

SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA
Institutionen för ekonomi och företagande
Turismprogrammet 120p / Företagsekonomi C
Kandidatuppsats 10 p, HT 05
Handledare: Sigmund Barczyk & Ted Modin

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

*Traditionella flygbolags åtgärder efter
lågprisflygets inträde på marknaden
– en fallstudie av SAS & Finnair*



Författare:
Lisette Witmarker 821228
Rosa Maria Massaro 790831

ABSTRACT

The de-regulation of commercial air traffic in the early 1990's led to that many new airline companies entered the market. Many of these new actors were low budget airlines which meant that the traditional airlines met a new type of competition. This situation contributed to the fact that ticket prices dropped in many countries. It has become more and more common that the traveller prefers to fly with low budget airlines rather than with the traditional airlines. That this is causing a major problem becomes quite evident when reading about their economic losses as they appear in the reports handed in by many of the worldwide traditional airline companies in the last few years.

This essay deals with the effects that resulted among the traditional airline companies from the entrance of low budget airlines. The purpose was to examine what issues the traditional airlines actively had to meet in order to stay competitive. We were also interested in finding out what measures they actually had taken.

This essay is based on a qualitative method, a casestudy in the form of deep interviews. The objects of the study chosen were persons working for the airline companies SAS and Finnair. The bases for the study are theories about competitive strategies, positioning, quality of service, marketing mix and segmentation. In the light of these theories we put together sufficient questions to ask at the interviews to ensure a solid result that answered the purpose and problem of this essay. The result of the study showed that both SAS and Finnair at all times work in a number of ways to adjust themselves to the current market situation.

The results clearly shows that both SAS and Finnair have been forced to adapt to the changes in the price development to remain competitive. The most noticeable measure implemented by SAS and Finnair is that they have lowered their ticket prices in order to maintain their customers.

Our conclusion states that the effects that has resulted among the traditional airlines are changes of their pricing and quality of service. Even positioning and the competitive strategies of the companies have been affected.

SAMMANFATTNING

Avregleringen av flygmarknaden i början av 1990-talet ledde till att många flygbolag anträdde marknaden. Många av dessa nya aktörer är lågprisflygbolag vilket har lett till en ökad konkurrens mot de traditionella flygbolagen. Denna situation har även bidragit till att biljettpriserna har sjunkit i många länder. Det blir allt vanligare att resenärerna väljer att flyga med lågprisflygbolag i stället för att välja att resa med de traditionella flygbolagen. Detta torde vara ett stort problem för de traditionella flygbolagen. Inte minst tydligt blir det i beaktande av de förluster som många av dessa flygbolag, världen över, redovisat de senaste åren.

Denna uppsats behandlar de faktorer som har påverkats hos de traditionella flygbolagen efter lågprisflygets inträde på marknaden. Syftet med vår studie var att ur ett företagsperspektiv undersöka vilka åtgärder som vidtagits av de traditionella flygbolagen samt om deras strategier ändrats till följd av lågprisflygets inträde på marknaden.

Uppsatsen bygger på en kvalitativ metod där det har gjorts en fallstudie i form av djupintervjuer. Undersökningsobjekten som valdes är flygbolagen SAS och Finnair. Till grund för undersökningen ligger teorier om konkurrensstrategier, positionering, tjänstekvalitet, marknadsföringsmixen och segmentering. Utifrån teorierna har intervjufrågor utformats vilka har gett ett relevant underlag för att kunna besvara syftet och problemformuleringen. Undersökningen visade att både SAS och Finnair arbetar med en rad olika strategier för att hela tiden vara anpassade till den rådande marknadssituationen.

Resultatet visar tydligt att både SAS och Finnair har tvingats följa med i prisutvecklingen för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Den mest konkreta åtgärd som vidtagits av SAS och Finnair är att de båda flygbolagen har sänkt sina priser för att inte tappa alltför många kunder.

I slutsatsen framkommer det att en av de faktorer som har påverkats till följd av den nya konkurrensutsatta marknadssituationen är prissättningen. Ytterligare faktorer som påverkats är tjänstekvalitet och konkurrensstrategier.

Vi vill ägna ett stort tack till informanterna Johan Åhlén på SAS och Kenneth Gillberg på Finnair för att de har tagit sig tid och gett oss den information vi behövt för att skriva denna uppsats.

.....

Tack till handledare och opponenter för vägledning. Vi vill även tacka övriga personer som tagit sig tid och bidragit till uppsatsens genomförande.

.....

Tack till våra familjer och vänner som har stöttat och uppmuntrat oss när backarna varit branta.

.....

Rosa Maria Massaro & Lisette Witmarker

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	3
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 SYFTE	3
1.5 AVGRÄNSNINGAR	3
1.6 DEFINITIONER	4
2.1 HERMENEUTIK & POSITIVISM	6
2.2 ARBETSMETOD	6
2.3 ANGREPPSSÄTT	7
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD	7
2.5 FORSKNINGSTRATEGI	8
2.6 RELIABILITET & VALIDITET	8
2.7 PRIMÄR & SEKUNDÄRDATA	8
2.8 KÄLLKRITIK	9
3 TEORI	10
3.1 KONKURRENSSTRATEGI	10
3.1.1 KOSTNADSÖVERLÄGSENHET	10
3.1.2 DIFFERENTIERING	10
3.2 POSITIONERING	10
3.3 TJÄNSTEKVALITET	11
3.4 MARKNADSFÖRINGSMIX	11
3.5 SEGMENTERING	12
3.6 TEORETISK SYNTES	13
3.7 TEORETISK REFERENSRAM	16
4 EMPIRI	17
4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING SAS	17
4.1.1 KORT BESKRIVNING AV INFORMANTEN	18
4.2 FÖRETAGSBESKRIVNING FINNAIR	18
4.2.1 KORT BESKRIVNING AV INFORMANTEN	19
4.3 KONKURRENS – SAS	20
4.4 KONKURRENS – FINNAIR	21
4.5 POSITIONERING – SAS	21
4.6 POSITIONERING – FINNAIR	23
4.7 TJÄNSTEKVALITET – SAS	23
4.8 TJÄNSTEKVALITET – FINNAIR	24
4.9 PRIS – SAS	24
4.10 PRIS – FINNAIR	25
4.11 PRODUKT – SAS	26
4.12 PRODUKT – FINNAIR	26
4.13 PLATS – SAS	27
4.14 PLATS – FINNAIR	27
4.15 PÅVERKAN – SAS	27
4.16 PÅVERKAN – FINNAIR	28
4.17 SEGMENTERING – SAS	28
4.18 SEGMENTERING – FINNAIR	29
5 ANALYS	30
5.1 KONKURRENSSTRATEGIER	30
5.2 POSITIONERING	31
5.3 TJÄNSTEKVALITET	31
5.4 PRIS	32
5.5 PRODUKT	33

5.6 PLATS.....	34
5.7 PÅVERKAN	34
5.8 SEGMENTERING	35
6 RESULTAT	36
7 SLUTSATS.....	38
8 DISKUSSION.....	39
BILAGOR.....	44
BILAGA 1 – ARTIKLAR.....	44
BILAGA 2 – STATISTIK.....	46
BILAGA 3 – INTERVJUFRÅGOR.....	47
BILAGA 4 – INTERVJUSVAR	51

FIGURFÖRTECKNING

FIGUR 1. LÅGKOSTNADSTRAFIK/LÅGPRISTRAFIK TOTALT I SVERIGE	2
FIGUR 2. TEORETISK SYNTES	13
FIGUR 3. POSITIONERINGSDIAGRAM SAS	22
FIGUR 4. POSITIONERINGSDIAGRAM FINNAIR	23

DISPOSITION

Inledning

Detta introduktionsavsnitt innefattar bakgrund, problemdiskussion, problemformulering, syfte, avgränsningar samt definitioner.

Metod

Under detta avsnitt redogörs för vilka undersökningsmetoder som har använts till studien samt vilka angreppssätt och tillvägagångssätt som har använts för att analysera data.

Teori

Här presenteras de teorier som har valts för att belysa det valda problemet samt en beskrivning av hur de har kopplats till studieobjektet.

Empiri

I det här avsnittet presenteras fallstudiens empiriska data av intervjuerna, i form av löpande text.

Analys

Det insamlade kvalitativa materialet analyseras och förenas med den teoretiska referensramen.

Resultat

Analysen sammanfattas till ett resultat som besvarar syftet.

Slutsats

I det här avsnittet besvaras problemformuleringen med resultaten från fallstudien som bakgrund.

Diskussion

Avslutningsvis diskuteras genomförandet av uppsatsen och förslag till vidare forskning ges.

1 INLEDNING

Som ett introduktionsavsnitt presenteras här en generell bakgrund kring ämnet och branschen, en presentation av studiens problemformulering, syfte, avgränsningar samt definitioner.

1.1 BAKGRUND

Under flera decennier har den internationella och nationella flygnäringsen kännetecknats av regleringar som motiverats av olika faktorer som säkerhetsskäl, hållbar utveckling, regional och urban utveckling. Ett växande samförstånd började uppstå världen över att regleringen var överflödigt och ledde till betydande förluster av ekonomisk effektivitet. Följaktligen ledde regleringen till att befolkningen gick miste om lågkostnadsflyget som alternativ, vilket är det ultimata syftet med flygtransport. Då dessa brister uppdagades påbörjade flera OECD-länder¹ reformer där några av målen var att öka effektiviteten, reducera flygavgifter genom att öka konkurrensen och uppmana till rationalisering av flygnätverk (OECD 2000, s.4).

Southwest Airlines i USA var först i världen med att år 1971 introducera affärsidén med att ha låga flygbiljettpriser som ett starkt konkurrensmedel på marknaden. Under senare hälften av 1990-talet nådde detta koncept även Europa, och EU/EES avreglerade marknaden och tillät nya lågprisflygbolag att konkurrera med de statligt ägda bolagen (<http://www.billigaresor.info>).

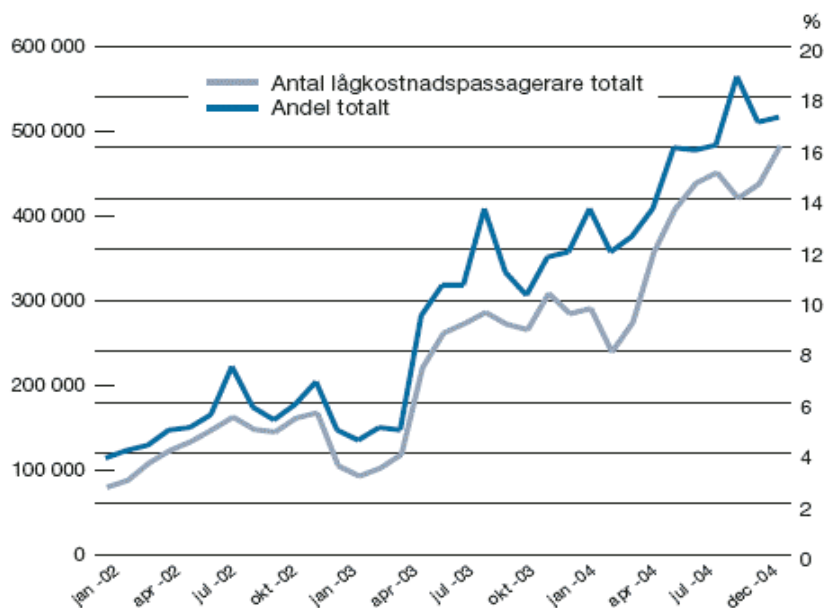
Mellan åren 1987 och 1997 avreglerades flygmarknaden successivt inom hela EU (Johan Holmér, Transportrådgivare, 051223, muntlig källa). Som en följd av att lågprisflygbolag anträt flygmarknaden, efter avregleringen, har resenärerna kunnat dra nytta av lägre flygpriser. År 1992 avreglerades således flygmarknaden i Sverige och detta medförde att andra flygföretag förutom SAS fick möjlighet att träda in på den svenska marknaden (Konkurrensverket 2004, s. 38). Tidigare fanns det hinder för nya aktörer att träda in på svenska

¹ OECD är en samarbetsorganisation för ekonomisk utveckling, bestående av 29 medlemsländer inklusive Sverige och Finland.

marknaden i form av tillgången på start- och landningstider, s.k. slots. Ombyggnaden av Arlanda har medfört att detta problem inte längre finns (Konkurrensverket 2004, s.40).

På den finska flygmarknaden där det råder oligopol (Kenneth Gillberg, Client Manager, 051124, muntlig källa) är Finnair det dominerande flygbolaget både på den inrikes- och internationella flygmarknaden (<http://www.all2know.com>).

Under 1990-talet steg antalet passagerare inom flygbranschen men under år 2001 och 2002 avstannade flygresandet i många länder på grund av terrorattackerna i USA den 11 september 2001 och utbrottet av SARS-epidemin. Utvecklingen vände dock uppåt år 2002 i flera länder, men flygresandet fortsatte dock att falla i Sverige och det var under år 2003 som den negativa utvecklingen vände. Den allmänt svaga utvecklingen och den hårdnande konkurrensen från lågprisflygbolag har bidragit till att flygpriserna i många länder har sjunkit (Konkurrensverket 2004, s. 38). Figur 1 nedan visar lågprisflygbolagens verkliga genombrott i Sverige år 2002 och 2003. Bolag som FlyMe och Ryanair flyger från diverse orter runt om i hela landet med både Norden och världen som slutdestination (Konkurrensverket 2004, s. 40).



Figur 1. Lågkostnadstrafik/lågpristrafik totalt i Sverige. Omarbetad från Luftfartsstyrelsen, *Flygets utveckling 2004*, s.7.

För mer bakgrund kring ämnet se bilaga ett och två.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Nyetableringar av fler lågprisbolag har ökat de senaste åren i och med avregleringen inom flygnäringsen. Stigande vinster för dessa lågprisbolag tyder på att antalet resenärer som väljer att resa billigt ständigt ökar (<http://www.flygtorget.se>). De senaste åren har många av de traditionella flygbolagen visat stora förluster, men år 2004 såg det ut att börja vända uppåt igen. Det stora utbudet av flygbolag gör passageraren till en vinnare. Många av de nyetablerade lågprisflygbolagen blir då ett stort hot för de traditionella flygbolagen när kunderna ser priset som den viktigaste faktorn vid köp av flygbiljett (<http://www.luftfartsstyrelsen.se>). Detta har medfört att de traditionella flygbolagen tvingats rationalisera och genomföra omfattande sparprogram för att återigen få en lönsam verksamhet (Konkurrensverket 2004, s. 40).

År 2004 valde fler än var tionde resenär (12 procent), som reste från Stockholm-Arlanda, att resa med lågprisflyg, motsvarande siffra för år 2002 var tre procent. De kostnadsmedvetna affärsresenärerna har också blivit allt fler (<http://www.flygtorget.se>). Bland dem har lågprisflyget blivit ett allt vanligare alternativ (<http://www.newsdesk.se>).

Dessa förändringar av marknaden har bidragit till att de traditionella flygbolagen tvingats agera för att inte förlora stora marknadsandelar. Numera erbjuder därför många traditionella flygbolag även ett lågprisalternativ för att öka sin attraktionskraft (<http://www.lfv.se>).

1.3 PROBLEMFÖRMULERING

Forskningsfrågan som har valts för denna studie lyder: Vilka faktorer har påverkats hos de traditionella flygbolagen efter lågprisflygets inträde på marknaden?

1.4 SYFTE

Syftet med vår studie är att ur ett företagsperspektiv undersöka vilka åtgärder som vidtagits av de traditionella flygbolagen samt om deras strategier ändrats till följd av lågprisflygets inträde på marknaden.

1.5 AVGRÄNSNINGAR

Studien har avgränsats till att undersöka den Nordiska flygmarknaden och kommer därmed inte att behandla hela Europa, då denna marknad är för omfattande. Studien kommer inte att

omfatta alla traditionella flygbolag som trafikerar till och från Norden. Undersökningsobjekten som valdes var SAS Sverige och Finnair. Företagen ansågs representativa då de är två av de största, äldsta och mest välkända aktörerna på den Nordiska flygmarknaden. Företagen valdes för att de ansågs vara karakteristiska för den traditionella flygbolagsformen. Endast reguljärt flyg har undersökts eftersom reguljära flygbiljetter är den dominerande formen av flygbiljetter som lågprisflygbolagen erbjuder. Denna avgränsning har gjorts för att få en jämlig bild mellan de traditionella flygbolagen och lågprisflygbolagen gällande reguljära flygbiljetter. Undersökningen omfattar endast affärsresande och privatresande då dessa segment är förekommande hos båda flygbolagsformerna.

1.6 DEFINITIONER

Reguljärt flyg – flygtrafik som går efter tidtabell där endast flygresan ingår, används särskilt som motsats till charterflyg (<http://www.ne.se>).

Traditionella flygbolag – innefattar de flygbolag som var etablerade redan före avregleringen, då det var staten som bestämde priser och vilka flygbolag som skulle trafikera vilka linjer. Exempelvis SAS, Finnair, British Airways och Air France (egen definition).

Lågprisflygbolag – omfattar de flygbolag som blev verksamma efter avregleringen, där det låga priset är det främsta konkurrensmedlet exempelvis Ryanair, FlyMe och Fly Nordic, (<http://www.ne.se>).

Lågstkostnadsflygbolag – omfattar endast de lågprisflygbolag som *både* har låga priser och låga kostnader. Exempelvis Ryanair (<http://www.affarsresenaren.se>).

Avreglering – innebär en ökad handlingsfrihet för marknader och en fri marknadsetablering, fritt utbud och fri prissättning. (Johan Holmér, Transportrådgivare, 051223, muntlig källa).

Nätverksflygbolag/ruttnätverk – innebär att (de traditionella) flygbolagen erbjuder resenären en färdigplanerad resa med transfer från en destination till en annan vidare till slutdestinationen. Exempelvis från destination A via destination B till destination C (Johan Åhlén, Projektansvarig Marknadsföring, 051121, muntlig källa).

Point-to-point – innebär att (lågpris-) flygbolagen endast erbjuder resenären en resa mellan två destinationer från destination A till destination B. Vidare resor får resenären själv planera (Johan Åhlén, Projektansvarig Marknadsföring, 051121, muntlig källa).

2 METOD

I det här avsnittet presenteras de metoder som har använts för att genomföra studien. För att besvara problemformuleringen på bästa möjliga sätt har metoderna valts med utgångspunkt från den. Varje avsnitt börjar med definitioner av relevanta begrepp sedan förklaras hur metoderna har använts och varför de har valts för denna studie.

2.1 HERMENEUTIK & POSITIVISM

Genomförandet av studien bygger på ett hermeneutiskt synsätt vilket betyder tolkningslära (Eriksson & Wiedersheim, 2001 s. 221). Målet med att använda detta synsätt är att försöka tolka och förstå var problemet ligger och få fram dess bakomliggande orsaker. Strävan är att få ett helhetsintryck av problemet men ändå tolka materialet objektivt. Med hjälp av detta tillvägagångssätt har vi enat vår föreställning av verkligheten med det problem som blir undersökt. Därför anser vi oss arbeta mer efter ett hermeneutiskt synsätt än ett positivistiskt synsätt. Det positivistiska synsättet är baserat på fakta från sinneserfarenhet och det forskaren kan resonera sig fram till med mänsklig logik dvs. forskarens förnuft (Eriksson & Wiedersheim, 2001 s. 200). Vi kommer att tolka det insamlade undersökningsmaterialet för att förstå problematiken. Valet av ett hermeneutiskt synsätt gjordes för att det passade vår studie av en kvalitativ ansats i form av djupintervjuer.

2.2 ARBETSMETOD

I den induktiva metoden är undersökningens utgångspunkt empirin och sedan samlas data där intentionen är att hitta generella mönster som kan göras till teorier eller generella begrepp. I den induktiva ansatsen dras slutsatser från det speciella till det allmänna och det är en ansats från teori till empiri (Johannessen & Tufte, 2003 s. 35).

Att integrera teori med empiri är ett mål inom samhällsvetenskaplig forskning, syftet är att se om empirin bekräftar teorin eller inte. Strävan efter att gå från teori till empiri kallas deduktiv metod. Det innebär att det ska göras en avledning från det generella till det konkreta. (Johannessen & Tufte, 2003 s. 35).

En deduktiv metod har använts för denna uppsats snarare än en induktiv metod. Utgångspunkten var befintliga teorier och därefter utfördes en egen kvalitativ undersökning. Då syftet inte varit att bevisa en antagen hypotes används inte ett induktivt tillvägagångssätt. Ytterligare skäl till valet att inte tillämpa en induktiv ansats var att vi inte hade för avsikt att formulera en teori utifrån vad som observerats.

2.3 ANGREPPSSÄTT

Med en kvalitativ ansats insamlas och analyseras kvalitativa data, som kan bestå av kortare eller längre texter. Dessa bearbetas för att få fram meningsinnehållet och kan förekomma i ljud, texter eller bilder. Analysen av denna typ av data utförs genom att klassificera och därmed få fram meningsinnehållet i insamlad data (Johannessen & Tufte, 2003 s.262).

Den kvantitativa ansatsen bygger på analys av kvantitativ data. Kvantitativ data består av operationaliserade variabler på ordinal-, intervall- eller kvotskalenivå. Dessa data lämpar sig för diverse räkningar och statistiska analyser. Syftet med den kvantitativa ansatsen är att uppnå statistisk generaliserbar kunskap. Ett annat viktigt inslag i den här typen av ansats är tolkning av resultaten (Johannessen & Tufte, 2003 s.262).

Den här studien baseras på en kvalitativ ansats, i form av djupintervjuer med anställda på företagen som har valts som fallstudieobjekt, snarare än en kvantitativ ansats. En kvalitativ ansats har valts för att få ett företagsperspektiv och en djupare förståelse för problematiken. Målet med djupintervjuerna var att få utförligare information och möjlighet att ställa följdfrågor och diskutera kring ämnet.

2.4 DATAINSAMLINGSMETOD

Undersökningsobjekten är som tidigare nämnts SAS och Finnair. Den ena djupintervjun genomfördes den 21 november 2005 med Johan Åhlén, Projektledare Marknadsföring på SAS. Den andra djupintervjun genomfördes den 24 november 2005 med Kenneth Gillberg, Client Manager på Finnair. Syftet med djupintervjuerna var att få en djupare förståelse och utförligare information kring det valda ämnet. Intervjufrågorna utformades utifrån syftet och de valda teorierna. Utgångspunkten för intervjuerna var att ställa exakt samma frågor till båda informanterna, dock följde även spontana följdfrågor. Båda intervjuerna spelades in och därefter bearbetades och tolkades svaren som presenteras i löpande text i empiriavsnittet.

2.5 FORSKNINGSTRATEGI

En fallstudie är en typ av forskningsstrategi som kan användas vid forskning. Den är inte enbart en egen metod utan en forskningsstrategi som omfattar både kvalitativa ansatser i form av observationer och öppna intervjuer samt kvantitativa ansatser i form av statistik. En fallstudie har två gemensamma kännetecken. Det är en avgränsning av vad som ingår i fallet och vad som ligger utanför. Den innefattar även en ingående beskrivning av det definierade fallet. Vid fallstudier är det avgörande att forskaren får fram det ovanliga och viktiga med det enskilda fallet (Johannessen & Tufte, 2003 s.56-57).

Den här studien baseras på en fallstudie där SAS och Finnair har undersökts. Målet med denna form av forskningsstrategi var att få fram det unika i de båda fallen och att få djupare insikt i de båda verksamheternas strategier.

2.6 RELIABILITET & VALIDITET

Validitet avser att mäta det som är relevant i sammanhanget, medan reliabilitet avser att mäta det på ett tillförlitligt sätt (Johannessen & Tufte, 2003 s.265, 267). För att uppnå ett resultat av god validitet förbereddes intervjufrågorna noggrant för att informanterna skulle kunna svara på det som studien ämnade undersöka.

För att hålla hög reliabilitet och minska risken för feltolkningar har en utomstående person samt våra handledare och opponentgrupper läst intervjufrågorna och gett feedback. Intervjuerna har spelats in så att inte viktig information går förlorad och detta säkerställer ytterligare ett högt reliabelt resultat.

2.7 PRIMÄR & SEKUNDÄRDATA

Primärdata omfattar ny vetenskaplig information som inte har publicerats tidigare och exempel på det är doktorsavhandlingar och tidskriftartiklar. Sekundärdata omfattar redan befintlig litteratur i form av tidskriftsartiklar, samt tidigare forskning och undersökningar (Holme & Krohn Solvang, 1996 s. 132).

Studiens primärdata omfattar det material som utgörs av fallstudiens djupintervjuer. Valet är baserat på att få så aktuell information som möjligt och för att få svar på våra frågor av insatta personer. Studien baseras även på sekundärdata i form av litteratur kring ämnet och de valda teorierna, artiklar och tidigare forskning kring ämnet. Andra typer av sekundärdata som studien innehåller är tidigare utförda undersökningar innefattande statistik av Luftfartsstyrelsen. Teorierna är hämtade från tidigare kurslitteratur som Philip Kotlers "Marketing management" och "Principles of Marketing" och Krishna G Palepu et al. "Business Analysis & Valuation".

2.8 KÄLLKRITIK

Källkritik är en form av urvalsmetod där det insamlade materialet bedöms och sedan rensas det som inte är relevant bort och det som är acceptabelt behålls. Det finns tre syften med att använda sig av källkritik. Det första är att fastställa om våra källor mäter det som de avser att mäta dvs. om källan är valid. För det andra om källan är väsentlig för frågeställningen dvs. om den har relevans. För det tredje om källan är fri från systematiska felvariationer dvs. om den är reliabel (Eriksson & Wiedersheim, 2001 s. 150).

Syftet med källkritik för denna uppsats är att fastställa om källorna vi använt oss av är valida, relevanta och reliabla. All fakta som har samlats in har bedömts för att fastställa om det är sannolikt eller inte. Vi har därför i ett tidigt stadium intagit ett kritiskt förhållningssätt till materialet. Mer om kritisk granskning av studien följer under avsnittet Diskussion.

3 TEORI

*Detta avsnitt kommer att presentera de valda teorierna som utgör den huvudsakliga analysgrunden. Valda teorier för att belysa undersökningsområdet är **konkurrensstrategi, positionering, tjänstekvalitet, marknadsföringsmixen och segmentering**. Den teoretiska syntesen och den teoretiska referensramen presenteras även i det här avsnittet.*

3.1 KONKURRENSSTRATEGI

De två vanligaste strategierna som tillämpas för att uppnå konkurrensfördelar är enligt författaren Palepu *kostnadsöverlägsenhet och differentiering*. Val av strategi är beroende av vilken konkurrens företaget är utsatt för (Palepu K et al. 2004 s. 2-9).

3.1.1 KOSTNADSÖVERLÄGSENHET

Kostnadsöverlägsenhet innebär att en överlägsen kostnadsstruktur uppnås i jämförelse med konkurrenterna, samma produkter erbjuds till ett lägre pris. Företaget fokuserar på enklare design, en högeffektiv produktionskedja, billiga inköps- och distributionskanaler och stora inköpsvolymmer (Palepu K et al. 2004 s. 2-10).

3.1.2 DIFFERENTIERING

Differentiering innebär att företaget tittar på konkurrenternas produkter och sedan skiljer sig från dem. Företaget måste erbjuda något unikt som inte konkurrenterna har. För att få nya och behålla gamla kunder gäller det för ett företag att leverera ett mervärde som inte konkurrenter har. Det kan göras genom att antingen hålla lägre priser, högre kvalitet eller bättre kundservice (Palepu K et al. 2004 s. 2-10).

3.2 POSITIONERING

Företagets mål med positionering är att försöka skapa en position i konsumentens medvetande och ge sin produkt eller tjänst en plats på marknaden i förhållande till konkurrenterna. Den position produkten eller tjänsten får hos konsumenterna behöver inte nödvändigtvis vara densamma som företaget önskar förmedla.

För att företaget ska kunna få en plats i konsumenternas medvetande krävs att produkten särskiljer sig från konkurrenterna, vilket kan åstadkommas genom differentiering (Kotler, 2003 s 308).

3.3 TJÄNSTEKVALITET

Ett sätt för tjänsteföretag att differentiera sig på en marknad är att erbjuda en högre tjänstekvalitet jämfört med konkurrenterna. Upplevd kvalitet är beroende av kundernas förväntningar och erfarenheter från tjänsten och företaget. För att den upplevda tjänstekvaliteten ska bli god är målet att den överträffar kundernas förväntningar. Kriterier som påverkar tjänstekvalitet är bl.a. tillgänglighet, pålitlighet, kompetens och kommunikation. En strategi som företag kan införa är Total Quality Management där målet är att utveckla tjänstekvaliteten (Kotler & Armstrong, 2001. s. 10-11).

3.4 MARKNADSFÖRINGSMIX

Marknadsföringsmixen är en mix av konkurrensmedel som enligt Kotler består av fyra P, vilka är: *Pris, Produkt, Plats och Påverkan*.

Pris – innebär den summa pengar som tas för en vara eller tjänst. Det är också det värde som konsumenten utbyter för att erhålla fördelarna av att äga eller använda produkten/tjänsten (Kotler, 2003 s. 399). Prissättningen påverkas av flera interna faktorer. Priset fastställs utifrån mål som överlevnad, maximering av vinsten och maximering av marknadsandelar (Kotler, 2001. s 569). Prissättningen kan påverkas av resterande tre P (Kotler, 2001. s. 572). Priset skall på lång sikt även täcka alla kostnader, både fasta och rörliga kostnader, och generera en avkastning för ansträngningarna och risktagandet (Kotler, 2001. s. 573).

Prissättningen påverkas även av externa faktorer. De externa faktorerna är till stor del beroende av den rådande konkurrenssituationen som fri konkurrens, monopolistisk konkurrens, oligopol eller monopol (Kotler, 2001. s. 576). Konkurrenternas prissättning kan även ligga till grund för priset, likväl kan konjunktursvängningar påverka (Kotler, 2001 s. 582-583).

Produkt – innebär produkter och tjänster som kan erbjudas på en marknad för att tillfredsställa marknadens behov (Kotler, 2003 s. 395).

Plats – innebär val av distributionskanal dvs. en organisations aktiviteter som gör det möjligt för produkten eller tjänsten att vara tillgänglig för målgruppen (Kotler, 2003 s. 400).

Påverkan – innebär de aktiviteter som förmedlar produkten eller tjänsten och dess fördelar till målgruppen och övertygar konsumenterna att köpa eller använda produkten eller tjänsten. Dessa aktiviteter består av reklam, personlig försäljning, sales promotion, sponsring, publicitet och direkt marknadsföring. Påverkan bygger på försök till kommunikation mellan ett företag och dess målgrupp (Kotler, 2003 s. 397).

3.5 SEGMENTERING

Marknaden består av en mängd olika köpare vilka skiljer sig åt i behov och attityder, därför måste företag dela upp marknaden i flera olika segment. De heterogena marknaderna delas upp till mindre homogena segment som företag sedan når bättre genom att erbjuda produkter som tillfredställer varje segments behov. När segmenten, konkurrenterna och andra faktorer som spelar en viktig roll har analyserats, gäller det för företaget att välja vilka segment det ska rikta in sig på dvs. market targeting (målmarknadsföring). Det är framförallt tre olika segmenteringsstrategier ett företag kan använda sig utav för att bestämma vilken marknad de ska rikta in sig på. Dessa är: *odifferentierad marknadsföring*, *differentierad marknadsföring* och *koncentrerad marknadsföring* (Kotler, 2003 s.299).

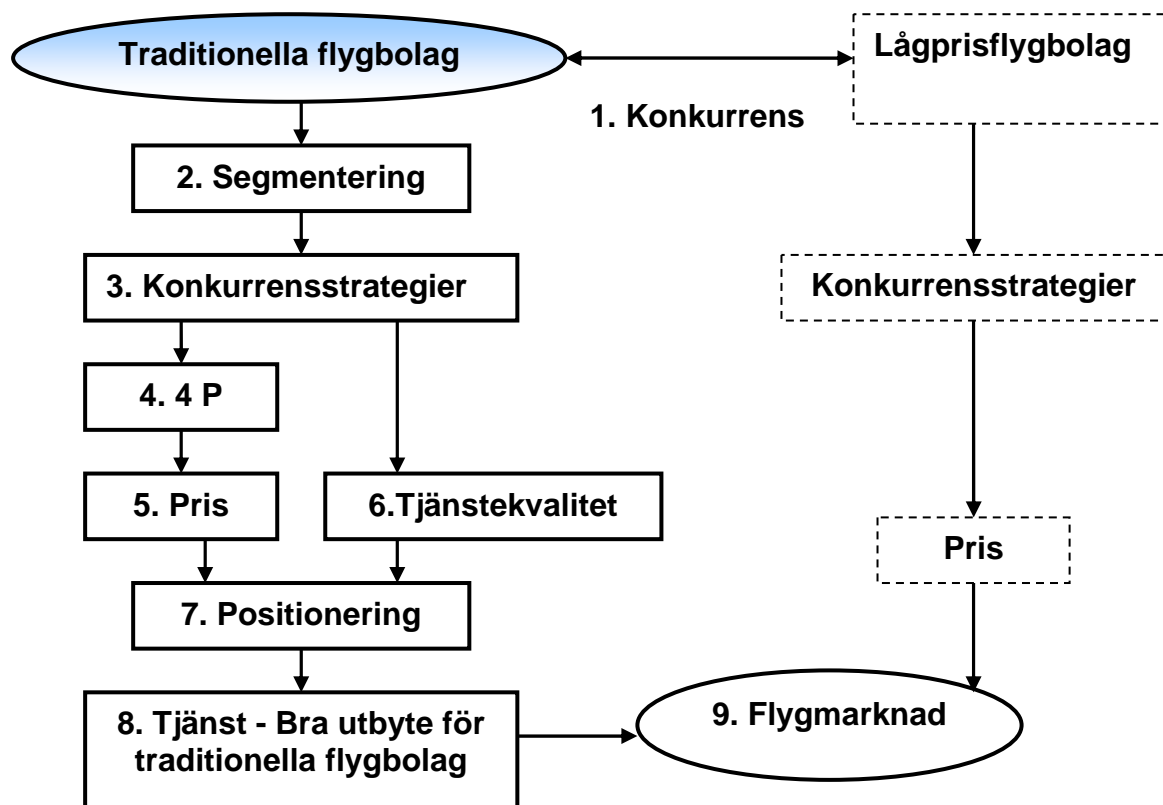
Odifferentierad marknadsföring – företaget ignorerar skillnader i marknaden och lämnar därmed hela marknaden samma erbjudanden. Produkter och tjänster utformas för att passa så många som möjligt och företaget använder sig av massmarknadsföring (Kotler, 2003 s. 299).

Differentierad marknadsföring – företaget verkar på flera marknader men erbjuder olika produkter och tjänster för olika segment. Den här typen leder till större total försäljningsvolym än odifferentierad marknadsföring, men den ger även högre kostnader (Kotler, 2003 s. 300).

Koncentrerad marknadsföring – företaget väljer ut ett segment att koncentrera sig på. Företaget får en stark position men det leder även till att det blir mer sårbart, då det är beroende av en grups agerande. Den används ofta då företaget har begränsade resurser (Kotler, 2003 s. 299).

3.6 TEORETISK SYNTES

Den teoretiska syntesen visar den teoribildning som gäller för att lösa problemet. Det problem som belyses i studien lyder: Vilka faktorer har påverkats hos de traditionella flygbolagen efter lågprisflygets inträde på marknaden? Vi har sammanställt en modell som bygger på de teorier som är relevanta för att kunna undersöka forskningsfrågan. Modellen visar på samband mellan de olika teorierna. Den består av olika faktorer, hämtade ur teorierna, som vi anser är kritiska för de traditionella flygbolagen att fokusera på för att lyckas på en konkurrenssatt marknad. Med hjälp av modellen ska vi forma en bild av hur vi anser att verkligheten ser ut för de traditionella flygbolagen. I modellen symboliseras viktiga faktorer av boxar och förhållandet mellan dem med pilar som kopplas ihop med verksamheten. Omvärldsfaktorer i form av konkurrens från lågprisflygbolag finns i den högra delen av modellen. Dessa boxar är streckmarkerade för att visa att det inte är lågprisflygbolagen som uppsatsen fokuserar på, utan endast om de som konkurrenter har påverkat de traditionella flygbolagen.



Figur 2. Teoretisk syntes, egen modell över påverkande faktorer för traditionella flygbolag på en konkurrenssatt marknad.

Nedan beskrivs modellen:

1. De traditionella flygbolagen **konkurrerar** med lågprisflygbolagen.
2. Den andra boxen innehåller **segmentering**. I teorin om segmentering framgår det att företag delar upp marknaden i olika segment vilket gör det lättare att nå ut till kunder inom flera marknader. Det förenklar processen eftersom alla individer har olika behov och önskemål. På lång sikt kan det vara mest lönsamt för ett traditionellt flygbolag att ägna sig åt differentierad marknadsföring. Det leder till en hög försäljningsvolym, men det finns en nackdel i form av högre kostnader. När företagen har bestämt hur marknaden ska delas upp kan planeringen av konkurrensstrategin börja.
3. Det viktigaste ur **konkurrensstrategierna** för de traditionella flygbolagen kan vara differentiering och kostnadsöverlägsenhet. På lång sikt kan differentiering medföra lönsamma fördelar genom att leverera ett mervärde som inte lågpriskonkurrenterna har. De traditionella flygbolagen avser kunna erbjuda resenärerna något unikt. Konkurrensstrategierna består således av differentiering som kan förklaras med tjänstekvalitet. Kostnadsöverlägsenhet som innebär att företaget konkurrerar med det låga priset kan förklaras med P:et Pris.
4. De **fyra P:na** är en mix av konkurrensmedel. Alla aktiviteter som förmedlar de traditionella flygbolagens tjänster kan vara betydelsefulla marknadsföringsverktyg i och med inträdandet av lågpriskonkurrenter på marknaden. För att nå ut till kunderna kan tjänstens tillgänglighet och utformning vara av stor vikt för de traditionella flygbolagen. Av marknadsföringsmixens fyra P har fokus lagts på Pris i vår teoretiska syntes. Priset anges här som en viktig faktor för de traditionella flygbolagen i kampen med lågprisflygbolagen, men dock kan de resterande P:na även ha betydelse.
5. **Priset** kan påverkas av ett antal faktorer som grovt kan delas in i interna och externa faktorer. I och med dagens konkurrenssituation, där lågprisflygbolagen erbjuder låga biljettpriser, kan det vara av stor vikt för de traditionella flygbolagen att analysera konkurrenternas prissättning för att även kunna konkurrera med priset.
6. Genom hög **tjänstekvalitet** kan de traditionella flygbolagens mål vara att sträva efter att överträffa kundernas förväntningar och på så sätt differentiera sig från sina konkurrenter. Kriterier som påverkar tjänstekvalitet är bl.a. tillgänglighet, pålitlighet, kompetens och kommunikation.

7. Genom att företaget valt konkurrensstrategier önskar de förmedla en **position** på marknaden. De traditionella flygbolagen kan ha större fördelar om de både konkurrerar med pris och tjänstekvalitet. Det blir även av betydelse för de traditionella flygbolagen att börja konkurrera med priset för att följa med i den utveckling som sker på marknaden. Box sju mynnar ut i ett tjänsteerbjudande.
8. En kombination av dessa ovan nämnda konkurrensverktyg kan därför leda till en välutformad konkurrensstrategi, och därmed ge ett **bra utbyte**, både ekonomiskt och högre beläggning för de traditionella flygbolagen.
9. Flygmarknaden består idag främst av traditionella flygbolag och lågprisflygbolag. Som namnet låter påskina är lågprisflygbolagets största konkurrensmedel priset, och med tanke på att det sätts som prioritet finns en risk att service och tjänstekvalitet inte prioriteras lika högt. Hos de traditionella flygbolagen kan ett mål vara att kombinera en hög tjänstekvalitet med ett förmånligt pris.

3.7 TEORETISK REFERENSRAM

Syftet med vår studie är att ur ett företagsperspektiv undersöka vilka åtgärder som vidtagits av de traditionella flygbolagen samt om deras strategier ändrats till följd av lågprisflygets inträde på marknaden. I detta avsnitt lyfts det viktigaste ur varje teori fram och deras inbördes samband. Teorierna utgörs av konkurrensstrategier, positionering, tjänstekvalitet, marknadsföringsmixen och segmentering.

Teorin om konkurrensstrategi valdes för att denna tillämpas hos företag för att nå konkurrensfördelar. Fokus har lagts på kostnadsöverlägsenhet där företag försöker nå en överlägsen kostnadsstruktur i jämförelse med konkurrenterna. Fokus har även lagts på differentiering vilket innebär att företags tjänster skiljer sig från konkurrenternas tjänster. Tillämpningen av dessa strategier för de traditionella flygbolagen kan vara en god grund för att uppnå konkurrensfördelar.

Positionering innebär att en vara eller tjänst innehar en viss plats i konsumenternas medvetande. För denna studie har positionering tillämpats för att undersöka på vilket sätt de traditionella flygbolagen förmedlar sin position i förhållande till lågprisflygbolagen.

Teorin om tjänstekvalitet innebär att kunders förväntningar på tjänstekvaliteten har blivit uppfyllda eller överträffade och leder till att de blir återköpare.

Tillämpningen av teorin marknadsföringsmixen och de fyra P:na ger företag en mix av konkurrensverktyg. Dessa faktorer tar sig form i pris, produkt, plats och påverkan. För denna studie har fokus lagts på prissättning eftersom lågprisflygbolagen koncentrerar sig på låga biljettpriser. Även övriga tre P från marknadsföringsmixen har undersökts och behandlats.

Teorin om segmentering avser att förklara indelningen av en marknad där företag delar upp marknaden i olika segment vilka består av köpare med olika behov och önskemål. Företag kan vid detta stadium tillämpa tre former av marknadsföring antingen odifferentierad, differentierad eller koncentrerad marknadsföring.

4 EMPIRI

Detta avsnitt presenterar det empiriska materialet av intervjuerna, för hela intervjun och intervjufrågor se bilaga tre och fyra. Inledande finns en kort företagsbeskrivning av SAS Sverige och Finnair samt en kort beskrivning av informanterna. Materialet presenteras parallellt och under varje rubrik, som utgörs av de valda teorierna, inleds först undersökningsmaterialet från SAS och sedan för Finnair.

4.1 FÖRETAGSBESKRIVNING SAS

År 1946 grundades SAS via en sammanslagning av tre nationella flygbolag i Sverige, Danmark och Norge.

SAS vision är att vara ”Det naturliga första valet!”. Målen för de kommande fem åren är:

- Öka koncernens andel av den nordeuropeiska flygmarknaden.
- Varje enhet ska uppnå sina mål för kundnöjdhet, medarbetartillfredsställelse och miljöpåverkan.
- Flygverksamheten ska präglas av ett absolut säkerhetstänkande.

(SAS Årsredovisning 2004, s. 10)

SAS ambition är att bli hela svenska folkets flygbolag. De vill erbjuda tydliga och enkla valmöjligheter och prisvärda alternativ för alla typer av resor. De riktar sig både till affärsresenärer och privatresenärer. Deras produkt- och tjänsteutbud bygger på behoven hos de mest frekvent resande kunderna. Produkter och tjänster byggs på med prisvärda erbjudanden vartefter kunder efterfrågar dem (<http://www.scandinavian.net>). På SAS hemsida står det:

”Våra kunders behov varierar från resa till resa. Därför är valmöjligheter och flexibilitet viktigt. Genom ett differentierat utbud vill vi skapa förutsättningar för att åter bli svenska folkets flygbolag. Ett flygbolag som ger dig lust att resa med oss”
(<http://www.scandinavian.net>).

SAS Sverige har 2800 medarbetare, antal årspassagerare är 5,5 miljoner (2004), de har 47 flygplan och flyger till 47 destinationer (<http://www.scandinavian.net>).

År 1992 startades Star Alliance och sedan dess har antalet ingående bolag ständigt ökat. Idag består alliansen av 18 flygbolag från olika delar av världen. Medlemsbolagen flyger till 790 destinationer i 138 länder. Samarbetet inom Star Alliance bygger på att bolagen söker stor-driftsfördelar samt marknadsförings- och säljsamarbete. Det innebär även att bolagen ser hur respektive flygbolags tidtabeller kan komplettera varandras tidtabeller, syftet är att göra resorna så smidiga som möjligt för kunderna. Utöver medlemskapet i Star Alliance samarbetar SAS med Maersk Air, Grönlandsflyg, Icelandair, AirBaltic och EstonianAir (<http://www.scandinavian.net>).

4.1.1 KORT BESKRIVNING AV INFORMANTEN

På SAS har vi intervjuat Johan Åhlén med yrkestiteln Projektansvarig Marknadsföring. Johan Åhlén är ansvarig för att ta fram och planera reklam för SAS Sverige, upphandling av reklam och av ny reklambyrå samt ansvarig för inköp av reklamproduktion som fotograferingar, reklamfilmsproduktioner etc.

4.2 FÖRETAGSBESKRIVNING FINNAIR

Finnair grundades år 1923 och är ett av världens äldsta funktionella flygbolag. År 2004 flög över åtta miljoner passagerare med Finnairs totala flygflotta på 69 flygplan. Finnair täcker följande områden: schemalagd passagerartrafik och fritidsresor, teknisk och markbunden verksamhet, catering, resebyråer, reseinformation och bokningstjänster.

Finnair har cirka 9500 anställda. Finnairs dotterbolag tillgodoser flygtrafiken med support-tjänster eller arbetar i närliggande områden. Finnairs största aktieägare är den finska staten med 58,4 procentandelar och de övriga aktieägarna är försäkringsbolag, olika organisationer och privatpersoner (<http://www.finnairgroup.com>). Finnair anslöt sig år 1999 till Oneworld-alliansen (<http://www.all2know.com>). År 2003 köpte Finnair upp Nordic Airlinck som numera kallas Fly Nordic (<http://www.dn.se>).

Finnairs ruttnätverk täcker omkring 50 internationella destinationer. Företagets långväga transportrutter inkluderar Nordamerika och hela Asien, det sistnämnda koncentrerar Finnair

sig mest på. Finnair flyger till 16 destinationer förutom Finland där ruttnätverket för inrikesflyget är en av de tätaste i världen i relation till befolkningen. På fritidssegmentet, även kallat leisure, finns det över 60 destinationer att välja mellan, exempelvis Medelhavsområdet, Karibien och Sydamerika.

Följande mål, värderingar och strategier är viktiga för Finnair:

- Att bli det ledande nordeuropeiska flygbolaget.
- Att erbjuda den bäst ansedda servicekvaliteten inom resesektorn, vilket innefattar den operationella delen att vara mest attraktiv i Europa och vara det mest önskvärda alternativet för kunden.
- De värderingar som Finnair har är att alltid fokusera på kunden och att placera dem som första prioritet.
- De prioriterar alltid utveckling, ärlighet, öppenhet, ansvarstagande och respekt för andra människor.
- De strategiska målen som Finnair har är att nå en hållbar och lönsam tillväxt. Geografiska förväntningar är koncentrerade på den växande Asiatiska marknaden, Skandinavien och de Baltiska marknaderna.
- Ytterligare mål är att bli det mest önskvärda, säkraste och tillförlitliga valet för dess kunder. Finnair utvecklar systematiskt tjänstekonceptet baserat på återkoppling från kunderna. Ny teknologi gör det möjligt för organisationen att ge en ökad personlig och mångsidig service åt sina nuvarande kunder.
- Finnairs konkurrensstrategi är baserad på en hög servicekvalitet, punktligt flygbolag och det omfattande och ständigt växande ruttnätverket. Finnair övervakar ständigt sin starka konkurrenssituation med att effektivt utnyttja olika distributionskanaler och att utveckla sina tjänster.
- De är medvetna om sin roll som en ansvarstagande part i samhället och i de områden där de arbetar. En ansvarsfull och öppen miljöbaserad policy är ett kännetecken på hur organisationen gör affärer (<http://www.finnairgroup.com>).

4.2.1 KORT BESKRIVNING AV INFORMANTEN

På Finnair har vi intervjuat Kenneth Gillberg som har yrkestiteln Client Manager. De huvudsakliga arbetsuppgifterna är försäljning, marknadsföring och CRM (Customer Relationship Marketing). Kenneth Gillberg arbetar med företagskunder och resebyråer. Det huvudsakliga

målet är att få företagskunder att fokusera sitt val av flygbolag till Finnair. Målet med resebyråerna är att få dem att sälja Finnairs tjänster.

4.3 KONKURRENS – SAS

Konkurrenterna består av alla lågkostnadsflygbolag och de etablerade traditionella flygbolagen som British Airways, Lufthansa och Finnair. De senare jobbar, liksom SAS, både mot privatresenärer som reser till lägsta pris och de som vill betala lite mer för flexibilitet såsom komfort ombord och flexibla biljetter. Lågprisflygbolagen riktar sig bara till de kunder som vill köpa biljetter till lågt pris, men på så vis har de breddat kundbasen. Lågprisflygbolagen har fått igång resandet då det är fler som reser nuförtiden än förr tack vare att det blivit billigare. Deras inträde har även medfört att det uppstått en ny kundgrupp som kräver låga priser. Lågprisflygbolagen har haft en stor påverkan på SAS, enligt Johan Åhlén, då deras inträde på marknaden har medfört att SAS tvingats att sänka priserna och därmed sina kostnader för att kunna ha låga priser.

Förut konkurrerade SAS endast med flygbolag som hade en liknade modell som dem gällande nätverk dvs. nätverksflygbolagen. Dessa hade alla ett relativt krångligt pris- och bokningssystem, som krävde att resenären var borta ett bestämt antal dagar, nu är däremot pristyperna väldigt transparenta då kunden själv kan välja prisklass utifrån behov. Nu försöker SAS få en bra mix av högt och lågt betalande på varje flygresa.

SAS använder sig av konkurrensstrategin differentiering. Utifrån pris, tid och komfort försöker de differentiera erbjudandet. Därigenom finns det alternativ för resenärer som antingen är ute efter ett lågt pris, den bästa tidtabellen eller är villiga att betala för komfort och flexibilitet. Vid det sistnämnda får resenären den service de önskar men då är även priset anpassat efter detta.

4.4 KONKURRENS – FINNAIR

Finnair anser att lågprisflygbolagen är deras konkurrenter. De är emellertid inte konkurrenter på alla rutter utan endast på Europatrafiken. Lågprisflygbolagen flyger nästan samma rutter som Finnair på vissa sträckor inom Europa. Lågprisflygbolagens flygningar är koncentrerade på Stockholm Skavsta flygplats, Finnair däremot flyger från Stockholm Arlanda.

Finnair använder sig av differentieringsstrategi mer än kostnadsöverlägsenhet. Då de anser sig vara bäst på Asienområdet blir strategin att ha de bästa tidtabellerna, produkterna och servicen till fjärranöstern. Efter lågprisflygbolagens inträde på den Europeiska marknaden har företagets konkurrensstrategi medfört att de har sänkt biljettpriserna. På korta sträckor handlar det mer om pris än differentiering. De försöker ändå erbjuda något som lågprisflygbolagen inte erbjuder t.ex. varma måltider och gratis drycker på flyget. Den mest konkreta förändringen som lågprisflygbolaget har fört med sig är en förändrad prisbild.

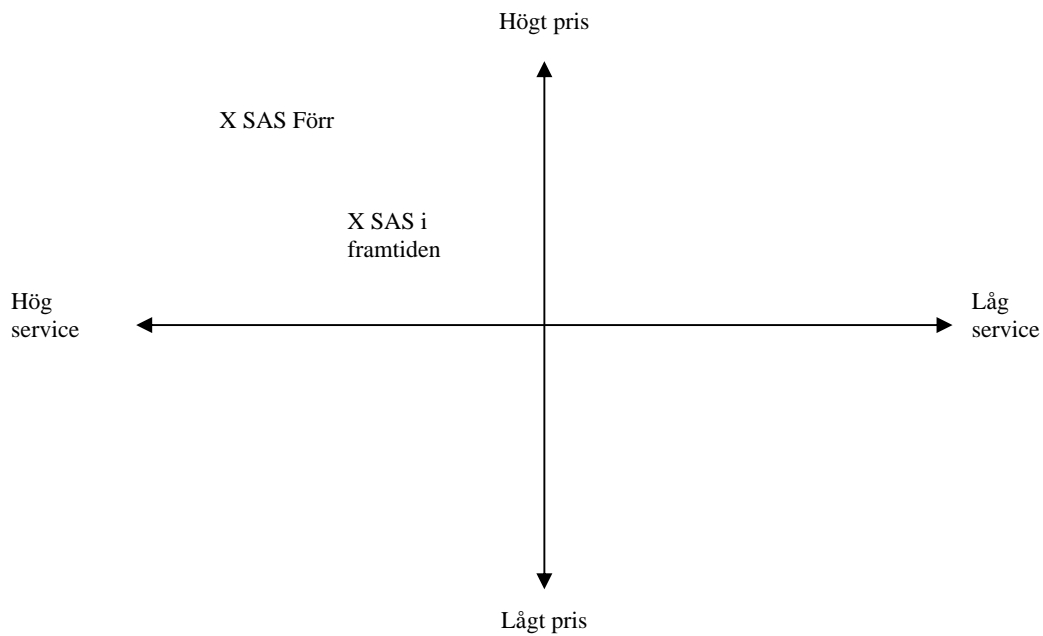
Finnair erbjuder förmånliga priser, bekväma tidtabeller och god service för att behålla sina målgrupper.

I Sverige råder det idag fri konkurrens. I Finland är det i dagens läge oligopol i inrikestrafiken, men det håller på att försvinna. Fem år tillbaka var det monopol då Finnair var det enda flygbolag i Finland som flög inrikestrafik.

4.5 POSITIONERING – SAS

Under 1980-talet lanserade SAS konceptet ”The businessman airline” för att de vid den tiden var väldigt fokuserade på segmentet affärsresenärer, som reste ofta. De fick stora framgångar med detta koncept och denna marknad genererade företaget stora intäkter. Detta medförde att de kom att uppfattas som ett företag som levererade ett stort värde till ett högt pris, något som SAS egna undersökningar har bekräftat. Därför har SAS under de senaste åren jobbat mycket med att ompositionera sig dvs. ändra kundernas uppfattning av företaget. De försöker ändra positionen till att bli mer prisvärda och folkliga genom att erbjuda ett större utbud av lågprisklasser. Många resenärer såg inte SAS som ett valbart alternativ förut eftersom de uppfattades som alltför dyra. Tanken med ompositioneringen var att bli valbara för en större målgrupp genom att förmedla budskapet om lågprisflygbiljetter.

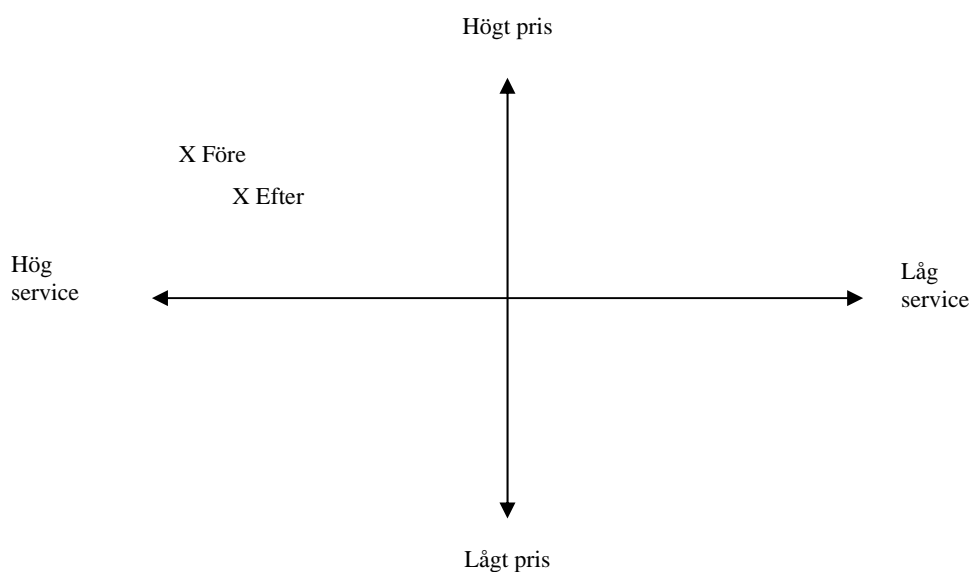
Positioneringsschemat nedan visar var Johan Åhlén anser att SAS låg före lågprisflygbolagens inträde på marknaden och var de i framtiden önskar befinna sig, men än så länge ligger de någonstans mittemellan. De vill att kunden ska uppfatta dem som ett bolag som erbjuder relativt hög service till ett relativt lågt pris.



Figur 3. Positioneringsdiagram SAS. Baserat på Johan Åhléns uppgifter, Projektledare Marknadsföring, SAS, 051121.

4.6 POSITIONERING – FINNAIR

Innan den nya marknadssituationen befann sig Finnair på en position med tämligen högt pris och väldigt hög service. Efter lågprisflygets inträde på marknaden har de dock fått ändra sin position på marknaden för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. Med den nya positionen har företaget lägre biljettpriser men ändå bevarat en hög service. Enligt positioneringsschemat nedan har Kenneth Gillberg angett var Finnair befann sig före samt efter lågprisflygets inträde på marknaden.



Figur 4. Positioneringsdiagram Finnair. Baserat på Kenneth Gillbergs uppgifter, Client Manager, Finnair, 051125

4.7 TJÄNSTEKVALITET – SAS

I slutet av år 2005 pågick en stor undersökning som kallas Tot Q där mötet med kunden står i fokus. Tot Q undersöker kunden från att biljetten bokas tills de sitter ombord, tills att de kommer fram till resmålet och tillbaka hem. Det pågår även en annan undersökning som kallas NKI (Nöjd-Kund-Index), dessa undersökningar är till för att hjälpa de olika avdelningarna att ständigt förbättra sig.

SAS har delvis fått göra avkall på servicen och tjänstekvaliteten den senaste tiden eftersom de nu måste konkurrera med priset. Det har medfört att företaget tvingats sänka kostnaderna och därmed har även tjänstekvaliteten och servicen sänkts vilket har lett till att kunden får ett

sämre erbjudande. Kunderna var inte villiga att betala för den service som fanns, därför togs den bort och då kunde även priset sänkas. Tidigare ingick exempelvis förtäring ombord vilket resenärerna inte längre får idag. Idag kan kunden själv välja om den vill ha något att äta, men då till självkostnadspris. De har alltså gjort avkall på servicen bland de kunder som kräver lägsta pris. SAS erbjuder dock fortfarande en hög service till de resenärer som fortfarande vill ha det, men i gengäld tar de ett högre pris för dessa biljetter.

4.8 TJÄNSTEKVALITET – FINNAIR

Finnair försöker så lite som möjligt att göra avkall på tjänstekvaliteten eftersom de vill erbjuda någonting som lågprisflygbolagen inte gör. Förutom service erbjuder de även ett helt rutt-nätverk medan lågprisflygbolagen endast flyger från destination A till destination B, point-to-point. Lågprisflygbolagen flyger skytteltrafik mellan två destinationer, medan Finnair erbjuder kunden ett helt resepaket där de flyger mellan flera destinationer. Kenneth Gillberg menar att de emellertid oavsiktligt gjort avkall på service och tjänstekvaliteten. De strävar efter att hålla en standard som är högre än alla sina konkurrenter.

Finnair arbetar efter en strategi som baseras på ”Day-to-Day quality management”. Det innebär att de arbetar enligt en intern strategi vilken de själva har utformat som heter Focus, Speed & Service, alltså fokusering, snabbhet och service. Denna strategi innebär att företaget fokuserar på de väsentliga sakerna och samtidigt som de fokuserar, agerar de snabbt till yttre/externa förändringar. Trots dessa förändringar lyckas de hålla servicen på en sådan nivå som överträffar kundernas förväntningar.

4.9 PRIS – SAS

Lågprisflygbolagen har gett upphov till en ny trend inom resebranschen, tidigare talades det om ”reslust” och ”specifika tjänster”, numera står ”prisfokus” i centrum. Att konkurrenterna erbjuder flygbiljetter till ett lågt pris har lett till att SAS har fått anpassa sig till marknadens nya krav.

En stor andel av privatresenärerna väljer biljett endast utifrån pris (exakt andel är dock inte offentlig). För affärsresenärerna har priset dock inte lika stor betydelse, men det blir allt vanligare att även denna grupp blir mer prismedvetna då även många andra företag är ute efter att skära ner på kostnader. Dessa företag är därmed mer prisfokuserade än tidigare. Det

beror dock mycket på vad det är för företag, vilken fokus företaget har och vilken företagskultur som råder. Vid prissättning är det viktigast att täcka företagets kostnader. Därutöver har företaget även ett vinstkrav som varierar. För SAS är det viktigt att se hur mycket det kostar att flyga en viss flyglinje, med en specifik flygplanstyp. Storleken på flygplanen avgör hur höga bränslekostnaderna blir, hur höga start- och landningsavgifterna blir, storleken på flygplatsavgiften mm. Tillsammans sätter detta kostnadsnivån.

Konkurrenternas prissättning påverkar också SAS prissättning. Eftersom priskonkurrensen är väldigt hård innebär det att många flygbolag ibland håller ett pris som är lägre än deras kostnader, vilket är en av anledningarna till att många flygbolag gått med förlust de senaste åren. Prissättningen för olika segment skiljer sig åt. Enligt Johan Åhlén är pris det viktigaste P:et i kampen med lågprisflygbolagen.

4.10 PRIS – FINNAIR

För Finnair har prisbilden förändrats som en följd av lågprisflygbolagens inträde på marknaden. Lågprisflygbolagens priser ligger ibland under hälften av deras priser, därmed har även prisbilden förändrats hos kunden. Företaget arbetar med att sänka priserna för att vara konkurrenskraftiga och inte tappa kunder.

Priset har stor betydelse för kunden när den ska beställa en resa och främst på kortdistans resor där tjänsten är på samma nivå som konkurrenterna. Förutom priset spelar även tidtabellen en betydande roll för resenärerna, främst för affärsresenärer. På längre resor anser Kenneth Gillberg att priset spelar mindre roll men att det ändå är viktigt.

De faktorer som ligger till grund för företagets prissättning är konkurrensen och vad som efterfrågas. Även utbudet är en viktig faktor. Dessa faktorer påverkar varandra och hör ihop med prissättningen. De väsentliga faktorerna ändras från dag till dag och med mycket som händer i världen bl.a. sprängning av oljefält vilket gör att prisbilden blir väldigt varierad.

Prissättningen skiljer sig åt för olika segment. Finnair har grovt delat upp segmenten på affärsresenärer och fritidsresenärer. Affärsresenärer önskar resa snabbt, effektivt och bekvämt vilket leder till att företaget tar ett högre pris. Tidtabellen är en mycket viktig faktor för de företag som önskar resa med Finnair. Fritidsresenärer som ska resa till Europa på semester är

inte beredda att betala lika mycket som affärsresenärer. Fritidsresenärerna kan anpassa sig till tidtabellerna för att komma åt ett billigare pris och de är även mer flexibla.

4.11 PRODUKT – SAS

SAS affärsmodell skiljer sig från lågpriskonkurrenterna på så vis att de flyger från destination A via destination B till destination C. SAS erbjuder därmed ett helt paket med transfer och arbetar därmed med nätverk. Därför kallas den här formen av traditionella flygbolag för nätverksflygbolag.

Lågprisflygbolagen skaffar sig en lönsamhet genom att fylla i stort sett alla flygstolar vilket innebär en beläggning på cirka 95-100 procent. SAS däremot kan få lönsamhet i verksamheten genom att endast fylla planet 60-70 procent. Skulle SAS försöka få en beläggning på uppåt 100 procent skulle de behöva fylla upp planet med många lågprisstolar. Detta skulle innebära en fara för de traditionella flygbolagen då risken finns att de som annars köper de dyrare biljetterna köper ner sig till de billigare biljetterna.

SAS introducerade Snowflake för att prova på en lågkostnadsmodell, där upplägget är snarlikt lågprisflygets och där det finns möjlighet att beställa enkelresor. Tidigare reglerades resandet med SAS utav många regler, exempelvis krävdes det att resenären bokade tur- och retur biljett och att denne stannade borta ett visst antal dagar. Från och med år 2005 har SAS dock försökt underlätta för kunden att beställa en resa genom att den numera har möjlighet att välja om den vill beställa en tur- och retur biljett eller endast en enkelresa för inrikes- och europaresande. SAS har på så vis försökt anpassa sig till marknaden och kundkraven, vilket är en konsekvens av lågprisflygbolagens inträde på marknaden.

4.12 PRODUKT – FINNAIR

Finnair anser att deras tjänsteutbud skiljer sig mycket från lågprisflygbolagen i det avseendet att de erbjuder ett helt ruttnätverk. Medan lågprisflygbolagen erbjuder en sträcka och inte har sammanlänkat ett helt ruttnätverk, anpassar företaget sina tidtabeller till ruttnätverket och väntetiden blir max en och en halv timme. Även tidtabellerna är anpassade till affärsresenärer som har avtal med Finnair. Ytterligare en skillnad är att lågprisflygbolagen inte flyger till fjärranöstern vilket Finnair gör, och enligt dem själva är de proffs på denna marknad.

Finnair har fått förändra strategin gällande produktutbudet och tjänsteutbudet efter lågprisflygbolagens inträde på marknaden. En förändring och svårighet är att hitta nya vägar att producera tjänsten eller servicen ombord, exempelvis catering. Mat och dryck ombord ska kosta mindre än förut men ändå hålla en hög kvalitet vilket är en svår kombination. Prisbildningen har ändrats för att passa dagens marknad. Under de senaste fyra till fem åren har priserna sjunkit vilket har gjort det svårare att överleva eller att driva en verksamhet som är lönsam. Lågprisflygbolagens låga priser har förändrat hela marknaden och inte bara Finnairs strategi.

4.13 PLATS – SAS

SAS försöker vara tillgängliga för kunden genom att distribuera priserna genom alla tänkbara kanaler, via agentledet (resebyråer), hemsidan och via telefon direkt till företag. Totalt 85 procent av flygbokningarna går via agenter. Lågprisflygbolagen säljer främst via Internet. I början bokades även Snowflakebiljetterna endast via hemsidan, men numera kan de även bokas via agenterna.

4.14 PLATS – FINNAIR

Finnair arbetar med tillgängligheten på diverse distributionskanaler där resebyråer är en viktig länk i dagens läge eftersom de står för en stor del av försäljningen. De arbetar med att synas i media i form av reklam och genom Internet, som på de senaste åren har blivit en mer betydande kanal.

Strategier för tillgängligheten har förändrats efter lågprisflygbolagens inträde på marknaden. Då lågprisflygbolagen arbetar till stor del, eller helt, med Internet vilket betyder att Finnair har varit tvungna att öka Internettjänsternas standard till lika hög nivå. Tillgängligheten för ett företag har stor betydelse menar Kenneth Gillberg och poängterar ”Du existerar inte på marknaden om du inte är tillgänglig på olika kanaler som Internet och hos resebyråer”.

4.15 PÅVERKAN – SAS

De marknadsföringsaktiviteter som SAS främst använder sig av är direktmarknadsföring via egenuppbyggd kunddatabas med hjälp av EuroBonus-systemet, samt massmarknadsföring både mot privatpersoner och företag. De marknadsför sig även till agenterna för att de ska veta vad de säljer för tjänster. Det finns även anställda säljare som bearbetar företagen direkt.

Genom massmarknadsföringen får alla målgrupper samma budskap, men då de även använder sig av direktmarknadsföring kan budskapet till olika målgrupper skilja sig åt. Affärskunderna bearbetas dock något olika beroende på vilken kund det är fråga om. Privatresenärerna försöker SAS främst att påverka i medvetandet. Uppställningen av marknadsföringen skiljer sig därmed åt mellan olika målgrupper.

Varje vecka mäts hur olika kundgrupper reagerar på reklam. Undersökningen omfattar den allmänna befolkningen, privatresenären och affärsresenären. Då ser de på variabler som erinran av reklamen, hur reklamen uppfattas, är SAS valbara, är de det bästa valet mm. Detta har nära relation med hur mycket SAS investerar i reklam.

4.16 PÅVERKAN – FINNAIR

Finnair använder sig av aktiviteter som direktreklam och olika kampanjer i tidningar, exempelvis City för att nå fritidssegmentet. De deltar även i en rad olika mässor, arrangerar kundevenemang och arbetar i nära kontakt med företag som reser inom tjänsten. De olika aktiviteterna skiljer sig åt beroende på de olika målgrupperna. Företagets mål när det gäller fritidsresenärerna är att locka dem med tidningsreklam där priset används som lockbete. Alla Kotlers fyra P är viktiga för företaget i dagens läge och de koncentrerar sig inte enbart på ett P.

Företaget har inte förändrat sina marknadsföringsaktiviteter sedan lågprisflygets inträde på marknaden.

4.17 SEGMENTERING – SAS

SAS försöker rikta in sig på alla målgrupper exempelvis affärsresenärer, privatresenärer, ungdomar och studenter. De resenärer som reser ofta är viktigast eftersom de betalar mest, dessa försöker SAS få så lojala som möjligt. Dock behövs alla för att fylla flygplanen. Förr bestod den största andelen resenärer av affärsresenärer, nu är det dock tvärtom då privatresenärerna står för det mesta resandet. Affärsresenärerna betalar mycket och står därför för en stor del av intäkten.

Sedan ett par år tillbaka har SAS valt att segmentera utifrån behovssegmenten pris, tid och komfort. Företaget märkte att vilket segment kunderna än tidigare tillhörde kunde behoven vara olika vid olika tidpunkter. På kortare sträckor (inrikes flygningar) arbetar SAS dock en-

dast med pris och tid. Komfort kommer först in på de längre sträckorna utanför Sverige där många vill kunna sitta bekvämt.

Det är framförallt i prissegmentet de konkurrerar med lågprisflygbolagen, SAS resterande segment konkurrerar inte på samma vis med dem.

4.18 SEGMENTERING – FINNAIR

Finnair segmenterar sig till affärs- och fritidsresenärer. De anser att fritidsresenärerna är den målgrupp som konkurrerar med lågprisflygbolagen. De anser dock inte att lågprisflygbolagens tidtabeller är de mest attraktiva på marknaden. Deras marknadsföring riktas väldigt likartat till båda segmenten. Årstiderna är en viktig faktor som tas hänsyn till vid utformning av marknadsföringskampanjer. Företaget arrangerar olika kampanjer där de försöker nå olika segment. Under julhelgen flyger många från fritidssegmentet medan affärssegmentet inte flyger i lika stor utsträckning. Under jul och nyår försöker Finnair erbjuda personer, med släkt och vänner i Finland, ett speciellt julpris.

5 ANALYS

I detta avsnitt analyseras de begrepp som presenterades i den teoretiska referensramen för att belysa det empiriska materialet. Under varje rubrik diskuteras först SAS därefter Finnair.

5.1 KONKURRENSSTRATEGIER

Tolkningen har gjorts att SAS främst tillämpar konkurrensstrategin differentiering. För företaget innebär det att de vill kunna erbjuda kunden något unikt för att skilja sig från lågprisflygbolagen och andra konkurrenter. De differentierar sina erbjudanden utifrån variablerna pris, tid och komfort. Det medför att resenärerna kan välja om de vill resa till ett lågt pris, men vad gäller dessa biljettpriser har de dock inte möjlighet att erbjuda hög service. De arbetar i stor utsträckning med att göra resan effektiv och problemfri, därför erbjuder SAS förmånliga tidtabeller med många avgångar genom diverse samarbete och nätverk. Med variabeln komfort betalar kunden ett högre pris för sin flygbiljett och får hög flexibilitet i form av komfort ombord och flexibla biljetter. Utvärderingen har gjorts att SAS arbetar mycket med att kunden ska känna att biljetten de köpt är värd sitt pris, det innebär att de dyra biljetterna ger kunden ett stort mervärde och att de billigare biljetterna endast har lågt pris som fördel.

Vidare analysering pekar på att SAS alltid strävar efter att finnas som ett alternativ för resenären vid biljettbokning. En förutsättning för att lyckas med detta kräver enkelhet och tillgänglighet via bl.a. tidtabellen. Undersökningen visade att enkelhet är ett sätt för företaget att differentiera sig på och det innebär att det ska vara enkelt för resenären att boka biljetten och detta blir möjligt när inga krav ställs på kunden. Undersökningen visade även att tillgängligheten är en viktig faktor då företaget aktivt arbetar med att finnas tillgängligt främst hos resebyråer och via Internet.

Tolkningen har gjorts att även Finnair använder sig av differentiering mer än strategin om kostnadsöverlägsenhet. Utifrån undersökningsmaterialet har det analyserats fram att företaget i hög grad anser att lågprisflygbolagen är deras konkurrenter på många sätt. De traditionella flygbolagens kostnadsstruktur är mer komplex än lågprisflygbolagens. En tydlig aspekt av detta är att lågprisflygbolagens bokning och försäljning sker främst via Internet. Större finan-

siella resurser krävs för Finnair eftersom företaget förutom Internet även har en mängd andra distributionskanaler att underhålla för att behålla sina kunder.

Det pågår ingen konkurrens bland målgrupperna eftersom Finnair anser sig vara bäst på resor till fjärranöstern dit lågprisflygbolagen ännu inte har börjat trafikera. Även på andra längre sträckor anser de sig inte stå i konkurrens med lågprisflyget. På den korta trafiken har de dock märkt av konkurrensen och har därför satsat på att erbjuda sina kunder något som lågprisflygbolagen inte erbjuder. Den tolkning som har gjorts tyder på att företaget i stor utsträckning försöker sänka priserna och anpassa sig till den rådande marknadssituationen.

För att kunna konkurrera på den nya marknaden, med lågprisflygbolagen, har både SAS och Finnair öppnat upp lågprisflygbolag. SAS gjorde det med Snowflake och Finnair med Fly Nordic.

5.2 POSITIONERING

Tolkningen har gjorts att SAS i många år har uppfattats som ett flygbolag med högkvalitativa tjänster till ett högt pris. Därmed har många resenärer inte sett företaget som ett valbart alternativ. Under de senaste åren har de försökt ompositionera sig. Den position som SAS numera önskar förmedla till sina kunder är att de erbjuder relativt hög service till relativt lågt pris.

Före lågprisflygets inträde på marknaden befann sig Finnair på en position med hög service och relativt högt pris. Positionen har förändrats sedan den nya marknadssituationen. I dagens läge har de fortfarande hög service, men priserna har sänkts. Tolkningen har gjorts att även Finnair har strävat efter att ompositionera sig för att fortsatt vara konkurrenskraftiga.

5.3 TJÄNSTEKVALITET

För SAS består tjänstekvalitetsutveckling av att utföra undersökningar för att komma fram till *var* och *om* det finns brister i tjänstekvaliteten. Varje avdelning arbetar med att förbättra sig på de delar i tjänstekvaliteten som visar sig vara bristfälliga.

Enligt vår tolkning har SAS till viss del fått dra ner på tjänstekvaliteten för att prismässigt kunna konkurrera med lågprisflyget. Vidare utläggning visar att med de billigaste biljetterna

ingår bara den allra nödvändigaste servicen. När det handlar om de dyrare biljetterna erbjuds fortfarande en hög servicenivå.

Utredningen av Finnair visar att företaget baserar sin verksamhet på en typ av tjänstekvalitetsstrategi som de själva har utformat. Den baseras på variablerna Focus, Speed och Service där målet är att leverera tjänsten effektivt men ändå behålla en god service. De försöker så lite som möjligt att sänka tjänstekvalitetsnivån, men den har sjunkit oavsiktligt. Denna konsekvens har uppstått i och med att personalkostnaderna hela tiden har minimerats och andra följder som att placera ut vissa tjänster till andra företag.

Granskningen av fallstudieobjekten utifrån empirin visar att båda företagen varit tvungna att göra avkall på tjänstekvaliteten oavsiktligt.

5.4 PRIS

Utifrån intervjuerna kan sägas att den nya marknadssituationen efter lågprisflygets inträde innebär att priset ofta står i fokus för resenären vid val av flygbiljett. Tolkningen av SAS visar att de därmed tvingats anpassa sig till marknaden för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. De har tvingats sänka sina priser, vilket endast kunde åstadkommas genom att sänka kostnaderna. Det har skett på bekostnad av servicekvaliteten och genom att säga upp personal. SAS egna undersökningar visar att många privatresenärer väljer biljett endast utifrån pris, vilket är en viktig indikator på att hålla låga priser till dem som kräver det. Det börjar även bli allt vanligare bland affärsresenärer att välja den billigaste biljetten. Många affärsresenärer föredrar emellertid fortfarande att resa snabbt och enkelt vilket leder till att priset kommer i andra hand.

Vid prissättningen arbetar SAS främst med att täcka de kostnader de har, men de strävar även efter att vara ett vinstdrivande företag vilket innebär att de har ett vinstkrav vid prissättning.

Vid analyseringen av Finnairs intervjumaterial framgick det att företaget fokuserar på att hitta nya vägar att göra sina tjänster attraktiva, på en konkurrensutsatt marknad. Ett led i denna process har varit att sänka biljettpriserna för att inte tappa kunder. Företagets största problem är prissättningen samt att kunden har kännedom om att det går att resa billigt på somliga sträckor. Den komplexa kostnadsstrukturen hos ett traditionellt flygbolag tillåter inte kraftiga

prissänkningar eftersom det på lång sikt inte är lönsamt eller möjligt att driva en verksamhet på det sättet. Det har framgått att de faktorer som företaget mest fokuserar på är efterfrågan och behovet på marknaden eftersom dessa hör ihop med prissättningen.

Hos Finnair sker prissättningen olika för de olika segmenten eftersom de består av olika sammansättningar av önskemål och efterfrågan. De viktigaste faktorerna är pris och tidtabellen. Fritidsresenärerna efterfrågar ett lågt pris medan affärsresenären strävar efter att få resa problemfritt med en tillfredsställande tidtabell.

Vidare kan konstateras att konkurrenternas prissättning har stor betydelse för de traditionella flygbolagen. Vilket inte minst blir synbart då båda studieobjekten valt att sänka sina priser efter lågprisflygets inträde på marknaden.

5.5 PRODUKT

Den största skillnaden i produktutbudet mellan SAS och lågprisflyget är att SAS kan erbjuda färdigplanerade flygbiljetter mellan flera destinationer. Lågprisflygbolagen flyger däremot endast mellan två destinationer, vilket innebär att resenären själv får sätta samman sin resa om flera byten behövs för att nå slutdestinationen.

Vad gäller beläggingsfaktorn skiljer sig SAS från lågprisflyget. Lågprisflyget måste fylla planen till 95-100 procent för att gå med vinst, medan SAS kan klara sig på en betydligt lägre beläggning.

Till skillnad från lågprisflygbolagen strävar Finnair efter att erbjuda sina kunder ett helt rutt-nätverk. Företaget har ett sammanlänkat nätverk för att tillfredställa främst företagskunder med ett brett utbud av avgångar och minimera väntetider vid flygresor som kräver mellan-landningar.

Vidare analys har visat att efter lågprisflygets inträde på marknaden har produktionen av tjänsten och servicen ombord på flyget blivit en utmaning för Finnair. Företaget strävar efter att hålla kostnaderna nere men servicenivån ska bevaras hög vilket är en stor utmaning på dagens konkurrensutsatta marknad. Rent generellt har det även under de senaste fem åren

varit svårt för företaget att driva en lönsam verksamhet, på grund av att lågprisflygets biljettpreiser förändrat marknaden.

Sedan lågprisflygets inträde på marknaden har SAS och Finnair anpassat sina bokningsrutiner. De har valt att använda ett liknande bokningssystem som lågprisflygbolagen vilket innebär att kunden kan välja att endast boka enkelbiljett.

5.6 PLATS

SAS använder sig av flera distributionskanaler för att finnas tillgängliga för en stor skala människor. De använder sig av resebyråer, sin egen hemsida och direkt via telefon. Detta skiljer de från lågprisflygbolagen som i regel endast använder sig av en distributionskanal, Internet.

Internet har blivit en betydande distributionskanal de senaste åren och därför har Finnairs strategier för tillgängligheten förändrats. Företaget har strävat efter att höja Internettjänsternas nivå till lågprisflygbolagens nivå.

5.7 PÅVERKAN

SAS använder sig framför allt av marknadsföringsaktiviteterna direktmarknadsföring via egenuppbyggd kunddatabas via EuroBonus-systemet, men även massmarknadsföring. Massmarknadsföring används för att kunna nå ut till många människor samtidigt. För att nå ut med ett speciellt budskap till speciella målgrupper används direktmarknadsföring. Privatresenärer och affärsresenärer bearbetas olika för att de efterfrågar olikartade erbjudanden.

Vidare analys visar att Finnair arbetar med att nå ut till sina kunder på en rad olika sätt. Dessa skiljer sig åt beroende på vilket segment de vill nå ut till. Den påverkan som arbetas med för att nå ut till fritidsresenärerna är genom tidningsreklam där företaget erbjuder låga biljettpreiser. Gällande affärsresenärerna använder de sig av en annan strategi eftersom de vill få fram mjuka värden i form av långsiktiga relationer och väljer att arbeta i nära kontakt med företag som reser i tjänsten. Ingen förändring av dessa metoder har vidtagits sedan lågprisflygets inträde på marknaden. Företagets största fokus läggs på branding, varumärkesstrategier, där företaget arbetar med och strävar efter att förknippas med kvalitet, service och pålitlighet.

5.8 SEGMENTERING

SAS delar in sina målgrupper i pris-, tid- och komfortsegment. Detta för att kunderna har olika behov vid olika tillfällen och dessa segment bedöms vara situationsanpassade. Prissegmentet är det segment som konkurrerar med lågprisflygbolagen.

Vidare framgår det att fritidsresenärerna är den av Finnairs målgrupper som står i konkurrens med lågprisflygbolagen. Denna målgrupp är benägen att betala ett lägre pris för sina flygbiljetter. Företaget har segmenterat marknaden i två grupper, personer som vill betala lite för sina flygbiljetter och personer som är villiga att betala mycket för sina flygbiljetter. Trots att de står i konkurrens om fritidsresenärerna har de en stor fördel med tilltalande tidtabeller mot affärsresenärerna.

6 RESULTAT

Syftet med vår studie är att ur ett företagsperspektiv undersöka vilka åtgärder som vidtagits av de traditionella flygbolagen samt om deras strategier ändrats till följd av lågprisflygets inträde på marknaden. I följande avsnitt presenteras resultatet som besvarar vårt syfte.

Idag är resenärerna medvetna om att det finns ett relativt stort utbud av billiga flygbiljetter och därför väljer många resenärer biljett endast utifrån pris. Detta innebär i sin tur att om de traditionella flygbolagen inte kan erbjuda flygbiljetter till rimliga priser, eller något annat slags mervärde som väger upp ett lågt pris, kommer kunderna att vända sig till ett flygbolag som har vad de efterfrågar. Därför har både SAS och Finnair anpassat sina strategier i denna riktning för att följa med i denna nya utveckling.

Den mest konkreta åtgärd som vidtagits är att de båda flygbolagen har sänkt sina priser för att inte tappa alltför många kunder. Konsekvenserna av prissänkningarna har inneburit att flygbolagen varit tvungna att sänka sina kostnader. Det är framför allt personalkostnader som försökts sänkas och därigenom har även tjänstekvaliteten försämrats. Framst för SAS har det setts som oerhört viktigt att kunna erbjuda marknaden lägre priser framför högkvalitativa tjänster som förr var deras signalement. De vill erbjuda en relativt hög service till relativt lågt pris. För Finnair däremot är det viktigt att fortfarande kunna erbjuda en hög servicenivå, men en viss kvalitetssänkning har dock varit oundviklig.

Samtidigt som de traditionella flygbolagen numera vill konkurrera med priset värnar de således fortfarande om god service. Både SAS och Finnair vill förmedla att biljetterna med högre pris innehåller ett stort mått av mervärde som lågprisflygbolagen inte kan erbjuda. Numera går det även att beställa enkelresor vid biljettbokning av Europaresor, hos SAS och Finnair. Något som lågprisflygbolagen initierade.

De traditionella flygbolagen har en betydligt mer komplex kostnadsstruktur än lågprisflyget som innebär att de aldrig skulle kunna erbjuda flygbiljetter i samma prisklass som lågpris-

flygbolagen. Både SAS och Finnair har därför, som ytterligare åtgärd, introducerat lågprisflygkoncept (Snowflake och FlyNordic) för att kunna konkurrera med lågprisflyget.

Förr var affärsresenärerna ett stort intäktsgenererande segment för de traditionella flygbolagen, köpfrekvensen var hög och de beställde ofta de dyraste biljetterna. På senare tid har dock även affärsresenärerna visat sig intresserade av lågprisflygbiljetter, därför har det blivit desto viktigare för både SAS och Finnair att konkurrera med rimliga priser och tillfredsställande tidtabeller.

Viktigt att notera är att lågprisflygbolagens negativa inverkan hos de traditionella flygbolagen främst har drabbat kortdistanstrafiken/Europatrafiken. Därmed berör vidtagna åtgärder och förändrade strategier endast denna marknad. På långdistansresandet är de traditionella flygbolagen fortfarande dominerande.

7 SLUTSATS

Den problemformulering som belyses i denna uppsats är: Vilka faktorer har påverkats hos de traditionella flygbolagen efter lågprisflygets inträde på marknaden? I följande avsnitt besvaras problemformuleringen mot bakgrund av analysen.

De slutsatser som har gjorts utifrån studien visar att ett flertal faktorer hos de traditionella flygbolagen har påverkats. De mest framträdande faktorerna som påverkats hos undersökningsobjekten är att de har blivit tvungna att sänka priserna för sina tjänster och därmed sänka kostnaderna. De traditionella flygbolagen har modifierat biljettpriserna för att vara konkurrenskraftiga och inte förlora kunder till lågprisflygbolagen. Sänkta kostnader har för undersökningsobjekten medfört att de oavsiktligt tvingats göra avkall på tjänstekvaliteten på sträckor med lägre biljettpriser.

Ytterligare faktorer som påverkats är konkurrensstrategier och differentiering. I och med att konkurrensen på marknaden hårdnat, har det för de traditionella flygbolagen uppstått en utmaning med att hitta nya vägar att producera och differentiera tjänsterna. Efter lågprisflygets inträde har både SAS och Finnair arbetat med att ompositionera sig på marknaden, vilket innebär att förmedla en ny position och ändra kundernas uppfattningar om dem. De har fokuserat på att i viss omfattning sänka priserna, men ändå hålla en hög tjänstekvalitet. SAS och Finnair har förmått att förändra sina konkurrensstrategier för att anpassa sig till marknads behov. Som en följd av den nya marknadssituationen introducerade SAS lågkostnadsmodellen Snowflake, vars upplägg är likartad lågprisflygbolagens. Finnair driver numera FlyNordic som erbjuder flygbiljetter till lägre priser.

En annan faktor som påverkats till följd av lågprisflyget är att Finnair satsat på att förbättra och höja nivån på sina Internettjänster till samma nivå som lågprisflygbolagens. Eftersom lågprisflygbolagens främsta försäljning sker via Internet har detta gjorts för att kunna fortsätta vara konkurrenskraftiga.

8 DISKUSSION

Detta avslutande avsnitt innehåller en diskussion kring uppsatsens metodval och tillvägagångssätt samt studiens reliabilitet och validitet. Avsnittet omfattar även de brister som kan ha uppstått under uppsatsskrivandets gång samt förslag till vidare forskning.

Processen med uppsatsskrivandet har fortlöpt relativt problemfritt. Som sig bör har det dock dykt upp en del frågetecken under resans gång främst beträffande validitet och reliabilitet. Då studiens empiriska material nästan uteslutande grundar sig på en fallstudie med två intervjuobjekt och två informanter, finns risken att vi gått miste om betydande information. Vårt resultat har därför kommit att grunda sig på endast två enskilda individers betraktelsesätt. Visserligen har både Johan Åhlén på SAS och Kenneth Gillberg på Finnair varit väl insatta i sina arbetsområden och problematiken, men det finns flera nackdelar med att basera en hel studie på två intervjuobjekt. Det föreligger en risk att validiteten och reliabiliteten blir låg då studien inte kan ses som representativ för hela branschen och därmed kan inte en generalisering göras. Däremot kan sägas att antalet traditionella flygbolag som härstammar från Norden är få, därav ett litet urval, men sett till hela populationen (av flygbolag) utgör urvalet trots allt en relativt stor procentuell andel. Ett större antal intervjuer med anställda inom företagen hade varit till fördel för att få en djupare insikt i problematiken och för att fylla de luckor som uppstod vid de genomförda intervjuerna. Det hade även varit önskvärt att intervjua utomstående personer med branschspecifik kunskap inom problemområdet för att få mer generell och bred information. Anställda på Luftfartsstyrelsen, Luftfartsverket, Konkurrensverket och SIKÄ hade varit relevanta personer att intervjua.

Informationssamlingen kan innehålla vissa brister, dels ur ett vetenskapligt perspektiv men även ur ett metodologiskt perspektiv. Eftersom en del av materialet består av Internetkällor och artiklar har det varit svårt att bedöma materialets tillförlitlighet. Gällande sekundärdata som är tagen ur rapporter har inte författarens utgångspunkter tydligt framkommit samt alla bakomliggande faktorer. Vi har dock på ett tidigt stadium intagit ett kritiskt förhållningsätt till all material som ingår i studien. Det kan finnas vissa nackdelar med sekundärdata som har använts för studien och det är att resultatet kan vara föråldrat och att det inte täcker

det som ska undersökas i denna studie. Dock anser vi att all information är tagen från sakkunniga personer inom området. Primärdata har använts för att täcka de områden som sekundärdata inte omfattar. Valet av en kvalitativ ansats för studien visade sig vara ett lyckat val där vi har fått fram väldigt fyllig och relevant information från båda djupintervjuerna. Vi hade därmed även chans att utveckla vissa frågor och ställa en del följdfrågor.

Vidare är vi medvetna om att resultatet kan tolkas som vinklat då studien endast belyser problemet utifrån ett företagsperspektiv. Att även belysa problemet ur ett kundperspektiv kunde ha gett en vidare förståelse för om flygbolagen har uppfattat resenärernas behov.

Våra intentioner var att även belysa problemet med siffror och statistik för att konkretisera de traditionella flygbolagens finansiella situation. Därför var vi i kontakt med Statistiska centralbyrån, dock visade det sig bli alltför kostsamt att få tag på denna information.

Svårigheten med denna studie har varit att bedöma vilka förändringar som enbart varit en följd av lågprisflygbolagens inträde på flygmarknaden eller om det är förändringar som skulle ha ägt rum ändå.

För att ägna några ord till branschen i ett bredare sammanhang anser vi att resandet kommer att öka även i framtiden trots naturkatastrofer och terrorattacker som spridit oro inom turismbranschen. Utifrån undersökningen samt allt material som använts har vi kunnat urskilja att lågprisflyget har kommit för att stanna. Flygmarknaden kommer i framtiden att innefatta lågprisflygbolagen som en dominant aktör. Vi anser dock att de personer som önskar kvalitet framför pris väljer traditionella flygbolag framför lågprisflygbolag.

Som förslag till vidare forskning anser vi att det behövs utföras fler omfattande undersökningar. Dessa bör omfatta mer statistik kring ämnet, där även lågprisflygbolagen ingår och inte bara de traditionella flygbolagen. Ett annat förslag är att genomföra undersökningar ur ett kundperspektiv där det framgår genom statistik hur många som väljer att resa med lågprisflygbolag jämfört med de traditionella flygbolagen. Som nämnts på föregående sida kan de brister som tas upp för denna studie även finnas i åtanke vidare forskning.

9 KÄLLFÖRTECKNING

TRYCKTA KÄLLOR

- Eriksson, Lars & Wiedersheim, Finn. (2001) *Att utreda forska och rapportera*, Lagerblads Tryckeri AB, Karlshamn.
- Holme, Idar Magne & Krohn Solvang, Bernt, (1996) *Forskningsmetodik*, Tredje upplagan, Studentlitteratur, Lund.
- Johannesen, Asbjörn & Tufte, Per Arne, (2003) *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*, Liber AB, Malmö.
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica (2001) *Principles of marketing*, Third edition, Pearson Education, Prentice Hall, USA.
- Kotler, Philip, (2003). *Marketing management*, Eleventh Edition, Pearson Education, Prentice Hall, USA.
- Kotler, Philip & Armstrong, Gary (2001) *Principles of marketing*, Ninth edition, Prentice Hall, USA.
- Palepu, G. Krishna, Healy, M. Paul, Bernard, L. Victor (2000) *Business Analysis & Valuation*, Second Edition, South-Western College Publishing, Crawfordsville, USA.
- Witt, Stephen F. & Moutinho, Luiz (2002) *Tourism Marketing and Management Handbook*, Student Edition, Pearson Education, Prentice Hall Europe, Essex

MUNTLIGA KÄLLOR

- Djupintervju den 21 november 2005 med Johan Åhlén (Ca 45 minuter), Projektansvarig Marknadsföring, SAS.
- Djupintervju den 25 november 2005 med Kenneth Gillberg (Ca 45 minuter), Client Manager, Finnair.
- Mailkontakt den 23 december 2005 med Johan Holmér, Transportrådgivare, Luftfartsstyrelsen.

RAPPORTER OCH ÅRSREDOVISNINGAR

SAS koncernen: *Årsredovisning & Hållbarhetsredovisning 2004*

Luftfartsstyrelsen: *Flygets utveckling 2004*, Rapport 2005:2

Konkurrensverket: *Konkurrensen i Sverige 2004*, Rapportserie 2004:5

OECD; *Regulation, market structure and performance in air passenger transportation*, 2000

INTERNET

<http://www.billigaresor.info/lagprisflygets-historia.htm>, 051010

http://www.mach-flyg.com/trafiknytt/tn_arkiv_04.html, 051108

http://newsdesk.se/view_pressrelease.php?id=24247, 051108

<http://www.flygtorget.se/nyheter/nyhetsdetaljer.asp?KatID=1&ID=816>, 051108

http://80-www.ne.se.till.biblextern.sh.se/jsp/search/article.jsp?i_sect_id=143708, 051108

http://www.temaresor.se/yourjourney/goodtoknow_before.asp, 051108

http://www.luftfartsstyrelsen.se/templates/LFV_ListArticle____36362.aspx, 051108

http://www.ne.se.till.biblextern.sh.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=171801&i_sect_id=A554583&i_word=1%e5gprisflyg&i_h_text=1&i_rphr=1%e5gprisflyg, 051108

<http://www.lfv.se/upload/Tjanster/Dokumentbank/LFV2003.pdf>, 051108

http://www.lfv.se/templates/LFV_ListArticle____36556.aspx, 051108

http://www.scandinavian.net/EC/Appl/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253DC38B8434ED194B1C_84BF843C444109C4%2526MKT%253DSE,00.html, 051128

http://www.finnairgroup.com/group/group_1.html, 0511287

http://www.finnairgroup.com/group/group_2.html, 051127

http://www.scandinavian.net/EC/Appl/Home/FrontDoor/0,3479,LNG%253Dsv%2526SO%253D80910D11715545F8_9C0BB5F05B8D8E29%2526MKT%253DSE,00.html, 051209

http://www.affarsresenaren.se/tidningar/2003/RB_2_2003/lagkostnad.shtml, 051218

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=180762>, 051218

<http://www.privataaffarer.se/bors/showpress.asp?intpressid=63914>, 051208

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=126470>, 051218

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=577&a=302643>, 051218

<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=172448>, 051218

<http://www.forum-fet.fi/okt03/arle.html>, 051218

<http://images.google.se/imgres?imgurl=http://www.scanair.no/images/SE-RDV-CPHApr04.jpg&imgrefurl=http://www.scanair.no/aos/nordicairlink.htm&h=484&w=800&sz>

=103&tbnid=tIVjzKZ9S0J:&tbnh=85&tbnw=142&hl=sv&start=13&prev=/images%3Fq%3

Dsas%2Bfinnair%26snum%3D10%26hl%3Dsv%26lr%3D%26sa%3DG, 051221

<http://www.all2know.com/sv/wikipedia/f/fi/finnair.html>, 051228

http://www.ne.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=291885&i_word=regulj%e4r, 060123

BILAGOR

BILAGA 1 – Artiklar

Nedan redovisas ett axplock av artiklar skrivna inom undersökningsområdet. Artiklarna är kort refererade för att endast ta upp vad som är relevant för studien, önskas vidare läsning eller fulltext av artiklarna hänvisas till de angivna källorna efter varje artikel.

LÅGKOSTNADSFlyGET STÄLLER ALLT PÅ HUVUDET

Omkring 20 procent av kostnaderna för en traditionell flygbiljett är distributionskostnader, vilket innefattar bokning, biljettering och betalning. Dessa 20 procent ska flera parter, som exempelvis: resebyråer och globala bokningssystem, vara med att dela på. Den svenska flygnärings har distributionskostnader på miljardbelopp årligen. Idag kan många flygbiljetter bokas direkt av flygbolaget över Internet, då tillfaller dessa miljarder antingen kunderna i form av lägre priser eller flygbolagen i form av högre lönsamhet. SAS är ett utav de företag som har avskaffat provisionen till resebyråledet med syftet att få fler resenärer att boka biljetten direkt hos flygbolaget. SAS har med denna åtgärd kunnat göra besparingar på ca en miljard årligen. Fortfarande finns möjligheten att boka biljetten via resebyråer men då tillkommer bokningsavgifter.

För att kunna hålla låga flygbiljettpriser krävs att flygbolaget flyger mellan destinationer med tillräckligt kundunderlag, genom att hålla hög beläggning, utnyttja besättningen maximalt, ta bort resebyråledet, använda sig av flygplatser med lägre avgifter och genom att erbjuda endast den nödvändigaste servicen. Låga priser åstadkoms även genom att flygbolagen endast flyger point-to-point då får resenären själv planera sin resa om denne väljer att flyga längre än mellan två destinationer.

Billiga biljetter lockar inte endast privatresenärer, även affärsresenärer är intresserade av dem i synnerhet småföretagare. Nu börjar dock även storföretagen att intressera sig av vad lågprisflygbolagen har att erbjuda. Trots att lågprisflygbolagen inte kan erbjuda ett brett spectra av destinationer och avgångstider (som dessa affärsresenärer ofta kräver) så har många resenärer upptäckt att det går att kombinera en billig flygresor med en hyrbil, vilket innebär lägre resekostnader och större flexibilitet. Exempelvis är lågprisflygbolaget Ryanair en av de största

förmedlarna av Hertz hyrbilar. Trenden visar på en ny sparsamhet bland affärsresenärer vilket förklarar val av lägre priser i utbyte mot lägre service (<http://www.affarsresenaren.se>).

LÅGPRISFLYGET SÄNKER CHARTERN

Terrordåden i USA den 11 september 2001 fick förödande effekter för flygbranschen, gamla och etablerade flygbolag i USA såväl som i Europa drabbades av oerhörda förluster och tvingades till kostnadsbeskrningar. Det var även en tid då lågprisflyget lyckades slå sig in på marknaden. Lågprisflygbolagen i Sverige hade år 2003 en andel på 18 procent av flygresorna inom Europa. Charterflyget är de stora förlorarna av lågprisflygbolagens expansion, år 2003 hade de drabbats av en nedgång med 20 procent vilket motsvarar lågprisflygets ökning. Många av de traditionella flygbolagen har tvingat anpassa sig till den nya marknadssituationen som uppstått genom att öppna upp lågprisflygbolag som kan konkurrera med lågkostnadsflygbolagen (<http://www.dn.se>). SAS gjorde det med Snowflake och år 2003 köpte Finnair upp Nordic Airlinck som numera kallas Fly Nordic (<http://www.images.google.se>).

BILAGA 2 – Statistik

Enligt tabellen nedanför visas ett urval flygbolagskoncerner och flygbolags omsättning och vinst. Under år 2004 har Finnair lyckats vända förlust till vinst. Ryanairs stora vinst år 2003 har år 2004 minskat. Affärsområdet Scandinavian Airlines står för hela förlusten i SAS-koncernen, vilket framgår av tabellen. Den oroande situationen för SAS understryks också av att samtliga koncerner i tabellen lyckats öka sin omsättning under 2004 som karaktäriserats av en växande totalmarknad. För SAS-koncernen och Scandinavian Airlines är trafikökningen måttlig, medan Finnair Groups Europatrafik ökat kraftigt. Som en följd av Flynordics expansion i Sverige står företaget för en betydelsefull del av denna trafikökning. Som framgår av tabellen har Ryanair och easyJet fortsatt att växa i snabb takt.

Europatrafik ¹ , omsättning och vinst jan-sep 2004 för ett urval flygbolagskoncerner och flygbolag						
Flygbolag/koncern	Antal passagerare ² (milj.)		Koncernens omsättning ² (mkr)		Vinst före skatt (mkr)	
					jan-sept 2004	jan-sept 2003
SAS Group	23,6	5,4	43 133	-1,8	-1 526	-1 225
varav						
Scandinavian Airlines	17,0	2,1	21 969	-8,7	-1 636	-1 459
Finnair Group	4,4	19,0	11 430	8,3	51	-125
easyJet	19,1	20,7	— ³	—	— ³	—
Ryanair	19,7	28,9	8 650	19,7	1 985	2 159

¹ Inklusive inrikestrafik.
² Kursiverade belopp avser procentuell förändring jämfört med motsvarande period föregående år.
³ easyJet lämnar endast halvårsrapporter.

Europatrafik, omsättning och vinst jan - sep 2004 för ett urval flygbolagskoncerner och flygbolag. Omarbetad från Luftfartsstyrelsen, *Flygets utveckling 2004*, s.6).

Under år 2004 har lågkostnadsflyget uppvisat en mycket stark tillväxt i Sverige. Det var relativt enkelt att särskilja lågkostnadstrafiken från de traditionella nätverkstrafiken när lågkostnadsflyget först introducerades. Efterhand har det blivit allt svårare att skilja mellan trafikkategorierna eftersom flera av de traditionella flygbolagen tillämpar avvikande slags lågpris-koncept som ett led i produktionen. Det är i många fall svårt att avgöra i vilken trafikkategori en viss flygning tillhör (Luftfartsstyrelsen 2004, s. 6).

BILAGA 3 – Intervjufrågor

1. Ser ni lågprisflygbolagen som t.ex. Ryan Air och Easy Jet som era konkurrenter?
2. Konkurrerar ni om samma målgrupper?

TOTAL QUALITY MANAGEMENT

3. Har ni fått göra avkall på service och tjänstekvalitet för att kunna hålla lägre priser och därmed kunna konkurrera med lågprisflygbolagen?
4. På vilket sätt om något försöker ni jobba efter ett Total Quality Management perspektiv där det finns nära kopplingar mellan kundtillfredsställelse och tjänstekvalitet och produktkvalitet?

Om ja:

- På vilket sätt ser ni denna modell som ett verktyg för att kunna hålla en bra konkurrenskraft gentemot era konkurrenter inom lågprisflygbolagen?
- Är användandet av denna modell ett sätt för er att kunna motivera ett högre pris gentemot era lågpriskonkurrenter?
- Vilka andra fördelar anser ni er få gentemot era lågpriskonkurrenter genom att arbeta efter denna modell?

Om nej:

- Varför använder ni er inte av TQM?
- Använder ni er av någon annan liknande strategi inom tjänstekvalitet?
- Ser ni inga fördelar med att använda er av en sådan modell?
- Har ni planer på att införa en sådan modell i framtiden?

KOTLERS 4 P – MARKETING MIX

PRODUKT

5. På vilket sätt anser ni att ert produkt/tjänsteutbud skiljer sig åt från era konkurrenter på lågprisflygbolagen?
6. Har ni fått förändra er strategi angående produktutbud och tjänsteutbud efter att marknaden öppnades upp för låpriskonkurrenterna? På vilket sätt?

PRIS

7. Hur ser ni att priser ni tar för era tjänster har förändrats efter att nya låpriskonkurrenter kommit fram på marknaden?
8. Har även ni arbetat med att sänka biljettpiserna?
9. Ser ni det som ett stort problem att lågprisbolagen erbjuder sina tjänster relativt billigt? På vilket sätt försöker ni motverka detta?
10. Hur stor del tror ni att priset har för kunden när den ska beställa en resa? (Är det en avgörande faktor? Skiljer sig denna faktor åt mellan olika målgrupper?)
11. Vilka faktorer ligger till grund för prissättningen? (Marknadsföringsmål, överlevnad, maximering av vinsten, marknadsandels maximering, produktkvalitetledarskap, marketing-mix strategi, kostnaderna)
12. Vilken konkurrenssituation råder på marknaden (fri konkurrens, monopolistisk konkurrens, oligopol eller monopol)?
13. Påverkas prissättningen av era tjänster av konkurrenternas prissättning, kostnader och erbjudande? Om ja, på vilket sätt?
14. Skiljer sig prissättningen åt för olika segment?

PLATS

15. På vilket sätt försöker ni vara tillgängliga för era kunder?
16. Har detta förändrats i och med att lågprisflygbolagen kommit in på marknaden?
17. Hur pass viktigt anser ni tillgänglighet är för kunden?

PÅVERKAN

18. Vilka olika aktiviteter anser ni er använda er av för att förmedla era tjänster till era målgrupper?
19. Skiljer sig dessa aktiviteter åt till olika målgrupper?

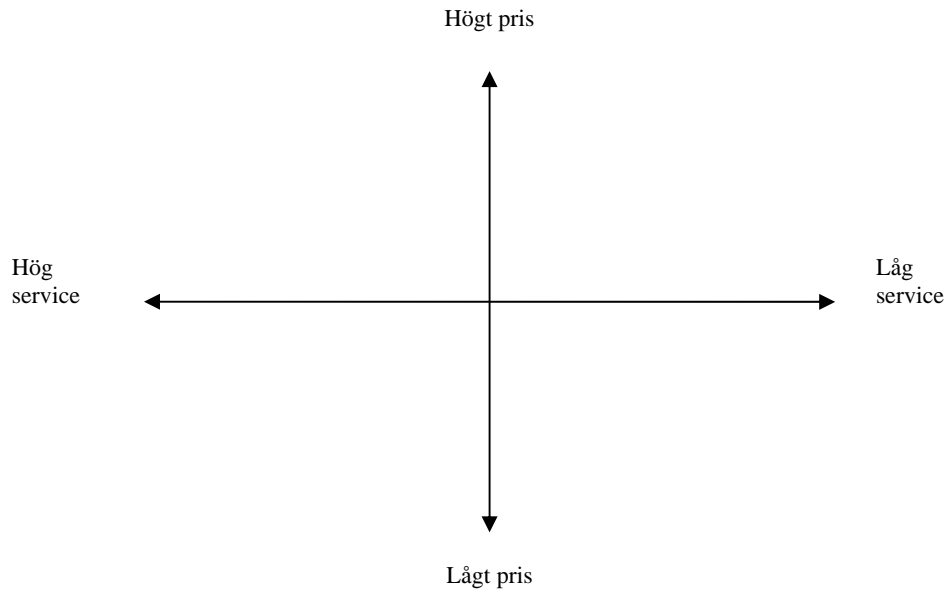
20. Har ni fått förändra era (marknadsförings-) aktiviteter efter att konkurrenter i form av lågprisbolag kommit in på marknaden? (På vilket sätt? Mer satsning på vissa målgrupper?)
21. Anser ni att påverkan genom t.ex. reklam är en viktig faktor för er för att vara konkurrenskraftiga även i framtiden?
22. Vilket av de fyra P anser ni är det viktigaste i kampen mot lågprisflygbolagen?

SEGMENTERING

23. Vilka målgrupper försöker ni rikta in er på? (Affärsresenärer, privatresande, studenter mfl)
24. Varför har ni valt dessa målgrupper? (Alternativt varför de inte satsar på vissa målgrupper)
25. Vilka målgrupper anser ni er stå i konkurrens om med lågprisbolagen?
26. Vad gör ni för att aktivt behålla dessa målgrupper?
27. Använder ni er av en likartad marknadsföring till alla målgrupper eller erbjuder ni varje målgrupp ett separat erbjudande?
28. Marknadsför ni er i samma utsträckning till alla målgrupper eller koncentrerar ni er på vissa av dem?

POSITIONERING

29. Vilken position anser ni er ha på marknaden idag?
30. Hur försöker ni bevara denna position?
31. Har ni fått ändra er position i och med att lågprisbolagen kom in på marknaden. (På vilket sätt?)
32. Låg ni på samma ställe som innan lågprisflyget trädde in på marknaden?
33. Ungefär vart i positioneringsschemat anser ni er befinna er?



KONKURRENSSTRATEGI

34. Vad använder ni er av för konkurrensstrategi? (Kostnadsöverlägesenhet eller differentiering?)
35. Har den förändrats när lågpriskonkurrenterna kom in på marknaden (På vilket sätt)?
36. Vilken är den mest konkreta förändringen som lågprisflygets inträde på marknaden har fört med sig?
37. Varför ska man välja er framför lågprisflygbolagen?

BILAGA 4 – Intervjusvar

INTERVJU MED SAS

KONKURRENS

Konkurrenterna består av alla lågkostnadsflygbolag och de etablerade traditionella flygbolagen som British Airways, Lufthansa och Finnair. De senare jobbar, liksom SAS, både mot privatresenärer som reser till lägsta pris och de som vill betala lite mer för flexibilitet såsom komfort ombord och flexibla biljetter. Lågprisflygbolagen riktar sig dock bara till de kunder som vill köpa biljetter till lågt pris, på så vis har de breddat kundbasen. Lågprisflygbolagen har fått igång resandet då det är fler som reser nuförtiden än förr tack vare att det blivit billigare. Deras inträde har även medfört att det uppstått en ny kundgrupp som kräver låga priser. Lågprisflygbolagen har haft en stor påverkan för SAS, enligt Johan Åhlén, då deras inträde på marknaden har medfört att SAS tvingats att sänka priserna och därmed sina kostnader för att kunna ha låga priser.

Förut konkurrerade SAS endast med flygbolag som hade en liknade modell som dem vad gällde nätverk dvs. nätverksflygbolagen. Dessa hade alla ett relativt krångligt pris- och bokningssystem, som krävde att resenären var borta ett bestämt antal dagar, nu är däremot pristyperna väldigt transparenta då kunden själv kan välja prisklass utifrån behov. Nu försöker SAS få en bra mix av högt och lågt betalande på varje flygresa.

SAS har idag konkurrens på alla linjer. På de mest trafikerade inrikes linjerna, såsom Stockholm-Göteborg och Stockholm-Malmö, finns det många aktörer, och därmed dubbelt så många fler flygstolar än passagerare. Dessa linjer tillhör de mest konkurrensutsatta linjerna i hela Europa, det råder följaktligen fri konkurrens på den svenska flygmarknaden.

SAS använder sig av konkurrensstrategin differentiering. Utifrån pris, tid och komfort försöker de differentiera erbjudandet. På så vis blir flera behov tillgodosedda vare sig resenären söker ett lågt pris, bästa tidtabellen eller flexibilitet. Söker resenären det sistnämnda får den servicen de önskar men då är även priset anpassat för detta. Förr jobbade SAS endast med de resenärer som var beredda att betala relativt mycket för en flygbiljett. Det svåra med det här är att differentiera produkten på ett sätt som gör att kunden upplever att de är nöjda med det

pris de betalar, därför måste de dyra biljetterna innehålla ett stort mått av mervärde. De erbjuder kunden en tidtabell med många avgångar för att kunden alltid ska se SAS som ett alternativ vid bokning av flygresor. Enkelhet är även något som differentierar SAS, det ska vara enkelt att boka resan, det ställs inga krav på att kunden bokar tur- och returresa utan kunden kan välja att endast boka en enkelresa.

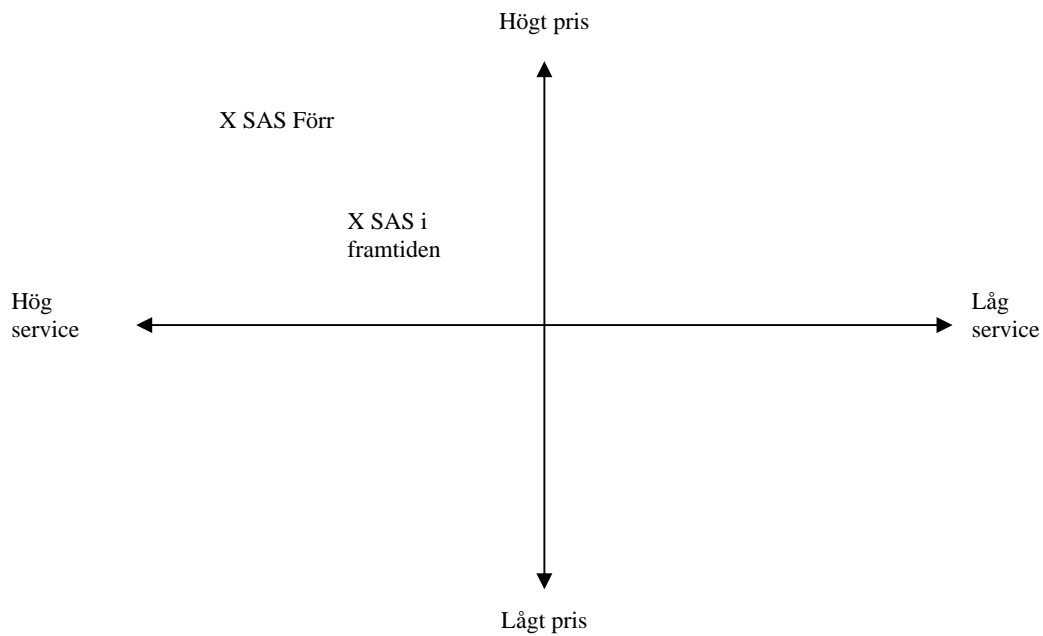
POSITIONERING

Under 80-talet lanserade SAS konceptet "The businessman airline" för att de då var väldigt fokuserade på affärsresenärer som reste ofta. SAS fick stora framgångar med detta koncept och denna marknad genererade företaget stora intäkter. Detta medförde att SAS kom att uppfattas som ett företag som levererade ett stort värde till ett högt pris, något som SAS egna undersökningar har bekräftat. Därför har SAS under de senaste åren jobbat mycket med att ompositionera sig dvs. ändra kundernas uppfattning av företaget. Under år 2005 presenterade SAS en ny och väsentligt lägre prisklass både för inrikes- och europaflygningar, där lägsta inrikespris är från 450 SEK och utrikes från 650 SEK. Detta har varit SAS stora budskap under året för att visa att de har konkurrenskraftiga priser. Många resenärer såg inte SAS som ett valbart alternativ förut eftersom de uppfattades som alltför dyra. Tanken med ompositioneringen var att bli valbara för en större målgrupp genom att förmedla budskapet om lågprisflygbiljetter.

Att SAS är på god väg att bli "svenska folkets flygbolag" har många av de senaste undersökningarna visat menar Johan Åhlén. Vilket är för att de numera har ett väldigt brett sortiment av flygbiljetter, de flyger från många städer i Sverige till många orter både innanför och utanför Europa, de är flexibla och erbjuder en bra tidtabell. Däremot uppfattas inte SAS som ett "folkligt" bolag av den svenska befolkningen vilket dock lågprisbolagen visat sig göra, många andra traditionella flygbolag uppfattas som "precisa och korrekta" men inte heller inom dessa ramar faller SAS utan de har en positionering som enligt Johan Åhlén ligger någonstans däremellan.

SAS försöker ändra positionen till att bli mer prisvärda och folkliga genom att erbjuda ett större utbud av lågprisklasser.

Positioneringsschemat nedan visar vart Johan Åhlén anser att SAS låg före lågprisflygbolagens inträde på marknaden och vart de i framtiden önskar befinna sig men än så länge så ligger de någonstans mittemellan. De vill att kunden ska uppfatta dem som ett bolag som erbjuder relativt hög service till relativt lågt pris.



Positioneringsdiagram SAS. Baserat på Johan Åhléns uppgifter, Projektledare Marknadsföring, SAS, 051121.

TJÄNSTEKVALITET

SAS arbetade under många år med ett TQM-perspektiv, då tittade de på kvaliteten rakt igenom företaget. De tittade då på alla avdelningar och bestämde vilka parametrar som var viktigast inom varje område för att förbättra det viktigaste. Nu arbetar de inte lika fokuserat med TQM, däremot pågår just nu en stor undersökning som de kallar Tot Q där mötet med kunden står i fokus. Tot Q undersöker kunden från att biljetten bokas, tills de sitter ombord, till att de kommer fram till resmålet, tillbaka hem osv. Det pågår även en annan undersökning som kallas NKI (Nöjd-Kund-Index), dessa undersökningar är till för att hjälpa de olika avdelningarna att ständigt förbättra sig.

TQM-perspektivet i SAS har inte någon direkt koppling till lågprisföretagen utan det är snarare viktigt att ligga rätt mot kunden.

SAS har delvis fått göra avkall på servicen den senaste tiden eftersom de nu måste konkurrera med priset och tvingas sänka kostnaderna och därmed sänks även servicen vilket leder till att kunden får ett sämre erbjudande. Kunderna var inte villiga att betala för den service som fanns, därför togs den bort och då kunde även priset sänkas. Tidigare ingick t.ex. förtäring ombord, vilket resenärerna inte längre får idag. Idag kan kunden själv välja om den vill ha något att äta, men då till självkostnadspris. De har således gjort avkall på servicen bland de kunder som kräver lägsta pris. SAS erbjuder dock fortfarande en hög service till de resenärer som fortfarande vill ha det, men i gengäld så tar de ett högre pris för dessa biljetter.

PRIS

Lågprisflygbolagen har gett upphov till en ny trend inom resebranschen, tidigare talades det om ”reslust” och ”specifika tjänster”, numera står ”prisfokus” i centrum. Att konkurrenterna erbjuder flygbiljetter till ett lågt pris har lett till att SAS har fått anpassa sig till marknadens nya krav, vilket innebär att de måste skära ner på kostnaderna genom att säga upp personal och skära ner på servicen. Genom att SAS införde Buy-ombord, vilket innebär att passageraren själv köper önskad förtäring som tidigare var inkluderat i priset, kunde de sänka sina kostnader avsevärt och på så vis även sänka priset.

En stor andel av privatresenärerna väljer biljett endast utifrån pris (exakt andel är dock inte offentlig). För affärsresenärerna har priset dock inte lika stor betydelse, men det blir allt vanligare att även denna grupp blir mer prismedvetna då även många andra företag är ute efter att skära ner på kostnader. Dessa företag är därmed mer prisfokuserade än tidigare. Det beror dock mycket på vad det är för företag, vilken fokus företaget har och vilken företagskultur som råder, t.ex. har IKEA och Scania en kultur av att vara kostnadsmedvetna och därför köper de inte dyra affärsbiljetter. Många företag inom finanssektorn har däremot en helt annan syn på biljettpriser, dessa företag debiterar sina kunder stora summor för varje uppdrag att den dyra flygbiljetten, relativt sett, inte framstår som särskilt dyr. Att kunna komma iväg snabbt och enkelt är också avgörande därav har priset mindre betydelse.

Vid prissättning är det viktigast att täcka företagets kostnader. Därutöver har företaget även ett vinstkrav, som varierar. För SAS är det viktigt att se hur mycket det kostar att flyga en viss flyglinje, med en specifik flygplanstyp. Storleken på flygplanen avgör hur höga bränslekostnaderna blir, hur höga start- och landningsavgifterna blir, storleken på flygplatsavgiften mm. Tillsammans sätter detta kostnadsnivån.

Konkurrenternas prissättning påverkar också SAS prissättning. Eftersom priskonkurrensen är väldigt hård innebär det att många flygbolag ibland håller ett pris som är lägre än deras kostnader, vilket är en av anledningarna till att många flygbolag gått med förlust de senaste åren.

Prissättningen för olika segment skiljer sig åt, dock kan vem som helst köpa biljetter till lägsta pris och får då service i förhållande till biljettpriset.

Enligt Johan Åhlén är pris det viktigaste P:et i kampen med lågprisflygbolagen.

PRODUKT

Lågprisflygbolagen har gått in och gjort om marknaden på så vis att de tvingat de traditionella flygbolagen att tänka till. SAS affärsmodell skiljer sig från lågpriskonkurrenterna på så vis att de flyger från A till B till C osv, dvs. SAS erbjuder ett helt paket med transfer och arbetar därmed med nätverk därav kallas den här sorts traditionella flygbolag för nätverksbolag. De lågprisflygbolag som endast flyger från A till B, dvs. endast mellan två destinationer, kallas point-to-pointbolag. Lågprisflygbolagen skaffar sig en lönsamhet genom att fylla i stort sett alla flygstolar, dvs. en beläggning på 95-100 procent, medan SAS kan få ekonomi i verksamheten genom att endast fylla planet till 60-70 procent. Skulle SAS försöka få en beläggning på uppåt 100 procent skulle de behöva fylla upp planet med många lågprisstolar. Det skulle innebära en fara för de traditionella flygbolagen, då risken finns att de som annars köper de dyrare biljetterna köper ner sig till de billigare biljetterna. Hur mycket de ska öppna och stänga sig vad gäller biljettpriser, för att öka beläggningen, är en ständig avvägning för SAS. Öppnar de upp sig för mycket då riskerar de att tappa den högsta intäkten från de högst betalande kunderna.

Med Snowflake ville SAS prova på en lågkostnadsmodell, där upplägget är snarlikt lågprisflygets och där det finns möjlighet att beställa enkelresor. Tidigare reglerades resandet med

SAS utav många regler t.ex. krävdes det att resenären bokade tur- och retur biljett och att denne stannade borta ett visst antal dagar. Från och med år 2005 har SAS Sverige dock försökt underlätta för kunden att beställa en resa genom att kunden numera har möjlighet att välja om den vill beställa en tur- och retur biljett eller endast en enkelresa för inrikes- och europaresande. SAS har på så vis försökt anpassa sig till marknaden och kundkraven vilket är en konsekvens av lågprisflygbolagens inträde på marknaden.

Genom nätverken som SAS byggt upp, bl.a Star Alliance, försöker de erbjuda kunden ett så smidigt resande som möjligt.

PLATS

SAS försöker vara tillgängliga för kunden genom att distribuera priserna genom alla tänkbara kanaler, via agentledet (resebyråer), hemsidan, via telefon direkt till företag. Totalt 85 procent av flygbokningarna går via agenter. Lågprisflygbolagen säljer främst via Internet. I början bokades även Snowflakebiljetterna endast via hemsidan men numera kan de även bokas via agenterna.

PÅVERKAN

De marknadsföringsaktiviteter som SAS främst använder sig av är direktmarknadsföring via egenuppbyggd kunddatabas med hjälp av EuroBonus-systemet, massmarknadsföring både mot privatpersoner och företag. De marknadsför sig även till agenterna för att de ska veta vad de säljer för tjänster. Det finns även anställda säljare som bearbetar företagen direkt.

Genom massmarknadsföringen får alla målgrupper samma budskap, men då de även använder sig av direktmarknadsföring kan budskapet till olika målgrupper skilja sig åt. Affärskunderna bearbetas dock något olika beroende på vad för kund det är fråga om. Privatresenärerna försöker de främsta att påverka i medvetandet. Uppställningen av marknadsföringen skiljer sig därmed åt mellan olika målgrupper.

Vad gäller affärsresenärer måste avtal tecknas. De kunder som har valt att vara medlemmar i EuroBonus-programmet (lojalitetsprogrammet) får löpande information och erbjudanden vilket dessa kunder själva valt att få. Om detta uttrycker sig Johan Åhlén ”att ge för att få nå-

gonting tillbaka”, dessa kunder bearbetas därmed mer än andra målgrupper för att skapa lojalitet. Kundaktiviteter och direktmarknadsföring till EuroBonus-kunderna är viktiga marknadsföringsaktiviteter, men var det även före lågprisflygets intåg.

Varje vecka mäts hur olika kundgrupper reagerar på reklam. Undersökningen omfattar den allmänna befolkningen, privatresenären och affärsresenären. Då ser de på variabler som erinran av reklamen, hur reklamen uppfattas, är SAS valbara, är de det bästa valet mm. Detta har nära relation med hur mycket SAS investerar i reklam.

SEGMENTERING

SAS försöker rikta in sig på alla målgrupper t.ex. affärsresenärer, privatresenärer, ungdomar och studenter. De resenärer som reser ofta är viktigast eftersom de betalar mest, dessa försöker SAS få så lojala som möjligt. Dock behövs alla för att fylla flygplanen. Förr bestod den största andelen resenärer av affärsresenärer, nu är det dock tvärtom då privatresenärerna står för det mesta resandet. Affärsresenärerna betalar mycket och står därför för en stor del av intäkten.

Förr delade SAS in målgrupperna i olika livsstilsegment som t.ex. ungdoms- eller gaysegment. Sedan ett par år tillbaka har SAS istället valt att segmentera utifrån (tidigare nämnda) behovssegmenten pris, tid och komfort. Företaget märkte att vilket segment kunderna än tidigare tillhörde kunde behoven vara olika vid olika tidpunkter. Ibland har kunden behov av komfort, dvs. resa bekvämt och få bra service medan tidtabellen ibland är den viktigaste faktorn. I andra fall är lågt pris det viktigaste för kunden. Numera är segmenten således mera situations- och behovsanpassade. På kortare sträckor (inrikes flygningar) arbetar SAS dock endast med pris och tid. Komfort kommer först in på de längre sträckorna dvs. utanför Sverige där många vill kunna sitta bekvämt.

Det är framförallt i prissegmentet som de konkurrerar med lågprisflygbolagen, SAS resterande segment konkurrerar inte på samma vis med dem.

INTERVJU MED FINNAIR

KONKURRENS

Finnair anser att lågprisflygbolagen är deras konkurrenter. De är dock inte konkurrenter på alla rutter, men på den korta trafiken i Europa är de konkurrenter både direkt och indirekt, dock mer indirekt i dagens läge. Lågprisflygbolagen flyger med helt andra premisser än vad de traditionella flygbolagen gör. Lågprisflygbolagen sänker priserna vilket gör att konsumenterna tror att det är gratis att flyga. Ett traditionellt flygbolags kostnadsstruktur är mycket tyngre än lågprisflygbolagen. T.ex. sker all Ryanairs försäljning via Internet vilket skiljer sig från Finnairs försäljning som sker genom fler distributionskanaler däribland Internet.

Lågprisflygbolagen flyger nästan samma rutter som Finnair på vissa sträckor i Europa, men där koncentrationen finns på Skavsta flygplats. Finnair däremot flyger från Arlanda. De konkurrerar inte om samma målgrupper.

Finnair använder sig av en differentieringsstrategi mer än kostnadsöverlägsenhet. Eftersom de är bäst på Asienområdet blir strategin att ha de bästa tidtabellerna, produkterna och servicen till fjärranöstern. Efter lågprisflygbolagens inträde på den Europeiska marknaden har företagets konkurrensstrategi medfört att de har sänkt biljettpriserna. På korta sträckor handlar det mer om pris än differentiering. De försöker ändå erbjuda något som lågprisflygbolagen inte erbjuder, t.ex. varma måltider och gratis drycker på flyget. Den mest konkreta förändringen som lågprisflygbolaget har fört med sig är en förändrad prisbild.

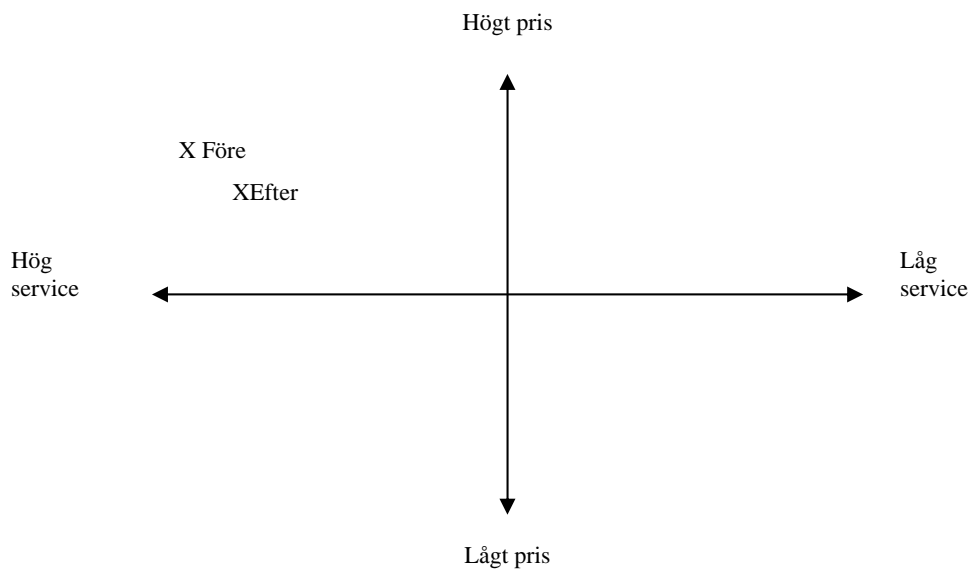
Finnair erbjuder bra priser och service för att behålla sina målgrupper. Om det uppstår problem med t.ex. inställda flyg gör företaget allt i sin makt för att transportera resenärerna till destinationen så fort som möjligt, till skillnad från lågprisflygbolagen som menar att resenären antingen kan få pengarna tillbaka eller resa dagen efter, menar Kenneth Gillberg. De erbjuder bra och bekväma tidtabeller och deras service är enastående.

Enligt företagets synsätt så har resenären köpt en försäkring i och med att en biljett köps hos dem. Försäkringen innebär att om resenären missar en avgång så ser de till att han eller hon kommer dit den ska. Målet är att ta hand om kunden från att den gör bokningen till att resan är avslutad.

I Sverige råder det idag fri konkurrens. I Finland är det i dagens läge oligopol i inrikestrafiken, men det håller på att försvinna. Fem år tillbaka var det monopol då Finnair var det enda flygbolag i Finland som flög inrikestrafik.

POSITIONERING

Innan den nya marknadssituationen befann sig företaget på en position med tämligen högt pris och väldigt hög service. Efter lågprisflygets inträde på marknaden har de dock fått ändra sin position på marknaden för att fortsatt vara konkurrenskraftiga. Med den nya positionen har företaget lägre biljettpriser men ändå bevarat en hög service. Enligt positioneringsschemat nedan har Kenneth Gillberg angett var Finnair befanns sig före samt efter lågprisflygets inträde på marknaden.



Positioneringsdiagram Finnair. Baserat på Kenneth Gillbergs uppgifter, Client Manager, Finnair, 051125.

TJÄNSTEKVALITET

Finnair försöker så lite som möjligt att göra avkall på tjänstekvalitet eftersom de vill erbjuda någonting som lågprisflygbolagen inte erbjuder. Förutom service erbjuder de även ett helt ruttnätverk medan lågprisflygbolagen endast flyger från A till B, point-to-point. Lågprisflygbolagen flyger skytteltrafik mellan två destinationer, medan Finnair erbjuder kunden ett helt resepaket där de flyger mellan flera destinationer. Kenneth Gillberg menar att de ofrivilligt gör avkall på service. De strävar efter att hålla en standard som är högre än inte bara lågprisflygbolagens utan alla konkurrenter.

Finnair arbetar inte efter en TQM strategi till punkt och pricka utan deras strategi baseras på ”Day-to-Day quality management”. Det innebär att de arbetar enligt en intern strategi vilken de själva har utformat som heter Focus, Speed & Service, alltså fokusering, snabbhet och service. Denna strategi innebär att företaget fokuserar på de väsentliga sakerna och samtidigt som de fokuserar agerar de snabbt till yttre/externa förändringar. Trots dessa förändringar lyckas de hålla servicen på en sådan nivå som överträffar kundernas förväntningar.

PRIS

För företaget har prisbilden förändrats som en följd av lågprisflygbolagens inträde på marknaden. Lågprisflygbolagens priser ligger ibland under hälften av deras priser, därmed har även prisbilden förändrats hos kunden. Företaget arbetar med att sänka priserna för att vara konkurrenskraftiga och inte tappa kunder.

Att lågprisflygbolagen erbjuder sina tjänster relativt billigt ses inte vara ett problem utan snarare en möjlighet. Det handlar om att ta fram nya modeller på tjänsterna. Det som uppfattas som problem är att kunden känner till möjligheterna att resa lönsamt. Ett exempel som Kenneth Gillberg tar upp är att resa till New York för 4000 kronor. Han anser inte att något flygbolag går med vinst med sådana priser. Det största problemet i dagens läge är trots allt prisbilden och hur mycket företagets tjänster ska kosta. De åtgärder som de har för dessa typer av problem är att lyssna till marknadens behov och efterfrågan och på det viset kunna prissätta respektive rutt. De prissätter fritidssegmentet och affärssegmentet olika, men strävar efter att hitta ett pris åt alla typer av resenärer.

Priset har stor betydelse för kunden när den ska beställa en resa och främst på korta resor där tjänsten är på samma nivå som konkurrenterna. Förutom priset spelar även tidtabellen en betydande roll för resenärerna, främst för affärsresenärer. På längre resor anser Kenneth Gillberg att priset spelar mindre roll men att det ändå är viktigt.

De faktorer som ligger till grund för företagets prissättning är konkurrensen och vad som efterfrågas. Även utbudet är en viktig faktor. Dessa faktorer påverkar varandra och hör ihop med prissättningen. De väsentliga faktorerna ändras från dag till dag och med mycket som händer i världen bl. a sprängning av oljefält så blir prisbilden väldigt varierad.

Prissättningen skiljer sig åt för olika segment. Finnair har grovt delat upp segmenten på affärsresenärer och fritidsresenärer. Affärsresenärer önskar resa snabbt, effektivt och bekvämt vilket leder till att företaget tar ett högre pris. Tidtabellen är en mycket viktig faktor för företagen som önskar resa med Finnair. Fritidsresenärer som ska resa till Europa på semester är inte beredda att betala lika mycket som affärsresenärer. Fritidsresenärerna kan anpassa sig till tidtabellerna för att komma åt ett billigare pris och de är även mer flexibla.

PRODUKT

Finnair anser att deras tjänstebud skiljer sig mycket från lågprisflygbolagen i det avseendet att de erbjuder ett helt ruttnätverk. Medan lågprisflygbolagen erbjuder en sträcka och inte har sammanlänkat ett helt ruttnätverk. Företaget anpassar sina tidtabeller i ruttnätverket och väntetiden blir max 1,5 timme om det är en resa från Paris till Helsingfors. Även tidtabellerna är anpassade till företag som har avtal med företaget. Ytterligare en skillnad är att lågprisflygbolagen inte flyger till fjärranöstern vilket Finnair gör, och enligt dem själva är de bäst på denna marknad.

Finnair har fått förändra strategin gällande produktutbudet och tjänstebudet efter lågprisflygbolagens inträde på marknaden. En förändring och svårighet är att hitta nya vägar att producera tjänsten eller servicen ombord ett exempel är catering. Mat och dryck ombord ska kosta mindre än förut men ändå hålla en hög kvalitet vilket är en svår kombination. Prisbilden har ändrats för att passa dagens marknad. Under de senaste fyra till fem åren har priserna sjunkit vilket har gjort det svårare att överleva eller att driva en verksamhet som är lönsam. Lågprisflygbolagens låga priser har förändrat hela marknaden och inte bara Finnairs strategi.

PLATS

Företaget arbetar med tillgängligheten på diverse distributionskanaler där resebyrå är en viktig länk i dagens läge eftersom de står för en stor del av försäljningen. De arbetar med att synas i media i form av reklam och genom Internet, som på de senaste åren har blivit en mer betydande kanal.

Strategier för tillgängligheten har förändrats efter lågprisflygbolagens inträde på marknaden. Eftersom lågprisflygbolagen arbetar till stor del eller helt med Internet betyder det att företaget har varit tvungna att ökat Internettjänsternas standard till lika hög nivå. Tillgängligheten för ett företag har en stor betydelse menar Kenneth Gillberg och poängterar ”Du existerar inte på marknaden om du inte är tillgänglig på olika kanaler som Internet och hos resebyråer”.

PÅVERKAN

Företaget använder sig av aktiviteter som direktreklam och olika kampanjer i tidningar t.ex. City för att nå fritidssegmentet. De deltar även i en rad olika mässor, arrangerar kundevenemang och arbetar i nära kontakt med företag som reser inom tjänsten.

De olika aktiviteterna skiljer sig åt beroende på de olika målgrupperna. Företagets mål när det gäller fritidsresenärerna är att locka dem med tidningsreklam där priset används som lockbete. De arbetar även med att ge specialpriser till resebyråer runt om i Skandinavien som arbetar med fritidsresenärer. De arbetar med en annan strategi mot affärsresenärerna. Där är målet att ta fram mjuka värden. De arbetar med frågor som ”varför ska resenärer välja Finnair” och ”varför kan Finnair ta ett högre pris”.

Företaget har inte förändrat sina marknadsföringsaktiviteter sedan lågprisflygets inträde på marknaden. Nivån för dessa typer av aktiviteter har varit relativt hög vilket de även fortsätter med i dagens läge och i framtiden.

För Finnair handlar dagens påverkan om varumärkesstrategier dvs. branding. Kenneth Gillberg menar att om de frågar resenärer i dagens läge vad de tänker på när de hör varumärket ”Finnair” så svarar de flesta ”kvalitet, service och pålitlighet”. Dessa faktorer är viktiga

för alla företagets målgrupper som söker efter pålitliga flygbolag med god service. På TV4 har företaget en reklam som går under julen 2005. Den heter ”*Star and raindeer*”, där strävar företaget efter att få fram abstrakta värden.

Alla marknadsföringsmixens fyra P är viktiga för företaget i dagens läge och de koncentrerar sig inte enbart på ett P. Om de bara skulle koncentrera sig på pris upplever kunden att det är det enda sättet de önskar sälja på. De fokuserar således på alla P för att upprätthålla en hög tjänstekvalitet.

SEGMENTERING

Finnair segmenterar sig till affärs- och fritidsresenärer. De drar avgränsningen till dem som är beredda att betala mycket och till dem som är beredda att betala mindre för flygresan. Den målgrupp vilka företaget anser sig stå i konkurrens mot lågprisflygbolagen är fritidsresenärerna. De anser dock inte att lågprisflygbolagens tidtabeller är de attraktivaste på marknaden. Företagets marknadsföring riktas väldigt likartat till båda segmenten. Årstiderna är en viktig faktor som tas hänsyn till vid utformning av marknadsföringskampanjer. Företaget arrangerar olika kampanjer där de försöker nå olika segment. Under julhelgen flyger många från fritidssegmentet medan affärssegmentet inte flyger i lika stor utsträckning. T.ex. försöker de vid juletid erbjuda dem med släkt och vänner i Finland ett speciellt julpris.