

SAS



- Och lågprisbolagens påverkan

SAMMANFATTNING

De tidigare dominerade traditionella bolagen som hade en monopolisk ställning skapade villkoren för flygkonkurrensen, och införde orimliga inträdes hinder som till exempel att det bör minst vara 10 personer vid en utresa med hemresa.

Avregleringen som skedde successivt mellan 1987-1997 öppnade upp ländernas inrikes marknader för konkurrens genom att avveckla det monopol som de traditionella bolagen hade. Allianser skapades under avregleringsperioden för att få bättre ”kontroll” över marknaden och göra det svårare för lågprisbolagen att agera på marknaden.

Före avregleringen dominerades den svenska marknaden av SAS som hade en monopolistisk ställning. SAS hade tagit ansvar för en heltäckande trafik i Skandinavien samtidigt som flygtrafiken avreglerades vilket gjorde att lågprisbolagen, t.ex. Ryan air, kunnat nyscha in sig på att enbart flyga på lönsamma linjer. Detta har medfört att SAS har ca. 60% högre kostnader än lågprisbolag. Lågprisflygen fick en stark och pågående tillväxt i Sverige och just nu är Ryan Air redan det andra största flygbolaget efter SAS när det gäller utrikestrafiken. Tillsammans innehar SAS och Ryan Air 40 % av utrikestrafiken.

Syftet med denna uppsats är att studera om, och hur SAS Sverige har påverkats av lågprisbolagens introduktion på marknaden.

Slutsatsen visar att SAS valt en annan väg än lågprisbolagen och ingått i en allians och att lågprisbolagen enbart fokuserar dess kostnader för att hålla det lägsta priset.

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bransch bakgrund.....	5
1.2 Problem diskussion.....	6
1.3 Problemformulering.....	7
1.4 Syfte	8
1.5 Avgränsning	8
1.6 Definitioner	8
1.7 Disposition.....	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1 Marknadsföringsmixen.....	11
2.1.1 Produkt	11
2.1.2 Pris.....	11
2.1.3 Plats	11
2.1.4 Påverkan	11
2.1.5 Användnings område.....	11
2.3 Konkurrenskraftsmodellen	12
2.3.1 Användnings område.....	12
2.4 Aktiekurs	13
2.4.1 Användnings område.....	13
2.5 Finansiering	13
2.5.1 Finansiell leasing:	13
2.5.2 Operationell leasing:.....	14
2.5.3 Dry lease:.....	14
2.5.4 Wet lease	14
2.6 Undersökningens modell.....	14
2.6.1 Kostnadsstrategi modell	14
2.6.2 Differentierings modell.....	14
3. Metod	15
3.1 Forskningsstrategi	15
3.1.1 Fallstudie	15
3.2 Kvalitativ och Kvantitativ	16
3.3 Undersökningens datainsamlingsmetod.....	16

3.4 Information undersökning	17
3.5 Aktiekurs undersökning	17
4. Empiri	18
4.1 SAS.....	18
4.1.1 SAS Produkter	21
4.1.2 SAS Priser	21
4.1.3 SAS Plats	22
4.1.4 SAS Påverkan	22
4.1.5 Konkurrenskrafts modellen på SAS	22
4.1.6 Differentiering:	22
4.1.7 SAS Leveransprecision:	23
4.1.8 Kundinformation	24
4.1.9 SAS Aktiekurs	25
4.1.10 Finansiering	25
4.1.11 Strategi.....	26
4.2 Ryan Air	27
4.2.1 Produkt	28
4.2.2 Pris.....	28
4.2.3 Plats	29
4.2.4 Påverkan	29
4.2.5 Konkurrenskraftsmodellen	29
4.2.6 Differentiering	29
4.2.7 Leveransprecision.....	29
4.2.9 Kundinformation:	29
4.2.10 Finansiering	30
4.2.11Aktieutvecklingen.....	31
4.3 Easy Jet.....	32
4.3.1 Produkt	33
4.3.2 Pris.....	33
4.3.3 Plats	33
4.3.4 Påverkan	33
4.3.5 Konkurrenskraftsmodellen	34
4.3.6 Leveransprecision.....	34

4.3.7 Finansiering	34
4.3.8 Aktier	34
4.4 Sterling	36
4.4.1 Produkter	37
4.4.2 Priser	37
4.4.3 Plats	37
4.4.4 Påverkan	38
4.4.5 Differentiering:	38
4.4.6 Sterlings Leveransprecision:.....	38
4.4.7 Bagage	39
4.4.8 Kundinformation	40
4.4.10 Finansiering	40
4.4.11 Kostnads strategi.....	40
5. Analys.....	41
5.1 Verksamhets jämförelse	41
5.1.1 Produkt	42
5.1.2 Pris	42
5.1.3 Påverkan	42
5.1.4 Leveransprecision.....	42
5.1.5 Ledtid	43
5.1.6 Finansiering	43
5.1.7 Aktier.....	43
5.1.8 Strategi.....	44
6. Slutsats	45
7. Kritisk granskning	46
7. Källförteckning.....	48
Tabellförteckning.	
Tabell 1. SAS aktiekurs från år 2001 till 2007 i svenska kronor.....	26
Tabell 2. Ryan Airs utgifter av flygplansköp.....	31
Tabell 3. Ryan Airs Aktie utveckling över åren 2001-2007 i USD.....	32
Tabell 4. Easy Jets finansiering av flygflottan.....	35
Tabell 5. Easy Jets aktieutveckling över åren 2001-2007 i USD.....	35
Tabell 6. Verksamhetsjämförelse.....	41
Tabell 7. Omsättning för bolagen mellan åren 2001-2006.....	41
Tabell 8. Procentuell tillväxt för bolagen mellan åren 2001-2006.....	41
Tabell 9. Jämförelse mellan bolagens aktieutveckling över åren 2001-2007.....	43
Figurförteckning.	
Figur 1. Flygbranschens värdekedja.....	26

1. Inledning

Inledningsvis i detta arbete kommer vi presentera en kort överblick över flygbranschen, dens bakgrund och hur den ser ut i dagens läge. Vi kommer sedan att fortsätta med en problemdiskussion inriktat på SAS verksamhetshistoria som kommer ligga till grund för problemformuleringen, för att sedan avsluta med en avgränsning av undersökningsproblemet.

1.1 Bransch bakgrund

De tidigare dominerade traditionella bolagen som hade en monopolisk ställning skapade villkoren för flygkonkurrensen, och införde orimliga inträdes hinder som till exempel att det bör minst vara 10 personer vid en utresa med hemresa. I Tyskland och England startades det nyetablering av flygbolag redan på 70-talet där man i England med lågprisbolagets pionjär Laker Airways bröt upp IATA bolagens och framför allt British Airways monopol.¹

Avregleringen som skedde successivt mellan 1987-1997 öppnade upp ländernas inrikes marknader för konkurrens genom att avveckla det monopol som de traditionella bolagen hade och dess kontroll över tidslotsen. Avregleringen i USA innebar en effektivisering av flygmarknaden genom bättre utbud och lägre priser.²

Allianser skapades under avregleringsperioden för att få bättre ”kontroll” över marknaden och göra det svårare för lågprisbolaget att agera på marknaden genom att de gemensamt skulle använda slotstider inom nätverken.

Den första alliansen som skapades var Star Alliance 1997 där SAS ingår. Tillsammans hade de år 2005 en marknadsandel på 20.9% de andra två Oneworld (1999) och Skyteam (2002) uppvisade en marknads andel på 15.1% resp. 18.6 %³.

Både i USA och i EU ledde avregleringarna till att ett stort antal nya företag försökte etablera sig, dvs. det förekom ett omfattande inträde på marknaden. I båda fallen

¹ Schonfelde, 2007 (*fattas i litteratur listan*)

² Konkurrensverket, 2004

³ Luftfartsstyrelsen, 2006

misslyckades dock de flesta nya flygbolag att nå tillräcklig lönsamhet, dvs. utträdet var också omfattande. Bara en liten andel av nykomlingarna tycks kunna etablera sig som långsiktigt framgångsrika aktörer i branschen.⁴

I november 1994 tecknades ett avtal mellan EU och USA, Open Skies. Det var ett led om ett samgående om ett öppet, världsomfattande luftrum. Syftet med avtalen skulle vara att liberalisera luftfarten mellan de avtalslutande parterna. Bland annat skulle rätten att flyga vidare från en destination till ett tredje land ingå.

Avtalet innebär att amerikanska flygbolag – inom ramen för Open Skies avtal – fritt kan flyga från valfri plats i USA till nästan vilken destination som helst i EU.

Amerikanska flygbolag kan utnyttja sina femte frihetsrättigheter till att flyga mellan två platser inom EU:s inre marknad men EU saknar sådana rättigheter att flyga mellan olika destinationer inom USA-marknaden.⁵

1.2 Problem diskussion

Före avregleringen dominerades den svenska marknaden av SAS som hade en monopolistisk ställning. Det fanns då många restriktioner och lagbegränsningar som gjorde det svårt för nya bolag att uppstå och etablera sig på marknaden. Det fanns ett förbud, *cabotage* dvs. endast svenska företag hade rätt att bedriva trafik inom Sverige dessutom hade SAS även företräde till utrikesflyget.

En prisregleringsklausul gjorde så att SAS priser måste vara godkända av luftfartsverket. Företagen hade också en skyldighet att bedriva regelbunden inrikestrafik i enlighet med regeringens bestämmande. I fall av att trafiken var förlustbringande kunde företagen kräva statligt stöd.⁶

SAS hade tagit ansvar för en heltäckande trafik i Skandinavien samtidigt som flygtrafiken avreglerades vilket gjorde att lågprisbolagen, t.ex. Ryan Air, kunnat nischa in sig på att enbart flyga på lönsamma linjer. Detta har medfört att SAS har ca. 60% högre kostnader än dessa lågprisbolag. Lågprisflygen fick en stark och pågående tillväxt i Sverige och just nu är Ryan

⁴ Wickenberg, 2001-11-19

⁵ EUKOMMISSIONEN, 2002

⁶ Hultén, Alexandersson, & Lena, 13 september 1999

Air redan det andra största flygbolaget efter SAS när det gäller utrikestrafiken. Tillsammans innehar SAS och Ryan Air 40 % av utrikestrafiken.

SAS har flera gånger missbedömt marknadens utveckling, och bolaget har påfallande många gånger reagerat försent och stått illa rustat för framtiden. Som exempel kan nämnas att bolaget valde att blunda för de spirande lågprisbolagen och köpte stora Airbus A321 i förvissning om att resenärerna fortsatt skulle välja SAS med transit i Köpenhamn för sina internationella resor. Nu används de planen i huvudsak i SAS Danmarks chartertrafik, med låg intjäning som följd.⁷

Den stenhårda konkurrensen från lågprisbolagen har ställt SAS inför drastiska vägval. SAS med sitt nätverksbolag Star Alliance har som de flesta nätverksbolag olika slags lågpriskoncept för delar av sin produktion⁸ men lågprisbolagen har ändå upp till 40 procent lägre pris än traditionella flygbolagen. Deras möjlighet att konkurrera med SAS på ett långsiktigt perspektiv anses överkomligt enligt luftfartsverkets analys och skulle innebära att SAS skulle få en betydligt hårdare pris press på sig då dess kostnader anses vara höga räknat till den sträcka de trafikerar⁹.

Det hårda klimatet har lett till att SAS och andra traditionella flygbolagens överlevnad har hotats. SAS linjenät utanför Europa har stadigt minskat, och idag beflygs endast USA, Japan, Kina och Thailand, samt en nytt säsongsförsök med Dubai. De senaste fem åren har Indien lämnats och Shanghai fått överges.

SAS har dessutom historiskt sett uppvisat mycket svag intjäning och avkastning till sina ägare.

1.3 Problemformulering

Huvudfråga: Hur har SAS påverkats av konkurrensen från lågprisbolagen?

⁷ Wikipedia, 2007

⁸ Luftfartsstyrelsen, Luftfart 2006, 2006

⁹ Wickenberg, 2001-11-19

Delfrågor:

- Vilka strategier har SAS tillämpat för att konkurrera med lågprisflygbolagen?
- Finns det rymd för differentiering inom flygnäringsen eller är det endast lågpris som efterfrågas?
- Hur har aktiekursen påverkats genom konkurrens från lågprisbolagen?

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera om, och hur SAS Sverige har påverkats av lågprisbolagens introduktion på marknaden.

1.5 Avgränsning

Denna undersökning avgränsar sig till enbart ett traditionellt flygbolag, SAS, den del som erbjuder tjänster inom passagerartrafik. All annan form av konkurrens inom passagerartransport såsom färjetrafik, bil, tåg och annat transportmedel har uteslutits för att få en så klar bild som möjligt av hur just den hårda konkurrensen från lågprisbolagens har påverkat SAS.

Vidare kommer undersökningen avgränsas till SAS Sverige och tre av de största lågprisbolagen, **Ryan Air**, **Easy jet**, **Sterling**. Denna avgränsning är gjord på grund av att SAS är Sveriges största väl etablerade flygbolag samt de valda lågprisbolagen är snarlika varandra.

Tidsramen för aktiekursen är 6 år och sträcker sig från 2001-2007. Detta för att se hur de har förändrats för SAS då lågprisflygbolagens gjorde entré på marknaden och varför.

1.6 Definitioner

Traditionella bolagen/ etablerade bolagen: Avser de bolag som finns nu på flygmarknaden vilket kan återses i de tre allianserna Star Alliance (SAS, Lufthansa, Tap Air Portugal etc.) Oneworld (American Airlines, British Airways, Finn Air etc.) och SkyTeam (Air France, Delta Northwest Airlines etc.)

EU avreglering av flygmarknaden¹⁰: Avregleringen skulle innebära; ökad trafikutbud, nya företag, lägre biljett priser och skapa en fungerande prisdifferentiering för att kunna erbjuda priser till ett bred konsumentgrupp.

IATA: är en internationell gruppering av flygbolag, som grundades i Haag 1919 under namnet *International Air Traffic Association*. Vid grundandet hade IATA 57 medlemmar från 31 länder, övervägande europeiska och nordamerikanska. Idag har organisationen mer än 270 medlemmar från 140 länder.¹¹

Konsortium: Härstammar av det latinska ordet *consortium* vilket betyder sällskap, gemenskap. Det betyder bildad sammanslutning (ibland formell genom avtal) av och mellan personer eller företag, för att göra en gemensam affär, ha gemensamt vinstdrivande mål o.s.v.¹²

Management buyout: Den existerande företagsledningens utköp av företaget

Slotstider: är start- och landning tider som lågprisbolagen förfogar över för respektive flygplats.

AOC: Står för Air operations certificate som ges ut till de som skall bedriva flygplans verksamheter¹³.

¹⁰ Wickenberg, 2001-11-19

¹¹ international air transport association - wikipedia, 2007

¹² Konsortium - wikipedia, 2007

¹³ CASA-Applying for an AOC, 2007

1.7 Disposition

För att förenkla för läsaren förklaras här uppsatsens upplägg och innehållet i varje kapitel.

Kap. 1 Inledning

Här presenteras en kort överblick över flygbranschen, dens bakgrund och hur den ser ut i dagens läge. Sedan presenteras en problemdiskussion inriktat på SAS verksamhetshistoria som ligger till grund för problemformuleringen, och avslutas med en avgränsning av undersökningsproblemet.

Kap. 2 Teoretisk referensram

I detta stycke redovisas de valda teorierna med en kortfattad genomgång, samt förklaring hur dessa kommer att används i denna utredning.

Kap. 3 Metod

I detta avsnitt redovisas undersökningens tillvägagångssätt genom att först ingå på hur datan införskaffades för att vidare behandla den kvalitativa och kvantitativa ansatsen.

Detta avsnitt innehåller även en genomgång av de kritiska faktorerna som kan påverka undersökningens validitet genom att ge en snabb genomgång av varje kritisk faktor och sedan förklara på vilket sätt det kan komma att påverka undersökningen.

Kap 4. Empiri

Innehåller en genomgång av bolagen som ingår i denna fallstudie för att sedan mer precis beskriva dess valda strategi och hur deras finansiella ställning har påverkats under åren 2001 till 2007.

Kap. 6 Analys

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån de teorier som togs upp i den teoretiska referensramen med en jämförelse mellan SAS och de tre lågprisbolagen Ryan Air, Easy Jet och Sterling.

Kap. 7 Slutsats

I detta avsnitt besvaras problemformuleringen; *Hur har SAS påverkats av konkurrensen från lågprisbolagen?* Samt delfrågorna; *Vilka strategier har SAS tillämpat för att konkurrera med lågprisflygbolagen?*, *Finns det rymd för differentiering inom flygnäringen eller är det endast lågpris som efterfrågas?* och *Hur har aktiekursen påverkats genom konkurrens från lågprisbolagen?*

2. Teoretisk referensram

I detta stycke redovisas de valda teorier med en kortfattad genomgång samt förklaring hur dessa kommer att användas i denna utredning

2.1 Marknadsföringsmixen¹⁴

Marknadsföringsmixen är en uppsättning kontrollbara fakta och statistiska verktyg som utgörs av de Fyra P:na.

2.1.1 Produkt

Alla produkter och tjänster som ett företag kan erbjuda marknaden för användning eller konsumtion och som förhoppningsvis tillfredsställer ett önskemål eller behov. Här ingår fysiska objekt, service, personer och idéer. (Kvalitet, design, egenskaper, service och garantier varumärken, förpackningar mm)

2.1.2 Pris

Hur mycket är de påtänkta kunderna villiga att betala? Vad är företagets prissättningsstrategier? Här ingår rabatter, betalningsperiod, krediter mm

2.1.3 Plats

Alla aktiviteter som ett företag åtar sig för att göra produkter och service tillgängliga på marknaden. Här ingår distributionskanaler, lager, transport, geografisk placering mm.

2.1.4 Påverkan

Aktiviteter som kommunicerar produkten eller tjänsten fördelar till målgruppen och får dem till ett köpbeslut. Här ingår reklam, publicitet, annonsering, personlig försäljning, kampanjer mm.

2.1.5 Användnings område

Denna teorins användningsområde kommer att vara att fastställa företagets marknadsstrategi som sedan kommer att ligga till grund för att fastställa ev. kostnadsstrategi och differentierings strategi.

¹⁴ Kotler & Keller, 2006

2.3 Konkurrenskraftsmodellen¹⁵

Företag kan skapa mer värde till sina kunder och på sätt skapa en bättre konkurrens situation genom att de kan differentiera sig och optimera sitt flöde från order till resan utförs. Det finns 4 variabler som ett företag kan använda sig av oberoende bransch.

Ledtid: Den tiden från vilket resenären lägger en order till dess att resenären kan utföra resan.

Differentiering: Flygbolagen kan differentiera sig genom att erbjuda exklusiva tjänster antingen till samma slutpris som konkurrenter eller ett lägre pris för att ta marknadsandelar. För hög differentiering kan dock leda till att de blir nischade och får en helt annan marknad än vad som var tänkt från början.

Leveransprecision: Flygbolagens förmåga att leverera vad de åtagit sig, och hur de hanterar försenade avgångar eller inställda avgångar.

Kundinformation: Bolagens förmåga att hålla kommunikation om avvikelser av den order som är lagd både före och efter resan, men även att kunna ge rätt och precis information till kunden.

2.3.1 Användnings område

Konkurrenskraftsmodellen kommer att användas för att kartlägga huruvida företaget står emot sina konkurrenter och för att sedan få en uppfattning om vilka områden bolaget har brister inom. Resultatet av denna modell kommer att användas för att fastställa eventuell kostnads- eller differentieringsstrategi.

¹⁵ Nutek, 1998:38

2.4 Aktiekurs

Aktiekursen påverkas av flera faktorer som kan sammanfattas i det nedanstående;

Makro -miljön är sådana faktorer som påverkar företaget indirekt och därmed anses ha likadan påverkan för de inom samma bransch. Dessa faktorer är¹⁶:

- Demografiska
- Politiska
- Lagar
- Sociala konstruktioner
- Katastrofer

Mikro miljön är sådana faktorer som företaget kan påverka och därmed påverka sin aktiekurs, sådana faktorer är:¹⁷

- Kunder
- Konkurrenter
- Leverantörer
- Distributörer
- Återförsäljare

2.4.1 Användnings område

Dessa faktorer kommer att användas för att härleda de faktorer som har påverkat aktiekursens upp och nedgångar.

2.5 Finansiering

Flygbranschen är känd för att vara kostsam och inköp av plan är en stor kostnad för bolagen. Hur bolagen väljer att finansiera dessa köp står i direkt relation till hur väl de kan konkurrerar gentemot sina konkurrenter. De finansierings alternativ som bolagen kan använda sig av är:

2.5.1 Finansiell leasing: innebär att leasegivaren inköper ett flygplan som leasetagaren har fullständig nyttjanderätt till. Avtalets löptid är satt till flygpanets ekonomiska livslängd och kan i princip inte sägas upp av någon av parterna så länge leasingkunden fullgör sina

¹⁶ E.Hall & David.H.Papell, 2005

¹⁷ Krugaman & Wells, 2004

skyldigheter i avtalet. Finansiell leasing kan delvis jämföras med en lånefinansierad anskaffning av flygplan på grund av dess långsiktighet.¹⁸

2.5.2 Operationell leasing: innebär i allmänhet kortare leasingavtal som inte är knutet till flygplanets beräknade livstid. Operationell leasing liknar ett traditionellt hyresavtal där leasetagaren inte har några förpliktelser gentemot leasegivaren när leasingkontraktet löpt ut. Den här uthyrningsformen används till exempel av leasetagare som vill ha tillgång till moderna flygplan och inte avser att utnyttja dem under dess fulla livslängd.¹⁶

2.5.3 Dry lease: innebär att ett flygföretag hyr in flygplan utan besättning, vilket också innebär att inhyraren får stå för de operationella licenser som krävs. Ett flygplan som dry leasas inordnas därför i det inhyrande företags organisation och står därmed normalt under tillsyn av luftfartsmyndigheten i det inhyrande bolagets hemmastat.¹⁶

2.5.4 Wet lease innebär att ett flygföretag hyr in flygplan med besättning. Till skillnad från dry lease opereras flygplan inom ramen för det uthyrande flygföretags drifttillstånd (AOC) och står flygsäkerhetsmässigt under tillsyn av detta flygföretags flygsäkerhetsmyndighet.¹⁶

2.6 Undersökningens modell

De teorier som beskrivs ovan lägger en grund för två modeller som används för att genomföra undersökningen om hur lågprisbolagen ha påverkat SAS konkurrens position. Faktorerna som påverkar aktiekursen kommer att beaktas vid vidare undersökning om aktiekursen förändring över åren. De faktorer som är valda är pris, plats, produkt, påverkan, ledtid, differentiering, leveransprecision och kundinformation.

2.6.1 Kostnadsstrategi modell

Här fokuserar bolagen på att få ned sina operativa kostnader för att kunna skapa utrymme för konkurrens, detta verktyg är oftast den grundläggande strategi som bolagen använder då kostnaderna utgörs av den största posten hos dem.

2.6.2 Differentierings modell

Genom användning av denna modell försöker bolagen skilja sig från sina konkurrenter och göra dem exklusiva och därmed öka kännedomen hos existerande och potentiella kunder.

¹⁸ Luftfartsstyrelsen, Rapport 2007:10 , 2007

3. Metod

I detta avsnitt redovisas undersökningens tillvägagångssätt genom att först ingå på hur datan införskaffades för att vidare behandla den kvalitativa och kvantitativa ansatsen.

3.1 Forskningsstrategi

De tre vanligaste forskningsstrategierna är; surveyundersökningar, fallstudier och experiment. Vilken strategi man väljer beror på ändamålsenligheten för speciella undersökningsaspekter och problemtyper. Det finns ingen typ av strategi som är den enda rätta, utan det som är avgörande för bra forskning är att de val forskaren gör är förnuftiga och att de är explicit uttryckta i forskningsrapporten¹⁹.

3.1.1 Fallstudie

Forskningsstrategin som valts för denna undersökning är fallstudie, då fallstudier inriktar sig på en, eller ett fåtal undersökningsenheter. Principen bakom fallstudier är att sökarljuset riktas mot enskilda enheter än mot ett brett spektrum som tex. i surveyundersökningar.

Att koncentrera sina ansträngningar på ett fall istället för många medför att man genom att studera det enskilda fallet kan skaffa sig insikter som kan få vidare konsekvenser vilka inte skulle ha kommit upp i dagen om man använt sig av en undersökningsstrategi som försökte täcka ett stort antal enheter. Målet är att belysa det generella genom att titta på det enskilda.²⁰

Fallstudien tillåter att man kan studera saker i detalj, vilket ger en studie på djupet och uppmärksamheten riktas till sociala relationer och processer för att kunna reda ut komplexiteten i en given situation. Denna metod kan alltså svara på varför vissa resultat uppstår och tar inte alltså bara reda på vilka resultaten är.

Fördelarna med fallstudier förutom de ovannämnda är att fallet som utgör undersökningens utgångspunkt existerar i sin naturliga miljö, det är inte en konstlad situation i forskningssyfte. Dessutom tillåter fallstudier forskaren att använda en rad olika källor och metoder.

¹⁹ Denscombe, 2000

²⁰ ibid

3.2 Kvalitativ och Kvantitativ

”Vi skiljer mellan kvalitativa och kvantitativa ansatser för att markera att det handlar om olika, men likställda sätt att etablera kunskap, och sätt som gärna kombineras i samma forskningsprojekt”²¹

Med detta menas att skillnaderna mellan kvalitativa och kvantitativa tekniker inte strider mot varandra, utan de kompletterar varandra.

I kvantitativa ansatser arbetar man med ”hårda data”, enheter, variabler, värden och mätnivå. Den mest använda tekniken att samla in kvantitativa data är frågeformulär, där det handlar om att hitta så exakt formulerade frågor som möjligt för att mäta det teoretiska fenomen som forskaren vill belysa (operationalisering). Dessa ansatser präglas av liten flexibilitet. Vid textenkäter utarbetas frågeformulären innan datainsamlingen och kan inte ändras efteråt.

I kvalitativa ansatser arbetar man med ”mjuka data” som mer går in på djupet av det man valt att studera. Exempel på kvalitativa ansatser är intervjuer, observationer och analys av text, data som måste bearbetas och tolkas och som inte vidare lämpar sig för räkneoperationer.

Kvalitativa ansatser har större flexibilitet genom att forskaren i högre grad kan låta informanterna styra den information som framkommer så att han/hon lättare kan upptäcka förhållanden som man inte tänkt på i förväg.²²

3.3 Undersökningens datainsamlingsmetod

Uppsatsen baseras till största delen på den kvalitativa metoden, då källorna som används för datainsamlingen består av existerande texter som böcker, tidningsartiklar och tidigare studier som ska samlas in i samband med en konkret undersökning. Denna uppsats är även teoretiskt upplyst och empiriskt grundad vilket är en viktig utgångspunkt i kvalitativa ansatser. Först kommer texterna systematiseras för att sedan, på den information som finns i datamaterialet, utveckla tolkningar och perspektiv.²³

Den kvantitativa ansats tekniken används vid den sista delen av uppsatsen, dvs. undersökningen av aktieutvecklingen på SAS. Denna metod används här då det som ska studeras är hårda data som ska visa en statistisk generalisering som man sedan kan jämföra med andra företag och index.

²¹ Tufte, 2003

²² ibid

²³ ibid

3.4 Information undersökning

Källans trovärdighet: Kan Forskaren alternativt författarens tillvägagångssätt för att erhålla information i dokumenten som används säkerhetsställas som pålitligt eller måste antaganden göras för att bättre information inte finns att tillgå i dagsläget.²⁴

Sekundära källor: Genom att undersökningen använder sekundära källor som oftast bygger på att någon har gjort detta för andra ändamål en undersökning som den används i så blir det svårt att säkerställa användbarheten.²⁵

3.5 Aktiekurs undersökning

Faktorer som är i form av politisk karaktär rör ofta om reglering av marknaden i form av rättigheter att utföra sin verksamhet vilket kan resulterar i en konkurrens som avreglering som EU gjorde mellan 1987-1997.

Andra faktorer är hur företaget har valt att redovisar sina kostnader och resultat och att kunna jämföra dessa mellan företagen och framförallt övergången från tidigare redovisningssystem till IFRS.

²⁴ Denscombe 2000

²⁵ ibid

4. Empiri

Under detta avsnitt kommer det inledningsvis bli en snabb genomgång av bolagen som ingår i denna fallstudie för att sedan mer precis beskriva dess valda strategi och hur dessa finansiella ställning har påverkats under åren 2001 till 2007.

4.1 SAS

Scandinavian Airlines System, SAS grundades år 1946 genom en sammanslagning av flera flygbolag från Sverige, Norge och Danmark.

Grunden i detta konsortium (intressentgrupp) utgjordes av DNL (Det Norske Luftfartsselskap), DDL (Det Danske Luftfartsselskab) och Sila (*Svensk Interkontinental Lufttrafik AB*). Konsortieavtalet de skrev på gällde enbart interkontinental trafik på Nord- och Sydamerika där de tre bolagen skulle samverka under det samlade namnet Scandinavian Airlines System.

På de europeiska linjerna och i inrikestrafiken i respektive land förekom ingen motsvarande samordning utan bolagen fortsatte som DDL, DNL och Sila i full inbördes konkurrens men med dålig beläggning på flygningarna.

SAS uppvisade mycket goda resultat de första åren men de nationella bolagen i sig gick i förlust och detta främjade inte den önskade kostnadseffektiviteten, så 1951 skedde den totala sammanslagningen mellan de självständiga skandinaviska flygbolagen. DDL, DNL och Sila upphörde att existera och all flygtrafik, såväl inrikes som utrikes gick under samma namn SAS.

Under 50-talet öppnade SAS många långlinjer och blev först med att flyga över Nordpolen med linjen Köpenhamn- Los Angeles. Men det var åren mellan 1965-1975 som blev SAS guldålder. De öppnade sitt första hotell, SAS Royal i Köpenhamn, öppnade ännu fler långdistanslinjer och startade det thailändska flygbolaget Thai Airways International.

Under sin guldålder köpte SAS en massa nya och bra flygplan av konkurrensskäl och blev bl.a. först i världen med DC-8-62, ett plan med extremt lång räckvidd. Alla kurvor pekade uppåt för SAS som nu bedrev trafik till alla kontinenter förutom Oceanien men i slutet av 70-talet visade det sig att de hade "tagit för mycket vatten över huvudet". De hade förköpt sig med för stora flygplan, skapat sig ett för tungt trafiknät med besättningar utplacerade under långa perioder runt om i världen och den globala nedgången i ekonomin som minskade efterfrågan var inte heller till stor fördel.²⁶

En ny innovativ era inleddes för SAS på 1980-talet SAS då Jan Carlzon utnämndes till VD. Många ändringar gjordes, bland annat infördes Business Class (Euro-class) istället för första klass, nya flygplan köptes in medan andra avvecklades och så köpte SAS andelar i många andra flygbolag.

Flygplanen som anskaffades var;

- Fokker F-27 och Fokker F-50, avsedda för matarflygningar
- 9 stycken Boeing 767-300ER, vilka ansågs vara perfekta för SAS då non-stopflygningar kunde införas istället för mellanlandningar inom Skandinavien före de långa resorna ut i världen. Tidigare var man tvungen att ta rutter med flera mellanlandningar som tex. Stockholm-Göteborg/Bergen- New York, eller Köpenhamn-Göteborg/Oslo-Chicago, detta för att fylla ut planen.
- Två Boeing 767-200, anskaffades för att betjäna tunna och långa linjer, såsom till Rio de Janeiro och Singapore.

Planen visade sig dock inte vara lönsamma och avyttrades efter en kort tid.

Andelarna som SAS köpte var 18,4 procent av Continental Airlines moderbolag Texas Air Corporation i ett försök att skapa en global allians, 20 procent i British Midland, 95 procent av Spanair och även delar av Air Greenland. Andelen av Texas Air Corporation såldes sedermera av.²⁷

1993 köpte SAS upp Linjeflyg vilket medförde att SAS fick i det närmaste monopol i den svenska inrikesmarknaden, men det tog inte lång tid tills avregleringen av flygmarknaden.

²⁶ Scandinavian Airlines - Wikipedia, 2007

²⁷ ibid

Nya flygplan beställdes, nya linjer öppnades och ett bonus- och lojalitetsprogram, Eurobonus infördes på grund av den kommande konkurrensen. Två nya allianser bildades även, den ena var SAS International Hotels som ingick en allians med Radissons Hotels Worldwide och den andra alliansen var Star Alliance vilken är beskriven tidigare. 1998 inleddes även ett nytt formspråk för bolaget med ny flygplansmålning, nya uniformer, ny logotyp och nya flygplan.

Början av 2000-talet var början för SAS nedgång. Bolaget var illa rustat för de nya tiderna och deras struktur hade lett till att kostnaderna för att driva verksamheten inte stod i ekonomiskt försvarbar relation till intäkterna. Jörgen Lindegaard tillsattes som VD år 2001. Jörgen och företagsledningen hade siktet inställt på en kraftig expansion men fick istället ta itu med ett bolag som tvingades till drastiska förändringar. Flygbranschen drabbades globalt av lågprisflygbolagens entré, terrordåden och lågkonjunkturen som slog till, men SAS dåliga förutsättningar gjorde problemen större och allvarigare. Både ägarna och ledningen hade vanskött bolaget under lång tid och de hade en krånglig och byråkratisk ägar- och ledningsstruktur.

Korta och avtalsstridiga strejker började inträffa med jämna mellanrum och krafttag från ledningen mot detta vidtogs inte, med resenärerna som förlorare. Det blev svårt för resenärerna att hitta tidsmässigt korta resor och billiga biljetter. Mycket personal sades upp då SAS ekonomi fortsatte försämrans år 2002/2003.

Med syfte att komma tillrätta med problemen SAS stod i, inleddes projektet ”Turnaround 2005”. Projektet innebar att SAS delade upp i bolagen SAS Braathens, SAS Danmark, SAS International och SAS Sverige. De respektive bolagen fick eget ansvar för trafiken och flygplanen delades upp sinsemellan bolagen efter behov. VD:n Jörgen Lindegaard tog krafttag i riktning mot ett mer kundorienterat bolag vilket gjorde att de regelbundna strejkerna började upphöra men har inte slutat helt då två omfattande strejker har drabbat bolaget under år 2007. Anders Ehrling tillträdde tjänsten som VD för Scandinavian Airlines Sverige AB år 2004. I nuläget har SAS förlorat nästan 6 miljarder kronor sedan år 2001.²⁸ SAS hade ca 26 554 tusen anställda år 2006.

²⁸ SAS strategi, 2007

4.1.1 SAS Produkter

SAS produkt- och serviceerbjudanden bygger på behoven hos de kunder som reser ofta, oavsett om sker privat eller i samband med arbete.

4.1.2 SAS Priser

Tidigare talades det om ”reslust” och ”lyx” och SAS inriktade sig mer på affärsresande, men lågprisflygbranschen har gett upphov till en ny trend i branschen och numera står prisfokus i centrum.

SAS erbjuder tre priskategorier/ombordklasser, vilka ger kunderna full frihet att själva bestämma om det viktigaste är pris, tid eller komfort

Economy- **när priset är viktigt**

Biljetten finns på alla avgångar och kan köpas ända fram till avgång. Tillgången kan vara begränsad på populära avgångar, men det finns alltid ett antal stolar från 650:- på varje direktflyg från Stockholm och Göteborg. Inom Skandinavien, Sverige, Norge och Danmark från 550 kr. Mat och dryck finns alltid att köpa i CloudShop ombord.

Economy Extra (Economy Flex på inrikes flygningar)- **när tiden är viktigare**

Biljetten för kunderna som vill kunna vara flexibla med tid. Biljetten kan köpas ända fram till avgång och bokas om så mycket kunden vill. full återbetalning om man inte kan resa. I priset ingår frukost, lunch eller middag och dryck.

Business **när komforten avgör**

Cirka 60-70 procent av SAS kunder flyger med Business. Undersökningar visar att ca två tredjedelar av dessa kunder vill ha mer än själva basprodukten som erbjuds av flygbolag och att viljan finns att betala lite mer för detta.²⁹

SAS jämför kontinuerligt sina kostnadsnivåer i varje del av bolaget.

Personer som är heltidsstuderande och har fyllt 26 år erbjuds att resa inrikes till förmånligt pris på studerandebiljett, under förutsättning att personen uppfyller de behörighetskrav som gäller från vårterminen 2003.

²⁹ SAS annual report 2006, 2007

4.1.3 SAS Plats

Star Alliance är hörnstenen i SAS globala strategi, som erbjuder kunder och resenärer heltäckande rese produkter och tjänster över hela världen. Tillsammans transporterar flygbolagen inom Star Alliance över 413 miljoner passagerare per år till / från mer än 855 destinationer i 155 olika länder.

4.1.4 SAS Påverkan

Förutom en snygg och lättanvänd hemsida och sms-tjänsterna, sponsrar SAS även många intressanta aktiviteter för kunderna, anställda, partners och andra intressenter. Detta ger bra publicitet och gör enligt SAS för att deras önskan är att de ska kunna bidra tillbaka för en mer aktiv vardag åt alla som på olika sätt kommer i kontakt med SAS.³⁰ De känner starkt för tanken att det är ett företags ansvar att aktivt ge tillbaka till det samhälle där det verkar.

Därför är deras engagemang av varierande art, men målsättningarna är att de ska ha ett brett engagemang på de orter där de finns. Samarbetena är valda för att skapa förutsättningar till goda relationer med etablerade kontakter och nya affärer med dem SAS möter på vägen.

4.1.5 Konkurrenskrafts modellen på SAS

Ledtid: Kunderna tjänar tid på SAS flexibla rutiner såsom Internet check-in, vilket tillåter de att direkt gå till Gaten. SAS har även introducerat speciella ”Fast track” kontroller för business och ekonomi extra resenärerna. Enklare regler för biljettbokning introducerades år 2005³¹

4.1.6 Differentiering:

SAS vill erbjuda starkt differentierade produkter och tjänster jämfört med deras konkurrenter. Detta gör de genom att flyga till de primära flygplatserna, och ansvarar för passagerarna och bagaget genom hela resan.

SAS erbjuder även medlemskap i Eurobonus, vilket ger massor av fördelar. Eurobonus innebär att man samlar poäng som man kan använda till bonusresor världen över, bo på hotell, hyra bil, och ta del av specialerbjudanden och förmåner.³² Medlemskapet är gratis och desto mer man flyger, desto mer poäng samlar man. Alla intjänade poäng kan sedan bytas ut till bonusresor samt till övriga attraktiva erbjudanden. Vissa poängnivåer kvalificerar kunden till

³⁰ SAS Sponsring, 2007

³¹ SAS annual report 2006, 2007

³² SAS Eurobonus, 2007

högre nivåer av medlemskap: från Bas till Silver och sedan till Guld, vilket ger kunderna användbara fördelar när de reser, till exempel rätt till mera bagagevikt och tillgång till våra lounges.³³

Om man reser inom Economy klassen kan man själv välja sittplats om man checkar in via Internet eller automat mer än tre timmar före avgång annars sker automatisk platsreservation. SAS lägger ner mycket arbete på att göra det så enkelt som möjligt redan innan kunderna flyger iväg och därför erbjuder de att resa utan pappersbiljett, utan istället resa på en elektronisk biljett E-ticket.³⁴ När man reser med E-ticket, använder man samma kort som kunden bokade sin resa med, när han checkar in, via Internet eller automat. Kunden använder sedan kortet när han passerar säkerhetskontrollen och när han går ombord på flyget.

4.1.7 SAS Leveransprecision:

SAS följer EU-regulativet i samband med försenade och inställda flygningar.

Vid förseningar över två timmar erbjuder SAS ersättning för eventuella merkostnader, såsom exempelvis matkostnader, under väntetiden. För övriga kostnader rekommenderar kunden att kontakta sin reseförsäkring för möjlighet till ersättning.

Vid Inställda flygningar erbjuds ombokning till slutdestinationen i kundens flygbiljett samt ersättning för merkostnader under väntetiden. Dessa merkostnader kan exempelvis vara matkostnader och hotellövernattning, då det blir aktuellt. För övriga kostnader rekommenderas kunden som tidigare att kontakta hans reseförsäkring för möjlighet till ersättning.

Om kunden väljer att avbryta resan så har han rätt till återbetalning av den outnyttjade flygbiljetten.

Försenat bagage

SAS strävar alltid efter att bagage ska komma fram i tid. 95 % av de försenade väskorna lokaliseras inom ett dygn och man kan enkelt följa sökningen av ens väska via SAS bagagesökningssystem, World Tracer³⁵. Så snart bagaget är återfunnet blir kunden kontaktad

³³ SAS Eurobonus, 2007

³⁴ SAS E - ticket, 2007

³⁵ SAS Försenat bagage 2007

för överenskommelse om när och var bagaget ska levereras. Om kunden haft vissa kostnader för motiverade inköp på grund av bagage förseningen på kundens tillfälliga vistelseort erbjuds ersättning mot uppvisande av kvitto.

På de flesta flygplatser erbjuds även en så kallad **Overnight kit** om kundens bagage saknas vid ankomst till en tillfällig vistelseort.

4.1.8 Kundinformation

SAS erbjuder en tjänst där man kan via sms få reda på saker som SAS tidtabell, platstillgång eller aktuell ankomst och avgångs-information för ett visst flyg. Denna servicen är tillgänglig för alla passagerare.

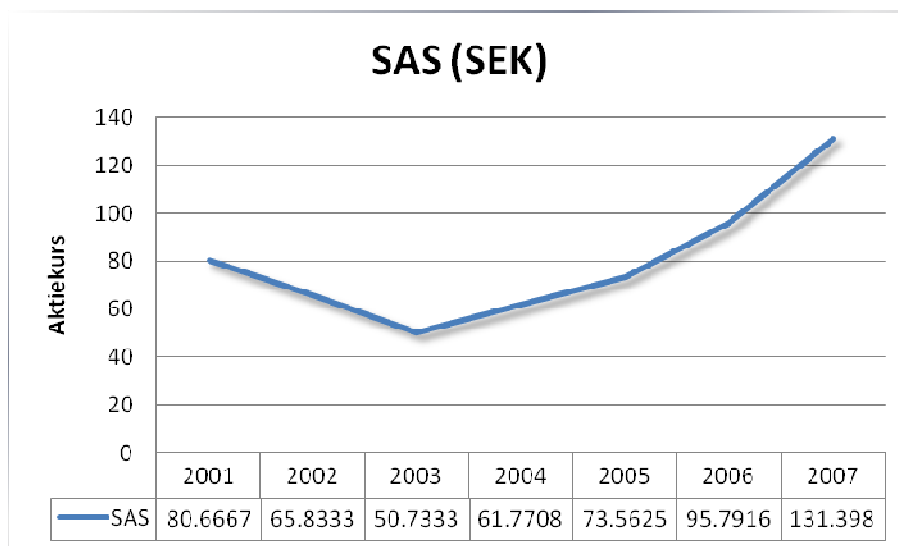
Om man är medlem i EuroBonus eller innehavare av Travel Passes kan kunden även kostnadsfritt prenumerera och få automatisk information om kundens bokade flyg med SAS, och då skickas följande information direkt till kundens mobil:

- Ca 2,5 timme innan avgång får man ett meddelande om att ens bokade flyg går enligt tidtabell. Om tillgängligt meddelas även om vilken gate/utgång och vilken terminal som kundens flyg avgår från.
- Om kundens bokade flyg är försenat får han automatiskt information om ny avgångstid eller vilken avgång som kunden är väntelistad på. Denna information skickas ut från 22 timmar innan avgång.³⁶

³⁶ SAS- boknings information 2007

4.1.9 SAS Aktiekurs

Tabell 1. SAS aktiekurs från år 2001 till 2007 i svenska kronor.



4.1.10 Finansiering

SAS har 301 flygplan totalt indelat i 10 olika typer av plan. 67 plan äger de och resten, 234 stycken leasar de. Nästan alla nya plan SAS konkurrerar med har rapporterat stora förluster då de har överkapacitet. En av orsakerna till överkapaciteten är att efter 11 september 2001 blev det väldigt billigt att leasa flygplan. På senare tid har leasingkostnaden pushats upp och reducerat antalet tillgängliga plan.

SAS har även wet lease avtal för tre CRJ200s, tre Fokker F100s och en Avro RJ-70. Det totala marknadsvärdet för flygplanen är 39.4 miljarder kr, av vilka de ägda flygplanen stod för 10.4 miljarder kr och de leasade för 29.0 miljarder kr.³⁷

³⁷ SAS Group Annual Report & Sustainability Report 2006, 2007

4.1.11 Strategi

Scandinavian Airlines Sveriges strategi baseras på kundlöftet:

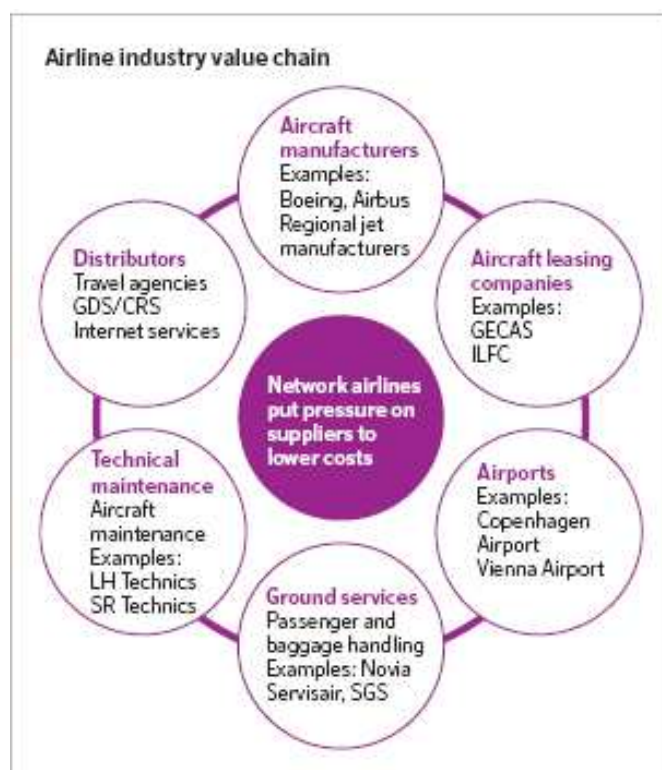
”Att kunna flyga med Scandinavian Airlines Sverige på sina egna villkor.”³⁸”

Att SAS ingår i världens största flygplansbolag allians och handlar i nätverk är en nyckel del i deras strategi. På detta sätt kan SAS och de andra bolagen som ingår i alliansen koordinera sina tjänster, flygplatsanläggningar och IT infrastruktur.

Alliansen har tre primära mål de vill erbjuda kunderna:

- ett attraktivt globalt rutt nätverk - alliansen kan nå fler destinationer, oftare och snabbare än andra.
- flexibla och effektiva resor.
- globala fördelar³⁹

Figur 1. Flygbranschens värdekedja.



³⁸ SAS strategi, 2007

³⁹ SAS Group Annual Report & Sustainability Report 2006, 2007

4.2 Ryan Air

Ryan Air startades av Cathal och Declan Ryan 1985 i Irland som också var deras hemmabas med ett aktie kapital av endast 1 pund. Det var 1986 som Ryan Air fick tillstånd att bedriva resor mellan Dublin-London linjen vilket skapade konkurrens må de redan etablerade bolagen British Airways och Aer Lingus.

Ryan Air kom att äga sitt första jetplan 1987 genom att leasa tre stycken BAC-111 plan från den Rumänska staten flygflotta, Tarom. De finansiera detta köp genom ren Wetlease avtal med Tarom som tillhandahöll piloter och ingenjörer så Ryan Air kunde använda det i sin operationella verksamhet.

Efter en hård konkurrens under tre år med Aer Lingus och British Airways så uppvisade om första gången under sin verksamhet en förlust på 20 miljoner pund 1990 vilket ledde till att man byggde om företaget från grunden genom att investera 20 miljoner pund och kopierade Bolagets South-West Airline lågkostnads modell, detta ledde till att de erbjöd de billigaste resor inom alla marknader.⁴⁰

Dess största expansion under åren 1995-1996 genom att de övertog Aer Lingus och British Airways linjer och blev därmed det största flygbolag som trafikerade Dublin-London linjerna sam inrikes flyget i England. Under denna tid så köpte de totalt 12 stycken Boeing 737 varav 8 stycken ägdes av Lufthansa. Det var även detta år 1997 som Europa slutförde "Open Skies" avtalet vilket lät bolagen att flyga fritt inom Europa.⁴¹

Till dagens datum 2007 äger de 120 Boeing 737-800 varav de tar 189 passagerare per plan. Ryan Airs verksamhet omfattar 127 plan och 4800 anställda som omsätter 6 119 127 kr per anställd. Med sitt passagerarantal som uppgick till 42,5 milj år 2007 så omsätter varje passagerare 691 kr, den totala verksamhetens omsättning 2007 uppgick till 29,372 mdr kr.⁴²

⁴⁰ Ryan air, 2007

⁴¹ ibid

⁴² Ryan airs årsredovisning 07 2007

4.2.1 Produkt

Vid sida av sin ordinarie verksamhet erbjuder Ryan Air sina kunder billigare biluthyrning genom ett samarbete som de har med Hertz, där även resenären kan bli medlemmar gratis för att ta del av dess erbjudande. Genom att resenären bokar hotell via bolagets hemsida kan Ryan Air erbjuda sina kunder den billigaste övernattnings avgiften. Ryan Air med sitt samarbete med Isango gör det möjligt för kunderna att boka utflykter och aktiviteter som är färdiga tills de kommer ned till rese målet.

De resenärer som vill utforska rese målet på egen hand har möjlighet att ladda ned rese guider från bolagets hemsida. Ryan Air låter sina resenärer beställa en rese försäkring genom sitt samarbete med Acumus. Ryan är erbjuder även en olika gåvocertifikat beroende på högtid samt speciella rese mål till skid förorter.⁴³

4.2.2 Pris

Ryan Air erbjuder sina kunder billigare resor genom att kunden själv bokar online vilket sänker deras administrativa kostnader och andra former av order kanaler som t.ex. telefonbokning.⁴⁴

Ryan Air som lågprisbolag ser enbart till sina kostnader och försöker maximera sin fyllnadsgrad på planen för att inte trafikera linjer med tomma stolar. Ryan Airs strategi är att oavsett pris alltid vara lägst, vilken kan vara orsak till att resorna som resenärerna beställer via Ryan Airs hemsida inte kan avbeställas, dock så kan de mot en avgift ändra sin order. Ryan Air låter även sina kunder köpa på kredit och därmed ger dem möjlighet att betala efter genomförd resa.⁴⁵

För att minska kundernas rese kostnader ytterligare så trafikerar Ryan Air endast sekundära och regionala flygplatser då de traditionella tar ut en större avgift som i så fall skulle läggas på kunderna.⁴⁶

⁴³ Ryan air, 2007

⁴⁴ ibid

⁴⁵ Ryan air strategi 2007

⁴⁶ Ryan airs årsredovisning 07, 2007

4.2.3 Plats

Ryan Air som är Europas största med sina 4800 anställda och 163 Boeing 737-800 plan, har sin huvudbas i Waterford där de styr sin dagliga verksamhet av sina 605 lågpris linjer som sträcker sig över 26 Europeiska länder.⁴⁷ Deras enda distributionskanal är Internet.

4.2.4 Påverkan

Ryan Air, via sin hemsida, gör reklam för deras speciella rese mål, billiga avgångar, och andra sidverksamheter som hotell och billiga biluthyrningar.

Ryan Air gör periodvisa kampanjer vid högtider såsom jul, nyår etc. och speciella aktiviteter som golf, fotboll, etc., men framförallt vid införande av nya linjer.

Ryan Airs reklam kanaler omfattar annonserings i nationella och regionala nyhetstidningar, presskonferenser och olika reklam aktiviteter.⁴⁸

4.2.5 Konkurrenskraftsmodellen

Ledtid

Ryan Air erbjuder sina resenärer att checka in manuellt och därmed skynda på incheckningen så de kan gå direkt till Gaten. Ryan Air erbjuder sina kunder den dubbla skillnaden på biljett priset om de hittar en billigare resa hos ett annat lågprisbolag.⁴⁹

4.2.6 Differentiering

Ryan Air hävdar att de är den enda i branschen som inte överbokar sina flygplan och på så sätt inte behöver neka en resenär en resa.

4.2.7 Leveransprecision

Ryan Air gentemot sina konkurrenter har minst antal klagomål, minst antal borttappat bagage, största punktlighet vilket de gärna visar statistik över på bolagets hemsida.

4.2.9 Kundinformation:

Ryan Air låter sina kunder veta om eventuella förändringar i sin resa som förseningar och avvikelser via deras hemsida eller e-mail samt på flygplats.

⁴⁷ Ryan air, 2007

⁴⁸ Ryan airs årsredovisning 07, 2007

⁴⁹ Ryan air, 2007

4.2.10 Finansiering

Ryan har uteslutande valt Boeing som flygplansleverantör av sin flygflotta och använder sig av operationell leasing och en viss del lån. Av deras flygflotta av 44 flygplan (2004) finansierar Ryan Air med lån från America's Export Import Bank som täcker 85 % av värdet av flyget.⁵⁰

För finansiering av ytterligare 155 flygplan från 2004 fram till 2009 av Boeing 737-800 kommer man betala 15 procent av priset med egna resurser och sedan använda sig av den garanterade lånet från Exim. Genom det extra köpet hoppas Ryan Air att kunna växa samt byta ut deras 23 årliga 737-200 flygplans modeller. Genom detta har man förbundit sig att in förskaffa dessa flygplan som kommer att orsaka stora finansiella påfrestningar vilket de planerar finansiera delvis av banklån, operationell leasing och eget kapital.⁵¹

Tabell 2. Ryan Airs utgifter av flygplansköp.

Tabellen nedan visar dessa utgifter av flygplansköpet som de är kontraktbundna att genomföra.⁵²

Contractual Obligations (EUR in thousands)	TOTAL	1 year	1-2 years	2-5 years	5 years
				276	511
Long term Debt Obligations	952 982,00	80 337,00	84 209,00	715,00	721,00
	4 385	1 138	1 222	2 024	
Purchase Obligations	648,00	609,00	927,00	112,00	-
Operating Lease Obligations					50
	215 607,00	37 055,00	37 055,00	91 155,00	342,00
Engine Maintenance	1 567,00	1 567,00	-	-	-
Total Contractual Obligations	5 555	1 257	1 344	2 391	562
Obligations	804,00	568,00	191,00	982,00	063,00

⁵⁰ RYANAIR HOLDINGS PLC Annual and Transition Report, 2007

⁵¹ ibid

⁵² ibid

Tabellen nedan visar hur Ryan Air avbetalningsplan ser ut gentemot Exim för det långsiktiga lånet⁵³.

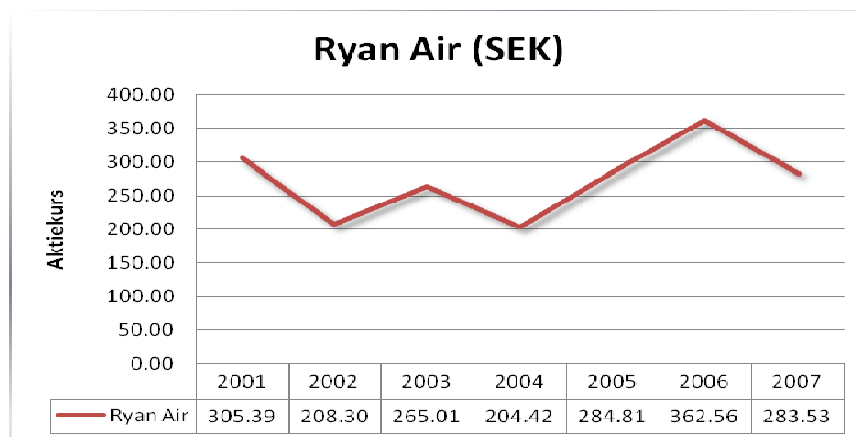
	Total Long-Term Debt EUR'000	Exim Guaranteed debt EUR'000	Simulator Debt EUR'000
Repayments fall due as follows:			
Within one year	80 337,00	79 338,00	999,00
Between one and two years	84 209,00	83 210,00	999,00
Between two and five years	276 715,00	273 718,00	2 997,00
After five years	511 721,00	508 723,00	2 998,00
Total long-term debt	952 982,00	944 989,00	7 993,00
Weighted average interest rate	5,46%	5,46%	5,81%

Under året 2004 så finansierade företagets även köpet av 10 stycken Boeing 737-800 flygplan genom ett köp och tillbaka leasing med RBS Aviation under en 7 års period.

Denna operationella leasing medför att Ryan Air själva inte äger flygplanen, utan de ägs av RBS Aviation, genom detta skapas det mer flexibilitet i deras anskaffnings plan.⁵⁴

4.2.11 Aktieutvecklingen

Tabell 3. Ryan Airs Aktie utveckling över åren 2001-2007 i USD.



⁵³ RYANAIR HOLDINGS PLC Annual and Transition Report, 2007

⁵⁴ ibid

4.3 Easy Jet

Grundaren Sir Stelios Haji-Ioannou startade flygbolaget Easy Jet 1995 och är bland de första flygbolag som tog möjligheten när Europa avreglerade inrikesflyget i de europeiska länderna som gjorde att de kan flyga fritt inom EU. Han äger även Easygroup som licenserar ”easy” märket till flygbolag men även till andra företag.⁵⁵

Under 1995 så började Easy Jet biljettförsäljningen endast via telefon och det var det året som de wetleasade två stycken Boeing 737-200 plan för att sedan påbörja sin internationella verksamhet med två stycken helägda plan som de köpte in 1996 och de tidigare leasade planen.⁵⁶

Under åren 1997-1998 började man online verksamheten som innebar att kunderna kunde boka sina biljetter online. Easy Jet lägger även detta år en order på tolv 737-300 Boeing plan som levererades år 2000, samma år som man införde en online beställnings rabatt på 2,5 pund för en enkel resa och blev därmed den billigaste på enkelresor. Man införde även en policy som innebar att man endast kunde beställa flygstol via nätet om man gjorde detta två månader innan.⁵⁷

Under 2002 talet så kom Easy Jet och ett annat flygbolag, Go överens om ett samarbetsavtal där man tillsammans skulle bli Europa ledande lågprisflygbolag där man senare under 2003 skulle komma att bedriva verksamheten helt under Easy Jets märke. Det var även detta år som första flyget AirbusA319 togs i bruk i Geneva. Man lade även en flygplans order av 120 stycken under detta år som skulle levererades under de fyra kommande åren.⁵⁸

Under 2004 började Easy Jet med sitt kundfokus genom att införa en manuell egen incheckning för kunder på Nottingham East Midlands flygplats samt borttagande av 5 kg handbagage spärren. Man införde även 2005 ett bokningssystem som gör det lättare att boka flera passagerare på en gång, man erbjuder även affärs resande lounges under Easy JetLounges, öl, vin och dryck och tillbehör. Under 2005 införde man ett samarbete med

⁵⁵ Easyjet 2007

⁵⁶ Easy Jet-Ryan Air-business-analysis 2007

⁵⁷ Easyjet 2007

⁵⁸ Easy jet- planing 2007

Europacar som gav möjlighet för kunderna att hyra en bil samtidigt som de bokade flygstolen.⁵⁹

Idag har Easy Jet 163 flygplan i sin verksamhet och totalt 5674 anställda som generera en omsättnings av 4, 158 mkr per anställd och ett passagerarantal av 37, 2 milj där varje resenärer generera en omsättnings till Easy Jet på 634 kr.

4.3.1 Produkt

Easy Jet erbjuder sina resenärer att boka direkt online genom fem enkla steg där man även har möjlighet att boka hotell, bil, reseförsäkring, flygplats parkerings samt resa till och från flygplatsen. Detta gör att Easy Jet kan låta sina kunderna sammansätta sin egen rese produkt via bolagets sida då företaget inte använder sig av reseagenter. Utöver dessa produkter erbjuder de kunder möjlighet att handla ombord.

4.3.2 Pris

Easy Jet:s prisstrategi för att kunna konkurrera på den nu avreglerade marknaden är att ha en enkel rese policy som menat att flygbolaget bara ett pris på marknaden för ett flyg vid ett tillfälle, den billigaste erbjuds först för att sedan stiga ju närmre avgång man kommer⁶⁰ genom detta så låter de resenärerna inte avbeställa en redan lagd order.

4.3.3 Plats

Med sitt huvudkontor i Luton England är Easy Jet den ledande lågprisbolag med en flygplansflotta på 122 plan år 2006 där 35 är Boeing 737 och 87 Airbus A319 med genomsnittliga ålder på planen är 2.2 år. Easy Jet flyger mestadels dels ländernas ordinarie flygplatser⁶¹

4.3.4 Påverkan

Hittar Easy Jets resenären en billigare resa inom en timme av bokningen så dubblar Easy Jet differensen⁶².

⁵⁹ Easy Jet-Ryan Air-business-analysis 2007

⁶⁰ Airtransport 2002, 2007

⁶¹ Easy Jet-Ryan Air-business-analysis, 2007

⁶² Easy Jet-offers-low-fare-guarantee-for-one-more-day, 2007

4.3.5 Konkurrenskraftsmodellen

Ledtid

Easy Jet erbjuder sina resenärer att check in upp till 60 dagar innan avresa på deras hemsida och kan därmed gå direkt till säkerhets kontrollen på flygplatsen och med deras senaste ”speedy boarding plus” (kommer i kraft 2008) så kan de första 30 resenärerna till ett flyg gå före resterande resenärer vilken gör att de får större valmöjlighet att välja den flygstolen som de vill ha.

4.3.6 Leveransprecision

Missar resenären att flyg så erbjuder sig Easy Jet resenären att ta nästkommande flyg genom att denna betalar en engångssumma av 35 pund. Kommer resenären tidigare till flygplats en utsatt tid så kan denna utan extra kostnad får ta det tidigare flyg förutsatt att det finns flygstol ledigt.⁶³

4.3.7 Finansiering

Tabell 4. Easy Jets finansiering av flygflottan.

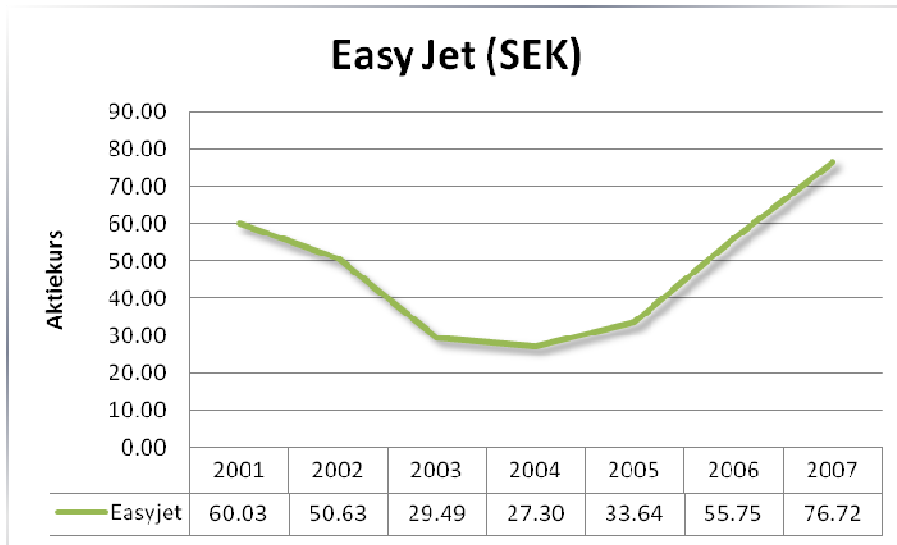
	Operationell		Finansiell	
	Ägda	leasing	leasing	Total
Airbus 319s	46	45	6	97
Boeing 737-700s		30		30
Boeing 737-300s	-	-	-	-
	46	75	6	127

Easy Jet gruppen verksamhet inkluderar 46 ägda flygplan medans man har 75 plan som man finansierar med operationell leasing och 5 stycken med finansiell leasing.

4.3.8 Aktier

Tabell 5. Easy Jets aktieutveckling över åren 2001-2007 i USD.

⁶³ Easy jet- planing, 2007



4.4 Sterling

Sterling Airways bildades år 1962 med två DC-6B flyg övertagna från Swissair av Tjaereborgs stiftare, Pastor Ejlif Krogager.

Inspirationen till namnet Sterling fick han från sin mor som alltid använde sterlingsilver som presenter, eftersom det för henne var själva symbolen för kvalitet. En inställning som än i dag ligger bakom den speciella Sterling-anda som byggts upp under decennier: Inbegreppet av dynamik och framåtanda – med inriktning på säkerhet, kvalitet och service.⁶⁴

1986 köptes Sterling Airways ut Tjaereborgskoncernen och blev ett självständigt flygbolag. År 1993 konkurrsförklarades bolaget och då grundades Sterling European Airlines efter konkursboet med tre flyg 182 anställda och ett blygsamt aktiekapital på 5 miljoner kr. Detta ledde till förnyad framgång och ledningen beslöt att överta bolaget genom en management buyout. 5 år senare blev Sterling 100% norskägt.

Samtidigt som bolaget fortsatte växa utsattes resebranschen i det tidiga 2000-talet för påfrestningar och nedgångar, vilket bolaget snabbt anpassade sig vid och bytte strategi. De började med att introducera reguljärflygning till Malaga och Alicante och år 2001 öppnade de en lång räckvidd av nya rutter mellan Skandinavien och Syd Europa.

År 2002 lanserade Sterling under stor uppmärksamhet sin nya strategi som lågprisbolag. Samma år vann de "Årets resepris" för sina många nya initiativ i en tid då de flesta andra flygbolag var upptagna med att skära ned. Under årets lopp öppnade de även 21 nya rutter främst mellan Norden och Sydeuropa men också två Skandinaviska huvudstadsrutter Oslo-Köpenhamn och Stockholm-Köpenhamn.

År 2003 var ett riktigt bra år för Sterling, de lanserade en webbplats som fick 170 000 medlemmar redan det första året, de blev utnämnda till Skandinavien's bästa lågprisflygbolag i ett oberoende test av Nordens största tidning Aftonbladet och sist men inte minst så utökas antalet flyg från 6 till 8 och 11 nya rutter startades mellan Skandinavien och Sydeuropa. Passagerarantalet ökade till rekordhöga 1 350 000 en ökning med 40 % jämfört med 2002.

⁶⁴ sterling-Fakta om sterling, 2007

Ett år senare ökade kapaciteten i Scandinavian med 50% och antalet flyg ökade från 8 till 12. År 2005 köptes Sterling upp av Fons Eignarhaldsfelag hf och går samman med Maersk Air. I början var sterling en traditionell flygoperatör men har med tiden utvecklats till att idag vara störst lågprisflygbolaget i Skandinavien men flygningar till mer än 40 destinationer inom Europa. Sterling är även Europas fjärde största lågprisflygbolag.

Under år 2006 köptes Sterling av FL Group och flög 5 300 000 passagerare.

Sterling är medlem av ELFAA (European Low Fares Airline Association) som hjälper till att säkerhetsställa att europeisk politik och lagstiftning gynnar den fria konkurrensen, vilket möjliggör fortsatt tillväxt och utveckling av låga priser i framtiden.

Sterlings styrkor är att de erbjuder konkurrenskraftiga priser utifrån enkelt priskoncept, samt erbjuder snabb och enkel bokning via Internet eller telefon.

Deras mål just nu är hålla fast vid och bygga ut sin position inom reguljärflygningen genom vidareutveckling av lågpriskonceptet med hög effektivitet, låga omkostnader och god service.

4.4.1 Produkter

”Vi är flygbolaget för den moderne, individuellt resanden, som själv sätter ihop sin resa.”⁶⁵

4.4.2 Priser

Priset sätts genom oneway system som skall göra den enkelt och överskådligt för resenärerna. Genom detta system gör det ingen skillnad på resans längd eller om den görs på en helgdag för att kunden skall kunna få det lägsta möjliga priset som Sterling kan ge.

Priset sätts enbart genom utbud och efterfråga, så när utbudet är stort kan priset stiga och är det en liten efterfråga så kan priset minska för att öka planetes fyllnings grad.

4.4.3 Plats

Huvuddistributionen av deras orderbeställningar sker via Internet där kunderna har möjlighet att avbeställa sin order upp till två timmar innan men alternativ för telefon beställning finns.
- Genom att enbart riktar in sig på de stora flygplatser så differentierar sig själva från de andra budget bolag som inriktar sig på mindre flygplatser, vilken är en anledning till att de svenska

⁶⁵ sterling-Fakta om sterling, 2007

rese agenterna röstade fram dem som bästa låg kostnads bolag i regionen då de flyger från alla te skandinaviska länderna

4.4.4 Påverkan

Sterling är först ut av flygbolagen att lansera matkoncept för de allra minsta resenärerna.

Nyheten Funny Meal erbjuds alla barn ombord på samtliga av Sterlings flygningar. Måltiden är anpassad efter barns smak och lekfullhet, vilket gör flygresan roligare och lättare för både barn och föräldrar.⁶⁶

4.4.5 Differentiering:

Med sin bokning kunderna gör via nätet kan de välja till en tilläggstjänst som heter Flex som gör att de kan ändra datum och klockslag för sin resa samt annullera resan om de gör inte senare än två timmar för avresa.

Ett annat alternativ som Sterling ger till sina resenärer är om du köper biljetter inom kategorin Lowfare så kan de mot en avgift ändra sin resa upp till två timmar före avgång

Genom sitt samarbete med Holiday Events/ BoxOffice kan Sterling erbjuda möjligheten att boka evenemangsbiljetter till stora delar av världen. Det innebär att man kan förboka biljetter till alla tänkbara evenemang som tex: musikaler, fotboll, nöjesparker, rundtursbussar och mycket mer.⁶⁷

Kundfokus då de låter sina kunder avbeställa så nära på som 2 timmar innan flyg, samt ha en reseförsäkring som innebar att kostnader i samband med förseningar kunde minimeras för sina kunder om de behövde övernatta eller byta flyg

4.4.6 Sterlings Leveransprecision:

Flygförseningar

Vid förseningar avseende tidpunkten för planerad avgång som är två timmar eller mer för alla flygningar på 1500 km eller mindre, tre timmar eller mer för flygningar inom EU som överstiger 1500 km och för alla andra flygningar på mellan 1500 km och 3500 km, eller fyra timmar eller mera för alla flygningar som inte omfattas av ovanstående nämnda scenarier erbjuder Sterling:

⁶⁶ Sterling- press release, 2007

⁶⁷ Sterlings events, 2007

- värdekuponger för köp av smörgås och dryck på flygplatsen samt två kostnadsfria telefonsamtal, telex, fax eller e-postmeddelanden.
- vid behov, hotellvistelse samt eventuell transport mellan flygplats och övernattningsställe, när den nya avgångstiden rimligen kan förväntas inträffa senast dagen efter den planerade avgångstiden.

Vid förseningar avseende tidpunkten för planerad avgång på minst fem timmar erbjuder Sterling återbetalning inom 7 dagar av inköpspriset för flygresan rörande den del av flygresan som inte har företagits, och för så vitt gäller den del av flygresan som redan har företagits, förutsatt att flygningen inte längre tjänar något syfte, samt, om det är relevant en returresa till vederbörandes första avgångsort vid första möjliga tidpunkt.

Inställda avgångar

Om en avgång ställts in erbjuds kunderna:

- att välja mellan rätt till gottgörelse eller ombokning av flygresan.
- ha rätt till kompensation om inte Sterling informerar om inställelse:
 - minst två veckor innan den planerade avgången,
 - mellan två veckor och sju dagar innan planerad avgång erbjuder ombokning av flygresan med avgång högst två timmar innan, och ankomst högst fyra timmar, efter planerad tidpunkt, eller
 - mindre än sju dagar innan planerad avgång och erbjuder ombokning av flygresan med avgång högst en timme och ankomst senast två timmar efter planerad tidpunkt.

Sterling är inte förpliktigt att erlagga kompensation om de kan bevisa att inställelsen skett på grund av oförutsedda omständigheter som inte kunnat undvikas trots att alla rimliga försiktighetsåtgärder har vidtagits.⁶⁸

4.4.7 Bagage

Vid händelse av försvunnet bagage ska detta anmälas till Sterlings handlingföretag på ankomstflygplatsen så snabbt som möjligt – och senast 7 dagar efter ankomsten. Resenärernas

⁶⁸ Sterling-regler, 2007

bagageuppgifter registreras i Sterlings globala bagagespårningssystem WorldTracer vid incheckningen.

När bagaget har hittats kontaktas resenären av handlingagenten för att komma överens om en leveranstid.

Om Sterling inte lyckats hitta bagaget inom 21 dagar kommer det att förklaras som försvunnet, och krav på ersättning kan anföras. Sterlings ersättningsplikt är begränsad i enlighet med Montreal-konventionen, som gäller för flygföretagen, och de rekommenderar att bagageförlusten anmäls till det egna försäkringsbolaget.⁶⁹

4.4.8 Kundinformation

Om Sterling anser sig tvungna att genomföra ändringar av företagets tidtabeller eller ställa in avgångar kontaktas de kunder som har köpt reserätt till aktuell avgång via e-post, och informeras om sina rättigheter.⁷⁰

4.4.10 Finansiering

Genom dess låga budget får man antaga att de använder sig av operationell leasing som innebär att de leasar: 6 stycken Boeing 737-500, 13 Boeing 737-700 och 11 stycken Boeing 737-800 med genomsnittliga ålder på 7.7 år⁷¹

4.4.11 Kostnads strategi

Sterlings kostnadsstrategi efter nyformade till Sterling European Airlines (ESA) 1994 gick ut på leasingfinansiering av dess flygplan och underhåll då startkapitalet endast var DDK 5 miljoner.

⁶⁹ sterling-saknade bagage, 2007

⁷⁰ Sterling-regler, 2007

⁷¹ Wikipedia- Sterlings airlines, 2007

5. Analys

I detta avsnitt analyseras empirin utifrån de teorier som togs upp i den teoretiska referensramen med en analysjämförelse mellan SAS och de tre lågprisbolagen Ryan Air, Easy Jet och Sterling.

5.1 Verksamhets jämförelse

Tabell 6. Verksamhetsjämförelse

	SAS	RyanAir	EasyJet	Sterling
Startade sin verksamhet	1946	1985	1995	1962
Antal plan	301	127	163	17
Antal anställda	26,554	4,800	5,674	6012
Antal passagerare	38,609 milj	42,500 milj	37,200 milj	5,300 milj
Omsättning per anställd	2,287milj. kr	6,119 milj. kr	4,158 milj. kr	
Omsättning per resenär	1,573 kr	691 kr	634.26 kr	
Omsättning	60,737,mdr kr	29,372 mdr kr	23,595 mdr kr	

Bearbetat data från respektive bolags år redovisning Valuta kurs per 2007-12-22:
1pund=13,13 Sek

Tabell 7. Omsättning för bolagen mellan åren 2001-2006

Omsättning mdkr

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
SAS	51,433	64,906	57,655	58,093	55,501	60,737
Ryan Air	6,399	8,194	11,062	14,102	17,318	39,372
Easy Jet	4,686	7,245	12,235	14,325	17,613	23,595

Tabell 8. Procentuell tillväxt för bolagen mellan åren 2001-2006

Procentuell tillväxt

	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	Genomsnitt
SAS	26.20%	-11.17%	0.76%	-4.46%	-9.43%	0.38%
Ryan Air	28.05%	35.00%	27.48%	22.81%	127.35%	48.14%
Easy Jet	54.61%	68.88%	17.08%	22.95%	33.96%	39.50%

SAS uppvisar fluktuationer i sin årliga omsättnings tillväxt i motsats till Ryan Air och Easy Jet visar en positiv omsättningstillväxt mellan åren 01-06. Den största genomsnittliga årliga omsättningstillväxten står Ryan Air för som visar upp 48 % medans SAS 0,38 % och Easyjets 39,50%.

5.1.1 Produkt

Av de flygplansbolag som ingår i undersökningen så erbjuder de sina resenärer utöver flygplans stol, extra tjänster som hotellbokning, biluthyrning, reseförsäkringar och möjligheten att planera utflykter under sin restid. Det som skiljer bolagen åt är att SAS även erbjuder utöver de nämnda produkterna ett bonussystem för sina resenärer, sms informations tjänst, ersättningar vid förseningar och inställda flygningar.

Möjlighet att välja önskat plats ombord har både SAS och Sterling som även erbjuder unika tjänster som att överraska sin med passagerare ombord.

5.1.2 Pris

SAS erbjuder tre prisklasser beroende på resenärens kriterier som pris, tid och komfort samt rabatt för heltidsstuderande på inrikes resor, medans Ryan Airs prisstrategi är att priset alltid skall vara lägre än konkurrenterna vilket även Easy Jet strävar efter, men deras billigaste biljetter erbjuds först för att senare stiga ju närmre avgång man kommer.

I både Ryan Air och Easy Jet kan man inte avbeställa en redan lagd order men i Ryan Air och Easy Jet kan man dock ändra den mot att man betalar en avgift. Ryan Air det enda bolag av de som undersöks som erbjuder sina resenärer att köpa resa på kredit, dessutom erbjuder de den dubbla skillnaden på biljettpriset om de hittar en billigare resa hos ett annat lågprisbolag.

5.1.3 Påverkan

SAS som Ryan Air, Easy Jet och Sterling har egna hemsidor där de gör reklam för sina olika produkter. SAS sponsrar även många intressanta aktiviteter som även ger bra publicitet. Ryan Air gör periodvisa kampanjer vid olika högtider och speciella aktiviteter men framförallt vid införande av nya linjer. Deras reklam kanaler omfattar regionala och nationella nyhetstidningar, presskonferenser och olika aktiviteter.

5.1.4 Leveransprecision

Ryan Air är väldigt stolta över att ha minsta antal klagomål, minst borttappade bagage och största punktligheten. SAS har dom bästa åtgärderna vid händelse av dessa företeelser då dom erbjuder ersättning vid förseningar, inställda flygningar samt försenat bagage.

Om man reser med Easy Jet så får man om man kommer tidigare till flygplatsen än utsatt tid, utan extra kostnad ta ett tidigare flyg förutsatt att det finns en flygstol ledigt.

5.1.5 Ledtid

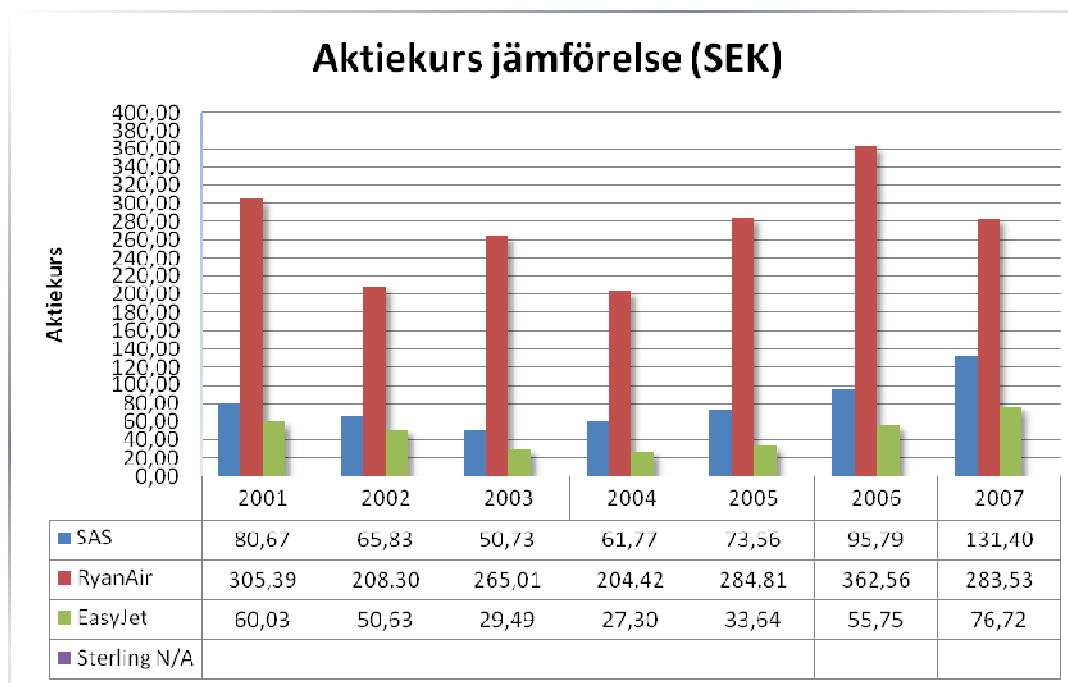
Alla dessa fyra bolag erbjuder någon form av tjänster som gör att resenärerna kan checka in snabbare.

5.1.6 Finansiering

SAS har klart det största antalet flygplan. SAS och Easy Jet äger till en vis del sina egna flygplan medan de leasar resterande antalet i deras flygplansflotta. Easy Jet använder sig av operationell leasing för största delen av sina leasade plan och använder finansiell leasing för de resterande plan. SAS använder leasing formen Wetlease för 7 av 301 flygplan. Sterling använder sig av operationell leasing på alla dess 30 st. plan som de har i sin flygplansflotta. Ryan Air använder sig av operationell leasing och till en viss del lån, deras nuvarande flygplansflotta består av 44 stycken flygplan.

5.1.7 Aktier

Tabell 9. Jämförelse mellan bolagen för aktieutvecklingen över åren 2001-2007.



Procentuell jämförelse

	01/02	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	Genomsnitt
SAS	-18.39%	-22.94%	-21.76%	19.09%	30.22%	37.17%	3.90%
RyanAir	-31.79%	27.23%	-22.86%	-39.32%	27.30%	-21.80%	-10.21%
EasyJet	-15.66%	-41.75%	-7.43%	23.21%	65.74%	37.61%	10.29%

Sterling N/A

Året 2001 så uppvisar Ryan Air den högsta aktiekursen av de 4 bolagen, ej Sterling inräknad pga av dess företag rekonstruktion. Genom påverkningar som terroristattacken den 11 september 2001 i samband lågkonjunkturen gjorde att färre reste vilket sänkte aktiekursen för alla bolagen mellan 2001-2004 men där Ryan Air som enda lågprisbolag uppvisade en uppgång 2003. Från 2004 till 2007 uppvisade alla bolag, förutom Ryan Air som 2004 uppvisade en nedgång i sin aktiekurs som man även gjorde 2007, en uppgång genom att man gick in i en högkonjunktur och efterdyningarna av terroristattackerna hade börjat lägga sig. Vad som spädde på SAS aktieutveckling var att de införde ett Turnarund system pga lågprisbolagens inträde och företagets dåliga ekonomiska ställning. Den stabilaste aktieutveckling uppvisar SAS och Easy Jet medans Ryan Air uppvisar mer fluktuerad aktieutveckling över åren.

5.1.8 Strategi

Lågprisbolagen ser endast till sina kostnader och att maximera fyllnadsgraden i flygplanen för att inte trafikera linjer med tomma flygstolar. Men Ryan Air hävdar att de är de enda i branschen som inte överbokar sina flygplan och på så sätt inte behöver neka sina resenärer en resa. SAS ingår i allians.

6. Slutsats

*I detta avsnitt besvaras problemformuleringen *Hur har SAS påverkats av konkurrensen från lågprisbolagen? Samt delfrågorna *Vilka strategier har SAS tillämpat för att konkurrera med lågprisflygbolagen?, Finns det rymd för differentiering inom flygnäringsen eller är det enbart lågpris som efterfrågas i framtiden? och Hur har aktiekursen påverkats genom konkurrens från lågprisbolagen?***

Av empirin och analysen kan man dra slutsatsen att SAS har förlorat marknadsandelar till fördel för lågprisbolagen när de förlorade sitt monopol i samband med EU:s avreglering. Detta medförde då att SAS var tvungna att bortse från sina affärsresenärer och mer inrikta sig på det segmentet som växte med lågprisbolagens inträde dvs. de konsumenter som var kostnadsmedvetna.

Vad man kan säga skillnaden är mellan ett traditionellt flygbolag som SAS och lågprisbolagen som Ryan Air, Easy Jet och Sterling är att de fokuserar mindre på kundservicen vilket resenärerna godtar och på så sätt får ett billigare biljettpris.

SAS som hade monopol innan EU:s avreglering hade höga kostnader i form av personal vilket gjorde att de inte kunde direkt gå samma väg som lågprisbolagen. Analysen visar att SAS går mer och mer åt kostnadsmodellen som lågprisbolagen använder sig av och använder alternativa distributionskanaler.

Aktieanalysen visar att bolagen gick upp från 2004 pga. av den högkonjunktur som kom samt att effekterna av terroristattacken 11 september 2001 hade lagt sig vilket medförde att resandet ökade från 2004.

Strategin som SAS har valt att styra sin verksamhet utifrån som är ett direkt svar på lågprisbolagens inträde var att de har ingått i en allians (Star Alliance) och inriktar sig mer på en differentieringsstrategi som medför flexiblare val av tjänster för kunden medan strategin

för lågprisbolagen visar att de är endast har kostnadsfokusering som gör att de inte har mycket utrymme för differentiering gentemot andra lågprisbolag.

Det finns utrymme för differentiering som analysen visar att SAS har valt att göra för att ha kvar flexibilitet i sina tjänster medan lågprisbolagen har bortsett från dessa då kostnader ökar i takt med dess differentieringsmängd och att lågprisbolagen anser att det inte är var kunden efterfrågar.

Aktiekursens påverkan är svår att härleda till enbart lågprisbolagens inträdde då det är en av många faktorer som påverkat dess aktiekurs. Vad man kan säga är genom att de var tvungna att göra en reform i sin verksamhet och låta fokuseringen på affärsresenärerna minska ändå medförde en minskning av dess aktiekurs då man ändå får säga att dessa utgjorde deras största inkomstkälla samt att fler resenärerna har valt substitut till SAS för att de kan bortse från de tjänster som tidigare ingick som inte alla kunder behövde när marknaden avreglerades.

7. Kritisk granskning

Processen med uppsatsskrivandet har fortlöpt relativt problemfritt, förutom enstaka svårigheter vid vissa delar med att få tag på den eftersökta informationen då undersökningen är gjord på ett utifrån perspektiv. Detta gäller tex. Sterlings aktiekurs då de hade blivit uppköpta av ett annat bolag. Om vi hade direktkontakt med bolagen hade det säkert gått smidigare och datan hade nog varit utförligare.

Hur bra, valid, den data som vi fått fram representerar fenomenet kan ifrågasättas då ämnet är så komplext och omfattande. Det är svårt att veta till hur stor grad förändringarna som de traditionella bolagen vidtagit berott på lågprisflygbolagens inträde. Vi anser dock att datan är tillförlitlig, då vi i högsta grad använt oss av reliabel sekundärdata såsom årsredovisningar och bolagens egna hemsidor. Nackdelen dock med att vi enbart studerat sekundärdata har resulterat i att vi inte fått heltäckande information och pga. det inga revolutionerande resultat. Vid fortsatta studier skulle det vara bra att komplettera med tex. personliga intervjuer.

Vi har endast belyst problemet från företagsperspektiv, det skulle vara intressant att även titta på kundperspektivet för en djupare förståelse för hur väl flygbolagen uppfattat resenärernas behov.

Eftersom det finns en risk att validiteten och reliabiliteten är låg tycker vi inte att fenomenet kan generaliseras och vid skrivandet av slutsatsen har vi intagit ett kritiskt förhållningssätt.

Dessa brister som tagits upp för denna studie bör tas i omtanke vid eventuell vidare forskning i ämnet.

7. Källförteckning

- "Airtransport 2002." *cranfield.ac.uk*. den 21 12 2007.
<http://www.cranfield.ac.uk/soe/departments/airtransport/btrc/documents/atrs%202002%20paper.doc>.
- CASA-*Applying for an AOC*. den 12 11 2007. http://www.casa.gov.au/aoc/aoc_app/index.htm.
- Denscombe, Martyn. *Forkningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studenlitteratur, 2000.
- E.Hall, Robert, och David.H.Papell. *Macroeconomics sixth edition*. US: WORTH PUBLISHERS INC, 2005.
- Easy jet- planing*. den 21 12 2007. <http://EasyJet.com/EN/Planning/index.html> .
- "Easy Jet-offers-low-fare-guarantee-for-one-more-day." *Easy Jet-news*. den 21 12 2007.
<http://www.EasyJet-news.com/2007/06/07/EasyJet-offers-low-fare-guarantee-for-one-more-day.php> .
- "Easy Jet-Ryan Air-business-analysis." *freeonlineresearchpapers*. den 21 12 2007.
<http://www.freeonlineresearchpapers.com/EasyJet-RyanAir-business-analysis>.
- Eukommisionen. *Kommissionen nöjd med EG-domstolens utslag om de bilaterala "open skies"-avtalen*. den 5 11 2002.
- Hultén, Staffan, Gunnar Alexandersson, och Nordenlöw Lena. *De avreglerade marknaderna för långväga kollektiva persontransporter i Sverige och järnvägens rullande materiel*. SIKA, 13 september 1999.
- international air transport association - wikipedia*. den 5 10 2007. <http://sv.wikipedia.org/wiki/IATA> .
- kommissionen, Eu. *IP/02/1609*. Eu kommissionen.
- Konkurrensverket. *Monopol i förändring*. konkurrensverket, 2004.
- Konsortium - wikipedia*. den 5 10 2007. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Konsortium>.
- Kotler, Philp, och Kevin Lane Keller. *Marketing Management 12 e*.USA: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Krugaman, Paul, och Robin Wells. *Microeconomics x ed* . USA: WORTH PUBLISHERS INC, 2004.
- Luftfartsstyrelsen. *Flygetsutveckling 2005*. Luftfartsstyrelsen, 2006.
- Luftfartsstyrelsen. *Luftfart 2006*. Luftfartsstyrelsen, 2006.
- Luftfartsstyrelsen. *Rapport 2007:10* . Luftfartsstyrelsen, 2007.
- Luftfartsstyrelsen. "Flygets utveckling 2005."

Nutek. *Logistikens betydelse för näringsliv och regioner*. Nutek, 1998:38.

Ryan air. den 20 12 2007. <http://www.Ryan Air.com/site/EN> 2007-12-20.

Ryan air strategi. den 20 12 2007. <http://www.Ryan Air.com/site/about/invest/docs/strategy.pdf>.

"Ryan airs årsredovisning 07." *Ryan air*. den 30 12 2007. <http://www.Ryan Air.com/20Fstatement07.pdf>.

"RYANAIR HOLDINGS PLC Annual and Transition Report." *EDGAROnline*. den 30 12 2007.
<http://sec.edgar-online.com/2004/09/29/0001191638-04-001674/Section7.asp>.

SAS E - ticket. den 26 11 2007. <http://www.sas.se/sv/Allt-om-resa/Allt-om-resan/Biljettyper/E-ticket/>.

SAS- boknings information. den 23 11 2007. <http://www.sas.se/sv/Allt-om-resa/Mobila-tjanster/SMS-tjanster2/Bokningsinformation/>.

SAS Eurobonus. den 26 11 2007. <http://www.sas.se/sv/EuroBonus/>.

SAS Försenat bagage. den 23 11 2007. <http://www.sas.se/sv/Allt-om-resa/Bagage/Forsenat-bagage/>
.

"SAS Group Annual Report & Sustainability Report 2006." *sas*. den 20 11 2007.
http://www.sasgroup.net/SASGROUP_SUSTAINABILITY/CMSForeignContent/2006eng.pdf.

SAS Sponsring. den 23 11 2007. http://www.sas.se/sv/Om_oss/Sponsring-/.

"SAS strategi." *sas*. den 20 11 2007.
http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/SMALL-ENG%20STRATEGI_070613.pdf.

Scandinavian Airlines - Wikipedia. den 20 10 2007.
http://sv.wikipedia.org/wiki/Scandinavian_Airlines .

Sterling- press release. den 24 12 2007.
<http://www.sterling.dk/sv/home/press/pressannouncements.htm>.

sterling-Fakta om sterling. den 21 12 2007. http://www.sterling.dk/sv/facts_about_sterling.

Sterling-regler. den 24 12 2007. <http://www.sterling.dk/sv/home/rules/sterlingrules.htm>.

Sterlings events. den 24 12 2007. <http://package.sterling.dk/bo/event/?partner=sterling>.

sterling-saknade bagage. den 24 12 2007.
http://www.sterling.dk/sv/home/after_flight/lostbagage.htm.

Tufte, Per Arne. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber, 2003.

Wickenberg, Per. *Konkurrensrapport*. Norrköping: Luftfartsverket, 2001-11-19.

Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi C
Höstterminen 2007
Kandidat uppsats 10p
Handledare: Åke Bertilsson

Daria Irzykowska 850721
Victor Johansson 830807

Wikipedia. den 5 10 2007. <http://sv.wikipedia.org/wiki/Konsortium>.

Wikipedia- Sterlings airlines. den 30 12 2007. http://en.wikipedia.org/wiki/Sterling_Airlines#Fleet .