bra. Fraktflygets stora aktörer såsom UPS, FedEx och separata fraktbolag inom Lufthansa och Air France försöker aktivt närma sig den kinesiska marknaden. Med den tillväxt som förutspås kommer världen fraktflyg växa till 1200 flygplan inom en femårsperiod och till 1850 stycken flygplan till 2020.⁷⁴

4.2.5 Globalisering

I en värld fylld av globala samarbeten och uppköp framstår flygbranschen som något unik. Olika regleringar som förhindrat uppköp och sammanslagningar har medfört att flygbranschen inte globaliserats i samma utsträckning som andra branscher. Sättet att nå global närvaro för flygbolagen har huvudsakligen gått via alliansbildande. Då flygbranschen tidigare varit helt reglerad har den internationella konkurrensen fram till 1990-talets början varit ganska stabil. Först i början på 90-talet expanderade de amerikanska aktörerna utanför sina gränser. Den tidiga avregleringen i USA ledde till ökad effektivitet hos de amerikanska flygbolagen då de till följd av ökad konkurrens var tvungna att omorganisera och minska sina operationella kostnader. Konsumenterna gagnades under perioden av de låga priserna samtidigt som flygbolagen led av stora förluster. Europeiska flygbolag hade inte samma möjlighet att expandera sina nätverk som de finansiellt starka amerikanska flygbolagen. ”Den femte friheten” som de amerikanska flygbolagen åtnjöt, lät amerikanska flygbolag utveckla nav och ekersystem utomlands. I jämförelse med de amerikanska flygbolagen härleds trots detta en större andel av de stora europeiska flygbolagens vinster från internationella rutter.⁷⁵

Världens flygbolag svarade på hotet från den amerikanska expansionen med att erbjuda förbättrad service (exempelvis Singapore Airlines och British Airways) alternativt kraftiga prissänkningar. För att kunna konkurrera med de under denna period framgångsrika amerikanska flygbolagen bildade många medelstora europeiska flygbolag allianser med andra flygbolag. Det blev nödvändigt att på något sätt alliera sig med sina tidigare konkurrenter för att överleva på marknaden.⁷⁶ De transatlantiska allianser utvecklades främst av skälet att de flygbolag inom EU som hade stora andelar transatlantiska rutter ville få tillgång till den amerikanska inrikesmarknaden. Allianserna blev en metod att kringgå de gällande amerikanska ägarskapsreglerna.⁷⁷ Flygbolagen i Sydostasien, framförallt Singapore Airlines, Cathay Pacific och Thai Airways expanderar samtidigt snabbt mot den europeiska marknaden, vilket till stor del beror på ökad internationell handeln, ökat privat resande och en global turism.⁷⁸

Flygindustrin är starkt internationell, då det ständigt funnits ett transportbehov mellan olika områden i världen. Paradoxalt nog finns det trots denna utveckling inga multinationella företag i flygbranschen. Grunden till varför flygbolag inte utvecklats till multinationella

⁷³ Braconnier, F., (030506)

⁷⁴ Neelam, M., (030113)

⁷⁵ Seristö, H., (1993)

⁷⁶ Ibid

⁷⁷ Staniland, M., (1998)

⁷⁸ Chan, D., (2000)

företag är Chicagokonventionen från 1944. Den bekräftar staternas suveränitet i det egna luftrummet och hänvisar all internationell luftfart till bilaterala avtal, så kallade ASA (Air Service Agreements).⁷⁹ Globaliseringen ställer dock krav på fler och mer flexibla samarbeten och som tidigare nämnts har flygbranschen följt utvecklingen genom bildandet av allianser. En fördel med verksamhet i flera utländska länder är möjligheten för flygbolagen att sprida riskerna, då de ekonomiska cyklerna och efterfrågan för flygtransport nödvändigtvis inte följs åt i olika länder.⁸⁰

På global nivå har få av de individuella flygbolagen, som är dominanta i sina respektive regioner, tillräckligt med resurser för att själva expandera globalt. Flygbolagen koncentrerar sig därför på sin hemmamarknad som sin primära strategi för att genom allianser, köp eller samarbeten av olika slag stegvis expandera internationellt. På en oreglerad marknad skulle en optimal lösning därmed vara att köpa aktiemajoriteten hos andra flygbolag som har liknande position i en annan stor världsregion. Om det tillåts framöver tros flygbranschen konsolideras ytterligare. Ett globalt flygbolag måste då till skillnad från vid nationella samarbeten inom allianser finna en organisationsstruktur, företagskultur och strategi som kan tillämpas på en stor internationell kundgrupp.⁸¹

4.2.6 Konsolidering

Den kraftigaste konsolideringen av flygbranschen skedde efter avregleringarna på den amerikanska marknaden. Flygbolag såsom Pan Am, Midway och Eastern representerar med sina konkurser under 1991 ett tecken på att en viss konsolidering var nödvändig i samband med den lågkonjunktur som världen befann sig i. Under de tuffa åren i början av 90-talet fortsatte konsolideringen av marknaden genom America West, Continental och TWA konkurser. Flygbolagen som överlevde denna period av konsolidering fortsatte omgående den internationella expansion som möjliggjordes genom övriga flygbolags konkurser. Efter ett antal turbulenta år nådde den amerikanska flygbranschen 1995 en form av balans med en stabilisering av de två olika strategiska koncepten, nav och eker-system och lågprisbolag.⁸²

Detta innebar att de största flygbolagen konkurrerade med varandra kring nav- ekersystemet samtidigt som mindre aktörer fick nöja sig med att mata trafik in till systemet. De mindre nationella flygbolagen blev därmed direkt hänvisade till att trafikera sträckor som innebar att man undvek direkt konkurrens med de stora aktörerna. Vidare innebar den konsolidering som pågick på marknaderna att flera av de amerikanska flygbolagen sökte sig utanför gränserna för att säkra intäkterna

Återkommande beskrivs ett antal skäl till flygbranschens förändring och konsolidering.

- En allmänt växande globalisering ställer krav på fler och bättre interkontinentala resor. Affärskunderna vill i dessa sammanhang resa "seamless" över hela världen.
- Genom att samarbeta i nätverk minskar kostnaderna samtidigt som kunderna får tillgång till fler destinationer. Att köpa nätverkseffekterna är dyrt men de säkrar samtidigt de dominerande flygbolagens globala ställning.

⁷⁹ Staniland, M., (1998)

⁸⁰ Seristö, H., (1993)

⁸¹ Chan, D., (2000)

⁸² Ibid

- Avregleringen av marknaden möjliggör en expansion på nya marknader, vilket innebär ökad lokal konkurrens och utslagning av vissa aktörer. Konsolideringen påverkas i detta fall av regler kring ägandeskap för få rätt till att trafikera vissa regioner och rutter.
- Stora skillnader mellan flygbranschens förväntade och faktiska tillväxt.
- Ett sista skäl till konsolideringen är de juridiska konkurrensregler som påverkat flygbolagens möjligheter att köpa varandra samt samarbeta över vissa gränser.

På den amerikanska marknaden växte framförallt konkurrensen bland lågprisoperatörerna under åren 1994-1995 fram. Under perioden lanserades ett tiotal olika flygbolag med lågpriskonceptet som förebild för verksamheten. Redan 1999 hade dock flertalet slagits ut och kvar bland dem som överlevde fanns Southwest, Air Tran och Western Pacific. I likhet med utvecklingen på den europeiska marknaden etablerades flera amerikanska lågprisbolag av de redan befintliga aktörerna. Continental Lite blev ett misslyckande medan Delta Express som lanserades av Delta Airlines under 1996 klarade sig bättre.⁸³

Utvecklingen av det europeiska lågprisflyget påminner till viss del om utvecklingen på den amerikanska marknaden. KLMs lågprisbolag Buzz som gått med förlust sedan starten 1999 har under våren 2003 blivit uppköpt av Ryanair. Målet med affären är att dubbla antalet passagerare på flygbolagets 20 linjer från nuvarande 2 miljoner per år till fyra. Detta ska ske genom nedläggning av olönsamma linjer och sänkta biljettpriser. I samband med affären återstår endast Lufthansas Germanwings och British Midlands, Bimibaby, som aktörer med koppling till tidigare flaggskeppsbolag. SAS satsning med SAS Snowflake innebär dock att de får sällskap av en ny aktör. Ryanairs intresse för Buzz beskrivs vara målet att nå full kontroll över Londonflygplatsen Stansted som de två flygbolagen tidigare delat på. Att Ryanair dessutom åter igen vill närma sig konkurrenten easyJet som volymmässigt passerade Ryanair vid köpet av GO är ett annat skäl. Genom affären kommer det endast att finnas två egentliga lågprisbolag med hemmabas i Storbritannien, Ryanair och easyJet. Deras marknadsdominans är så stor att övriga aktör såsom Bimibaby inte ses som en egentlig konkurrent till de två.⁸⁴

I samband med att DebonAir, svenska Goodjet och norska Color Air hamnat i ekonomiska svårigheter har en diskussion kring hur många europeiska lågprisbolag det finns utrymme för inlets. Flygbolagens mycket snabba tillväxt i kombination med de traditionella flygbolagens försök att gå in på marknaden kan resultera i en växande överkapacitet vilket kommer att utlösa ytterligare konsolidering. För de europeiska lågprisbolagen tillkommer även en kapacitet från de europeiska charterbolagen som dumpar sitt överskott av flygstolar på samma marknad.⁸⁵

Sedan våren 2001 har den europeiska marknaden genomgått en snabb strukturförändring. Tidigare flaggskeppsbolag såsom Sabena och Swissair har försvunnit genom konkurser samtidigt som 22 stycken nya flygbolag startat nya verksamheter inom Europa. Vad som bör noteras är ca 40 stycken flygbolag under samma period ställde in sina flygningar på den europeiska marknaden. Trots att flertalet var små regionala operatörer visar utvecklingen de senaste årens dynamik på marknaden. Att flera amerikanska flygbolag som startades efter avregleringen på den amerikanska marknaden inte blev långvariga är en historisk kunskap som påverkar framtidsbilden av den europiska flygmarknaden.⁸⁶

⁸³ Doganis. R., (2002), The airline business in the 21st century

⁸⁴ Pressmeddelande Ryanair tar Buzz på villovägar, (030202)

⁸⁵ Doganis. R., (2002), The airline business in the 21st century

⁸⁶ Sparco. P., (021118)

4.2.7 Informationsteknologi

I början av 90-talet fokuserade flygbolagen på att skära i sina kostnader, ett par år senare vreds fokus mot skapandet av allianser för att i slutet av 90-talet innebära en starkare kundfokus. Med försäljning och distribution av flygbiljetter över Internet vill flygbolagen förändra sina affärsmodeller och kundrelationer. I slutet av 90-talet trodde flera flygbolag att de redan år 2003 skulle sälja mer än 50 procent av sina biljetter över Internet, men utvecklingen har inte gått så snabbt. Med undantag från ett antal lågprisbolag utgör försäljningen av biljetter på Internet endast en liten del av den totala biljettförsäljningen.⁸⁷ Ryanair och Easyjet säljer 90 procent av sina biljetter via Internet, vilket är 10 gånger mer än de traditionella flygbolagens andel.⁸⁸

För kunden innebär tillgången på biljettbokningar dygnet runt en form av "one-stop-shopping". Information kring hyrbilar och hotellalternativ återfinns direkt på flyg- och resebolagens hemsidor.⁸⁹ Det finns ett antal skäl till varför flygbolagen är intresserade av att snabbt öka utnyttjandet av IT. Ett huvudskäl är möjligheten att sänka sina distributionskostnader. Biljetter, försäljning och marknadsföring motsvarar 17 till 18 procent av de traditionella flygbolagens totala kostnader. Av denna summa utgör hela 7 procent kostnader för resebyråernas provision vid biljettförsäljning. Försöken att sänka distributionskostnaderna har följt två olika strategier. Den första innebär att omförhandla ersättningsnivåerna till resebyråerna, medan den andra innebär en utbyggnad av flygbolagens egen förmåga att distribuera biljetter via exempelvis Internet.⁹⁰

IT har i övrigt bidragit till att öka resenärernas prismedvetande med möjligheten att själv på ett enkelt sätt leta efter det lägsta biljettpriset på Internet.⁹¹ Nyttjandet av IT innebär nya sätt att genomföra direkta transaktionerna mellan kund och företag. Detta leder till förbättrade möjligheter att skraddarsy kunderbjudanden då flygbolagen snabbt får information kring vad kunderna efterfrågar. Förfarandet gör att olika kundsegment i större utsträckning kan identifieras och bearbetas genom riktad marknadsföring.

Kunskapen om kunderna kan vidare nyttjas för att ytterligare förbättra effekten av lojalitetsprogrammen med exempelvis bonuspoäng på vissa typer av hyrbilar och hotellalternativ.⁹² IT är även viktigt för flygbolagen ur aspekten att deras dynamiska och efterfrågebaserade prissystem kontinuerligt kan uppdateras och göras tillgängligt för kunderna. Slutligen innebär utnyttjandet av tekniken att flygbolagen genom kompletterande produkter och tjänster kan öka kundvärdet av sina tjänster. Att kunderna vid bokning och köp över nätet betalar omgående stärker dessutom flygbolagens kassaflöde i jämförelse med den tid det tar innan traditionella betalningar via resebyråer når flygbolagen.⁹³

Kraven på effektiva resor ökar i samband med att alternativen till kontakter på distans blir allt fler. Historiskt sett har affärsresor varit en stor inkomstkälla för många flygbolag men då företagen försöker minska resekostnaderna tenderar gränsen mellan affärsgruppen och övriga att bli mer diffus och svårfångad. För att en affärsresa ska genomföras måste den således vara

⁸⁷ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

⁸⁸ Flag Carriers at half mast, (020103)

⁸⁹ McIvor, R. & O'Reilly, D. & Porsonby, S., (Jan-feb 2003)

⁹⁰ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

⁹¹ Zellner, W., (030407)

⁹² McIvor, R. & O'Reilly, D. & Porsonby, S., (Jan-feb 2003)

⁹³ Zellner, W., (030407)

av större vikt än tidigare⁹⁴ Nedan beskrivs kortfattat samspelet mellan IT -utvecklingen och det förändrade affärsresandet.⁹⁵

Trender som i samspel med IT kan medföra substitution av resor

- kostnadsmedvetenhet
- tidspress
- bekvämlighetskrav

Trender som i samspel med IT kan medföra generering av resor

- ökat kontaktbehov
- annorlunda kontaktbehov
- kontaktbehov på lägre hierarkisk nivå

Nackdelarna med att i allt för hög grad nyttja Internet för exempelvis biljettdistributionen är att alla kunder ej har tillgång till Internet. Vidare finns det ytterligare en barriär mellan flygbolagen och kunderna då det fortfarande finns en rädsla för att handla på Internet. Biljettförsäljningen över Internet innebär en ökad standardisering av produkten, vilket gör det svårt för företagen att differentiera sig.⁹⁶ Möjligheten finns dock att med IT skapa nya värdekedjor och differentiera sig mot kunderna genom att erbjuda nya komplementärprodukter.⁹⁷

4.2.8 Allianser

Från mitten av 90-talet har en kraftig våg av alliansbildande förändrat den globala flygbranschen. Skälen till det ökade antalet allianser är flera, men en mer dynamisk marknad och en osäkrare ekonomisk utveckling för flygbolagen är några skäl. I juni 1998 existerade hela 502 olika flygbolagsallianser runt om i världen. Detta innebar, trots att flera allianser bröts och avslutades under året, en ökning med 32 procent. Processen för att skapa globala allianser har följt ett antal steg i såväl USA som Europa. Inledningsvis försöker flygbolagen dominera sin hemmamarknad kring huvudnavet, genom uppköp, franchising och motsvarande samarbetsavtal. Därefter försöker flygbolagen få fotfäste på utländska marknader genom att i den mån det är möjligt köpa andelar i redan existerande flygbolag. Slutligen övergår aktörerna till att bli globala genom att skapa allianser mellan amerikanska, europeiska och asiatiska flygbolag. Ett exempel på ett företag som vandrat ovanstående väg till global verksamhet är British Airways.⁹⁸

Skälen som de olika flygbolagen uppgivet vid skapandet av allianser har varierat över tiden. De sträcker sig från samordning av flygplanens reparation och underhåll till rena marknadsföringssamarbeten. Vad gäller samarbeten inom den operationella verksamheten sträcker sig även de över ett stort område. I de enkla formerna av samarbeten bestäms endast en fast ersättningsnivå för transporter av varandras passagerare. Nästa steg blir att utveckla samarbetet till att även omfatta code-sharing avtal på linjerna. I samband med utvecklingen av ett djupare samarbete brukar även block-space avtal utvecklas. Avtalet innebär att ett flygbolag i alliansen återkommande köper och äger rätten till ett bestämt antal säten ombord på motpartens flygplan. Vidare kan allianserna innebära att gemensamma reservationssystem, lojalitetsprogram och kundcenter inrättas. Då poängen från flygbolagens lojalitets och

⁹⁴ Intervju, Enelius, H., (030414)

⁹⁵ Moodysson, H., (2002)

⁹⁶ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

⁹⁷ McIvor, R. & O'Reilly, D. & Porsonby, S., (Jan-feb 2003)

⁹⁸ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

bonusprogram ofta förfaller efter en viss tid är det i detta fall lönsamt för kunden att samla poäng inom ett och samma bonusprogram.⁹⁹

I allianser kan samarbetet kring trafiknätet omfatta allt från endast specifika rutter, regionala områden till full global täckning. När samarbetet innebär en global allians fokuserar flygbolagen vidare på att vinna skalfördelar i marknadsföringen genom gemensamma lojalitetsprogram och försäljningskontor. Ofta övergår regionala allianser till en form av globalt samarbete när nya flygbolag ansluter sig till allianserna.

I april 2000 utgjorde de fyra största alliansernas flygtrafik nästan 60 procent av världens samlade passagerartrafik. Vad som bör noteras är att flera av de ingående flygbolagen hade ytterligare samarbeten utanför allianserna. Med ovanstående uppgifter kan skalfördelarna inom flygbranschen tros vara stora, men så är det generellt inte. Med erfarenhet från avregleringarna i USA vet man att skalfördelarna främst återfinns i gemensam marknadsföring och ett ökat antal destinationer. Flygbolagens kostnader för drift och underhåll påverkas endast i liten utsträckning av allianserna. De främsta fördelarna som större allianser kan åtnjuta i förhållande till fristående aktörer är:¹⁰⁰

- Ett stort och heltäckande nätverk av destinationer.
- Marknadsdominans kring flygbolagets hemmanav.
- Förmågan att genom samordning av avgångstider och frekvens minska konkurrensen.
- Större trafikmängd till navet, vilket möjliggör en ökad kundservice med täta avgångar.
- Kraftfullare distributionssystem genom nyttjandet av fler resebyråer och marknader.
- Möjligheten att maximera skalfördelar i olika marknadsföringssammanhang.
- Förmågan att erbjuda kunden en god service och ett fungerande nätverk trots byten.
- Attraktiva lojalitetsprogram som gäller inom hela alliansen.

Det skäl som tidigare nämndes kring reparation och underhåll kräver att flygbolagen nyttjar sig av samma typ av flygplan. Vad som kan innebära besparingar är trots olika flygplanstyper en samordning av trafiken så att rätt flygplan nyttjas på rätt sträcka i förhållande till passagerarunderlaget. På marken kan gemensamt utnyttjande av flygplatspersonal innebära kostnadsbesparingar. Idag har exempelvis SAS inte någon personal i Tyskland, på samma sätt som allianspartnern Lufthansa inte har markpersonal i Sverige. Vidare kan samordning av inköp av såväl förbrukningsmaterial, datorsystem och flygplan eventuellt sänka kostnaderna. Ett exempel på detta är de globala reservationssystemen Galileo, Amadeus och Sabre, vilka samtliga utvecklats genom gemensamma satsningar från olika flygbolag.¹⁰¹

Ett av problemen med allianserna är att de i många fall lett till minskad konkurrens vilket resulterat i att konsumenten får betala ett överpris för tjänsten. När exempelvis två flygbolag som tidigare konkurrerat på en sträcka ingått en allians har det ofta inneburit att en aktör tagit över den operativa driften och att det andra flygbolaget löst trafiken genom att nyttja code-sharing avtal. En annan typ av konkurrenshämmande strategi är den att flygbolagen inom allianserna byter start- och landningstider med varandra. Genom bytena kan de erbjuda avgångar i anslutning till en ny konkurrents tidtabell. Flygbolagens strategi att trafikera samma destinationer med avgångar före och efter konkurrentens tidtabell hindrar nyetableringarna på ett effektivt sätt. Det ökade utbudet av flygstolar leder inte sällan till en

⁹⁹ Bergman, M., (2001)

¹⁰⁰ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁰¹ Ibid

tillfällig priskonkurrens. När den nyetablerade aktören slås ut innebär det ofta att priset återgår till tidigare nivåer. För att ovanstående utveckling inte ska missgynna kunden sker en statlig kontroll av alliansernas samarbeten. Alliansbildandet kräver ett godkännande av konkurrensmyndigheterna, som även ser till att konkurrenterna inte missgynnas av bonusprogram inom allianserna.¹⁰² Konkurrensverket har exempelvis förbjudit SAS att nyttja sitt bonusprogram för konkurrensutsatta inrikessträckor, vilket gör att SAS även tappar internationellt. Väljer kunderna alternativ till SAS inrikes gör de eventuellt också det för utrikes, då poänginsamlingen inte lönar sig. Vid skapandet av några allianser har myndigheter i utbyte mot flygbolagens mer dominanta marknadsställning tvingat de allierade flygbolagen att lämna ifrån sig exempelvis start- och landningstider till konkurrenter.¹⁰³

De globala allianserna¹⁰⁴

Star Alliance:	United, Lufthansa, Scandinavian Airline (SAS), Air Canada, Austrian Airline Group, British Midland (Bmi), Mexicana, Thai, Varig, Singapore Airline, All Nippon Airways (ANA), Launda Air, Tyrolean, Air New Zealand, LOT, Asiana, Spanoir
Oneworld:	Aer Lingus, American, Qantas, Cathay Pacific, Finnair, British Airways, LanChile, Ibera
SkyTeam:	Delta, Air France, CSA, Alitalia, Aeramexico, Korean Air
Wings:	KLM, Northwest, Continental, Kenya, Malaysia Airline

Allians	Global marknadsandel	Antal Passagerare	Antal anställda	Antal flygplan
Star	21,5 %	304 miljoner	290 000	2200
Oneworld	14,5 %	227 miljoner	262 000	2000
SkyTeam	12 %	205 miljoner	185 000	1200
Wings	8,5 %	135 miljoner	130 000	950

Trots välutvecklade strategier förekommer det att alliansmedlemmar indirekt konkurrerar med andra medlemmar genom code- sharing avtal med en tredje part. Ett exempel på detta är Cathay Pacific i One World som samarbetar med Thai, i Star Alliance. Andra problem är de som Sky Team funderar på i samband med försöken att ansluta fler flygbolag. Om de ansluter KLM uppstår ett problem att senare inkludera Northwest. Air France och KLM besitter nämligen båda stora trafikrättigheter på viktiga internationella nav och förfarandet skulle innebära en konkurrens inom alliansen. Det finns också risk att alliansen inte skulle bli tillräckligt balanserad utan att Europa skulle väga för tungt.¹⁰⁵

Allianserna växer och blir allt större. Star Alliance fick den 1 mars 2003 en ny medlem genom det sydkoreanska flygbolaget Asiana. Star Alliance med 11000 dagliga avgångar, trafik till 124 länder, 729 flygplatser och 14 000 transferpassagerare per dag växer ytterligare med

¹⁰² Evans, N., (2001) & Terence, F et al., (2001)

¹⁰³ Intervju, Enelius. H., (030414)

¹⁰⁴ LFV, (2002)

¹⁰⁵ Flattan J., (021007)

Asiana. Tillskottet ger 65 flygplan, 12 miljoner passagerare per år, 139 avgångar per dag och 64 destinationer till ytterligare 15 länder. Strategin från alliansen innebär ett sätt att öka närvaron i Kina. Asiana ger genom medlemskapet upp code-sharing avtal med American Airlines och Cathay Pacific.¹⁰⁶ Det är enligt One World lönsamt att ingå i allianser, flygbolagen i alliansen tros tjäna ca en miljard dollar genom dels lägre kostnader, men också större intäkter.¹⁰⁷

4.3 Konsumtionsmönstret

Luftfartsverket anger lågkonjunkturen som skäl till att allt fler affärsresenärer väljer lågprisflyget istället för de traditionella flygbolagen. Prisskillnaden mellan att resa i affärsklass respektive ekonomiklass är idag så stort att många affärsresenärer aktivt väljer att nyttja ekonomiklass för sina affärsresor. I jakten på ytterligare lägre priser väljer allt fler affärsresenärer att dessutom nyttja lågprisflyget.¹⁰⁸ Affärsresenärerna i affärsklass representerade tidigare 60 procent av intäkterna från sålda flygstolarna, men efter de senaste årens utveckling svarar de endast för 40 procent.¹⁰⁹ Trycket på att många affärsresenärer måste sänka sina resekostnader har ökat och priset har visat sig vara den viktigaste faktorn vid valet av resa, följt av flygkomfort och turtätheten.¹¹⁰ Luftfartsverket konstaterar vidare att medan biljettpriserna för privatresenärer sjunkit för utrikesflyget har de ökat med 12 procent för inrikesflyget.¹¹¹

De kraftiga kostnadsbesparingarna för att få ner priserna på en acceptabel marknadsnivå har drabbat de traditionella flygbolagens image och varumärke. Varumärken som tidigare har stått för service och bekvämlighet. Flera flygbranschexperter säger att lågprisbolagen nu har övertaget när det gäller att bygga varumärke för affärsresenärer.¹¹² Den senaste statistiken visar exempelvis att Ryanairs punktlighet är betydligt bättre än de traditionella europeiska flygbolagens.¹¹³ Nedanstående tabell visar, utan rangordning, på punkter där flygbolagen kan försöka skapa ett ökat värde för produkten.

¹⁰⁶ Meckham M., (030303)

¹⁰⁷ Ott J., (021118)

¹⁰⁸ As bad it gets?, (030418)

¹⁰⁹ Callahan, S., (2002)

¹¹⁰ Mason, J., (2000)

¹¹¹ Pressmeddelande LFV, (030204)

¹¹² Callahan, S., (2002)

¹¹³ Pressmeddelande Ryanair, (030227)

Nyckelfaktorer som påverkar kundens val av transportsätt, val av flygbolag - men också de operativa kostnaderna.¹¹⁴

1	Pris	Prisnivå och resevillkor
2	Tidtabell/Trafiknät	Destinationer och rutter Turtäthet Samordning av trafiken Transfermöjligheter Punktlighet
3	Komfort	Flygplanstyp Interiör Utrymme för passageraren Ombordservice Markservice Flygplatslounger Underhållning ombord
4	Bekvämlighet	Distribution och reservationssystem Beläggningssgard och policy kring bokningar Platstillgång
5	Image	Säkerhet Varumärke Lojalitetsprogram Reklam och övrig marknadsföring Marknadsposition

4.3.1 Lojalitetsprogram

Bonusprogrammen vänder sig framförallt till affärsresenärer, men även många privatresenärer är numera medlemmar. År 2001 hade över 120 flygbolag sitt eget bonusprogram medan ett hundratal mindre flygbolag tilldelade sina passagerare bonuspoäng från en partners program. Då merparten av de större flygbolagen ingår i någon form av nätverk skapas ett ökat kundvärde då separata flygbolags bonusprogram förenas genom allianserna.¹¹⁵ Att bonusprogram är en viktig faktor vid valet av flygbolag framgår av att samtliga större flygbolag erbjuder sina passagerare att delta i ett av flygbolaget utformat bonusprogram. Enligt undersökningar samlar exempelvis var tredje amerikan på bonuspoäng.¹¹⁶

Avregleringarna ledde till en friare konkurrens vilket skapade ett behov av att knyta kunderna hårdare till flygbolagen och i samband med detta utvecklades de första lojalitetsprogrammen. American Airlines lojalitetsprogram (Advantage Program) som introducerades 1981 kan betraktas som det första fullskaliga bonusprogrammet.¹¹⁷

¹¹⁴ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

¹¹⁵ Bergman, M., (2001)

¹¹⁶ Fly me to the Moon, (2002)

¹¹⁷ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

Bonusprogram, eller s.k. Frequent Flyer Program, FFP syftar till att skapa lojalitet från kunderna genom att erbjuda olika förmåner, såsom fria resor och bättre service. Huvudskälet till bonusprogrammen är att genom lojala och återvändande kunder öka lönsamheten. Då flygbolagen uppskattar att det är dyrare att attrahera en ny kund än att behålla en existerande kund är bonusprogrammen ett rent marknadsföringsverktyg. Vid en jämförelse mellan olika flygbolags bonusprogram uppvisar programmen stora likheter.¹¹⁸

- Alla resenärer kan bli medlemmar, men medlemskapet är anpassat till de resenärer som reser ofta. Medlemskap och bonuspoäng är huvudsakligen personliga.
- En medlem i ett bonusprogram ackumulerar bonuspoäng inom det flygbolag och inom den allians till vilket bonusprogrammet är anslutet. Dessutom samlas poäng vid nyttjande av tjänster hos andra företag som flygbolaget samarbetar med, exempelvis biluthyrningsföretag.
- Intjänade poäng kan användas för uttag av fria resor, hotellnätter, biluthyrning etc. Poängen kan också användas för att uppgradera servicenivån som exempelvis snabb check-in och tillgång till speciella lounger på flygplatserna.
- Rabatter utges inte i form av pengar utan i form av gratis tjänster.

Ett hinder för flera av bonusprogrammets kunder är antalet flygstolar som poängen kan nyttjas på är begränsat. År 2001 intjänades fyra gånger fler poäng än som inlöstes hos de amerikanska flygbolagen. Bonuspoängen upphör dock inte att gälla förrän medlemmarna antingen nyttjat dem eller låtit tre till fyra år passera sedan intjäningstillfället. Kortfattat finns det hos flera flygbolag för många utdelade bonuspoäng till för få tillgängliga säten. Om inte kunden kan utnyttja sin intjänade bonus finns det ingen vinst med att vara en lojal kund. Bonuspoängen kan förvisso användas till biluthyrning och varor som böcker och CD skivor, men det svarade endast för 3 procent av det totala antalet inlösta poäng.¹¹⁹ När flygbolagen inte kan lösa in sina poäng avtar som tidigare nämnts de lojalitetsskapande fördelarna med bonusprogrammen och resenärerna nyttjar olika flygbolag.¹²⁰

4.4 Lågprisbolagens tillväxt på flygmarknaden

En intressant utveckling på den internationella flygmarknaden är som tidigare nämnts den snabba tillväxten av lågprisbolag. Från att de initialt inte uppfattades som ett hot till de traditionella flygbolagen är de idag en konkurrent med ett växande förtroende bland kunderna. Enligt en undersökning gjord på 19000 brittiska passagerare år 1999 valde fler att rekommendera lågprisbolagen EasyJet och GO framför Air France och British Airways till vänner och bekanta. Detta trots att såväl benutrymme, ombordservice, allmän komfort och miljö uppfattades som sämre bland lågprisbolagen. Skillnaden som avgjorde till deras fördel var helt och hållet det upplevda kundvärdet i förhållande till priset. Undersökning fastställde att det lågpriskoncept som flera år tidigare skapats på den amerikanska marknaden även uppskattades av de europeiska resenärerna.¹²¹

¹¹⁸ LFV, (2002)

¹¹⁹ Fly me to the Moon, (2002)

¹²⁰ Butterman, E., (2002)

¹²¹ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

I Europa introducerades konceptet av lågprisbolaget Ryanair. Inledningsvis genomfördes flygningarna mellan Irland och Storbritannien, men kring år 1995 expanderade verksamheten till övriga europeiska marknader. Expansionen innebar en snabb tillväxt att passagerarvolymen ökade fem gånger på lika många år. Den snabba tillväxten lockade som tidigare nämnts in fler aktörer på marknaden och snart lanserade British Airways och KLM sina egna lågprisbolag genom GO och Buzz. Det senaste året har dock easyJet köpt GO och Ryanair köpt KLMs lågprisbolag Buzz. Sviktande konjunktur och ett minskat passagerarunderlag har vidare lett till att den traditionella delen av British Airways på flera rutter minskat sitt fokus på affärsresenärer till förmån för budgetsegmentet. Förändringen har möjliggjorts genom de kostnadsbesparingar som genomförts till följd av den snabba efterfrågeförändringen. Den minskade efterfrågan orsakar vidare frågetecken kring lågprisbolagens snabba tillväxt och deras möjlighet att fortsätta sin aggressiva prissättning med bibehållen lönsamhet.¹²²

Iden till lågprisflyget föddes med det amerikanska flygbolaget Southwest Airlines. Deras strategi att trafikera korta sträckor med direktflyg utan ombordservice och platsreservationer möjliggjorde väsentligt lägre kostnader än övriga konkurrenter. Målet var att nå ett så lågt pris att flyget skulle bli ett prisvärt alternativ till olika marktransporter. Genom att undvika direkt konkurrens med etablerade flygbolag kunde Southwest snabbt nå marknadsdominans på sina sträckor, vilket möjliggjorde god service genom täta avgångar. Att strategin fungerade utmärkt syntes i början på 1990-talet då de nio största aktörerna hade en samlad förlust på 3,2 miljarder US dollar, samtidigt som Southwest redovisade en vinst. Flygbolagets låga pris, goda punktlighet och täta avgångar innebar att affärsresenärerna i allt större utsträckning valde lågprisaktören framför de traditionella flygbolagen.¹²³

Ett exempel på hur konkurrensen mellan de traditionella aktörerna och lågprisbolagen utvecklats är Southwest och Delta Airlines kamp om Florida. De marknadsandelar som Southwest lyckades vinna från det traditionella Delta Airlines i Florida vanns till stor del tillbaka med hjälp av lågprissatsningen Delta Express. Ovanstående resulterade i att Southwest senare försökte vinna nya marknadsandelar från Delta Airlines genom att trafikera nya och längre sträckor än tidigare. Problemet för Southwest var att hela deras verksamhet var uppbyggt kring korta flygsträckor, utan service och med stor turtäthet.¹²⁴ Trots framgången för lågprisbolagen utgör Southwest, JetBlue och AirTran fortfarande endast 20 procent av den amerikanska inrikesmarknaden.¹²⁵ För det amerikanska flygbolaget Delta är marknadsandelen dock värd att strida för. De lanserar därför ett mer renodlat lågprisbolag än det tidigare nämnda Delta Express. I förhållande till Delta Express kommer endast direktflyg med lägre turtäthet, men med större kapacitet att nyttjas. Det innebär att de blir det första traditionella flygbolaget som möter lågprisaktörerna på lika villkor. Ett annat flygbolag som gärna skulle vilja lansera sitt framgångsrika lågpriskoncept på den amerikanska marknaden är australiensiska Virgin Blue. Hinder om ägarskapet innebär dock att det inte är möjligt.¹²⁶

På den europeiska marknaden visade det sig att avregleringarna under 1990-talets första år inte innebar några större förändringar på de tunga intereuropeiska sträckorna. De fortsatte i likhet med tiden före avregleringarna att domineras av traditionella oligopol representerade av de nationella flaggskeppsbolagen. De flygbolag som istället skulle komma att påverka

¹²² Cowell, A., (030420)

¹²³ Doganis, R., (2001), The airline business in the 21st century

¹²⁴ Ibid

¹²⁵ Zellner, W., (030414)

¹²⁶ Fiorino F., (021125)

konkurrensen och marknadsutveckling var lågprisbolag såsom, Ryanair, easyJet och Virgin Express. Då flygbolagens kostnader för personal och flygbränsle är svåra att påverka har lågprisoperatörerna utvecklat andra sätt att minska flygbolagets kostnader. Det som är gemensamt för flera av aktörerna är:¹²⁷

- De tar bort eller minimerar ombordservice samt nyttjar inte platsreservationer ombord. Allt för att minska såväl kostnader som tiden på marken.
- Flygbolagen nyttjar sig av en flygplanstyp, vilket sänker underhålls- och utbildningskostnader.
- Genom att flyga direkt, istället för i ett nav-ekersystem nyttjas flygplanen fler timmar per dag. Dessutom undviker lågprisbolagen nattstopp utanför hemmabasen då det medför ökade kostnader för företagets kabinpersonal.
- Med utnyttjandet av mindre belastade sekundära flygplatser ökar punktligheten och antalet dyrbara väntelägen minimeras.
- Sekundära flygplatser innebär vidare lägre start- och landningsavgifter.
- Hög turtäthet innebär att markpersonalen kontinuerligt utnyttjas effektivt.
- Inga klassuppdelningar ombord och mindre benutrymme gör det möjligt att lasta fler passagerare jämfört med de traditionella operatörerna.
- Trots fler passagerare innebär den lägre ombordservicen mindre kabinpersonal.

Trots att utvecklingen för lågprisbolagen i USA och Europa verkar snarlik skiljer sig marknaderna åt på ett antal punkter. Först och främst har Europa en större andel charterflyg än USA, vilket ställer ytterligare krav på de europeiska lågprisbolagens förmåga att pressa sina kostnader. Normalt ligger charterbiljetterna 30 till 40 procent lägre i pris än de traditionella flygbolagens ekonomiklass och då ingår samtidigt en viss ombordservice till skillnad från vad lågprisbolagen erbjuder. Vad som ger de stora charterbolagen kostnadsfördelar är deras höga kabinfaktor. För charterbolagen ligger den ofta till följd av de goda planeringsmöjligheterna på 85-90 procent medan motsvarande faktor för lågprisbolagen och de traditionella aktörerna är 65-75, respektive 55-65 procent. En annan skillnad är att de europeiska aktörerna flyger internationellt, medan de amerikanska lågprisbolagen agerar nationellt. De amerikanska flygbolagens lönsamhet och marknad har som en direkt följd drabbats hårdare än de europeiska aktörerna av lågprisbolagens framväxt.¹²⁸ I Europa finns också en större konkurrens till de korta flygrutterna genom utvecklingen av exempelvis snabbgående tåg och generellt förbättrad infrastruktur inom den europeiska unionen.¹²⁹

Ovanstående skillnader har resulterat i att de europeiska lågprisbolagen i större utsträckning än sina amerikanska föregångare pressat sina kostnader. Genom att exempelvis easyJet till skillnad från andra lågprisbolag är helt biljettlöst och endast erbjuder bokningar över telefon och Internet förbättras kostnadsbilden ytterligare. Istället för att den traditionella biljetten från bokning till avresa ska hanteras av 12 till 15 personer sker allting utan biljett, vilket väsentligen sänker de administrativa kostnaderna. Ett exempel är att Virgin Express administration på fem personer hanterade lika många resenärer som Virgin Atlantic administration med 115 anställda. Utvecklingen av bokningar över Internet innebär dels en kostnadsbesparing men samtidigt också en möjlighet för flygbolagen att tjäna pengar på dolda avgifter. I det pris som annonsers mot kunden ingår exempelvis sällan flygplats- och

¹²⁷ Doganis, R., (2001), The airline business in the 21st century

¹²⁸ As bad as it gets?, (030418)

¹²⁹ Doganis, R., (2001), The airline business in the 21st century

bokningsavgifter, skatter samt extra avgifter för olika former av kreditkort mm.¹³⁰ SAS Snowflake är ett exempel på detta då det utannonserade priset förutsätter att kunden själv bokar via Internet, betalar tillkommande flygskatter och eventuella serviceavgifter.

Även intäkterna påverkas av lågprisbolagens sätt att agera kring biljetter och bokningar. Flygbolagens grundläggande prisstruktur blir enklare genom att de inte nyttjar olika klasser, samtidigt som deras striktare regler kring om och avbokningar innebär att intäkterna säkras på ett tidigare stadium än de traditionella flygbolagens. I Europa har det länge varit så att biljettpriserna minskat ju närmare avresan man befinner sig, men med lågprisbolagens kampanjer att i god tid sälja en stor del av antalet platser är det snarare så att man som kund får betala ett högre pris när man bokar närmare avresedatum. Ett exempel är easyJet som vid bokning dagen innan avresa på sträckan London – Belfast i april begärde \$ 150 samtidigt som biljetten i oktober månad kostade \$ 10. Priset vid avresa närmar sig därmed de traditionella flygbolagens priser trots att det då inte ingår någon service.¹³¹

Enligt Rosen påverkas tydligen inte lågprisbolagen i samma utsträckning som de traditionella flygbolagen av de yttre störningarna. Han menar vidare att det till viss del är på grund av terroristattacker den 11 september, Irakkriget och SARS- epidemin som lågprisbolagen under senare tid satsat och vunnit marknadsandelar från övriga flygbolag. Lågprisbolagen missgynnas mindre, relativt övriga i den rådande situationen, då de kan operera som tidigare och möta den minskade efterfrågan med fortsatt låga priser.¹³² Ett exempel är att Ryanairs bokningar trots den oroande situationen i Irak ökade till följd av sänkta priser. Reidar Svedahl, Ryanairs försäljningschef i Sverige, säger att även om resenären väljer att inte använda en biljett blir det mindre dramatiskt om man endast betalat några hundra kronor för den.¹³³

4.5 Trafiknät, Grandfather Rights och Slots

Som tidigare nämnts finns det flera skäl till att världens flygbolag aktivt arbetat med att bygga upp nav- ekersystem. Ett skäl är flygbolagens önskemål om att inom det egna trafiknätet kunna tillgodose kundernas behov. Med ett bättre trafiknät kan kunderna transporteras från utgångspunkt till slutdestination, utan nyttjandet av konkurrerande flygbolag. Utvecklingen har inneburit att andelen transferresenärer inom ett och samma flygbolag på den amerikanska marknaden ökat från 25 procent 1977 till nuvarande 90 procent. På Londons flygplats, Heathrow ökade under perioden 1984 till 2000 andelen transferresenärer inom British Airways från 27 till 60 procent. Flygbolagens strategi för att förstärka ovanstående utvecklingen och säkra underlaget på konkurrensutsatta linjer är att prismässigt straffa kunder som byter flygbolag samt aktivt arbeta med lojalitetsprogrammen. Detta har resulterat i att priset på delsträckor inom ett nav- ekersystem oftast är högre än motsvarande resa som genomförs inom ramen för en längre resa med flygbolaget. För flygbolagen innebär vidare nav- ekersystemet en större flexibilitet i utnyttjandet av flygplansflottan. Detta då flygplan med olika stor kapacitet kan omdirigeras och sättas in på lämpliga linjer kring navet beroende på efterfrågan.¹³⁴

¹³⁰ Cowell, A., (030420)

¹³¹ Ibid

¹³² Intervju, Rosén, H., (030414)

¹³³ Pressmeddelande Ryanair, (030320)

¹³⁴ Doganis, R., (2002), Flying off course

Utvecklingen har resulterat i en förändrad konkurrenssituation. Ett exempel är att det under 80-talet endast fanns ett femtontal flygplatser i USA där en dominerande aktör representera mer än 50 procent av trafiken, medan flertalet av de tjugofem största haven idag betjänas av en aktör med en lokal marknadsandel på mer än 70 procent. I Europa har utvecklingen mot ett utbyggt nav- ekersystem inte varit lika omfattande. De flygbolag som först nyttjade strategin fullt ut var Swissair, KLM och SAS. För SAS innebar strategin att marknadsandelen på in- och utrikesresor i samarbete med sina allianspartners motsvarade 75 respektive 70 procent av trafiken till och från flygbolagets nav på Arlanda.¹³⁵

Att flera europeiska flygbolag aldrig uppnått samma dominans som de amerikanska flygbolagen kring hemmanaven beror delvis på att de europeiska flygplatserna generellt har en större andel internationell trafik. Situationen innebär att flera flygbolag i samarbete med sina lokala och regionala allianser trafikerar varje storflygplats. Andra skäl till att det varit svårt att expandera och skapa nav i Europa är:¹³⁶ Flera flyglinjer inom Europa är så korta att de utesluter transfer via ett nav. Snabbtåg inom Europa utgör en konkurrens och ett substitut till flyg i ett nav- ekersystem. Krav kring ägarskap och tillstånd att trafikera interkontinentala linjer från ett utländskt nav har bromsat möjligheten att skapa större gemensamma europeiska nav.¹³⁷

I USA har den kraftiga lokala dominansen, brist på start- och landningstider och behovet av mellanlandningar resulterat i att flera flygbolag etablerat sekundära mini- nav. Bristen på start och landningstider har gjort det mycket svårt för nya aktörer att expandera i regioner där det sedan tidigare finns en dominerande aktör. Bristen på start- och landningstider eller s.k. slots har medfört att de stora internationella europeiska flygplatserna haft en begränsad tillväxt i förhållande till de regionala flygplatserna kopplade till olika europeiska nav- och ekersystem. Utvecklingen har lett till att det i Europa nu finns flera olika typer av konkurrerande strategier inom nav- ekersystemet. Några regionala flygbolag fokuserar på att med hög turtäthet flyga mellan olika nav, medan andra aktörer satsar på att skapa förbättrade förbindelser mellan olika ekrar.¹³⁸ I likhet med den utveckling som skett i USA har Finnair skapat en form av mini- nav på Stockholm Arlanda för en stor andel av sina internationella flygningar.¹³⁹

Samtidigt som nav- ekersystemet ger flera fördelar driver det också kostnader. Den största kostnaden som uppstår har sin grund i det antal extra flygtimmar som krävs för att via ett nav transportera en passagerare mellan två destinationer. En annan stor kostnad är den som uppstår i samband med omlastningen av såväl passagerare som bagage. Kostnaderna innebär att det ibland är direkt olönsamt att nyttja strategin på korta sträckor inom exempelvis den inter- europeiska trafiken. Flygbolagens sätt att kompensera sig är att i den mån det är möjligt höja priset. Allianser och dominans kring nav har resulterat i att exempelvis SAS och Lufthansa med ett monopol på trafiken mellan Skandinavien och Frankfurt haft ett 40 procentigt prispålägg jämfört med motsvarande konkurrenssatta linjer.¹⁴⁰

Alla försök att etablera nav har inte varit framgångsrika. Under 1999-2000 insåg British Airways att företagets transfer av resenärer i ekonomiklass via Heathrow-navet ej var lönsamt. Förändringarna som följde var att företaget minskade sitt fokus på att endast öka

¹³⁵ Konkurrensverkets Rapport, (2003)

¹³⁶ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

¹³⁷ O'higgins E., (1999)

¹³⁸ Burghouwt, G. & Hakfoort, J., (2001)

¹³⁹ Bergman, M., (2001)

¹⁴⁰ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

trafiken kring navet till fördel för fler lönsamma resenärer. Tidigare linjerna avslutades samtidigt som kapaciteten minskades och fokus sattes på en mindre, men betydligt lönsammare grupp av fullbetalande affärsresenärer. Ett exempel på ett europeiskt flygbolag som misslyckades i försöken att bygga ett lönsamt nav- och ekersystem var belgiska Sabena. När Swissair 1996 köpte en betydande del av flygbolaget startades ett projekt att göra Bryssel till ett mer betydelsefullt internationellt nav. Genom att starta nya linjer inom Europa med hög turtäthet var målet att kraftigt öka trafikflödet in till navet. Tanken var att den nya trafiken skulle generera så mycket resenärer att tre dagliga vågor av samordnade avgångar skulle göra Bryssel till ett attraktivt val bland affärsresenärerna. Hela projektet visade sig dock ganska snart vara ett misslyckande som orsakade stora förluster. Sabena hade under för kort tid öppnat för många nya linjer med för hög trafiktäthet i förhållande till efterfrågan. Passagerartrafiken in mot navet blev således för tunn för att göra Bryssel till ett viktigt nav.¹⁴¹

Trots att flygbranschen genomgått vissa avregleringar finns det fortfarande flera faktorer som påverkar konkurrensmöjligheterna, bland annat den s.k. grandfather rights regeln.¹⁴² Ett flygbolag styr inte själv över när och hur deras plan ska avgå respektive landa, utan det regleras genom slottider. Som tidigare nämnts utgör tillgången på dessa start- och landningstider flaskhalsar inom flygindustrin. Orsaken till problemet är kortfattat att flygplatsernas kapacitet inte växt i samma takt som det globala resandet. Särskilt under de attraktiva tiderna på dygnet är efterfrågan på slots större än utbudet. I Sverige visar en rapport från luftfartsverket att nya aktörer normalt får start- och landningstider inom två timmar från den begärda tiden. Att behöva sätta avgångstiden till exempelvis 05.30 istället för 07.30 innebär naturligtvis en stor skillnad i efterfrågan och konkurrensförmågan. Att lösa situationen på ett sätt som gynnar konkurrensen är svårt. Den ledande principen för tilldelningen av slots följer den s.k. grandfather- rights regeln. Den innebär att ett flygbolag får bibehålla sina slots till nästa år om de under innevarande år nyttjas till minst 80 procent. I förordningen var det ursprungligen fastställt att tiderna inte fick säljas eller skänkas bort, men att det däremot var fritt att byta slots mellan flygbolagen. Sedan fem år tillbaka är det enligt EU: s lagstiftning dock möjligt att handla med slottider. Således kan ett välmående flygbolag med god ekonomi köpa slottider av andra flygbolag.¹⁴³ Som tidigare nämnts kan de etablerade aktörerna genom att nyttja sina slots precis före och efter en eventuell nyetablering konkurrera ut nya aktörer från vissa destinationer på marknaden. Systemet med rätten till start- och landningstider innebär vidare att det tar mycket lång tid att bygga upp en attraktiv tidtabell på de flygplatser där det finns etablerade och dominerande aktörer.¹⁴⁴

I USA går utvecklingen mot att flera flygbolag, i brist på start- och landningstider samt trängsel i luftrummet, försöker introducera en form av rullande nav. Genom att minska fokuseringen på att inom systemet endast nyttja ett antal samordnade avgångs- och ankomsttillfällen under dagen kan flygningarna genomföras mer effektivt. Grunden till förändringen är att det kring de mest trafikerade flygplatserna uppstår stora kostnader genom förseningar och väntelägen. Att låta flygbolaget släppa iväg flygplanen vid fler tillfällen under dagen minskar risken för flaskhalsar inom såväl den flygande verksamheten som exempelvis bagagehanteringen. För passagerarna medför förändring tyvärr en enligt tidtabell något längre väntan vid navet, men då det befintliga systemet ständigt drabbas av förseningar är den faktiska skillnaden i restid marginell. Till resenärernas fördel innebär det nya systemet att

¹⁴¹ Doganis, R., (2002), Flying Off Course

¹⁴² Chang, Y-C. & Williams, G., (2002)

¹⁴³ Intervju, Rosén, H., (030414)

¹⁴⁴ Konkurrensverkets rapportserie, (2002)

olika faciliteter på flygplatsen ej är överfulla i anslutning till de samordnade ankomsttiderna.¹⁴⁵ Nedan sammanfattas det som generellt gäller för nav- ekersystemet.¹⁴⁶

Nackdelar med nav- ekersystemet i förhållande till direktflyg.

- Lokal dominans i naven resulterar ofta i ett högre biljettpris än på motsvarande sträcka utsatt för normal konkurrens eller genomförd med direktflygningar. Problem med förseningar hotar nav- och ekersystemets faktiska effektivitet. Är ett plan med passagerare försenat måste det ibland inväntas eftersom passagerarna ska fördelas vidare på andra rutter från huvudnavet, vilket ger dominoeffekter.

Kostnader för att operera i ett nav- ekersystem i förhållande till direktflyg.

- Delsträckorna blir genom mellanlandningar och byten vid nav kortare, vilket ökar kostnaden per passagerare. Ytterligare kostnader uppstår då flygplanen och dess besättning måste ha s.k. night-stops för att kunna inleda dagen med att flyga passagerare till huvudnavet för vidare transport i ekrarna. En ojämn ström av passagerare och bagage ställer krav på kostsam bemanning under de trafikintensiva stunderna på dygnet då flygplanen anländer, omlastas och avgår.

Krav för att ett nav- och ekersystem ska vara långsiktigt operativt lönsamma.

- Navet måste ha ett bra geografiskt läge för de flygoperationer som efterfrågas. Flygplatsen som utgör navet bör ha god start- och landningskapacitet. Byten skall smidigt kunna genomföras inom en terminalbyggnad. Det bör finnas en stor lokal efterfråga på att nyttja navet och erbjuda destinationer. De eller det dominerande flygbolaget måste klara av flera under dygnet parallella omgångar med anländande och avgående flyg.

4.6 Flygbolagens kostnadsstruktur

I en situation då de traditionella flygbolagen genomgår ett stålbad med besparingsprogram framstår kostnadskontroll som en viktig faktor för överlevnad. Som tidigare nämnts beviljar USA:s regering olika stödpaket till flygbolagen medan de europeiska flygbolagen kraftigt måste minska sina kostnader för att överleva på marknaden. Några exempel på sparprogram är att Finnair ska spara 1.5 miljarder kronor per år genom att säga upp 1 200 anställda, British Airways reducerar sin personal med 13 000 under 2003 och det senaste beskedet från SAS är att antalet anställda ska minskas med 4000 till 2005. Nedskärningarna ska resultera i 25-40 procent lägre kostnader för SAS Airline.¹⁴⁷ Att flygbolagen är pressade framgår av Air France beslut att lägga ner trafiken med Concorde. En nedläggning av Concorde skulle för bara några år sedan ha varit otänkbar då flygplanet är en symbol för fransk teknologi. I situationen av kraftiga sparprogram måste slutligen verksamheten avvecklas.¹⁴⁸

¹⁴⁵ Zellner, W., (030414)

¹⁴⁶ Doganis, R., (2002), Flying off course

¹⁴⁷ www.flygtorget.se (030403)

¹⁴⁸ Zellner, W. & Matlack, C. & Weber J., (030428)

Det som driver flygbolagens kostnader kan delas upp i två huvudområden. Operativa och icke operativa kostnader. De senare är exempelvis förluster i samband med försäljning av flygplan, ökade räntekostnader på lån samt förluster i samband med köp och försäljning av olika finansiella instrument. De operativa kostnaderna delas i sin tur upp i direkta och indirekta kostnader. Nedan förklaras kostnadsstrukturen mellan flygbolagens direkta och indirekta kostnader.¹⁴⁹

Direkta operativa kostnader (%)

Flygverksamheten		28.0
• Besättning	(7.1)	
• Bränsle och olja	(12.1)	
• Trafik- och landningsavgifter	(8.8)	
Underhåll		10.4
Avskrivning/Hyra/Försäkring		13,2
Totala direkta operativa kostnader		51.6

Indirekta operativa kostnader (%)

Terminaler och markhantering		11.7
Passagerarservice		13.9
• Kabinpersonal	(7.2)	
• Övrig personal för passagerarservice	(6.7)	
Biljetter, försäljning och marknadsföring		16.6
Övrig administration		6.1
Totala indirekta operativa kostnader		48.4

Den största enskilda kostnaden i den operativa verksamheten är som tidigare nämnts personalen. Kostnaderna inkluderar direkt lön, olika former av traktamenten, pensionsavtal och lagstadgade sociala avgifter. Enligt Rosen är personalens förhållandevis höga löneläge ett problem för flygbolagens lönsamhet. Under de år då lönsamheten varit god har de fackliga organisationerna lyckats förhandla till sig mycket bra avtal. I ett läge med sämre lönsamhet är de svåra att bryta och de lönesänkningar som nu genomförs är inte tillräckliga i förhållande till vad situationen kräver.¹⁵⁰ Den andra stora kostnaden är flygbränsle. Då förbrukningen varierar med såväl flygplanstyp som de trafikerade linjernas distans varierar följaktligen kostnaderna mellan olika linjer och flygbolag. Andra viktiga poster i kostnadsstrukturen är flygplatsernas start- och landningsavgifter samt utbildning av kabinpersonal. Bland de indirekta kostnaderna återfinns olika former av markservice och administration. Kostnaderna omfattar exempelvis flygbolagets personal på centrala och lokala försäljningskontor samt markpersonal som sköter den direkta bagage- och passagerarservicen. Andra kostnader som flygbolagen inkluderar bland de indirekta kostnaderna är "night- stops" för kabinpersonalen och olika kringkostnader för ombordservice. Även de tidigare nämnda kommissionskostnaderna till resebyråerna ingår bland de indirekta kostnaderna.¹⁵¹

Då branschen är cyklisk och påverkas av externa effekter är flexibilitet en viktig egenskap för flygbolagen. Vid sämre tider måste personalkostnaderna snabbt minskas. Istället för att avskeda sina anställda och ändra anställningsvillkoren kan flygbolagen förbereda sig genom att i större utsträckning använda sig av underleverantörer. Företagen kan flytta delar av sina

¹⁴⁹ Zellner, W. & Matlack, C. & Weber J., (030428)

¹⁵⁰ Intervju Rosen (030414)

¹⁵¹ Doganis, R ., (2002), Flying Off Course

aktiviteter till lågavlönade länder, samt försöka få flexibla leasingvillkor på flygplansflottan. För att uppnå ökad flexibilitet kan även antalet "säsonganställda" ökas. På så sätt kan risken för personalöverskott under sämre perioder minimeras. Andra områden som flygbolagen fokusera på, för att minska kostnaderna, är försäljning, biljetthantering och distribution. Besparingar uppnås genom en ökad försäljning på Internet, ett biljettlöst resande och att kunden själv checkar in. Då exempelvis bränslekostnaderna är svåra att påverka bör i enlighet med föregående tabell flygbolagens besparingar fokuseras på ovanstående område.

Nedan åskådliggörs vilka besparingar som lågprisbolagens affärsmodell innebär i förhållande till ett traditionellt flygbolag.¹⁵² Tabellen avser jämförbara linjer och flygplanstyper.

	Kostnadsreducering:	Kostnad per säte (%)
Traditionellt flygbolag		100
Kostnadsfördelar:		
Fler flygstolar/ flygplan	-16	84
Bättre utnyttjande av flygplanen	-3	81
Lägre personalkostnader	-3	78
Sekundära flygplatser	-6	72
Enhetlig flotta och lägre underhållskostnader	-2	70
Egenskaper hos produkten/ tjänsten:		
Minskad kostnad för markservice	-10	60
Ingen servering ombord	-6	54
Skillnader i marknadsföringen		
Ingen försäljning via resebyråer	-8	46
Minskade kostnader för försäljning/ reservation	-3	43
Mindre och effektivare administration	-2	41

Den största skillnaden mellan de traditionella aktörerna och lågprisbolagen är som tabellen visar att lågprisbolagen transporterar fler passagerare per flygplan. Genom att effektivt nyttja underleverantörer för markservicen minskas kostnaderna ytterligare. Detta möjliggörs i stor utsträckning av det faktum att flygbolaget ej erbjuder någon ombordservice. De traditionella kan utifrån ovanstående tabell lära sig mycket av lågprisbolagen. Några av ovanstående faktorer kan de traditionella aktörerna påverka, medan andra är lågprisbolagens affärsmodell förutnat.

¹⁵² Doganis, R ., (2002), Flying Off Course

- FALLFÖRETAG -

Kapitlet beskriver kortfattat åtta fallföretag. Genom att studera hur flygbolagens sätt att agera skiljer sig åt når vi en ökad förståelse kring befintliga strategier på marknaden. De företag som kommer att presenteras är American Airlines, Southwest Airlines, British Airways, SAS Airline, Malmö Aviation, Ryanair, Singapore Airlines och Cebu Pacific Air.

5.1 American Airlines

5.1.1 Företagsbeskrivning

American Airlines, som bildades 1934 har genom såväl egen tillväxt som uppköp blivit en dominerande aktör på främst den amerikanska marknaden. Genom att American Airlines hösten 2001 köpte TWA, USA:s åttonde största flygbolag, skapades världens största flygbolag. I slutet av 2002 trafikerade American Airlines mer än 152 städer i Nordamerika, Karibien, Latin Amerika, Europa och Asien- Pacific regionen. Flygbolagets internationella utveckling inleddes först under mitten av 80-talet då det tog över rutter som de amerikanska flaggskeppsbolagen PanAm och TWA pga. lönsamhetsproblem lämnade. Nästa kraftiga expansion av flygbolagets trafik till Europa skedde i början av 90-talet och då till följd av de många bilaterala "open skies" avtal som USA slöt med Europa. Utöver American Airlines internationella trafiknät tillkommer ytterligare destinationer genom dotterbolaget American Eagle, som driver de två regionala flygbolagen, American Eagle Airlines och Executive Airlines. American Airlines har dessutom kontrakt med tre oberoende regionala flygbolag som arbetar under namnet "The American Connection". American Eagle och American Connection erbjuder tillsammans linjer från åtta av USA:s mest trafikerade flygplatser till mindre marknader i USA, Kanada och Karibien. American Airlines internationella nätverk erbjuder därmed flyg till stora delar av Latinamerika, Europa och Asien- Pacific regionen.¹⁵³ American äger drygt hälften av sina flygplan medan resterande leasas. Flygbolaget hyr in olika former av markservice samt personal på centrala och lokala försäljningskontor¹⁵⁴

På nästan alla av American Airlines inrikesrutter förekommer konkurrens från minst ett, om inte flera stora flygbolag. Konkurrensen är störst till de städer som endast nås via transfer då det innebär att flera flygbolag konkurrerar via sina respektive nav. American Airlines konkurrerar även med lågprisbolagen på 80 procent av sina inrikesrutter.

Följden av terroristattacker 2001 resulterade i höjda biljettpriser till följd av nya säkerhetsavgifter. Resenärernas rädsla av ytterligare attacker har vidare lett till en ytterligare

¹⁵³ American Airlines årsredovisning (2001),

¹⁵⁴ Ibid

minskning av resandet, vilket har drabbat företaget. Företagets svaga resultat har även sin grund i att efterfrågan på företagets internationella rutter till England, Latinamerika och Karibien har varit svag i jämförelse med Asien och Kontinentaleuropa.¹⁵⁵

5.1.2 Strategier

En konkurrensfördel är att flygbolaget har ett mycket omfattande trafiknät, såväl inrikes som utrikes. Trafiknätet baseras främst på sex större nav i städerna Dallas, Chicago, Miami, St.Louis, St.Juan och Puerto Rico.¹⁵⁶ Att ha en stor marknadsandel och kunna bedriva storskaliga marknadsföringskampanjer räddade flygbolaget redan under mitten av 80-talet när flera nya aktörer slog sig in på den amerikanska inrikesmarknaden.¹⁵⁷ American Airlines har under de senaste åren kontinuerligt anpassat trafiknätet, produkterna, priserna och tidsschemat till de amerikanska affärsresenärerna.

Givet företagets svåra finansiella situation måste American Airlines försöka förändra sin verksamhet. Flygbolaget har hittills lyckats sänka kostnaderna med genom att skära ned olönsamma rutter, förenkla flygplansflottan, förbättra distributionssystemet och minska administrationen. Vidare har flygbolaget lyckats genomföra en överenskommelse med fackföreningarna som innebär kraftigt minskade personalkostnader.¹⁵⁸ Problemet med höga personalkostnaderna är inte specifikt för American Airlines, utan även United och Delta för diskussioner med facken kring olika besparingsprogram. En strategi som American Airlines nyttjat för att sänka den genomsnittliga operationella kostnaden inom trafiknätet har varit att köpa mindre kostnadseffektiva regionala flygbolag. Köpet av Reno Air 1998 är ett exempel på strategin.¹⁵⁹

5.1.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

American Airlines säljer de flesta av sina biljetter via resebyråer, men fortsätter kontinuerligt att expandera sin hemsida AA.com. Samtidigt växer även nyttjandet av elektroniska biljetter. Genom att tillsammans med fyra andra amerikanska flygbolag äga en del av Orbitz, en webbsida för reseplanering, försöker flygbolaget nyttja IT för att effektivisera verksamheten. Redan på ett tidigt stadium var American Airlines involverade i uppbyggnaden av olika bokningssystem. Flygbolaget var ett av de få företag som på egen hand utvecklade ett eget bokningssystem genom Sabre CRS. Reservationssystemet Sabre har kontinuerligt vidareutvecklats till ett komplett GDS (Global Distribution System) program vilket American Airlines år 2000 sålde tillsammans med deras 70 procentiga delägarskap i Internetportalen Travelocity. American Airlines bonusprogram, Advantage, är det största och mest välutvecklade inom flygindustrin och flygbolaget har under åren nyttjat sitt kundvårdsprogram på flera innovativa sätt. Under 1999 införde exempelvis American Airlines ett system där kraftigt reducerade sista minuten biljetter utannonserades på bonusprogrammets hemsida. Detta innebar att lojala kunder med access till hemsidan kunde göra bra affärer samtidigt som flygbolaget till minsta möjliga kostnad fick sålt överskottskapaciteten.¹⁶⁰

¹⁵⁵ American Airlines årsredovisning (2001)

¹⁵⁶ Ibid

¹⁵⁷ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁵⁸ American Airlines årsredovisning (2001)

¹⁵⁹ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁶⁰ American Airlines årsredovisning (2001)

5.1.4 Allianser och partnerskap

De amerikanska flygbolagens fördel jämfört med flera utländska konkurrenterna är att de kan generera internationell trafik från deras omfattande nationella nav-ekersystem. Vissheten om detta gjorde att American Airlines, United och Delta aktivt arbetade för ökad internationell liberalisering av flygmarknaden. Flygbolagens genombrott kom 1992 då USA och Nederländerna signerade det första riktiga "open skies" avtalet mellan länderna. Att flera utländska regeringar inte tillåter American Airlines att bedriva flygningar inom tredje land kvarstår dock. För att trots regleringarna få tillgång till nya marknader har American Airlines skapat individuella överenskommelser med ett trettiotal länder. Vad gäller allianser har American Airlines varit inblandat i en del turbulens på marknaden. Ett exempel är det när British Airways i sin strategi att bygga ett globalt trafiknät ägde knappt 20 procent av UsAir. I samband med att American Airlines och British Airways från 1996 ingick i samma globala allians var British Airways tvungna att sälja sin andel i det till American Airlines konkurrerande UsAir.¹⁶¹ Flygbolaget är sedan 1996 medlem i Oneworld alliansen.¹⁶²

5.2 Southwest Airlines

5.2.1 Företagsbeskrivning

Flygbolaget, som kallas för "The Mother of Low Cost Airlines" bildades år 1971 och flög mellan Dallas, Houston och San Antonio. Dallas är än idag sätet för Southwest och utgångspunkten för trafiken till 59 flygplatser i 30 delstater. Southwest fraktar årligen ca 64 miljoner passagerare och är det fjärde största flygbolaget i USA (efter American Airlines, United och Delta).¹⁶³ Flygbolagets marknadsandel utgör ungefär tio av de knappt 20 procent som representeras av lågprisbolagen på den amerikanska marknaden. Southwest kapacitet växte med 5.5 procent under 2002, den lägsta takten sedan 1973, men har som mål att nå minst 8 procentig tillväxt kommande år.¹⁶⁴

År 2002 var det hittills sämsta året för den globala flygindustrin, men trots det redovisade Southwest för 30:e året i rad vinst. Inget annat flygbolag har uppvisat ett liknande resultat. För vissa flygbolag, såsom American Airlines, är kostnaderna 170 procent högre än hos Southwest.¹⁶⁵ Flera av de traditionella flygbolagen har lanserat konkurrerande lågpriskoncept på den amerikanska marknaden, men inget har blivit så framgångsrikt som Southwest. I slutet av 2002 var företaget värt mer än övriga amerikanska flygbolag tillsammans.¹⁶⁶ Till skillnad från konkurrenterna nyttjas fortfarande samtliga flygplan. Under året har 2125 personer anställts på företaget och flygplansflottan bestående av Boeing 737 har utökats med 25 plan till 375 stycken. Tillväxten förväntas endast bli 4 procent under 2003 och inga nya städer planeras i trafiknätet.¹⁶⁷

Southwest använder sig av sina egna piloter och flygvärdinnor, men lägger ut övrig verksamhet såsom markpersonal och tekniker på underleverantörer. Företaget ingår inte i några former av flygbolagsallianser utan agerar som fristående aktörer på den amerikanska marknaden. En strategi som medgivet en god flexibilitet och en fortsatt stabil tillväxt. Då

¹⁶¹ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁶² American Airlines årsredovisning (2001)

¹⁶³ Southwest Airlines årsredovisning (2001)

¹⁶⁴ Wendy Z (030203)

¹⁶⁵ Ibid

¹⁶⁶ Ibid

¹⁶⁷ Southwest Airlines årsredovisning (2001)

företaget leasar ett färre antal flygplan 2002 jämfört med 2001 har leasingkostnaderna sänkts med 6.9 procent. År 2002 leasade Southwest 24 procent av sina flygplan, vilket är en minskning med två procent jämfört med 2001.

5.2.2 Strategier

Southwest Model – ”Five Symbols of Freedom”¹⁶⁸

1. *People* – De anställda måste vara positivt inställda och företaget uppmuntrar anställda till att låta vänner söka jobb i företaget. Lojalitetskänslan i företaget märks även då 80 procent av rekryteringen sker internt. Ovanstående har resulterat i att personalomsättningen är betydligt lägre än branschens medel. Affärstidsskriften Fortune utsåg under 2002 företaget till ett av världens mest beundransvärda företag och 1998 som det bästa amerikanska företaget att arbeta inom. Skapandet av ”en rolig arbetsmiljö” är ett steg i att differentiera sig från andra konkurrerande flygbolag.
2. *Låga priser* – Southwest mål är att erbjuda de lägsta priserna med den enklaste prisstrukturen på den amerikanska inrikesmarknaden. Flygbolaget har även ett bonusprogram, Rapid Reward, som baseras på antal flygningar istället för poäng. Efter åtta tur och retur resor får resenären en gratisresa. Bonus som intjänats i Rapid Reward kan även användas vid tjänster av partners som exempelvis biluthyrning och hotel.
3. *Kunder* – Southwest ger människor frihet att flyga genom flygbolagets låga priser. Samtidigt ger god kundservice, frekventa avgångar, flexibilitet, direktflyg och flygplatser nära centrum en attraktiv servicenivå. Då de många resenärerna flyger korta direktlinjer ser flygbolaget tåg och bil som viktiga konkurrenter. Företaget har intensifierat sin fokus på kundservicen och har för 12:e året i rad från både privat- och affärsresenärer uppnått högsta betyg i olika kundundersökningar.
4. *Låga kostnader* – För att behålla sina låga priser arbetar företaget ständigt med att minska sina kostnader. Det ursprungliga konceptet med direktflyg, ingen transfer och sekundära flygplatser ska bibehållas i största möjliga mån. Ingen mat ombord, enhetlig flygplansflotta, låg riskbenägenhet, hög soliditet och organisk tillväxt är andra grundpelare i flygbolagets verksamhet.
5. *Marknadsföring* – Differentierar sig ursprungligen, som ”ett roligt flygbolag”. Southwest Airlines har vidare skapat en image kring att vara det lågprisbolag som går i täten för utvecklingen på den amerikanska marknaden. Flygbolagets koncept har varit så framgångsrikt att det marknadsförs som det vinnande konceptet även om omvärlden förändras.

5.2.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Southwest nyttjade redan i ett tidigt skede Internet för sin biljettdistribution. I slutet av 1999 motsvarade Internetförsäljningen 15 procent av den totala försäljningen. Utvecklingen har fortsatt och idag står Internet för cirka 50 procent av bokningarna hos Southwest. Andelen är ungefär tio gånger högre än motsvarande siffra för de traditionella amerikanska flygbolagen. Från år 2001 till 2002 lyckades flygbolaget minska sina distributionskostnader med 50 procent. Southwest andel är trots detta lägre än de flesta europeiska lågprisbolagens

¹⁶⁸ O'Higgins, E., (1999)

Internetförsäljning. 1996 började Southwest erbjuda det biljettlösa resandet genom sin hemsida. Mer än 85 procent av Southwest kunder väljer det biljettlösa alternativet.¹⁶⁹

5.3 British Airways

5.3.1 Företagsbeskrivning

BA, som startades år 1919 är ett av världens äldsta internationella flygbolag. Flygbolagets två huvudbaser är Londons två största flygplatser; Heathrow och Gatwick. BA har en stor flygplansflotta och trafiknätet täcker 216 destinationer i 94 länder.¹⁷⁰ Till skillnad från flera andra europeiska flygbolag är BA sedan 1987 ett helt privatägt flygbolag. Privatiseringen har inneburit att BA vid flera tillfällen köpt sig in på nya marknader. Köpet av en majoritetsandel av franska TAT i juli 1996 är ett exempel på detta. Som tidigare nämnts investerade BA också i amerikanska flygbolag genom affären med Usair, samtidigt som andra flygbolag köpte upp ca 30 procent av British Airways. Flygbolagets omsättning minskade 2001 med 10 procent och BA har därmed blivit tvungna att snabbt anpassa kostnaderna till de nya omständigheterna. Flygbolagets privatisering har nämligen medfört att olika former av statligt stöd uteblivit. För att möta förändringen ska ett nytt sparprogram sänka kostnaderna med £650 miljoner varje år fr.o.m. mars 2004. Utöver de 7200 anställda som avskedades den 20 september 2001, kommer flygbolaget under året att avskeda ytterligare 5800 anställda. Företaget har även förändrat pensionsavtalen för den framtida personalen. Situationen skiljer sig från branschens svåra år 1991-93 då BA tillsammans med ett antal andra privatiserade flygbolag klarade av att upprätthålla en god lönsamhet.¹⁷¹

5.3.2 Strategier

Efter de svåra åren i början på 90-talet växte två olika huvudsakliga strategier fram bland de traditionella flygbolagen. BAs strategi representerade ”virtuella flygbolaget”, medan exempelvis Singapore Airlines och Lufthansa följde en annan väg. Tjänster som markservice, försäljning, biljettdistribution och flygplansunderhåll skulle framöver skötas av underleverantörer som tävlade om kontrakten genom budgivning. Tanken var att sänka verksamhetens indirekta kostnader och genom fokuseringen på kärnverksamheten uppnå bättre kostnadseffektivitet. För BA resulterade inte strategin i de minskade personalkostnader som man önskat, utan det visade sig vara mycket svårt att samordna de olika aktörerna på ett sätt som innebar fortsatt hög service.¹⁷²

Flygbolaget har genomgående differentierat sig genom god service. Under 2001 spenderade företaget £600 miljoner på nya kundtjänster och produkter, vilket är den största investering av sin sort i flygindustrins historia. Satsningen inkluderar exempelvis sängar i ”Club World” affärsklass och ett koncept kallat ”World Traveller Plus”. Flygbolaget har även i sin ekonomiklass, ”World Traveller”, gjort stora investeringar med målet att erbjuda mer komfort, bättre flexibilitet och mer värde för pengar för såväl affärsresenärerna som privatresenärerna.¹⁷³

Som tidigare nämnts valde BA att under 1998 starta ett eget lågprisbolag, Go. Målet var att genom satsningen försvara sina marknadsandelar i en situation då allt fler lågpriskoncept vann

¹⁶⁹ Southwest Airlines årsredovisning (2001)

¹⁷⁰ British Airways årsredovisning (2001)

¹⁷¹ Ibid

¹⁷² Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁷³ British Airways årsredovisning (2001)

marknadsandelar. Flygbolagets agerande förklaras till viss del av erfarenheterna från den amerikanska flygmarknaden där lågprisbolagen under en kort period vunnit 20 procent av marknaden. Att lågprisbolaget Ryanair snabbt blev en allvarlig konkurrent till BA märktes på rutten London- Genoa. Ryanair blev efter endast tre månaders trafik den största aktören på linjen. Svårigheten att nå lönsamhet i GO resulterade i att det i maj 2002 köptes av easyJet.¹⁷⁴

BA har utvecklat en ny strategi; "Future Size and Shape", som identifierar de strukturella långsiktiga förändringar som är nödvändiga för att företaget åter ska kunna uppnå en 10 procentig vinstmarginal. Strategin inkluderar stora rationaliseringsåtgärder. Minskade investeringar, billigare reklam och lägre personalkostnader är några mål på vägen. BA kommer också att öka antalet direktflyg från Gatwick till destinationer inom Europa. Målet är att inom konceptet "Club Europe" kopiera vad lågprisbolagen är bra på.¹⁷⁵ BA vill med fler direktflyg uppnå ett effektivare nyttjande av flygplanen. Som ett exempel nyttjade easyJet sina Boeing 737-300 10.7 timmar per dag medan BA under samma period endast uppnådde ett effektivt nyttjande på 7.1 timmar per dag.¹⁷⁶ Inledningsvis vill dock företaget förändra sin prisstruktur och tidtabeller på de kortare rutterna för att ge såväl affärsresenärer som privatresenärer lägre priser, mer flexibilitet och ett större urval.¹⁷⁷

5.3.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

BA använder sig av Internet, callcenter och återförsäljare för att distribuera sin produkt till konsumenten. Flygbolaget har nyligen lanserat en ny on-line bokningstjänst, "Fare Explorer", som har blivit en succé hos konsumenterna. Flygbolaget har gjort om sin hemsida och lagt ner mellan två och tre miljoner pund för att försöka minska sina distributionskostnader och övertyga konsumenterna att boka via Internet. Allt har designats om så att det förbättrar kundernas erfarenhet och uppmuntrar dem att besöka hemsida igen.¹⁷⁸ Flygbolagets virtuella uppbyggnad har möjliggjort att flygbolagets datasystem har konstruerats i låglöneländer såsom Indien. De lägre personalkostnaderna har sänkt utvecklingskostnaderna väsentligt.¹⁷⁹

5.3.4 Allianser och partnerskap

Bland de europeiska aktörerna är BA det flygbolag som nått längst i strategin att etablera sig globalt. För BA blev samarbetet med australiensiska Qantas framgångsrikt, då det öppnade upp nya möjligheter i det attraktiva området kring den asiatiska stillahavskusten. BA har sedan 1999 ingått i oneworld alliansen som består av nio internationella flygbolag. Vid sidan av oneworld, har BA relationer till flera enskilda samarbetspartners. En annan metod som British Airways nyttjat för att säkra sin globala närvaro är nyttjandet av ett franchisingkoncept. Genom franchising kan flygbolaget trafikera rutter som det normalt sätt ej skulle få tillgång till. British Airways nyttjar genom strategin ett annat flygbolags trafik tillstånd samt start- och landningstider. För resenären ser det därmed ut som om flygning genomförs av British Airways. En fördel med strategin är att de kan dra fördel av de mindre och regionala flygbolagens lönekostnader. Detta gäller särskilt de flygbolag som opererar på den nationella marknaden. I vissa fall har det framgångsrika franchisingkonceptet övergått till att BA köpt flygbolaget. Köpen har resulterat i ett ökat antal attraktiva slots. Några medlemmar som räknas in i "BAs franchisingfamilj" är British Mediterranean Airways,

¹⁷⁴ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁷⁵ British Airways årsredovisning, (2001)

¹⁷⁶ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

¹⁷⁷ British Airways årsredovisning, (2001)

¹⁷⁸ Chandiramani, R., (2001)

¹⁷⁹ Doganis, R., (2002), The airline business in the 21st century

Comair, Sun Air, dotterbolag Deutsche BA samt det regionala flygbolaget British Airways City Express.¹⁸⁰

5.4 SAS

5.4.1 Företagsbeskrivning

SAS, Scandinavian Airlines System, bildades 1946 genom att de tre skandinaviska flygbolagen, danska DDL, norska DNL och svenska ABA slogs samman. Målet var att gemensamt flyga sina kunder över nord- och sydatlanten. Samarbetet utvecklades under 1950-talet till att även omfatta trafiken i Skandinavien och Europa. Flygbolaget består ännu idag av ett samarbete mellan de tre nationerna. Den svenska, danska och norska staten är fortfarande majoritetsägare. Det gemensamma ägarskapet har haft sina fördelar när bilaterala avtal undertecknats, men samarbetet har också orsakat många onödiga kostnader. Det senaste beskedet från SAS ledning är att företaget framöver skall ta mindre nationella hänsyn i planeringen av flygbolagets verksamhet.¹⁸¹

Under en period vidgades verksamheten till att omfatta såväl hotellkedjor, charterbolag som resebyråer, men på senare år har verksamheten förändrats. Nu är flygtrafik åter kärnverksamheten för SAS och dess dotterbolag. Koncernen är idag uppdelat i fem verksamhetsområden där Skandinavien Airline utgör den största organisationen. Övriga delar består av olika regionala flygbolag, företag som utför stödjande aktiviteter, fraktflyg, utbildning, IT och hotellkedjan SAS Radisson. Konstruktionen innebär att SAS bedriver samtliga verksamheter i egen regi. Företaget äger själva de stödjande aktiviteter som krävs för att bedriva kärnverksamheten. Bland de dotterbolag som bedriver flygverksamhet återfinns bland annat SpanAir, Bratheens, Air Botnia och Skyways. Ledord hos företaget är kundvärde, pålitlighet och respekt.¹⁸²

Avregleringen som skedde på 1990-talet och lågprisbolagens inträde på marknaden har i stor utsträckning påverkat SAS. Från det att SAS hade monopol på allt flyg inom Skandinavien mötte flygbolaget plötsligt konkurrens. För ungefär 30 år sedan kom Jan Carlzon till SAS och den strategi som då utvecklades innebar att flygbolaget skulle bli affärsresenärernas val. Marginalkapaciteten skulle därefter säljas till privatresenärer och det skulle då finnas en klar pris- och servicedifferentiering mellan de två segmenten. Det blev en ekonomisk framgång och flera andra stora flygbolag tog efter SAS. Idag har dock affärsresenärerna börjat överge SAS för att istället flyga med olika former av lågprisbolag.¹⁸³ SAS Airlines fixering vid Köpenhamns flygplats Kastrup som nav har även hjälpt lågprisbolagen att vinna marknadsandelar. Att mellanlanda på kortare Europalinjer gör inte bara de nya alternativen billigare utan även snabbare och mer bekväma.¹⁸⁴

5.4.2 Strategier

SAS Airlines har fortfarande stor marknadsandel i Skandinavien och tillgodoser i stort sett alla behov, då de vänder sig till både privat och affärsresenärer. SAS har byggt upp sitt nätverk i ett nav- ekersystem med sin huvudnav i Köpenhamn. Nav och ekerstrukturen var

¹⁸⁰ British Airways årsredovisning, (2001)

¹⁸¹ Intervju, Enelius, H., (030414)

¹⁸² SAS årsredovisning, (2001)

¹⁸³ Intervju, Tamm J, (030413)

¹⁸⁴ Braconier, F., (030407)

tidigt ett viktigt konkurrensmedel, inte minst kring affärsresenärerna, då de tenderade att prioritera frekventa avgångar och hög flexibilitet. SAS tillämpade systemet i kombination med en kraftig differentiering genom service och image. Strategin medförde att flygbolaget under en lång period kunde ta ut ett högre pris och att resenärerna, särskilt affärsresenärerna, var lojala. Enelius, påpekar dock att om SAS ska överleva måste denna strategi överges. Enelius menar att den förändring som skett i konsumtionsmönstret, gör att varumärke och image har mindre betydelse till förmån för priset. I samtliga kundsegment är priset idag en avgörande faktor för valet av flygbolag. Lågprisbolagen är i den nya situationen ett hot mot SAS. Inte minst har Stockholm/Arlanda trafiken drabbats av att lågprisbolaget Ryanair startat direktflyg ut i Europa. Resultatet av ovanstående förändringar är att flera nu olönsamma rutter har lagts ner och olika sparprogram aktiverats.¹⁸⁵

Den djupa krisen i flygbranschen har tvingat SAS till att utveckla nya strategier för sin fortsatta överlevnad. Plan A innebar att identifiera vad som var olönsamt och genomföra kraftiga rationaliseringsåtgärder. Plan B, var att lägga ner 25 procent av inrikeslinjerna och se över trafiknätets uppbyggnad. Detta för att nå ett effektivare utnyttjande av flygplanen. Den hårda konkurrensen från lågprisbolagen har tvingat SAS att sänka priserna. Under våren 2003 har flygbolaget lanserat sitt eget lågprisflyg, SAS Snowflake. Satsningen medför att SAS Airlines kan nyttja den överkapacitet som uppstått genom de senaste årens utveckling. Samtidigt blir verksamheten ett nytt sätt att lotsa in kunder till SAS. Bonuspoäng som intjänats på ordinarie flygningar kan nyttjas inom det nya konceptet och även det omvända gäller. Snowflake konceptet är till stor del en kopia på övriga lågprisbolags strategier. Enelius talar om att SAS Airlines arbetar med tre nya nyckelstrategier för att kunna överleva på den nya marknaden. Det ska vara enkelt, snabbt och effektivt att resa.¹⁸⁶

5.4.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Informationsteknologins utveckling har påverkat SAS Airline i dubbel bemärkelse. Den snabba uppgången, men kanske ännu snabbare nedgången för IT-sektorn i Sverige har resulterat i stora efterfrågesvängningar bland flygbolagets affärsresenärer. IT-utvecklingen i Skandinavien har också inneburit att SAS Airline varit tidiga med att nyttja den nya tekniken i verksamheten. Men trots att SAS erbjuder kunden att beställa biljetter över nätet säljs 70 – 80 procent av de ordinarie biljetterna via resebyråer. SAS har därför under 90-talet sänkt ersättningarna till resebyråerna och aktivt arbetat med att förbättra sin hemsida för att i likhet med övriga aktörer minska resebyråernas betydelse. SAS har även under 2001 etablerat samarbete med ett antal nya elektroniska resebyråer, för att minska distributionskostnaderna och för att öka intäkterna. Med målet att öka andelen elektronisk försäljning och sänka distributionskostnaderna ytterligare arbetar SAS aktivt med att utveckla olika integrerade lösningar för de största kunderna.¹⁸⁷ SAS har för att uppnå detta, under 2001, i samarbete med Nordea utvecklat ett nytt kreditkort, kallat SAS Corporate Card (SCC), som fungerar som en elektronisk biljett. Konceptet är i först hand en metod att underlätta administrationen av resor i små och medelstora företag. SAS har en ambition att med de nya koncepten öka andelen sålda elektroniska biljetter. Flygbolaget arbetar också med att bygga ut konceptet Scandinavian Direct, vilket innebär att de frekventa resenärerna sköter bokning, incheckning och betalning helt utan inblandning av markpersonal.¹⁸⁸

¹⁸⁵ Intervju, Enelius, H., (030414)

¹⁸⁶ Ibid

¹⁸⁷ Intervju, Enelius, H., (030414)

¹⁸⁸ SAS årsredovisning (2001)

5.4.4 Allianser och partnerskap

Den globala konkurrensen och förändringar i branschen har lett till att SAS för att försöka behålla sin ställning på marknaden skaffat sig flera samarbetspartners. Star Alliance, som SAS ingick i år 1997, är hörnstenen i SAS partnerskapsstrategi. Fördelarna med medlemskapet i alliansen har varit betydande för SAS, särskilt vad gäller tillväxten i antal passagerare och trafikinkomster. Genom att dra nytta av samtliga partners nätverk, marknadspositioner, resurser och kompetens, kan SAS erbjuda sina kunder ett bättre och mer heltäckande utbud av produkter och tjänster. Genom alliansen får SAS kunder tillgång till ett stort globalt trafiksystem, där tidtabellerna kan koordineras så att kunder får smidiga anslutningar utan långa uppehåll. Möjligheten att erbjuda ett "seamless travel" koncept har blivit ett allt viktigare konkurrensmedel. Alla medlemmar i SAS lojalitetsprogram kan tillgodoräkna sig poäng på flygningar inom alliansens totala trafiksystem. Vidare erbjuds många medlemmar en rad exklusiva tjänster, bland annat tillgång till flygplatslounger, snabb check-in och prioritet på väntelistor.¹⁸⁹

5.5 Malmö Aviation

5.5.1 Företagsbeskrivning

Malmö Aviation grundades 1981 och var då ett flygbolag med inriktning på fraktflyg. I samband med att inrikesmarknaden avreglerades år 1992 började Malmö Aviation att bedriva passagerartrafik. De första flyglinjerna var Bromma - Malmö och Bromma - Göteborg. Under hela 1990-talet växte verksamheten kraftigt och 1998 köpte Braathens ASA upp Malmö Aviation, vilket ledde till att Braathens Malmö Aviation bildades. Efter en misslyckad satsning på inrikestrafik till och från Arlanda koncentrerades inrikestrafiken fortsättningsvis till Bromma. I samband med detta återupptogs namnet Malmö Aviation. År 2001 köpte SAS upp moderbolaget Braathens ASA. Köpet ledde till att SAS av konkurrensmässiga skäl inte fick bli ägare till Malmö Aviation och därmed blev flygbolaget åter igen ett självständigt företag. Företaget flyger numera från Malmö, Göteborg och Umeå till Stockholm/Bromma.¹⁹⁰

Den totala omsättningen för Malmö Aviation 2002 var 1 miljard (kr) och inom flygbolaget arbetade ca 500 personer. Flygbolaget äger samtliga funktioner i sin verksamhet och det är endast ombordcatering som köps från externa leverantörer. Flygbolaget hade samma år 900 000 passagerare vilket var en ökning med ca 200.000 från föregående år. Företagets RPK (antalet passagerare multiplicerat med den sträcka de transporteras i kilometer) var 41,1 miljoner vilket är en ökning från 2001 då RPK var 31,4 miljoner (omräknat till RPM motsvarar det ca 25,7 respektive 19,6) Malmö Aviation har idag en flotta som består av 11 flygplan.¹⁹¹ Sommaren 2003 utökar Malmö Aviation sina linjer ut i Europa. Förutom flygbolagets traditionella sommarlinjer till Dublin, Glasgow, Nice och Venedig, kan kunden nu även välja att semestra i Bologna eller Pisa. Malmö Aviation kommer även att trafikera Visby från Malmö och Göteborg. Nytt för i år är att alla sommarlinjerna flygs enligt flygbolagets lågpriskoncept Snålskjutsen. Vidare har olika former av charteroperationer blivit ett allt viktigare komplement till Malmö Aviations reguljära verksamhet och idag flyger flygbolaget charter till över 60 destinationer runt om i Europa.¹⁹²

¹⁸⁹ SAS årsredovisning (2001)

¹⁹⁰ <http://www.malmoaviation.se>

¹⁹¹ <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/94>

¹⁹² <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/82>

5.5.2 Strategier

Malmö Aviations verksamhet har länge varit att flyga direktflyg till och från Stockholm/Bromma. Företagets verksamhet och strategi har dock förändrats genom att flygbolaget har fått rättighet att flyga utrikes från Bromma. Att bedriva utrikestrafik är en ny satsning för Malmö Aviation. Utrikesresorna har en ny prisstruktur där priserna är baserad på enkelbiljetter. Namnet är Midprice vilket innebär att företaget prismässigt ligger under flygbolag som SAS, men över utpräglade europeiska lågprisbolag. Malmö Aviation har för att vinna fler internationella resenärer även inlett ett samarbete med Virgin Express. Bromma flygplats har varit Malmö Aviations bas under många år och är en viktig del i flygbolagets affärsidé om att spara tid. Bromma ligger bokstavligen mitt i Stockholm, vilket ger fördelar oavsett om kunden är på väg till eller från huvudstaden. Malmö Aviations strategi är att genom Bromma flygplats erbjuda de mest tidsbesparande och punktliga flygförbindelserna för både inrikes- och utrikesresor. Vidare är Bromma flygplats en effektiv flygplats utan långa incheckningsprocedurer, vilket spar tid och ökar punktligheten. Då förutsättningarna för transferresor från Bromma är nästan obefintliga är kunderna hänvisade till Malmö Aviations trafiknät. Att SAS sedan april börjat trafikera Bromma innebär dock att läget förändrats något. Till skillnad från flera europeiska utmanare bedriver flygbolaget en kombination av konkurrenternas strategier. Företaget erbjuder hög turtäthet med direktflyg, men samtidigt full service ombord. På den internationella marknaden har företaget genom att undvika mellanlandningar blivit ett alternativ för SAS tidigare affärsresenärer.¹⁹³

5.5.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Bokning av resor med Malmö Aviation görs lättast genom att kontakta flygbolagets per telefon eller genom att uppsöka en resebyrå. Det går även att boka via Internet men det är inget som Malmö Aviation framhäver i kundrelationen. För de som vill går flertalet av biljetterna att boka via Internet.¹⁹⁴ Malmö Aviation erbjuder sina affärskunder ett biljettlöst resande. Med e-pass använder kunden sitt kundkort istället för en traditionell pappersbiljett. Genom att använda sitt kundkort behöver kunden inte längre köa framför någon biljettdisk på flygplatsen. Affärskunder kan dessutom resa och betala först senare. Alternativet att betala i efterhand via faktura har precis lanserats av Malmö Aviation. Konceptet förenklar affärsresenärernas administration och ökar flygbolagets allmänna servicegrad. Malmö Aviation strävar som ett steg i den ökade servicen att inte vara så formella i sin kontakt med kunden utan istället hålla en personlig stil. En form av relationsmarknadsföring som kan uppnås då företaget är en förhållandevis liten aktör på flygmarknaden.¹⁹⁵

5.5.4 Allianser och partnerskap

Malmö Aviation samarbetar med KLM, Virgin Express och Elite Hotels of Sweden. Tillsammans hjälper de kunden att få en så smidig och bekväm resa som möjligt, inrikes som utrikes. Genom samarbetet med KLM, Malmö Aviations partner i flygbolagets kundprogram, kan Malmö Aviation erbjuda snabba och smidiga förbindelser till cirka 140 destinationer runt om i världen. Malmö Aviation kan även erbjuda ett stort antal resor ut till Europa genom sitt nya samarbete med Virgin Express. Samarbetet med Virgin Express är ett så kallat codeshare-samarbete vilket innebär att Virgin Express säljer ett antal stolar i Malmö Aviations plan som sina egna. Genom avtalet minskas affärsrisken samtidigt som kunderna erbjuds en bättre möjlighet att ta sig vidare till ett stort antal destinationer i Europa. Bryssel som är Virgin Express centrala nav länkar samman 14 destinationer. Samarbetsavtalet leder till att det

¹⁹³ Bergman, M., (2001)

¹⁹⁴ <http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/531>

¹⁹⁵ Malmö Aviations årsredovisning, (2001)

öppnas en ny möjlighet att flyga mellan Umeå och Barcelona för Malmö Aviations kunder. Malmö Aviation har utvecklat ett nytt kundprogram som innebär att kunden kan tjäna poäng när den reser med Malmö Aviation eller utnyttjar någon av flygbolagets samarbetspartners. Poängen kan användas till bonusuttag hos flygbolaget, eller hos flygbolagets samarbetspartners. Malmö Aviations nya kundprogram är det enda i flygbranschen där du kan tjäna poäng till friresor även på konkurrensutsatta linjer i Sverige.¹⁹⁶

5.6 Ryanair

5.6.1 Företagsbeskrivning

Ryanair, Europas största lågprisflygbolag, visade under april 2003 på en tillväxt med 34 procent jämfört med samma månad förra året.¹⁹⁷ Ryanair är på god väg att nå sitt mål för räkenskapsåret 2002/2003 och de kommer att frakta över 16 miljoner passagerare under året. Målet för nästa år är att flyga hela 24 miljoner passagerare.¹⁹⁸

Ryanairs verksamhet startade 1985 på Irland och flygbolaget trafikerade till en början endast sträckan Irland och London med ett turbopropflygplan. Under de första åren orsakade konkurrens med övriga flygbolag och företaget drogs med stora förluster. I början av 1990-talet stod Ryanair inför ett vägval, lägga ner verksamheten eller genomföra radikala förändringar. Med det amerikanska lågprisflyget Southwest Airlines som förebild och med Michael O'Leary som ny företagsledare omstrukturerades flygbolaget och Ryanair introducerade lågprisflyget i Europa. Några år senare fick Ryanair, till följd av den europeiska avregleringen av flygmarknaden, för första gången fria händer att öppna nya rutter på den europeiska kontinenten.¹⁹⁹

Företaget fortsätter att satsa när den övriga flygbranschen lider av försiktighet och gör ingen hemlighet av att de siktar på att vara det största flygbolaget i Europa inom tio år.²⁰⁰ För att klara expansionen räknar Ryanair med att införskaffa 150 stycken nya Boeing 737-800 under perioden 2002-2010. Genom att köpa ett stort antal flygplan under nuvarande lågkonjunktur har flygbolaget möjlighet att nå goda avtal. Flygbolaget trafikerar 76 destinationer i 13 europeiska länder och har en flotta bestående av 50 stycken Boeing 737-800. I april 2003 utökades verksamheten från Stockholm (Skavsta) till att i likhet med andra större destinationer i trafiknätet omfatta mer än 30 dagliga avgångar.²⁰¹ Företagets snabba expansion kan till viss del förklaras av att Ryanair under mars 2003 köpte upp lågprisbolaget Buzz från KLM.²⁰² Köpet innebar att Ryanair även fortsättningsvis arbetar utanför flygbolagsallianser. De samarbeten som existerar är endast kring kompletterande tjänster och samarbeten.

Ryanair hade år 2001 ett rörelseresultat på 114 miljoner euro och en nettovinst på 104,5 miljoner euro. Nettovinsten innebär en uppgång med ca 32 miljoner euro från föregående år. Flygbolaget transporterade under 2001 8,1 miljoner passagerare, vilket var en ökning med ca 2 miljoner från föregående år.

¹⁹⁶ Pressmeddelande Malmö Aviation, (030306)

¹⁹⁷ Pressmeddelande Ryanair, (030515)

¹⁹⁸ Pressmeddelande Ryanair, (030313)

¹⁹⁹ www.ryanair.com/swedish

²⁰⁰ Starting Apr. 4, (030203)

²⁰¹ Pressmeddelande Ryanair, (030313)

²⁰² Sparaco, P., (030217)

5.6.2 Strategier

Ryanair är ett utpräglat lågprisbolag. Utöver den affärsmodell som tidigare beskrivits kan företaget ta ut ett lägre pris än sina närmaste konkurrenter genom att bland annat nyttja:²⁰³

Outsourcing. Merparten av de stödjande aktiviteterna är utlagda på underleverantörer, förutom på Dublins flygplats där Ryanair har sin egen personal. Ryanairs tekniker genomför rutinunderhållet medan kontroll på flygplan och tungt underhåll läggs ut på underleverantörer.

Resultatrelaterade löner. Företagets relativa lönekostnader är lägre än konkurrenternas, då den resultatrelaterade lönen motiverar de anställda till att arbeta hårdare. Trots förhållandevis låga ingångslöner, kan piloter och kabinpersonalens totala lön överstiga flygbolagens genomsnittliga löner. Ryanair har kontinuerligt strävat efter att ha lite kontakt med fackföreningar.

Prissättningsystem. Ryanairs pris varierar beroende på när resenären bokar biljetten och vid vilken tidpunkt kunden vill åka. Priset är lägre vid obekväma avgångstider på dygnet och om bokningen sker lång tid innan avresan stiger priset. Detta är ett sätt att planera verksamheten inom en rimlig tidsgräns, då det skulle kosta för mycket att administrera planeringen av bokningar flera år i förväg. Med olika prissättningar lyckas Ryanair attrahera olika kundgrupper med olika priskänslighet. De som köper den billigaste biljetten bidrar inte nämnvärt till att täcka kostnaderna för flygningen, men detta jämnar ut sig eftersom andra resenärer betalar ett högre pris.

Ryanair har genom sina låga priser lyckats attrahera nya kundgrupper, som annars inte hade valt att ta flyget. Att Ryanair tar lägre priser än sina konkurrenter kan bl.a. visas genom att deras priser är 80 procent billigare än SAS lägsta priser.²⁰⁴ Därmed är företaget heller inte lika känsligt mot förändringar på marknaden. Februari 2002 redovisade Ryanair ett rekordhögstredjekvartalsresultat, trots effekterna av händelserna som utspelade sig den 11:e september. Trafiken ökade med 30 procent och vinsten med 35 procent.²⁰⁵ The Association of European Airlines (AEA) bekräftar att Ryanair inte bara erbjuder de lägsta priserna, men även är det mest punktliga flygbolaget.²⁰⁶ Flygbolaget har dessutom de lägsta siffrorna för förlorat bagage på hela den Europeiska flygmarknaden. Januari 2003 landade 88 procent av Ryanairs fighter på angiven tid och klagomålen per 1000 passagerare nästan halverades jämfört med året innan.²⁰⁷

5.6.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Till en början sålde Ryanair biljetter via traditionella återförsäljare, men idag säljs biljetterna endast via Internet eller per telefon. Om biljett köpet görs via telefon får dock kunden betala en extra avgift. Under år 2000 lanserades nuvarande form av hemsidan ryanair.com som efter endast ett år blev Europas största plats för flygplansbokningar.²⁰⁸ På Ryanairs webbplats kan resenären förutom köp av biljett också boka hyrbil, hotell och beställa reseförsäkring. Över 90 procent av bokningarna görs idag online via hemsidan. Företagets låga distributionskostnader är ytterligare en anledning till att företaget kan ta ut lägre priser än sina konkurrenter.²⁰⁹

²⁰³ O'higgins, E., (1999)

²⁰⁴ Pressmeddelande Ryanair (030225)

²⁰⁵ www.ryanair.com/swedish

²⁰⁶ Pressmeddelande Ryanair (030319)

²⁰⁷ Pressmeddelande Ryanair (030313)

²⁰⁸ Ryanairs Årsredovisning (2001)

²⁰⁹ Pressmeddelande Ryanair (030515)

Enligt en nyligen sammanställd studie av Google, den mest använda sökmotorn på Internet, är Ryanair det flygbolag i världen som flest Internet användare söker efter. Ryanair garanterar alla Internetanvändare att de flygbiljettspriser som erbjuds på hemsidan är de för tillfället lägsta på den valda trafiklinjen.²¹⁰

5.7 Singapore Airlines

5.7.1 Företagsbeskrivning

Trots hård konkurrens på den asiatiska marknaden har Singapore Airlines lyckats etablera sig internationellt och betraktas idag som ett av världens ledande flygbolag. SIA har genom åren varit ett av världens mest lönsamma flygbolag och har återkommande utsetts till ”bästa flygbolag”, ”bästa business class” och ”bäst vad gäller punktlighet och säkerhet”. Expansionen och framgången baseras på en differentiering genom hög service och en lång och gedigen kunskap av att bedriva passagerartrafik.²¹¹ Den ökade trafiken till och från Singapore kan förklaras av växande internationell affärsverksamhet i regionen, västvärldens intresse för Singapore och behovet av mellanlandningar under resor från Europa till Australien och bortre Asien. Flygtrafiken till området var räddningen för SIA då terroristattacker hösten 2001 kraftigt minskade efterfrågan på flygningar inom USA och över Atlanten.²¹² Den senaste utveckling kring den asiatiska lungsjukdomen SARS har dock snabbt förändrat SIA:s lönsamhet till det sämre.²¹³ SIA har minskat trafiken med 199 avgångar och har för tillfället anställningsstopp.

SIA kan med sitt eget trafiknät erbjuda sina kunder resor till 93 destinationer i 42 länder och fem kontinenter. Flygbolagets nav i Singapore fungerar som företagets port ut i världen. Flygbolaget skiljer sig från British Airways då det utöver kärnverksamheten även inom koncernen bedriver de stödjande aktiviteterna. Utöver transporten av passagerare säljer Singapore Airlines olika former av markservice, IT och catering till andra flygbolag. Företaget har ett dotterbolag som heter Silk Air som flyger regionalt och under år 2000 köpte SIA 49 procent av flygkoncernen Virgin Atlantic. SIA uppfattar att det har en ledande roll i den grupp av flygbolag som pressar den amerikanska regeringen att liberalisera flygbranschen. Flygbolaget har under många år expanderat sin verksamhet men har till följd av den senaste utvecklingen fått upphöra med sina flyg till bland annat Chicago, Las Vegas och Mauritius.²¹⁴ SIA har i linje med att alltid ha en modern flygplansflotta valt att satsa på att från 2006 nyttja A38D, ett nytt flygplan som kan ta upp till 500 passagerare.²¹⁵

5.7.2 Strategier

SIA:s mål är att tillhandahålla den högsta servicen i flygbranschen. Trots att de tvingats att bli mer kostnadsmedvetna försöker de att bibehålla sin förstklassiga service. SIA har tre huvudstrategier och mål som de kontinuerligt arbetar med: förstklassig service, ett stort internationellt nätverk och nyttjandet av modern teknologi. Att erbjuda affärsresenärerna möjligheten att ligga ner, en särskild barnmeny och nya underhållningssystem ombord är

²¹⁰ Pressmeddelande Ryanair (030515)

²¹¹ Wirtz, J., & Johnston, R., (2003)

²¹² Doganis, R. (2002), Flying Off Course

²¹³ Norton, P. L., (030303)

²¹⁴ Pressmeddelande SIA, (030430)

²¹⁵ Singapore Airlines årsredovisning, (2001)

några exempel på de tjänster och bekvämligheter som flygbolagets kunder är vana vid.²¹⁶ SIA strävar efter att alltid erbjuda den bästa servicen och företaget mäter sig ständigt med de bästa och letar efter överlägsenhet i allt de gör. Flygbolaget menar att det finns en rad givna faktorer som resenärerna förväntar sig men som också de flesta flygbolagen kan erbjuda. Bra service, punktlighet, frekventa avgångar är några exempel. Vad som avgör kundens val blir därmed mjuka faktorer såsom värme, omtanke och förväntningar på resan. SIA använder aktivt feedback från företagets anställda, information om andra flygbolag och undersökningar om kunders klagomål/komplimanger för att generera nya idéer.²¹⁷

SIA arbetar i team för att ständigt förbättra flygbolagets operationella verksamhet. Teamledaren fungerar som mentor och ingår i ”check teams” som flyger med andra lag för att se hur de kan förbättra verksamheten. All personal har en resultatrelaterad lön, vilket innebär att det finns en motivationshöjande faktor på alla från botten till ledning. Även om SIA fokuserar på kunden och hela tiden vill förbättra sin service är företaget samtidigt ett produktivt, kostnadseffektivt och lönsamt företag. Personalen drillas från första början att vara kreativa, flexibla och rädda om pengar. Trots att flygbolaget fungerar som en symbol för landet, måste det gå med vinst för att överleva.²¹⁸

Singapore Airlines' Chef Koh Boon Hwee påpekar även i Singapores interna tidning att lågprisbolagen kan bli ett hot. *"Do not assume it cannot happen here, and do not assume, because the government owns 56% of SIA, that they will not support the start up of a low-cost airline," "Singapore, after all, has built its reputation on an open economy and free trade. If someone were to apply for a license to operate and hub a new airline in Singapore, it would be very difficult for the government to say no."*²¹⁹

5.7.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Flygbolaget har under 2001 i enlighet med sin tredje huvudstrategi implementerat modern teknologi. SIA var första flygbolaget som introducerade en global ”flightalert”. En teknik som skickar flygtider och automatiskt upplyser resenären om förseningar på över 30 min. Passagerare kan under flygningarna skicka både e- mail och textmeddelanden till mobiltelefoner.²²⁰

5.7.4 Allianser och partnerskap

För att kunna erbjuda sina kunder ett stort antal destinationer ingår flygbolaget i flera samarbeten och sedan år 2000 även i Star Alliance. Flygbolaget har ett bonusprogram med flera olika servicenivåer. Genom att SIA med sina partner gemensamt utnyttjar resurser, kompetenser kan kunderna erbjudas ett bredare urval av produkter och tjänster. Kostnadsbesparingar kan även uppnås bland annat genom samordning av produktion, gemensamma inköp och IT-utveckling.²²¹ Flygbolagets andel i Virgin Atlantic har sammanfogat två snabbt växande flygbolag. Genom ömsesidig tillväxt hos både flygbolagen kan detta samarbete erbjuda kunderna ett större nätverk och högre service. SIA vill genom samarbetet med Virgin bli ett betydande transatlantiskt flygbolag samt etablera sig på den amerikanska marknaden. SIA deltog även i Virgins försök att lansera ett nytt lågprisbolag på den australiensiska inrikesmarknad som nu domineras av Qantas och Ansett.²²²

²¹⁶ Bond, D., (2002)

²¹⁷ Wirtz, J., & Johnston, R., (2003)

²¹⁸ Ibid

²¹⁹ Neelam, M., (030113)

²²⁰ Bond, D., (2002)

²²¹ Singapore årsredovisning (2001)

²²² “Singapore and Virgin Eye Major Expansions” , (2000)

5.8 Cebu Pacific Air

5.8.1 Företagsbeskrivning

Det filipiniska lågprisbolaget började flyga 1996. Trots konkurrens pressat resultatet har flygbolaget kunna redovisa vinst under hela sin existens. Idag är internationella rutter från Filipinerna en liten men viktig del av flygbolagets verksamhet och Cebu Pacific flyger 25 turer per vecka till Hongkong, Singapore och Seoul. Den största andelen (32 procent) av Cebu Pacifics verksamhet är emellertid på Filipinernas inrikesmarknad. Företagets knappt 1100 anställda möjliggör att företaget med 15 stycken flygplan utöver ovanstående internationella rutter genomför 430 inrikesflygningar per vecka.²²³ Flygbolaget ingår inte i några flygbolagsallianser, utan samarbetar i likhet med exempelvis Ryanair med olika hotell etc. Total RPK under 2001 uppgick till 922 miljoner (omräknat motsvara det ca 576 miljoner RPM).

5.8.2 Strategier

”Arriving and departing on time, being in the right place at the right time and making the right decisions at the right time.”

CEO, Lance Gokongwei, Cebu Pacific Air²²⁴

Cebu har visat att de kan träffa rätt vid fler tidpunkter. 1997 skulle egentligen flygbolaget lansera sin första internationella rutt till Hongkong, men reviderade planen då företaget kände av den djupa ekonomiska krisen i Asien. Cebu drabbades därmed inte av krisen, som många andra asiatiska flygbolag gjorde. Flygbolaget lyckades träffa rätt igen 2001, när de istället för att annullera sitt första internationella flyg efter den 11 september, förmodade att flygtrafik inom Asien inte skulle påverkas lika mycket av terroristattacker som övriga marknader.²²⁵

Flygbolaget har haft Southwest som förebild. Cebu är dock inget renodlat lågprisbolag, då de på sina internationella flygningar erbjuder paketpriser (flygstol+hotell), business class och mat. Cebu flyger i övrigt enligt lågprismodellen med en till stor del enhetlig flygplansflotta som nyttjas i point-to-point trafik. All personal har en del av lönen kopplad till företagets resultat och samtliga medarbetare uppmuntras till att lämna förslag på förbättringar direkt till ledningen. Flygbolaget har som mål att behålla sin ”teamanda” genom olika evenemang inom företaget, något ytterligare stärker företagets konkurrensfördelar. Punktlighet är en annan av flygbolagets starka konkurrensfördelar. Varje dag publiceras flygbolagets punktlighet och fram till september 2002 avgick och ankom 85 procent av flygningarna på minuten. Detta ska jämföras med att motsvarande siffra under företagets första år var 55 procent. Företaget arbetar aktivt med att tillvarata idéer från resebyråer och anställda som har kontinuerlig kontakt med kunderna.²²⁶ Samtliga kunder har möjlighet att delta i företagets bonusprogram, The Summit Club.

Flygbolagets internationella verksamhet vänder sig till städer med en stor andel filippinsk arbetskraft. Destinationerna, Singapore och Hongkong, samt flygbolagets nästa internationella destination, Taiwan, baseras till stor del på det faktum att många filippiner arbetar där. Cebus chef Gokongwei medger dock att lågpriskonceptet är svårt att bedriva på den internationella

²²³ Geoffrey. T., (2003)

²²⁴ Ibid

²²⁵ Geoffrey. T., (2003)

²²⁶ Ibid

arenan. Affärsmodellen är inte avsedd för längre flygningar där service och night- stops blir ett måste. Om problematiken kan lösas på ett kostnadseffektivt sätt finns ett intresse i att trafikera Saudi Arabien då det där finns 280 000 filippinska gästarbetare²²⁷

5.8.3 Distributionskanaler och informationsteknologi

Cebu är med i Sabre och Abacus, de dominerande distributionssystemen i Asien och kommer snart även att länkas till Amadeus och Galileo. Flygbolaget säljer biljetter på Internet, men detta är en utmaning för Cebu, då Internetanvändningen i Filipinerna bara är 2,6 procent. Flygbolaget utvecklar även funktioner för mobiltelefoner, där abonnenter inom en snar framtid ska kunna få information om flygtider.²²⁸

²²⁷ Geoffrey. T., (2003)

²²⁸ Ibid

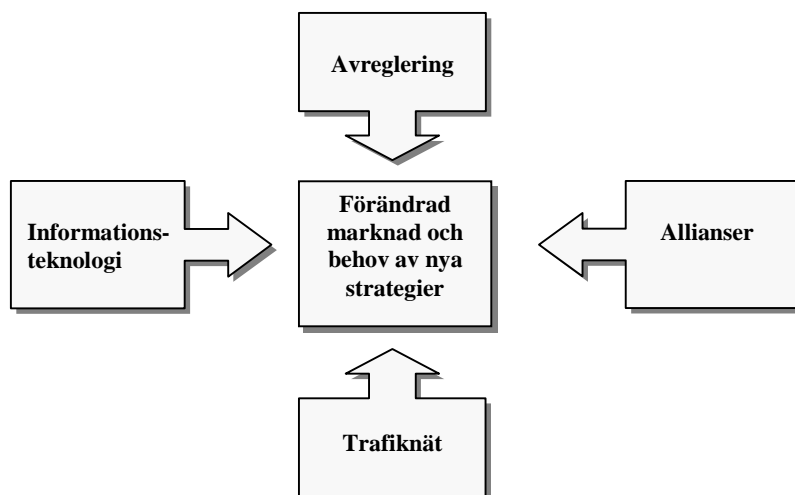
- ANALYS -

Analysen inleds med att vi presenterar de drivkrafter som vi anser påverkat flygbranschens långsiktiga utveckling. Vidare vill vi i analysen diskutera hur drivkrafterna påverkat branschen och dess aktörer. Utifrån ovanstående kommer vi därefter att placera utvecklingen i ett större sammanhang. Med helhetsbilden vill vi analysera vilka befintliga och tänkbara strategier som krävs för att överleva på den förändrade marknaden.

6.1 Drivkrafternas inverkan på flygbranschen

Under insamlingen av såväl empiri som teori har ett stort antal drivkrafter beskrivits som betydelsefulla faktorer för branschens förändring. De krafter vi väljer att analysera djupare är de som gett stora långsiktiga konsekvenser för branschens aktörer. Krafterna delas upp i fyra huvudsakliga grupper; avreglering, allianser, trafiknät (nav- och ekersystem) och informationsteknologi.

Inom varje huvudgrupp kommer vi i analysen även beskriva hur de skapat vissa sekundära drivkrafter som också påverkat branschens utveckling. De huvudskaliga drivkrafterna visas i modellen nedan.



Figur 9: Krafter som påverkar flygbranschens långsiktiga förändring.

6.1.1 Avreglering

Vi har under uppsatsarbetet noterat att de omfattande avregleringar som skett på den internationella flygmarknaden medfört flera stora förändringar för branschstrukturen. En förändring är flaggskeppsbolagens minskade roll i den internationella luftfarten. Avregleringarna har även resulterat i nya former av affärsmodeller och att privatägda flygbolag tagit upp konkurrensen med de traditionella aktörerna. Utvecklingen efter avregleringen i USA har vidare resulterat i att det under en kort period tillkom ett flertal nya aktörer på marknaden. Inledningsvis uppfylldes alltså de mål som myndigheterna hade satt upp som skäl för en avreglering. Ökad konkurrens skulle leda till effektivare flygbolag, bättre resursallokering och därmed ökad tillväxt för branschen. De amerikanska flaggskeppsbolagen, TWA och Pan Am reaktion på den ökade konkurrensen tydliggörs av uppbyggnaden av dominerande nav-ekersystem på inrikesmarknaden samt inträdet på den internationella marknaden. De traditionella flygbolagens reaktion på avregleringen minskade följaktligen effekterna som förespråkarna till avregleringen framhållit. De traditionella flygbolagens innovativa sätt att försvara sig på marknaden medförde att många av de nya aktörerna inte överlevde mer än ett antal år.

I Europa har avregleringarna inneburit en snarlik utveckling. En skillnad är dock att den europeiska flygmarknaden består av betydligt fler enskilda flaggskeppsbolag. Skillnaden har bland annat resulterat i att få helt nya flygbolag av traditionell karaktär utvecklats. American Airlines uppköp av TWA, det tidigare flaggskeppsbolaget, visar på att tiden med statliga flygbolag på den amerikanska marknaden är förbi. Trots att det inte bildades så många nya flygbolag i samband med avregleringen av den europeiska flygmarknaden menar vi i likhet med Johan Tamm (030413) att avregleringen varit den enskilt största förändringen för flygbolagen på den europeiska marknaden. Avregleringarna innebar dels att de traditionella flygbolagen plötsligt riskerade konkurrens från nya aktörer, samtidigt som exempelvis lågprisbolag som Ryanair fick möjlighet att expandera internationellt.

Vad gäller den asiatiska marknaden uppfattar vi att avsaknaden av en gemensam avreglering inneburit ett fortsatt skydd av de stora nationella flygbolagen. Att marknaderna i regionen i likhet med USA och Europa går mot en liberalisering innebär troligtvis stora framtida förändringar. Fler av de asiatiska flygbolagen har redan visat ett stort intresse för att öka trafiken till de amerikanska och europeiska marknaderna. Singapore Airlines internationella aktivitet med fokus på att stärka sina ställningar i såväl Europa som USA visar tydligt på önskemålet att expandera internationellt utanför Asien. Den internationella expansionen resulterar i flera fördelar. Att aktörerna kan sprida sina risker över flera geografiska områden är en kanske tidigare underskattad fördel. Strategins fördel tydliggörs exempelvis av Finnairs framgång att redan före terroristattackerna den 11 september till fördel för den asiatiska marknaden minska sitt fokus på den transatlantiska trafiken. Att sprida riskerna är något som också Porter (1983) beskriver som skäl till en global expansion. I motsats till internationell expansion och riskspridning valde vårt fallföretag Cebu Pacific Air att inte expandera mot exempelvis Hong Kong under en period av ekonomiska oroligheter i regionen. De olika sätten att agera på visar hur komplext det är att ta beslut kring vilka marknader ett flygbolag ska agera på.

Resursutnyttjandet

Avregleringen av industrin har resulterat i att aktörerna kan nyttja sina resurser på olika marknader för att stärka konkurrensfördelarna. Vi ser hur flygbolagen inom allianser nyttjar varandras mark- och servicepersonal samt gemensamma distributionskanaler. Ovanstående

taktik är något Levitt (1983) ser som skäl för globalisering av flera branscher. Att använda specifika unika resurser för att konkurrera på nya marknader är något som Prahalad (2000) diskuterar. De amerikanska flygbolagen Northwest och Uniteds framgångsrika expansion på den asiatiska marknaden kan delvis förklaras utifrån teorin. Den kostnadseffektivitet som flygbolagen uppnådde genom konkurrens på den avreglerade amerikanska marknaden gav ett försprång även på den asiatiska marknaden. Den internationella expansion som många flygbolag deltog i efter avregleringen av marknaden uppvisar likheter med Hills (2001) teorier kring global expansion. British Airways anser vi vara ett tydligt exempel på en aktör som i likhet med teorin vandrat från lokal dominans till global verksamhet.

Konkurrens

En av de ursprungliga tankarna med avregleringarna var att uppnå ökad konkurrens, vilket skulle gagna konsumenterna. Förändringen av prisbilderna och att olika former av rabatter som införts är ett tecken på att avregleringarna medförde dessa effekter. Att avgöra hur mycket lägre kostnaden för kunden blivit är dock svårt. På attraktiva sträckor där avregleringarna resulterat i olika former av oligopol och svag konkurrens verkar avregleringarna fått en omvänd effekt. Att flygbolagen dragit nytta av denna situation märks tydligt nu när efterfrågan minskat och priskonkurrensen ökat. Flera av de traditionella aktörerna har under många år kunnat höja sina priser och därmed inte haft någon riktig anledning att se över kostnadsstrukturen. Nu när många kunder upptäcker fördelarna med de konkurrerande lågprisbolagen verkar detta resultera i att de stora aktörerna har problem med att minska flera år av skenande kostnader. De nya lågprisaktörerna på såväl den amerikanska, europeiska och asiatiska marknaden har därmed drivit prisbilderna och kostnadseffektiviteten i den riktning som avregleringarna initialt avsåg att göra.

Regleringar

Trots den liberalisering som skett av flygmarknaden innebär de återstående regleringarna att flygbranschen paradoxalt nog inte är så global som andra branscher. Det största hindret för globaliseringsprocessen är de regler som finns kring ägarskap och nationell tillhörighet. Om det inte vore för de protektionistiska reglerna skulle det finnas fler stora globala aktörer på marknaden. Staniland (1998) och Porter (1983) beskriver hur regleringar i likhet med ovanstående hindrar företagets globala expansion. Resultatet av regleringarna syns tydligt i flygbolagens försök att genom allianser bli globalt representerade. Det steg som togs inom EU under 1997 när Cabotagerätten infördes skulle om det inte vore för de reglerade start- och landningstiderna inneburi en avgörande förändring i liberaliseringsprocessen. Men ett begränsat antal slots i kombination med det så kallade "grandfather right" systemet har resulterat i att nya flygbolag fortfarande inte har en särskilt stor möjlighet att etablera sig på de attraktiva linjerna. Regleringarna som kvarstår efter den allmänna liberaliseringen verkar i stor utsträckning resultera i att de nya flygbolag som startas bygger på lågprisbolagens koncept med nyttjandet av sekundära flygplatser.

Konsolidering

Även om branschen vid flera tillfällen varit i behov av en konsolidering har det statliga inflytandet och den nationella stoltheten kring flaggskeppsbolagen fördröjt förändringen. De regleringar som vi tidigare berörde i samband med möjligheten att bli globala aktörer anser vi också till stor del inverkat på konsolideringsprocessen. De långtgående regleringarna kring sammangående och uppköp inom branschen innebär att konsolideringen av flygmarknaden främst gått via olika flygbolags konkurser. Redan under 1970- talets oljekriser anser vi att det kunde ha skett en omfattande konsolidering av branschen. En situation med huvudsakligen statligt ägda flygbolag på en starkt reglerad marknad verkar dock effektivt fördröjt

konsolideringen till början på 90- talet. Under en period av ekonomisk stagnation och oroligheter i form av Kuwaitkriget inleddes en konsolidering av främst den avreglerade amerikanska marknaden. I samband med lågkonjunkturen gick inledningsvis flygbolagen PanAm, Midway och Eastern i konkurs. Att de amerikanska flygbolagen America West, Continental och TWA snart följde efter är något vi anser bekräfta att det under en längre tid funnits ett stort behov av en konsolidering. Att det fanns en överkapacitet på marknaden som i samband med den ekonomiska stagnationen snabbt förvärrades framgår tydligt.

Vi ser likheter mellan den konsolidering som skett och Days (1997) modell kring branschens konsolidering. De konkurser som skedde i början av 90- talet anser vi starkt kopplade till det faktum att den amerikanska marknaden vid denna tidpunkt var avreglerad. De som på ett kostnadseffektivt sätt kunde dra fördel av avregleringarnas möjligheter blev vinnarna. Företag som United och Northwest Airlines nyttjade den avreglerade situationen till att expandera sina verksamheter i regioner där exempelvis PanAm tidigare varit en dominerande aktör. Den första omgången av flygbranschens konsolidering påminner därmed till stor del om begreppet *seismic shift*. Endast de som hade förmågan att möta avregleringen med nya affärsmodeller, nyttjandet av skalfördelar och kostnadseffektiva lösningar blev kvar efter de svåra åren i början av 90-talet. Även den avreglerade europeiska marknaden innebär att konkurrenssituationen förändrats samtidigt som de statliga stöden i stort sett avskaffats. Holländska Sabena och Swissairs konkurser orsakades till stor del av ovanstående förändring i kombination med en minskad efterfrågan. När efterfrågan på flygresor snabbt vände ner klarade de inte av att minska kostnaderna och försvara sina marknadspositioner. Något vi ser som ett tydligt exempel på förmågan att genom en annorlunda affärsmodell överleva konsolideringen är Southwests lågprisstrategi. Till skillnad från denna strategi valde flera traditionella flygbolag att genom stora nav och ekersystemet stabilisera sin position och på så sätt överleva konsolideringen.

Situationen då många nya lågprisbolag under åren 1994-95 etablerade sig på den amerikanska marknaden skapade en annan form av konsolideringsprocess. Flera flygbolag startades upp med sikte på att ta del av den snabba tillväxt som lågprisbolagen upplevde på marknaden. En allt tuffare konkurrens i segmentet resulterade dock i något vi kan beskriva utifrån begreppet *boom and bust*. De stora förhoppningarna om en fortsatt snabb tillväxt uteblev samtidigt som den ökade konkurrensen resulterade i lägre marginaler och sämre lönsamhet. Att flera lågprisbolag snabbt slogs ut på den amerikanska marknaden gör att vi med den historiska erfarenheten ifrågasätter hur många flygbolag som kan överleva på den europeiska marknaden. Vad gäller konsolideringen av branschen upplever vi att de europeiska lågprisaktörerna idag befinner sig i en snarlik position som de amerikanska aktörerna gjorde i mitten av 90-talet.

I likhet med Continental Lite och Delta Express lågprissatsningar är SAS konceptet, Snowflake, en satsning som vi upplever görs i ett kritiskt läge då alla möjligheter att överleva nyttjas. Att andra europeiska aktörer såsom British Airways och KLM avyttrat sina lågprissatsningar anser vi vara ett tecken på att det troligtvis inte finns utrymme för mindre aktörer i segmentet. Om tillväxten på den europeiska och amerikanska flygmarknaden förblir svag ställer vi oss frågande till i vilken utsträckning lågprisbolagen kan expandera på de traditionella flygbolagens bekostnad. Vi anser nämligen inte att behovet av att resa skapas genom låga priser, utan det är den allmänna konjunkturen som slutligen avgör efterfrågan på flygstolar. Med en överkapacitet på uppskattningsvis 20 procent och en framtida tillväxt främst i Asien finns det skäl till varför den amerikanska och europeiska branschen kan förväntas konsolideras ytterligare.

Strategiska uppköp är som tidigare nämnt svåra att genomföra pga. regleringar. De är samtidigt ett sätt att få tillgång till trafiknät, start- och landningstider. Om de omfattande regleringarna som kopplar ägarskapet med trafikrättigheter omförhandlas, i likhet med den diskussion som pågår mellan USA och Europa, kommer vi se en fortsatt konsolidering av branschen. Singapore Airlines andel i Virgin Atlantic stärker våra förväntningar på en konsolidering genom uppköp och samgåenden. Då den totala europeiska marknaden motsvarar ungefär hälften av den amerikanska marknaden anser bedömare att det endast finns utrymme för tre till fem traditionella flygbolag. Vår uppfattning är dock att Europa kommer ha fler traditionella flaggskeppsbolag. Vi baserar antagandet på att de europeiska aktörerna i större utsträckning flyger internationellt och att flaggskeppsbolagens position och lokala dominans är fortsatt stark. Lågprisbolagens uppkomst och de möjligheter som avregleringarna gett dem är betydelsefulla, men de traditionella flygbolagens framtid kommer ej att avgöras utifrån konkurrensen med de nya lågprisaktörerna. Hur många lågprisaktörer som den europeiska marknaden klarar är svårbedömt. De europeiska lågprisbolagen kan nämligen eventuellt räkna med en större konkurrens från framtida charteroperatörer. Om chartertrafiken från researrangörer samordnas uppstår också möjligheten att på ganska snarlika villkor konkurrera med lågprisbolagen. De lågprisbolag som inte är tillräckligt anpassningsbara kommer i en sådan situation att slås ut.

6.1.2 Informationsteknologi

Utvecklingen inom informationsteknologi är en drivkraft som orsakat konsekvenser för flygbranschens utveckling. IT- utvecklingen har påverkat flygbranschen i flera dimensioner. Flygbolagen har med nyttjandet av IT bland annat förändrat sin kundrelation, sänkt sina distributionskostnader och ökat sin interna effektivitet. Vi anser att utvecklingen inneburit en stor förändring av de enskilda aktörernas, men också branschens värdekedja. Mellanhändernas roll har i likhet med Anderson & Anderson (2002) förändrats och resebyråernas position har försvagats. Att flera av de stora flygbolagen nyttjat förändring till sin fördel tydliggörs genom att de kunnat förhandla ner de kommissioner som tidigare var odiskutabla. Det resonemang som Porter (2001) för kring teknikens möjlighet att skapa nya affärsmodeller tycks stämma med den utveckling som skett inom flygbranschen. Ett flygbolag som Ryanair skulle utan tillgången till IT varit hänvisade till att arbeta mer som de traditionella flygbolagen inom områden som försäljning, distribution och marknadsföring. Vi uppfattar även att utvecklingen av IT förbättrat flygbolagens möjligheter till att skapa de virtuella organisationer som Evans och Wurster (1999) talar om. Att British Airways skapat något av ett globalt virtuellt flygbolag har sin grund i förmågan att samordna de olika enheterna med hjälp av IT.

Substitut

Den andra sidan av IT- utvecklingen är det faktum att många resenärer, särskilt affärsresenärerna fått ett alternativ till att genomföra en flygresa. Vi uppfattar att IT på flera sätt kan fungera som ett substitut till en flygresa. Kostnadsmedvetenheten bland företag, tidspresen och önskemålet om att lösa uppgifter på ett effektivt sätt ser vi videokonferenser och liknande teknik som ett tänkbart substitut. Det finns dock flera skäl som talar för att nyttjandet av IT också ökar behovet av att resa. Med anledning av att vi idag inte har en klar bild hur resvanorna förändras till följd av IT konstaterar vi endast att tekniken med stor sannolikhet kommer påverka de framtida resmönstren.

Ökad effektivitet och nya distributionskanaler

I enlighet med Amit och Zotts (2001) modell har tekniken möjliggjort effektivare transaktioner. Genom att kunden utan att besöka en resebyrå kan boka och betala sin resa direkt över nätet har köpet förenklats. Att kunden dessutom får direkt besked på antalet platser och priser har ökat möjligheten till prisjämförelser. Den förbättrade informationen innebär vidare att kundens förhandlingsstyrka stärkts. På samma sätt som kundens tid och därmed kostnad för att söka efter olika alternativa resor minskats har även tekniken effektiviserat flygbolagens administration och distributionssystem. Målet med att införa möjligheten att söka, boka och betala direkt via flygbolagens hemsida baseras därmed inte på att kundservicen ska förbättras, utan på flygbolagens önskemål att spara pengar. Som vi tidigare beskrivit är distributionen av biljetter en kostnad som samtliga flygbolag med hjälp av ny teknik försöker minska.

Att inte behöva betala kommissioner till resebyråer och undvika behovet av personal som säljer flygresor innebär stora kostnadsbesparingar. Flygbolagens önskan om att göra Internet till den nya distributionskanalen är tydlig då flera av företagen erbjuder bättre priser vid bokning på flygbolagens hemsida i förhållande till bokningar över telefon. Ryanair är den aktör som tydligast uttalar önskan om att ha Internet som sin huvudsakliga distributionskanal. Genom att eventuella telefonbokningar belastas med höga samtalsavgifter vill företaget styra kunderna mot Internet och samtidigt få täckning för den ökade kostnad som telefonbokningar innebär. Vår uppfattning är att de europeiska lågprisaktörerna gått längre i sina försök att distribuera biljetter över Internet jämfört med såväl de amerikanska som asiatiska motsvarigheterna via studerat. För Cebu Pacific Air innebär den låga andelen Internetanvändare att distributionssystemet tills vidare måste följa mer traditionella former, trots att det som ett led i deras lågprisstrategi skulle vara lämpligt att nyttja Internet.

Bland de traditionella flygbolagen SAS, British Airways och American Airlines är intresset för att dirigera kunderna mot Internet inte lika stort. Vad gäller SAS finns en tydlig skillnad mellan hur distributionen sköts inom den traditionella reguljära verksamheten och lågprisconceptet Snowflake. Malmö Aviation befinner sig i en form av utveckling mot ett större Internetanvändande. Flygbolaget befinner sig idag i en position då företaget gärna hanterar biljettbokningar per telefon, samtidigt som Internet ständigt utvecklas för att inom en snar framtid bli en betydelsefullare distributionskanal. Vår syn på de olika strategierna är att Internet som distributionskanal måste få högsta prioritet bland de flygbolag som opererar på en marknad där tekniken är välutvecklad. Att nyttja möjligheterna med de nya distributionskanaler bör ge flygbolagen en tydligare bild av vad kunderna efterfrågar. Tekniken innebär i våra ögon en ökad förmåga att samla in och nyttja informationen i likhet med den förbättrade reach och richness som Evans and Wurster (1999) diskuterar.

Komplementprodukt

Internet har vidare lett till att det lättare går att marknadsföra och distribuera lämpliga komplementprodukter kring kärnprodukten. Flygbolagens önskemål om att utvidga deras engagemang i den totala värdekedjan för en resenär kan förklara delar av den utveckling som skett på senare år. Genom olika former av virtuell vertikal integration försöker flera av aktörerna öka värdet på sin egen produkt. Att flertalet aktörer idag erbjuder paketlösningar i likhet med Cebu Pacific Air eller har erbjudande kring hotell, biluthyrning och reseförsäkringar är ett sätt att aktivt öka kundvärdet. Vi uppfattar att strategin utöver det ökade kundvärdet innebär en möjlighet för främst lågprisbolagen att differentiera sin produkt från övriga aktörer. Vad vi ser som det långsiktiga målet med möjligheten att erbjuda

komplementprodukter är skapandet av något som kan liknas med one-stop-shopping. Om flygbolagen kan kombinera strategin med möjligheten att tjäna och nyttja bonuspoäng ökar de inlåsnings effekter som lojalitetsprogrammen lagt grunden till.

Marknadsföring och lojalitetsprogram

Vi upplever att ovanstående utveckling i kombination med bearbetning av data kring resvanor, ålder och familj bör öka effekten av olika marknadsföringsåtgärder. Vad gäller flygbolagens förmåga att skapa inlåsnings effekter med hjälp av den nya teknologin är vår uppfattning att fokus bör ligga på att förbättra de existerande lojalitetsprogrammen. I en situation där tekniken gett kunden större möjlighet att snabbt och enkelt jämföra olika priser och alternativ anser vi att flygbolagen måste försöka öka byteskostnaderna för kunden. Vi uppfattar att lojalitetsprogrammets effekt för exempelvis SAS minskat i samband med samarbetet inom Star Alliance. När kunder kan nyttja poäng intjänade på andra flygbolag inom alliansen minskar lojaliteten till det specifika flygbolaget till förmån för alliansen. Vår uppfattning är att de inlåsnings effekter som flygbolagen tidigare kunnat uppnå med image och varumärkesbyggnad i allt större utsträckning håller på att försvinna.

Som vi uppfattar situationen kommer det framöver endast att finnas utrymme och underlag för ett fåtal aktörer som genom image och varumärke skapar lojala kunder. Med försäljningen av biljetter över Internet och större anonymitet övergår en allt större del av flygbolagens tjänster till rena standardlösningar. Vi anser därmed att flygbolag aktivt måste arbeta med att utifrån nyttjandet av modern teknik åter försöka skapa lojala resenärer. Ett sätt kan vara att med modern informationsteknologi skapa och introducera nya lösningar som ökar tjänstens värde. Det biljettlösa resandet som flertalet av våra fallföretag nu erbjuder kunden anser vi vara ett steg i rätt riktning. Lösningen marknadsförs dock ur olika perspektiv beroende på vilket fallföretag vi studerar. Av lågprisbolagen framhävs det biljettlösa resandet som ett argument för att pressa priserna medan de mer traditionella flygbolagens argument till större del bygger på ett bekvämare resande.

Konkurrensfördelar och nya mellanhänder

Sammanfattningsvis upplever vi att nyttjandet av Internet har blivit ett viktigt strategiskt redskap i för flygbolagens konkurrensförmåga. Särskilt framgångsrika i nyttjandet av tekniken har lågprisbolag som exempelvis Ryanair och Southwest varit. Tekniken har möjliggjort en minimerad administration och liten eller obefintlig inblandning av mellanhänder. Även de traditionella flygbolagen har nyttjat tekniken för att minska behovet av resebyråernas tjänster och därmed distributionskostnaderna. Något som vi uppfattar stärkt flygbolagens roll som leverantörer av en tjänst till resebranschen. Utvecklingen har inneburit att flygbolagens kassaflöde förbättrats, men samtidigt har förändringen också resulterat i att kundernas förhandlingsstryka har ökat. Den informationsasymmetri som resebyråerna tidigare kunde nyttja till sin fördel har också eliminerats av den nya tekniken. Vi ser att utvecklingen i förlängningen innebär att resebyråernas uppgift att sälja biljetter till stor del kommer att försvinna till fördel för deras uppgift att vara ett kompetenscentra med kunskap om olika alternativa transportlösningar. Mellanhändernas roll kommer med säkerhet att förändras. De stora flygbolagens gemensamma satsningar på globala distributionssystem visar på att värdekedjan kontinuerligt förändras. Något som vi uppfattar som ett hot till flygbolagens egna system är uppkomsten av stora resesajter på Internet. De finns en risk i att de tar över den viktiga kundkontakten som gör att data kring resvanor och önskemål kan omvandlas till effektiv marknadsföring.

Teknikens möjligheter att skapa en form av one-stop-shopping på flygbolagens hemsidor bör öka kundernas lojalitet. Att finna vilka komplementprodukter som skapar ett ökat kundvärde och en differentiering av tjänsten är dock en framtida utmaning för samtliga aktörer. Integrationen av värdekedjan mellan flyg, hotell och exempelvis hyrbilsföretag gör framtidens resor mer effektiva. Flygbolagens framtida strategier för ökad kundlojalitet bör utifrån ovanstående resonemang innebära att ett helhetsperspektiv som spänner över resenärens totala värdekedja nyttjas. I samband med att tekniken förbättras ytterligare och kundernas rädsla för betalning över Internet avtar bedömer vi att IT kommer få en allt betydelsefullare roll i skapandet av varaktiga konkurrensfördelar.

Fallföretagens sätt att arbeta med IT i kundkontakten är idag varierande. Nyttjandet av IT sträcker sig från Ryanairs extremposition till det faktum att det för exempelvis Singapore Airlines skulle vara otänkbart att endast hänvisa kunderna till Internet- och telefonbokningar. Att flygbolagen i olika stor utsträckning lagt om sina distributionssystem uppfattar vi vara kopplat inte bara till vilka kunder de riktar sig mot, utan även till kundernas förmåga att ändra beteende. En skillnad syns exempelvis mellan de tre lågprisbolagen Ryanair, Southwest och Cebu Pacific Airlines. Den europeiska aktören har framgångsrikt fått kunderna att nyttja de nya kanalerna, medan Southwest fortfarande använder sig av traditionella distributionskanaler. Vi uppfattar att skillnad delvis beror på att kunder under åren före framväxten av informationsteknologins möjligheter köpt biljetter på traditionell väg, vilket nu är en vana som är svår att bryta. Ett ungt och växande företag som Cebu försöker trots låg Internetanvändning i landet från början aktivt lansera den alternativa distributionskanalen.

6.1.3 Allianser

Utvecklingen av allianser har medfört konsekvenser för samtliga aktörer på marknaden. Det starka fokus som under senare delen av 90-talet fanns på att skapa allianser har resulterat i att flertalet av världens stora flygbolag idag är uppknutna i allianser. Anledningen till att det skapats allianser är flera men i likhet med Porters (1983) resonemang kan företag klara av en hårdnande konkurrens genom att samarbeta över företagsgränserna. Vi anser att en ökad konkurrens på såväl flygbolagens hemmamarknad som internationellt varit en starkt bidragande faktor till alliansbildandet. Ett skäl till att de stora aktörerna trots sin egen styrka väljer att ingå i allianser kan vara hindret att köpa samarbetspartners och kompletterande trafiknät. Att ingå i en allians ser vi som en trygghet under sämre tider, då samarbetet innebär en möjlighet att upprätthålla sina marknadsandelar. Vidare har krav på ett globalt, men samtidigt kostnadseffektivt resande bidragit till de allianser som idag finns på marknaden. Det resonemang som Doganis (2002) för kring att företag genom allianser kan vinna tillgång till nya och större marknader, vinna tekniskt kunnande och dra fördel av kompletterande kompetenser tycks stämma med utvecklingen.

Genom utnyttjandet av kombinerade trafiknät, tjänster, flygplatsfaciliteter och medarbetare kan de samarbetande flygbolagen i exempelvis Star Alliance tillsammans erbjuda kunderna en mer fullständig produkt än vad de kan prestera var för sig. Vidare menar vi att allianser såsom Star Alliance och OneWorld i dagens finansiellt trängda läge kan verka stabiliserande på marknaden. De tidigare nämnda fördelarna tycks i kombination med den globala närvaron och de lägre kostnaderna resultera i att flygbolagens förmåga att överleva under svårare tider ökar. Hill (2000) talar om att företag genom samarbete kan få ner sina fasta kostnader. Detta tycks stämma inom flygbranschen och som ett mer praktiskt exempel har SAS ingen egen markpersonal kvar i Tyskland, utan som i ett led att minska kostnaderna sköts uppgifterna av allianspartnern Lufthansa.

Det resonemang som Bengtsson et al (1998) och Doganis (2002) för kring kostnadseffektiva samarbeten tycks stämma på flygbolagsallianser. Samordning och gemensamt nyttjande av resurser, gemensamma inköp samt samarbete inom IT- och produktutveckling resulterar i mer kostnadseffektiva företag. Vidare kan kostnadseffektiviteten förbättras genom vissa skalfördelar och synergieffekter i den operativa driften men kanske främst inom marknadsföring. Samarbetet ger skalfördelar som inte det enskilda flygbolaget skulle ha kunnat nå på egen hand. I likhet med Porter (1983) innebär utvecklingen av allianser förbättrade möjligheter för flygbolagen att agera på nya marknader där kultur och språkskillnader annars skulle kunna försvåra marknadsföringen. Genom att slå ihop sina marknadsföringsresurser och gemensamt använda partners starka position på respektive hemmamarknad, eller andra nyckelmarknader, stärks konkurrenskraften ytterligare. Möjligheten att inom allianser gemensamt marknadsföra varandra innebär att American Airlines varumärke på den asiatiska marknaden stärks genom Cathay Pacific som också ingår i alliansen OneWorld.

Nivån på samarbetet

En intressant aspekt i diskussionen kring allianser är till vilken grad kunden upplever resan som flera flygresor med olika flygbolag eller som en resa inom alliansen. Tanken med allianserna är ju att passageraren på ett kostnadseffektivt sätt skall lotsas mellan alliansens olika trafiknät. Detta skall förenkla resandet för kunden samtidigt som det ökar kabinfaktorn på linjerna. Genom att flygbolagen samarbetar kring flyglinjer kan en någorlunda turtäthet upprätthållas även på lönsamhetsmässigt ointressanta linjer. Samarbeten av ovanstående karaktär lär vara mer attraktiva ju mer glesbefolkat området är.

Vilken nivå samarbetet inom allianserna bör läggas på är en omdiskuterad fråga. Att endast hjälpa varandra med enklare markservice och försäljning av anslutande flyg har sin fördel i den enkla administrationen. Men i en värld av hård konkurrens där kunderna blir allt mer krävande skapas komplexa system. I några fall verkar systemen blivit så invecklade och omfattande att de slår tillbaka mot sitt ursprungliga syfte. Att exempelvis ha ett code-sharing avtal utanför alliansen med en aktör som på flera sträckor är konkurrent till en av alliansens medlemmar borde kunna undvikas. Att Thai i Star Alliance samarbetar med Cathay Pacific i OneWorld är ett bra exempel på ovanstående situation.

I andra allianser uppstår problem i samband med att allianserna inte fått den balans som önskats mellan de tre stora flygmarknaderna, USA, Europa och Asien. Att släppa in KLM i SkyTeam skulle exempelvis innebära att alliansen fick två aktörer med internationella huvudnav i centrala Europa. Trots att samarbetet med hänsyn till Northwest och KLMs allians skulle kunna vara lämpligt verkar Air France intresserad för att bibehålla en lokal dominans och en inom alliansen global balans väga tyngre. Ett exempel på ett mer lyckat code-sharing samarbete i likhet med de fördelar som Hill (2000) beskriver är enligt oss samarbetet mellan Malmö Aviation och Virgin Express. Genom samarbetet kan det regionala flygbolaget, Malmö Aviation, med en liten affärsrisk erbjuda sina kunder en bättre möjlighet att ta sig vidare till ett stort antal destinationer i Europa. De flygbolag som väljer att ingå i de stora globala allianserna kan med gemensamma reservationssystem och lojalitetsprogram säkra vissa marknadsandelar när den allmänna efterfrågan på flygstolar minskar.

Nya marknader

Utöver ovanstående skäl kring skapandet av allianser bör det faktum att flygbolagen inte fritt får köpa varandra diskuteras. I en bransch med hårda regleringar kring ägandeförhållande och rätten att trafikera olika områden har allianserna blivit en väg att trots regleringar expandera på de intressanta marknaderna. De amerikanska flygbolagens intresse för Asien har existerat sedan 1950-talet, medan vi uppfattar de europeiska flygbolagens intresse för regionen som nyare. Ett exempel på hur alliansernas jakt på nya marknader förändrar strukturen är Asianas anslutning till Star Alliance. Genom samarbetsavtalet med Star Alliance lämnar Asiana det tidigare samarbetet med American Airlines till förmån för alliansen och den trafik som alliansen bör generera från bland annat Europa. En annan faktor som vi anser påskyndat alliansskapandet är bristen på attraktiva start- och landningstider. Om man som prestigefyllt flaggskeppsbolag ska agera på en ny marknad tolererar inte kunderna att avgångstiderna ligger på olämpliga tidpunkter. Detta resulterar i att flygbolagen genom att byta tider med varandra inom allianserna kan upprätthålla ett bra trafiknät med attraktiva start- och landningstider. Förmånen med att kunna byta s.k. slots med varandra bidrar vidare till att trafiken lättare kan samordnas till de stora internationella naven.

Lojalitetsprogrammen i allianser

Det som kanske tydligast visar på flygbolagens samarbeten är de i många fall välutvecklade bonusprogrammen. Gwineer, Gremler och Hiting (2002) samt Sharp (1997) menar att lojalitetsprogrammets utveckling kan härledas från avregleringen, globaliseringen och framväxten av mer krävande kunder. Vi upplever att ovanstående i allra högsta grad gäller för flygbranschen då samtliga faktorer identifierats. Om bonusprogrammen uppfyller sitt syfte att skapa lojalitet är däremot något som visat sig vara svårt att bedöma. Vikten att skapa långsiktiga och hållbara relationer till kunden förespråkas av Grönroos (1997) och Gummesson (1998). Ur deras marknadsföringsperspektiv är målsättningen framför allt att kunden ska bli trogen. En intressant aspekt är hur lågprisbolagen driver en hård priskonkurrens där de lojalitetsskapande åtgärderna främst består av löften kring lägsta pris. Vi anser att samtliga aktörer, men särskilt lågprisbolagen, måste bli mer långsiktiga i sina relationer. Doganis (2002) menar att en kund blir lojal först när den känner sig nöjd med hela tjänsten. I helheten inkluderas personalens bemötande av kunden, priset, servicen och även punktligheten. Vinsten med att nå en hög grad av lojalitet är uppenbar. Flygbolaget kan åtnjuta lägre marknadsföringskostnader, högre försäljning, stabilare efterfrågan och slutligen en bättre möjlighet att bibehålla sina kunder inom alliansen.

I princip erbjuder alla större flygbolag sina passagerare att delta i bonusprogram. Hur aktivt företagen nyttjar dem varierar. Ett sätt att maximera nyttan för såväl kund som flygbolag var den kampanj som American Airlines genomförde. Med bonusprogrammet Advantage erbjöd flygbolaget sina kunder en möjlighet att få köpa starkt reducerade sista minuten biljetter på bonusprogrammets hemsida. Detta innebar att lojala kunder som var med i bonusprogrammet kunde göra bra affärer samtidigt som flygbolaget till minsta möjliga kostnad fick sålt sin överkapacitet. American Airlines uttrycker dock att utnyttjandet av lojalitetsprogrammet på ovanstående sätt inte är en långsiktig strategi. Att flygbolag som Ryanair inte har ett lika utvecklat bonusprogram kan troligtvis förklaras med att kostnaderna i förhållande till den uppnådda lojaliteten skulle bli för stora. I konkurrenssituationen kommer nämligen kunden endast vara lojal till dess att ett bättre erbjudande dyker upp. Tanken stoppar tydligen inte de stora aktörerna American Airlines, British Airways, SAS och Singapore Airlines från att fortsätta sin uppbyggnad av lojalitetsprogrammen. Den stora fördelen som de verkar åtnjuta är

att de genom sina allianser låter kunden fritt nyttja poäng intjänade hos en aktör för flygningar med en annan partner.

Utifrån vår kunskap tror vi att lojalitetsprogrammets utveckling kommer fortgå och i allt större utsträckning stabilisera alliansernas marknadsandelar. Den grupp av flygbolag som tillhör de traditionella aktörerna, med en stor del av intäkterna från affärsresenärer, kommer med säkerhet försöka öka de redan existerande inlåsnings effekterna genom förbättrade lojalitetsprogram. För en starkt differentierad aktör såsom Singapore Airlines betyder förmågan att bibehålla vinstgenererande affärsresenärer nämligen mycket. För övriga aktörer anser vi att lojalitetsprogrammen i kombination med allianser till stor del är en fråga om att skapa en mindre pressad konkurrensmiljö. Om flygbolagen vet att hela alliansens kunder fritt kan nyttja sina poäng inom övriga delar av alliansen kan de profilera sin marknadsföring mot att vinna kunder från konkurrenter som står utanför alliansen.

Att genom samarbeten försöka uppnå olika former av hämmande effekter på konkurrensen är en tydlig strategi i branschen. Försöken att med hjälp av alliansmedlemmarnas start- och landningstider pressa ut nya aktörer från marknaden förekommer kontinuerligt. Om förmågan att dra nytta av ovanstående kombineras med ett attraktivt lojalitetsprogram kan den lokala konkurrensen kraftigt försvagas. Att myndigheter reagerat på ovanstående utveckling är ett tecken på att effekterna av samarbetena och lojalitetsprogrammen kan bli stora. Ett exempel är att SAS som dominerande aktör på flera linjer inte får lämna bonuspoäng på de konkurrensutsatta linjerna, vilket är något som vi i förlängningen anser gynna kunden. Lojalitetsprogram som tillämpas av en dominerande aktör verkar således som inträdeshinder på marknaden. I anslutning till lojalitetsprogrammets effekt är det svårt att avgöra är i vilken utsträckning lågkonjunkturen påverkar kundernas lojalitet. När myndigheter och företag kräver att resor ska genomföras till lägsta kostnad uppstår en situation som med säkerhet skiljer sig från den som existerade under tidigare högkonjunkturer. Att som affärsresenär kunna flyga bekvämt och därefter nyttja eventuella bonuspoäng till privata resor är något som tidigare talat för lojalitetsprogrammen. Vi anser utifrån detta att fördelen med programmen varierar med kundernas benägenhet att prioritera mellan pris och bekvämlighet. Under sämre tider ger allianser i kombination med lojalitetsprogrammen skydd mot konkurrenter. I bättre tider är det ett tilltalande koncept för exempelvis affärsresenärer som efterfrågar ett smidigt globalt resande i kombination med intjäning av bonuspoäng. Att flygbolagen i stor utsträckning nyttjar situationen som uppstår mellan de anställda och det betalande företaget är tydlig. Bonuspoäng som intjänas på företagets bekostnad skapar genom att poängen är individuella nya lojala privatkunder.

6.1.4 Trafiknät

Nav- och ekersystem

Nav och ekersystemen som förstärktes i samband med avregleringen har medfört förändringar för samtliga aktörer i flygbranschen. Förändringarna har påverkat såväl flygbolagen som resenärerna ur flera olika aspekter. En tydlig förändring är flygbolagens möjligheter att erbjuda resenärer från mindre trafikintensiva områden en acceptabel turtäthet. Att passagerarna kan nyttja ett och samma flygbolag för hela resan är en annan konsekvens av systemets uppbyggnad. Samordningen av trafiken till och från naven har medfört att större flygplan kan nyttjas, vilket resulterat i lägre kostnader per transporterad passagerare.

Internationella trafiknät

De traditionella flygbolagen har genom att bilda globala allianser fortsatt utbyggnaden av de stora internationella trafiknäten med flera olika nav för vidare transport ut i världen. Utveckling av de internationella haven tycks till viss del varit beroende av hur den ursprungliga hemmamarknaden sett ut. De amerikanska flygbolagens fördel i konstruktionen av internationella nav har uppenbarligen haft sin grund i den trafik som den inhemska amerikanska marknaden genererade. Forsprång har trots detta inte resulterat i att de övergivit den inhemska marknaden till förmån för internationell trafik. Istället uppfattar vi att de under perioden nyttjat sin hemmamarknad som bas för sina internationella operationer. Detta har resulterat i att den amerikanska marknaden blivit starkt dominerad av ett antal riktigt stora och traditionella aktörer. American Airlines är ett exempel på detta då deras omfattande trafiknät nu utgör den främsta konkurrensfördelen. Att uppnå en dominerande position på en lokal marknad har i kombination med ovanstående möjligheter att sänka kostnaderna varit skäl som fått flygbolagen till att satsa på nav- och ekersystemet. Att erbjuda ett maximalt antal destinationer till minsta möjliga kostnad har kontinuerligt skapat en fokus på nav- och ekersystemet.

Trafiknätets för- och nackdelar

Avregleringarna som innebar friare konkurrens på trafiklinjer, i mån av tillgängliga start- och landningstider, resulterade i att flera stora aktörer såg en möjlighet att nå lokal dominans. Något som ur en konkurrenssynpunkt är en mycket gynnsam position. Flygbolagens mål att på detta sätt skydda sig mot konkurrens verkar dock ha sammanfallit med ökade fördelar för kunden. En form av nätverkseffekter i likhet med de Bergman (2001) och Seristör (1993) diskuterar har växt fram genom utvecklingen. Systemet har nämligen inneburit att regioner som i ett system med direktflyg skulle ha låg turtäthet kan erbjudas bra kommunikationer. För ett land som Sverige har Arlandas roll som nav för inrikestrafiken inneburit att stora delar av landet kunnat knytas till ett trafiknät, vilket med direktflyg skulle vara olönsamt. Flygbolagens visshet om nav- och ekersystemets fördel resulterade i att American Airlines, Delta och United redan på ett tidigt stadium aktivt arbetade för en liberalisering av flygmarknaden.

Nackdelarna med systemet är dock tydliga. Flygtiden för passagerarna ökar och flygplatserna som utgör nav blir med de samordnade start- och landningstiderna periodvis mycket tungt belastade, vilket leder till förseningar. En nackdel som framstår allt tydligare nu när systemen vuxit till globala trafiksystem är att man som kund kan tvingas byta fler gånger än vad som egentligen borde vara nödvändigt. För de europeiska aktörerna innebär det ökade antalet byten att kunderna i större utsträckning överväger alternativa transporter. Med kännedom om ovanstående nackdelar måste ändå den ökade turtätheten, vilket gör det lättare att finna en lämplig avgångstid, uppfattas som en stor förmån av kunden.

Regionala skillnader

Utvecklingen och konsekvenserna av nav- och ekersystemet har inte varit lika omfattande i Europa som i USA. Ett skäl till detta är att de europeiska flygplatserna haft en större andel internationell trafik än de amerikanska motsvarigheterna. Den internationella trafiken har i större utsträckning varit reglerad och därmed har det varit svårare att nå marknadsdominans kring specifika nav. Som vi tidigare nämnt har de kortare avstånden för den europeiska inrikestrafiken vidare resulterat i att transferalternativet via ett nav direkt uteslutits. Transfer tar uppenbarligen tid och vid korta avstånd blir då, i enlighet med Porters fem konkurrenskrafter, exempelvis intereuropeiska snabbtåg ett substitut till flyget. Omlastningen av passagerare och bagage resulterar i kostnader som flygbolagen i längsta möjliga mån vill

undvika på kortare sträckor. De extra flygtimmar som transporten via ett nav kräver är ytterligare en faktor som vi uppfattat varit avgörande för nav- ekersystemets varierande utveckling i de olika regionerna.

Ökad trängsel i luften

Utbyggnaden av de stora nav- och ekersystemen har vidare resulterat i en ökad trängsel kring de snabbt växande naven. Den växande bristen på attraktiva start- och landningstider har enligt vår uppfattning påverkat de nya aktörernas tillväxt på de sekundära flygplatserna. De nya aktörerna har samtidigt som de undvikt direkt konkurrens med de traditionella aktörerna tvingats expandera mot nya flygplatsalternativ. Utvecklingen innebär att de nya aktörerna möjlighet att ingå i ett större nav- och ekersystem är mycket små. Vad vi ser som en eventuell utveckling är att lågprisaktörernas egna trafiknät snart är så pass omfattande att det börjar ta formen av ett nav- och ekersystem. Kunderna kommer därmed att uppleva de indirekta nätverkseffekter som Arthur (1994) och Schilling (1999) beskriver. Bristen på s.k. slots har medfört att de internationella europeiska flygplatserna haft en begränsad tillväxt i förhållande till de regionala flygplatserna kopplade till nav- ekersystemen. Möjligheten att minska den omfattande transfervksamheten efterfrågas av kunderna samtidigt som ett högre utnyttjande av flygplanen möjliggörs genom direktflyg.

Det finns även andra konsekvenser som nav- och ekersystemet medfört på flygmarknaden. Den lokala dominansen som ofta lett till högre priser än på motsvarande sträcka med direktflyg är en tydlig nackdel för konsumenterna. Vidare är de omfattande förseningarna som uppstår i koppling till systemet ett resultat av önskemålet att invänta passagerare från ett försenat plan med. Med kännedomen av flygbolagens omfattande personalkostnader innebär de "nightstops" som nav- och ekersystem kräver ytterligare besparingskrav.

Direktflygets utveckling

Konsekvensen av lågprisbolagens strategi att, till skillnad från de traditionella aktörerna, bygga sitt trafiknät på direktflyg har visat sig vara en framgångsrik strategi. Lågprisaktörernas upplägg har resulterat i fördelar som gör att de på förhållandevis kort tid lyckats med en kraftig expansion. Att American Airlines konkurrerar med lågprisbolagen på 80 procent av sina inrikesrutter visar hur stor marknad de lyckats etablera sig på. Nyttjandet av sekundära flygplatser har vidare inneburit lägre start- och landningsavgifter och ökad punktlighet. När priset blir allt viktigare för kunderna i valet av flygbolag skapar detta en konkurrensfördel som de traditionella aktörerna inte kan nyttja. Uppbyggnaden av ett nav- ekersystem innebär att de traditionella aktörerna nu i sin egen samordning, men även externa samordning, av trafiken gjort sig beroende av sina positioner i de stora naven. Den ökade punktlighet som flera av lågprisbolagen kan erbjuda till följd av de sekundära och mindre belastade flygplatserna innebär ytterligare en konkurrensfördel i kampen mot de traditionella aktörerna. Som vi ser situationen har alltså de flygbolag som, i brist på start- och landningstider, inte etablerat sig vid de stora naven klarat sig förhållandevis bra. De kan istället för transfer och stordriftfördelar vid naven dra fördel av de indirekta fördelar som de sekundära flygplatserna medger.

Något som förstärker vår bild av situationen är att Hans Enelius (030414) talar om att trafiken på Arlanda drabbats hårt av hotet från lågprisbolaget Ryanair. Flygbolagets bas i Skavsta, söder om Stockholm, har växt till att bli något av ett nav för verksamheten. Trafiken omfattar mer än 30 dagliga avgångar ut i Europa. Vår tanke på att den snabba tillväxten av lågprisbolagens direktflyg skulle resultera i en form av nya nav känns med denna utveckling mycket trolig. Förändringen innebär att de traditionella aktörerna med stor sannolikhet

kommer tvingas minska sitt fokus på att flyga via nav. För SAS bör detta innebära att Kastrup får en mindre betydande roll för den intereuropeiska trafiken. Genom att undvika komplicerande omvägar kan resandet åter bli mer effektivt. Vad som skett på marknaden är att kunderna insett fördelarna med direktflyget på sträckor där transfer endast nyttjas av den anledning att trafiknätet är uppbyggt i ett nav-ekersystem. Med direktflyg blir lågprisbolagens alternativ inte bara billigare, utan även bekvämare och snabbare.

Ovanstående utveckling är enligt vår uppfattning ett skäl till varför även British Airways och American Airlines vid korta rutter anpassat sitt nav och ekersystem till den nya konkurrenssituationen. British Airways mål är att inom sitt koncept ”Club Europe” kopiera vad lågprisbolagen är bra på och med fler direktflyg uppnå ett effektivare utnyttjande av flygplanen. American Airways metod för att tackla problemet är att de försöker införa så kallade rullande nav. Vi anser att detta koncept skulle kunna vara intressant även i Europa i de regioner där trafiktätheten och bristen på start- och landningstider är som störst.

Skalfördelar

De nya aktörerna arbetar inte i några allianser, men trots detta verkar deras affärsmodell med en enhetlig flygplansflotta, hög turtäthet och volym framför höga marginaler ge skalfördelar. Kanske är det så att lågprisbolagens strategi i kombination med snabb tillväxt inneburit att de nått de operationella skalfördelar som traditionella flygbolag har svårt att uppnå. Något som bör noteras är att lågprisbolagens koncept fungerar utmärkt på exempelvis intereuropeiska flygningar, men att nyttja affärsmodellen på längre sträckor är tveksamt. För att uppnå skalfördelar på de längre internationella rutterna är vi övertygade om att någon typ av nav-ekersystem är nödvändigt. Att behöva byta flygbolag utan samordning i ett större nätverk kan resultera i mycket stora komplikationer och förseningar. Någon form av gemensam anpassning av lågprisbolagens tidtabeller skulle dock kunna resultera i ett intressant framtida koncept.

6.2 Branschens förändring

6.2.1 Konjunkturen och kunderna

Förutom att efterfrågan på flygtransporter varierar från en period till en annan, tenderar efterfrågan att även variera mellan olika kundsegment. Från det att affärsresenärerna tidigare var en generellt lönsam och betydelsefull marknad utgör det privata resandet idag en allt större andel av marknaden. Förändringen innebär att de strategiska framgångsfaktorerna tenderar till att skifta över branschens olika cykler. I nuvarande situation framstår kostnadseffektivitet och ett lågt pris generellt som attraktivare faktorer än image och status. Vi uppfattar att flygresor i allt större utsträckning handlar om en ren transportlösning, framför en upplevelse. Konjunkturförändringarnas inverkan på de olika segmenten är av betydelse. Affärsresenärernas val att inte resa i affärsklass påverkar flygbolagens intjäningsförmåga i större utsträckning än det minskade antalet resor i ekonomiklass.

Att det privata resandet inte i samma utsträckning följer konjunkturen kan till viss del förklaras med att resorna företas i kombination med semester, besök av vänner och bekanta. Den nya prisbilden som växt upp i samband med introduktionen av lågprisbolagen har också resulterat i att nya kunder attraherats till flyget. Ett exempel på hur de tidigare traditionella aktörerna försöker vinna de nya resenärerna är att kopiera delar av lågprisbolagens koncept. Något som är ett svårt avgörande i de nya satsningarna är hur de faktorer som avgör valet av flygbolag ska viktas i strategin. Något som tycks vara avgörande är aktörernas förmåga att

hitta en balans mellan exempelvis pris, service, turtäthet, punktlighet och image. Vi anser att just balansen mellan de olika faktorerna kommer vara en avgörande faktor för flygbolagens framtida överlevnad. I valet av strategi finns en uppenbar risk att den strategi som tycks vara vinnande i lågkonjunktur inte med säkerhet är lika framgångsrik i en annan situation. Vår uppfattning är dock att resenärer i samtliga segment kommer vara mer prismedvetna än tidigare, oavsett konjunkturons utveckling. Vårt antagande baseras på den tidigare förda diskussion kring hur modern teknologi ökat pristransperansen.

6.2.2 Förändrade relationer på marknaden

Nyttjandet av modern teknologi har påverkat branschen ur flera olika aspekter. Tillgången till mer och bättre information har ökat såväl kunderna som leverantörernas förhandlingsstyrka. Kundernas förbättrade information kring utbudet av resor pressar kontinuerligt flygbolagens möjligheter att bibehålla lönsamma marginaler. Samtidigt har flygbolagens relation med resebyråerna förändrats av utvecklingen. Som tidigare beskrivits har resebyråernas position som mellanhand försvagats betydligt, vilket resulterat i att marginalerna som gått förlorade mot kunden, kompenseras med exempelvis lägre kommissionsavgifter. Flygbolagens förmåga att genomföra gemensamma inköp, inom exempelvis allianserna, har vidare resulterat i en ökad förhandlingsstyrka. Samtidigt uppfattar vi att allianserna och dess behov att samordna trafiken till specifika flygplatser placerat dem i en försvagad förhandlingsposition mot leverantörerna av start- och landningstider. Ur denna aspekt påverkar skapandet av allianser aktörernas förhandlingsstyrka i flera olika dimensioner. Vad gäller olika substituts tillväxt på marknaden ser vi en stor skillnad mellan de olika aktörerna, kundsegmenten och regionerna.

För de europeiska aktörerna är, som tidigare beskrivits, snabbtåg en form av substitut på de kortare sträckorna. Biltransporter kan på samma sätt tänkas vara ett substitut i USA. Då det i delar av Asien inte finns en lika välutvecklad infrastruktur framstår hotet från substitut som något mindre. Vad gäller affärsresenärerna framstår modern informationsteknologi generellt som ett allt viktigare substitut till att genomföra en resa.

Med kunskap om branschens utveckling kring avregleringar och nya affärsmodeller upplever vi nyetableringar som en intressant faktor för branschens framtida lönsamhet. Om regleringarna förändras så att nyetableringar underlättas kommer den nuvarande strukturen snabbt förändras. I en sådan situation är det tveksamt om dagens framgångsrika lågprisstrategier förblir lönsamma. Det finns en möjlighet att nya affärsmodeller som kombinerar befintliga strategier skapar ett nytt vinnande koncept. Utvecklingen av den europeiska chartertrafiken är en intressant faktor. Hur eventuella nyetableringar påverkar konkurrenssituationen är till stor del beroende av vilken region, typ av trafik och situation nyetableringen avser. Vi anser att nyetableringar inverkar mer på konkurrenssituationen i Europa och USA än på den asiatiska tillväxtmarknaden. På de förstnämnda marknaderna skulle nämligen nya konkurrenter med nya affärsmodeller snabbt kunna pressa fram en konsolidering, då marknaden kännetecknas av en överkapacitet.

6.2.3 En mogen marknad

De strategier som förekommer på marknaden har stora likheter med dem som kännetecknar mogna branscher. Branschens ökade internationella konkurrens, svårigheten att nå lönsamhet samt kundens förbättrade position är enligt vår uppfattning tecken på att branschen är mogen. För fallföretagen innebär detta en situation då maximalt kundvärde till minsta möjliga kostnad

måste prioriteras. Alla kostnader i värdekedjan måste bidra med ett ökat kundvärde och därmed en större intjäningsförmåga. Flygbolagens sätt att samordna tjänster och resurser inom exempelvis allianser tyder på att just kostnadseffektivitet fått ett ökat fokus i strategiutformningen. Att flera av företagen försöker vara innovativa kring värdekedjan är en annan utveckling som tyder på att flygbolagen agerar på en mättad marknad. Ny teknologi innebär att kundkontakten i allt större utsträckning är virtuell fram till dess att resan verkligen genomförs. Vår tidigare diskussion om hur värdekedjan förändrats tyder alltså på försök att genom förändringar i värdekedjan åter skapa värde för kunden. Att ett stort antal flygbolag, antingen direkt eller via allianser, operera på den globala marknaden visar att tillväxt uppnås genom internationell expansion. Introduktionen av lågpriskonceptet på den asiatiska marknaden är något som stärker vår uppfattning om att affärsmodellen framöver kommer nå flera intressanta tillväxtområden. Med anledning av ovanstående har vi en uppfattning om att det europeiska lågprisflyget framöver kommer etableras i de tidigare östeuropeiska länderna.

6.2.4 Strategisk förändring

Att många flygbolag aktivt arbetar för att förändra sina tidigare lönsamma affärsmodeller råder det ingen tvekan kring. Vilka förändringar som kan ge långsiktig lönsamhet måste dock ifrågasättas. Vi anser inte att olika former av besparingsprogram kan ge långsiktiga konkurrensfördelar, utan vad som krävs är ett ifrågasättande av de mer grundläggande affärsmodellerna. Det kan med anledning av situationen vara lätt att döma ut de strategier som de traditionella flygbolagen baserat sin verksamhet på, men vår uppfattning är att de kommer att finnas med även i framtiden. Att argumentera för att flygbolagen måste inrätta sig efter de tre generiska strategierna som Porter förespråkar upplever inte vi som den slutgiltiga lösningen. Utifrån de kunskaper vi har kring fallföretagens och marknadens strategier ser vi en framtida möjlighet i att kombinera befintliga strategier. Under arbetets gång har vi dock noterat att de olika regionerna med stor sannolikhet kräver olika framtida strategier. I den nuvarande situationen med en allmän lågkonjunktur, SARS –epidemin och flera andra negativa faktorer anser vi det riskfyllt att endast se kostnadseffektivitet som målet för nya strategier. Vår ambition är således att beskriva hur flygbolagen bör agera för långsiktig lönsamhet och inte endast som en akut åtgärd i den nuvarande situationen.

6.3 Tänkbara strategier på en förändrad marknad

6.3.1 Traditionella aktörer på den amerikanska och asiatiska marknaden

För en traditionell aktör på den amerikanska marknaden, såsom American Airlines, anser vi att det utöver deras egen ambition att sänka kostnaderna måste till ytterligare förändringar. Då flygbolaget ser sitt omfattande trafiknät som sin största konkurrensfördel uppstår en svår avvägning vid besparingar. Om de väljer att reducera antalet linjer förlorar de ovanstående konkurrensfördel, samtidigt som många linjer idag framstår som olönsamma. Fördelen med det stora trafiknätet har tidigare varit att det tilltalat affärsresenärerna, men då tungt belastade flygplatser orsakat ökade förseningar sviker kunderna systemet till förmån för direktflyget. Situationen för flygbolaget försvåras i detta läge av att de genom sitt nätverksystem gjort sig beroende av att trafikera de stora flygplatserna.

En strategi som vi anser skulle vara lämplig är att kombinera de stora naven med ett större antal nationella direktflyg. Då ett stort antal av flygbolagets linjer möter konkurrens från lågprisbolag måste ovanstående trafik lösas på ett kostnadseffektivt sätt. Ett alternativ kan vara att även i fortsättningen öka antalet direktflygningar genom uppköp av mindre regionala

aktörer. De kan nämligen lösa uppgiften till en lägre kostnad då de har en högre nyttjandegrad av såväl personal som flygplan.

Vad de kan göra för att åter finna ekonomi i nav- ekersystemet är att i större utsträckning nyttja naven för den internationella trafiken då den trafiken förutsätter ett nav- ekersystem. De amerikanska lågprisbolagens affärsmodeller kan nämligen inte konkurrera om den internationella långdistanstrafiken. Flygbolagets ursprungliga trafiksystem med högre enhetskostnader bör inriktas på den internationella trafiken som ej möter konkurrens från renodlade lågprisaktörer. En modell för att nå lägre kostnader i den internationella trafiken är att i större utsträckning försöka få konkurrerande underleverantörer att lösa mer av de stödjande aktiviteterna. I likhet med British Airways strategi anser vi att de ska nyttja sig av utländska underleverantörer för exempelvis uppbyggnaden och underhållet av datorsystem.

Medlemskapet i allianser innebär fördelar i såväl hög- som lågkonjunktur, men nackdelarna får ej förbises. Att organisera den internationella trafiken i allianser är en strategi som gör exempelvis de amerikanska flygbolagen fortsatt sårbara för förändringar på den lokala marknaden. Om de istället kan balansera sin egen verksamhet mer internationellt kan de nå den riskspridning som exempelvis British Airways uppnått. Ett mål med företagets framtida strategi bör därmed vara att öka sin fokus mot exempelvis den asiatiska tillväxtmarknaden. Vi anser även att de ska förändra sin navstruktur på den nationella marknaden så att de fortsättningsvis kan minimera antalet trafikstörningar och olönsamma rutter. En modell för att bibehålla sitt nav- ekersystem, men samtidigt reducera de olönsamma rutterna, är att öka code- sharing samarbetena på den nationella marknaden. Flygbolaget måste överge vissa destinationer till förmån för samarbetsavtal. Vi baserar detta på det faktum att de på många linjer har konkurrens från flera aktörer, särskilt kostnadseffektiva lågprisbolag. I en situation då konkurrenterna har väl utbyggda bonusprogram anser vi att kostnadseffektivitet, pris och bekvämlighet måste gå före insamlingen av poäng. Vår strategiska rekommendation är att American Airlines skall minska sin fokus på affärsresenärer till förmån för de privata kunderna. Ovanstående förändring av trafiksystemet i kombination med affärsresenärernas förändrade konsumtionsmönster är grunden till vårt ställningstagande.

För Singapore Airlines ser vi en fortsatt stark differentiering kring service som en lämplig långsiktig strategi. Flygbolagets internationella karaktär och stora trafiknät med en hög andel långdistansrutter innebär att nav- ekersystemet framstår som den enda hållbara trafiklösningen. Flygbolagets uttalat höga servicenivå i kombination med en kostnadseffektiv organisation anser vi vara grunden till att flygbolaget framöver ska fokusera på att vara affärsresenärernas val. Vår uppfattning är att Singapore Airlines även fortsättningsvis skall sköta de stödjande aktiviteterna inom företaget. Skälet till detta är att de idag har en kostnadseffektiv organisation som medför att de i stor utsträckning kan sälja servicen till andra flygbolag. Genom att bedriva verksamheter utöver kärnverksamheten har flygbolaget möjlighet att stå på flera ben i sämre tider. Vad gäller flygbolagets service måste den genomgående bibehållas på en så hög nivå så att resenärerna inte blir besvikna, utan förblir lojala. Graden av differentiering måste vara så hög att andra flygbolag som opererar på samma långdistansrutter inte framstår som ett tänkbart alternativ. Då flygbolaget främst trafikerar längre rutter anser vi service och ett bra trafiknät vara den viktigaste konkurrensfördelen. De allianser och samarbeten som Singapore Airlines deltar i måste därmed, i likhet med företagets egen kultur, innebära en god service på de internationella rutterna.

I likhet med utvecklingen i USA och Europa förväntar vi oss att olika lågprisbolag kommer att göra allt aggressivare försök att vinna marknadsandelar i Asien. När detta sker är det av vikt att Singapore Airlines inte förlorar sin roll som servicebolag. Om de ska genomföra motåtgärder som innebär en lägre servicenivå anser vi att konceptet helt ska skiljas från det nuvarande varumärket. För att nå en tillräcklig kostnadseffektivitet i en lågprissatsning måste nämligen flygbolaget följa lågprisbolagens koncept. Fler passagerare per flygning, nyttjandet av sekundära flygplatser och minimal service.

Att Singapore Airlines satsar på ett förbättrat trafiknät mellan Indien och Asien anser vi vidare vara en god strategi. Trots att Kina förutspås bli en tillväxtmarknad innebär det inte automatiskt att det är en lämplig marknad för Singapore Airlines. När den kinesiska marknaden liberaliseras ytterligare är vår uppfattning att det framgångsrika lågpriskonceptet kommer att vinna snabba marknadsandelar. I kombination med att flera av flygbolagets konkurrenter, såsom Cathay Pacific och Malaysia Airlines, har siktet inställt på den kinesiska tillväxtmarknaden framstår satsningen på Indien som vinnande. Bedömningen att trafiken från Europa, till Asien, via Indien förväntas öka innebär vidare att Singapore Airlines strategi i kombination med allianssamarbetet kan resultera i god lönsamhet.

6.3.2 Traditionella aktörer på den europeiska marknaden

För de traditionella europeiska flygbolagen uppfattar vi situationen som något annorlunda. Den amerikanska marknaden är så geografiskt omfattande att det är svårt att helt eliminera nav i trafiksystemet. Inom Europa anser vi att flertalet flygningar bör kunna genomföras utan det tidsödande nyttjandet av nav. Som tidigare nämnts är naven en förutsättning för den internationella trafiken, men för den intereuropeiska trafiken är affärsmodellen tveksam. I en situation då lågprisbolagens koncept fungerar utmärkt på de korta flygningarna anser vi det svårt att upprätthålla det tidigare systemet. För SAS innebär utvecklingen att de måste öka antalet direktflygningar till Europa och effektivisera de flygningar som, till följd av dålig beläggning, även fortsättningsvis måste gå via nav. Problemet med fler direktflygningar är att SAS i större utsträckning kommer konkurrerar med lågprisbolagens kostnadsstruktur. För att öka möjligheterna att nå en konkurrenskraftig kostnadsnivå anser vi att SAS bör låta externa underleverantörer lösa uppgifter som exempelvis markservice. Med en mindre organisation och flexibla leasingvillkor kan SAS snabbare anpassa sig till framtida förändringar i omvärlden. Till skillnad från Singapore Airlines uppfattar vi inte att de inom organisationen kan lösa uppgifterna på det mest kostnadseffektiva sättet. Med utgångspunkt från den höga kostnad flygbolaget har per fraktad passagerare måste SAS fokusera på kärnverksamheten och låta underleverantörer lösa den stödjande verksamheten.

Vi anser inte att lanseringen av ett SAS lågpriskoncept, Snowflake, kommer gynna SAS framtida marknadsposition. De kan nämligen inte uppnå de volymer och den kostnadsstruktur som konkurrenterna redan uppnått. Vad vi ser som en bättre strategi för SAS är att inom nuvarande trafiknät bedriva vissa högfrekventa rutter enligt ett lågpriskoncept. Konceptet skulle innebära att kunderna får en bibehållen möjlighet att nå många destinationer, samtidigt som SAS prismässigt kan konkurrera med lågprisbolagen. Att försöka bygga upp lojalitet och öka antalet resenärer som flyger med SAS genom att introducera ett fristående lågpriskoncept är en tveksam strategi. Vår uppfattning är att priset är så pass avgörande att kunderna inte förblir lojala resenärer. En bättre strategi för att öka nyttjandegraden och tillvarata den temporära överkapaciteten är att istället öka charterverksamheten. Med en omfattande konkurrens från lågprisbolagen anser vi att SAS resurser och kompetenser med större framgång kan nyttjas i charterverksamhet.

I en framtida strategi bör SAS maximera kostnadsfördelarna som kan nås via nyttjandet av IT. Som aktör på en marknad där kunderna är vana vid modern informationsteknologi bör en förbättring av flygbolagets hemsida resultera i ett ökat antal bokningar via Internet. En satsning i likhet med British Airways kraftsamling för att förenkla distributionen bör kunna ge goda effekter inom SAS. Ett bättre utnyttjande av IT kan även medföra en förbättrad marknadsföring. I ett läge då kundlojaliteten är låg och kunderna prioriterar pris framför image måste nya former av lojalitetsskapande marknadsföringsåtgärder införas. Ett alternativ kan vara att bygga ut flygbolagets pris- och reseinformation till att omfatta hela värdekedjan. Med information kring alternativa resvägar, från dörr till dörr, kan kunden göra ett bättre avvägande mellan pris och bekvämlighet inom SAS produktutbud. Servicen skulle innebära en möjlighet att differentiera produkten redan vid bokningstillfället. Att låta kunden förstå att det traditionella flygbolaget har möjligheten att i större utsträckning skraddarsy resan efter kundernas önskemål skulle öka lojaliteten.

För en större aktör som British Airways anser vi att en fortsatt global närvaro är den viktigaste delen i den övergripande strategin. Då British Airways utsätts för hård konkurrens genom de två företagen Ryanair och easyJet anser vi utifrån tidigare resonemang att strategin på hemmamarknaden bör fokuseras på direktflyg med bibehållen service. Den misslyckade satsning på GO visar hur svårt det är att vinna nya marknadsandelar samtidigt som kostnaderna måste pressas till lågprisbolagens nivå. Flygbolaget har i likhet med exempelvis Singapore Airlines ett välkänt internationellt varumärke som även fortsättningsvis bör kunna ge skalekonomi i marknadsföringen av företaget. Ett ökat antal direktflyg minskar även risken för störningar som nav-ekersystemet orsakar på överbelastade flygplatser inom Europa. Vi anser att strategin innebär att de bibehåller sin image samtidigt som ett ökat antal direktflyg förbättrar kundvärdet. Vår uppfattning är att British Airways genom sin organisation med underleverantörer bör kunna genomföra strategin med god kostnadseffektivitet.

Trots regionala skillnader är vår generella uppfattning att de traditionella flygbolagen måste närma sig lågprisbolagens trafiknät, särskilt på de intereuropeiska flygningarna. Ett bättre utnyttjande av underleverantörer och Internet är andra steg i förändringen. De traditionella flygbolagen bör även förändra lönestrukturen. Vi anser att exempelvis SAS i likhet med Singapore Airlines och Southwest bör koppla de anställdas löner till flygbolagets resultat. I övrigt måste de traditionella flygbolagen vara mer uppmärksamma på lönekostnadernas utveckling under lönsamma perioder.

Vad gäller strategin att konkurrera med pris framför differentiering är situationen svårbedömd. Vår strategiska plan skiljer sig således åt för flygbolagen. British Airways och SAS bör i den mån det är möjligt bibehålla en differentiering även inom det intereuropeiska direktflyget. Detta medför nämligen att varumärket inte urvattnas och upplevs som tveksamt för potentiella långdistansresenärer. Kombination, direktflyg, bättre kostnadsstruktur och ett effektivare trafiknät är en strategi för att locka tillbaka de viktiga affärsresenärerna. Större överkapacitet och en hård nationell konkurrens på den amerikanska marknaden innebär att American Airlines, till skillnad från British Airways och SAS, relativt måste fokusera mer på priskonkurrens. Utbudet av lågprisbolag är större och skillnaden mellan lågprisbolag och traditionella flygbolag är mindre i USA jämfört med Europa.

6.3.3 Lågprisaktörerna

Den nuvarande tillväxten hos lågprisbolag på den amerikanska och europeiska marknaden innebär en hårdare konkurrens. Detta resulterar i lägre marginaler och att de icke anpassningsbara aktörerna kommer att slås ut eller köpas upp. För de mindre aktörerna som

trots ökad konkurrens överlever kommer deras framtida tillväxt hotas av svårigheten att pressa kostnaderna. När efterfrågan ökar kan de nuvarande sekundära flygplatserna stegvis öka priserna. En annan faktor som kan påverka kostnadsstrukturen är att underleverantörerna i framtiden kommer kräva högre marginaler. Med ovanstående utveckling måste lågprisbolagen även fortsättningsvis minimera alla kostnader som de har inflytande över. Med pressade marginaler och ökade krav på skalfördelar bedömer vi att det endast kommer att finnas utrymme för ett mindre antal lågprisbolag på vardera marknad. De fördelar som de stora aktörerna kan uppnå är främst ett attraktivt trafiknät, men även förhållandevis god förhandlingsstyrka mot leverantörerna. Större aktörer kan exempelvis på ett kraftfullare sätt förhandla om priser vid inköp av flygplan och stödjande funktioner.

De traditionella flygbolagens strategi att genom samarbeten uppnå ett mer omfattande trafiknät är något som vi anser vara en framtida modell för lågprisbolagen. Den ökade turtätheten som allianserna kan erbjuda i sina nav- och ekersystem gör det lätt för kunderna att finna lämpliga avgångstider. I ett led att öka kundservicen anser vi det nödvändigt att lågprisbolagen genom exempelvis code-sharing avtal ökar antalet avgångar och destinationer. Genom samarbetet skulle lågprisaktörerna kunna erbjuda sina kunder ett mer konkurrenskraftigt trafiknät. Att de genom samarbetsavtal skulle kunna erbjuda direktflyg till och från mindre trafikintensiva områden innebär en långsiktig konkurrensfördel mot de traditionella aktörerna. Med den strategi som vi föreslår kan lågprisoperatörerna dra fördel av sin egen kostnadsstruktur i kombination med något som påminner om de traditionella aktörernas nav- och ekersystem. Genom att låta flera direktlinjer och samarbeten skapa ett attraktivt nätverk kan lågprisbolagen utöver ett lågt pris även erbjuda ett fungerande trafiknät. Skillnaden från de traditionella flygbolagens trafiknät blir att kunden inte tvingas att passera ett specifikt nav, utan ett mindre antal nav kommer att växa upp i olika områden.

För att inte förlora de vunna resenärerna anser vi att en framtida strategi bör innebära en något förbättrad service. Förbättringarna måste ske genom hela värdekedjan. Från bokning av resan till ankomst på slutdestinationen finns ett antal punkter som lågprisbolagen kontinuerligt måste beakta. De framtida strategierna måste på ett bättre sätt balansera pris, service, punktlighet, turtäthet och image. Ryanair kan erbjuda låga priser och punktliga flyg, men för att skapa en bättre image, anser vi att företaget måste förändra sitt sätt att marknadsföra sig. Då företaget inte visar det totala biljettpriiset är relationen till kunderna sårbar och en långsiktig lojalitet svår att uppnå. En ytterligare förbättring av den framtida servicen kan uppnås genom att, i likhet med Southwest, mot en extra kostnad erbjuda möjligheten att köpa biljetter på en resebyrå. Med denna strategi tror vi att Ryanair skulle kunna nå fler kunder än företaget gör idag. Genom att i likhet med avgiftsbelagda telefonsamtal ta betalt för servicen bör förändringen endast medföra positiva effekter för såväl kunden som företaget.

Då flertalet lågprisbolag nu lyckats introducera den operativa modell som skapades av Southwest anser vi att nästa strategiska steg blir att skapa en tilltalande företagskultur. Att vårda personal, utveckla kundrelationer och skapa en serviceanda i företaget kan bli utslagsgivande när priskonkurrensen intensifieras. Vår rekommendation är att med en stark företagskultur göra flygresan till något mer än en transport.

Sammanfattningsvis anser vi att lågprisbolagen till minsta möjliga kostnad måste differentiera sin produkt från övriga konkurrenter i segmentet. Ett första steg kan vara en bättre och mer tillgänglig kundservice. Nästa steg är förmågan att erbjuda fler destinationer genom eventuella samarbetsavtal. Ett tredje steg i försöken att differentiera produkten är att erbjuda bra komplementprodukter. Utifrån lågprisbolagens aktiva nyttjande av IT bör förändringarna

kunna göras med god kostnadseffektivitet. Ovanstående innebär inte att de grundläggande strategierna skall förändras. De aktörer som avser att huvudsakligen konkurrera med pris måste även fortsättningsvis arbeta enligt den affärsmodell som vi tidigare presenterat. För att kostnadsstrukturen skall vara en långsiktig konkurrens fördel uppfattar vi att de måste fortsätta att ha 50 till 60 procent lägre kostnader jämfört med de traditionella aktörerna. Då samtliga flygbolag, särskilt de traditionella, reducerar sina kostnader kommer mindre kostnadseffektiva lågprisbolag att slås ut

6.3.4 En strategisk kombination

Cebu Pacific Air har nyttjat Southwest affärsmodell, men anpassat den till de lokala förutsättningarna. På de många inrikesrutterna flyger de strikt enligt lågpriskonceptet, medan de på internationella rutter inte bara erbjuder service ombord, utan även olika servicenivåer. Strategin att erbjuda olika paketresor innebär att de också försöker uppnå ett ökat kundvärde genom komplementprodukter. Flygplansflottan är inte enhetlig men trafiken baseras på direktflyg. Det finansiella resultat som presenterats tyder på att modellen fungerar på en tillväxtmarknad. Att bedriva motsvarande kombination i exempelvis Europa är tveksamt. Under de nuvarande förutsättningarna anser vi att Cebu Pacific Airs strategiska kombination är gynnsam, men de måste förbereda sig på förändringar. I en situation då fler lågprisbolag slår sig in på marknaden bedömer vi att alla stödjande aktiviteter måste kostnadseffektiviseras, vilket ej är möjligt när den internationella trafiken kräver olika former av passagerarservice. Svårigheten för ett lågprisbolag att bedriva trafik i traditionell form är snarlik den problematik SAS befinner sig i med sitt lågpriskoncept. Cebus internationella trafik riskerar att vara för liten för att överleva på en mogen marknad, på samma sätt riskerar SAS lågprissatsning att inte uppnå tillräcklig volym för att överleva på den europeiska marknaden. En tänkbar strategi för Cebu är istället att samverka i system med traditionella aktörer. Vi ser en möjlighet att på enklaste sätt skapa samarbetsavtal med internationella flygbolag. Strategin skulle kunna innebära att man som europeisk resenär köper en biljett till Singapore med ett traditionellt flygbolag, för att sedan växla över till att resa med ett regionalt asiatiskt lågprisbolag.

En strategi som till vissa delar påminner om ovanstående exempel är Malmö Aviations samarbete med Virgin Express. Samarbetet innebär en strategiskt gynnsam position då direktflyg med god service kan kombineras med ett stort trafiknät. Det strategiska samarbetet innebär i likhet med vårt förslag på samarbeten mellan lågprisbolag ett trafiknät som gynnar kunden. För ett regionalt flygbolag som fokuserar på affärsresenärer innebär samarbetsavtalet att turtätheten gör produkten attraktivare. Strategin att med direktflyg och hög turtäthet ansluta till ett attraktivt nav betyder att flygbolaget i nuvarande situation kan öka sina konkurrensfördelar. Med utgångspunkt från ovanstående anser vi att strategin är intressant för de mindre flygbolagen. Vår rekommendation är dock att Malmö Aviation ska bibehålla sitt fokus på den svenska inrikestrafiken och affärsresenärerna. Ett unikt bonusprogram på den svenska inrikesmarknaden samt den fortsatt attraktiva positionen på Bromma flygplats är till deras fördel. Vår rekommendation är vidare att flygbolaget vid en internationell expansion ska fortsätta söka efter motsvarande samarbeten istället att själva trafikera rutterna. Genom att nyttja samarbeten kan direktflygets fördelar och flygbolagets goda servicenivå bibehållas till lägsta möjliga kostnad. Då Malmö Aviation idag bedriver samtliga stödjande funktioner inom företaget blir en egen internationell expansion kostsam. Ett mer omfattande internationellt trafiknät driver nämligen kostnader som måste fördelas på en större flygplansflotta och fler passagerare. Flygbolaget skulle i detta läge förlora den konkurrenskraft och lönsamhet som positionen på inrikesmarknaden kan ge.

- SLUTSATSER -

Utifrån föregående analys kommer vi i kapitlet beskriva de viktigaste observationerna kring branschens utveckling. Därefter följer en diskussion kring framtida strategier på marknaden och förslag på framtida forskning.

Att flygbolagens utveckling och lönsamhet är kopplad till variationer i den allmänna konjunkturen och andra externa faktorer har vi genomgående belyst i uppsatsen. Ett mål för samtliga flygbolag är därmed att öka flexibiliteten. De fyra huvudsakliga drivkrafter som vi valt att analysera utgör till skillnad från tillfälliga svängningar de underliggande faktorerna till branschens strukturella förändring.

7.1 Branschens drivkrafter och utveckling

Den *avreglering* som flygbranschen genomgått har inneburit att företag med nya affärsmodeller har kunnat positionera sig på marknaden. Ett av målen med avregleringarna uppfylldes således. Samtidigt innebar de traditionella flygbolagens reaktion att avregleringarnas faktiska inverkan på konkurrensen dämpades. Genom att de traditionella aktörerna snabbt bildade omfattande nav- och ekersystem ökade den lokala dominansen och inträdet på marknaden försvårades. Strategin innebar att de ursprungliga aktörerna initialt bibehöll sin dominerande ställning och minimerade priskonkurrensen. De mest framgångsrika nyetableringarna som genomförts till följd av avregleringen är lågprisbolagens uppkomst. En annan betydelsefull förändring är den ökade internationalisering som skett inom flygbranschen. Vad som vidare orsakade en förändring och en konsolidering av marknaden var att de statliga stöden till viss del försvann i samband med avregleringen. Trots skillnader mellan Europa och USA har liberaliseringen generellt inneburit att flera prestigefyllda, men olönsamma flaggskeppsbolag tillåtit gå i konkurs. Marknaden har till följd av avregleringen således genomgått två olika former av konsolidering. Den första konsolideringen kan kopplas till att statligt ägda flygbolag inte nådde tillräcklig kostnadseffektivitet efter avregleringen, medan den senare snarare var en effekt av för stor tro på snabb och lönsam tillväxt bland lågprisbolagen. Utvecklingen har resulterat i att det idag finns ett mindre antal, men till storleken större, flygbolag på marknaden.

Trafiknätets utbyggnaden i form av de traditionella flygbolagens *nav- och ekersystem* har förändrat branschstrukturen. Systemet har inneburit en möjlighet att skapa globala transportsystem. Modellen är fortfarande överlägsen i sin förmåga att trafikera ett maximalt antal destinationer med minsta möjliga antal flygplan, men i den rådande situationen har systemet blivit så stort och komplext att direktflyget vinner marknadsandelar. Kunder accepterar inte att transporteras via nav om det skulle vara möjligt att genomföra resan utan flygplansbyte. Ett skäl till den förändrade attityden är de förseningar som samordningen orsakar. Att minska förseningarna och kostnaderna genom nyttjandet av så kallade rullande nav tros vara en framtida lösning på problemet. Genom att sprida ankomst- och avgångstider

över hela dagen kan flygplanen och flygbolagens personal nyttjas mer effektivt. De stora kostnader som samordningen och förseningarna orsakar är förödande i konkurrensen med lågprisbolagen. Trängsel i luften resulterar nämligen i att flygbolag som trafikerar sekundära flygplatser med direktflyg numera erbjuder både ett effektivare och mer prisvärt alternativ än de aktörer som samordnar trafiken kring stora nav.

Den snabba expansionen av flera lågprisbolags trafiknät resulterar vidare i att det skapas nya möjligheter för kunderna. Expansionen innebär att flera mindre nav tillsammans kan erbjuda ett stort trafiknät, utan de förseningar som de traditionella naven medför. De nav som växer fram erbjuder inte samma servicenivå som de traditionella naven, men utvecklingen är intressant. För de längre internationella flygningarna kommer det finnas ett fortsatt behov av samordning vid större nav, men på de interuropeiska rutterna kan det framväxande trafiknätet av direktflygningar skapa en ny transportlösning för kunden.

Avregleringarna innebar att nav- och ekersystemet växte sig allt starkare. Samtidigt uppstod en möjlighet att genom *allianser* förstärka systemets fördelar. Önskan om att erbjuda kunden en form av "seamless" globalt resande resulterade i skapandet av allianser. Samtidigt som utvecklingen gett kunden fördelar har allianserna även resulterat i nya möjligheter för flygbolagen. Med gemensamma resurser kan de uppnå en högre kostnadseffektivitet och genom att flygbolagen exempelvis byter start- och landningstider med varandra skapas nya inträdeshinder på marknaden. Förmågan att skapa kompletterande trafiknät och sänka marknadsföringskostnaderna är ytterligare effekter av allianserna. De regleringar som trots liberaliseringen fortfarande existerar har även på ett effektivt sätt kunnat undvikas med allianserna. Snabbare tillträde till nya marknader är också en effekt av de globala samarbetena. Att lågprisbolagens intresse för olika former av allianser varit litet är delvis kopplat till deras trafiknät. För att en allians ska bli attraktiv bör den erbjuda en smidig och heltäckande transportlösning. Allianserna har vidare resulterat i att de olika lojalitetsprogrammets inlåsnings effekter ökat. Effekten av bonusprogrammen förstärks när de till kundens fördel kan samordnas mellan olika flygbolag. Väl utbyggda IT - system har i detta skede blivit en förutsättning för att samordningen skall bli kostnadseffektiv och tilltalande för kunden.

Generellt har nyttjandet av *IT* förändrat delar av den ursprungliga branschstrukturen. Såväl den interna värdekedjan som värdekedjans koppling till externa aktörer har förändrats. Flera flygbolag är till allt större del virtuella flygbolag där flera olika aktörers tjänster samordnas till en konkurrenskraftig produkt. Lågprisbolagens sätt att nå konkurrensfördelar genom att minimera administrationen är ytterligare en effekt av *IT*-utvecklingen. I vilken omfattning flygbolagen klarat av att skapa ett ökat kundvärde genom *IT* varierar. Flertalet av flygbolagen har dock lyckats sänka sina distributionskostnader då resebyråernas roll fått minskad betydelse. För kunderna har utvecklingen inneburit en ökad förhandlingsstyrka och nya möjligheter att söka efter prisvärda resor. Nyttjandet av *IT* skapar också en form av "one-stop shopping". Passande komplementprodukter såsom hotell, hyrbil och reseförsäkring ökar flygresans värde och skapar nya konkurrensfördelar. Informationsteknologins inverkan på kostnader och kundkontakter varierar dock mellan olika regioner och flygbolag.

7.2 Strategier för överlevnad

För de traditionella flygbolagen anser vi att direktflyget måste utvecklas. En modell för att lösa det på ett kostnadseffektivt sätt är att köpa eller samarbeta med regionala operatörer.

Detta då de mindre flygbolagen ofta har en högre effektivitet och fördelaktigare kostnadsstruktur med lägre administrativa kostnader. Generellt måste trafiknäten göras mindre komplexa och mer kostnadseffektiva. Hela transportlösningen måste byggas utifrån vad standardresenären kräver. Genom att genomföra de aktiviteterna på ett effektivt sätt och erbjuda speciallösningar endast till de som är villiga att betala ett prispremium kan de traditionella flygbolagen erbjuda fortsatt service till lägre kostnader. Att ytterligare förändra verksamheten genom samarbeten ger en god flexibilitet i en situation då snabb anpassning till följd av konkurrensen från nya aktörer blir allt viktigare. Om flygbolagen fortsättningsvis ska ingå i allianser bör aktörernas trafiknät och en lämplig vision vara faktorer som styr samarbetet. Med en gemensam vision och en effektiv administration kan de skalfördelar som allianserna erbjuder nyttjas fullt ut. Gemensam marknadsföring och ett attraktivt trafiknät är således viktigare än de kostnadsminskningar som ett gemensamt utnyttjande av operativa resurser innebär. Vår rekommendation är således att samarbetena mellan de traditionella flygbolagen bör inriktas på att öka intäkterna, framför att minska kostnaderna.

Vår rekommendation är att istället minimera de tidigare beskrivna direkta och indirekta kostnaderna genom att i större utsträckning använda underleverantörer. I vilken utsträckning underleverantörer skall nyttjas är dock ett individuellt avvägande för varje flygbolag. Att göra sig helt beroende av endast kärnverksamheten innebär en ökad affärsrisk i den cykliska flygbranschen. Flygbolag som säljer stödjande tjänster till andra aktörer kan lättare överleva när flygbolagets egna passagerarantal sjunker. Underhåll och olika former av mark- och kundservice måste nämligen utföras även i sämre tider. I motsats till ovanstående argument innebär strategin med ett ökat utnyttjande av underleverantörer en större flexibilitet och anpassningsförmåga. Vår rekommendation kring ovanstående skiljer sig därmed åt mellan de olika traditionella aktörerna. Flygbolag med en konkurrenskraftig kostnadsstruktur och en befintlig försäljning av stödfunktioner ska behålla de stödjande funktionerna inom företaget. Övriga bör överväga att nyttja konkurrensutsatta underleverantörer för att nå lägre operativa kostnader och ökad flexibilitet.

De traditionella aktörer som har ett starkt varumärke ska fortsätta att nyttja konkurrensfördelen i de globala allianserna. Att starta nya former av lågprisflyg inom det ursprungliga varumärket anser vi ej vara lämpligt. Ska lågpriskonceptet kopieras och nyttjas inom de traditionella flygbolagen bör det ske genom att exempelvis kombinera mer direktflyg med högre turtäthet och fler passagerare per flygplan. Flygbolagen bör således eftersträva affärsmodellens operativa verksamhet framför servicekonceptet. Vår rekommendation är att de traditionella aktörerna även fortsättningsvis ska differentiera sig genom service och ett attraktivt heltäckande trafiknät. Avgörande för att genomföra detta med lönsamhet är dock att identifiera vad den återkommande kunden anser skapa mervärde. Ett effektivare utnyttjande av flygplan, personal och serviceanläggningar är ett måste i den framtida konkurrenssituationen. Ökad användning av IT, underleverantörer och införandet av resultatbaserade löner är steg i rätt riktning. Avslutningsvis anser vi att de stora traditionella aktörerna främst ska inrikta sig på global närvaro framför försöken att nå regional dominans. En rekommendation som grundar sig i att företagets organisation, affärsmodell och allianser till skillnad från lågprisbolagen lämpar sig för globala transportlösningar.

Strategin för lågprisbolagen bygger på en fortsatt tillämpning av det nu så framgångsrika konceptet. Viktigt för tillväxtföretagen är att inte starta trafiklinjer som skapar ett behov av utökad service eller något annat som driver kostnader. Vår rekommendation är att de även fortsättningsvis ska bedriva direktflyg på linjer med stor efterfrågan, men komplettera linjerna med olika samarbeten. Det växande trafiknätet i kombination med code- sharing avtal till

mindre destinationer kan resultera i ett ur konkurrenssynpunkt fördelaktigt trafiknät. Genom att skapa ett mer heltäckande trafiknät kan kunden genom att kombinera olika direktflygningar ta sig till ett stort antal destinationer. Utvecklingen innebär att lågprisbolagen framöver skulle kunna konkurrera inte bara med pris utan även med ett attraktivt trafiknät. Vidare är vår rekommendation att till minsta möjliga kostnad differentiera tjänsten från övriga lågprisaktörer. I en situation då kundernas tillgång på information är allt större och priskonkurrensen hårdare måste någon åtgärd införas för att skapa mer lojala kunder. Lojalitetsprogram är nödvändigtvis inte en lösning, utan förmågan att kontinuerligt förnya och förbättra tjänsten är en lämpligare strategi. Nya tjänster kan nämligen marknadsföras som ökad kundservice, samtidigt som de sänker de operativa kostnaderna. Lågprisbolagen bör även fortsättningsvis pressa kostnaderna genom att bedriva verksamheten med stöd från konkurrensutsatta underleverantörer.

För en regional aktör som erbjuder full service och direktflyg bör verksamheten fokuseras på att uppnå regional överlägsenhet framför ett stort trafiknät. Att försöka bedriva en kombination av regionala och internationella trafiklinjer är komplicerat. Det finns en risk att turtätheten blir för låg för att tilltala den grupp som efterfrågar direktflyg och god service. Vår rekommendation för den internationella trafiken baseras på ett utökat samarbete med traditionella aktörer som agerar i ett nav- och ekersystem. Genom förfarandet skapas en gynnsam situation för samtliga parter. De stora flygbolagen får ökad trafik in till sina internationella nav samtidigt som de regionala aktörerna på ett kostnadseffektivt sätt kan sprida passagerarna över det mindre regionala området. En viktig strategisk aspekt i samarbetet är att trafiknätet generera ett större kundvärde än lågprisbolagens trafiknät.

Oavsett ovanstående rekommendationer måste samtliga aktörer kontinuerligt förbättra sin kostnadsstruktur. De områden inom vilka betydande besparingar kan uppnås är som tidigare nämnts personalkostnader, försäljning och distribution samt operativa driftskostnader. För de traditionella aktörerna innebär kravet på kostnadseffektivitet att all service måste genomföras med målet att skapa mervärde för standardresenären. Avslutningsvis måste kostnadseffektivitet och en ökad flexibilitet ses som långsiktiga krav för att överleva på den förändrade marknaden.

7.3 Förslag på framtida forskning

I arbetet med att undersöka förändringarna i flygbranschen har vi upptäckt flertalet intressanta frågeställningar. I vår analys har vi belyst de mest betydelsefulla drivkrafterna som påverkat flygbranschens utveckling samt kommit fram till tänkbara långsiktiga strategier för flygbolagen. Vi vill dock uppmärksamma läsaren om att vi tycker det skulle vara intressant att bedriva vidare forskning inom ett antal områden.

Vi tycker det vore intressant att närmare undersöka vilken betydelse miljöfrågor kommer att få i framtiden. Under 90-talet har nämligen miljöarbetet uppmärksamrats allt mer. Kunder och andra intressenter, såsom finansiärer och samarbetspartners, kräver i allt större utsträckning att flygbolagen utåt visar omtanke kring miljön. Ökade miljökrav kommer troligtvis leda till att flera kostsamma åtgärder måste vidtas. Framöver kommer det att krävas en ökad förståelse om miljöpåverkan och för vilka lösningar som kan vara kostnadseffektiva under olika miljörestriktioner. I samband med ovanstående kan även frågan kring det allt trängre luftrummet och bristen på start- och landningstider diskuteras.

I uppsatsen har vi återkommande beskrivit hur flygbolagens omvärld och förutsättningar för lönsamhet kontinuerligt förändras. En naturlig följd är att kostnadseffektivitet och en ökad flexibilitet ses som långsiktiga krav för överlevnad. För att nå en djupare förståelse kring hur flygbolagen ska kunna uppnå dessa långsiktiga krav kan företagets kostnadsstruktur undersökas i detalj. Vad som driver kostnaderna i olika affärsmodeller och flygbolag skulle kunna jämföras och analyseras i en separat studie.

En fråga som är kopplad till ovanstående förslag kring flygbolagens kostnader är hur den nya generationen av ännu större flygplan kommer att förändra branschens utveckling. Flygplan med kapacitet att frakta dubbelt antal passagerare bör innebära förändringar i såväl flygbolagens operativa kostnader som trafiknät. Något som kan diskuteras i anslutning till detta är hur markservice samt säkerhet måste förändras till följd av utvecklingen.

Vidare kan frågor kring när personliga möten är nödvändiga, vad det beror på och hur de kommer att förändras med teknikutvecklingen undersökas. Hur kommer morgondagens möten inom näringslivet att ske? Vilka kommer att träffas och på vilka villkor? Var kommer affärsresenärerna att resa, och i vilken utsträckning kommer IT påverka det framtida resandet?

Utöver ovanstående förslag anser vi att utvecklingen på den snabbt växande kinesiska marknaden borde studeras. Hur ser det kinesiska konsumtionsmönstret ut och vilken eller vilka affärsmodeller kommer att bli vinnande på tillväxtmarknaden? I kombination med ovanstående kan även frågor kring världens fraktflyg studeras. Då en allt större del av exempelvis världens hemelektronik tillverkas i Kina förändras behovet av fraktflyg till och från regionen.

- KÄLLFÖRTECKNING -

Publicerat material

“As bad it gets?” (030418), Global Agenda, *The Economist*

Amit, R. & Zott, C., (2001), “Value Creation in E-business”, *Strategic Management Journal*, 22:493-520

Anderson, P. & Anderson, E., (2002), “The New E-Commerce Intermediaries”, *Sloan Management Review*, Summer 2001.

Arthur, W. B., (1994) “Increasing Returns and Path Dependence in the Economy”, *The University of Michigan Press, Ch 1-2*

“Asia has been a bright spot among Airlines until SARS”, (030505), *Aviation Week & Space Technology*

Barney, J. B., (1996) “Bringing Managers Back In: A resource-based analysis of the role of managers in creating and sustaining competitive advantages for firms”, *Texas A&M university, s. 1-33*.

Bejou, D. & Ennew, C. & Palmer, A., (1998), “Trust, ethics and relationship satisfaction”, *International Journal of Bank Marketing*, vol 116, no 4, s 170 -175

Bengtsson et al (1998),”*Strategiska allianser: från markandsmisslyckande till lärande samarbete*”, Malmö: Liber ekonomi.

Bergman, M., (2001), ”En utmanares uppgång och fall åtta år med en avreglerad inrikes flygmarknad”, *Ekonomisk debatt*, årgång 29, nr 1

Bond, D., (2002), “Passengers, Perks Return To Singapore Airlines”, *Aviation Week & Space Technology*, vol 157, nr 1

Braconier, F., (030407) ” Ödesveckan inleds för SAS”, *Svenska Dagbladet*

Braconier, F., (030213) ”Lågprisflygen visar vägen för SAS”, *Svenska Dagbladet*

Braconier, F., (030506) ”Sars slår hårt mot flyget”, *Svenska Dagbladet*

Burghouwt, G., Hakfoort, J., (2001), “The evolution of the European aviation network”, *Journal of Air Transport management*, vol 7, no 5, s 311 -318

Butterman, E., (2002), “Flying the unloyal skies”, *Potentials*, vol 35, no 9

- Callahan, S., (2002), "Airlines feel turbulence in biz travel", *B to B journalen*, vol. 87, nr 9
- Chan, D., (2000), "The development of the airline industry from 1978 to 1998", *Journal of management Development*, vol 19 no 6
- Chandiramani, R., (2001), "BA overhauls Web site to boost net bookings", *Marketing*, nr 253650
- Chang, Y-C., Williams, G., (2002), "European major airlines strategic reactions to the Third Package", *Transport Policy*, vol 9, no 2, s 129 -142
- Chang, P. & Pangakar, N., (2000) "Research on global strategy", *International Journal of management Reviews*, vol 2, nr 1, s 91-111
- Chow, O. & Law, R., (Mar 2002), "Asia's best for business travel", *Asiamoney*, vol 13, s. 42 - 52.
- Cowell, A., (030420), "Europé's Airline Turmoil hits Discount Carriers", *New York Times*.
- Day, G. S., (1997), "Strategies for Surviving a Shakeout", *Harvard Business Review*, mars-april s. 92 -102
- Dennis, W., (030303), "Asien Carriers Rule" *Aviation Week & Space Technology*
- Doganis, R., (2002), "*The airline business in the 21st century*", The Third Edition, Routledge, London.
- Dognais, R., (2002), "*Flying Off Course*", The Third Edition, Routledge, London.
- Edward, H., (030102) "Southwest Posts Profits, But Revenue Is Weak", *Aviation Week & Space technology*
- Evans, N., (2001), "Collaborative Strategy, an analysis of the changing world of international airlines", *Tourism Management*, no. 22, s. 229 -243
- Evans, P. & Wurster, T. S., (1999) "Getting real about Virtual Commerce", *Harvard Business review*, Nov-Dec, s 85 - 94
- Fiorino F., (021125), "Delta fires back with low-cost carrier ammo", *Aviation Week & Space Technology*
- "Flag Carriers at half-mast; European airlines", (020302), *The Economist*, s 57-58.
- Flattan J., "Sky team courts new members" (021007), *Aviation Week and Space Technology*.
- "Fly me to the Moon", (020405), *The Economist*, s. 80
- Fournier, S. & Dobscha, S. & Mick, G. D., (1998), "Preventing the premature death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, vol 76, no 1, januari

- Geoffrey. T., (2003) "Asia's Low-Fare Success Story", vol 40, nr 1, januari, *Air Transport World*, The Magazine of Airline Management.
- Grant (2001), "*Contemporary Strategy Analysis*", 3:e upplagan, Blackwell Publishers Ltd, Oxford.
- Grönroos, C., (1996), "*Marknadsföring i tjänsteföretag*", Liber-Hermods, Malmö
- Gummesson, E., (1998) "*Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30 R*", Liber Ekonomi, Malmö
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1985), "Do you really have a Global Strategy?", *Harvard Business Review*, vol 63, no 4. s 139 –149
- Hax, A. C., (1989), "Building the firm of the future", *Sloan Management Review*, vol 30, no 3, s 75 –83
- Hax, A. & Wilde, D., (2001), "The Delta Modell – Discovering New Sources of Profitability in a Networked Economy", *European Management Journal*, vol. 19, nr.4, augusti, s. 379 -91
- Hennig, T. & Gwinner, K. & Gremler, D., (2002), "Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relation benefits and relationship quality", *Journal of Service Research*, vol 4, sid 230 – 247
- Hill, C. W. L., (2000), "*International business*", Irwin, Times Mirror.
- Hoyle, B. & Knowles, R., (1998), "*Modern transport geography Edition 2*" John Wiley & Sons, Belhaven, London.
- Hout, T. & Porter, M. E. & Rudden, E., (1982), "How Global Companies Win Out", *Harvard Business Review*, vol 60, nr 5, s 98 – 109
- Johansson, B., (2002), "*Flyget, energianvändningen och miljömålen*", En förstudie, Institutionen för teknik och samhälle, Centrum för Flygforskningen i Lund, Lunds Tekniska Högskola
- King, J. & Smith, K., (1995), "Identifying Strategic Groups in the U.S. Airline Industry: An Application of the Porter Model", *Transportation Journal*, vol 35, no 2.
- Konkurrensverkets Rapport, (2003), "*Smakar det så kostar det – En utredning med fokus på bonusprogram*", Stockholm.
- Konkurrensverkets rapportserie 2002: 4, *Konkurrensen i Sverige (2002)*, Stockholm.
- Levitt, T., (1983) "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, maj-juni s. 92 – 102
- Malver, H., (1998), "*Service in the Airlines*" *Customer or Competition Oriented?*, Stockholms Universitet, School of Business Research Report No. 1998:6.

- Mason, J., (2000), "The propensity of business travellers to use low cost airlines", *Journal of Transport Geography*, vol 8, no 2
- McIvor, R. & O'Reilly, D. & Porsonby, S., (2003) "Internet technologies and airlines", *Strategic Change*, vol 12, no 1, s.31-47
- Meckham M., (030303), "Following the money", *Aviation Week & Space Technology*
- Moodysson, J. & Henning, M., (Maj 2002), "Affärsresor och flygtrafik", Förstudie genom stöd från flygforskning vid Lunds Universitet vid Institutionen för Kulturgeografi och ekonomisk geografi.
- Neelam, M., (030113), "Regional Flights May Be Ticket To Success for Asian Discounters", *Aviation Week & Space Technology*.
- Norton, P. L., (030303), "Fresh Turbulence in Asian Skies", *Barrons, Market week*.
- O'higgins, E., (1999), Ryanair: "The low Fares Airline", Casematerial, European Case Clearing House, University College Dublin.
- Ohmae, K., (1989), "Managing in a Borderless World", *Harvard Business Review*, vol 67, no 3, s 152 – 62
- Ott. J., (021118), "Alliance may be fewer but savings will improve", *Aviation Week & Space Technology*
- Porter, M., (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, Mars 2001, s 63 - 78
- Porter, M. E., (1983), "Konkurrensstrategier – tekniker för att analysera branscher och konkurrenter," Göteborg: Inst. för säljträning och ledarutveckling (ISL)
- Prahalad, C. K., (1993), "The Role of core competencies in the corporation", *Research Technology Management*, vol 36, no 6, s.40 -48
- Saywell, T., (2002) "Against the wind", *Far Eastern Economic Review*, vol 165, s.76 - 77
- Schilling M., (1999), "Winning the Standards Race: Building Installed Base and the Availability of Complementary Goods", *European Management Journal*, vol 17, No3, s. 265 – 274.
- Seristö, H., (1993), "Airline Strategies", Helsinki : Helsinki School of Economics and Business Administration
- Sharp, B. & Sharp. A., (1997), "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns", *International Journal of Research in Marketing*, no 14, s.473-486
- "Singapore and Virgin Eye Major Expansions" (2000), Global Traveller, *Export Today's Global Business*, vol 16, no 2

Sparaco, P., (021118) "Low cost carriers steal the European Show", *Aviation Week & Space Technology*, s. 59

Sparaco, P., (030217), "Ryanair buys Buzz orders more 737 -300", *Aviation Week & Space Technology*

Staniland, M., (1998) "The vanishing national airline?", *European Business Journal*, vol 10, no 2, s. 71 -77

"Starting Apr. 4, Ryanair, the Ireland-based low-cost carrier, will operate 30 daily flights", (030203), *Aviation Week & Space Technology*

Terence, F. & Vigeant, L. & Geissler, C. & Bosler, B. & Wilmking J., (2001), "Evolution of global airline strategic alliance and consolidation in the twenty-first century", *Journal of Air Transport Management*

Thorngren, N., (030219) "Flygbolagen förbereder snabba krisprogram", *Dagens Industri*

TT, (030317) "Krig drabbar flyget", *Svenska Dagbladet*

William D., (030303), "Asian Carrier Rules", *Aviation Week & Space Technology*

Wirtz, J., & Johnston, R., (2003), "Singapore Airlines – What it takes to sustain service excellence", *Managing Service Quality*, vol 13, no 1, s. 10 –19

Zellner, W. & Matlack, C. & Weber, J., (030428) "Airlines in fighting trim", *Business Week*

Zellner, W., (030203) "Holding Steady as rivals sputter, can Southwest stay on top?" *Business Week*, s. 66-68

Zellner, W., (030414) "How to fix the airlines", *Business Week*, s.1-5

Zellner, W., (030407) "Can anything fix the airlines?", *Business Week*, s. 94

Zou, S. & Tamer, C. S., (1996), "Global Strategy: a review and an integrated conceptual framework", *European Journal of Marketing*, vol 30, no 1, s. 52 –69

Företagsspecifika källor

American Airlines årsredovisning (2001) <http://www.amrcorp.com/investor/2001.pdf>

British Airways årsredovisning (2001)
http://media.corporateir.net/media_files/irol/69/69499/downloads/ar2002_overall.pdf

LFV (2002) "Flygets utveckling 2002 sektorredovisning"

Malmö Aviations årsredovisning (2001)

Ryanairs årsredovisning (2001) <http://www.ryanair.com/download/annreport.zip>

SAS årsredovisning (2001)

Singapore Airlines årsredovisning (2001)

[www.singaporeair.com/pdf/english/FinancialResults/AnnualReport\(01-02\).pdf](http://www.singaporeair.com/pdf/english/FinancialResults/AnnualReport(01-02).pdf)

Southwest Airline årsredovisning (2001)

http://www.southwest.com/investor_relations/ar2001.html

Pressmeddelande

British Airways, Concorde - The end of an era, (030410)

CEBU PACIFIC to Expand Domestic Service, (2001)

Flygtorget, Southwest Airlines gnetar på, (030429)

LFV, En svångrem kring flygmarknaden, (030204)

Malmö Aviation, (030306)

Ryanair, Lågprisresenärer räds inte kriget, (030320)

Ryanair uppmanar SAS att publicera sin kundservice statistik, (030227)

Ryanair, Ryanair tar Buzz på villovägar, flygtorget.se (030202)

Ryanair, SAS fruktar Ryanair (030225)

Ryanair starkt på den skandinaviska marknaden, (030313)

Ryanair no1 for punctuality and thats official (030319)

Ryanair fortsätter öka i popularitet (030515)

SIA: SIA Capacity Reduction Rises to 29 % (030430)

SIA: SIA releases 206 Trainees, (030411)

Elektroniska källor

www.atag.org (030524)

<http://www.bashares.com/phoenix.zhtml?c=69499&p=irol-index> (030513)

<http://www.cebupacificair.com/aboutus.asp> (030514)

http://www.iata.org/industry_issues/iaa/index (030415)

<http://www.flygtorget.se/flygfakta/facktermer> (030415)

www.flygtorget.se ”Ingen ljusning för flyget- 1000-tals jobb i fara” (030403)

www.malmoaviation.se (030512)

<http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/82> (030420)

<http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/94> (030420)

<http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/1060> (030421)

<http://www.malmoaviation.se/o.o.i.s/531> (030421)

<http://www.ryanair.com/swedish/>- Historien om Ryanair (030427)

<http://www.singaporeair.com/saa/app/saa?hidHeaderAction=onHeaderMenuClick&hidTopicArea=SiaStory¤tSite=global> (030512)

Intervjuer

Braconier, Fredrik, Journalist på Svenska Dagbladet, mailkorrespondens, (030412)

Enelius, Hans, ansvarig för SAS in- och utrikeslinjer i Sverige, personlig intervju, (030414)

Rosen, Harald, Generalsekreterare på Svenskt Flyg, personlig intervju, (030414)

Tamm, Johan, tidigare anställd på Svenskt Flyg och f.d. förhandlingschef på SAS, personlig intervju, (030413)

- BILAGA 1-

Uppgifterna är hämtade ur Aviation Week and Space Technology sammanställning över världens flygbolag 2002 (030113)

Den amerikanska marknaden

American Airline	2000	2001
Passenger carried (000)	97 355	99 234
Financial data (million US\$)		
Passenger revenue	16 370	14 479
Operating profit	1 243	-1 339
Yield cost per RPM (US cents)	14,05	13,64
Percent change Revenue	13,5	-13,9
Percent change Expenses	12,8	0,6
Revenue passenger miles (million)	116 514	106 146
Change	5,8	-8,9
Total fleet	723	882

Southwest Airlines	2000	2001
Passengers carried (000)	63 678	64 446
Financial data (million US\$)		
Passenger revenue	5 397	5 290
Operating profit	1020	631
Yield cost per RPM (US cents)	12,78	11,89
Percent change Revenue	19,4	-1,7
Percent change Expenses	17,1	6,4
Revenue passenger miles (million)	42 230	44 500
Change	15,8	5,4
Total fleet	343	358

Den europeiska marknaden

British Airways	2000	2001
Passenger carried (000)	44 462	40 004
Financial data (million US\$)		
Passenger revenue	11 522	10 219
Operating profit	561	-159
Yield cost per RPM (US cents)	15,6	15,91
Percent change Revenue	-4,2	-11,6
Percent change Expenses	-7,3	-6,6
Revenue passenger miles (million)	73 876	64 235
Change	0,7	-13,1
Total fleet	277	261

SAS	2000	2001
Passenger carried (000)	23 240	23 063
Financial data (million US\$)		
Passenger revenue	3 430	3 200
Operating profit	93,3	-108,6
Yield cost per RPM (US cents)	24,38	22,43
Percent change Revenue	-1,5	-3,8
Percent change Expenses	-2,9	0,7
Revenue passenger miles (million)	14 072	14 264
Change	6,7	1,4
Total fleet	155	158

Den asiatiska marknaden

Singapore Airline	2000	2001
Passenger carried (000)	15 002	14 765
Financial data (million US\$)		
Passenger revenue	3 840	3 584
Operating profit	566	557
Yield cost per RPM (US cents)	8,73	8,38
Percent change Revenue	9,9	0,8
Percent change Expenses	8,7	1
Revenue passenger miles (million)	43 991	42 764
Change	9,7	-2,8
Total fleet	97	95

Passenger carried	Antal fraktade passagerare
Passenger revenue	Intäkter från passagerartrafik
Operating profit	Rörelseresultat
Yield cost per RPM	Kostnad för att frakta en passagerare en "mile" (~ 1,6 km)
Percent change Revenue	Skillnad i intäkter från föregående år
Percent change Expenses	Skillnad i kostnader från föregående år
RPM	Antalet "miles" multiplicerat med antalet passagerare
Total fleet	Totalt antal flygplan i flottan

- BILAGA 2 -

Intervjuguide

1 Respondenten

Inom vilken organisation är Ni anställd och vilka intressen representerar Ni?

Vad ha Ni för bakgrund?

Vilka arbetsuppgifter har Ni?

2 Flygbranschens ekonomiska drivkrafter?

Påverkar dagens lägre tillväxt konkurrenssituationen i nya riktningar?

Hur har aktörernas regionala/internationella/globala närvaro påverkat branschens utveckling?

Upplever Ni att branschen befinner sig i en fas av konsolidering och marknadskoncentration?

Finns det idag en regional eller global överkapacitet?

Hur ser utvecklingen kring outsourcing ut?

Går branschen mot ökad differentiering eller standardisering av tjänsterna?

Hur har efterfrågan på tjänster förändrats inom industrin?

Vilka är de största förändringarna i konsumtionsmönstret?

Finns det starka skalfördelar i flygbranschen och i vilka skeden är de viktigast?

3 Hur ser konkurrensen ut och vad påverkar utvecklingen?

Konkurrensen har ökat bland de etablerade flygbolagen - vad är huvudskälet?

Hur har branschens nya kostnadsfokus påverkat kundernas lojalitet? Bonusprogram?

Hur påverkar ny teknik kundernas förhandlingsstyrka? Information om priser mm?

Har nya aktörer med nya strategier fått de traditionella aktörerna att skifta fokus?

Vad gör de etablerade flygbolagen för att öka inträdesbarriärerna?

Vilka fördelar besitter de etablerade flygbolagen som försvårar för nya aktörer?

Hur påverkar regleringar möjligheterna att komma in på marknaden?

Är distributionskanaler av olika vikt för nya/gamla aktörer?

Hur ser Ni på substitut till flyget?

4 Vad orsakar förändringar inom branschen?

Hur ser ni på globaliseringens och IT:s påverkan på flygbranschen?

Kommer vi se globala aktörer eller nyttjas allianser för att nå den globala marknaden?

Hur ser ni på vikten av allianser och samgående?

Tror ni att alliansernas roll håller på att förändras i branschen?

5 Vilka företag befinner sig i en stark relativt svag position för framtiden?

Hur skall flygbolagen stärka sin position och vinna marknadsandelar?

Var i branschens livscykel befinner sig flygbolagen – uppgång - stagnation, eller nedgång?

Upplevs lågprisbolagen vara ett stort hot och i så fall varför?

Vilka utgör konkurrenter till de traditionella flaggskeppsbolagen?

Vilka typer av flygbolag kommer efterfrågas av framtidens kunder?

6 Vilka strategiska förändringar är att vänta i framtiden?

Är behovet av nya strategier olika stort för marknadens aktörer?

Kommer samtliga konkurrera om hela kundbasen eller kommer fokuseringen att öka?

Vad kommer eventuellt att betonas i de olika segmenten? Pris, kvalitet, image, helhetslösningar, flexibilitet?

Kommer nationella/ regionala bolag expandera internationellt eller kommer internationella börja fokusera mer på specifika marknader?

Vilka kommer framtidens framgångsfaktorer vara och hur skiljer de sig ifrån dagens?

7 Är flygindustrin fortfarande attraktiv ur en framtida lönsamhetsaspekt?

Hur ser den framtida tillväxten ut? Regionala skillnader?

Kommer utvecklingen gynna en viss typ av strategiskt positionerade flygbolag?

Finns där utrymme för samtliga aktörer eller måste en konsolidering ske?

Vad driver konsolideringen av traditionella kontra nya aktörer?

Vad behövs för att vända den negativa utvecklingen i branschen?

Var kommer lönsamheten att finnas? Globala, regionala eller nationella bolag? Nav – eker systemet eller ”point to point”?

8 Den framtida värdekedjan och lämpliga strategier?

Hur ser Ni på den aktuella värdekedjan? Var finns intäkterna kontra kostnaderna?

Om ni ser till värdekedjan, vilka är de mest betydelsefulla delarna in om flygbranschen?

Tror ni att värdet kommer att flyttas i värdekedjan, dvs. var tror ni kundvärdet kommer att skapas i framtiden? Hur ska man minimera kostnaderna för att leverera tjänsten?

Vilka strategier behöver ett flygbolag ha för att anpassa sig till den framtida värdekedjan?

9 Val av fallföretag

Är fallföretagen representativa för de olika strategiska lösningar som existerar?

Vilket flygbolag tror ni har högst lönsamhetspotential i framtiden?

Vad har i så fall detta flygbolag för strategier/konkurrensfördelar som gör att företaget har högre lönsamhetspotential än sina konkurrenter?

Finns det några unika strategier som inte är representerade i Europa?