

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Institutionen för ekonomi och företagande

Företagsekonomi

Kandidatuppsats 10 poäng

Handledare: Åke Bertilsson

Vårterminen 2005

Ett traditionellt flygbolags anpassningsförmåga

- Överlevnad på en turbulent och konkurrensutsatt marknad -

En fallstudie av Scandinavian Airlines Sverige

Författare:

Johan Ahtila

David Ho

Förord

I början av vårterminen 2005 hade idén om att skriva en kandidatuppsats inom flygindustrin vuxit fram. Idag den 26 maj förverkligades denna briljanta idé då uppsatsen äntligen färdigställdes. Under uppsatsens gång har vi stött på både fram- och motgångar. Vid denna period har vi fått enormt stöd från våra nära och kära, bland annat från våra två bröder Ronnie Ahtila och Jan Ho. Vi vill speciellt rikta ett stort tack till våra omtänksamma flickvänner:

Mathilde Almekinders

Marika Holm

Vi vill även rikta ett stort tack till följande personer:

Vår handledare, Åke Bertilsson, för att du har försett oss med artiklar och litteraturer som utgjort ett stort värde för vår färdigställda uppsats. Vidare vill vi också tacka dig för att du har bidragit med konstruktiv kritik och ovärderliga råd under uppsatsens gång.

Våra respondenter, Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, för att du har avsatt din tid och försett oss med uttömmande svar på avgörande frågor. Jasmin Utter, Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, för att du har besvarat frågorna utifrån dina förutsättningar.

Slutligen vill författarna ge en eloge till varandra för givande diskussioner samt för den ovärderliga tiden som respektive part har avsatt för bearbetning av uppsatsen.

Stockholm den 26 maj 2005



Johan Ahtila



David Ho

Sammanfattning

- Titel:** Ett traditionellt flygbolags anpassningsförmåga
- Överlevnad på en turbulent och konkurrensutsatt marknad -
- Författare:** Johan Ahtila
David Ho
- Handledare:** Åke Bertilsson
- Frågeställning:** Vilka nödvändiga förändringar behöver ett traditionellt flygbolag genomgå för att överleva inom en turbulent marknad?
- Huvudsyfte:** Med hjälp av en fallstudie och utvalda teorier analysera och utvärdera hur väl ett traditionellt flygbolag anpassar sig utefter de rådande marknadsförhållandena på flygmarknaden.
- Metod:** En fallstudie med SAS Airlines som studieobjekt har genomförts. Även Ryanair har inkluderats som en liten del i studien, vars syfte är att förse läsaren med en beskrivning av fenomenet lågprisflygbolag. Vidare har valda relevanta teorier utgjort ramen för insamlandet av data från rapporter av olika slag samt kompletterande information från intervjuer.
- Slutsatser:**
- Omvärldsbevakning möjliggör kundanpassningen.
 - Organisationsstorlek tillsammans med allianssamarbetet inger ökade möjligheter för anpassningen.
 - Den offensiva prispolitiken tillsammans med det förändrade resebeteendet försvårar SAS Airlines konkurrensförmåga.
 - Organisations- och ägarstruktur inger begränsade handlingsutrymmen.
 - SAS Airlines har ytterst få möjligheter till att anpassa sig efter krig, epidemier, terrordåd och oljeprissvängningar.
 - SAS Airlines anpassning består i stora drag av kostnadsbesparingar, kapacitetsreduceringar, kundanpassning av erbjudanden samt av en efterfrågestyrd prissättning.

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 BAKGRUND	6
1.1.1 Problemdiskussion	6
1.1.2 Frågeställning	7
1.2 SYFTE	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
1.4 BEGREPPSDEFINITION.....	8
2 Metod	9
2.1 VETENSKAPSTEORIER	9
2.1.1 Positivism	9
2.1.2 Hermeneutik	9
2.1.3 Vår syn.....	10
2.2 METODANSATS.....	10
2.2.1 Kvalitativ undersökning	10
2.2.2 Kvantitativ undersökning	10
2.2.3 Induktion.....	11
2.2.4 Deduktion	11
2.2.5 Vår ansats.....	11
2.3 FORSKNINGSTRATEGIER	11
2.3.1 Fallstudie.....	12
2.3.2 Urvalsmetoder.....	12
2.3.3 Datainsamlingsmetoder	12
2.3.3.1 Litteratursökning	13
2.3.3.2 Intervjuer	13
2.3.4 Vårt genomförande av undersökningen	14
2.4 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET.....	14
2.4.1 Reliabilitet.....	14
2.4.2 Validitet	14
3 Teori	15
3.1 INDUSTRIANALYS.....	15
3.1.1 Grad av faktisk och möjlig konkurrens	16
3.1.1.1 Rivalitet mellan existerande företag.....	16
3.1.1.2 Hot från nya aktörer	17
3.1.1.3 Hot från ersättningsprodukter.....	18
3.1.2 Förhandlingskraft i input och output marknader.....	18
3.1.2.1 Förhandlingskraft hos köparna.....	18
3.2 AFFÄRSSTRATEGIER.....	19
3.2.1 Konkurrensstrategier	19
3.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet och effektivitet	19
3.2.1.2 Differentiering.....	20
3.2.2 Prisstrategier.....	21
3.2.2.1 Prissättning utifrån ett anpassningsperspektiv	21
3.3 KONTINGENSTEORI.....	21
3.3.1 Systemperspektivet	22
3.3.2 Diagnos av organisationer.....	22

4 Empiri	24
4.1 MARKNADSBESKRIVNING AV FLYGINDUSTRIN.....	24
4.1.1 Flygindustrin de fyra senaste åren.....	24
4.1.2 Att bedriva kommersiell flygverksamhet	25
4.1.3 Flygbranschens tillväxt	25
4.1.4 Allianser och konsolidering	25
4.1.5 Lågprisflygbolagens karaktär och utveckling.....	26
4.1.5.1 Lågprisbolaget Ryanair	27
4.2 FÖRETAGSPRESENTATION AV SAS	27
4.2.1 SAS idag	28
4.2.2 Scandinavian Airlines Sverige	29
4.2.3 Star Alliance.....	29
4.3 SAS AIRLINES STRATEGIER 2001.....	30
4.3.1 Kund- och produktstrategi	31
4.3.2 Distributionsstrategi.....	31
4.4 GENOMFÖRDA OCH PLANERADE ÅTGÄRDER UNDER 2001	32
4.5 SAS AIRLINES BUSINESSES STRATEGIER 2004	33
4.5.1 Kund- och produktstrategi	34
4.5.2 Lågpriskonceptet Snowflake.....	35
4.5.3 Prisstruktur och prissättning.....	36
4.5.3.1 Pris- och kvalitetsmätning.....	37
4.6 GENOMFÖRDA ÅTGÄRDER UNDER 2004.....	37
4.6.1 Turnaround 2005.....	38
5 Analys	39
5.1 INDUSTRIANALYS AV FLYGINDUSTRIN	39
5.1.1 Rivalitet mellan existerande företag	39
5.1.2 Hot från nya aktörer.....	41
5.1.3 Hot från ersättningsvaror.....	43
5.1.4 Förhandlingskraft hos köparna och leverantörerna.....	43
5.2 SAS AIRLINES KONKURRENSSTRATEGIER	44
5.2.1 Kostnadsöverlägsenhet och effektivitet	44
5.2.1.1 Distributionskanaler	44
5.2.1.2 Turnaround 2005	45
5.2.2 Differentiering.....	45
5.3 SAS AIRLINES PRISSTRATEGIER.....	46
5.3.1 Förmånsbaserad prissättning	46
5.3.2 Segmenterad och värdebaserad prissättning	46
5.4 KONTINGENSTEORI.....	47
5.4.1 Diagnos av organisationen	48
5.4.1.1 SAS Airlines strategiska subsystem.....	49
5.4.1.2 SAS Airlines teknologiska och strukturella subsystem.....	49
6 Resultat	50
7 Slutsats och diskussion	53
7.1 METOD- OCH KÄLLKRITIK.....	57
7.2 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	57
8 Källförteckning	58

1 Inledning

I detta avsnitt presenteras bakgrunden till det valda ämnesområdet som inbegriper en allmän beskrivning av flygmarknaden, som därefter följs av en problemdiskussion. Med ledning av det presenteras studiens frågeställning samt dess syfte. Dessutom följer det en redogörelse av de avgränsningar och de begreppsdefinitioner som omfattar studien ifråga.

1.1 Bakgrund

För omkring 15 år sedan dominerades flygbranschen av de stora traditionella flygbolagen, vilket gjorde att konkurrensen dem emellan var ytterst begränsad. Under de gångna åren har flygbranschen genomgått en del förändringar, däribland avregleringen på flygmarknaden. I Sverige skedde avregleringen i början av 1990-talet och några år därpå avreglerades även den europeiska flygmarknaden. Genom att marknaden öppnades för fri konkurrens möjliggjordes det för nya aktörer att träda in på flygmarknaden. Konkurrensen blev därmed hårdare mellan bolagen och det ledde till att bara den bästa strategen kunde vinna. Den fria konkurrensen har givit upphov till ett nytt fenomen som idag är känt för oss som lågprisflygbolag. Detta fenomen har fått en allt större roll i flygmarknaden. De hemska terrordåden som skedde den 11 september år 2001 drabbade hela flygindustrin där många flygbolag ådrog sig stora miljonförluster som ett resultat av en kraftig minskning i efterfrågan. Lågprisflygbolagen har klarat sig förhållandevis bra igenom denna plötsliga lågkonjunktur som uppstod i dyningarna efter katastrofen. Enligt en rapport från luftfartsverket framkom det att, under år 2002 har antalet destinationer med lågprisflygbolag ökat dramatiskt. Från och med år 2004 kunde ett otal destinationer i Europa nås med lågprisflyg. Denna expansionstakt påvisar att lågprisflygbolagen har fått ett starkt fotfäste på den europeiska flygmarknaden. Om trenden består kan den i ett senare skede utgöra ett stort hot mot de traditionella flygbolagen (LFV 2004:2, s. 22).

1.1.1 Problemdiskussion

Flygindustrin är en utsatt bransch, som ställs inför nya utmaningar när det sker oväntade förändringar. Dessa förändringar kan orsaka stora skador för de verksamma bolagen om de är oaktsamma eller okapabla till att bemöta förändringarna. Överlevnad under dessa förutsättningar kräver en stor anpassningsförmåga vilket förutsätter en stor flexibilitet inom de berörda organisationerna. Traditionella flygbolag är i den bemärkelsen sårbara, på grund av att deras storlek gör det svårt för dem att reagera och tillgripa förändringar av olika slag. Därmed utgör förändringar i dess omvärld en stor problematik för bolagen.

Lågprisflygbolagens inträde på marknaden förstärker de traditionella flygbolagens förändringsbehov, då de tvingas att vidta åtgärder mot deras offensiva prispolitik.

I och med att allt fler resenärer har blivit mer prismedvetna, har det gjort att de traditionella bolagen har fått det svårare att överleva i denna konkurrensutsatta marknad.

1.1.2 Frågeställning

- Vilka nödvändiga förändringar behöver ett traditionellt flygbolag genomgå för att överleva inom en turbulent marknad?

1.2 Syfte

Med hjälp av en fallstudie och utvalda teorier analysera och utvärdera hur väl ett traditionellt flygbolag anpassar sig utefter de rådande marknadsförhållandena på flygmarknaden.

Huvudsyftet indelas i nedanstående två delsyften:

- Beskriva konkreta åtgärder som SAS Airlines har vidtagit för att bemöta förändringarna i omvärlden samt konkurrensen från nya aktörer på marknaden.
- Identifiera faktorer som främjar respektive hindrar dess anpassningsförmåga med avseende på de förändringar som har skett på marknaden under perioden år 2001 till år 2004.

1.3 Avgränsningar

Studien är begränsad till att gälla inom svenskt utrikesflyg med avgränsning till den europeiska flygmarknaden. Inom denna marknad är konkurrensen förhållandevis stark, vilket tydliggörs genom inträdet av nya lågprisaktörer. Därav är det högst intressant att undersöka hur dessa aktörer anpassar sig efter varandra samt till de potentiella förändringarna inom den europeiska flygmarknaden. Eftersom lågprisaktörerna inte har expanderat i samma skala inom det svenska inrikesflyget är det mer intressant att belysa det svenska utrikesflyget. Studien kommer huvudsakligen att omfatta det traditionella flygbolaget Scandinavian Airlines Systems (SAS) med avgränsning till flygverksamheten. Därigenom har Scandinavian Airlines Sverige valts som studieobjekt med anledningen av att den tillhör en av Nordens största flygkoncerner. Dessutom beror det på dess aktualitet som har framhävts mycket i medierna under den senaste tiden. Vad gäller den allmänna beskrivningen av lågprisaktörerna kommer endast Ryanair att beröras på grund av dess roll inom sin genre. Analysen kommer att genomföras utifrån gällande fackpress, intervjuer och huvudsakligen utvalda årsredovisningar från SAS koncernen. Studien begränsas till år 2001 och år 2004, vilka är representativa för bolagens omstruktureringar och anpassningsförmåga.

1.4 Begreppsdefinition

- **Benchmarking:** är ett jämförelseindex som företaget ifråga tillämpar inom sin specifika bransch. I detta fall använder SAS Airlines sina jämförbara konkurrenter som en måttstock, för att se i vilken position de befinner sig.
- **IATA (International Airtransport Association):** är en organisation för världens traditionella flygbolag, som inbegriper fler än 270 bolag. Det motsvarar mer 95 procent av världens flygtransporter.
- **Kabinfaktor:** anger utnyttjandegraden av flygplanets tillgängliga platser. Kallas även för beläggning.
- **Luftfartsverket (LFV):** ansvarar för drift och utveckling av statens flygplatser för civil luftfart, för flygtrafiktjänst i fred, för civil och militär luftfart, samt för utbildning av flygledare.
- **Lågprisflyg (bolag, aktör):** är ett flygbolag som flyger reguljärt till låga kostnader/priser från mindre flygplatser.
- **Point to point:** innebär att passagerarna flygs från punkt a till punkt b.
- **Reguljärt:** att bolagen flyger regelbundet enligt en fastlagd tidtabell.
- **Rutt:** utgör den fastlagda färdvägen som beflygs av flygbolagen.
- **Slottid:** är angivande av en tilldelad tidpunkt för start, landning eller passage av en punkt för ett flygplan.
- **Traditionellt flygbolag:** utgör reguljärflygen som flyger mellan de större flygplatserna.
- **Turn-around-tid:** utgör vändtiden för flygplanen. Vändtiden avser den tid det tar för att släppa av och på passagerare samt tills planet är i luften.

2 Metod

Inom detta avsnitt belyses de angreppssätt, som har tillämpats vid genomförandet av studien på det valda fenomenet. Dessutom redovisas vilka mått som studiens tillförlitlighet anges i.

2.1 Vetenskapsteorier

Vetenskapliga teorier behandlar framkomsten av vetenskaplig kunskap, det vill säga hur den bildas och prövas (Wallén 1996, s. 11). Syftet är att undersöka hur dessa teorier förhåller sig till verkligheten och därigenom bekräfta eller förkasta dess sanning (Thurén 1996, s. 10).

Sanningen kan antingen vara absolut eller relativ. Med absoluta sanningar avses det endast en sanning medan i relativa sanningar inbegriper det små sanningar (Thurén 1996, s. 12). Dessa sanningar ligger till grund för två huvudinriktningar inom vetenskapen, vilka benämns som positivism och hermeneutik.

2.1.1 Positivism

Positivism är ett vetenskapligt synsätt vars ursprung finns hos naturvetenskapen. Precis som i naturen anses det finnas mönster och regelmässigheter, orsaker och följder i den sociala världen. Med hjälp av vedertagna vetenskapliga metoder kan dessa mönster och regelmässigheter upptäckas och bekräftas (Denscombe 2000, s. 281). Vad som avses som vetenskaplig kunskap utifrån det positivistiska synsättet är att den ska kunna verifieras empiriskt, i vilket menas att det undersökta anses vara sant om den överensstämmer med verkligheten (Wallén 1996, s. 26). Vidare innebär det att allt som inte kunde verifieras på det empiriska planet som känslor, värderingar, politiska uttalanden och andra typer av abstraktioner ej kommer att tillräknas inom ramen av vetenskapen. Kunskap erkänns därmed endast om det har en vetenskaplig grund och allt som faller utanför anses vara irrationellt (Wallén 1996, s. 27).

2.1.2 Hermeneutik

Till skillnad från positivism som tror på absolut kunskap har hermeneutiken mer fallenhet för relativistiska tankegångar, det vill säga att de mer tror på många små sanningar än en hel stor sanning (Thurén 1996, s. 14). Hermeneutik har ett av sina ursprung i bibeln och annan texttolkning, vilket innebär att hermeneutiken i sin största helhet handlar om tolkningslära. Numera har hermeneutiken också överlappat med ett annat forskningsområde, semiotiken, där studier av innebörden av symboler bedrivs. Därmed kan tolkningen vara av många olika slag, från avkodningar av konventioner och till att på ett djupare plan förstå en människas livssituation.

2.1.3 Vår syn

Fördelarna med positivism är att den inbegriper kunskap som har frambringats genom en säker grund, som i sin tur förser med tillförlitlig kunskap. Nackdelen ligger i att värderingar, känslor och olika abstraktioner är underlåtna. Eftersom vår studie använder sig av både hårddata som erhålls genom årsredovisningar samt mjukdata som erhålls genom intervjuer kommer vi att tillämpa en kombination av positivism och hermeneutik.

2.2 Metodansats

Undersökningsmetoder kan vara både kvalitativa och kvantitativa. Skillnaden dessa två emellan är att den kvalitativa undersökningsmetoden fokuserar på förståelse hos företeelser i omvärlden (Holme & Solvang 1997, s. 95) medan den kvantitativa inriktar sig mer på mätbara egenskaper (Hartman 1998, s. 174). En undersökning kan dessutom antingen vara induktiv eller deduktiv eller en kombination av de två. Det beror på hur forskningsansatsens struktur anges.

2.2.1 Kvalitativ undersökning

Kvalitativa undersökningar grundar sig i förståelsen, som forskaren försöker nå inom livsvärlden, hos en enskild eller i en grupp individer. Det tillsammans med meningsfullheten i situationen som då uppstår är objektet. Kvalitativa undersökningar klassificeras efter objektets egenskaper. Hur situationer upplevs och tolkas är kärnan i förståelsen och det är det som eftersöks i undersökningen. Det viktigaste i den här undersökningen är att den som undersöker inte påverkar, varken medvetet eller omedvetet, de som intervjuas eller observeras (Hartman 1998, s. 237). Denna undersökning består, enligt Holme och Solvang (1997, s. 100), ofta av en rad ostrukturerade intervjuer kring ett visst ämnesområde, och objektet ingår ofta i en mindre omgivning som till exempel ett företag eller organisation.

2.2.2 Kvantitativ undersökning

Kvantitativa undersökningar är däremot numeriska, vilket innebär att egenskaperna undersökningen fokuserar på är mätbara, för att denna metod grundar sig på ”hur mycket” eller ”hur många”. Klassificering sker även i denna undersökning efter rangordning av mätvärdena. Karakteristika för en kvantitativ undersökning är, enligt Hartman (1998, s. 174), den numeriska relationen mellan två eller flera mätbara egenskaper. Genom reducering, organisering och katalogisering kodas de kvantitativa data som har samlats in. Tolkningen av data sker i flera olika kategorier som har en nära relation till varandra, det skapar en sammanhängande helhet av alla gruppens individer. Det möjliggör i sin tur, enligt Holme och Solvang (1997, s. 155), att generaliseringar, regler och teorier kan skapas.

2.2.3 Induktion

Induktiv metod innebär att utgångspunkten är observationer. Dessa observationer ska, enligt Hartman (1998, s. 129), vara teorineutrala, det vill säga helt fria från teorier. Genom att analysera dessa observationer framträder relationer mellan de observerade företeelserna, det bidrar till att hypoteser skapas. Enligt Thurén (1996, s. 19) är svagheten med denna metod att de slutsatser som dras, aldrig är logiskt bindande och på detta tillvägagångssätt kan teorins sanningsgrad egentligen aldrig bevisas.

2.2.4 Deduktion

Deduktiv metod bygger på antagandet att det teorineutrala inte kan observeras. Det innebär att den som undersöker från början måste ha utforskat vad den är ute efter enligt Hartman (1998, s. 135). Denna metod utgår ifrån en hypotes och härleds därefter på ett logiskt sätt, genom ett förnuftigt tänkande. Thurén (1996, s. 23) säger att deduktion handlar om att forskaren försöker bevisa lagar och satser genom detta logiska resonemang med utgångspunkten av olika premisser som har gjorts tidigare i studien.

2.2.5 Vår ansats

Vi utgår ifrån en kvalitativ undersökningsmetod eftersom vårt syfte är att undersöka SAS anpassningsförmåga till de ständiga förändringar som sker på flygmarknaden och det kräver en djupare förståelse på de företeelser och samband som uppträder kring det fenomenet. Uppsatsen kommer även ha vissa inslag av kvantitativ undersökningsmetod, då vi redogör för statistik inom ramen för vårt valda fenomen. Vår metodansats är en kombination av induktiv och deduktiv. Därför kommer vi att både utgå ifrån verkligheten och applicera den på lämpliga teorier och även använda oss av existerande teorier i ämnet och applicera de på verkligheten i fallet SAS.

2.3 Forskningsstrategier

Det finns olika forskningsstrategier att tillgå vad gäller studie av ett fenomen, vilka är surveyundersökning, experiment och fallstudie. Beroende på valet av forskningsstrategi kan urval och datainsamlingsmetod te sig olika. Med ledning av studiens karaktär kommer endast fallstudie och dess urval beröras eftersom den ska bidra med en djupgående studie kring ett fenomen vars fokus är avgränsat till en representativ del av den totala populationen (Denscombe 2000, s. 41).

2.3.1 Fallstudie

Denna studie inriktar sig på ett fåtal enheter som undersöks djupgående för att få en klar skildring av händelser, relationer, erfarenheter och processer inom ramen för enheten.

Målsättningen med fallstudien är att undersöka det generella genom att belysa det enskilda.

Fallstudier hjälper till med att reda ut komplexiteten i givna situationer och analyserar helhetsperspektiv för att få en bättre bild av hur de olika delarna påverkas av varandra.

Objektet i studien existerar vanligtvis både före och efter studiens genomförande. Detta beror på att företeelserna ska undersökas och uppträda naturligt i sin närmaste omgivning. För att omständigheterna ska vara dem rätta får ingen förutsättning ändras. Representativiteten i fallstudien går hand i hand med fallets reliabilitet, det vill säga i hur hög grad fallet liknar andra av samma karaktär och företeelser (Denscombe 2000, s. 41).

2.3.2 Urvalsmetoder

En kunskapskälla brukar allt som oftast vara oerhört stor, ibland kan den till och med vara ohanterlig. Enligt Denscombe (2000, s. 44) måste forskaren samla in data från en representativ undersökningskategori vars delar stämmer överens med helheten. Oftast är en begränsning av den totala populationen att föredra för att det är tidsbesparande. Vilken metod som blir vald beror på den givna undersökningens komplexitet. Reliabiliteten mellan den totala populationen och det urval som görs måste vara hög (Hartman 1998, s. 208).

- **Bekvämlighetsurval**

Med detta urval menas att bekvämligheten tar överhanden och bestämmer urvalet på ett enkelt sätt. Det betyder att de individer som är tillgängliga blir valda. Denna metod är effektiv då undersökningen är tids- eller ekonomiskt begränsad. En negativ aspekt med detta urval kan vara att det inte blir representativt för hela populationen (Hartman 1998, s. 209).

- **Ändamålsenligt urval**

Detta urval fokuserar på ändamålet i fråga snarare än representativiteten. Det ger ett bättre stöd till undersökningen eftersom individer med stor kunskap om ändamålet väljs ut (Hartman 1998, s. 212).

2.3.3 Datainsamlingsmetoder

Det finns två sätt att samla in data på, antingen genom en primärdata- eller en sekundärdataundersökning.

Vid en primärdataundersökning, samlas data in för första gången, till exempel genom intervjuer och observationer. Det till skillnad från en sekundärdataundersökning där data redan finns insamlad och lagrad, men efter bearbetningsfasen kan dock vissa modifieringar förekomma (Dahmström 2000, s. 59).

2.3.3.1 Litteratursökning

Det är viktigt att planera sin litteratursökning, speciellt vid större projekt och uppsatser. Syftet med litteratursökningen är att finna information som besitter stor relevans för undersökningen. Därför är det viktigt att gallra ut kärninformation med jämna mellanrum. Det effektivaste sättet att söka på är systematiskt och att noteringar sker efter varje sökning kring den information som återfinns. Ofta är också tidsramen begränsad. Därför gäller det att alltid kunna definiera exakt det som eftersöks. Detta skapar dessutom en bättre fokus på de elementära delarna i sökningen (Bell 2000, s. 62).

2.3.3.2 Intervjuer

Intervjudata kan antingen användas som en informationskälla eller användas till att komplettera andra metoders data, exempelvis vid förberedelse eller uppföljning av ett frågeformulär eller vid metodtrianglering (Wallén 1996, s. 133).

- **Strukturerade intervjuer**

Denna form av intervju innebär att forskaren har en väldigt styrande roll vad gäller utformningen av svaren och frågorna. Det resulterar i att forskaren har i förväg uppgjorda frågor med begränsade svarsalternativ som respondenten kan välja mellan. Genom att forskaren har en styrande del i denna intervjuform, där dess frågor och svar är rangordnade och strukturerade på en viss sätt, kommer det att innebära en fördel i form av standardisering (Wallén 1996, s. 135).

- **Semistrukturerade intervjuer**

Likheten mellan semistrukturerade intervjuer och strukturerade frågor är att det finns fortfarande en lista med uppgjorda frågor som ska besvaras. Skillnaden består i att i denna intervjuform föreligger det en viss flexibilitet vad gäller frågornas ordningsföljd samt utrymmen för svaren. Respondenten ges därmed utrymme för att utveckla sina svar om det ämne som forskaren tar upp, vilket innebär att svaren är mer öppna och tyngdpunkten ligger på respondenten som innehar större frihet i besvarandet av frågorna (Wallén 1996, s. 135).

2.3.4 Vårt genomförande av undersökningen

Vi kommer att använda oss av en fallstudie där SAS undersöks utifrån deras anpassningsförmåga och därigenom förse oss med en djupare förståelse huruvida ett traditionellt flygbolag anpassar sig utifrån de rådande marknadsförhållandena. Vår uppsats kommer även ha ett inslag av lågprisaktören Ryanair, som har stor betydelse för studien av SAS anpassningsförmåga. Ett bekvämlighets- och ändamålsenligt urval kommer tillämpas utifrån dess lämplighet i förhållande till respondentens tillgänglighet och kunskap inom ämnesområdet. Tyngdpunkten i vår undersökning kommer att ligga på sekundärdata som består huvudsakligen av utvalda årsredovisningar från SAS. Intervjuer som utgör studiens primärdata kommer att genomföras hos både SAS och Ryanair. Detta kommer att utgöra ett underlag som vi använder oss av för att kunna dra explicita och implicita slutsatser. Intervjuerna som genomförs kommer att gestaltas av strukturerad och semistrukturerad karaktär. Anledningen till valet av intervjuform är på grund av dels underlättande i analysen av insamlad data och dels dra nytta av den flexibilitet som den semistrukturerade intervjun erbjuder.

2.4 Studiens tillförlitlighet

Tillförlitligheten i en studie är beroende på vilket mätinstrument och vilket mått som har tillämpats. Pålitligheten i resultatet diskuteras i termer av reliabilitet och validitet. Dessa termer utgör endast ett mått på hur bra ett mätinstrument eller en mätning är och inte på egenskaper hos mätobjektet (Wallén 1996, s. 66).

2.4.1 Reliabilitet

Reliabilitet innebär i sin vida mening att mätningarna eller metoderna är korrekt gjorda, det vill säga att slumpmässiga fel inte får förekomma. Om mätningen eller metoderna upprepas och ger samma resultat innebär det att studien har en hög reliabilitet (Thurén 1996, s. 22).

2.4.2 Validitet

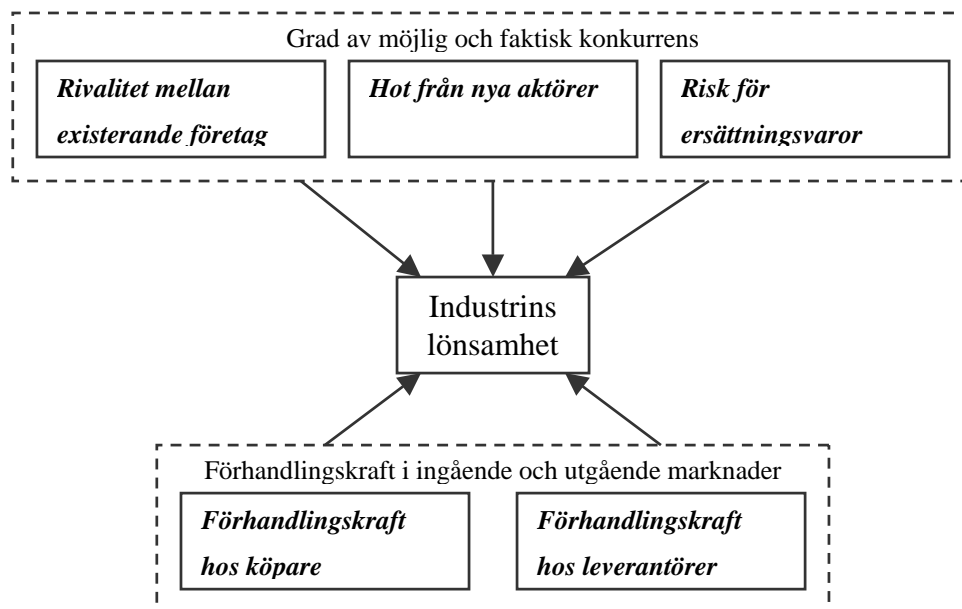
Validitet innebär att själva undersökningen avser det som ska undersökas (Thurén 1996, s. 22). Vidare handlar det också om huruvida forskningsdata speglar verkligheten samt till vilken utsträckning som de avgörande frågorna besvaras (Wallén 1996, s. 283).

3 Teori

Avsnittet redogör relevanta teorier utifrån studiens karaktär. Dessa teorier utgör olika verktyg för analysen av den insamlade empirin med anknytning till den valda frågeställningen.

3.1 Industrianalys

Ett enskilt företags möjlighet till att generera lönsamhet är beroende på konkurrensen i de industrier som företaget är verksamma inom. Eftersom konkurrensen kan te sig olika i de olika industrierna kommer lönsamheten inom respektive också variera. Därför ska bedömningen av ett företags lönsamhet ske genom individuella utvärderingar av de berörda industrierna. Ett antal forskningsstudier har påvisat att det finns fem källor som påverkar en industris genomsnittliga lönsamhet. Dessa källor insorteras i två grupper varvid den första gruppen (grad av faktisk och möjlig konkurrens) beskriver huruvida konkurrenssituationen bestämmer ett företags möjlighet till att generera abnorma vinster. Den andra gruppen (förhandlingskraft i ingående och utgående marknader) beskriver huruvida förhandlingskraften hos köpare respektive säljare påverkar företagens möjligheter till att utvinna de faktiska vinsterna (Palepu 2004, s. 2-1). Nedanstående illustration visar dess samband.



Figur 1. (Källa: Palepu 2004, s. 2-2)

3.1.1 Grad av möjlig och faktisk konkurrens

Lönsamheten inom en industri bestäms huvudsakligen av det maximala priset, som kunden är villig att betala för en produkt eller tjänst. Prissättningen i sin tur beror på konkurrensförhållandena mellan de olika aktörerna som erbjuder liknande produkter eller tjänster. Enligt litteraturen finns det tre möjliga källor till framväxten av konkurrensen inom en industri och dessa är rivalitet mellan existerande företag, hot från inträdet av nya aktörer samt risk för ersättningsvaror (Palepu 2004, s. 2-1).

3.1.1.1 Rivalitet mellan existerande företag

Den genomsnittliga lönsamheten inom en industri beror på den rådande konkurrenssituationen. Beroende på vilka industrier det är kan konkurrensen te sig olika, vilket leder till att de olika aktörerna konkurrerar på olika sätt. I en hårt konkurrensutsatt marknad finns det en stor benägenhet för priskrig, där de rådande aktörerna pressar mycket på marginalerna. I industrier som inte är lika hårt utsatta används ofta image, innovation och andra icke-prisrelaterade strategier som konkurrensmedel. Intensiteten i konkurrensen mellan aktörerna inom en industri bestäms utav följande faktorer (Palepu 2004, s. 2-2, 2-3):

Industrins tillväxttakt

Ett företag behöver inte ta marknadsandelar för att växa om de agerar inom en industri vars tillväxttakt är hög. Om de däremot verkar inom en industri som är stagnerande måste de med alla medel erövra marknadsandelar från sina konkurrenter, vilket bland annat kan leda till uppkomsten av ett priskrig.

Koncentrationen och balans mellan konkurrenter

Antalet aktörer samt dess storlek avgör koncentrationen inom en industri. Beroende på hur stark koncentration är har aktörerna möjlighet att tillämpa vissa prisstrategier och eventuella andra konkurrensstrategier. Om industrin har en stark aktör kan denna sätta upp standarder och regler för konkurrensen. I annat fall om industrin består av ett fåtal aktörer med liknande position kan dessa samverka för att undvika destruktiva priskrig.

Grad av differentiering och byteskostnader

Undvikande av direkt konkurrens kan möjliggöras beroende på i hur stor utsträckning aktörerna kan differentiera sina produkter ifrån varandra. Produkter med liknande egenskaper ger möjligheten för kunden att byta mellan olika leverantörer under förutsättning att kostnaden för att byta inte är allt för stora.

Skalekonomi, lärande ekonomi och förhållandet mellan fasta & rörliga kostnader

Inom vissa industrier förutsätts det att de verksamma ska vara relativt stora i dess storlek för att de ska vara lönsamma och överleva på lång sikt. Det gäller framförallt i industrier som kräver en brant inlärningskurva, vilket förutsätter enorma kunskapsbaser och resurser för att möjliggöra denna. Ett typexempel på detta är inom datorindustrin som kräver breda kompetenser. I de fall där förhållandet mellan fasta och rörliga kostnader är för stora har de berörda företagen ett incitament att sänka sina priser för att utnyttja överbliven kapacitet. Vidare kommer företaget ifråga att erhålla stordriftsfördelar genom dess möjlighet till skalekonomi.

Överbliven kapacitet och utträdes hinder

Överbliven kapacitet inom en industri bidrar det till att de drabbade företagen måste sänka sina priser i syfte att avverka den outnyttjade kapaciteten. Den outnyttjade kapaciteten kan förstärkas om det föreligger någon form av utträdes hinder. Detta är oftast ett resultat av kraven på specialiserade tillgångar eller regleringar som gör utträdet kostsamt för de drabbade företagen.

3.1.1.2 Hot från nya aktörer

Risk för inträde av nya aktörer kan föreligga om en industri inger möjligheter för vinstgenerering utöver det normala. Deras inträde kommer att medföra en viss påverkan på lönsamheten, där följdeffekten innebär begränsade möjligheter för de existerande företagen att tillämpa vissa prisstrategier. Hur lätt det är för nya aktörer att ta sig in i en industri bestäms av följande faktorer (Palepu 2004, s. 2-3, 2-4):

Skalekonomi

Inom vissa industrier är det en nödvändighet för aktörerna att uppnå skalekonomier i syfte att motstå den hårda konkurrensen. I ett sådant förhållande tvingas nya aktörer antingen investera stora kapital för att erhålla den nödvändiga kapaciteten, som kanske inte utnyttjas fullt ut eller att de tvingas komma in på marknaden med otillräckliga kapaciteter. Oavsett valet av de nämnda alternativen kommer de nya aktörerna inledningsvis hamna i kostnadsunderläge.

Fördelen med att vara först

Att vara bland de första i industrin kan innebära fördelar, där aktören i fråga kan sätta upp standarder eller att de får tillgång till fördelaktiga avtal med leverantörer.

Vidare kan aktören också få tillgång till licenser i reglerade marknader genom avtal med regeringen. Slutligen består den uppenbara fördelen, där kunderna med största sannolikhet kommer att stanna kvar hos de första aktörerna i industrin om det föreligger höga kostnader vid leverantörsbyte.

Tillgång till distributionskanaler och relationer

Begränsade kapacitet i existerande distributionskanaler kan tvinga nya aktörer att upprätta egna i vilket kommer att påföra dem stora kostnader. Ett annat starkt hinder som försvårar inträdet av nya aktörer är de redan etablerade relationerna mellan existerande aktörer och dess kunder.

Lagstadgade hinder

Inträdet för nya aktörer i en industri försvåras om det föreligger patent, copyrights, licenskrav och eventuella lagstiftningar från regeringen.

3.1.1.3 Risk för ersättningsvaror

Konkurrens inom en industri kan också uppstå genom inträde av ersättningsprodukter, som gör att de drabbade aktörernas produkter ej längre är behövliga. Ersättningsprodukterna i fråga behöver inte ha samma form som existerande produkter, men utför samma funktion. Genom användningen av produkter med ny teknologi kan det medföra att kunden ifråga använder sig av mindre existerande produkter eller att de helt enkelt slutar använda den. Risken för ersättningsprodukter är beroende på det relativa priset och dess funktioner samt på kundens vilja att byta till en annan produkt eller tjänst (Palepu 2004, s. 2-4).

3.1.2 Förhandlingskraft i ingående och utgående marknader

Till skillnad från graden av konkurrens som anger utrymmet för utvinning av abnorma vinster i en industri, kommer förhandlingskraften med kunder och leverantörer att ange utrymmet för utvinning av de faktiska vinsterna. Enbart förhandlingskraften hos köparna kommer att beröras (Palepu 2004, s. 2-5).

3.1.2.1 Förhandlingskraft hos köparna

Det finns två avgörande faktorer för köparnas förhandlingskraft inom en industri, priskänslighet och relativ förhandlingskraft. Priskänslighet innebär i hur stor utsträckning köparna bryr sig om att förhandla priset med leverantörerna.

Oftast är köparnas priskänslighet hög när det inte föreligger några produkter som är differentierade från varandra samt förekomsten av låga byteskostnader. Graden av priskänslighet beror också på om produkterna som inhandlas står för en stor del av köparnas kostnader. I de fall där de utgör en stor del av kostnaderna, kommer köparna lägga resurser på att hitta det lägsta prisalternativet. Givetvis avgör köparnas egna produkters kvalitet också valet för vilka produkter som ska inhandlas. Priset har en mindre betydelse på grund av det.

Det som avses med relativ förhandlingskraft är i hur stor utsträckning som köparna lyckas pressa ner priserna. För att lyckas med det måste de vara i en relativ stark förhandlingsposition. Förhandlingspositionen för köparen beror på kostnaderna för de ingående parterna om affären uteblir, antalet köpare relativt antalet säljare, volym som inhandlas av den enskilde köparen, antal alternativa produkter som är tillgängliga för köparen, byteskostnader för köparen samt dess möjlighet att interagera bakåt i värdekedjan.

3.2 Affärsstrategier

Denna analys består först och främst av att identifiera de huvudsakliga vinstdrivarna och affärsriskerna, och på det sättet fastställa företagets potentiella vinstmöjligheter.

En viktig del av denna analys är att belysa och även identifiera de betydande konkurrensfördelarna inom företaget (Palepu 2004, 2-7).

3.2.1 Konkurrensstrategier

Enligt Porter finns det tre basstrategier som ett företag kan tillgå för att lyckas bättre än sina direkta konkurrenter i en viss specifik bransch. Denna aspekt belystes också i industrianalysens fem källor som påverkar en industris genomsnittliga lönsamhet. Dessa basstrategier innefattar kostnadsöverlägsenhet, differentiering och fokusering. Med hänsyn tagen till fallstudiens karaktär kommer endast de två förstnämnda att beröras.

3.2.1.1 Kostnadsöverlägsenhet och effektivitet

Enligt Porter (1983, s. 53) kan kostnadsöverlägsenhet åstadkommas genom att:

”nä överlägsen kostnadsstruktur i en bransch genom en rad funktionella program inriktade på ett primärt mål”.

En bra kostnadsöverlägsenhet kräver ett strängt sökande för att kunna identifiera kostnadsreduceringar genom praktiska tillämpningar. Kostnadsöverlägsenhet fokuserar på en lågkostnadsnivå rakt igenom hela strategin i förhållande till konkurrenterna. Detta ska i slutändan bidra till ett positivt resultat och vunna marknadsandelar (Kotler 2002, s. 428).

Genom att ett företag använder sig av en lågkostnadsinriktad positionering kan de själva, oberoende av mäktiga inköpare, pressa ner sina priser. En lågkostnadsstrategi ger också större flexibilitet och etableringshinder för konkurrenter genom att stordriftfördelar och kostnadsfördelar kan erbjudas (Porter 1983, s. 54). Att vara en kostnadsledare är den tydligaste konkurrensfördelen enligt Palepu (2004, s. 2-7). Dessutom inger det möjligheter att föra en offensiv prispolitik som kan bidra till strategiska övertag gentemot konkurrenterna på marknaden. Detta kan uppnås genom skalekonomi, effektiv produktion eller organisation samt lägre ingående kostnader eller en enklare produktdesign.

För att uppnå en god överlägsenhet när det gäller kostnader förutsätter det att företaget har höga marknadsandelar eller andra typer av fördelar. Enkelhet i tillverkningen av produkterna förespråkas dessutom som en potentiell fördel. Detta tillsammans med större kundbaser skapar större volymer och ett bredare sortiment av liknande produkter. Därigenom inges möjligheten till fördelning av alla kostnader (Porter 1983, s. 54).

3.2.1.2 Differentiering

Med differentiering avses att den vara eller tjänst som produceras eller tillhandahålls av företaget, ska vara något unikt för hela industrin. Differentieringen kan exempelvis uppstå genom design eller märkesprofilering, teknologi, funktionalitet, kundservice med mera. En kombination av olika dimensioner är den ultimata differentieringen enligt Porter (1983, s. 55). Kostnaderna får inte åsidosättas i denna basstrategi. Meningen är att dessa kostnader inte är det primära målet i differentieringen. Känsligheten för priset minskar vid märkeslojalitet från kunderna vilket motverkar konkurrens. Det resulterar i ett lägre behov av en lågkostnadsstrategi (Porter 1983, s. 55). Enligt Palepu (2004, s. 2-8) måste företaget först identifiera attribut i produkterna som kunderna värderar högt. Därefter måste företaget positionera sig strategiskt emot dessa unika attribut. För att lyckas måste företaget också kunna göra detta till ett pris som kunden är villig att betala för produkten. Nedan följer en beskrivning av nämnda basstrategier och vad som skiljer dessa åt:



Figur 2. (Källa: Porter 1983, s. 56)

3.2.2 Prisstrategier

När organisationer sätter pris på sina produkter eller tjänster sker det vanligtvis efter en prisstruktur och inte efter ett enskilt pris för den valda situationen. Denna struktur omfattar flera olika föremål i produktlinjen. Beroende på var produkterna befinner sig i sin livscykel förändras denna struktur över tiden. Det finns olika prisstrategier att tillgå vid olika situationer. Nedan följer en kort redogörelse för några av dessa.

3.2.2.1 Prissättning utifrån ett anpassningsperspektiv

- **Förmånsbaserad prissättning**

Denna prissättning innebär att ett företag belönar de kunder som handlar frekvent utav företagets varor eller tjänster. Belöningen kan också grunda sig på tidiga inbetalningar eller större köp vid fel säsonger. Denna belöning kan delas upp i olika rabatter enligt följande; kassa, kvantitet och säsongrelaterad. Kassarabatten erhålls om kunden ifråga betalar sina räkningar snabbt och effektivt. Kvantitetsrabatten grundar sig på reducering av pris efter storleken på köpet. Säsongrabatt får de kunder som köper varor eller tjänster vid fel säsonger (Kotler 2002, s. 603).

- **Segment- och värdebaserad prissättning**

Segmenterad prissättning kan ske på grundval av tre utgångspunkter. Prissättningen kan antingen utgå ifrån de olika kundsegment som företaget ifråga har valt att inrikta sig på eller den kan ta sin utgångspunkt utifrån produktformen. Prissättning som utgår ifrån produktformen innebär att olika produktversioner har olika priser. Slutligen kan prissättningen vara beroende av tiden, exempelvis vid olika säsonger (Kotler 2002, s. 605). Bland företag runt om i världen är trenden tydligt fokuserad på värdebaserad prissättning. Denna prissättning innebär att rätt kombination av kvalitet och service erbjuds till ett rimligt pris. Det har bidragit till att prissänkningar har skett på många versioner av produkter från etablerade varumärken (Kotler 2002, s. 608).

3.3 Kontingensteori

De huvudsakliga idéerna som ligger till grund för denna teori är att organisationer betraktas som öppna system i vilket de samspelar med omgivningen för att vidmakthålla sin överlevnad. Enligt idéerna krävs också olika organisationer i olika miljöer och ledningens främsta uppgift är att försöka uppnå en god passform och anpassning i den aktuella miljön (Morgan 1999, s. 48, 53).

3.3.1 Systemperspektivet

Huvudidéen om öppna system har sitt ursprung i det systemteoretiska perspektivet. Det bygger på principen att organisationer är organiska system. Syftet består i att möjliggöra anpassningen till de miljöer som respektive organisation verkar inom. Därmed kännetecknas ett öppet system av kontinuerliga kretslopp där systemet ifråga intar flöden från sin omgivning. Dessa flöden omvandlas via sin inre struktur för att därigenom senare producera något som svarar på olika förändringar i omgivningen. Hur pass bra dessa svar är gentemot de föreliggande förändringarna besvaras av de återkopplingar som går till systemet. Systemets mål består i att genom interaktion med miljön upprätthålla ett homoostatiskt tillstånd, det vill säga ett stabilt tillstånd i systemet. Detta för att motverka upphörandet av systemets existens i vilket enligt systemteorin benämns att systemet går mot entropi. För att detta system ska ha en välutformad anpassningsförmåga till den berörda omgivningen krävs det att systemet ifråga har en erforderlig mångfald och variation. Det innebär att systemets inre struktur måste ha tillräckligt med varierande mekanismer för att hantera den variation som föreligger i dess omgivning (Morgan 1999, s. 48, 50).

Tidigare nämndes återkopplingar som hjälpmedel för att få svar på hur bra ett systems handlingar är gentemot de föreliggande förändringarna i omgivningen. Dessa återkopplingar benämns enligt systemterminologin som negativ feedback (Morgan 1999, s. 96).

3.3.2 Diagnos av organisationer

En diagnostisk modell inger möjligheten att bedöma hur pass effektiv en organisation är i sin anpassning till sin omgivning. Diagnostiken uttrycks i form av ett frågeschema med utgångspunkt av antagandet att organisationen består av fem subsystem samt ett övergripande system som omger organisationen i sin helhet (Morgan, 1999, s.52, 66-68). Utifrån studiens karaktär kommer endast tre av dessa subsystem att redogöras.

- **Övergripande system: omgivning**
 - Hur ser organisationens omgivning ut, stabil eller turbulent?
 - Föreligger det några förändringar med avseende på ekonomi, teknologi, marknaden, fackfronten eller politiken?

- **Strategiskt subsystem**
 - Vilka strategier tillgås av organisationen? Används det en ”icke strategi” med följden att organisationen inte ägnar någon eftertanke på att reagera på de förändringar som dyker upp?
 - Försöker organisationen bevara sin nisch som den har skapat åt sig i själv i omgivningen? Söker organisationen av sin omgivning på ett systematiskt sätt för att se vilka hot och möjligheter som föreligger?
 - Anammar organisationen ett proaktivt förhållningssätt, där det genomförs kontinuerliga sökanden av nya möjligheter samt utvärderingar av nuvarande verksamheter?

- **Teknologiskt subsystem**
 - Föreligger det någon restriktion vad gäller handlingsutrymmet eller är den flexibel och öppen?
 - Kan det rigida systemet ersättas mot ett mer flexibelt system?

- **Strukturellt subsystem**
 - Hur är organisationen uppbyggd?
 - Är den byråkratisk eller är den organisk?

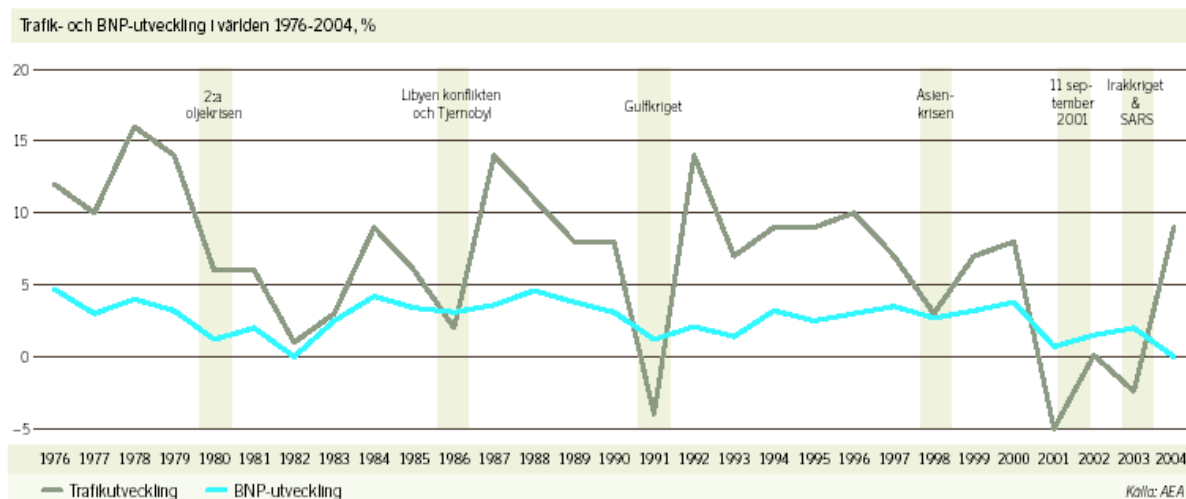
Svaren på dessa frågor ska ge en bild kring hur de olika subsystemen är relaterade till varandra. Därigenom gestaltas hur bra subsystemen tillsammans anpassar sig efter de givna förhållandena i omgivningen.

4 Empiri

I detta avsnitt presenteras de empiriska data som inbegriper en branschbeskrivning inom en given tidsperiod. Därefter redogörs fakta angående SAS koncernen i syfte att öka insikten i studieobjektet för fallstudien.

4.1 Marknadsbeskrivning av flygindustrin

Flygindustrin är inne i en labil period med tanke på alla förändringar som ständigt sker i branschen och det har lett till att flygindustrin är konjunkturkänslig. En stor bidragande orsak är att merparten av resenärerna har börjat planera sina resor på ett annat sätt och blivit mer prismetvetna, särskilt nu när uppstickare från lågprisflyget har äntrat scenen i början av millenniumskiftet. Stämningen i världen har sannolikt påverkat flygmarknaden, vilket har påvisats av en studie som IATA har genomfört. Enligt studien uppgick de sammantagna förlusterna från den 11 september till 30 miljarder dollar. Branschen har påverkats av faktorer som inte går att kontrollera, vilket har gjort den riskfylld. Där kan även tilläggas att på hela 30 år har inte vinsterna, presterade av bolagen på marknaden varit tillräckliga för att överbrygga deras existerande kapitalkostnader (Hadenius 2003, s. 8). I nedanstående figur åskådliggörs trafikutveckling genom de gångna åren inom flygindustrin.



Figur 3. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 27)

4.1.1 Flygindustrin de fyra senaste åren

Flygindustrins negativa utveckling under de fyra senaste åren, har lett till stora effektiviseringar, på grund av många oförutsägbara händelser och störningar. Trots dessa omstruktureringar nådde förlusterna för bolagen sammantaget upp till 34 miljarder dollar. Det har resulterat i stora rationaliseringar av medarbetare.

Bolagen har under år 2002 till år 2004 ökat sitt kapacitetsutnyttjande och presterat en tillväxt men ändock har förlusterna haft övertaget. På grund av dramatiken under år 2001 och år 2003 har det bidragit till en sänkning i flygtrafiken med 0,5 procent för perioden 2001 till 2004. Under samma period har säkerhets- och flygbränslekostnader samt luftfartsavgifter gått upp (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 27).

4.1.2 Att bedriva kommersiell flygverksamhet

Flygindustrin är intensiv när det gäller kapital¹. Bara att starta ett litet flygbolag kostar mellan 50 till 300 miljoner kronor och då är leasing av flygplan något som de flesta föredrar. Fokuseringen på kapital har fått den följden att bolagens flexibilitet har minskat, och det trots att flygtrafikens efterfrågan har svängt fram och tillbaka genom åren (Hadenius 2003, s. 9).

4.1.3 Flygbranschens tillväxt

Tillväxttakten är stabil på 5 procent i branschen och förväntas bestå i ett antal år framöver (Hadenius 2003, s. 10). Årlig tillväxt är normalt för flygindustrin, denna tillväxt har dock stannat av på grund av externa händelser i form av krig, epidemier och oljekriser. Volatil lönsamhet är ett resultat av de skakande händelserna som har skett runt om i världen. Effektiviseringen har gett ökat utrymme för privatkonsumtion och lägre biljettpriiser, vilket har stimulerat flygtrafiken hos bolagen. Den stora andelen fasta kostnader som flygindustrin ständigt dras med leder också till att den är känslig för externa förändringar, säsongsvariationer och efterfrågan. Överkapacitet och rekordhöga oljepriiser påverkade branschen negativt under det aktuella året (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 29).

4.1.4 Allianser och konsolidering

Denna bransch består av 266 internationella- och över 500 stycken nationella bolag. Inom denna utgör KLM och Air France det största bolaget på marknaden, efter den genomförda fusionen. Flygindustrin har inte gått i samma riktning som dess närliggande ersättningsgrenar i affärsvärlden, vilket beror på att antalet dominerande företag i branschen är små till storleken. Denna dominans har hindrat möjligheten för de större företagen att uppnå stordriftfördelar. Allianser är en bra strategi att tillgå för att uppnå partnerskap samt att företagen ska kunna generera god lönsamhet och vinna stordriftfördelar. Star Alliance och One World är två exempel på existerande allianser i branschen (Hadenius 2003, s. 9).

¹ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 10 maj 2005.

Inom Star Alliance där SAS koncernen ingår kan de ingående parterna genomföra gemensamma inköp. Dessutom kan detta allianssamarbete inge möjligheten att etablera ett gemensamt företag som hanterar inköp och distribution av flygbränsle. Genom detta kan bolagen på ett kostnadseffektivt sätt kontraktera flygbränsleinköpet på viktiga flygplatser (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 20-21). Sammantaget har den europeiska avregleringen i mitten av 1990 talet, gynnat internationella gränsöverskridande allianser (Hadenius 2003, s. 9).

För närvarande finns det 22 stycken nationella flygbolag varvid jättarna kan ses i bilaga 3. Många menar att ett lägre antal starka bolag är fullt tillräckligt. Enligt branschanalytiker är inte allianser den enda lösningen för att få marknaden att utvecklas vidare i samma takt och samtidigt få ordning på dess problem. Konsolidering skulle även kunna hjälpa fler flygbolag för att inte gå under i det ständigt föränderliga klimatet och den hårda konkurrens som råder. Ett möjligt framtidsscenario är att Europa delas in i tre stora bolag med Air France-KLM, British Airways och SAS-Lufthansa. Den senaste fusionen mellan KLM och Air France påvisar var utvecklingen är på väg (Hadenius 2003, s. 9).

4.1.5 Lågprisflygbolagens karaktär och utveckling

Inom flygindustrin är priset en stor avgörande faktor vad avser differentiering. Redan idag utgörs 18 procent av den svenska marknaden, för både in- och utrikesflyg, av lågprisflyg, vilket inte är en våldsamt hög andel om en jämförelse görs med övriga Europa. Denna andel förväntas höjas rejält under de närmsta åren till 40 procent enligt svenskt flygs generaldirektör, Harald Rosén (Hadenius 2003, s. 10).

Hos ett lågprisflygbolag får passageraren göra en stor del av sysslorna själv vad gäller hela resan till skillnad från hur traditionella flygbolag som SAS har sin passagerarstrategi upplagd. Det medföljer att point-to-point flygningar mellan två destinationer är att föredra när lågprisflyg anlitas på grund av att de inte behöver ta ansvar för någon flygtransfer. Ekonomiklassbiljetter är allt vanligare och därmed populärare framför dyrare affärsklassbiljetter. Point-to-point flygningar mellan två destinationer gör det möjligt för lågprisföretagen att kunna utnyttja betydligt fler flygtimmar i luften. Uppemot 50 procent fler timmar om en jämförelse görs med de traditionella bolagen. Det bidrar till dels tids- och dels kostnadsbesparingar. Dessa besparingar möjliggörs också av att lågprisaktörerna brukar mindre ensliga flygplatser, där det tillhandahålls betydligt mindre flygtrafik och lägre avgifter.

Turn-around-tiden förkortas dessutom till ynka 25 minuter som är en stor strategisk fördel för lågprisföretagen, vilket kan jämföras med Köpenhamns 40 minuter (Hadenius 2003, s. 12). Biljettförsäljning över Internet eller direkt hos företagen är en annan viktig fördel, vilket bolagen utnyttjar för att få stora möjligheter till prissänkningar på biljetter. Hos de traditionella företagen består biljettpriset för ungefär 20 procent av distribution, det vill säga administration av biljetter. Kraven på biljettpriserna har idag gått upp i rask takt, vilket beror på lågprisaktörernas prispress (Hadenius 2003, s. 12).

4.1.5.1 Lågprisbolaget Ryanair

Ryanair är Europas största lågprisaktör, vilket har påvisats genom att de är marknadsledande på 10 av bolagets 11 destinationer från Stockholm/Skavsta (Ström 2005 2 maj, DN). Det framhövdes även i intervjun med Lotta Lindquist-Brosjö, som angav att deras prisstrategi i kombination med punktlighet var en av framgångsfaktorerna². En annan stor faktor som är avgörande för Ryanairs överlevnad är subventioner och understöd från de flygplatser som de använder sig av (2003 29 september, VA s. 32). Ett bra exempel på det är att Skavsta flygplats och Nyköpings Kommun har godkänt subventionera ut 55 miljoner för att få ha Ryanair kvar på orten. Det påvisar hur viktigt det är för kommunen att backa upp bolaget med skattemedel. Subventioner är och har i många fall varit en förutsättning för lågprisaktörerna att etablera flygtrafik till och från många mindre flygplatser. Hur rättvisa dessa subventioner är, om en jämförelse görs med de traditionella flygbolagen är en annan fråga (Hadenius 2003, s. 10).

Under år 2005 kommer Ryanair att transportera 34 miljoner passagerare, vilket är en ökning gentemot föregående år på 28 miljoner passagerare (Ryanair, 2005). För närvarande trafikerar Ryanair 224 lågkostnadsrutter som motsvarar 96 europeiska destinationer. Med bolagets nuvarande planantal på 88 plan sammantaget med 146 nybeställda hoppas de kunna flyga uppemot 70 miljoner passagerare i framtiden³.

4.2 Företagspresentation av SAS

Scandinavian Airlines Systems, SAS, grundades den 1 augusti 1946 som ett resultat av en sammanslagning av tre nationella bolag i Sverige, Danmark och Norge. Sammanslagningen inbegriper Det Danske Luftfartselskab AB (DDL), Det Norska Luftfartselskab (DNL), Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SLA) och Aktiebolaget Aerotransport (ABA) (Falck 2003, s. 179). Dessa tre bolag utgör tillsammans ett konsortium vars uppgift är att tillhandahålla

² Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, intervju via e-post 20 april 2005.

³ Ibid.

flygtjänster för nord- och sydatlanten. Vid 1950 inbegriper samarbetet också flygtjänster inom Europa och Skandinavien. Enligt avtalet ska företaget drivas utefter sunda företagsekonomiska principer vilket i vissa fall kan vara svårt eftersom det finns starka inblandningar av nationella intressen. Ett tydligt exempel var när SAS skulle bestämma sig för vart de skulle förlägga flygplansunderhållet vad avser underhållsbaserna som återfinns i Fornebu, Kastrup, Arlanda och Bromma. Ur rent företagsekonomiskt perspektiv skulle Kastrup vara det lämpliga valet, men eftersom det finns olika nationella intressen inblandade utgör det inte längre det självklara valet (Edström, Norbäck & Rendahl 1989, s. 22). Vad beträffar ägandeförhållandena gällande dessa tre bolag, ägs 50 procent av näringslivet och 50 procent av staten inom respektive land. Förhandlingar om capitalsatsningen resulterade i att svenska intressen skulle stå för 3/7, medan de norska och de danska ska stå för 2/7 vardera av det totala kapitalet (Edström, Norbäck & Rendahl 1989, s. 22).

4.2.1 SAS koncernen idag

SAS AB utgör idag ett av nordens största börsnoterade flyg- och resekoncerner som tillhandahåller flygtransporter och kompletterande tjänster för Skandinavien och Europa samt till och från Nordamerika och Asien. Med 24 miljoner passagerare och en betydlig omsättning tillräknas SAS koncernen som den fjärde största flygkoncernen i Europa (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 1). Totalt omfattar koncernens nätverk cirka 1445 dagliga flygavgångar med 200 plan till 146 destinationer. Från och med år 2004 omfattar SAS koncernen följande fem affärsområden som illustreras i nedanstående affärsstruktur:



Figur 4. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 1)

Med hjälp av den nuvarande strukturen strävar SAS koncernen till förverkligande med avseende på följande (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004 , s. 10):

- **Affärsidé och mission:** SAS koncernen ska inom ramen av sin huvuduppgift betjäna norra Europa med flygresor.
- **Vision:** SAS koncernens produkter och tjänster ska utgöra det naturliga första valet.
- **Mål:** SAS koncernen ska uppfylla sin finansiella målsättning och därigenom skapa värde för sina aktieägare.
- **Värderingar:** Omtanke, pålitlighet, värdeskapande och öppenhet.

4.2.2 Scandinavian Airlines Sverige

Den 1 oktober 2004 bildades SAS Airlines Sverige som ett helägt dotterföretag med ansvar för affärsområdet Scandinavian Airlines Businesses verksamhet i och till/från Sverige.

Dotterbolaget ifråga ska säkra en position som det ledande flygbolaget för flygresor till/från Sverige. Under år 2004 uppgick passagerarantalet till 5,5 miljoner som transporteras till 44 destinationer (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 38).

4.2.3 Star Alliance

Den första globala flygbolagsalliansen grundades den 14 maj 1997 av SAS, Lufthansa, United Airlines, Air Canada, Thai Airways International (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 52). Star Alliance utgör hörnstenen i SAS koncernens globala partnerstrategi. Genom detta samarbete med de ingående medlemmarna i alliansen, kan de gemensamt tillhandhålla en hög servicenivå i världsomspännande nätverk bestående av 729 destinationer i 124 länder (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2002, s. 19). Integreringen av medlemmarnas linjenät, resetjänster- och produkter, flygplatsfaciliteter och andra resurser har bidragit till ökad bekvämlighet och förenkling i resandet för kunden. Sammantaget har SAS medlemskap i alliansen inneburit ökade passagerarantal och givit upphov till ökade intäkter (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2002, s. 19).

4.2.4 SAS Airlines kriser under perioden 2001 till 2004

År 2001 fick SAS Airlines tillsammans med andra inom flygindustrin genomgå den värsta krisen sedan Gulfkriget, då terrorattackerna blev ett faktum den 11 september. Under det året fick SAS Airlines ett negativt resultat på 2 282 miljoner kronor, vilket tvingade företaget till att utveckla ett åtgärdsprogram där de ska genomföra stora besparingar. Åren därpå förbättrades SAS Airlines resultat, dock var det fortfarande ett minusresultat orsakad av lågkonjunktur, ökad konkurrens på den europeiska marknaden och ändrad passagerarmix.

Det negativa resultatet fortsatte in på år 2003 som en följd av Irakkriget och lungsjukdomen SARS. Resultatet under SAS Airlines första kvartal av det året var det sämsta inom flygindustrins historia, då förlusten uppgick till 2 221 miljoner kronor. Nedan illustreras en tabell över SAS koncernens utveckling mellan åren 2001 till 2004 med avseende på flygverksamheten (Airlines) (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 27).

Resultaträkningar, MSEK	2004	2003	2002	2001
Omsättning	58 073	57 754	64 944	51 433
Rörelseresultat före avskrivningar	1 694	826	3 547	743
Avskrivningar	-2 853	-3 046	-2 953	-2 443
Resultatandelar i intresseföretag	137	39	-409	-70
Resultat vid försäljning av aktier i dotter- och intresseföretag	5	651	817	-24
Resultat vid försäljning av flygplan och byggnader	113	649	-320	1 165
Resultat efter finansiella poster	-1 945	-1 470	-450	-1 140
Resultat före realisationsvinster och poster av engångskaraktär	-1 813	-2 221	-736	-2 282
Balansräkningar, MSEK				
Anläggningstillgångar	38 269	42 768	46 845	42 407
Omsättningstillgångar, exklusive likvida medel	10 748	9 441	9 244	8 693
Likvida medel	8 595	9 066	10 721	11 662
Eget kapital	11 159	13 134	15 188	15 544
Långfristiga skulder och avsättningar ³	25 383	25 855	27 262	24 832
Kortfristiga skulder	21 070	22 286	24 360	22 386
Balansomslutning	57 612	61 275	66 810	62 762
Kassaflödesanalyser, MSEK				
Kassaflöde från den löpande verksamheten	-1 536	-1 167	2 138	-350
Investeringar	-3 769	-4 488	-9 919	-11 676
Försäljning av anläggningstillgångar m.m.	6 853	5 535	6 055	8 382
Kassaflöde före finansieringsverksamheten	1 548	-120	-1 726	-3 644
Nyemission	-	-	197	-
Utdelning ⁴	-	-	-	-754
Extern finansiering, netto	-2 016	-1 480	588	7 081
Årets kassaflöde	-468	-1 600	-941	2 683

Tabell 1. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 26)

4.3 SAS Airlines Strategier 2001

Enligt SAS koncernens årsredovisning (2001, s. 35) redovisades koncernens strategier samt särskilda strategier för SAS Airlines. Innan bolagiseringen år 2004 opererade Scandinavian Airlines Sverige med sin danska och norska motsvarighet som en gemensam enhet under SAS Airlines. Därav gäller samtliga strategier under det aktuella året för Scandinavian Airlines Sverige. För att underlätta läsbarheten kommer i fortsättningen SAS Airlines att nämnas istället för Scandinavian Airlines Sverige. I SAS koncernens årsredovisning år 2001 återfinns tre faktorer som genomsyrar utformningen av SAS Airlines strategier, vilka är säkerhet, punktlighet och service. Säkerhet är en central faktor som SAS Airlines kontinuerligt arbetar med. Detta eftersom de har fått kritik av luftfartsverkets tillsynskontor gällande uppföljningsrutiner, tidsåtgången för verkställande av åtgärd samt dess oförmåga att tillgodose sina säkerhetsmål (Lorentz, 2001 1 augusti, Finanstidningen).

4.3.1 Kund- och produktstrategi

Under det aktuella året hade SAS Airlines valt att utveckla sin kundstrategi på grundval av tre identifierade kundsegment (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 35). Kundsegmenten består av: den kund som flyger med SAS och bekostar sin resa personligen, den kund som flyger med SAS men ej bekostar resan personligen och den köpare vilket består av företag/organisationer som bekostar resan. Från de föregående åren fram tills det aktuella året har SAS analyser visat på att kraven på tjänsteresor förändrats. Ur analysen framgick det att kunden har hög prioritet vad avser flexibilitet, enkelhet och precision. Med ledning av detta sker utvecklingen av SAS produkter och tjänster med utgångspunkt av tre följande faktorer (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 27, 35):

- *Enkelhet*: avser att utformningen av produkter och tjänster ska i största möjliga mån vara enkelt och bekvämt för kunden att nyttja.
- *Valfrihet*: där kunden själv har möjlighet att påverka utformningen av sin resa genom SAS Airlines breda produktutbud.
- *Omtanke*: visas av SAS Airlines genom att de i största möjliga mån förstår kundens behov och situation.

För att erbjuda kunden större flexibilitet och bekvämlighet har SAS Airlines inrättat ett check-in system via Internet. Vidare erbjuds kunden ifråga större valfrihet genom införandet av ett nytt prissystem där ett flertal möjligheter kan tillgås.

4.3.2 Distributionsstrategi

SAS Airlines samtliga produkter ska göras tillgängliga på de marknader och via de kanaler som de prioriterade kundsegmenten föredrar. Nu är det allt vanligare med internetförsäljning och biljettlöst resande inom flygbranschen (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 27, 35). Denna trend föreligger som grund till större delen av SAS Airlines följande strategier (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 49):

- **Resebyråer**

Trots en vikande marknad har SAS Airlines ökat sina marknadsandelar via resebyråer. Därigenom utgör resebyråerna en av SAS Airlines största och viktigaste distributörer.

- **Elektroniska resebyråer**

I syfte att sänka distributionskostnaderna har SAS Airlines ingått i samarbete med ett antal elektroniska resebyråer. Denna kanal har fått en ökad betydelse då flygbolaget ifråga bearbetat nya nischer och existerande kundsegment.

- **SAS Direkt**

SAS Direkt består av flygbolagets Call Centers, som verkar i syfte att öka servicegraden. Detta uppfylls genom att besvara ingående telefonsamtal inom rimlig tid och därigenom minimera antalet förlorade samtal. Vidare automatiserades hanteringen av icke-intäkts givande samtal och samtal med låga intäkter, via ett röstigenkänningsystem. Syftet är att ytterligare förbättra nivån av förlorade samtal.

- **www.scandinavian.net**

Genom SAS Internetsida möjliggörs den elektroniska försäljningen och andra självbetjäningslösningar. På SAS hemsida kan kunden ifråga utforma sin resa efter de valmöjligheter som flygbolaget erbjuder.

- **Elektronisk biljett**

Ett samarbete med Nordea har möjliggjort framtagandet av ett nytt kreditkort i vilket benämns SAS Corporate Card (SCC). Förutom kreditfunktionen utgör kortet ifråga också kundens elektroniska biljett. SCC möjliggör för SAS att reducera sina administrativa kostnader samtidigt som de kan tillgodose kundernas önskemål.

4.4 Genomförda och planerade åtgärder under 2001

I samband med tragedin den 11 september och den rådande lågkonjunkturen har SAS Airlines vidtagit en rad åtgärder. Dessa åtgärder är av både kortsiktig- och långsiktig karaktär.

De kortsiktiga åtgärderna som implementerats under det aktuella året syftade till att genomföra kostnadsreduceringar och intäktsförstärkningar. Initialt reducerade SAS Airlines sin flygplansflotta med 16 flygplan vilket verkställdes den 26 september. Effekten av detta blev en kapacitetsreduktion på 16 procent. Vidare reducerades kostnaderna genom neddragningar, som ledde till att mellan 800 och 1000 tjänster blev övertaliga. För att förstärka intäkterna och täcka upp höga försäkringskostnader genomfördes prisjusteringar. Åtgärden ifråga resulterade bland annat i en tilläggavgift på 4 US dollar per passagerare/resa. En fortsatt försvagad efterfrågan bidrog till att SAS Airlines den 6 november reducerade sin flygplansflotta ytterligare med 5 till 6 plan.

I samband med detta var det 2500 tjänster som berördes (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 26). Samtidigt initierades ett kostnadsreduceringsprogram, som berörde alla delar av SAS Airlines. De olika kortsiktiga åtgärderna gav följande effekter:

Reducerat linjenät (21 flygplan)	500 MSEK
Intäktsförstärkning	2200 MSEK
Kostnadsreduktion	2400 MSEK
Totalt	5100 MSEK

Tabell 2. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 27)

Vad avser de långsiktiga åtgärderna som implementerades under perioden 2002 till 2004 var av mer strukturell karaktär. SAS Airlines har identifierat några huvudområden där åtgärderna kan bidra till resultatförbättringar inför kommande perioder. De stora kostnadsdrivarna som har identifierats inom dessa områden är utformningen för trafiken, service och produktinnehåll samt flygplansutnyttjande. En förändring av trafikprogrammet skulle kunna medföra en ökad produktivitet hos piloterna, kabin- och teknisk personal. När det gäller SAS Airlines flygplansutnyttjande låg de på sju timmar per dag till skillnad från lågprisflygbolagen som har upptill tolv timmar per dag. Därav utvärderades den aktuella produktionsstrategin. Eftersom nyttjande av elektroniska kanaler har ökat successivt bland kunderna gjordes ytterligare satsningar inom detta område. Sammantaget berörde de långsiktiga åtgärderna områden främst inom produktion, produkt- och distribution. Dessa långsiktiga åtgärder utvecklades i ett senare skede till ett sparpaket, vilket benämns Turnaround 2005 (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2001, s. 27).

4.5 SAS Airlines Businesses Strategier 2004

Med den nuvarande affärsstrukturen inom SAS koncernen benämns SAS Airlines idag som SAS Airlines Businesses. Strategierna som redogörs nedan är baserade på SAS koncernen som gäller för SAS Airlines Businesses, där Scandinavian Airlines Sverige ingår. Strategiarbetet genomförs på två olika nivåer. Första nivån innebär att samtliga enheter ska arbeta utefter koncernens strategiska fokusområden. Andra nivån består i att varje egen affärsenhet utarbetar egna strategier som bidrar till måluppfyllelse inom koncernen. Delar av SAS koncernens strategiska fokusområden redogörs nedan (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 11):

- **Kommersiell offensiv:** Denna offensiv ska bidra till en differentiering i jämförelse med konkurrenterna i marknaden.

Detta ska resultera i att marknadspositionen och att varumärket för SAS koncernen säkerställs. Konkurrenskraften ska även stärkas genom aktivt deltagande från medarbetarna och den ska utifrån en standardiserad marknad bidra med en differentiering.

- **Kostnadseffektivisering:** För att öka konkurrenskraften kommer bolaget fortsätta med rationaliseringar vilket är en strategisk fördel vid sidan av Turnaround 2005. Jakten på kostnadsreduceringar har gått enligt förväntan. Benchmarking av flygbolag inom koncernen kommer att ske med jämna mellanrum. Avvikelser som inte kan återknytas till koncernens aktiva strategiska val på kostnadspositionen, utgör nya föremål för kostnadsbesparingsåtgärder.
- **Produktionsoptimering:** Optimering av koncernens nätverk kommer eftersträvas på grund av den nya konkurrenssituationen och de förändringar som sker på flygmarknaden. Produktionsapparaten kommer att förstärkas inom koncernen genom större utveckling av Köpenhamn som internationell knutpunkt. Fokuseringen på tillväxtmarknader kommer även vara betydande för verksamheten. Vidare eftersträvas utveckling av flygplansflottan samt optimering av kapacitetsutnyttjandet. För att anpassa kapaciteten ytterligare kommer löpande utvärdering av denna att ske. Positionen i de baltiska staterna och i Spanien ska stärkas som ett led i att säkerställa koncernens närvaro på tillväxtmarknader.

4.5.1 Kund- och produktstrategi

Inrikestrafiken fokuserar på enkelhet och pris. Därför erhåller bolaget på dessa linjer endast en klass. För Europatrafiken däremot har Scandinavian Airlines Businesses urskilt tre marknadssegment som uttryckligen påvisar sambandet mellan pris och värde för kunden. Dessa segment har bidragit till koncernens nya kund- och produktstrategi. Denna strategi har identifierats genom grundlig analys av kunderna. Analysen grundar sig på en marknadssegmentering indelad i tre grupper med olika behov. Denna marknadssegmentering härleds från en undersökning som SAS koncernen har genomfört i sju länder med över 4000 respondenter. Undersökningen illustreras i nedanstående cirkeldiagram. Denna undersökning ligger till grund för utvecklandet av Scandinavian Airlines Businesses nya produktkoncept i Europa, se tabell 3 (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 18).

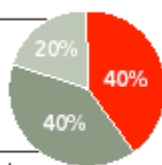
Segmentering av marknaden för flygresor

Komfort

Prioritering av komfort ombord, tillgång till lounge och bättre inflightservice.

Produktivitet

Effektivt och tidsparande. Möjlighet att utnyttja restiden produktivt.



Lågt pris

Kunder som inte vill betala för något extra utan vill ha flygresor till lägsta pris.

Undersökningen är genomförd med 4 000 respondenter i sju länder.

Figur 5. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 18)

SAS koncernens tre identifierade marknadssegment med ingående delar:

Business	Economy Flex	Economy
SAS Fast Track Security	SAS Fast Track Security	Konkurrenskraftiga priser
Lounge	Web/telefon check in	Inga förbokningskrav
Tomt mittsäte	Vid gate 20min före avgång	Mat och dryck kan köpas ombord
Större benutrymme	Prioriterad boarding	Ingen ombokning
Web/telefon check in	Mat och dryck ingår	Grundläggande servicelöften
Vid gate 20min före avgång	Biljett kan ombokas/återbetalas	EuroBonus poäng
Prioriterad boarding	Grundläggande servicelöften	Snowflakepriser, som erbjuds på Europalinjerna vid låg efterfrågan
Mat och dryck ingår	EuroBonus poäng	
Biljett kan ombokas/återbetalas		
Grundläggande servicelöften		
EuroBonus poäng		

Tabell 3. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 18)

4.5.2 Lågpriskonceptet Snowflake

Konceptet Snowflake började diskuteras för cirka fyra år sedan och introducerades i början av mars 2003. Snowflake utgör flygbolagets lågprissatsning. Det drevs då i allt väsentligt som ett eget bolag men tillhörde flygbolaget i juridisk mening⁴. Med denna satsning ville SAS Airlines visa att de har en roll i lågprismarknaden. Denna offensiva satsning ses som en nödvändighet utifrån de rådande förhållandena på marknaden (2004 7 April, AV s. 54). Med det låga priset som grund får det följderna att servicenivån är lägre gentemot kunderna.

⁴ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 16 maj 2005.

Den låga servicenivån innebär bland annat att kunderna får göra allt själv vid bokningen och mat ingår inte i biljettpriset. Detta tillsammans med point-to-point flygningar, bidrar till att Snowflake kan tillhandhålla förmånliga priser (Lundin & Lundström, 2003, s 46).

Enligt Sören Belin, managementkonsult inom Scandinavian Airlines, var delsyftet med lågprissatsningen att lära sig hur bolaget ifråga kan använda sig av ett lågpriskoncept. Efter en period insåg han, att denna satsning inte var särskilt lyckosam eftersom Snowflake alltför ådrog sig höga kostnader (2004 7 april, AV s. 54). Denna uppfattning förstärktes även av ett uttalande av SAS koncernens VD Jörgen Lindegaard:

”Vi visste att Snowflake inte kan bli lönsamt med existerande flygplan och besättning. Men det vi har lyckats med är att skapa ett brand” (2003 29 september, VA s. 41).

Detta förverkligades för ungefär ett år sedan när ett beslut togs om att integrera Snowflake med resten av flygbolaget. När vinterprogrammet 2004 infördes i slutet av oktober lades de "rena" Snowflake-flygningarna ner och sedan dess finns Snowflake på SAS Sveriges flygningar inom Europa. Snowflake är idag ett koncept som omfattar pris och produkt och är ett eget varumärke⁵.

4.5.3 Prisstruktur och prissättning

Kombinationen av rådande konkurrenssituation och kundupplevt värde styr prissättningen av en flygbiljett. Prissättningen baseras bland annat på flexibilitet och tillgänglighet. Det lägsta priset SAS Airlines erbjuder är Snowflakepriset, vilket innebär att platsen inte kan ombokas eller återbetalas. Det kan jämföras eller likställas med den tjänst som de renodlade lågprisaktörerna erbjuder. Skatter och avgifter påverkar priset i relativt hög grad. I SAS koncernens Årsredovisning från 2004 poängteras att det även finns aktörer på marknaden som, för att ta marknadsandelar, prissätter sig under skatt- och avgiftsnivån.

Envägsresor i olika former är den senaste trenden på flygmarknaden. Traditionellt har prisenivåer, regelverk och tillgänglighet styrt flygbolagens prissättning. Under senare tid har regelverken angående bolagens prisstruktur i fråga blivit betydligt förenklade. Fördelen med envägspriser är inte endast baserat på ett kundbehov, utan även bland annat att enkelhet och transparens råder vid bokningen. Med transparens avses bättre insyn genom att kunden själv bestämmer vad som ska ingå i bokningen.

⁵ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 16 maj 2005.

Envägssprissättning införs successivt inom de aktuella kundkategorierna, business, economy flex och economy (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 19).

4.5.3.1 Pris- och kvalitetsmätning

För att kunna jämföra priser har koncernen utvecklat ett mätningssystem, som styr dess prissättning. Koncernen profilstyr alla avgångar vilket har lett till att tillgänglig kapacitet reserveras till att möta efterfrågan, det grundar sig på förväntad kabinfaktor. Optimerad intäkt per avgång uppnås genom att vissa pristyper avslås. För att lyckas nå kundnöjdhet och god lönsamhet utvecklar koncernen ett system som förväntas uppskatta kundernas betalningsvillighet. Målet med systemet är att optimera prissättningen. Under hösten 2005 förväntas dessutom koncernen ha ett fullständigt marknadsanpassat bokningssystem (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 19). Genom punktlighet och regularitet mäts kvaliteten vilket analyseras och utvärderas mot fastlagda mål. Alla kundlöften måste koncernen leva upp till. Koncernen gör kontinuerliga mätningar angående kundnöjdheten⁶. Dessa resultat utgör underlag för anpassning och utveckling av produkterna (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 22).

4.6 Genomförda åtgärder under 2004

År 2004 var ett händelserikt år för SAS koncernen i många aspekter eftersom de fortsatte genomföra åtgärder för att anpassa sig efter den rådande situationen på flygmarknaden. Nedan presenteras ett axplock av det som genomfördes under året (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 8, 14):

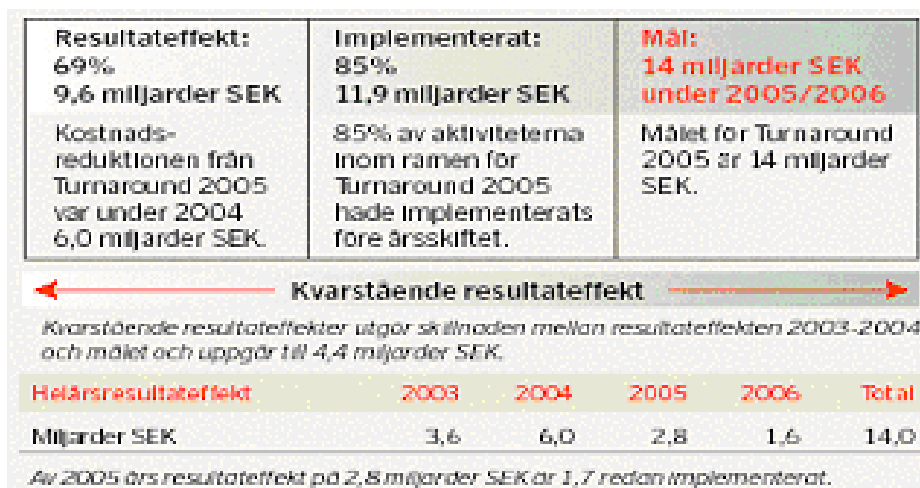
- Nya kollektivavtal tecknades inom ramen för Turnaround 2005 med fackliga organisationer.
- SAS Scandinavian Airlines Danmark A/S, SAS Braathens AS samt SAS Scandinavian Airlines Sverige AB bolagiserades som dotterbolag till SAS konsortiet. Bolagiseringen har medfört en ny koncernstruktur som har ökat möjligheten att genomföra jämförelser samt förkortar implementeringstiden för åtgärder.
- Snowflake som koncept integrerades i den operationella verksamheten.

⁶ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 9 maj 2005.

4.6.1 Turnaround 2005

Stora kostnadsreduceringar har genomförts inom koncernen vars syfte är att stimulera konkurrenskraften inom SAS koncernen. Alla åtgärder har fått samlingsnamnet Turnaround 2005 vilket grundar sig på målsättningen att nå sammanlagda kostnadsreduceringar på 14 miljarder kronor. I slutet av 2004 uppgick antalet reducerade medarbetare till 4 580, vilket var 76 procent, jämfört med planerade 74 procent, av den totala personalminskningen.

I nedanstående grafiska framställning av Turnaround 2005 står de implementerade aktiviteterna för 85 procent (11,9 miljarder kronor), vilket kan jämföras med planerade 93 procent av de totala åtgärderna. Programmet har blivit utsatt för vissa förseningar på grund av två primära orsaker, dels försening i produktivitetens målsättning samt dels att målet på 40 procent i on-line försäljningen ännu inte har uppnåtts. Målsättningen för produktiviteten har ännu inte uppnåtts eftersom det bland annat har tagit längre tid än väntat att omskola piloter (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 13).



Tabell 4. (Källa: SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s.13)

5 Analys

I detta avsnitt analyseras empirin genom sammankoppling med valda delar ur teoriavsnittet. För att möjliggöra god läslighet och lättöverskådlighet är analysen strukturerad efter huvudrubriksättningen från teoriavsnittet.

5.1 Industrianalys av flygindustrin

Utifrån marknadsbeskrivningen är flygindustrin hårt ansatt av förändringar av olika slag, framförallt har konkurrensförutsättningarna ändrats. De senaste 30 åren har flygbolagen haft det oerhört svårt att uppnå lönsamhet på grund av att deras vinster inte har varit tillräckliga för att täcka kapitalkostnaderna. Därav är det en bransch som är förhållandevis kapitalintensiv vilket kräver stora investeringar och kapitalbindningar. Genom de gångna åren har flygindustrin visat sig vara känslig för konjunktursvängningar. Det beror på att passagerarnas resebeteende och behov är styrda i allra högsta grad av den konjunktur som föreligger. Vid lågkonjunktur är resenärerna i allmänhet restriktiva i sitt resande vilket i vissa sammanhang kan innebära att denna aktivitet till och med utesluts. Under dessa förhållanden är priset en avgörande faktor vilket uppmantrar till en viss trend där folk numera föredrar lågprisflyg framför traditionella bolag. I det här fallet exempelvis Ryanair framför SAS Airlines.

Världshändelser av negativ karaktär har stark inverkan på världsekonomin, vilket har en viss påverkan på konjunkturen i respektive land. Därav är de ingående aktörerna relativt sårbara för denna typ av förändringar eftersom de har ytterst begränsade möjligheter och resurser att hantera dessa, se figur 3. Tydliga exempel som visar på denna sårbarhet i branschen är oljekriser, terroristattacker och plötsliga världskrig. Den 11 september 2001 fick flygindustrin genomgå en av de svåraste kriserna i dess historia där de totala förlusterna uppgick till 30 miljarder dollar. Förlusterna har framkommit enligt en studie som IATA har genomfört.

5.1.1 Rivalitet mellan existerande företag

Flygindustrin har generellt haft en god tillväxttakt på 5 procent årligen, denna har dock på senare tid stagnerat på grund av externa händelser som epidemier och krig. Därmed har lönsamheten fluktuerat under dessa perioder. Under dessa förutsättningar tvingas de ingående aktörerna att vidta nödvändiga åtgärder för att ro åt sig marknadsandelar från de största konkurrenterna. Dessa åtgärder har utmynnat i ett priskrig mellan de olika aktörerna, exempelvis där SAS, Ryanair, Sterling med flera ingår (Böethius, 2005 17 mars, Expressen).

Den europeiska flygmarknaden består idag av 22 nationella bolag varvid jättarna består av Lufthansa, KLM-Air France, British Airways, SAS Group, Alitalia, Easy Jet och Ryanair, se bilaga 3. Många av de bolagen på den europeiska flygmarknaden är små till sin storlek, vilket förhindrar andra större flygbolag att uppnå stordriftsfördelar. För att motverka denna trend har fler och fler företag ingått i stora allianser i vilket de samarbetar över nationsgränserna. Detta för att vinna stordriftsfördelar och generera god lönsamhet. Av de stora jättarna ingår SAS Airlines och Lufthansa under en av de största allianserna i världen, Star Alliance. SAS Airlines kan exempelvis genom Star Alliance stärka sin konkurrenskraft via gemensamma inköp av flygbränsle och eventuellt andra produkter (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 20-21).

Enligt branschbedömare är även konsolidering av organisationernas inre struktur ett vapen i kampen om resenärerna. Konsolidering innebär inte enbart rationalisering och effektivisering inom den egna organisationen, utan det innebär också fusioner med andra flygbolag som i fallet för KLM och Air France. Ett av incitamenten till denna handling är att flygindustrin är en bransch vilket kräver enorma kunskapsbaser och resurser, vilket innebär att den förutsätter en djup inlärningskurva. Genom samgåenden av bolag kan företagen dra fördel av varandra genom kombination av respektive tekniska kunskaper och resurser. Eftersom en stor andel av bolagens kostnader utgörs av fasta kostnader, förstärker det incitamentet för bolagen att fusioneras. Syftet är att sänka dessa kostnader som ett resultat av de uppnådda stordriftfördelarna.

Tjänsterna mellan de olika traditionella flygbolagen på den europeiska marknaden är snarlika vad gäller flygtjänsten i sig. Den största skillnaden som ligger mellan de traditionella och lågprisflygbolagen är givetvis priset som utgör en differentieringsfaktor. Förutom priset skiljer sig servicenivån, där till exempel lågprisflygbolagen inte tar ansvar för eller erbjuder någon form av transfer. En annan skillnad är också att lågprisflyget använder sig av mindre och ensligare flygplatser vilket gör att passagerarna får söka sig till slutdestinationen med antingen buss eller andra alternativa transportmedel. Sammantaget föreligger det en stor risk för att passagerare kan byta mellan olika flygbolag eftersom kostnaden för personen ifråga är obefintlig. Det enda som avgör är den enskilde passagerares priskänslighet samt dess prioritering av servicenivå som erbjuds bland bolagen. Överbliven kapacitet är ett stort historiskt problem som flygbolagen har fått genomlida under sin livstid.

Många branschanalytiker menar att det nuvarande antalet aktörer har medfört att problemet med överkapacitet fortskrider. Detta på grund av att tillgången på flygtjänster som erbjuds av det totala antalet verksamma bolag på den europeiska marknaden har överskridit den aktuella efterfrågan. Enligt teorin kan överkapacitet generellt avverkas genom prispress, vilket har bekräftats utifrån dagens rådande konkurrenssituation på flygmarknaden.

5.1.2 Hot från nya aktörer

Av marknadsbeskrivningen framgick det att flygindustrin är en kapitalintensiv marknad, vilket kräver stora kapitalinvesteringar. Uppskattningsvis ligger kostnaden för att starta ett litet flygbolag mellan 50 till 300 miljoner kronor och i den kostnaden ingår leasingkostnader av flygplan. I kostnadsintervallet ligger även kostnader för personal, bränsle och säkerhetsomkostnader samt underhåll av planen. Eftersom det krävs relativt stora kapitalbindningar medför det en reducerad flexibilitet hos bolagen ifråga. För att bolagen ska kunna klara av sina kapitalåtaganden krävs erforderliga passagerarantal.

I nuvarande marknadssituation är lågprisutvecklingen i fokus. Därmed blir det svårare för potentiella aktörer att ta sig in i på marknaden. Enligt teorin måste en ny aktör investera erforderliga kapital för att tillförskaffa sig en nödvändig kapacitet. Alternativt kan aktören ifråga gå in på marknaden med otillräcklig kapacitet. En otillräcklig kapacitet är ett sämre val, eftersom en erforderlig kapacitet är en nödvändighet för överlevnad på en konkurrensutsatt marknad. Om aktören däremot har tillförskaffat sig en tillräcklig kapacitet kan den inte utnyttja kapaciteten fullt ut på grund av den överkapacitet som råder. Oavsett valet av kapacitetsandel måste den enskilde aktören räkna med ett kostnadsunderläge i inledningsfasen. Ett tydligt exempel på detta resonemang är SAS Airlines lansering av sin lågprisutveckling, Snowflake. Det gick med förlust under större delen av sin livstid innan den avvecklades från att ha varit ett eget bolag till att bli ett varumärke inom SAS Airlines⁷.

Enligt teorin kan det finnas en viss fördel med att vara först inom en industri. Detta eftersom aktören ifråga kan erhålla fördelaktigheter som licenser och möjligheter att sätta upp standarder för efterföljande aktörer. Inom flygindustrin har detta en betydelse till en viss utsträckning beroende på flygbolagens karaktär. Om detta förhållande gäller mellan lågpris och de traditionella flygbolagen kommer det att ha ringa betydelse vilket kan påvisas genom fallet SAS Airlines kontra Ryanair.

⁷ Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, intervju via e-post 20 april 2005.

Vad gäller tillgången på distributionskanaler tillräknas sättet i vilket biljettdistribution sker. För närvarande tillhandahålls distributionen genom utskick via post, resebyråer eller Internet. I och med Internet kan många nya aktörer träda in på marknaden utan några nämnvärda kostnader vad gäller upprättandet av den typen av kontaktförmedling. Vad teorin pekar på är också att relationer mellan existerande flygbolag och dess kunder kan försvåra inträdet av nya flygbolag. Detta stämmer överens med den verklighet som flygindustrin ställs inför.

Utifrån marknadsbeskrivningen i föregående avsnitt är priset numera en stor avgörande faktor. Det medför att etablerade kundrelationer inte har lika stark betydelse som förut. Det beror på vilka flygbolag det gäller eftersom lågprisflyget har andra kundfokus gentemot de traditionella bolagen. Exempelvis riktar sig Ryanair i princip till den breda allmänheten i förhållande till SAS som har olika kundkategorier⁸. I fallet SAS är kundrelationerna till affärsresenärerna relativt starka på grund av de olika nivåer av bonusprogram som flygbolaget erbjuder (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 35). Men även den relationen riskeras att rubbas ur sin balans. Det har styrkts av en studie som är genomförd av resegeometri och analysföretaget Exido. Studien har resulterat i en affärsresebarometer som omfattar 840 svenska företag och den visar att 78 procent av dessa prioriterar lågprisalternativen på grund av att företagen vill sänka sina flygkostnader (Wahlberg, 2005 19 januari, Svenska Dagbladet). Slutligen kan verksamhetsregleringar avgöra inträdet på flygmarknaden angående det svenska utrikesflyget. Enligt Luftfartsstyrelsen finns det tre grundläggande typer av tillstånd när det gäller luftfart, vilka är följande (Luftfartsstyrelsen, 2005):

- Drifttillstånd (AOC, Air Operator Certificate): är ett tekniskt/operativt tillstånd som uppfyller grundkravet för nystartandet av flygverksamhet.
- Operativ Licens (OL): utgör tillståndet för utförande av lufttransporttjänster som inbegriper transport av passagerare samt post och gods.
- Trafiktillstånd: anger mellan vilka sträckor flygtrafiken får bedrivas. Enligt luftfartsstyrelsen utgör trafiktillstånd inget krav under följande förutsättningar:

”För flygtrafik - vare sig det är reguljär trafik eller charter - inom det område där EU:s regler om marknadsstillträde gäller (f.n. EU/EES-området), som utförs av flygföretag med giltig operativ licens utfärdad inom samma område”.

⁸ Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, intervju via e-post 20 april 2005.

5.1.3 Hot från ersättningsvaror

De enda ersättningsvaror som finns tillgängliga för liknande reskomfort är resor med buss, bil, båt och tåg. Sannolikheten att dessa transportmedel ska ersätta flygtjänster på samma flygsträckor är relativt låga. Det grundar sig på att resenärernas kostnader för lufttransporter i dagsläget är lika låga som de nämnda transportmedlen, om inte lägre. Dock har det framkommit ur en artikel att många resenärer väljer att resa med buss istället för flyg. Låga priser, bekväma fordon och paketresemöjlighet är några av de bakomliggande förklaringarna (Mattsson 2005 11 maj, Metro).

5.1.4 Förhandlingskraft hos köparna och leverantörerna

Köparna utgörs utifrån denna fallstudie av flygbolagen medan deras leverantörer utgörs av flygplatser och leverantörer av kringprodukter. Vad gäller förhandlingar med flygplatser är priset en avgörande faktor under de rådande förhållandena och givetvis är också styrkan avgörande hos den förhandlande parten. Flygplatser kan vara av olika karaktärer beroende på vilken typ av flygbolag som är den förhandlande parten. Generellt använder sig de traditionella flygbolagen av större flygplatser som är mer centralt belägna medan lågprisbolagen använder sig av mer ensliga flygplatser. I SAS Airlines fall har de en relativt stark förhandlingsposition gentemot de större flygplatserna, som de förhandlar med. Det beror på dess storlek som förstärks av allianssamarbetet med de ingående parterna samt flygbolagens historik⁹. Detta samarbete har även medfört en större förhandlingsstyrka hos SAS Airlines och dess samarbetspartners när gemensamma inköp utförs (SAS koncernens Års- och Hållbarhetsredovisning 2004, s. 21).

En annan viktig faktor är volymen av passagerare som tillhandahålls av de förhandlande flygbolagen¹⁰. För lågprisflygbolagen är detta en avgörande faktor, vilket har bevisats av Ryanair i sin förhandling gentemot Skavsta flygplats i Nyköpings Kommun.

I den förhandlingen har Ryanair lyckats tillförskaffa sig en subvention på 55 miljoner kronor för att enbart bedriva sin verksamhet till och från Skavsta flygplats. Det påvisar hur starka Ryanair är i sin förhandlingsteknik genom deras förvärv av Skavsta flygplats och Nyköpings Kommuns understöd.

⁹ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 10 maj 2005.

¹⁰ Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, intervju per e-post 20 april 2005.

5.2 SAS Airlines konkurrensstrategier

Inom ramen för konkurrensstrategierna ingår bland annat kostnadsöverlägsenhet och differentiering. Dessa två strategier har i olika utsträckning avspeglats genom SAS Airlines vidtagna åtgärder. De vidtagna åtgärderna är ett gensvar ifrån bolagen ifråga på de förändringar som har inträffat under de angivna åren.

5.2.1 Kostnadsöverlägsenhet och effektivitet

År 2001 har varit ett turbulent år vilket har åsamkat flygindustrin stora förluster. Det har föranlett till att de ingående aktörerna har tvingats till att ha ett mer kostnadseffektivt förhållningssätt. Under året har SAS Airlines Sverige genomfört en rad åtgärder, vilket ska väga upp de stora förlusterna som drabbat flygbolaget. Dessa åtgärder är både kort- och långsiktiga till sin natur. Drygt två veckor efter terrordåden verkställde SAS Airlines en drastisk åtgärd, som innebar att 16 plan omedelbart skulle avställas. Den direkta effekten resulterade i en kapacitetsreducering på 16 procent. För att ytterligare reducera kostnaderna har bolagen ifråga varslat upptill 800 och 1000 tjänster. Efterföljande effekt av terrordåden har blivit en alltmer försvagad efterfrågan, vilket bidrog ytterligare till kapacitetsreduktion. I samband med det har fler tjänster varslats. Sammantaget bidrog dessa kortsiktiga åtgärder till en kostnadsbesparing, som uppgick till 2,9 miljarder, se tabell 2. Vad avser de långsiktiga åtgärderna har bolaget planerat att implementera dessa under perioden år 2002 till år 2004. Till större delen kommer dessa implementeringar att beröra områden inom trafikutformningen, service och produktinnehåll samt flygplansutnyttjande. Dessa områden har SAS Airlines identifierat som en av de viktiga kostnadsdrivarna. Vidare kommer de långsiktiga åtgärderna också drabba områden inom produktion, produkt och service samt distribution. Detta kommer i ett senare skede att utgöra ett underlag för SAS Airlines sparpaket vilket benämns Turnaround 2005.

5.2.1.1 Distributionskanaler

Ur rent kostnadsperspektiv har SAS Airlines använt sig av mer kostnadseffektiva kanaler. Genom att ingå samarbete med ett flertal elektroniska resebyråer försöker bolaget ifråga att sänka sina distributionskostnader. Vidare har automatisering av SAS Call Centers icke-intäktsgivande samtal och samtal med låga intäkter gjorts. Ett led i denna utveckling är att erbjuda bokningsmöjligheter via SAS Airlines hemsida. Dessutom inger bolagets hemsida självbetjäningmöjligheter, vilket reducerar de administrativa kostnaderna. Slutligen kan de administrativa kostnaderna ytterligare sänkas genom SAS Airlines lansering av den elektroniska biljetten.

5.2.1.2 Turnaround 2005

Turnaround 2005 implementerades tillsammans med fortsatta rationaliseringar som en del i att öka konkurrenskraften. Under år 2004 fortsatte reduceringen av medarbetare där antalet uppgick till 4 580. Detta motsvarade 76 procent gentemot 74 procent av den planerade totala personalreduceringen. I samband med varslingen av medarbetare tecknades kollektivavtal med samtliga fackliga organisationer. Målsättningen med Turnaround 2005 är att nå en kostnadsreducering på sammanlagt 14 miljarder kronor vid årsskiftet 2005/2006. För 2004 planerades det att 93 procent av målet skulle ha uppnåtts, se tabell 4. Dock hade endast besparingarna uppgått till 85 procent av det totala. Bakomliggande faktorer till förseningen påstås bestå av misslyckande i måluppfyllelse vad avser produktivitet och on-line försäljning. Omskolning av piloter tog längre tid än väntat vilket är den främsta orsaken till att målsättningen för produktiviteten ej uppfyllts. Benchmarking kommer sammanfattningsvis också att bedrivas av SAS Airlines i syfte att uppnå en önskad kostnadsposition.

5.2.2 Differentiering

I sin kamp att bemöta den hårda konkurrensen försöker bolagen ifråga differentiera sig på marknaden. Detta förstärktes när SAS Airlines år 2004 gick under parollen kommersiell offensiv. Genom differentiering försöker SAS koncernen säkerställa sitt varumärke och den ständigt konkurrensutsatta marknadspositionen.

5.2.2.1 Kund- och produktstrategi

Utifrån den kund- och produktstrategi som förelåg år 2001, kunde bolagets differentiering utläsas genom de tre identifierade kundsegmenten. Eftersom affärssegmentet utgör en viktig del för SAS Airlines kommer denna att lägga grunden för hur bolaget ska differentiera sig framöver. Eftersom detta segment prioriterar flexibilitet, enkelhet och precision, kommer tjänsterna och produkterna utformas efter dessa kriterier. Detta har resulterat i att SAS Airlines har inrättat ett internetbaserat check-in system. Vidare inrättades också ett prissystem som skulle tillgodose kundernas valfrihet och därigenom uppfylla kriteriet för flexibilitet.

Under år 2004 kunde en skiftning uppmärksammas bland de tidigare definierade kundsegmenten, vad gäller kundbeteendet. Det grundar sig på en analys som bolagen genomförde bland 4000 respondenter från sju länder. Under analysen framgick det att kunderna numera prioriterar lågt pris och produktivitet framför komfort, se figur 5¹¹.

¹¹ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 9 maj 2005.

Denna analys bekräftar också delvis den tidigare nämnda studien att alltfler företagsresenärer prioriterar ett lågt pris (Wahlberg, 2005 19 januari, Svenska Dagbladet). Därmed har de tre kundsegmenten omarbetats till att bli mer anpassade till de nya marknadsförhållandena, se tabell 3.

5.3 SAS Airlines prisstrategier

SAS Airlines grundar huvudsakligen sin prissättning på vad de prioriterade kundsegmenten eftersträvar bland bolagens flygtjänster. Dessutom styr skatter och avgifter en stor del av bolagens prissättning. En annan avgörande faktor för prissättningen är oförutsägbara kostnader. Detta förtydligades när SAS Airlines genomförde prisjusteringar under år 2001. Det resulterade i en tilläggsavgift på 4 US dollar per passagerare för att täcka upp höga försäkringskostnader orsakat av terrordåden.

5.3.1 Förmånsbaserad prissättning

Vid lågsäsonger råder i princip låg efterfrågan på flygresor. Därav försöker SAS Airlines att belöna de passagerare som ändå reser under denna period. Belöningen består i form av att företaget ifråga erbjuder resor till ett lägre pris. Dessa priserbjudanden går under namnet Snowflake. Denna belöning innebär också att resenären ifråga är införstådd med den servicenivå och den flexibilitet som ingår inom denna priskategori, se under Economy på tabell 3. Vidare utifrån de utvalda årsredovisningarna återfinns knappa uppgifter om prissättningar av detta slag. Däremot ifrån deras hemsida framgick det att det finns grupp, ungdom- och studentrabatter (SAS Airlines, 2005).

5.3.2 Segmenterad och värdebaserad prissättning

Under år 2001 återfinns tre efterföljande kundsegment, vilket prissättningen baseras på:

- De som flyger med SAS och bekostar resan personligen.
- De som flyger med SAS, men ej bekostar resan personligen.
- De köpare, vilket består av företag/organisationer som bekostar resan.

Hur priserna sätts är beroende i allra högsta grad av vad de olika segmenten föredrar med avseende på flexibilitet, enkelhet och precision. Därefter sätts ett rimligt pris i relation till den service och kvalitet som kunden efterfrågar. År 2004 hade SAS Airlines omstrukturerat sina kundsegment som bygger på företagets kundanalyser, se figur 5. Med hjälp av de tre kritiska faktorerna har bolagen ifråga utvecklat tre olika marknadssegment som styr prissättningen.

Dessa segment är följande:

- **Business:** erbjuder hög klass i form av tillträde till SAS Business lounge, tomt midsäte, web/telefon check in och prioriterad boarding med mera.
- **Economy Flex:** erbjuder i princip samma möjligheter som business med undantag för lounge och passagerarutrymmet. Därav utgör denna prisklass ett lägre prisalternativ.
- **Economy:** erbjuder konkurrenskraftiga priser med begränsade servicenivåer och möjligheter. Snowflakepriser ingår som en del i de konkurrenskraftiga priserna.

Sammantaget bör det poängteras att det ingår Eurobonus poäng i alla tre marknadssegment. Eurobonus poäng innebär att kunden ifråga efter en viss uppnådd poängsumma, erhåller en gratis resa. Dessa resor går under betäckningen awardresor (Lundin & Lundström 2003, s. 47). Slutligen framkom det ur SAS koncernens årsredovisning år 2004, att det föreligger en trend vad avser envägsprissättning. Fördelen med envägsprissättning är enkelhet och bättre insyn då kunden får avgöra vad som ska ingå i bokningen. Envägsprissättning kommer därmed att ingå som en naturlig del i de nämnda kundkategorierna.

5.4 Kontingensteori

SAS Airlines har tvingats att genomgå en rad förändringar under de angivna åren. Förändringarna har bidragit till att bolagen har vidtagit nödvändiga åtgärder för att bemöta omvärldens utmaningar. Ur rent systemperspektiv utgör SAS Airlines själva systemet som intar flöden från sin närmaste omgivning. Själva intaget av flödet, det vill säga omvärldsbevakningen, görs bland annat i form av nyhetsbevakning, prenumerationer, seminarier och kontakter¹². Dessa inflöden kan komma från kunder, konkurrenter, regleringar och övriga marknadsrelaterade aktiviteter. Utflöden från systemet utgörs däremot av bolagens åtgärder. I SAS Airlines fall består åtgärderna bland annat av omfattande kostnadsbesparingar, vilket går under namnet Turnaround 2005. Vidare använder bolagen sig av benchmarking för att ha konkurrenterna som ett referensmått till omgivningens förändringar. SAS Airlines arbetar dessutom efter att optimera sitt flygplansutnyttjande samt vidareutveckla sin sammansatta flygplansflotta. Det grundar sig på anpassning av bolagens kapacitet utefter kundernas efterfrågan. Uppskattningar av denna efterfrågan görs genom regelbundna utvärderingar. Återkopplingar överlag tillämpas genom bolagens uppföljningar på deras vidtagna åtgärder. Uppföljningarna görs med en viss periodicitet och är i detta fall av monetär karaktär. Resultatet av uppföljningarna lämnas därefter till berörda parter¹³.

¹² Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 9 maj 2005.

¹³ Ibid.

Kontinuerliga bearbetningar av kundanalyser ska ligga till grund för bolagens anpassning till de prioriterade kundsegmenten. SAS Airlines utgör fortfarande själva systemet som intar flöden från sin omgivning, det vill säga responsen från kunderna. Omvandlingen av inflöden tydliggörs i bolagens utformning av erbjudanden inom de prioriterade kundsegmenten. Dessa erbjudanden följs upp monetärt samt genom olika typer av kundundersökningar.

Koncernen har under år 2004 utvecklat ett mätningssystem för prissättning. Mätningssystemet innebär i sin helhet att bolagen ska tillämpa en mer efterfrågestyrd prissättning. Det är ett försök att optimera kapacitetsutnyttjandet. Samma systemtanke gäller även under dessa förhållanden. Efterfrågan utgör inflödet till SAS Airlines, vilka bolagen ska profilstyra sina avgångar utefter genom prisjusteringar. Syftet är att optimera prissättningen för att därigenom få en bättre verksamhetsanpassning.

Slutligen är punktlighet och regularitet SAS Airlines prioriterade kvalitetsmått med avseende på hur väl bolagen uppfyller sina kundlöften. Uppföljningen består i regelbundna mätningar av kundnöjdheten. För övrigt ingår även säkerhet som en viktig del i bolagets kvalitetssäkring. Speciellt efter Luftfartsverkets påpekande under år 2001, gällande SAS Airlines bristande säkerhetsrutiner (Lorentz, 2001 1 augusti, Finanstidningen).

5.4.1 Diagnos av organisationen

SAS Airlines omgivning utgörs av en turbulent och känslig marknad med olika typer av konkurrenter. Oljekriser och krig samt andra extraordinära händelser har bidragit till helt ändrade förutsättningar för de ingående aktörerna än tidigare. Dessutom utifrån marknadsbeskrivningen framgick det att lågkonjunktur är en direkt följd av dessa, vilket har medfört stora kostnadsbesparingar för bolagen. Eftersom olja utgör en stor del av SAS Airlines verksamhetsdrift är bolagen känsliga för oljeprissvängningar. Enligt en artikel (Linnala, 2005 5 mars, Dagens Industri) har SAS Airlines prissäkrat hälften av sin totala flygbränslekonsumtion till 450 US dollar per ton. Priset är ungefär 100 US dollar under rådande marknadspris. Konkurrenterna på marknaden består av både traditionella och lågprisaktörer som exempelvis KLM/Air France, British Airways, Easy Jet och Ryanair. Den hårda konkurrenssituationen kännetecknas av offensiva priskrig mellan de olika aktörerna. Priskrigen har även bidragit till förstärkning av en befintlig trend, där bolagen konsolideras och ingår i allianssamarbeten för att bli mer konkurrenskraftiga. Med tanke på att det till större delen finns små aktörer på marknaden har gränsöverskridande allianser varit ett medel i kampen om resenärerna.

5.4.1.1 SAS Airlines strategiska subsystem

SAS Airlines har genom sina kundanalyser och andra typer av utvärderingar försökt anpassa sin verksamhet efter omgivningens krav. Dessa analyser förser bolagen med information som ligger till grund för hur deras strategier ska utformas. I sina försök att anpassa kunderbjudandena utifrån de rådande förhållandena, vill SAS Airlines behålla eller öka sina marknadsandelar inom respektive marknadssegment. Genom SAS Airlines lansering av sin lågprissatsning Snowflake försöker bolagen ta del av de befintliga lågprissegmenten inom Europa. Dock lades projektet ned, att driva Snowflake som ett eget bolag. Idag utgör Snowflake ett lågpriskoncept som integrerades inom SAS Airlines. Det resulterade i att Snowflake ingår som en del av SAS Airlines varumärkesstrategi. Sammantaget försöker SAS Airlines genom Snowflake bevara och samtidigt inta nya nischer. Snowflake utgör därmed en åtgärd utifrån bolagens omfattande omvärldsbevakningar i form av nyhetstjänster, prenumerationer, kontakter med mera¹⁴. Eftersom SAS Airlines oftast anpassar sig efter inträffade förändringar, intar bolagen ett mer reaktivt än ett proaktivt förhållningssätt. Detta tydliggörs exempelvis när SAS Airlines utformar sina kunderbjudanden efter utvärderingen av kundanalyserna.

5.4.1.2 SAS Airlines teknologiska och strukturella subsystem

SAS Airlines tidigare organisationsstruktur, då de ingående bolagen agerade under en och samma enhet har det inneburit en viss tröghet i organisationen. Eftersom bolagen agerade som en gemensam enhet medförde det begränsade förutsättningar, vilka de agerade utifrån. Organisationströgheten förstärktes ytterligare av nuvarande ägarstruktur, där det finns nationella intressen inblandade. Trögheten består i att de nationella intressena ibland kan gå emot sunda företagsekonomiska principer. Eftersom SAS koncernen ägs till hälften av staten är organisationen i sin helhet mer av byråkratisk karaktär. Genom bolagiseringen försöker SAS Airlines frigöra mer resurser och frångå den byråkratiska organisationsstrukturen.

¹⁴ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 9 maj 2005.

6 Resultat

Avsnittet presenterar det resultat undersökningen har bidragit till. Meningen med resultatet är att det ska utgöra en kortare sammanfattning av analysen samt besvara uppsatsens syfte.

Uppsatsens första delsyfte består i att beskriva konkreta åtgärder som SAS Airlines har vidtagit för att bemöta förändringarna i omvärlden, vilket även inbegriper konkurrenssituationen.

Datansamlingen som avser SAS Airlines aktiviteter år 2001 påvisar att de har genomfört kritiska åtgärder som anses nödvändiga för dess fortsatta verksamhet. Dessa består av omfattande kostnadsbesparande åtgärder av både kort- och långsiktig karaktär. De kortsiktiga åtgärderna bestod i rationaliseringar inom personal och flygplanssammansättningen. Sammantaget hade bolagen under det aktuella året en total kapacitetsreducering på 21 flygplan samt totalt 3500 indragna tjänster. Vidare höjdes priset på flygresor genom en tilläggsavgift. Genomförandet av de kortsiktiga åtgärderna var en respons på den låga efterfrågan på flygtjänster som terrordåden från den 11 september medförde.

De långsiktiga åtgärderna låg under 2001 i planeringsfasen och implementerades fortlöpande från 2002 fram tills idag. Dessa åtgärder grundar sig huvudsakligen på kostnadsbesparingar inom utformningen av trafikprogrammet, service och produktinnehåll samt flygplansutnyttjandegrad. Förändring av trafikutformningen skulle medföra ökad produktivitet hos de prioriterade personalgrupperna. Vidare var målet att flygplanen skulle kunna utnyttjas mer än sju timmar per dag. Åtgärderna ansågs vara nödvändiga för resultatförbättringar under det aktuella året. Fortsatta kostnadsbesparingar bidrog till utvecklingen av sparpaketet Turnaround 2005 som en strategisk förstärkning av konkurrenskraften. Målsättningen är att en sammanlagd kostnadsreducering på 14 miljarder ska uppnås. Idag återstår 2,9 miljarder av den totala kostnadsbesparingen som SAS Airlines förväntas uppnå i årsskiftet 2005/2006.

Under perioden 2001 till 2004 kunde skiftningen i företagets kund- och produktstrategi utläsas. År 2001 prioriterade kunderna flexibilitet, enkelhet och precision medan år 2004 prioriterades lågt pris och produktivitet. Detta kunde utläsas i deras kundsegmentering och därav också i utformningen av olika kunderbjudanden.

Därmed karaktäriseras företagens prissättningar mer av en förmånsbaserad till skillnad från tidigare mer värdebaserade prissättningar. Vidare använder sig SAS Airlines också av envägsprissättning för att öka kundens flexibilitet.

Det andra delsyftet innebär att identifiera faktorer som främjar respektive hindrar dess anpassningsförmåga med avseende på de förändringar som har skett på marknaden under perioden 2001 till 2004.

Till de främjande faktorerna hör SAS Airlines *allianssamarbete* inom Star Alliance. Genom samarbetet kan de gemensamt stärka sin konkurrenskraft gentemot sina konkurrenter, som inbegriper både traditionella- och lågprisaktörer. Detta tydliggörs i de möjligheter som samarbetet inbjuder till när det gäller exempelvis gemensamma inköp av flygbränsle och andra produkter samt samordning av flygtjänster. Vidare talar SAS Airlines *organisationsstorlek* för dess möjligheter att tillgripa olika typer av strategier och åtgärder. Ett konkret exempel på det är när SAS Airlines försöker ta del i konkurrensen om lågprissegmentet genom sin etablering av ett eget lågprisflygbolag, Snowflake. För att kunna genomföra ett försöksprojekt som Snowflake krävs det en viss finansiell uthållighet. Detta har SAS Airlines kunnat tillhandahålla genom dess organisationsstorlek. Dessutom kan den finansiella uthålligheten förstärkas ytterligare genom den rådande *ägarstrukturen* inom koncernen. Eftersom staten inom respektive land utgör delägare i SAS koncernen kan de tillhandahålla bolagen med kritiskt kapital när behov föreligger.

Omvärldsbevakning där kontinuerliga kundundersökningar ingår, bidrar till att SAS Airlines kan kundanpassa sina erbjudanden mer. Ett brett utbud av erbjudanden baserat på kundutvärderingar underlättar för SAS Airlines i sin hantering av variationerna i kundernas resebeteende. Vad beträffar de förhindrande faktorerna i SAS Airlines anpassning tillräknas bland annat den *offensiva prispolitiken från lågprisaktörerna*. Genom att lågprisaktörerna utsätter SAS Airlines för ständig prispress tvingas de att reducera sina biljettpriser samtidigt som de måste genomföra nödvändiga rationaliseringar inom bolagen. Eftersom lågprisaktörerna kan välja den service de vill ha från sina flygplatser kommer deras kostnader att skilja från SAS Airlines¹⁵. Därmed utgör SAS Airlines *kostnadsstruktur* också ett hinder i och med att den inger begränsade möjligheter till bolagens prissänkningar.

¹⁵ Lotta Lindquist-Brosjö Nordenchef Ryanair, intervju via e-post 20 april 2005.

Subventioner från de mindre flygplatserna till lågprisaktörerna utgör även det en faktor, vilket försvårar anpassningen för SAS Airlines. Genom denna finansiella understöd kan lågprisaktörerna sänka priserna till den nivå som försvårar för SAS Airlines att kontra. Eftersom *resebeteendet* har förändrats hos de prioriterade kundgrupperna i SAS, utgör det också en förhindrande faktor. Numera prioriterar SAS Airlines kunder låga priser, vilket tvingar bolagen att sänka sina priser samtidigt som de genomför kostnadsbesparingar.

Organisationsstrukturen som förelåg under år 2001 fram tills mitten av år 2004 ingav begränsade möjligheter för bolagen att agera. Komplexiteten och de då rådande hierarkierna gjorde det svårt att fördela resurserna mellan de olika bolagen. Följden blev att förändringarna tog lång tid att genomföra, vilket också bekräftades av SAS koncernens VD Jörgen Lindegaard (2003 29 september, VA s. 43). Förhållandena har dock förbättras genom bolagiseringen år 2004, där de enskilda bolagen kan agera utifrån sina egna förutsättningar.

Ägarstrukturen som nämndes tidigare som en främjande faktor, kan också utgöra en förhindrande faktor. Eftersom staten inom respektive land utgör delägare i SAS koncernen kan de olika nationella intressena strida mot varandra och mot sunda företagsekonomiska principer. Denna tvist tydliggörs exempelvis i kampen om den svenske utrikesresenären mellan Kastrup och Arlanda (2003 29 september, VA s. 43).

Flygsäkerheten har under år 2001 varit en mycket stor prioritet, vilket har påpekats av luftfartsverket under det aktuella året. I kritiken återfinns bland annat brister i säkerhetsrutinerna samt uppföljningsrutiner. Dålig flygsäkerhet utgör därmed en förhindrade faktor i SAS Airlines anpassning till omgivningens krav. Dock bör det påpekas att dessa förhållanden rådde under år 2001. Idag har flygsäkerheten säkerligen förbättrats sedan dess.

Krig, terroråd och epidemier utgör förhindrande faktorer där SAS Airlines inte har några eller ytterst få möjligheter att påverka¹⁶. Detta har påvisats av Gulfkriget, terrorattacken den 11 september och SARS som har drabbat flygindustrin hårt, se figur 3. Det enda bolagen kan göra i det här fallet är att genomdriva prisjusteringar, kostnads- och kapacitetsreduceringar. Eftersom olja utgör en central del i SAS Airlines verksamhetsdrift utgör kraftiga *oljehjprissvängningar* också en stor förhindrande faktor. Vad som står i bolagens makt är att prissäkra sina oljepriser eller via sina allianssamarbeten bedriva gemensamma inköp av olja.

¹⁶ Jasmin Utter Director of Business Intelligence SAS Airlines Sverige, intervju per e-post 9 maj 2005.

7 Slutsats och diskussion

Nedanstående avsnitt presenterar uppsatsens slutsatser, som en följd av undersökningens resultat. Därefter följs en avslutande diskussion som ska besvara uppsatsens frågeställning. Vidare presenteras också metod- och källkritik samt förslag till vidare forskning.

De olika förändringarna som belystes i industrialanalysen har tvingat SAS Airlines att vidta åtgärder för bättre anpassning. Vilka åtgärder som kan vidtas är beroende på en rad faktorer, vilka har framkommit i resultatet från analysen. Med ledning av de identifierade främjande respektive hindrande faktorerna samt bolagens vidtagna åtgärder kan följande slutsatser dras:

- Omvärldsbevakning utgör ett nödvändigt verktyg som bistår SAS Airlines i sin anpassning till marknaden. Genom den kan erbjudanden utformas till anpassning efter de rådande behoven. Bolagens anpassning bistås vidare genom dess organisationsstorlek som förstärks av allianssamarbetet. Detta eftersom faktorerna inger ökade möjligheter i vilket bolagen kan agera inom. Vidare utgör det finansiella stödet från staten en nödvändighet utifrån de rådande marknadsförhållandena.
- SAS Airlines har det svårt att konkurrera med lågprisaktörerna på grund av ett antal faktorer. Dessa faktorer är den offensiva prispolitiken som förs, den subvention som erhålls av lågprisaktörerna, det förändrade beteendet hos resenärerna samt den kostnadsstruktur som råder hos SAS Airlines.
- Handlingsutrymmet för SAS Airlines begränsas av den tröga organisationsstrukturen, som håller på att upplösas. Dessutom begränsas den till en viss utsträckning av den rådande ägarstrukturen. Vidare har SAS Airlines ytterst få möjligheter till att anpassa sig utefter externa faktorer som krig, epidemier, terrordåd och oljeprissvängningar.
- Flygsäkerheten har brustit under en del av den undersökta perioden. Därav utgör den en viktig faktor som måste vidmakthålls i syfte att tillgodose kundlöften samt luftfartverkets krav. Med andra ord en del av omgivningens krav.
- Utifrån de givna förutsättningarna består SAS Airlines anpassning i stora drag av kostnadsbesparingar, kapacitetsreduceringar, kundanpassning av erbjudanden, prissäkringar av olja samt tillämpandet av en efterfrågestyrd prissättning.

Slutsatserna som har dragits påvisar att SAS Airlines är hårt ansatt av olika förändringar både vad gäller konkurrensen och det som sker i dess omgivning. Den avslutande diskussionen tar därmed sin utgångspunkt utifrån dessa förändringar samt från uppsatsens frågeställning:

”Vilka nödvändiga förändringar behöver ett traditionellt flygbolag genomgå för att överleva inom en turbulent marknad?”

Under perioden år 2001 till år 2004 betecknar vi marknaden som turbulent, då den har varit utsatt för krig, terrordåd, epidemier och oljeprissvängningar. Dessa extraordinära händelser är flygbolagen oförmögna att påverka. Effekten av dessa händelser kunde vi utläsa utifrån SAS koncernens årsredovisningar och fackpress. Det visar på att efterfrågan av flygtjänster har försvagats betydligt med ett försämrat resultat som följd. Dessa katastrofala följder har tvingat alla bolag att bedriva kapacitets- och kostnadsreduceringar. Under denna hektiska period kunde vi också uppmärksamma tydliga trender på flygmarknaden. En av trenderna är givetvis lågprisutvecklingen, vilket tydliggörs bland annat av Ryanairs framfart. Denna marknadsutveckling har kommit för att stanna, vilket stöds av resenärernas förändrade pridfokus och resebeteende. Numera förväntar sig resenärerna inte mycket mer av en flygtjänst än att den ska transportera de från punkt A till punkt B. Med ledning av detta anser vi att flygtjänster i dagens läge går alltmer från att vara en hög till en låginvolverad tjänst.

Den bestående lågpristrenden har gett upphov till ett nytt kundsegment som de traditionella flygbolagen inte har lyckats tillgodose tidigare. För att tillgodose detta nya lågprissegment är det nödvändigt med kostnadseffektiviseringar och interna omstruktureringar. Därmed uppmuntras utvecklingen av en ny trend, som inbegriper konsolidering, fusioner samt flygallianser. Utifrån dessa förhållanden anser vi att det är strategiskt nödvändigt för att skapa en starkare konkurrenskraft gentemot de traditionella- och lågprisaktörerna. Den starkare konkurrenskraften kommer sannolikt att medföra ökade intäkter som ett resultat av bättre lönsamhetsförmåga.

Med de föreliggande förutsättningarna kommer SAS Airlines stå inför stora utmaningar. I och med lågpristrenden kommer SAS Airlines få det betydligt svårare att motivera sin servicenivå till ett högre pris gentemot tidigare. För att bli konkurrenskraftigare måste SAS Airlines reducera sina priser ytterligare. Frågan består i om SAS Airlines kan komma ner till samma låga nivå som exempelvis Ryanair, vilket är en renodlad lågprisaktör. Eftersom subventionerna tillåter de att sänka priserna under rådande skatt- och avgiftsnivå.

Kostnadsöverlägsenhet är i princip en förutsättning för en låg prissättning. Genom SAS Airlines kraftiga sparpaket visar de att de går i rätt riktning med tanke på den marknadsutveckling som råder. Dock är det viktigt att påpeka att sparpaket inte enbart är ett resultat av den förhårdnande konkurrensen utan även som en följd av förlusterna från den 11 september. Vidare möjliggör sparpaketet att bolagen ifråga får en mer flexibel kostnadsstruktur. Därmed anser vi att Turnaround 2005 är en nödvändig strategisk åtgärd med hänsyn tagen till de förändringar som föreligger i omgivningen.

I SAS Airlines anpassning till marknaden utgör bolagens strategiutveckling en central del. Genom Star Alliance anser vi att SAS Airlines kan optimera sina strategier via de möjligheter som allianssamarbetet erbjuder. Det är också ett steg i rätt riktning mot kostnadsöverlägsenhet, eftersom allianssamarbetet inbjuder till gemensamma inköp. SAS Airlines omvärldsbevakning utgör även en viktig del för strategiutvecklingen. Detta kunde utläsas utifrån det breda utbudet av flygtjänster. Vi anser att det är viktigt för SAS Airlines att kontinuerligt bedriver sin omvärldsbevakning. Därför att de ska kunna inta ett mer proaktivt- än tidigare reaktivt förhållningssätt. Antagandet om deras reaktiva förhållningssätt grundar sig på att de inte reagerar förrän efter någonting har inträffat. I det här fallet förbisåg SAS Airlines lågprisaktörernas hot tills det drabbade dem själva. Vidare utgör kundundersökningar också en viktig del i bolagens omvärldsbevakning. Kundundersökningarna främjar bolagens anpassningsförmåga, då de kan utforma erbjudandena efter kundernas behov. Därmed utgör kundanalyserna stor vikt för kundanpassningen. Det är viktigt att påpeka att kvalitén på kundanalyserna är beroende av den data som erhålls från undersökningarna.

Vi vill även poängtera vikten att SAS Airlines fokuserar på en eller ett fåtal strategier. Annars finns det en risk att bolagen inte blir bra på någon av dessa. Detta grundar sig på att vi upplever att bolagen försöker differentiera sig samtidigt som de strävar efter kostnadsöverlägsenhet. Detta tydliggörs exempelvis när SAS Airlines lanserade lågprissatsningen Snowflake. Bolagen försöker därmed bli framgångsrika inom både lågpris- och affärssegmentet. Risken som vi ser är att de kannibaliserar på sina egna linjer. I längden tycker vi att det är ohållbart och ekonomiskt oförsvarbart.

Vad vi förstår har SAS Airlines organisationsstruktur varit förhållandevis komplex. Det bekräftas både av intervjurespondenterna samt av SAS koncernens VD:s uttalande i en artikel.

En trög organisationsstruktur medför mindre flexibilitet, där förändringar tar längre tid att genomföra. Vidare kan också trögheten diskuteras utifrån den ägarstruktur som råder inom SAS Airlines. Eftersom staten är inblandad blir handlingsutrymmet begränsat.

Inblandningen från staten medför också att nationella intressen prioriteras, vilket ibland kan missgynna bolagen ur rent företagsekonomiskt perspektiv. Trots detta måste vi betona den ekonomiska tryggheten som staten bistår med. I SAS koncernens årsredovisning kunde vi utläsa att det har skett en bolagisering inom koncernen. I och med bolagiseringen kan de självständiga enheterna agera utifrån sina egna förutsättningar. För oss har SAS Airlines vidtagit rätt åtgärd, eftersom bolagiseringen inger högre flexibilitet inom organisationen. Vi anser att flexibiliteten är absolut nödvändig, därför att den förenklar anpassningen till omgivningen. Därmed bör SAS Airlines arbeta vidare för att förenkla sin organisationsstruktur. Detta i syfte att få möjlighet att implementera nödvändiga förändringar effektivare. Därigenom påstår vi att bolagen ifråga förbättrar sin interna verksamhetsdrift.

SAS Airlines har genomgått nödvändiga förändringar utifrån det handlingsutrymme som råder. Bolagen har visat att de är på rätt väg, vilket har bekräftats av resultatutvecklingen. I den bemärkelsen tycker vi att SAS Airlines har gjort allt som står i deras makt vad gäller deras anpassning till omgivningen. I och med det vill vi påpeka att effekten av vissa av bolagens förändringar inte går att utläsa idag. Detta för att implementeringen sker fortlöpande under det innevarande året. I det här fallet rör det åtgärder inom ramen för Turnaround 2005. Vidare utifrån marknadssituationen uppskattar vi att förändringstakten inom flygindustrin kommer att fortskrida många år framöver. Det kommer dock att skapa stora risker men även potentiella möjligheter. Riskerna består i att förändringarna leder till en ovisshet vad som kommer att inträffa härnäst. Möjligheterna är stora och obegränsade. Överlevnad på denna marknad förutsätter erfarenhet, nytänkande samt riskfyllda åtaganden.

Sammanfattningsvis anser vi att SAS Airlines, i egenskap av ett traditionellt flygbolag, har visat vilka nödvändiga åtgärder som kan vidtas i en turbulent marknad. Dessa åtgärder är inte bara nödvändiga för SAS Airlines, utan även för övriga traditionella aktörer. Detta grundas på det rådande marknadsläget, som gör att de traditionella aktörerna inte kan ha samma kostnadsstruktur. SAS Airlines är en av dem få aktörer som har visat hur bolagen successivt kan anpassa sin kostnadsstruktur till marknaden. Därigenom anser vi att SAS Airlines är representativt i hur ett traditionellt flygbolag kan anpassa sig till en turbulent marknad.

7.1 Metod- och Källkritik

Tanken bakom intervjuerna var att de skulle vara av personlig karaktär, men det gick inte att genomföra av olika skäl. I Ryanairs fall berodde det på att respondenten var stationerad i London. Respondenten i SAS Airlines avbokade den personliga intervjun dagen före den skulle genomföras. Utifrån dessa förhållanden genomförde vi intervjun per e-post. Fördelen med e-post är att det är tidsbesparande för både parterna. Respondenten får också tid att reflektera över frågorna och utveckla sina svar. Nackdelen i denna intervjuform är att respondenten kan vinkla svaren till sin fördel, vilket vi delvis har märkt av. I Ryanairs fall utnyttjade respondenten chansen att framhäva företagets positiva sidor, vilket SAS Airlines konstigt nog var återhållsamma med. I och med att vi som forskare inte är fysiskt närvarande vid intervjun är det lättare för respondenten att avstå från att svara på känsliga och avgörande frågor. I SAS Airlines fall avstod respondenten att avge svar till de frågor som var av historisk karaktär, vilket vi ställer oss frågande till. Detta eftersom vi bedömde att frågor av historisk karaktär bör vara okänsliga för respondenten att svara på. Sammantaget skulle personliga intervjuer ge oss en bättre tyngd för uppsatsens kvalitet. Dessutom medför det större flexibilitet då oklarheter klargörs på plats.

Med hänsyn tagen till besvarandet av vårt syfte och frågeställning anser vi att lämpliga teorier har valts. Dessa teorier genomsyrar vår tolkning av empirin, vilket också avspeglats i undersökningens resultat. I resultat- och diskussionsavsnittet anser vi att redogörelserna har i största möjliga mån besvarat både syftet och frågeställningen. Därmed innehar denna uppsats enligt vår åsikt en relativt hög validitet. Angående reliabiliteten kan den givetvis öka i denna uppsats, om fallstudien omfattade fler studieobjekt. Exempelvis kunde vi ha tagit med bland annat Finnair eller något annat traditionellt flygbolag för att öka uppsatsens generaliserbarhet.

7.2 Förslag till vidare forskning

- Det skulle vara av stort intresse att se det omvända förhållandet, det vill säga lågprisaktörernas anpassning till de rådande förhållandena på flygmarknaden.
- En undersökning av SAS Airlines anpassningsförmåga till den rådande inrikeskonkurrensen skulle också utgöra ett aktuellt område för vidare forskning.
- Det är även intressant att forska vidare i och jämföra hur SAS Airlines har anpassat sig före respektive efter den europeiska avregleringen.
- Slutligen kan SAS Airlines anpassning utredas genom att identifiera vilka resurser som har frigjorts efter bolagiseringen. Vad utgjorde komplexiteten dessförinnan?

8 Källförteckning

Litteraturförteckning

- Bell, Judith (2000) *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund
- Dahmström, Karin (2000) *Från datainsamling till rapport*, Studentlitteratur, Lund
- Denscombe, Martyn (2000) *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Studentlitteratur, Lund
- Edström, Anders, Norbäck, Lars Erik, Rendahl, Jan Erik (1989) *Förnyelsens ledarskap: SAS utveckling från flygbolag till reseföretag*, Nordstedt, Stockholm
- Falck, Jeremy (2003) *Jane´s Airlines and Airlines*,
- Hartman, Jan (1998) *Vetenskapligt tänkande*, Studentlitteratur, Lund
- Holme, Idar Magne & Solvang Bernt K (1997) *Forskningsmetodik: Kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Saunders, John & Wong, Veronica (2002) *Principles of Marketing*, Third European Edition, Prentice Hall Europe
- Morgan, Gareth (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund
- Palepu, Krishna G., Healy, Paul M, Bernard, Victor L. (2004) *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements*, Third Edition, Thomson/South-Western, Mason, Ohio
- Business Analysis & Valuation,
- Porter, Michael E (1983) *Konkurrensstrategi*, ISL, Göteborg
- Schoderbek, Peter P., Shoederbek, Charles G, Kefalas, Aesterios G (2002) *Management systems: conceptual considerations*, Homewood, Ill, Business Publications
- Thurén, Torsten (1996) *Vetenskapsteori för nybörjare*, Tiger förlag AB, Stockholm
- Wallén, Göran (1996) *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund

Rapporter

- SAS koncernen: Års- och Hållbarhetsredovisning 2001
- SAS koncernen: Års- och Hållbarhetsredovisning 2002
- SAS koncernen: Års- och Hållbarhetsredovisning 2004
- LFV (Luftfartsverket) (2004:2). *Luftfart och samhälle*. Flygkrisen i Sverige - Analys och förslag till åtgärder
- Lundin, Anna, Lundström, Anna (2003:187). *Lågpriskonkurrensen inom flygbranschen i Norden: En fallstudie av Finnair och SAS*. FEK KAND. Södertörns Högskola. Huddinge.

Fackpress

Hadenius, Ingegerd (2003). Flygindustrin – Olycksdrabbad bransch under hård press.

StockMagazine, nr 8, ss. 8-13

Veckans Special Lågkostnadsflyget (2003). (VA) *Veckans Affärer*, nr 40, ss. 25-36, 39-43

Management SAS (2004). (AV) *Affärsvärlden*, nr 15-16. ss. 52-54

Linnala, Tomas (2005). Den rekorddyra oljan skakar om på börsen. *Dagens Industri*, 5 mars

Lorentz, Per (2001). Säkerhetsproblem inget nytt för SAS. *Finanstidningen*, 1 augusti

Artiklar i dagspress

Böethuis, Emma (2005). Nu kan du resa för 1 krona till Europa. *Expressen*, 17 mars

Wahlberg, Maria (2005). Företag väljer lågprisflyg. *Svenska Dagbladet*, 19 januari

Ström, CG (2005). Ny miljardsmäll för SAS hotar vinstprognos. DN (*Dagens Nyheter*), 2 maj

Mattsson, Susanna (2005). Buss – billigt sätt att se mer. *Metro*, 11 maj

Elektroniska källor

Luftfartsstyrelsen, (2005). Tillstånd till flygföretag. Elektronisk: Tillgänglig:

<http://www.luftfartsstyrelsen.se/templates/LFV_InfoSida_70_30____35785.aspx>

(2005-04-28)

Ryanair, (2005). About Us. Elektronisk: Tillgänglig:

<<http://www.ryanair.com/site/EN/about.php>> (2005-05-16)

SAS Airlines, (2005) Gruppresor/Erbjudanden, Ungdom/Studerande. Elektronisk: Tillgänglig:

<<http://sas.se/Pages/Requirement/Requirements.aspx#>> (2005-05-18)

Bilaga 1

De största flygbolagen i industrin

Flygbolag	Hemvist	Grundat år	Omsättning (Meuro)	Anställda	Passagerare (Miljoner)	Kabintäckning (Procent)
Lufthansa	Tyskland	1926	16 971	94 135	44	76
KLM	Holland	1919	6 485	33 038	19,4	81
Air France	Frankrike	1933	12 546	71 525	43	77
British Airways	Stor-britannien	1919	10 983	57 014	38	70
SAS Group	Danmark	1918	7 216	35 506	33,4	73
Alitalia	Italien	1948	4 737	22 626	22	71
Easy Jet	Stor-britannien	1995	552	3 315	19	84
Ryanair	Irland	1985	842,5	1 897	16	81

Figur 6. (Källa: Hadenius 2003, s. 9)

Bilaga 2

Intervju med Lotta Lindquist-Brojsö, Ryanairs Nordenchef

Frågorna är indelade i olika kategorier för att ge en övergripande bild över frågestrukturen. Intervjun genomfördes per e-post den 20 april 2005 klockan 16.10. Endast frågor och svar av intresse för uppsatsens innehåll redogörs.

Allmänt om flygindustrin

Hur ser ni på flygbranschen och hur tror ni att den kommer förändras? Hur kommer den troliga trenden att se ut?

Konsolideringar och konkurser. Framtidsscenario i Europa är 5-6 stora nationella sammanslagna bolag typ KLM/Air France och 1-2 pan-europeiska lågprisbolag, med all sannolikhet vi själva och Easyjet då vi har så stort försprång framför andra. 1-2 mindre nischaktörer per marknad. FlyMe, FlyNordic, Norwegian och Sterling kommer således bli ett eller max 2 bolag kvar. De har ju redan börjat samarbete så trenden går däråt.

Hur flexibelt tycker ni att Ryanair är gentemot de stora förändringarna i flygmarknaden angående er anpassningsförmåga?

Flexibla. När Volareweb, Italiens nationella lågprisbolag, gick i konkurs för 4 månader sedan så tog vi över 11 av deras 14 linjer inom loppet av 3 dagar.

Vilka faktorer avgör ett flygbolags förhandlingskraft gentemot sina underleverantörer?

Volym och förhandlingsteknik.

Uppfattning om konkurrensen

Vad har ni för uppfattning vad gäller de traditionella bolagens lågprisutveckling?

Nationella bolag har vid flera tillfällen visat att det inte är lyckosamt med ett lågprisvarumärke eller bolag inom bolaget. Go fungerade inte hos BA, Buzz fungerade inte hos KLM. Snowflake har gått från att vara ett eget bolag till ett varumärke inom SAS. Lågprisbolaget kannibaliserar på det nationella bolagets bästa linjer och det är inte lyckosamt. Att de generellt måste justera ner sina priser på grund av ökad konkurrens från externa aktörer är bra för konsument och för affärsklimat, men de har vid flertal tillfällen visat att de inte kan driva ett lågprisbolag.

Vilken eller vilka konkurrensstrategier använder Ryanair sig av och varför anser ni att det är en lämplig strategi (differentiering, kostnadsöverlägsenhet, prisstrategi)?

Lägsta pris. Vi är idag marknadsledande på 10 av 11 destinationer från Stockholm och det talar sitt tydliga språk. Priset och punktligheten styr resandet.

Vilka betraktar ni som era största konkurrenter? I vilken utsträckning utgör de ett hot? Vad har de för konkurrensfördelar som inte ni har och vad har ni för fördelar gentemot era definierade konkurrenter?

I Norden SAS. Inte jättestort hot utan vi hotar snarare dem. Våra fördelar är en mycket mer effektiv produktionsapparat samt att vi är det lilla flexibla och snabba bolaget som växt oss stora under en tid av förändringar på marknaderna. Vi har också en mycket renodlad strategi. Hos SAS hänger mycket gamla sediment kvar i väggarna och förändringarna går trögt. Vidare är de oklara vilken strategi de skall lägga an.

Vilken/vilka kundgrupper har ni och vad ligger er fokus på?

Alla - den breda allmänheten. Vi diskriminerar inte.

Är det en myt att Ryanair har tagit över en del av resenärerna från de traditionella bolagen eller har ni skapat nya kundgrupper?

Vi har gjort både och. Undersökning på Stockholm Skavsta visade att 63 procent inte skulle ha rest om det inte fanns ett lågprisalternativ. Vi har givetvis också tagit resenärer från konkurrenter eftersom vi är billigare.

Finansiering av verksamheten

Vad krävs för att starta en flygverksamhet? Vilka kostnader kommer man inte ifrån och vilka har man möjlighet att pressa ner från början?

Erfarenhet och nytänkande krävs. Det handlar om att sätta ett klart koncept och en klar strategi från början. De kostnader du aldrig kommer ifrån är givetvis plan, personal, bränsle, avisning av vingarna och andra säkerhetsomkostnader, underhåll. Det du kan spara på är marknadsföring, administration och lokaler.

Hur finansierar ni era flygplan och hur många använder ni er av i nuläget, samt vad består skillnaden i att leasa eller äga planen?

Vi äger planen och vi brukar just nu 88 plan. 146 nya plan är beställda. Ägande ger dig större manövreringsutrymme.

Hur har ni lyckas hålla så låga priser och samtidigt finansiera verksamheten?

- A) Små flygplatser är billigare och flexiblare. Du vänder snabbare samt kan välja vilken typ av service du vill betala för. Huvudflygplatserna har gjort stora investeringar som måste betalas av och du kan sällan välja bort ramper eller annan service som du inte vill ha.*
- B) Direktförsäljning via nätet. Inga mellanhänder sparar oss 30% på biljettpriset. Vi behöver inte betala provision till resebyråer eller lägga pengar på att administrera dem. 98% av alla biljetter säljs direkt på nätet.*
- C) En enhetlig flotta. Vi flyger endast Boeing 737-800 plan och behöver inte ha olika typer av ingenjörer. Det sparar oss ca 15% på underhållningskostnader.*
- D) Effektiv nyttjande av personalresurser. Vi baserar plan och personal på våra baser och de kommer alla hem till sina egna hem varje dag. Det gör att vi undviker hotellkostnader.*
- E) Billig marknadsföring.*
- F) Enormt kostnadsfokus.*
- G) 14% av vår omsättning kommer från kringprodukter d v s ej biljettförsäljning.*

Vad har ni haft för kabintäckning/faktor i genomsnitt? Vad förlorar ni per flygstol?

Kabinfaktor 80%. Vi förlorar inte pengar på flygstolar, vi tjänar pengar till skillnad från andra bolag i branschen.

Övriga frågor

Vilken marknadsföringsstrategi använder ni er av? Varför?

Pris, pris och pris igen. För det är vårt koncept och vår affärsidé.

Vad styr Ryanairs prissättning?

Utbud och efterfrågan.

På vilket sätt arbetar Ryanair för att öka värdet på sin produkt?

Genom att leverera billiga resor, säkerhet och punktlighet.

Hur påverkas säkerheten och personalens arbetsvillkor utifrån era låga prissättningar?

Inte alls. Ni har bevisligen läst för mycket i svensk media och trott på exakt det som journalisterna skriver. Vi är ett flygbolag och alla regleras av JAROPS regler vad beträffar säkerhet. För vår del så är säkerhet viktigare än för något annat bolag just för naturen av vår affärsmodell. Vi är ett lågprisbolag och det absolut största hotet för oss är givetvis en krasch. Tänk er själva om en olycka inträffade med ett Ryanairplan. Det skulle aldrig rubriceras som Linateolyckan eller Gottröraolyckan utan omedelbart bli Ryanairkraschen just för att vi är lågprisbolag. Säkerhet är absolut högsta prioritet och arbetsvillkor med tider etc regleras internationellt av JAROPS. Vidare så ligger medellönen på Ryanair på 50 500 Euro/år och då är i princip alla anställda flygande personal eftersom vår admin och annat är så marginell. Detta är t ex 13 000 Euro högre än British Airways. Flera anställda i Ryanair är gamla SAS-anställda och de tjänar lika mycket eller mer än de gjorde på SAS. Vidare brukar de framhålla att det är fantastiskt att faktiskt kunna leva ett riktigt liv och ha blommor hemma som du kan vattna. Hos SAS var de alltid tvungna att sova på hotell borta från familj och hem flera gånger under veckan. De är också mycket glada över att jobba för ett bolag som växer och inte ett där ens framtid är osäker.

Vilka styrkor, svagheter, möjligheter och hot/risker har Ryanair?

Styrkor: Snabbt flexibel och finansiellt starkt bolag.

Svagheter: Lång utbildningsfas på alla nya marknader eftersom vi fungerar annorlunda jämfört med traditionella bolag.

Hot: Terror och en krasch.

Möjligheter: Alla just nu eftersom den europeiska flygmarknaden är under så stor förändring.

Slutligen; vad har Ryanair för framtidsvisioner?

Flyga 70 miljoner passagerare. I år kommer vi att flyga 34 miljoner passagerare och förra året flög vi 28 miljoner passagerare. Vårt mål är även att fortsätta sänka priserna på biljetterna.

Bilaga 3

Intervju med Jasmin Utter, SAS Airl. Sve. Director of Business Intelligence

Frågorna är indelade i olika kategorier för att ge en övergripande bild över frågestrukturen. Intervjun genomfördes per e-post den 9 och 10 maj, 2005 klockan 12.02 och 11.24. Endast frågor och svar av intresse för uppsatsens innehåll redogörs.

Allmänt om flygindustrin

Från år 2001 fram tills idag har det hänt en hel del inom flygindustrin. Kan ni se någon uttalad trend under perioden och hur tror ni att framtidsscenariot kommer att se ut?

Det finns många trender vad gäller makroekonomi, kunder, företag, återförsäljare, distributionssystem, flygplanstillverkare etc.

Hur flexibel tycker ni att SAS Sverige är nu när den är en självständig enhet inom SAS koncernen? Vad består er antydda handlingsfrihet i gentemot tidigare?

Att vi kan agera utifrån de förutsättningar vi har i större grad jämfört med tidigare.

Hur ser det ut för SAS Sverige när de ska etablera nya rutter? Vilka barriärer och möjligheter föreligger?

Jag antar att detta gäller rutter utanför Sverige. Det finns inga särskilda barriärer. Normalt är att man har kontakt med myndigheter, ansöker om slottar etc. Om det är frågan om att utöka antalet frekvenser på en destination man redan beflyger är det flygbolagets historik på flygplatsen som avgör hur slottarna tilldelas.

Uppfattning om konkurrensen

Enligt en artikel från Dagens nyheter har SAS stor överkapacitet på sina europalinjer, vilket är ett resultat av prisdumpningar av ingående aktörer. Hur skulle ni definiera era konkurrenter (ange vilka inom Europa) och er konkurrensposition utifrån den rådande konkurrenssituationen? Vilka konkurrensfördelar anses ni ha gentemot era definierade konkurrenter?

Våra konkurrenter är de som beflyger samma marknader som vi själva. Dessa är av olika karaktär – en del är nätverksbolag och andra är lågprisbolag. Vår konkurrensposition ser därför olika ut beroende på vilken konkurrent man jämför sig med. Våra konkurrensfördelar är SAS som bolag, vårt varumärke och våra värderingar, de flygplatser vi beflyger, vårt trafiknät, vår personal, våra servicelöften etc.

Vad anser ni om lågprisflygets framtid vad avser den intra-europeiska marknaden? Har detta fenomen kommit för att stanna eller utgör det något som är övergående?

Lågprisflyget har kommit för att stanna och tillvaratar en marknad som nätverksoperatörerna tidigare inte kunnat omhänderta.

Hur stort hot anses Ryanair vara för SAS flygverksamhet i Europa?

Alla konkurrenter utgör ett hot för varandra, det är så marknaden fungerar.

Företagets strategier

Det har framgått av medier om olika samgåenden mellan flygbolagen. Kan konsolidering vara något alternativ för SAS i deras strategiutveckling?

Om det är konsolidering mellan bolagen i koncernen som avses så är det inte särskilt troligt i och med att de betjänar sina respektive marknader och har värden i sina varumärken som man skall vara aktsam om. I övrigt har vi ett långt gående samarbete inom Star Alliance där alla medlemmar har olika typer av samarbeten, dock ej gemensamma ägarförhållanden. Några andra konsolideringar är inte aktuella.

Enligt årsredovisningen bolagiserades Scandinavian Airlines till enskilda enheter, Scandinavian Airlines Sverige, Scandinavian Airlines Danmark och SAS Braathens. Syftet var att reducera komplexiteten i organisationen och därigenom förbättra förutsättningarna för lönsam tillväxt. Vad bestod komplexiteten av och på vilket sätt förhindrade den lönsamhetstillväxt tidigare? Vilka resurser frigjordes inom SAS koncernen genom bolagiseringen?

Komplexiteten utgjordes bl.a. av SAS storlek och olika förutsättningar i Skandinavien. Detta har förenklats betydligt efter bolagiseringen. Bolagen arbetar nu utifrån sina förutsättningar och styrs av sina respektive styrelser. Det ger betydligt större handlingsutrymmen än tidigare.

Är Snowflake ett självständigt bolag eller är det helt styrt av SAS Airlines?

Snowflake är inte ett separat bolag utan ett koncept som erbjuds av SAS i Danmark och i Sverige. Det är således helt styrt av SAS. Konceptet Snowflake började diskuteras för ca 4 år sedan och introducerades för ca 3 år sedan. Det drevs då i allt väsentligt som ett eget bolag men tillhörde flygbolaget i juridisk mening. För ungefär ett år sedan tog man beslutet att integrera Snowflake med resten av flygbolaget och när vinterprogrammet 2004 infördes i slutet av oktober lades de "rena" Snowflake-flygningarna ner och sedan dess finns Snowflake på SAS Sveriges flygningar inom Europa. Snowflake är idag ett koncept som omfattar pris och produkt och är ett eget varumärke.

Hade Snowflake samma kundsegment som SAS Airlines?

Nej. Det hade primärt ett lågprissegment som SAS inte hade.

Förelåg det någon risk att Snowflake kannibaliserade på SAS egna linjer?

Nej, eftersom de hade ett annat ruttnät än SAS.

Vilken/vilka var anledningen/arna till avvecklingen av Snowflake som bolag till eget varumärke?

Snowflake är mer än ett varumärke – det är ett koncept. Med integreringen med övriga SAS uppstår vissa storfördelar.

Kundfokus

Har SAS upplevt någon förändring i kundbeteende under perioden 2001 till 2005?

Ökad e-handel och ökad prismedvetenhet är två exempel. Perceptionen av vad en flygresor skall kosta har förändrats.

Enligt tidigare studier av SAS har det framkommit att mer än hälften av passagerarna är affärsresenärer. Hur ser utvecklingen ut idag? Hur stor del av ert nuvarande passagerarunderlag består av privatresenärer respektive affärsresenärer vad avser den intra-europeiska marknaden?

Andelen affärsresenärer har förändrats men framförallt har bilden av den typiske affärsresenären förändrats. Tidigare satt de nästan uteslutande i Business Class. Idag sitter de också i Economy, varför det idag är betydligt svårare att ange andelen affärsresenärer.

Vilken kundgrupp utgör er huvudfokus i nuläget?

För oss i Sverige är det de kunder som reser ofta, oavsett varför de reser.

Är det en myt att lågprisbolagen (europamarknaden) har tagit över en del av resenärerna av de traditionella flygbolagen eller har de skapat en egen kundkategori?

De har i stor grad skapat ny trafik. De har också tagit från tåg (gäller speciellt vid inrikesresor) samt i vissa fall från redan etablerade flygbolag.

Finansiering av verksamheten

Rent generellt, vad består skillnaden i att ha leasade plan respektive självägda plan?

Ange fördelar och nackdelar?

Flygbolag är oerhört kapitalintensiva och fordrar stora investeringar i tillgångarna (flygplanen). Det finns flera sätt att finansiera detta. Antingen kan tillgången finansieras genom olika lån och redovisas som tillgång i balansräkningen, eller så kan de finansieras genom olika typer av lease-förfaranden med periodvisa betalningar till leasingbolagen. Olika flygbolag har olika metoder för detta, beroende på affärsmodell, finansiell ställning och strategi etc.

Övriga frågor

Hur skulle ni säga att SAS kvalitét säkrar sina flygningar i sitt led att öka värdet på sina tjänster?

Genom kontinuerliga mätningar av kundtillfredsställelsen och justeringar av de produkter vi erbjuder.

Vad styr SAS Sveriges prissättning?

Utbudet och marknadens efterfrågan.

Bedriver SAS någon form av omvärldsbevakning och i så fall på vilket sätt?

Vi i Sverige bedriver omfattande omvärldsbevakning genom bevakning av nyhetstjänster, prenumerationer, seminarier, kontakter etc.

Hur följer SAS upp sina genomförda åtgärder? På vilka sätt får företaget sin feedback?

Beroende på typ av åtgärder följs de upp exempelvis monetärt, dvs. den monetära effekten av en åtgärd. Feedback lämnas med viss periodicitet till berörda parter.

Vilka omvärldsfaktorer kan SAS uteslutande inte påverka?

Makroekonomins utveckling, naturkatastrofer, krig etc. Det är få, om några, omvärldsfaktorer vi kan påverka.

Slutligen varför föredrar kunder att flyga med SAS framför andra bolag?

Kunderna värdesätter den produkt vi erbjuder och de värderingar vi står för.