

Arbetsrapport till Konkurrensverket

# Entreprenörskap i industriella nätverk

– En studie av nätverksberoende för småföretagande efter den formella  
avregleringen

Maria Dembrower

Sektionen för marknadsföring och industriell distribution

Handelshögskolan i Stockholm

2005-06-29

## FÖRORD

Den här studien bygger delvis på en tidigare studie om entreprenörskap i nätverk som behandlas som en förstudie. Med denna studie har vi velat få en ökad förståelse av företagens situation utifrån syftet att studera hur små flygbolag kan etableras och växa på en avreglerad marknad. Vi har undersökt hur aktörerna reagerade på avreglering samt vilka effekter som avregleringen har givit. Arbetet påbörjades tidigare på D-sektionen, HHS av Lena Nordenlöv och togs sedan över av Maria Dembrower våren 2003.

I första hand vill jag tacka alla de personer som har möjliggjort att denna studie har kunnat genomföras. Jag vill särskilt tacka professor Susanne Hertz, på Handelshögskolan i Stockholm för gott stöd och för det stora engagemang som hon har visat under skrivandets gång. Jag vill även tacka Lars-Gunnar Mattsson som väglett mig i arbetet och kommit med bra synpunkter. Vidare vill jag rikta ett varmt tack till de personer på respektive företag som jag har intervjuat i studien, för deras vilja att ställa upp på intervjuerna och för deras engagemang under intervjuprocessen. Inte minst vill jag tacka de branscheexperter som jag intervjuat under förstudien och som givit mig en klar bild över problematiken inom flygbranschen.

Avslutningsvis vill jag särskilt tacka min fästman Erik Frydén och hela min familj för det stöd jag fått under skrivandets gång. Utan dem hade denna studie inte kunnat slutföras.

Stockholm maj 2005

Maria Dembrower

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>5</b>
1.1 BAKGRUND.....	7
1.2 SYFTE .....	10
1.3 AVGRÄNSNING .....	11
1.4 DISPOSITION.....	12
<b>2. AVREGLERADE MARKNADER</b> .....	<b>13</b>
2.1 AVREGLERINGEN OCH KONKURRENSLAGEN .....	14
2.2 PÅVERKAN EFTER AVREGLERINGEN .....	15
2.2.1 Prissättning på inrikes flygresor .....	18
2.2.2 Olika prissättningsstrategier .....	18
2.2.3 Utvecklingen av avregleringen på flygmarknaden .....	23
2.2.4 Karaktäristika av flygtrafiken i Sverige baserad på tidigare studier av branschen .....	26
2.2.5 Tidiga effekter.....	27
<b>3. METOD</b> .....	<b>29</b>
3.1 VAL AV METOD .....	30
3.2 GENERALISERBARHET .....	32
3.3 TILLFÖRLITLIGHET OCH TOLKNING .....	33
<b>4. TEORI</b> .....	<b>34</b>
4.1 ENTREPRENÖRSKAP.....	35
4.1.1 Hur ska begreppet entreprenör definieras?.....	38
4.1.2 Framgångsfaktorer i en entreprenöriellt teknologisk miljö.....	42
4.2 NÄTVERKSMODELLEN .....	42
4.2.1 Företaget och nätverket.....	45
4.2.2 The resourced based view.....	46
4.2.3 Nätverkets struktur .....	49
4.3 ENTREPRENÖRSKAP I NÄTVERK.....	51
4.3.1 Entreprenörskap som en kollektiv handling .....	53
4.4 NÄTVERKETS UTVECKLING .....	55
4.5 SAMMANFATTNING AV TEORIN .....	58
<b>5. EMPIRI</b> .....	<b>61</b>
5.1 FALLFÖRETAGENS ETABLERING .....	63
5.2 HINDER TILL ETABLERING .....	65
5.3 EXTERN PÅVERKAN PÅ RESPEKTIVE BOLAGS UTVECKLING .....	66
5.4 KONKURRENTER .....	68
5.5 FRAMTIDSVISION.....	70
<b>6. SAMMANFATTANDE EMPIRI AV INTRÄDEN OCH UTTRÄDEN PÅ MARKNADEN EFTER AVREGLERINGEN</b> .....	<b>72</b>
6.1 INTRÄDEN PÅ MARKNADEN .....	73
6.2 INTRÄDEN PÅ MARKNADEN FRÅN ANDRA VERKSAMHETER OCH INDUSTRIER .....	75
6.3 ÄVKLINGANDE TILLVÄXT OCH UTVECKLING.....	75
6.4 UTTRÄDEN OCH ÖVERTAG PÅ FLYGMARKNADEN .....	76
6.5 SAMARBETEN OCH ALLIANSER .....	78
6.6 FLYGBOLAG SOM KOM IN PÅ MARKNADEN SAMT GICK UT FRÅN MARKNADEN UNDER DEN STUDERADE PERIODEN .....	79
6.7 LISTA ÖVER DE RUTTER SOM STARTADES – INNAN OCH EFTER AVREGLERINGEN 1992 .....	80
<b>7. ANALYS</b> .....	<b>84</b>
<b>8. SLUTSATS</b> .....	<b>96</b>
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b> .....	<b>101</b>
ICKE AKADEMISKA KÄLLOR .....	107

INTERVJUER.....	109
<b>BILAGA 1.....</b>	<b>110</b>
SVENSKT FLYG.....	110
<b>BILAGA 2.....</b>	<b>114</b>
FRÅGOR TILL DE OLIKA FLYGBOLAGEN.....	114
<b>BILAGA 3.....</b>	<b>117</b>
FALLSTUDIER VT 2003 (JANUARI) – VT 2004 (JUNI) .....	117
<b>BILAGA 4.....</b>	<b>161</b>
EN KARTLÄGGNING AV DE BOLAG SOM FANNS REPRESENTERADE PÅ DEN SVENSKA INRIKESMARKNADEN MELLAN 1992-1998 & MELLAN VT 2003-2004.....	161
<b>BILAGA 5.....</b>	<b>171</b>
BOLAG SOM OPERERADE PÅ DEN SVENSKA INRIKESMARKNADEN MELLAN VT 2003-VT 2004 (EJ INTERVJUADE) .....	171
<b>BILAGA 6.....</b>	<b>181</b>
UPPHANDLINGEN .....	182
<i>Ny situation för svenska flygplatser.....</i>	<i>184</i>
<i>Flygsäkerhet och flygfrakt.....</i>	<i>191</i>
<i>Kostnadsbesparingar.....</i>	<i>192</i>

# 1. INLEDNING

På senare år, då västvärldens ekonomi varit i gungning, har det skrivits och talats mycket om småföretag och nyföretagande. De flesta är överens om att småföretagen har mycket att ge ekonomin och att det är viktigt att deras utveckling stimuleras. Den avregleringsvåg som nått Sverige och flera andra länder under åttio- och nittiotalen är ytterligare ett uttryck för vår tro på de nya aktörernas förmåga att lösa problem i näringslivet. På avreglerade marknader blir fokuseringen på de nya företagen ännu mer markant och även förhoppningarna knutna till dessa företag. Det är de nya företagen som skall hjälpa till att göra marknaden mer effektiv och minska dominansen från tidigare monopolföretag. Genom att utsätta de etablerade aktörerna för ökad konkurrens inom den egna sektorn hoppas man på att såväl effektiviteten som innovationstrycket skall öka.

Den här studien tar sin utgångspunkt i de små företagen som försöker bygga sig en position i kölvattnet på en avreglering. Det är flera branscher som har utsatts för ett ökat konkurrenstryck i Sverige som en följd av avregleringar, exempelvis marknaderna för långväga busstrafik, postförsändelser, telekommunikation, järnvägstransporter, taxitrafik och flygtrafik. Avregleringar är omvälvande processer för alla inblandade parter som ger upphov till både hot och möjligheter. Den allmänna förhoppningen med en avreglering är framförallt att marknaden skall bli mer effektiv, bl a genom att nya lösningar på problem ges ökat utrymme liksom nya aktörers spelrum. En marknad som under en längre tid varit reglerad har byggt upp sina speciella spelregler för aktörerna att följa. När dessa sedan ändras skapas utrymme för alternativa handlingsvägar. Med de friare strukturerna följer också nya möjligheter och därmed nya aktörer, något som vi sett på flera marknader där förutsättningarna för företagande förändrats.<sup>1</sup>

Det som vid en första anblick ofta skiljer nyföretagandet på en nyligen avreglerad marknad från nyföretagande på många andra marknader är förekomsten av en eller ett par etablerade,

---

<sup>1</sup> Exempelvis beskriver Palmeri & Meeks två personer som utnyttjade avregleringens möjligheter på marknaden för elektricitet i USA: Palmeri C & Meeks F (1995) Seizing the moment, *Forbes*, Vol. 155, Issue 10, s.82  
Likaså beskriver Ropo & Hunt entreprenöriella aktiviteter i avregleringens spår på den finska bankmarknaden: Ropo A & Hunt J G (1995) Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: a paradoxical perspective, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Spring95, Vol. 19, Issue 3, s.21  
Målsättningarna för avregleringarna på flyg- och tåg- marknaderna finns beskrivna i exempelvis: Kommunikationsdepartementet (1993) En öppen järnvägsmarknad i Sverige, Ds 1993: 63, s.12 och SOU 1990:58 Konkurrens i inrikesflyget, Civildepartementet, Stockholm

dominerande aktörer som traditionellt sett haft en monopolställning. De nyetablerade företagen kan därför ha svårt att vinna terräng och bygga sig en varaktig position. Å andra sidan kan de ha lättare att vara uppfinningsrika och hitta nya lösningar på problem. Vad som dessutom är speciellt för denna typ av marknad är att de i sig är uppbyggda kring tydliga nätverk. Nätverksmarknader har fasta strukturer för företagen att följa. De små företagen blir därför förhindrade att ta sig för vad som helst och därmed begränsade i möjligheten att växa och utvecklas. För att komma runt hindren kan man tänka sig att företagen söker olika sätt att samarbeta med varandra. Vi kommer därför att se en hel del sådana allianser i vår studie. Men ramverket styr inte bara vad företagen kan göra utan binder även samman företagen med varandra. Många av de små regionalbolagen på flygsidan fungerar t ex som matarbolag åt de större flygbolagen, och på ett övergripande plan är det ju passagerarnas transportbehov som är det avgörande. Små, nystartade företag sägs ofta vara mer innovativa och flexibla än de stora etablerade med sina invanda rutiner. De stora aktörerna är dock ofta i besittning av resurser som de små är i behov av. Genom att koppla samman verksamheten hos små och stora enheter skulle man därför kunna få företagskonstellationer med stor konkurrenskraft. Det finns med andra ord en stark komplementaritet mellan stora och små bolag. Om de utnyttjas på rätt sätt skulle de kunna ge stora fördelar både för marknaden och för företagen ifråga.

Många småföretagsstudier utgår från något som vi kan kalla ett "inifrån-och-ut"-perspektiv där man i första hand studerar personen bakom företagsstarten eller andra företagsinterna faktorerens betydelse. Ett problem med den traditionella typen av studier är att man isolerar företaget från sin omgivning. Omgivningen, i form av relationer med andra, är av central betydelse för företagets överlevnad. Detta gäller inte minst då det är frågan om nätverksmarknader såsom flygmarknaden där olika slag av utbyten med andra är en nödvändighet. Särskilt gäller detta för en liten aktör som ofta är för resurssvag för att klara sig på egen hand. Istället för att studera småföretagen isolerade från sin omgivning har bolagen i vår studie behållit sin ställning som en del i ett större sammanhang. Därmed inte sagt att exempelvis grundaren av ett mindre företag saknar betydelse, men för att få en mer uttömmande bild av småföretagande kan det även vara intressant att se på entreprenörskap ur ett "utifrån-och-in-perspektiv". Med fokus på företagen och deras relationer studeras ett antal frågeställningar, såsom hur företagen har bildats, vad som fått dem att växa, den tekniska utvecklingen o s v.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Nordenlöw, L., work in progress, (1999)

## 1.1 Bakgrund

Inrikesflyget avreglerades 1992 och till en början utmanades SAS av framförallt Transwede och Malmö Aviation, vilka båda köptes av Braathens. Transwede utövade konkurrens mot SAS men lyckades aldrig riktigt bli någon konkurrent till SAS, så deras linjenät lades då ned av Braathens. Malmö Aviation som även köptes upp av Braathens lyckades bättre än Transwede och blev lönsamt. Efter det har ett antal nya bolag försökt att etablera sig på den svenska inrikesflygmarknaden, både med positiva och negativa resultat. Vårt intresse är framförallt att undersöka hur små företag kan klara sig under dessa nya förutsättningar då ett monopol bryts och vad finns det egentligen för fördelar med en sådan ny typ av marknad? Vad kan dessa vinna på att samarbeta i nätverk för att stärka sin position eller är man starkast ensam? Det finns många hinder för det mindre företaget som man måste hantera.

Man kan fråga sig vad det beror på att de nya bolagen som har försökt att etablera sig på marknaden inte lyckas? Ett skäl kan vara naturliga skalfördelar ("economies of scope") som man kan erhålla genom skalfördelar genom att bli byggda upp ett nav-ekersystem istället för ett punkt-till-punktsystem. Därigenom minskar antalet linjer inom nätverket, vilket gör att antalet passagerare ökar vid varje flygresor. Detta ökar i sin tur beläggningen som i sin tur sänker kostnaderna. Hur kan det lilla företaget bli en del av detta? Detta är alltså sett ur ett perspektiv från kostnadssidan. Man kan även finna skalfördelar från efterfrågesidan, vilket man kan kalla nätverkseffekter. Flygindustrin är ett exempel på en bransch där det finns indirekta nätverkseffekter. När många personer efterfrågar flygresor leder denna ökade efterfrågan till att det utvecklas flera destinationer och vilket i slutändan ökar individens nytta. Denna nätverkseffekt kan uppstå både mellan olika flygbolag och inom samma flygbolag.

Om vi väljer att se företaget som ett socialt fenomen framförallt grundat på utbytesaktiviteter, till skillnad från den traditionella synen på företaget som en produktionsenhet, blir företaget i sig ett uttryck för entreprenörskap. Om vi inte heller kan utgå från en marknad med perfekt information får detta till följd att vi får en begränsad kännedom om mål och medel, vilket leder till att det ekonomiska problemet väsentligen kretsar kring möjligheten att nå kunskap. Utbyten mellan aktörerna sker endast då kunskapen är heterogen, d v s när uppfattningen eller kunskapen om användandet av olika resurser varierar mellan de inblandade enheterna.

Entreprenöriellt handlande är därför själva möjligheten som tidigare inte utnyttjats.<sup>3</sup> Huvudproblemet i nyföretagandet är därmed företagets relation till omgivningen, hur företaget relaterar sig till det omgivande nätverket över tiden.

Det traditionella sättet att studera nyföretagande utgår från en marknad med konkurrerande enheter. Den nya aktören, som ofta skildras som relativt fristående, måste försöka anpassa sig till den existerande strukturen. Vad man ofta bortser från då man studerar nyföretagande eller entreprenörskap är företagets kopplingar till andra aktörer och bakåt i tiden till tidigare fattade beslut. Aktörerna är inte fria att ständigt anpassa sitt handlande. På en marknad där det traditionellt sett inte funnits någon konkurrens, utan där en aktör ensam tillåtit definiera strukturen, ställs situationen på sin spets. De nya aktörerna är ofta jämförelsevis små med begränsade resurser och saknar därför uthålligheten att utmana det större företaget. Kan vi då tala om vinnaren som den mest effektiva, den med bästa lösningen? Då marknaden avregleras tillåts andra företag att komma in och sätta press på den tidigare monopolisten men vilka möjligheter har egentligen sådana företag att växa och att lyckas? På en avreglerad nätverksmarknad är det dessutom inte bara den före detta monopolisten som sätter ramarna - själva marknaden bestäms ju även av den underliggande nätverksstrukturen.

De nya aktörerna på marknaden har en bakomliggande historia som kan berätta hur och varför företaget startades vilket också kommer att präglade dess existens. Ofta har grundaren i sin tidigare verksamhet sett möjligheter och fått idéer som han eller hon vill försöka exploatera och på en nyligen avreglerad marknad finns dessutom extra stort intresse för sådana aktiviteter. Genom sitt tidigare arbete har grundaren ofta en mängd relationer till omgivningen som kommer det nya företaget till godo. Utvecklingen av företag sker härmed i form av ett samspel mellan olika aktörer som är integrerade med varandra inom ramen för mer eller mindre fasta och långvariga förbindelser. Entreprenörskapet är således beroende av förmågan att knyta band till omgivande aktörer. Det kritiska i sammanhanget är inte enbart vad företaget har för kompetens eller vilken teknikhöjd det har utan även hur detta är kopplat till det omgivande nätverket samt hur företaget kan smälta in i nätverket. Kopplingen mellan företags interna kompetens och resurser och det industriella nätverkets kompetens och resurser blir därmed avgörande. Om ett företag lyckas eller misslyckas beror därför till största delen på dess förmåga att över tiden anpassa sig och påverka det omgivande nätverket. Frågan är

---

<sup>3</sup> Snehota, I. (1990) kapitel 2



därför att förklara företagets utveckling med hjälp av att studera dess förhållande i nätverket över tiden.

Det är inte bara organisationerna i sig som bildar sammanhängande strukturer genom de utbyten som de är involverade i. Liksom företagen bildar nätverk, så hänger tekniken också ihop på olika sätt mellan bolagen. Tekniken fogas samman av många olika delar och varje företags del ingår som en enhet i en större helhet, ett tekniskt system av något slag.<sup>4</sup> På samma sätt som det är svårt att klart avgränsa ett företags början och slut så är tekniken inte heller någonting definitivt. Själva nätverksmarknaden är också någonting som fogar samman företagen på olika sätt i det att de alla måste följa de givna ramarna. Vad vi får är därför flera olika lager eller dimensioner av nätverk som hålls ihop på olika sätt.<sup>5</sup> För ett litet företag med begränsade resurser är kopplingarna till andra aktörer av stor vikt för dess möjligheter att utvecklas och växa. Tekniska anpassningar och bindningar kan spela en stor roll i det här sammanhanget liksom även strukturella bindningar som den underliggande nätverksmarknaden skapar kopplar samman företag. Hur står det lilla företaget i förhållande till de andra?

På samma sätt som organisationens uppkomst och utveckling tros bero på möjligheterna att passa in i nätverket så borde även utvecklingen av företagets erbjudanden bero på hur dessa passar in i det övergripande systemet. Att hitta nya vägar och möjligheter är en viktig del i det lilla företagets etablering. För att sprida sina risker kan företaget välja att arbeta på flera olika marknader och försöka förbättra sina resurser genom att utveckla olika typer av samarbeten med andra aktörer.<sup>6</sup> På en avreglerad marknad är villkoren speciella i och med att marknaden tidigare inte varit allmänt tillgänglig för konkurrens, utan det har varit ett eller ett par företag som har tillåtits styra utan inblandning från andra konkurrerande aktörer. Efter avregleringen lever den före detta monopolisten ofta kvar. Vilka chanser har ett litet företag att växa inom en sektor som helt nyligen utsatts för konkurrens? Hur kan de små bolagen, som ofta inte har någon tidigare historia på marknaden, bygga sig en varaktig position i skuggan av "jätten"? Vilka entreprenöriella handlingar tar man till i det större nätverket och hur har marknaden omvandlats därefter?

---

<sup>4</sup> Se t ex Lundgren, A (1991) s. 38

<sup>5</sup> Se Hammarkvist et al. (1993) s.

<sup>6</sup> Nordenlöw, L., work in progress (1999)

## 1.2 Syfte

*Studiens syfte är att studera hur små flygbolag kan etableras och växa på en avreglerad marknad, med hänsyn till entreprenörskap sett ur ett nätverksperspektiv. Ett sätt att få ökad förståelse kring detta fenomen är alltså att studera nyföretagande ur ett nätverksperspektiv, där ett företag ställs i relation till sin omgivning. Eftersom nyföretagandet är så nära kopplat till andra företagsformer får studien automatiskt flera dimensioner. Vidare studeras även företagets egna resurser avseende dess förmåga att växa och överleva och hur väl denna stämmer med de möjligheter som ges. Studien kommer därför att fokusera på organisationens interna resurser och förmåga i relation till nätverkets resurser, möjligheter och begränsningar. Varje företag är unikt och har därför en alldeles egen utvecklingsväg. Kan nätverksförändringar inom flygindustrin påverka uppkomsten och utvecklingen av företag? För att svara på denna fråga har vi valt att utgå från ett antal områden. Hur ser nätverket ut och hur har företagen anpassat sig till förändringar i omgivningen?*

### **1.3 Avgränsning**

Vi har avgränsat oss till att genom intervjuer undersöka små och stora aktörer inom reguljärflyg, charter och taxiflyg som har sin bas i Sverige och som i huvudsak opererar här.

Vi har valt att intervjua de mest relevanta aktörerna som opererar på marknaden.

För att få en så god överblick som möjligt över vilka effekter avregleringen har givit har vi även valt att beskriva några övriga internationella och nationella bolag i Sverige under tidsperioden, som t ex Ryan Air och Goodjet samt några mindre taxiflygbolag. I denna rapport är entreprenörskap inriktat mot hur man som entreprenör utvecklar sitt nätverk i förhållande till andra aktörer och inte utifrån det perspektivet där man utgår från entreprenören som person för att förklara hur företaget etableras och växer.

## **1.4 Disposition**

I det fortsatta arbetet kommer vi inledningsvis att beskriva utvecklingen av flygmarknaden och de tidiga effekterna av avregleringen. Därefter kommer en metoddel med fokus på vilken teori vi har valt teorier inom entreprenörskap och nätverksteori samt resursbaserad teori. Därefter har vi ett avsnitt med teori kring avregleringar, en genomgång av prissättningssystemen och bonusprogrammets utveckling samt systemet kring upphandlingen och flygplatsernas nya situation. Efterföljande del beskriver de empiriska resultaten och analyserar dem i jämförelse med det teoretiska avsnittet. I nästkommande avsnitt har vi sedan kunnat skönja vissa trender till vilka effekter som avregleringen har givit och detta har vi sammanfattat i ett särskilt avsnitt. Intervjuguiden och resultaten från intervjuerna finns bifogade i bilagor.

## 2. AVREGLERADE MARKNADER

Flera avregleringar har genomförts i Sverige och på andra håll i världen under de senaste åren. Skälen har varit många men det kanske viktigaste har varit att man kommit till insikt om konkurrensens betydelse för ekonomisk tillväxt. Även den ökade internationaliseringen och den allt snabbare tekniska utvecklingen i kombination med ökad efterfrågan har inneburit att marknader som man tidigare klassade som naturliga monopol inte längre kan klassas som sådana och därför är regleringar inte längre av samma betydelse. Förutsättningarna för en ökad konkurrens har också blivit bättre. EU har dessutom på olika sätt sökt främja konkurrensen genom att verka för avregleringar.<sup>7</sup>

Det finns de som anser att det är fullt tillräckligt med potentiell konkurrens för att garantera att monopolisten inte tar ut för höga priser. Enligt teorin om "contestable markets", som bl a Baumol, Panzar och Willig introducerade (1982), kan en marknad fungera tillfredsställande även om bara några få företag är aktiva på marknaden, eftersom det eller de företag som är aktiva tvingas ta hänsyn till hotet från potentiella etablerare. "På en fullständigt utmaningsbar marknad måste det etablerade företaget sätta ett sådant pris, och producera en sådan kvantitet, så att det inte finns utrymme för något ytterligare företag att bedriva en lönsam verksamhet om detta pris och denna kvantitet hålls konstant."<sup>8</sup> För att en marknad ska vara fullständigt utmaningsbar får det inte finnas några återvinningsbara kostnader (sunk costs) och det nystartade företaget förutsätts även kunna sälja hela sin produktion innan det etablerade företaget hinner sänka sina priser. Dessutom antar man att det nyetablerade företaget har samma produktionskostnader som det etablerade företaget. Men inte ens de största förespråkarna av teorin hävdar att det finns någon marknad som helt och hållet uppfyller förutsättningarna.

Marknader som tidigare kunde klassificeras som naturliga monopol har idag ofta avreglerats men för att man skall få en väl fungerande konkurrens är det av största vikt att man först utreder behovet av t ex speciallagstiftning och strukturella åtgärder. Ofta har ju den tidigare monopolisten en hel del konkurrensfördelar som den nyetablerade aktören inte har, såsom upparbetade kontakter med kunder och andra liksom ekonomiska resurser att hålla ut i ett priskrig t ex. Den tidigare monopolisten har också ofta kontrollen över infrastrukturen och

---

<sup>7</sup> Avreglerade marknader i Sverige - en uppföljning (1998) Konkurrensverket, Stockholm.

<sup>8</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

försöker på olika sätt försvåra konkurrens genom att t ex sätta avgiften för utnyttjande tillräckligt högt.<sup>9</sup>

## 2.1 Avregleringen och konkurrenslagen

Begreppet avreglering syftar till att man ska kunna uppfylla olika mål på marknaden och främja konkurrensen. Med termen avreglering menar man sällan att en hel marknad avregleras helt, utan snarare att den omregleras. Själva omregleringen handlar oftast om en sådan som gäller speciallagstiftningar av olika slag.

Både i Sverige och internationellt sett har det visat sig att avregleringar kan ge både förutsedda och oförutsedda konsekvenser vilket både kan vara av positiv och negativ karaktär. De negativa konsekvenserna kan t ex handla om att marknaden går mot den utvecklingen att de olika aktörerna handlar på ett sätt som staten inte kan reglera. De positiva konsekvenserna kan t ex handla om att priskonkurrensen och etablering av nya företag sker med en betydligt högre takt än vad man väntat sig, vilket ofta kan bero på att det kan vara svårt att förutse vilka omvärldseffekterna kommer att bli. Effekterna av en avreglering kan komma antingen på kort sikt eller på lite längre sikt. Om en avreglering antas vara lyckad eller inte kan bero på vilka förväntningar som de olika aktörerna haft på avregleringen. Man bör också bedöma om avregleringen varit lyckad eller inte genom att ta hänsyn till hur marknaden hade utvecklats utan att marknaden hade avreglerats. Denna analys bör sedan jämföras med vad som egentligen hände efter att marknaden avreglerats.<sup>10</sup>

Den svenska konkurrenslagen innehåller två förbud och det ena handlar om ett förbud mot konkurrensbegränsande samarbete mellan olika företag (t ex prisöverenskommelser). Det andra förbudet handlar om missbruk av dominans (t ex att man har kontroll över infrastrukturen i ett visst område) på marknaden och syftet med detta förbud är att man ska kunna hindra marknadsdominerande företag att utnyttja sin ställning på marknaden så att det skadar konkurrensen. Andra exempel på förbud inom ramen för konkurrenslagen kan vara konkurrensbedrivande företagsförvärv. Lagen kan dock inte användas mot alla typer av konkurrensbegränsningar. Man kan t ex inte avskaffa en offentlig reglering eller ändra på den.

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Konkurrensverket, okt 1996.

Man kan inte heller göra någon uppdelning av ett dominerande företag eller komma till rätta med offentliga aktörers prissättningsmetodik.<sup>11</sup>

Syftet med att genomföra avregleringar är att man ska uppnå en ökad konkurrens på marknaden vilket vidare kan leda till högre effektivitet. Ofta kan det handla om att det har varit statligt ägda företag som tidigare har haft en stark dominans på marknaden. Erfarenhet har visat att det kan ta många år innan en avreglerad marknad stabiliseras och de flesta konkurrensproblemen är lösta. Det kan finnas behov av att genomföra strukturella åtgärder och det kan endast ske genom att staten är med och ingriper. Detta skulle i sådana fall styrka att det är bra att staten är med som ägare till ett dominerande företag under en övergångsperiod. I vissa fall har det blivit så att en del företag har varit tvungna att upplåta anläggningar till andra företag för att det ska vara möjligt att bedriva verksamhet.

## **2.2 Påverkan efter avregleringen**

Vid sidan av linjer till och från Stockholm har det funnits ett tiotal linjer som inte direkt berör Stockholm, vilka kan vara direkta eller som ingår i en linjesträckning. Men de största linjeförändringarna sedan avregleringen har främst rört Stockholm. Det är framförallt fyra linjer som har försvunnit från Stockholm samt några linjer i Norrland. Vad gäller de linjer som har kommit till har det oftast varit någon av de större flygplatserna som har blivit berörda. (Bromma, Arlanda, Göteborg och Malmö). En trend är att regionalflygbolagen har fått en ökad betydelse på senare tid. Under perioden efter avregleringen har regionalflygbolagens marknadsandel ökat från fyra till 15 % detta innebär att de större flygbolagen har fått lämna över ett antal linjer till regionalflygbolagen.

Under perioden 1998-2000 ökade antalet inrikespassagerare med ca 800 000 passagerare och denna utveckling har skiljt sig kraftigt mellan olika sträckor i Sverige. Vad kan man då dra för slutsatser av vad avreglering har fått för konsekvenser? Man kan åtminstone säga att den ekonomiska utvecklingen har haft betydelse för trafikutvecklingen, att passagerartillväxten har varit relativt svag efter avregleringen och på samma gång varit ojämnt fördelad mellan de olika linjerna. Antalet avgångar har minskat på de flesta linjer samtidigt som antalet utbudna stolar ökat på en majoritet av linjerna. Kabinfaktorn (antalet passagerare per flygavgång) har ökat vilket innebär ett högre kapacitetsutnyttjande samtidigt som antalet linjer för närvarande

---

<sup>11</sup> Ibid.

är fler än före avregleringen. De biljettpriser som har ökat mest är de linjer som trafikerar på korta avstånd med litet passagerarunderlag. Man har även kunnat se att de biljettyper som har haft den bästa utvecklingen är privatpriser framför affärspriser. De linjer som har en särskilt stor prisökning är linjerna till Borlänge, Visby, Jönköping och Karlstad. Den lägsta prisutveckling har Norrlands flygplatser haft. Man har även kunnat se att prisdifferentieringen har ökat efter avregleringen men ännu är det oklart huruvida tåg, bil och buss har påverkat flygets utveckling.

Om man jämför de svenska biljettpriserna med andra europeiska länder har det visat sig att affärspriserna i Sverige ligger högt över ett genomsnitt. Undersökningen har visat att de svenska priserna ligger högre än Tyskland och Storbritannien men lägre än t ex Finland. Däremot är svenskarnas privatresor relativt låga och det som framförallt har drivit fram dessa priser är framväxten av lågkostnadsbolag. Fortfarande kan det konstateras att det inte finns så stor konkurrens på den svenska inrikesmarknaden. Den största konkurrensen finns på de större linjerna med ett ordentligt passagerarunderlag. Lågprisbolagen blir alltmer etablerade i Sverige, men de är fortfarande mest etablerade på utrikeslinjer.<sup>12</sup>

Internationellt sett har utvecklingen gått mot att den större delen av flygtrafiken bedrivs i nav-ekersystem. Fördelarna med ett nav-ekersystem är att det har fördelar utifrån ett kostnadsperspektiv. En nackdel med detta är dock att resande utifrån ett sådant system innebär längre restider. Man har även kunnat se en tendens till att de dominerande bolagen blir alltmer dominerande vid hemmanaven, vilket gör att priset på resorna till och från naven har en tendens att höjas. Vad man har kunnat se av allianser på inrikesmarkanden är att dessa framförallt ökar komplementariteten mellan två eller flera flygbolags nätverk. Alliansbildningen har visat sig att flygresor generellt sett blir billigare, men att man samtidigt har kunnat se att inrikesresor och kortare resor har blivit dyrare.

Lågkostnadsbolagen har en kostnadsnivå som är upp till 40 % lägre än vad de traditionella europeiska flygbolagen har. SAS:s kostnader anses vara höga i ett internationellt perspektiv, vilket kan ha sin förklaring i att de flyger relativt korta sträckor, samtidigt som att man erbjuder en relativt hög servicenivå med relativt små flygplan. Den trenden som man kan ha kunnat se under den senaste tiden är att det på längre sikt är lågkostnadsbolagen som skulle

---

<sup>12</sup> Luftfart & Samhälle, (2003).



kunna överleva i konkurrensen med SAS, när väl ett bolag lyckas nå en viss kritisk storlek. Man har redan nu kunnat se att etableringen av ett antal lågkostnadsbolag har bidragit till en ökad prispress på SAS.<sup>13</sup>

Det har generellt sett skett en minskning av antalet passagerare internationellt sett bland de traditionella bolagen (-6 %). Detta har skett pga. en lågkonjunktur och pga. oro i världen. (den 11 september, 2001, Irakkriget, allmän lågkonjunktur). Flygmarknaden växer framförallt kraftigt inom lågprisflyget vilket främst beror på att resenärer har blivit mer och mer prismedvetna i takt med att utbudet har ökat efter avregleringen. Detta har lett till att de traditionella bolagen har varit under en så stark press så att de har varit tvungna att genomföra strukturförändringar och sänka sina kostnader.

SAS meddelade att man under 2002 skulle lägga ned inrikestrafiken mellan Stockholm och Skellefteå respektive till Kristianstad. Skyways konkurrerade med Nordic Airlinck om linjen mellan Stockholm och Skellefteå, men nu är det endast Skyways som är kvar på den sträckan. Malmö Aviation har nu tagit upp konkurrensen med SAS på sträckan mellan Stockholm och Umeå. Ägarbindningarna till Braathens bröts i samband med SAS: s förvärv av Braathens.

Under 2002 kom även Goodjet in på marknaden och under slutet av 2002 började man konkurrera med SAS och Malmö Aviation mellan Stockholm och Göteborg respektive till Malmö. Goodjet erbjöd lägre affärspriser både till affärsresenärer och till privatresenärer. Inom Goodjet hade man dock inte några ekonomiska förutsättningar att fortsätta med att konkurrera med SAS och Malmö Aviation utan att gå i konkurs.

Det har skett en kraftig ökning av privatpriserna i inrikestrafiken med ca 12 %, vilket man nu tror beror på att man har fått kompensera de sänkta affärspriserna. Däremot har man sett en kraftig tendens till att privatpriserna i utrikesresorna har sjunkit kraftigt under det senaste året. Ökade säkerhetskrav efter 11 september år 2001 har framförallt lett till högre avgifter framförallt. Den svenska flygfrakten har ökat väsentligt det senaste året och nu är det ca 15 % av Sveriges utrikeshandel.

---

<sup>13</sup> Ibid.

### 2.2.1 Prissättning på inrikes flygresor

Avregleringen för ca 10 år sedan resulterade inte i att inrikes flygresor blev billigare, mer än precis i början. Priserna har sedan dess stadigt gått uppåt och relativt sett är det mycket dyrare att flyga idag än vad det var 1992. Man kan idag framförallt hitta billiga biljetter på resor utomlands genom olika flygbolags lågprissatsningar, men det är inte alltid lätt att finna någon billig biljett på de linjer som flyger inrikes. Dock håller denna trend på att brytas. Priset på affärsresebiljetten har t ex ökat med 40 % sedan avregleringens start 1992. Generellt sett är det Norrland som har haft de lägsta priserna under denna period och det område som har varit värst drabbad av prisökningar är Visby, Jönköping, Karlstad och Borlänge. Detta beror i stor utsträckning på att det blev relativt sett dyrare att flyga korta sträckor än att flyga långa sträckor.<sup>14</sup>

### 2.2.2 Olika prissättningsstrategier

Eftersom det finns så många olika prisnivåer för samma tjänst, gör det att det kan vara svårt att jämföra olika priser över tiden. Ett vanligt sätt att jämföra priserna på är med hjälp av genomsnittsintäkter per sträcka och passagerare eller per kilometer och passagerare. Dock är måttet endast tillgängligt på flygbolagsnivå som för in- och utrikestrafik. Utifrån ett antal flygbolags olika årsredovisningar kan man dock göra ett antal antaganden. Under år 1993 var genomsnittsintäkten på inrikesmarknaden oförändrad, vilket kan förklaras av att antalet privatresenärer minskade mer än antalet affärsresenärer under lågkonjunkturen. Från 1993 till 1995 steg dock genomsnittspriset snabbt för att därefter stabiliseras.<sup>15</sup>

För att flyget ska vara konkurrenskraftigt mot tåg och bil krävs flygsträckor på ca 10 svenska mil. Efter det så ökar flygets konkurrenskraft med avståndet. Efter avregleringen inom EU har konkurrensen ökat när det gäller internationella flygresor. Lågprisbolagens strategi har huvudsakligen varit att inrikta sig på resenärer som inte byter flygplan för vidare resor längre bort geografiskt sett. Det som i huvudsak kännetecknar lågprisbolag bygger på följande principer: oftast en flygplanstyp som har sina bokningar främst över Internet, man tar betalt

---

<sup>14</sup> Insikt, 0104.

<sup>15</sup> Ibid.

för maten ombord och utnyttjar ofta flygplatser med lägre avgifter. Man har ett stort arbetstidsuttag från flygande personal och man har minsta möjliga administrativa avdelning.<sup>16</sup>

Konkurrensen har dessutom ökat genom att de redan etablerade bolagen har öppnat nya direktlinjer till sekundära orter i andra länder. Ett annat konkurrensmedel är att gå med i någon av de olika allianserna som finns. I dessa allianser begränsas konkurrensen mellan bolagen inom alliansen.

För inrikesflyget har konkurrensen i huvudsak ökat genom att nya inrikeslinjer har etablerats i konkurrens med de redan etablerade bolagen och oftast har dessa redan börjat som regionala bolag. På den svenska marknaden har Malmö Aviation haft en tydlig strategi att flyga från punkt-till-punkt, genom att fokusera på Bromma-området där förutsättningarna för transferresor är obefintliga. Man har dessutom valt en högprisstrategi genom täta avgångar och genom att Bromma ligger betydligt närmare city än vad Arlanda gör. Transwede utmanade SAS på Arlanda genom att erbjuda bättre service till lägre priser. SAS valde att sänka priserna och man drog fördel av att man hade väsentligt fler avgångar per dag och ett mer utvecklat linjenät. SAS hade dessutom utvecklat ett antal lojalitetsskapande avtal som var riktade mot resenären. Skyways har slutligen inte utmanat SAS utan de har flugit på de linjer som SAS inte har funnit lönsamma.<sup>17</sup>

Den svenska inrikesflygmarknaden kännetecknas av ett nav-ekersystem med Arlanda som nav, där det i huvudsak är SAS och Skyways som har en stark ställning. De står för 60 % av antalet slots på marknaden. SAS har tillsammans med Skyways 90 % marknadsandel och den största konkurrenten till dem är Malmö Aviation. Efter 1992 har som tidigare nämnts marknaden inte utvecklats efter vad man förväntat sig. Priserna föll först för att sedan därefter stiga kraftigt. Mellan 1995 och 2002 steg priserna med 32 % i nominella termer och priserna i affärsresesegmentet ökade med 26 %. Detta kan man sedan jämföra med att KPI ökade med ca 8 %. Då kan man se att priserna för inrikesflyg har ökat betydligt mer än vad den generella prisnivån har gjort.

Flygbonusprogram generellt sett utgör ett konkurrensmedel som har till avsikt att skapa lojalitet gentemot sina kunder. Det vanligaste är att bonuspoängen tillfaller affärsresenären

---

<sup>16</sup> Luftfart (2002).

<sup>17</sup> Ibid.

personligen trots att det är arbetsgivaren som betalar för resan. Bonusprogrammen introducerades i USA i början av 1980-talet och i Europa i början av 90-talet. Om man inför ett bonusprogram leder det till att det är mer attraktivt att resa med det bolaget jämfört med ett annat bolag. Betalningsviljan för att välja just det bolaget ökar. SAS införde sitt bonussystem, Eurobonus i maj 1997. Under 1998 väcktes det misstankar om att SAS hade missbrukat sin ställning på den svenska inrikesmarknaden, vilket man sedermera tog beslut om den 12 december 1999. Konkurrensverkets beslut innebar att SAS inte fick tillämpa bonusprogrammet så att poäng kunde intjänas på inrikes flygresor. SAS överklagade detta beslut och under 2001 beslöt Konkurrensverket därmed att bonuspoäng skulle kunna intjänas på konkurrensutsatta sträckor. Man menade från Konkurrensverkets sida att bonusprogram kan snedvrída incitamenten på inrikesmarknaden då de som reser inte är desamma som betalar för resan. Enligt empiri har det visat sig att SAS bonusprogram har haft starka effekter på marknaden genom att priserna har stigit kraftigt främst på affärsresor. SAS: s biljettprisökning är 12 % av den genomsnittliga biljettprisökningen för flygbolag på konkurrensutsatta sträckor. Sammantaget har det visat sig att det är SAS som är det största bolaget på marknaden med konkurrens, vilket har lett till att bonusprogrammet har orsakat höjda biljettpriser. Inlåsningskostnaderna har hämmat att andra aktörer lyckats komma in på marknaden och detta talar för att konkurrensen varit hämmad på marknaden för alla typer av resenärer.<sup>18</sup>

Marknadsdomstolen beslutade om en begränsning av användandet av SAS: s bonusprogram, vilket har lett till ökade förutsättningar för nya bolag att etablera sig på marknaden. Man kan inte ge några generella slutsatser om vad det skulle innebära att förbjuda flygbonusprogrammen helt på marknaden. Ovanstående resonemang visar då att det finns argument för att man borde införa en särlagstiftning. Man anser dock att konkurrenslagen hittills har varit ett tillräckligt starkt instrument för att komma tillrätta med de negativa effekterna till följd av ett företags dominerande ställning och att man inte bör vidta åtgärder i att forma av lagstiftning.

Konkurrensverkets förslag till att öka konkurrensen på inrikesflygmarknaden är att Luftfartsverket borde få ökade möjligheter att få inhämta information om priser och dylikt från flygbolagen. Prisinformationen till Luftfartsverket är för närvarande begränsad till publicerade listpriser som redovisas av flygbolagen och är till stor del beroende av

---

<sup>18</sup> Konkurrensverkets rapportserie, 2003: 1.

lufttrafikföretagens inställning till att lämna ut information. Ett annat förslag skulle kunna vara att arbetsgivarna inför tydliga resepolicyer för de anställdas resande. Svenska affärsreseföreningen anser att affärsresenärer i stor utsträckning låter sig styras av flygbonusprogram i stor utsträckning och de uppskattar att det är 90 % av affärsresenärerna som styrs av dessa program. Något som ytterligare skulle kunna motverka ett bolags intresse för att anmäla sig till ett flygbonusprogram, skulle kunna vara den kommersiella risken att som följer av att det bolag som administrerar bonusprogrammet får insyn i det anslutande bolagets kundstock. En anslutning skulle också kunna innebära att bolaget även marknadsför det konkurrerande bolagets företagsnamn. Det skulle då behöva finnas en uppförandekod för det bolag som administrerar bonusprogrammet. En sådan kod bör innehålla vissa förhållningsregler om insyn i konkurrenternas kundstock etc. Ett möjligt alternativ skulle kunna vara att man använder den uppförandekod som redan finns för CRS-systemet. Konkurrensverket kan sammantaget verka för att frågor inom flygbonusprogram tas upp på dagordningen genom att de bl a har kontakt med konkurrensmyndigheter från andra länder och organ inom EU.<sup>19</sup>

Den 27 februari 2001 beslutade Marknadsdomstolen att SAS inte får ge resenärer bonuspoäng på inrikes flygresor där SAS möter konkurrens. Beslutet ägde rum under hösten 2001. Den 31 maj 2001 gav regeringen LFV i uppdrag att kartlägga marknaden för inrikesflyget och man konstaterade då från LFV:s sida att bonusprogrammen utgör ett tydligt inträdeshinder. Den 13 juni 2002 gav man sedan LFV i uppdrag att utreda de konkurrens- och konsumentmässiga effekterna av att begränsa bonusprogrammen samt att ge förslag till åtgärder. Den 31 mars 2003 konstaterar konkurrensverket att bonusprogrammet leder till högre kostnader och biljettpriser.<sup>20</sup>

Som en följd av marknadsdomstolens dom har SAS; konkurrenter fått konkurrensfördelar eftersom de nu kan erbjuda bonuspoäng på de linjer där SAS har förbjudits att erbjuda sina passagerare bonuspoäng. Flygbolagens bonusprogram introducerades i USA i början av 80-talet och det första bonusprogrammet startades 1981 av American Airlines. I början av 90-talet introducerades det första bonusprogrammet i Europa varpå SAS introducerade sitt bonusprogram 1992. Bonusprogrammets huvudsakliga syfte är att skapa lojalitet från kunderna genom att de erbjuder dem förmåner som t ex fria resor och extra service. De flesta

---

<sup>19</sup> Konkurrensverkets rapportserie, 2003:1.

<sup>20</sup> Insikt, 0303.

bolag tillhör dessutom ett större nätverk där flygbolagen t ex kan samarbeta mellan olika bonusprogram, genom att man t ex kan få använda sina bonuspoäng i ett annat bolag (som dock ska vara med i nätverket). Om man jämför olika bonusprogram så kan man se att de har stora likheter mellan varandra. T ex så är medlemskap och bonuspoäng personliga och alla resenärer som vill kan bli medlemmar. Intjänade bonuspoäng har flera funktioner. De poäng som är intjänade kan användas för uttag av fria resor, hotellnätter, biluthyrning etc. Samtidigt kan dessa intjänade poäng användas för att uppgradera sin servicenivå som ger speciella förmåner varje gång man flyger, t ex genom att forma till särskilda lounges, snabb check-in etc. De rabatter som en resenär får ges alltså inte ut i pengar, utan istället i att forma av gratis tjänster. Den europeiska marknaden domineras av fyra bonusprogram som samtliga har en relativt lika uppbyggnad. De fyra programmen är; British Airways Executive Club (Storbritannien), KLM:s Flying Dutchman, Lufthansa's Miles and More (Tyskland), Air France Fréquence Plus.

Malmö Aviation startade i början av 2003 att introducera ett eget bonusprogram som de nu har kallat Malmö Aviations kundprogram. Braathens bonusprogram, Wings, var ett eget bonusprogram som lades ned den 1 januari 2003 efter det att SAS har köpt upp. Samtliga medlemmar fördes då över till ett gemensamt bonusprogram, Eurobonus. Malmö Aviations bonusprogram har många likheter med SAS Eurobonus, t ex fria resor, extra bagage etc. Den nya regleringen efter Marknadsdomstolens beslut om att SAS:s bonusprogram skulle förbjudas på konkurrensutsatta linjer, innebär vidare att Malmö Aviations program kan verka på linjer utan konkurrens från SAS:s Eurobonusprogram.<sup>21</sup>

Man har enligt studier kommit fram till att SAS bonusprogram har lett till högre biljettpriser och ökade inläsningskostnader (trösklar vid byte av flygbolag), eftersom det bara har varit Malmö Aviation och SAS som har fått använda sig av sina bonusprogram i Sverige. Enligt studier har SAS bonusprogram lett till högre biljettpriser för SAS affärsresenärer och SAS's priser har ökat jämfört med andra bolags priser. Man konstaterar även att flygbonusprogrammen är lojalitetsskapande och att de begränsar konkurrensen när de tillämpas av ett dominerande flygbolag.<sup>22</sup> (Se bilaga 6 för vidare presentation av upphandlingen.)

---

<sup>21</sup> LfV, 2002.

<sup>22</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030327

### 2.2.3 Utvecklingen av avregleringen på flygmarknaden

Innan avregleringen av den svenska inrikesflygmarknaden dominerades marknaden av en stark dominans av SAS tillsammans med dotterbolaget Linjeflyg. SAS trafikerade i huvudsak de största linjerna mellan Stockholm, Göteborg, Malmö, Luleå, Kiruna medan det var Linjeflyg som trafikerade de linjer som SAS inte var intresserad av. Det fanns vid den tiden en lag som innebar att man måste ha tillstånd för att få bedriva linjeflyg i Sverige. Det fanns också ett förbud mot cabotage, vilket innebar att endast svenska företag hade rätt att bedriva trafik inom Sverige och att det var SAS som hade företräde till att bedriva trafik till utrikesflyget. Det fanns även en prisregleringsklausul som innebar att SAS:s och Linjeflygs priser måste vara godkända av LFV och att företagen hade en skyldighet att bedriva en regelbunden inrikestrafik en regeringens bestämmelser. Konkurrenskommittén som tillsattes 1989 för att utreda vilka regleringsförändringar som kunde bidra till ökad konkurrens föreslog 1990 att de största linjerna, 8-10 stycken skulle öppnas för fri konkurrens som ett första steg i avregleringsprocessen. I ett första skede beslutades att konkurrens endast skulle tillåtas mellan Linjeflyg och SAS, vilket började gälla från 1 januari, 1992. Efter att SAS hade köpt upp aktiemajoriteten hos Linjeflyg påskyndade man processen att genomföra en mer fullständig avreglering.

Den 1 juli 1992 avreglerades den svenska inrikesflygmarknaden efter att man upptäckt att SAS och Linjeflyg haft monopol på primärlinjerna – på de linjer som ingick i dessa bolags inrikesnät. Deras monopolställning grundade sig i huvudsak på praxis och man hade aldrig innan lagfäst att de hade en monopolställning. Man hade däremot fastslagit att det krävdes ett tillstånd för att bedriva linjetrafik och att det endast var svenska medborgare som fick bedriva trafik. Även det så kallade ”cabotageförbudet” hade införts.

Själva avregleringen 1992 innebar i praktiken att flygbolagen själva skulle fastställa sina priser, men fortfarande kvarstod det ett krav på tillstånd för varje enskild linje. De förväntade konsekvenserna av avregleringen var att skapa en miljö där de olika trafikslagen skulle behandlas likvärdigt, vilket skulle gynna konsumenterna genom en ökad kundpassning, en ökad effektivitet och sammantaget förbättrade utvecklingsmöjligheter för hela branschen. Ett av de viktigaste motiven till avregleringen var även att man ville bygga upp konkurrensen på den svenska marknaden. Man räknade med att nya företag skulle byggas upp, att trafikutbudet skulle ökas, att nya direktlinjer och nya nav skulle utvecklas samt att nya avtal skulle tecknas

mellan olika flygbolag och flygplatser. Man förväntade sig att priserna på resorna skulle sjunka med större rabatter och lägre kostnader för subventionering av olönsamma linjer och färre dödsfall i trafiken genom att flyget skulle öka sin marknadsandel. Man hade således byggt upp relativt höga förväntningar av vad avregleringen skulle komma att ge för resultat. Redan tidigt på 1990-talet insåg man att dessa förhoppningar var alltför högt ställda med ett ökat utbud av linjer efter att lågkonjunkturen hade vuxit till och att antalet resenärer hade sjunkit i antal.<sup>23</sup>

#### Utvecklingen före avregleringen i Sverige

- 1944 fick det privatägda SILA (som är ett dotterbolag till SAS) tillstånd att bedriva luftburen linjetrafik och innan dess hade det statliga AB Aerotransport (ABA) haft monopol på det.
- 1946 bildades SAS av ABA, DDL och DNL, vilka är de danska och norska motsvarigheterna. 1948 slog ABA och SILA ihop sina verksamheter.
- 1957 bildades Linjeflyg och de fick de linjer som SAS ville ha.
- 1963 tillkom ett trafikpolitiskt beslut, som innebar en långsam avreglering av åkerinäringen, som pågick ända fram till 1987.
- 1967 togs ett luftfartspolitiskt beslut, som var en uppföljning av 1963 års trafikpolitiska beslut och som inte berörde luftfarten i särskild utsträckning.
- 1975 bildades Swedair, som var en fusion mellan ett privat och ett statligt bolag. (Staten ägde 50 %, ABA 25 % och Linjeflyg 25 %.)
- 1979 togs ett trafikpolitiskt beslut.
- 1981 startades Malmö Aviation - ett skol- och taxiflygföretag.
- 1982 togs ett Luftfartspolitiskt beslut, som var en uppföljning av 1979 års trafikpolitiska beslut som inte berörde luftfarten speciellt mycket.
- 1985 grundades Transwede, som inledningsvis var inriktat mot chartertrafik.
- 1988 togs ytterligare ett trafikpolitiskt beslut och fortfarande framhölls SAS och Linjeflygs prioriterade ställning.
- 1989: Linjeflyg förvärvade statens andel av Swedair och bolaget blev ett dotterbolag till Linjeflyg. En konkurrenskommitté tillsattes för att särskilt granska de skyddande

---

<sup>23</sup> Konkurrensverket, okt. 1996.



sektorerna varibland transportsektorn prioriterades och särskilt då inrikestrafiken. Man hade som förslag att det skulle vara fri konkurrens på linjer med mer än 300 000 passagerare per år, dvs. de 8-10 största linjerna.

- 1990 sålde SAS sin del av Linjeflyg till Bilspedition.
- 1992 började Malmö Aviation att köra reguljärtrafik på linjen Bromma-Malmö. Även flygbolaget Skyways bildades genom en sammanslagning av Salair och Avia.
- 1 januari, 1992: Beslut togs om att endast konkurrens mellan SAS och Linjeflyg får förekomma pga. kapacitetsbrist på Arlanda.
- 11 februari, 1992: SAS lade bud på 51 % av Linjeflyg.
- 29 april, 1992 beslutar regeringen att avreglera inrikesmarknaden pga. bl a propositionen om att avreglera marknaden. SAS köper linjeflyg, 20 % minskning av resenärer på inrikesflyget mellan åren 1990 och 1991, vilket ledde till ett minskat tryck på Arlanda. Samma år på sommaren börjar då Transwede att köra tung trafik.
- 1 juli, 1992, avregleras marknaden för inrikesflyg.
- 1993 ändras koncessionsvillkoren för SAS, vilket ledde till att flygbolagen själva fick fastställa sina priser men med anmälningsplikt till LFV.
- 1 april, 1997: fullständigt cabotage.
- SAS bonus program förbjuds

En av många anledningar till att den svenska marknaden avreglerades på många områden var försvagningen av svensk ekonomi på 1980-talet eller andra generella förändringar i teknologi eller samhällsstruktur. Det är dock ofta så att effekterna av avregleringar sällan följs upp och förklaring till det kan vara att avregleringar ofta uppkommer som en följd av övergripande politik. Bristen på utvärderingar av avregleringar leder till att det kan vara svårt att se vilka effekter en avreglering har på kvalitet och prisnivå etc. Detta leder ofta till att det ställs nya krav på avregleringar för att man ska kunna anpassa sig till nya marknadsförutsättningar. En annan lärdom om avregleringar är att förväntningarna om avregleringarna hos marknadens aktörer kan ge sådana effekter som påskyndar förändringsprocessen och ett tydligt exempel på detta är således avregleringen inom flyget. Staten hade tänkt sig ett stegvis genomförande av avregleringen. Efter det att SAS hade köpt 51 % av aktierna i Linjeflyg med avsikt att klara av konkurrenssituationen bättre, beslöt man sig från statens sida att avreglera inrikesflyget i syfte att undvika en total dominans för SAS-Linjeflyg. Detta ledde till lärdomen om att borttagande av etableringshinder ofta leder till att marknaden omorganiseras både horisontellt och

vertikalt. Med horisontell integration menar man företags sammanslagning för att nå större marknadsandelar. Den vertikala integrationen handlar om att få inflytande över tillverkning eller sortimentsval.<sup>24</sup>

#### 2.2.4 Karaktäristika av flygtrafiken i Sverige baserad på tidigare studier av branschen

Vissa inträdes- och utvecklingshinder har funnits för bolag som vill etablera sig på den svenska flygmarknaden;

- Mestadels är kundbasen liten för de flesta rutter på den svenska marknaden (6-8 st), vilket gör det ekonomiskt svårt få fler än ett bolag att vara lönsamma. Det kan alltså vara svårt för ett nystartat bolag att ta upp konkurrensen.
- Kunder behöver ofta byta flyg för att nå sin slutdestination, både nationellt och internationellt, vilket medför att en operatör ofta behöver avtal med andra operatörer om samarbeten vad gäller priser, biljetter etc. De större redan etablerade bolagen ingår ofta i större nätverk, vilket gör det lättare för dem att etablera sig på en ny linje än vad det är för ett mindre opererande bolag.
- Det kan vara svårt för mindre operatörer att erbjuda frekventa avgångstider då de ofta har begränsade resurser. För att etablera sig på marknaden kan det vara viktigt att erbjuda ett flertal avgångstider.
- Kunder föredrar generellt att flyga med större plan före mindre plan. Det kan därför vara svårt för nyetablerade företag att konkurrera på de större linjerna nationellt sett.
- Kunder kan vara tveksamma till att flyga med bolag som de inte känner till och detta särskilt om de är medlemmar i något "kundbonusprogram" i något annat bolag.
- På de större flygplatserna kan det vara svårt för mindre bolag att få tillgång till bra slottider, då dessa är begränsade.
- Vissa linjer måste staten bestämma vilket bolag som får flyga, kopplat till regionala utvecklingsprogram i glesbygden.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Anell, A., Hjelmgren, J., (2001).

<sup>25</sup> Ibid.

### 2.2.5 Tidiga effekter

Redan 1994 gjorde Luftfartsverket en första utvärdering av avregleringen och i en rapport från 1996 gjordes en utvärdering av de effekter som uppnåtts fram till 1995. De slutsatser som man kom fram till i utvärderingen var bl a att det hade bildats ett antal nya företag som Transwede, Malmö Aviation, Nordic European som samtliga bedrev flygtrafik i konkurrens med SAS. Trafikutbudet hade också ökat med mellan 4 och 60 % på de konkurrensutsatta linjerna men på de övriga linjerna hade utbudet dock minskat. Bolagen hade konkurrerat med ökat utbud snarare än med lägre priser. Det hade dock inte bildats något nytt nav utanför Stockholm, utan i stället hade de stora flygplatserna längs norrlandskusten fått färre antal förbindelser med inlandet. Bromma var de nya nav i Stockholm som hade tagit sig en plats i konkurrens med Arlanda. I ett tidigt stadium av avregleringen ledde effekterna till ett priskrig men strax efter det hade priserna återgått till normala nivåer. Normalpriserna var högre än före avregleringen men det fanns då större möjligheter för resenärer att utnyttja rabatter av olika slag vilket var en förmån för resenärerna. Därför kan de genomsnittliga priserna troligtvis ha minskat något. Priserna på de långa linjerna har troligtvis varit sjunkande medan priserna på kortare linjer generellt sett hade ökat. Man ansåg att servicen blivit förbättrad genom den ökade konkurrensen. De faktorer som man anser kan ha påverkat konkurrenssituationen kan t ex vara linjers lönsamhet. Innan avregleringen tvingades flygbolag att trafikera vissa olönsamma linjer för att få flygtillstånd till att flyga lönsamma linjer (och för att stora delar av landet skulle trafikeras) och efter avregleringen gjorde man om systemet till att man bara skulle ha linjer som skulle bära sig själv. Detta kan alltså ha utgjort ett hinder för nya aktörer att etablera sig på marknaden. Ett annat inträdeshinder kan ha varit att få tillstånd att operera med flygtrafik genom att få start- och landningstillstånd och behov av ett relativt stort startkapital för att investera i nya flygplan etc. Detta innebär att detta är ett stort etableringshinder.

Flygtrafiken är även strukturerad på ett sätt som gör att det får utseendet av ett sammanhängande nät där det ofta är ett bolag som trafikerar många olika sträckor inom ett område och det kan då vara svårt för ett nytt bolag att etablera sig på en sådan marknad. Ett exempel på ett bolag med en sådan etableringsstruktur är SAS som i en dominerande ställning kan ha svårt att släppa in nya aktörer att etablera sig på marknaden. Även antalet slottider som delas ut mellan de olika bolagen kan vara konkurrensbegränsande för nya bolag om slottiderna inte delas ut på ett rättvist sätt. Till skillnad från före 1996 är det nu en grupp av

representanter från olika bolag som bestämmer utdelningen av olika slottider. Innan dess var det i huvudsak SAS som bestämde vem eller vilka bolag som skulle få de olika tiderna. Detta innebar alltså att det var svårt för nykomlingar att få attraktiva tider. De två allra viktigaste konkurrensfaktorerna på inrikesflygmarknaden är enligt experter priset och frekvensen. Utrikesflyget har ökat dramatiskt under de senaste åren och detta har således inneburit att antalet avgångar har ökat dramatiskt för resenärerna. Vad gäller prisutvecklingen efter avregleringen har den inneburit att det har funnits ett stort antal prisklasser och flygbolagen använder avancerade datorsystem för att få så stor intäkt som möjligt för varje avgång. Antalet flygbolag har ökat efter avregleringen men det har fortfarande varit SAS som har behållit den dominerande ställningen på marknaden.

Men avregleringen har endast mot slutet av perioden kommit att innebära större förändringar för köparna på marknaden. Resebyråerna som är det mellanliggande ledet mellan köpare och säljare har dock satts under press då SAS har velat reducera resebyråprovisionen. Avregleringen har även inneburit att företagen har fått mer utrymme att sätta fria priser, vilket har lett till att det har uppkommit en hel del nya priser. Biljettpriserna till affärsresor har t ex ökat mycket under 90-talet samtidigt som kvalitetsnivån har ökat kraftigt. Vad gäller utvecklingen av att bryta sig in på marknaden för nya aktörer har det inneburit att det lättaste sättet har varit att samarbeta med andra aktörer inom branschen.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Hultén, S., et al, (1999).

### 3. METOD

Den här studien bygger delvis på en tidigare studie om entreprenörskap i nätverk som behandlas som en förstudie. Den ger en övergripande bild av hur teknikbaserade företag startas och utvecklas i nätverk under en begränsad tid. Det viktiga i sammanhanget har varit att försöka förstå uppkomsten och utvecklingen av teknikbaserat företagande sett ur ett nätverksperspektiv. Arbetet påbörjades tidigare på D-sektionen, HHS, och togs över 2003.<sup>27</sup>

Studien kommer att fokusera på resurserna i relation till nätverkets resurser, möjligheter och begränsningar. Följden av att studera nyföretagande ur ett nätverksperspektiv är att tidsfaktorn blir av central betydelse. Istället för att göra korta nedslag i verkligheten, som många studier gör, måste man för att kunna skildra en process. På det sättet kommer vi även att möta sådana företag som inte längre existerar. Vi kommer att få en annan bild av vad som händer än en studie som undersöker vad som sker vid ett visst ögonblick. Detta gör vi genom att göra nedslag i företagen över tid för att se vad som har hänt historiskt sett.

Målet med studien är att få en djupare förståelse för de nystartade företagens situation på en avreglerad marknad, vilket dock sätter upp vissa gränser för genomförandet. För det första är valet av marknad begränsat till att endast omfatta flygmarknaden. För det andra måste vi av praktiska skäl avgränsa oss till ett begränsat antal företag. Detta leder i sin tur till att vi kommer få svårt att generalisera det vi ser till andra företag. Vi får därför en begränsad förståelse, eller snarare en djupgående förståelse av ett litet urval nystartade bolag inom den avreglerade marknaden för flygindustrin.

Vi har delat in undersökningen i en tidigare genomförd studie och i en huvudstudie. Under förstudien försökte vi få en initial förståelse av problematiken då vi läste in oss på området och intervjuade experter inom området. Huvudstudien bygger sedan på djupintervjuer av de utvalda företagen. Vi valde att intervjua huvudintressenter på inrikesmarknaden som både opererar inom reguljärflyg, charterflyg och inom taxifyg. De intressenter som vi valde att intervjua tog vi fram efter litteraturstudier och efter intervjuer med experter på området. Vi ansåg att de utvalda intressenterna skulle ha en bra uppfattning om hur situationen har varit och uppfattas idag både för de redan etablerade aktörerna och för de nytilkomna aktörerna på marknaden. I huvudstudien har vi satt upp ett antal kriterier för att sedan använt oss av

semistrukturerad intervju, vilken bygger på att själva intervjun bygger på ett antal frågeställningar som ska utforskas men som dock inte behöver ha någon exakt fras förutbestämd. Det underlag vi använde oss av skickades ut till respondenterna innan intervjuerna genomfördes. Denna typ av intervju gör det lättare för intervjuaren att ställa frågor efterhand utifrån hur intervjun utvecklas. Vi började ställa frågor av generell art för att sedan gå vidare på mer specifika områden och vi ställde kontinuerligt följdfrågor för att undvika missförstånd och för att förtydliga frågorna och svaren. Vi har således valt en semistrukturerad metod. Vi har i samtliga fall dokumenterat intervjuerna skriftligen genom anteckningar som direkt efter intervjuerna har renskrivits och redigerats på dator. Vi har dessutom besökt intressenterna på plats vilket har givit oss en bra uppfattning om deras arbetsmiljö. Intervjuerna har varit personliga, förutom vid två tillfällen då vi har varit tvungna att genomföra intervjuerna via telefon.

Hur hittar vi då de företag som skall studeras? Eftersom det endast finns ett begränsat antal flygbolag på inrikesflygmarknaden blir urvalet relativt begränsat. En kartläggning av de bolag som opererat på marknaden under perioden 1992- vt 2004 har genomförts och även bolag som har gått i konkurs under perioden har tagits med i rapporten. Sammantaget har 15 företag intervjuats genom personliga intervjuer. Urvalet har gjorts efter intervjuer med branschexperter<sup>28</sup> och efter litteratur- och tidskriftsstudier. De intervjuade företagen har varit både reguljärbolag, charterbolag och taxibolag som opererar/har opererat på den svenska marknaden, för att ge läsaren en så god överblick som möjligt över marknadssituationen. Vår förhoppning är dock att så många som möjligt är villiga att medverka så att vi får en god kännedom om de specifika förutsättningar som möter företagen på dessa marknader.

### **3.1 Val av metod**

I denna studie har vi valt att använda oss av en kvalitativ metod, för att försöka förstå vilka effekter avregleringen på inrikesflygmarknaden har fått på marknaden och för att sedan diskutera hur man kan förbättra konkurrensen. En explorativ undersökning syftar till att man utforskar förhållanden eller fenomen som är mindre kända, till skillnad från en undersökning då man utgår från kvantitativ data för att testa olika hypoteser för att sedan dra slutsatser utifrån denna. En explorativ undersökning kan ses som en typ av förundersökning som syftar

---

<sup>27</sup> Lena Nordenlöw påbörjade arbetet och Maria Dembrower tog vid 2003.

<sup>28</sup> Se bilaga 1; intervju med Harald Rosén, Håkan Brobeck & Johan Holmér.

till att man försöker identifiera problemen som sedan kan testas vidare. Denna ansats har möjliggjort nya insikter om problematiken på marknaden över en tid.

För att nå en djupare förståelse av företaget och dess omgivande nätverk, för hur starten och utvecklingen av företag går till, följer vi ett antal olika företags utveckling mer ingående. Detta har skett genom att vi har intervjuat nyckelpersoner på de olika fall-företagen och med hjälp av diverse skriftliga källor. För att på ett bra sätt kunna täcka in händelseförloppet för de företag vi väljer att studera och för den marknad som dessa företag arbetar på används här såväl intervjuer såsom skriftliga källor, årsredovisningar, pressklipp, nyhetsbrev o s v. Frågeformuläret som har använts i intervjuerna återfinns i bilaga 2.

Den teori som vi har valt att använda - nätverksteori, resursbaserad teori och teori relaterad till entreprenörskap – har varit ett naturligt val då problematiken har handlat om hur de olika intressenterna ska kunna samarbeta och hur de olika resurserna ska fördelas för att konkurrensen ska bli så bra som möjligt.

En fallstudie är en undersökning av en specifik händelse eller av en speciell grupp. Fallstudien som metodval är både beskrivande, tolkande och i viss mån värderande, vilket stämmer väl in på den studie som vi har gjort, dels för att vi har försökt att beskrivit vad vi har sett, försökt att förklara bakomliggande orsaker till problematiken. Slutligen har vi givit förslag till åtgärder för att förbättra konkurrensen på den inrikes avreglerade flygmarknaden. Fallstudier som metodval kan både ha positiv och negativ konsekvenser på studiens resultat. Fallstudien är en bra metod då man vill utöka kunskapen inom ett område och den kan vara bra att välja då man har många olika typer av material som t ex litteratur, andra dokument och intervjuer.<sup>29</sup> Nackdelar med att använda fallstudien som metod kan vara att det kan finnas en tendens till att förenkla eller överdriva vissa företeelser eller att fallstudier endast genomförs under en kort tidsperiod. I denna studie är dock så inte fallet eftersom de olika respondenterna har svarat på ett likartat sätt och eftersom vi har återkommit till fallföretagen över tid. Vi har kunnat se vilka konsekvenser avregleringen har fått för de redan etablerade aktörerna och för de nytillkomna aktörerna. Vi har kunnat utläsa ett antal tendenser till de problem och hinder som finns för de olika aktörerna på den avreglerade marknaden, utan att vi för den skull har haft någon möjlighet att generalisera dessa problem till andra internationella marknader.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Yin, (1994).

<sup>30</sup> Merriam, (1994).

### 3.2 Generaliserbarhet

Historiskt sett har begreppet validitet eller generaliserbarhet haft olika stor betydelse för olika forskningsmetoder och det har varit av särskilt stor vikt vid kvantitativ forskning där validiteten kan mätas med statistiska metoder. Vikten av begreppet varierar således mellan olika discipliner men validitet kan vara av betydelse då forskaren har försäkrat sig om att det finns empiriska belegg för studiens resultat.<sup>31</sup> Den interna validiteten handlar om huruvida resultaten av studien överensstämmer med verkligheten och kan stå för studiens värde av sanning. I en kvalitativ metod avser detta bl a forskarens möjlighet att återge forskningsresultaten på ett objektivt sätt relaterat till de intervjuer som har genomförts. För att säkerställa den inre validiteten kan man använda olika sorters källmaterial. Vi anser att generaliserbarheten kan anses vara uppfylld efter det att flera tekniker har använts (telefonintervjuer, personliga intervjuer, litteraturstudier, studier av tidsskrifter etc.) och efter det att vi har involverat de intervjuade case-företagen under projektets gång, genom att vi har återkommit till respondenterna då det varit oklarheter kring svaren.<sup>32</sup>

Med den externa validiteten anses i vilken utsträckning man kan överföra studiens resultat även till andra situationer, dvs. avser studiens generaliserbarhet. Tre punkter kan stärka den externa validiteten; en tillräcklig informationsbas som grund, man bör kunna avgöra hur typiskt fallet är i jämförelse med andra och man bör kunna genomföra en så kallad ”korsanalys” inom samma studie eller tillsammans med andra studier. Vi anser att vi har uppfyllt de två första kriterierna varför vi anser att den externa validiteten borde vara god. Vi har analyserat hur den avreglerade marknaden ser ut idag både genom litteraturstudier och genom personliga intervjuer och intervjuer genom telefonintervjuer. Urvalet av företagen, vilket genomfördes efter insamlad sekundärdata och intervjuer har bidragit till att vi har täckt in de mest relevanta företagen på marknaden. Studiens resultat anses även kunna generaliseras på andra avreglerade marknader än inom Sverige, men kan troligtvis inte generaliseras på andra internationella marknader, eftersom vi inte har genomfört några intervjuer internationellt sett.

---

<sup>31</sup> Svensson-Starrin, (1996).

<sup>32</sup> Merriam, (1994)



### 3.3 Tillförlitlighet och tolkning

Med reliabilitet avses att själva mätningen inte har påverkats av vem som har utfört undersökningen i studien. Detta innebär att en annan forskare ska kunna genomföra studien och i princip få samma resultat som den första personen har fått. I praktiken är detta kanske inte möjligt eftersom människors beteende inte alltid är desamma och de personer som genomför intervjuerna inte alltid nödvändigtvis uppfattar alla fakta på samma sätt beroende på olika sinnesstämning, personlig status etc. Detta är bl a anledningarna till varför två intervjupersoner inte alltid nödvändigtvis får samma resultat. Man anser att reliabiliteten inom den kvalitativa forskningen uppnås då resultaten är konsistenta och då man kan se tydliga orsakssamband genom noggrann dokumentation och referering. Vi anser att vi har uppfyllt dessa krav i den här studien efter att vi har redogjort för hur vi har gått tillväga och presenterat de resultat som vi har fått efter genomförda intervjuer. Referering av primär och sekundärdata är genomförd i rapporten och våra slutsatser är motiverade i slutet av studien. Vi anser därför att förutsättningarna för att vi ska kunna göra om samma studie är god och att reliabiliteten därför är hög. Eftersom intervjuerna har varit personliga kan dock resultaten ha påverkats av intervjuarens tolkning respektive av respondenten.<sup>33</sup>

## 4. TEORI

Studiens syfte är att studera hur små flygbolag kan etableras och växa på en avreglerad marknad, sett ur ett nätverksperspektiv. I centrum för den här studien står småföretagen som nyligen getts möjligheten att medverka på en marknad som öppnats upp för konkurrens. I flera fall har detta företag en tidigare etablering bakom sig på en angränsande marknad. Men många gånger kan det också vara så att grundaren utnyttjat möjligheten att exploatera en uppkommen idé. Den här studien ligger i gränslandet mellan flera olika teorifält, från entreprenörskapslitteratur till teoriavsnitt om avregleringar och nätverk har beröringspunkter med arbetet. Vi börjar därför med att klargöra för entreprenörsbegreppet och den forskning som finns kring detta. Vi antar helt enkelt en ganska vid definition av begreppet där företagande i sig innefattar ett stort mått av entreprenörskap.

Efter genomgången forskning om entreprenörskap går vi över till att studera några teorier som kan hjälpa till att bygga upp vår egen referensram. Den här studien gör det och utgår från att företaget är en del i ett större nätverk av aktörer som har många olika typer av relationer till varandra. Utgångspunkten är att alla aktörer är delaktiga i nätverk av olika slag, sociala, industriella, tekniska osv. Hur företaget beter sig får återverkningar på nätverket och tvärtom. Nätverksteori är därför det fundament som studien är byggd på. Eftersom det nyetablerade företaget fortlöpande har kontakter med andra aktörer kan det inte studeras avskilt från den värld i vilket det lever. Bolaget är ju en del av sin omgivning och dess aktiviteter bestäms i hög grad av denna omvärld. Nätverkssynsättet ger oss därmed ramen för det fortsatta resonemanget där det enskilda företaget ställs i förhållande till det omgivande nätverket. Det finns framförallt två viktiga byggstenar i denna teoribildning, "aktörer" och "resurser" - aktiviteter. Aktörerna, som ingår i ett nätverk av flera andra aktörer, kontrollerar olika typer av resurser som nätverket är beroende av. Aktörerna binds samman av olika typer av utbyten, alltifrån rena transaktioner till sociala relationer. För att få en uppfattning om vad det är som gör att vissa nystartade företag klarar sig bättre än andra, givet vår syn på marknaden, måste vi ställa bolaget i relation till nätverket. Vi måste försöka förstå vad det är hos företaget som gör att det klarar att växa och utvecklas och vad det är hos nätverket som påverkar denna process. Vi kommer att ta resursbaserad teori till hjälp för att tala om företagets resurser och kompetens och vilka element som gör att bolaget har möjlighet att bygga sig en stark position i nätverket.

---

<sup>33</sup> Ibid.

## 4.1 Entreprenörskap

Det är många författare från flera olika discipliner som skrivit om entreprenörskap, allt från nationalekonomer och historiker till sociologer, antropologer, psykologer men även flera olika företagsekonomer.<sup>34</sup> Det är dock inte bara olika discipliner som behandlat området. Det har också behandlats ur olika perspektiv och med olika metoder. Vi får därmed en flora av definitioner på entreprenörskap, på ämnesområden och på frågeställningar. Många gånger har t ex entreprenörskap och småföretagande blandats ihop, andra gånger har det varit frågan om att likställa begreppet entreprenörskap med personlig risk eller flera olika typer av innovativitet i en organisation.<sup>35</sup>

Trots att området behandlats i litteraturen i över 70 år, så ses det fortfarande som nytt och lite oformligt, kanske just beroende på att begreppsapparaten inte kunnat låsas fast. Churchill och Lewis skriver t ex att några typiska ord som används för att beskriva fältet är “ungt“, “i bildande“ och “i dess linda“.<sup>36</sup> Eftersom forskningsområdet om entreprenörskap är svåröverskådligt och saknar ett klart ramverk har också ett flertal författare sett det som sin uppgift att försöka reda ut vilka områden som entreprenörsforskningen behandlat för att sedan kunna konkretisera och bygga en klarare begreppsapparat. Churchill och Lewis är t ex två författare som skrivit om entreprenörsforskningen, bl a om vilka frågor som entreprenörsforskningen behandlar.<sup>37</sup>

En författare som har börjat reda ut skillnaderna och likheterna mellan de två närliggande områdena entreprenörskap och småföretagande är Wortman.<sup>38</sup> Han säger sig se en klar koppling mellan något som han kallar för individuellt entreprenörskap och småföretagande och en avsaknad av koppling mellan företags entreprenörskap, eller i hans termer “corporate entrepreneurship“ och småföretagande. Småföretagsforskningen har i huvudsak varit operationellt inriktad och kretsat kring hur ett företag skall drivas. Inom entreprenörskapsområdet har studier kring entreprenörens individuella karakteristika

---

<sup>34</sup> Wortman skriver t ex “As a distinct type of research, doctoral dissertations on individual entrepreneurship and small business are not found primarily in business schools. These dissertations are being written in cultural anthropology, history, political science, education, sociology, mass communications, and economics.“ i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.299

<sup>35</sup> Se t ex Churchill & Lewis i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.334

<sup>36</sup> Churchill & Lewis i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.334

<sup>37</sup> Churchill & Lewis i *The Art and Science of Entrepreneurship*, kapitel 11

dominerat. Något som dock skiljer forskningen åt är dock ämnesområdet. Endast ett fåtal studier inom småföretagsfältet behandlar ledarens eller ägarens egenskaper till skillnad från forskningen kring individuellt entreprenörskap, där just entreprenörens egenskaper är det centrala ämnesområdet.<sup>39</sup> Gemensamt för både individuellt entreprenörskap och småföretagande är även bristen på studier av omgivningen. Varken ur ett makroperspektiv, nationellt och internationellt, eller ur ett mikroperspektiv, på företagsnivå, har det hittills inte genomförts några större studier.<sup>40</sup>

Trots fältets ålder och ämnesmässiga bredd visar både Wortman's och Churchill och Lewis's studier klart och tydligt på två fenomen. För det första har de flesta arbeten handlat om hur man rent praktiskt driver ett företag alternativt handlat om entreprenörens personliga egenskaper. För det andra finns det viss brist på om företags omgivning.

Enligt Aldrich och Zimmer har entreprenörsforskningen traditionellt försummat att studera hur entreprenörskapet påverkas av sin omgivningen, trots att både människor och företag har olika typer av relationer med andra. De flesta teorier ser inte entreprenören i ett sammanhang utan behandlar honom eller henne separat. Personlighetsbaserade entreprenörsteorier fokuserar på personliga egenskaper och säger att vissa karaktärsdrag får individen att bli/vara en bra entreprenör. För det första ger empiriska studier inte särskilt starka bevis för att detta stämmer, för det andra verkar det som att en viss ledarstil inte fungerar i alla situationer utan att olika personer uppvisar ledarskap vid olika tillfällen.

Neoklassiska ekonomiska teorier antar i sin tur att det är individen själv som bestämmer sig för att starta företag och att den motiverade personen själv undersöker marknaden och väljer den nisch där han eller hon kan maximera sin vinst. Problemet med de här teorierna är dock att de tillskriver entreprenören en del omänskliga drag såsom förmågan att göra heltäckande undersökningar och att avgöra kvaliteten i den information som de får tag på. Dessutom är individer ofta snarare för optimistiska i sina bedömningar än för försiktiga och objektivt beräknande.

---

<sup>38</sup> Wortman i *The Art and Science of Entrepreneurship*, kap.10

<sup>39</sup> Ibid

<sup>40</sup> Några andra författare som också poängterar bristen på undersökningar där omgivningen är i fokus är Carsrud, Ohn och Eddy i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.374

Cunningham och Lischeron har även studerat entreprenörsområdet men kommit till något annorlunda slutsatser än vad flera andra forskare gjort, har man sett en möjlighet i mångfalden. Författarna har summerat fältet genom att kategorisera entreprenörsforskningen i 6 olika "skolor" nämligen: (1) The "Great Person" School of Entrepreneurship, (2) The Psychological Characteristic School of Entrepreneurship (som båda betonar entreprenörens personliga kvaliteter), (3) The Classical School of Entrepreneurship (som ser möjligheterna), (4) The Management School of Entrepreneurship, (5) The Leadership School of Entrepreneurship (som har att göra med individens roller och beteenden samt ledarskap), (6) The Intrapreneurship School of Entrepreneurship (där man studerar entreprenöriella kvaliteter hos personer i befintliga organisationer).<sup>41</sup>

The "Great Person" School of Entrepreneurship betonar vissa människors inneboende förmåga att se möjligheter och att fatta de rätta besluten. De framstående entreprenörerna beskrivs ofta ha sådana egenskaper såsom starkt behov av oberoende och framgång, vigör, energi och envishet. Den här typen av berättelser tilltalar många därför att de för det första är byggda kring självklarheter och teorierna är därför också enkla att förstå och för det andra för att entreprenören definieras utifrån de koncept och förmågor som är högst värderade. The Psychological Characteristics School of Entrepreneurship fokuserar i synnerhet på personlighetsfaktorer. Denna skola anser att entreprenörer har unika värderingar och attityder vad gäller både arbete och livet i stort. Dessa värderingar och attityder tillsammans med vissa förhärskande behov får individen att bete sig på speciella sätt. Eftersom de här värderingarna och attityderna formas tidigt i livet kan man inte lära sig att bli en entreprenör, det är något som utvecklas över tiden genom relationer med andra. Inom The Classic School of Entrepreneurship har begreppen innovation, kreativitet spelat stor roll. Entreprenörskap har i det här sammanhanget framförallt att göra med själva processen att skapa möjligheter. The Management School of Entrepreneurship föreslår att entreprenören är en person som organiserar eller leder ett företag och som är beredd att ta på sig risker för att kunna tjäna pengar. Entreprenörskap är något som kan läras ut och i linje med detta beror många små, nystartade företags misslyckanden på dåliga kunskaper i framförallt ledarskap. I The Leadership School of Entrepreneurship är entreprenören en person som litar till att personer i omgivningen ska uppnå olika mål och syften. Entreprenören är en ledare som definierar vad som är möjligt att uppnå och som omger sig med människor som kan föra visionerna till

---

<sup>41</sup> Texten bygger på Cunningham & Lischeron (1991)

verklighet. Entreprenören är en del av ett nätverk av sociala relationer som både kan försvåra och utveckla organisationen i fråga. Nätverket kan ge idéer och förmedla resurser. The Intrapreneurship School of Entrepreneurship talar om intraprenörer istället för entreprenörer. Intraprenören kan föra fram och testa sina idéer utan att äga företaget. Innovationer kan utföras även i redan existerande företag genom att uppmuntra människor att arbeta som entreprenörer. Intraprenöriella aktiviteter kan t ex fokusera sig på produktutveckling, effektivitet i driften etc.<sup>42</sup>

Entreprenörsteorier med en sociokulturell utgångspunkt anser att själva entreprenörsförmågan grundas i kulturen eller religionen. Det är därför som vissa folkslag tillskrivs en högre grad av entreprenöriell förmåga, t ex judar, kineser och japaner. Det störst problemet med den här typen av teorier är att de grupper som pekas ut uppvisar en speciell entreprenöriell förmåga endast under vissa begränsade förhållanden. Istället för att lita till den här typen av modeller föreslår Aldrich och Zimmer att vi borde studera vilka specifika förhållanden som får individer att starta företag. Författarna betonar vikten av att studera hur omgivningen påverkar entreprenörskapet. I komplexa nätverk av relationer kan entreprenörskapet både underlättas och hindras. Ett viktigt forskningsområde är, enligt dessa författare, därför just entreprenörskap i nätverk. För flygindustrin leder detta resonemang oss fram till att se varför vissa personer blir entreprenörer och ser flygindustrin som en möjlighet.

#### 4.1.1 Hur ska begreppet entreprenör definieras?

Entreprenörlitteraturen uppvisar inte bara en bredd på olika ämnesområden utan även definitionen på en entreprenör och begreppet entreprenörskap varierar även författare emellan. Nationalekonomernas definitioner varierar bl a beroende på vilken syn de har på "the Economic problem" och vilken tradition de tillhör. För Schumpeter t ex är entreprenören en person som har till uppgift att leda nya kombinationer av produktionsfaktorer. Den här definitionen säger Schumpeter är både bredare och smalare än den traditionella på det sättet att alla som uppfyller denna funktion är entreprenörer, vare sig de är anställda i företaget, företagsledare eller styrelsemedlemmar. Smalare genom att de företagsledare som driver ett redan etablerat företag inte faller inom denna kategori.<sup>43</sup> I Hébert och Links bok "The

---

<sup>42</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

<sup>43</sup> Schumpeter (1989) The Theory of Economic Development, Transaction Publishers, s.74-75

Entrepreneur“ tar man upp några av de återkommande funktioner som olika författare fokuserat på och av denna genomgång kan man urskilja fyra bredare kategorier: osäkerhet (Cantillon, Hawley, Knight, Mises), innovation (Sombart, Weber, Schumpeter), osäkerhet i kombination med speciell förmåga/innovation (Badeau, Thünen) samt perception och anpassning (Clark, Kirzner, Schultz).<sup>44</sup> Bland icke-nationalekonomer varierar definitionerna kanske ännu mer.<sup>45</sup> Ibland ses traditionellt företagande som entreprenörskap och inte som starten av företaget eller ägandet och ledningen av ett litet företag. Det råder därmed stor förvirring mellan begreppen entreprenör, uppfinnare, investerare och ledare för ett litet företag. Det är många författare som har försökt lösa problemet och som har kommit med förslag till definitioner som alla kan enas kring.

Per Davidsson<sup>46</sup> gör ett försök att skingra begreppsförvirringen med följande distinktion:

- 1) Entreprenören behöver inte vara skaparen av en ny produkt eller process utan huvudsaken är att han/hon ser värdet av en ny idé och aktivt bestämmer sig för att exploatera denna.
- 2) Entreprenören exploaterar idéer genom att starta företag. Entreprenören är därför ledare för ett litet företag vid något tillfälle.
- 3) Entreprenören behöver inte vara den som står för den finansiella risken. En passiv investerare är däremot inte en entreprenör, oavsett om idén är radikal eller ej. Aktivt deltagande är en nödvändighet.
- 4) Alla ledare för små företag är inte entreprenörer. För att kunna kvalificeras som entreprenör måste han eller hon uppmuntra till förändring.<sup>47</sup>

Närliggande områden inkluderar skapande av nya företag, produktions eller service innovationer eller förändringsprocesser. Snehota säger att entreprenöriellt handlande har som mål att utnyttja utbytesmöjligheter på marknaden som ingen av dess aktörer tidigare lagt märke till. Entreprenörskap ligger enligt denna definition därför väldigt nära det som man ser som “vanligt“ företagande. Företagets aktiviteter är en konsekvens av entreprenöriellt handlande.<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> Hébert & Link (1982) *The Entrepreneur*, New York: Praeger Publishers, s.107-108

En liknande genomgång gör även Barreto, han kommer då fram till följande roller: entreprenören som koordinatör, entreprenören som innovatör, entreprenören som arbitragör samt entreprenören som osäkerhetsbärare. Barreto (1989) *The Entrepreneur i Microeconomic Theory*, London and New York: Routledge, s.4-43.

<sup>45</sup> Se t ex Brockhaus & Horwitz i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.26

<sup>46</sup> Sexton, Smilor, (1985).

<sup>47</sup> Carsrud, Ohn & Eddy i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.368

<sup>48</sup> Snehota, s.36

Cunningham och Lischeron skiljer sig från många andra författare som sökt sammanfatta fältet i det att de poängterar betydelsen av bredden på den forskning som bedrivits. Istället för att försöka ena fältet kring en begreppsapparat och ett ramverk har Cunningham och Lischeron kommit fram till att området berikas av entreprenörsforskningens i olika riktningar. Man säger t ex "Each school provides different insights about the many facets of entrepreneurial behaviour".<sup>49</sup> De anser att varje modell har något att tillföra och att det är upp till varje forskare att välja vilken som passar bäst för det område som just han eller hon skall studera. Man säger vidare att "An understanding of entrepreneurs and their ventures require criteria from each facet of the overall process: entrepreneurs' personal perspective, their ways of identifying opportunities, their methods of acting and managing, and their mechanisms for adapting and reassessing."<sup>50</sup> Definitionerna på begreppet entreprenörskap varierar mellan de olika skolorna och bygger på de egna traditionerna och antagandena som i sin tur ger olika implikationer till forskning och utbildning. Det är därför omöjligt att säga vilken skola eller modell som är bäst utan det måste avgöras från tillfälle till tillfälle. Valet av modell beror på vilken typ av information som forskaren vill få fram.<sup>51</sup>

Som vi sett ovan finns det varierande åsikter om hur den fortsatta forskningen bör bedrivas. Både Wortman samt Churchill och Lewis har visat att studier på området inte gjorts heltäckande, att där fortfarande finns ämnen som inte behandlats eller ämnen som endast undersökts översiktligt. Man efterfrågar t ex longitudinella studier och studier om företags omgivning. Aldrich och Zimmer anser också att omgivningen är en viktig faktor att ta hänsyn till i entreprenörstudier. Författarna menar att alltför många studier om entreprenörskap förbisettt entreprenörens olika kopplingar till andra individer och företag och att man har sett entreprenören som en autonom enhet, oberoende av andra. Två viktiga faktorer måste beaktas då vi studerar entreprenörskap, nämligen (1) att entreprenörskap är en process och måste ses i dynamiska termer snarare än i enstaka bilder, (2) att entreprenörskap kräver band eller relationer mellan nyckelfaktorer i processen.<sup>52</sup> Cunningham och Lischeron å sin sida har förespråkat en fortsatt bred forskningsinriktning, där valet av metod och modell måste bestämmas utifrån den specifika situation som skall undersökas.

---

<sup>49</sup> Cunningham & Lischeron (1991) s.8

<sup>50</sup> Cunningham & Lischeron (1991) s.9

<sup>51</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.



Allt fler forskare har på senare tid insett tidigare studiers begränsningar i att man har anlagt ett strikt företagsfokus och inte tagit hänsyn till att de faktorer som studerats har att göra med andra faktorer som faller utanför ramarna för studien. Entreprenörforskningen har många gånger sett entreprenörskapet som ett internt företagsproblem utan påverkan av vare sig andra faktorer eller aktörer utanför bolaget. Ofta har man istället behandlat entreprenören som en oberoende aktör. Många av studierna har byggt på tvärsnittsdata och få longitudinella arbeten har genomförts. På senare tid har därför röster börjat höras om att omgivningen spelar en viktig roll att spela och att olika fenomen bör studeras i det sammanhang det hör hemma och att det är viktigt att studera vad som händer över en längre tidsperiod. Genom att studera entreprenörskap ur ett nätverksperspektiv hoppas man på att få en mer rättvis bild av vad detta begrepp egentligen är genom att man ser aktören som en del av en helhet och utifrån själva processen.

Även om ovanstående genomgång av entreprenörforskningen inte har varit heltäckande så visar den att området har klara luckor och att ytterligare en studie inom entreprenörskap är nödvändig. Vi har därför valt att göra en studie som placerar företaget i ett större sammanhang, som en del i ett nät av andra aktörer och som visar bolagets beroenden och relationer till andra på flera olika plan. Detta kommer att vara en studie som följer med i händelseutvecklingen under en längre tidsperiod och som därför kan ge en nyanserad bild som kan visa på olika processer i utvecklingen. En studie som verkligen sätter företaget under "luppen" och som visserligen inte blir allmängiltig och möjlig att generalisera utifrån men som kryper bakom fenomen och händelser.

Om vi använder oss av nätverkssynsättet då vi studerar företagande kommer vi att följa andra tankebanor och mönster och därmed nå resultat som skiljer sig från gängse studier. Så kommer t ex ett företags resultat och utveckling framförallt att bero på dess förmåga att utveckla relationer till skillnad från den traditionella synen som ser det som en funktion av den egna möjligheten att exploatera resurser. Ett annat exempel på vad vi kommer att finna är att utvecklingen av resurser sker i samspelet mellan företag snarare än internt i företaget.<sup>53</sup> En mycket viktig teoretisk del av entreprenörskap som ännu inte är tillräckligt utforskat är alltså entreprenörskap sett ur ett nätverksperspektiv.

---

<sup>52</sup> Aldrich & Zimmer i *The Art and Science of Entrepreneurship*, s.3

<sup>53</sup> Håkansson H. & Snehota I. (1995) *Relationships in business* in *Developing Relationships in Business Networks* eds. Håkansson H. & Snehota I., Routledge, London, s. 4

#### 4.1.2 Framgångsfaktorer i en entreprenöriellt teknologisk miljö

Enligt tidigare studier har den mest slående påverkan till att man blir ”tekniskt influerad entreprenör” varit familjebakgrunden till entreprenören. Mellan hälften till två tredjedelar av en tidigare studie<sup>54</sup> visade sig ärva en entreprenöriell talang. Den större delen av entreprenörer som startat företag inom denna miljö har ofta varit förstfödda i familjen och generellt sett yngre än sina kollegiala entreprenörer. De startar ofta sin karriär i unga år (30-årsåldern) och om de startar sin verksamhet och lämnar en redan etablerad organisation så är de ofta yngre än sina kollegor. En entreprenör som verkar i en högteknologisk miljö har varierande arbetslivserfarenhet. Gemensamt för den efter genomförda psykologitest är hög motivation att lyckas och nå framgång och karaktäriseras av att ha ett utåtriktat beteende och de flesta har tidigare arbetat med utvecklingsarbete, dock inte inom forskning. Andra karaktäristika som är typiska för entreprenören är avancerad högskoleutbildning, positiv inställning till tidigare arbetsgivare gör att relationen mellan dem då är god. Denna beskrivning stämmer även bra överens på en entreprenör inom flygindustrin. En entreprenör inom flygindustrin har ofta fötts i en entreprenörfamilj samt vuxit upp inom ramen för flygindustrin, vilket visar på att uppväxtmiljön har haft stor betydelse för om personen i fråga blivit entreprenör eller inte.<sup>55</sup>

#### **4.2 Nätverksmodellen**

Det industriella nätverket kan analyseras utifrån olika perspektiv, vilka bl a är den enskilda organisationen, relationen mellan olika aktörer, mindre grupper av oberoende aktörer och det totala nätverket (Hertz, 1996). Redan från företagets födelse har det enskilda företaget en mängd olika relationer med andra aktörer i sin omgivning. Relationer som tillsammans bildar sammanhängande strukturer av episoder och interaktioner. Många gånger initierade utanför företagets direkta kontroll men där nätverket av relationer ställer upp ramarna för utvecklingen. Ett företag är aldrig helt oberoende av andra aktörer vilket gör att företaget alltid måste studeras i ett större sammanhang. Företagen konkurrerar med varandra om olika typer av resurser, om makt, legitimitet etc. Det industriella systemet, eller nätverket om man så vill, kan beskrivas med hjälp av tre nivåer. Den övergripande nivån, den institutionella

---

<sup>54</sup> Roberts, E., (2002).

<sup>55</sup> Ibid.

omgivningen, påverkar och bestämmer ramarna för de övriga två. Den andra nivån, transaktionsnätverket, utgörs av de transaktioner som finns mellan olika aktörer. Det är också detta nätverk som formar och styr den tredje nivån. Denna är i sin tur uppbyggd av själva produktionssystemet där resurser utvecklas, förändras och tas i bruk för produktion. Två begrepp är centrala för produktionssystemet, nämligen resurser och aktiviteter. Genom aktörsnätverket lär aktörerna känna varandra och på basis av detta kan de sedan förändra och utveckla resurserna så att de ökar produktiviteten vilket i sin tur leder till ett ökat oberoende mellan olika resurser. Anledningen till varför man gör skillnad mellan olika nivåer är för att de olika nätverken inte nödvändigtvis överlappar varandra. En aktör kan t ex vara inblandad i utbyten som går över flera produktionssystem, ett produktionssystem kan i sin tur övergripa flera olika aktörer som inte har någon affärsmässig relation med varandra.<sup>56</sup>

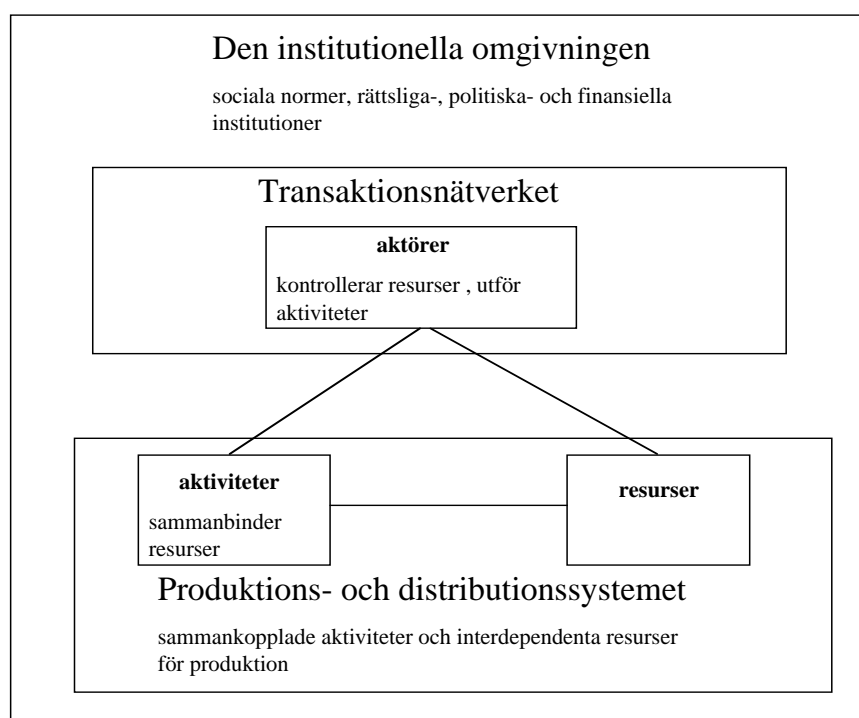


Bild: Nätverket kan karakteriseras utifrån tre nivåer och den institutionella nivån påverkar och influerar de övriga två. Transaktionsnätverket, utgörs av de transaktioner som finns mellan olika aktörer. Det är också detta nätverk som styr över den tredje nivån, vilken är uppbyggd av själva produktionssystemet där resurser utvecklas,

<sup>56</sup> Johansson J & Mattsson L-G (1992) *Network positions and strategic action -an analytical framework in Industrial Networks, a new view of reality* eds. Axelsson B & Easton G, Routledge, London

förändras och tas i bruk för produktion. Tre begrepp är centrala för beskrivningen, aktörer, aktiviteter och resurser.<sup>57</sup>

Som vi sett ovan utgörs nätverket framförallt av tre byggstenar: aktörer, aktiviteter och resurser. Dessa variabler hör samman och kan därför beskrivas i relation till varandra, aktörerna är ju t ex de som kontrollerar resurserna och kan antingen vara individer, grupper av individer, ett företag eller en grupp av företag. Varje aktör kan beskrivas utifrån tre dimensioner: vilka aktiviteter aktören utför eller kontrollerar, vilka resurser aktören kontrollerar och vilken kunskap aktören har om aktiviteter, resurser och andra aktörer i nätverket. Nätverkets struktur beskriver hur de olika aktörerna är kopplade till varandra. En aktörs relation till omgivande aktörer kallas dess position i nätverket. Aktörens position är nära kopplad till strategiskt handlande som i sin tur får konsekvenser för företaget och hela det industriella systemet. Det finns med andra ord en slags ömsesidighet i systemet. En aktörs möjligheter och restriktioner är ett resultat av tidigare perioders strategiska handlande. Målet för aktören antas vara att förbättra sin position. För att uppnå detta används tidigare erfarenheter och kunskap om nätverket. Aktörerna i nätverket utför aktiviteter, vilket går ut på att resurser kombineras, utvecklas och tas fram genom användande av andra resurser. Dessa aktiviteter är kumulativa d v s aktiviteterna i en speciell tidsperiod påverkas av aktiviteterna i föregående tidsperioder. Dagens aktiviteter kommer på så sätt även att påverka aktiviteterna i kommande perioder. Två huvudaktiviteter kan identifieras: transformations- och transaktionsaktiviteter. Transformationsaktiviteter utförs alltid genom en aktörs försorg. Då förbättras en resurs genom användning av andra resurser. Transaktionsaktiviteter kopplar ihop transformationsaktiviteter och skapar därför kedjor av aktiviteter. Detta gör att relationer med andra aktörer byggs upp. Olika typer av aktiviteter kombineras och bildar aktivitetscykler. En del cykler är hårt strukturerade och andra lösa. Både transformations- och transaktionsaktiviteter behövs för att göra en aktivitetscykel komplett. Resurser består av fysiska tillgångar (såsom maskiner, material osv.), finansiella tillgångar och mänskliga tillgångar (kunskap, arbetskraft och relationer). Transformations- och transaktionsresurser är ömsesidigt beroende. Användningen och värdet av en specifik transformationsresurs är alltid beroende av hur den kombineras med transaktionsresurser och vice versa.<sup>58</sup> Inom flygindustrin är kopplingen mellan dessa resurser av stor vikt för att verksamheten ska kunna fungera optimalt.

---

<sup>57</sup> En modifiering av Mattsson L-G samt Håkansson, H. (1987) s.17

<sup>58</sup>Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

#### 4.2.1 Företaget och nätverket

Ett företag är beroende av andra företag och organisationer för att få tillgång till olika typer av resurser, fysiska och immateriella. Det är en omöjlighet att existera utan utbyten av olika slag. Man skulle därför kunna säga att det är alla de omkringliggande aktörerna och relationerna till dessa som på många sätt avgör vilka resurser företaget får del av. Det nätverk av direkta och indirekta relationer som en aktör är en del av utgör själva grunden för de hinder och möjligheter som bolaget kommer att stöta på. Det är också nätverket av relationer som ger företaget olika typer av impulser att agera utifrån, beroende på vilket gensvar impulserna möter i företaget kan de på sikt komma att ge stora återverkningar i organisationen och i nätverket. Företagets position kommer därför att påverka företagets handlingsmönster på olika sätt. Barbara Henders har utvecklat en modell för vad det är som påverkar positionsbegreppet.

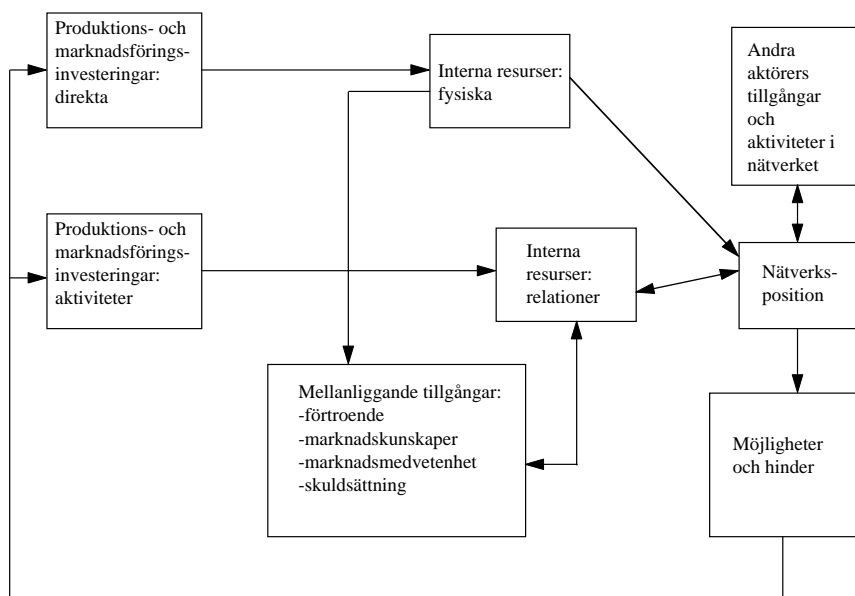


Bild: En modell över vad det är som påverkar ett företags position i nätverket.<sup>59</sup>

Som vi ser av ovanstående bild får olika resurser olika stor effekt på hur det enskilda bolagets position ser ut. Det kan vara alltifrån kontrollen över interna fysiska resurser till kunskap om

<sup>59</sup> Henders B (1992) Positions in industrial networks -Marketing newsprint in the UK, doktorsavhandling, Uppsala Universitet

marknaden som reglerar hur bolagets förhållande till övriga aktörer ser ut. För att ett företag skall anses etablerat på marknaden och för att det skall överleva på sikt måste det ha försäkrat sig om tillflödet av dessa resurser. Man måste ha uppnått en kritisk massa av relationer, d v s tillräckligt många eller tillräckligt stabila relationer. Det finns alltså en avvägning mellan relationernas innehåll och antal. För att nå långsiktig överlevnad måste företaget ha uppnått en balans mellan dessa.

Det räcker dock inte med att uppnå tillräckligt många och stabila relationer för att företaget skall ha potential att utvecklas i rätt riktning. Även den egna förmågan att hantera relationerna och de impulser dessa ger är nödvändiga för att bolaget skall uppnå en stabil position. Man måste därför se kunskapen om att hantera relationer som viktig för företagets överlevnad. I detta sammanhang menar vi inte enbart själva kommunikationen mellan aktörerna utan även förmågan att kunna ge och ta så att utbytet fortsätter förmågan att hitta rätt samarbetspartner i en omvärld full av möjliga relationer och förmågan att avveckla relationer som inte gagnar företaget.

#### 4.2.2 The resourced based view

En teoribildning som mer specifikt studerat det här med resurser och deras betydelse för företag, framförallt ur ett företagsstrategiskt perspektiv, är "the resource based view". Vid en första anblick verkar de båda teoribildningarna stå långt ifrån varandra i det att nätverksteori lägger stor vikt vid omgivningen medan det resursbaserade synsättet fokuserar på företaget. Vid en närmare granskning finner vi dock att synsätten mycket väl kan komplettera varandra. Egentligen är gränsdragningen mellan företaget och omvärlden inte så tydlig för någon av teoribildningarna. För båda synsätten har resurser en stor betydelse, resurser av olika slag bestämmer konkurrensförmågan och påverkar företagets position i nätverket. Dessutom kan ju relationer i sig anses som resurser. Det resursbaserade synsättet ser företaget som ett nätverk av resurser och möjligheter. Varje företag är unikt eftersom det är uppbyggt av heterogena resurser som utvecklats över en längre tidsperiod. Ett viktigt mål för denna teoribildning är att utveckla kunskaper om interna mekanismer i företaget utan att för den sakens skull glömma bort omgivningen.<sup>60</sup> Några viktiga utgångspunkter för det resursbaserade synsättet skriver bl a

---

<sup>60</sup> Freiling J (1997) *Relationships as resources: implications of the resource-based view* i Interaction, relationships and networks in business markets red. Mazet F, Salle R & Valla J-P, Competitive paper, 13th IMP Conference

Barney om.<sup>61</sup> Han säger att företagsledaren måste ställa sig fyra viktiga frågor om företagets resurser och förmåga: (1) frågan om värde, (2) frågan om unikheter, (3) frågan om imiterbarhet samt (4) frågan om organisation.

Frågan om värde; En av de viktigaste uppgifterna som en företagsledare står inför är att utvärdera företagets resurser så att de fortsätter att vara värdeskapande även om omgivningen förändras. En del förändringar är så omvälvande att ett företags resurser helt förlorar värde oavsett vilken omgivning de befinner sig i. Dessa förändringar är dock inte så vanliga. Vanligare är då att omvärldsförändringar reducerar värdet på företagets resurser i det sammanhang som de används medan de mycket väl kan användas för annat. Värdet på resurserna i dessa alternativa användningsområden kan t o m höjas vid en sådan omvärldsförändring. Den viktigaste frågan för ledningen blir då hur företagets traditionella styrkor kan användas på nya sätt för att ta vara på möjligheter och/eller neutralisera hot av olika slag. Frågan om unikheter; för att en resurs skall ge företaget en konkurrensmässig fördel måste den vara relativt unik. Därmed inte sagt att vanliga resurser inte kan tillföra företaget värde utan de kan t.o.m. vara nödvändiga för överlevnaden. Frågan om imiterbarhet; ett företag som kontrollerar viktiga och unika resurser kan få vissa konkurrensmässiga fördelar speciellt om dessa inte kan kopieras av konkurrenter annat än till höga kostnader. Då kan företaget behålla sitt övertag en längre tid. Det finns olika sätt på hur man kan imitera ett företags resurser, genom att kopiera eller substituera dem d v s antingen genom att bygga upp samma resurser som det företag man imiterar eller genom att försöka hitta likvärdiga resurser. Vad är det då som gör att vissa resurser kan vara svåra att imitera? Det finns framförallt tre faktorer; historiken, de små besluten och den sociala komplexiteten. Under tiden som företaget utvecklas lägger det sig till med olika förmågor och möjligheter. De resurser som företaget bygger upp och förfinar under sin utveckling speglar den unika väg som just det företaget vandrat. Det är inte bara de stora formella besluten och organisationen som syns utåt som avgör konkurrenskraften utan ofta bygger ett företags unika position på alla de små beslut som fattats under resans gång. Fysiska resurser är alltid lättare att imitera än socialt komplexa resurser såsom rykte, tilltro, vänskap och kultur. Frågan om organisation; Ett företag måste vara organiserat så att det kan ta tillvara på sina resurser och de möjligheter som uppkommer. Komplexiteten gör att även företaget själv kan ha svårt att ta tillvara på sina unika resurser.

---

<sup>61</sup> Barney J. B. (1997) *Looking inside for competitive advantage* i Core Competency-Based Strategy red. Campbell A & Sommers Luchs K., International Thomson Business Press, London

De relationer som man talar så mycket om i nätverksteori ingår i företagets immateriella resursbas. Vi kan framförallt observera två fenomen när det gäller relationer och resurser. För det första påverkar och formar relationer resurserna så att de blir specifika för just det utbytet och för det andra kan relationen i sig utgöra en resurs så specifik och unik att den t o m kan utgöra en del av företagets kärnkompetens och konkurrensmässiga fördel. Genom relationer av olika slag kan företaget komma över nödvändiga resurser som andra kontrollerar, vilket betyder att företaget inte själv behöver bygga upp och förfoga över alla de resurser som företaget är i behov av. Relationer spelar en viktig roll i själva resurssystemet eftersom de binder ihop olika företags resurser med varandra. Aktörerna lär av varandra och över tiden anpassas resurserna efter relationens utveckling. Relationerna formar därför resurserna på olika sätt så att de passar in i ett större system och interaktionen mellan olika aktörer skapar dessutom partnerspecifik kunskap. Över tiden underlättas samarbetet mellan aktörerna genom de kunskaper som man får om varandra. Till slut känner man varandra så bra att man utvecklat relativt stabila rutiner för samarbetet, vilket också ökar effektiviteten. Banden mellan aktörerna blir så starka att kostnaderna för att byta partner ökar markant. Genom de utbyten som sker mellan aktörerna över tiden på många olika plan i de båda företagen kommer relationen att formas och utvecklas till någonting unikt. Den gemensamma historiska utvecklingen och den sociala komplexiteten i relationen kan därför vara svår att imitera för andra som vill försöka kopiera. Det här gör relationer i sig till viktiga resurser för företag. De har potential att vara en del av ett företags kärnkompetens, något som man ofta pratar om som den konkurrensmässiga fördelen gentemot andra bolag.

För ett företag kan konkurrentens relationer av olika slag utgöra allvarliga hinder i utvecklingen, ett slags osynliga barriärer, bl a genom att det konkurrerande företaget redan samarbetar med andra parter som företaget själv skulle vilja samarbeta med. Men det handlar även om beroende till att relationen i sig kan medföra mervärden i form av ovärderliga kunskaper som kan vara svåra att komma över på annat sätt. Även det bolag som är en del av en sådan relation kan dock bli låst i sin utveckling genom att handlingsvägarna begränsas. Om förutsättningarna helt plötsligt förändras kan relationen bli till en belastning snarare än till en fördel. När beroendet mellan varje företag är stort innebär det att även det indirekta beroendet mellan aktörerna är stort. Förändringar av olika slag blir därför ofta inte isolerade till förändringar i endast ett av nätverkets relationer. Ju mer beroenden mellan företag ökar desto mer omfattande blir effekterna av individuella ändringar i strukturen. Ett företag som köper



upp ett annat påverkas inte enbart själva utan påverkar även relationer mellan andra företag, och skapar därför dominoeffekter i nätverket.<sup>62</sup>

#### 4.2.3 Nätverkets struktur

Nätverk är både strukturer, processer och strukturer som beskriver hur företagen är kopplade till varandra som beskriver utbytesaktiviteterna i nätverket. Det finns därför två inneboende "krafter" i nätverket; stabilitet och förändring. Nätverkets struktur får återverkningar på de aktörer som befinner sig i nätverket. Strukturingsgraden beskriver nämligen företagens respektive positioner, d v s hur företagen är relaterade till varandra i nätverket. Det finns framförallt två sätt att förhålla sig till andra företag; antingen genom samarbete eller genom konkurrens. Företagen försöker ibland förändra sina positioner genom att t ex utveckla nya relationer, avveckla existerande relationer eller underhålla vissa relationer till viktiga parter. I ett hårt strukturerat nätverk har företagen mycket bestämda positioner och förändringar är därmed svåra att genomföra. I ett löst strukturerat nätverk däremot är rollerna inte lika väldefinierade och inträden och utträden liksom andra förändringar är lättare att göra. Bolaget är en del av sin omgivning och dess aktiviteter bestäms i hög grad av den kända delen av den i övrigt okända omvärlden. Hur företaget beter sig får återverkningar på nätverket och tvärtom.

Fyra krafter binder samman nätverket: 1) det ömsesidiga funktionella beroendet, 2) maktstrukturen, 3) kunskapsstrukturen samt 4) den tidsrelaterade strukturen.<sup>63</sup> Företaget kan förhålla sig till sin omgivning på många olika sätt och relationernas utseende visar hur makten är fördelad. Makten är aldrig jämnt fördelad i nätverket och den är inte heller konstant över tiden. Liksom nätverket genomgår förändringar, förändras också makten i och med den ständiga kampen om kontrollen över nödvändiga resurser av olika slag. Maktstrukturen är speciellt intressant vad gäller de mindre företagen eftersom dessa företags kunder och leverantörer i många fall är betydligt större och resursmässigt starkare industriföretag.

---

<sup>62</sup> Hertz S & Mattsson L-G (1994) Företagets internationalisering på 90-talet mot ökad internationell samordning i Företag och marknader i förändring -dynamik i nätverk red. Mattsson L-G & Hultén S, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm

<sup>63</sup> Se t ex Håkansson, H. (1987) s.17 eller Håkansson, H. & Johansson, J. (1984) s. 9

De tre återstående nätverkskrafterna hänför sig till olika typer av systemberoenden. Relationerna mellan nätverkets aktörer karakteriseras ofta av ömsesidiga beroenden vilket till stor del beror på den strukturella anpassning som företagen gjort med varandra över åren. Relationerna blir därför relativt stabila över tiden. Ofta sker utvecklingen successivt snarare än i "stora kliv" i och med att man har bundit upp resurser i existerande strukturer. När ett nytt företag dyker upp på arenan kommer nätverksstrukturen automatiskt att förändras på ett eller annat sätt. Det verkar dock finnas hinder för förändring i systemet - hinder som visar på olika typer av systemberoenden. Nätverksmarknader uppvisar stora systemberoenden eftersom aktörerna är tvungna att följa de strukturer som finns. Det finns egentligen inte så stora möjligheter att gå utanför ramarna, men med hjälp av samarbeten av olika slag kan eventuella beroenden minska.

Exempel på systemberoende är de förändringar som en ny vara eller tjänst orsakar kundföretaget - hur den nya produkten upplevs av individer och företag. En produkt med ett stort systemberoende, vilket kan medföra relativt omvälvande förändringar i produktionssystemet. Men även om sådana förändringar ofta i sig är relativt omfattande kan det finnas en efterfrågan efter produkten om den har en stark relation till det omgivande nätverket. Det finns en koppling mellan produktens systemberoende och den risk köparen upplever, d v s den osäkerhet beslutsfattaren kan uppleva vad gäller produktens möjlighet att uppfylla den eftersökta funktionen. Köparen blir med tiden allt mer uppbunden av tidigare fattade beslut, vilket förändrar produktens systemberoende. Systemberoendet ändras därmed över tiden.<sup>64</sup> Ytterligare ett exempel på systemberoende är det systemberoende som rör aktören och dennes systemberoende, vilket förklarar beslutsfattarens beroende av det omgivande sociala systemet. "Förhållandet mellan individen och det sociala systemet påverkar individens möjligheter att få inflytande på adoptionsprocessen".<sup>65</sup> Ju mindre beroende denna person är, desto mer resolut blir kunden till att anamma produkten. Omgivningen har därför mer eller mindre möjlighet att påverka valet.<sup>66</sup> Även om

---

<sup>64</sup> "...En ny produkts systemberoende uttrycker det sätt på vilket den påverkar/förändrar det system i vilket den skall användas...". Hammarkvist ger beroendet 6 egenskaper: riktning (positiv, negativ eller ingen påverkan), styrka (stark till ingen påverkan alls), bredd (påverkan på ett eller fler av processens skeden), dimension (typ av påverkan t ex funktion, tid, ekonomi), tid (kort eller lång), betydelse för beslutet (stor till ingen alls). Hammarkvist, K-O (1977) s. 27

<sup>65</sup> Ibid s. 30

<sup>66</sup> De tre beroendetyperna är: 1) Då en individ kan bestämma relativt självständigt utan att behöva ta hänsyn till beslut fattade av andra aktörer i systemet. 2) Samordnade beslut är sådana som fattas genom överenskommelser mellan aktörer i systemet. 3) Auktoritetsbeslut fattas av annan person i systemet och tvingas på individen ifråga. Hammarkvist, K-O (1977) s. 24-31

beslutsfattaren har möjlighet att själv fatta sina beslut kan systemberoendet vara stort pga. vanans makt. Ju större ett systemberoende är, desto viktigare är det för företaget att bygga upp relationer till inflytelserika aktörer. Om företaget förankrar produkten hos dessa aktörer kan det stora systemberoendet kompenseras och motståndet kan brytas ned.<sup>67</sup>

### 4.3 Entreprenörskap i nätverk

Entreprenörskap och nyföretagande är processer som begränsas av olika aktörers, aktiviteters och resursers beroendeförhållanden. Nätverket består av olika aktivitetscykler och transaktionskedjor, som till viss del begränsar handlingsfriheten för nätverkets aktörer eftersom aktiviteterna bygger på vissa fasta kombinationer av resurser. Nätverket skapar därför både hinder och möjligheter och systemet blir på så sätt relativt trögrörligt. Det här gör att utvecklingen följer vissa mer eller mindre givna utvecklingsvägar. Aktivitetscykler och transaktionskedjor ger med sin repetitiva karaktär upphov till effektivitet. Nätverkets instabilitet och imperfektioner gör att en förändring av nätverket blir möjlig. Det är framförallt detta som skapar möjligheterna för nätverket. Nätverkets struktur skapar i sin tur hinder för utvecklingen. Hur företaget lyckas beror på hur det är kopplat i nätverket och hur det kan utnyttja sin omgivning. Hur det går för företaget i fråga beror på hur pass väl det stämmer överens med det omgivande nätverket av aktörer och på hur svårt det var att få tillgång till olika typer av nödvändiga resurser.<sup>68</sup> Trots att två företag är likvärdiga på många sätt kan det ena mycket väl visa sig vara överlägset det andra om det visar sig att det är bättre anpassat till den omgivning i vilket det verkar.

Ett företags uppkomst är inte en specifik händelse som kan avgränsas i tid och rum utan en process där det är svårt att tala om när olika aktiviteter börjar och slutar. Alla förändringar uppkommer genom konflikter mellan det "nya" och det "gamla". Ofta har den sin början mitt emellan två Extremsituationer, där den ena domineras av möjligheten att hitta nya verksamhetsområden medan den andra domineras av nödvändigheten att förändra och anpassa.<sup>69</sup> Vad vi får är därmed en kontinuerlig ström av impulser som kan ge upphov till

---

<sup>67</sup>Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

<sup>68</sup> Det finns några olika definitioner av vad resurser är för något. Burt har delat upp resurserna i tre kategorier; finansiellt kapital, humankapital och socialt kapital, där det sociala kapitalet är det viktigaste. Detta består av relationer av alla de slag genom vilka företaget får olika typer av möjligheter.

Burt, R. S. (1992) s. 57 - 91

<sup>69</sup> Dahmén, E (1988) s. 138

förändring om någon väljer att reagera på dessa. Ibland verkar de här krafterna och processerna i samma riktning och när de vinner gehör och genomslagskraft sker en förändring av något slag.

Nätverket förändras över tiden och det är små förändringar av varierande slag varvat med stora och drastiska förändringar som ger upphov till kraftiga omorganisationer. Om utvecklingen i en del av nätverket inte motsvaras av utvecklingen i en annan del uppstår en strukturell spänning.<sup>70</sup> En sådan spänning ger ibland upphov till förändring av ett eller annat slag då den eftersläpande delen av nätverket medvetandegörs om förhållandet. Nätverket består av flera komplementära delar som får en balanserad situation först då de strukturella spänningarna mellan delarna släppts. Om vi ser företaget som ett socialt fenomen baserat på utbytesaktiviteter blir företaget i sig ett uttryck för entreprenörskap. Ett utbyte mellan två aktörer kommer nämligen inte till stånd förrän båda kan vinna något genom aktiviteten.<sup>71</sup> Företagsgrundaren kan ofta fungera som katalysator i det sammanhanget och utvecklingen härstammar från utbytet mellan olika aktörer. Ofta är därför företaget en produkt av samarbetet mellan flera parter och nya företag uppträder därmed inte bara i kampen mellan det nya och det gamla utan även i gränslandet mellan två eller fler etablerade enheter, företag eller nätverk.<sup>72</sup> Entreprenören behöver inte alltid motsvaras av en individ utan kan även vara den organisation från vilket företaget knoppats av. Förhållandet dem emellan bestämmer i hög grad formen för nyskapandet, en ny produkt, en ny idé, ett nytt företag o s v. Systemet drivs av olika aktörer, allt ifrån individer och idéer till företag och sammanslutningar av företag och organisationer. Målen skapar olika drivkrafter för aktörerna och tillsammans avgör de riktningen för utvecklingen. De strukturella spänningarna kan ha två inverkningar, de kan antingen leda till olika typer av förändringar, d v s att entreprenören reagerar på dessa impulser och agerar genom nyskapande. Det kan annars uppstå retningar i systemet beroende på att det inte finns någon möjlighet att lösa dem tekniskt sett eller beroende på att signalerna inte uppfattats av någon aktör som är "villig" att reagera.<sup>73</sup> Vilken typ av förändring de

---

<sup>70</sup> Vi har här lånat Dahmén's begrepp strukturell spänning. Ett exempel som Dahmén ger är den brittiska textilindustrin under 1700-talet. I och med introduktionen av nya och snabbare vävmetoder blev bristen på tråd stor. Tillverkarna kunde inte producera tråd i den hastighet som vävarna kunde tillverka tyg. En spänning uppstod i systemet vilken i sin tur utlöste en rad uppfinningar och nya metoder att tillverka tråd. Dessa var så radikala att vävtekniken nu helt plötsligt började släpa efter.

<sup>71</sup> Snehota, I. (1990)

<sup>72</sup> Klofsten, M. (1992) s.24, skriver att förtätningar av företag främjar tillkomsten och utvecklingen av nya företag vilket skulle kunna vara en parallell till detta resonemang. Förtätningarna skulle ju inte bara behöva vara av typen Silicon Valley.

<sup>73</sup> Dahmén, E. (1992) kap.1

strukturella spänningarna ger upphov till beror på förhållandet mellan det lokala och det globala nätverket. Osäkerhet och risk är ofta större för mindre bolag än för större bolag i denna typ av industri. (Tsang, 1998). En ung organisation är ofta liten och saknar de finansiella medlen att ta risker. Entreprenören är en aktör som söker nya och ofta okonventionella vägar för att utveckla organisationen. De mest vanliga karaktäristika som en entreprenör bör ha för att lyckas är ju bl a god kunskap inom teknik, kapital och förmåga att initiera projekt. Men dessa karaktäristika isolerade utan förmågan att samarbeta och inleda relationer med andra aktörer är inte något värda.

Nyföretagandet är en nätverksprocess som inte är avhängig någon speciell uppfinning eller uppfinnare. Det kommer därför alltid att finnas alternativ till de företag som bildas. Vilket företag som överlever beror inte i första hand på grundaren eller produktens teknikhöjd utan på hur pass väl företaget passar in i ett större sammanhang, dvs. i den sociala och tekniska verklighet som omger företaget.<sup>74</sup>

#### 4.3.1 Entreprenörskap som en kollektiv handling<sup>75</sup>

Nätverket kontrolleras, liberaliseras och expanderar genom kollektiv handling. Företagen kommer och går, de växer och de dör. Möjligheterna till förnyelse i nätverk varierar och variationerna beror på hur hårt eller löst strukturerat nätverket är. Nätverket genomgår nämligen olika perioder av struktureringsgrad och när nätverket är hårt strukturerat finns det endast lite utrymme för aktiviteter som orsakar variation. Företag som agerar i denna typ av nätverk har låst sina positioner, exempelvis vad gäller de tekniska lösningarna till olika problem. Istället för att försöka bryta mot existerande systemberoenden, bortser man från nya möjligheter och koncentrerar sig på aktiviteter som förstärker den existerande strukturen. Endast tekniska lösningar som inte bryter för mycket mot den existerande strukturen kan förverkligas under dessa förutsättningar. Företag som står för strukturförstärkande tekniska lösningar på uppkomna problem har alltid lättare att överleva och bygga en position i nätverket. I ett löst strukturerat nätverk är möjligheterna till radikala förändringar större och traditionsbrytande tekniska lösningar förverkligas lättare under perioder av lösare kopplingar.

---

<sup>74</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

<sup>75</sup> Stycket är hämtat ur Lundgren A & Nordenlöw L., (1994) Mellan teknik och marknad -tekniskt entreprenörskap i industriella nätverk i Företag och marknader i förändring -dynamik i nätverk red. Mattsson L-G & Hultén S., Nerenius & Santéus förlag, Stockholm

Genom att ställa det enskilda företags agerande i förhållande till nätverkets struktur kan vi få en kategorisering av entreprenörskap i industriella nätverk men även en utgångspunkt för att diskutera entreprenörsstrategier. Se bild nedan.

Kategorisering av tekniskt entreprenörskap i industriella nätverk

DET ENSKILDA FÖRETAGETS AGERANDE	FÖRSTÄRKER STRUKTUREN	Mångfaldigaren	Förstärkaren
	BRYTER STRUKTUREN	Uppbyggaren	Nedbrytaren
		LÖST	HÅRT
NÄTVERKETETS STRUKTURERINGSGRAD			

Nätverksstrategier

DET ENSKILDA FÖRETAGETS AGERANDE	FÖRSTÄRKER STRUKTUREN	Utnyttja och förstärka svaga relationer	Rationalisera och effektivisera inom ramen för existerande relationer
	BRYTER STRUKTUREN	Etablera nytt relationsmönster i nätverket	Etablera nya relationsmönster till aktörer i andra nätverk
		LÖST	HÅRT
NÄTVERKETETS STRUKTURERINGSGRAD			

Bild: Det enskilda företags agerande i förhållande till nätverkets struktur ger upphov till ett flertal olika sätt att agera i nätverk. Nätverksstrategierna skiljer sig på så sätt åt i fråga om hur nätverkets struktur ser ut och hur företaget väljer att agera med avseende på denna.

Entreprenörskap har olika karaktär och det äger rum i olika nätverksmiljöer. Vi kan därför inte endast skapa *en* bild av entreprenörskap i nätverk. Det är inte meningsfullt att reducera variationen utan vi måste lära oss att hantera den. En entreprenörsstrategi som visar sig vara framgångsrik i en nätverksstruktur kan vara helt effektlös i en annan. Nätverket kommer alltid att sätta möjligheternas gränser och entreprenörsföretaget måste anpassa sig till nätverket eller försöka anpassa nätverket. Det senare kan ske genom att man skapar relationer till historiska investeringar eller till kompletterande investeringar gjorda av företag i andra nätverk. Den enda möjligheten att följa utvecklingen är att vara etablerad i nätverket.

Oberoende av om entreprenörskap handlar om att bygga nya industrier eller om det handlar om anpassning inom etablerade strukturer, utgör kollektiv handling en viktig del av företagandet i nätverk. Inget företag är självtilräckligt utan istället krävs kompletterande aktiviteter. En entreprenör som går emot nätverket kan inte uppnå någonting, men den som

kan mobilisera nätverket kan uppnå vad som helst. Nyföretagande i industriella nätverk är en dubbelt dynamisk process av omgivningsskapande, där nya aktiviteter anpassas till gamla aktivitetskedjor. Resurser mobiliseras för att utveckla och anpassa de nya aktiviteterna och tillsammans utförs och kontrolleras dessa av både nya företag och förändrade etablerade företag. Industriella nätverk innehåller både nya och gamla aktörer och både ny och gammal teknik. Nätverket hänger samman i en helhet där utvecklingskomponenterna har en egen utvecklingslogik i det att de påverkar varandra.<sup>76</sup>

#### 4.4 Nätverkets utveckling

Nätverk är ett slags levande struktur som ständigt relaterar olika aktörer, utbytesaktiviteter och resurser till varandra.<sup>77</sup> Ett nytt industriellt nätverk växer alltid fram ur ett redan existerande och nyhetsgraden ligger i själva omorganisationen av det gamla. Det nya nätverket antar inte en given form redan från början utan förändras över tiden. Denna ständiga förändring orsakas av både medvetna och omedvetna aktiviteter. Att nätverket förändras beror därför både på medvetna satsningar på vetenskapliga upptäckter och andra radikala nyheter samt på vardagens små korrigeringar och anpassningar. Nätverkets utveckling drivs av två motstridiga krafter - variationsskapande aktiviteter samt organisationen av vardagsaktiviteter. De variationsskapande aktiviteterna orsakar uppluckring av nätverket medan vardagsaktiviteterna framförallt ökar integrationen i nätverket. De olika processerna dominerar nätverkets utveckling under olika perioder, varför en period av integration följer på en period av disintegration osv. Ett nytt nätverk växer fram när förändringarna är så stora att även den övergripande strukturen måste förändras. Då försvagas automatiskt bindningarna mellan vissa aktörer medan andra förstärks. Nätverket genomgår därmed olika utvecklingsfaser vilka i sin tur ger upphov till perioder av olika struktureringsgrad. Perioder då nätverket är hårt strukturerat följs på så sätt av perioder med lös struktureringsgrad. En period som präglas av nyskapande, t ex beroende på en ny teknisk lösning, är förhållandevis ostrukturerad eftersom utbytesrelationerna ännu inte fått sin slutgiltiga form och företagens positioner därmed är relativt diffusa.<sup>78</sup> För att tekniken och relationerna skall kunna utvecklas måste dessa dock uppvisa en någorlunda fast struktur. Gradvis övergår därför nätverket till att

---

<sup>76</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.

<sup>77</sup> Håkansson, H. (1992) s.135

<sup>78</sup> Nätverkets utveckling och de olika faser det genomgår bygger på resonemang i Lundgrens avhandling. Lundgren, A. (1991) samt Håkansson, H. (1992) s. 129-143

skapa en allt hårdare struktur. I nästa utvecklingsfas har strukturen cementerats. Nyckelord som beskriver denna utveckling är specialisering, strukturering och hierarkisering, d v s kombinationen av aktiviteter och resurser standardiseras gradvis samtidigt som kontrollen över dessa resurser och aktiviteter tillfaller färre och färre aktörer. Företagen har därför bestämda och väldefinierade roller i förhållande till varandra. Variationsskapande processer fungerar dock som motkrafter och nätverket eller delar av det kommer att sträva mot en lösare struktur. När färre och färre aktörer kontrollerar mer, samt när kopplingen mellan aktiviteter och resurser blir mer och mer specifik, får vi en motreaktion från alla de aktörerna som slås ut eller är på väg att slås ut. Tekniken anpassas till andra användningsområden och utbytesrelationerna anpassas mer och mer till det omgivande nätverket. Konsekvenser av utredningen blir bl a generalisering och heterogenisering, d v s man hittar nya sätt att kombinera aktiviteter och resurser och aktörerna som tidigare hade makten får allt mindre att säga till om. Att nätverket uppvisar perioder med olika struktureringsgrad innebär framförallt två saker. För det första kommer strukturen att påverka impulserna till nyskapande och för det andra får nyskapandet olika möjlighet att realiseras. Strukturen kommer även att påverka hur företaget relaterar sig till nätverket.<sup>79</sup>

Under den senare delen av 1990-talet började ett antal nya flygbolag att etablera sig på marknaden och den främsta anledningen till denna utveckling var förstas liberaliseringen av den reglerade flygmarknaden både i USA och i Europa. Genom avregleringen förväntade man sig att fler flygbolag skulle etableras, att konkurrensen skulle öka mellan de befintliga bolagen, och att det dominerande bolagets makt skulle minska vilket annars hämmade de mindre bolagens ställning. Doganis (2001) har bl a förklarat varför man började samarbeta internationellt i flygindustrin. Man ville bl a minska kostnaderna, utnyttja fördelarna med att tillhandahålla marknadsföringen gemensamt, minska på konkurrensen mellan de allra största bolagen samt minska på konkurrensen inom det egna hemlandet. Detta var en utveckling som man tydligt kunde se innan avregleringen hade ägt rum, då de större aktörerna hindrade de små bolagen från att utvidga sitt nätverk nationellt sett. De större bolagen kunde dra nytta av de mindre bolagen låga operationella kostnader. De mindre flygbolagen skulle också tjäna på ett samarbete bl a genom att de fick ökad marknadsmakt, högre trafikvolymer, högre utnyttjande av fasta kostnader, större köpkraft etc.

---

<sup>79</sup> Nordenlöw, L., (1999), work in progress.



Man kan samarbeta genom olika typer av allianser och man kan börja med att skilja mellan strategiska allianser och affärsmässiga allianser. De strategiska allianserna bygger i huvudsak på ett samarbete där man delar på tillgångarna för att man ska kunna uppnå deras mål. Exempel på denna typ av tillgångar kan t ex vara terminalfaciliteter, flygplan, arbetskraft, trafikrättigheter och kapital. Om två företag däremot samarbetar genom att gå under samma varumärke, kan man istället kalla att de samarbetar i en strategisk allians. Man kan däremot säga att många code-share-program är exempel på marknadsföringsallianser, eftersom de olika parterna fortfarande använder sina tillgångar oberoende av varandra. Regionala allianser är generellt av två olika slag. En regional allians täcker oftast in ett flertal olika rutter vanligtvis till och från en speciell geografisk region eller land. Sådana allianser innebär ofta code-sharing, gemensamma marknadsföringskampanjer. Den andra typen av allians är mer av karaktären att mata trafik från ett litet bolag till ett större bolag. En tredje typ av allians är de globala allianserna som innebär att man samarbetar globalt för att täcka in ett större nätverk mellan olika bolag.<sup>80</sup>

De största fördelarna med att samarbeta i allianser är bl a marknadsföringsfördelarna. Genom att de mindre bolagen dessutom samarbetar med de större kan man totalt sett nå fler passagerare eftersom de mindre bolagen fokuserade på mer specifika geografiska områden och de större aktörerna främst fokuserade på större flygplatser och städer. Samarbeten i allianser ger totalt sett en nätverkseffekt genom att fler slutkunder kan nås, fler resebyråer att samarbeta med, vilket ger högre kundlojalitet från flera olika flygbolag. De främsta ekonomiska förbättringar som samarbeten i allianser ger är sammantaget minskade kostnader för det enskilda bolaget, eftersom man nu har kunnat dela på kostnaderna i större utsträckning. Samarbetet innebär att flertalet av bolagen får större trafikvolymer än vad man haft innan man har gått in i allianssamarbete. Genom att man dessutom delar på personalkostnaderna efter att man utnyttjat personalen mellan de olika bolagen har man sparat in på stora delar av utgifterna. Man har även funnit att flertalet av bolagen har hållit kostnaderna nere genom att koordinera gemensamma inköp mellan bolagen.

Genom att hjälpa varandra med uppdrag har vi kunnat se tydliga indirekta samarbeten, vilket framförallt har gällt taxibolagen. Vid en viss överkapacitet har aktörerna kunnat vidarebefordra kunderna till något annat bolag som villigt tagit emot ett nytt uppdrag. Detta är

---

<sup>80</sup> Doganis, 2002.

en annan typ av nätverk än det sedvanliga "alliansnätverket" som man brukar tala om. Då allianser innebär code-sharing innebär det för alliansen att konkurrensen mellan de olika bolagen minskar. (Vilket inte är särskilt positivt i detta fall. Det kan verka konkurrenshämmande att samarbeta i alliansform då detta kan stänga ute vissa aktörer på marknaden.) .

Wang & Evans (2001) har funnit att det finns olika grad av samarbete inom alliansen och att man kan dela in dessa i fem olika grader. Den lägsta formen av samarbete är ett samarbete i bilateral form, den andra är samarbete genom code-sharing, den tredje är samarbete genom joint activities, den fjärde är samarbete genom marknadsföringsallianser och den femte genom "open sky". Forskning har visat att flygallianser har utvecklats olika beroende på marknadsförutsättningarna och att flygallianserna har utvecklats bättre på öppna marknader.

#### **4.5 Sammanfattning av teorin**

Hur kan små företag etablera sig och växa på en avreglerad marknad? Ett företags position i nätverket kan definieras i termer av hur det är relaterat till andra företag i nätverket och på vilket sätt de olika aktörerna utvecklar relationer. Relationerna mellan de olika aktörerna utvecklas ofta gradvis över tiden. Ju mer de olika aktörerna interagerar med varandra, desto djupare blir relationen mellan dem och ju lättare blir det att inleda samarbeten och överenskommelser.

En teoribildning som studerar resurser och deras betydelse för företag, ur ett företagsstrategiskt perspektiv, är teorin "the resource based view". Nätverk är både strukturer och processer som beskriver hur företagen är kopplade till varandra som beskriver utbytesaktiviteterna i nätverket. Struktureringsgraden beskriver företagens respektive positioner, d v s hur företagen är relaterade till varandra i nätverket. Det finns två sätt att förhålla sig till andra företag; genom samarbete och genom konkurrens.

Exempel på systemberoende är de förändringar som en ny vara eller tjänst orsakar kundföretaget, d v s hur den nya produkten upplevs av individer och företag. En produkt med ett stort systemberoende kan medföra omvälvande förändringar i produktionssystemet. Men även om sådana förändringar ofta i sig är relativt omfattande kan det finnas en efterfrågan efter produkten. Hur det går för företaget i fråga beror därmed på hur väl det stämmer överens

med det omgivande nätverket av aktörer och på hur möjligheten är att få tillgång till olika typer av nödvändiga resurser.<sup>81</sup>

Aldrich och Zimmer betonar vikten av att studera vilka specifika förhållanden som får individer att starta företag. De betonar även vikten av att studera hur omgivningen påverkar entreprenörskapet. I komplexa nätverk av relationer kan entreprenörskapet både underlättas och hindras. Aldrich och Zimmer menar att omgivningen är en viktig faktor att ta hänsyn till i entreprenörsstudier. Författarna menar att alltför många studier om entreprenörskap förbisettt entreprenörens olika kopplingar till andra individer och företag och att man har sett entreprenören som en autonom enhet. Osäkerhet och risk är ofta ett större hot för mindre bolag än för större bolag. (Tsang,1998). En ung organisation är ofta liten och saknar de finansiella medlen att ta risker och entreprenören är en aktör som söker nya och ofta okonventionella vägar för att utveckla organisationen.

Doganis (2001) har förklarat varför man började samarbeta internationellt inom flygindustrin. Bl a ville man minska sina kostnader, utnyttja fördelarna med att tillhandahålla en gemensam marknadsföring, minska på konkurrensen mellan de största bolagen samt att minska på konkurrensen inom det egna hemlandet. Denna utveckling kunde man tidigt skåda innan avregleringen hade ägt rum, då de större aktörerna hindrade de små bolagen från att utvidga sitt nätverk nationellt sett. De större bolagen kunde sedan dra nytta av de mindre bolagen låga operationella kostnader. De mindre flygbolagen kunde också tjäna på ett samarbete, bl a genom ökad marknadsmakt, högra trafikvolym, högre utnyttjande av fasta kostnader samt större köpkraft.

Wang & Evans (2001) har funnit att det finns olika grad av samarbete inom alliansen och att man kan dela in dessa i fem olika grader. Den lägsta formen av samarbete är ett samarbete i bilateral form, den andra är samarbete genom code-sharing, den tredje är samarbete genom joint activities, den fjärde är samarbete genom marknadsföringsallianser och den femte genom "open sky". Forskning har visat att flygallianser har utvecklats olika beroende på marknadsförutsättningarna och att flygallianserna har utvecklats bättre på öppna marknader.

---

<sup>81</sup> Det finns några olika definitioner av vad resurser är för något. Burt har delat upp resurserna i tre kategorier; finansiellt kapital, humankapital och socialt kapital, där det sociala kapitalet är det viktigaste. Detta består av relationer av alla de slag genom vilka företaget får olika typer av möjligheter.

*Vad har vi då lärt oss av dessa teorier och hur har dessa hjälpt oss att öka förståelsen?*

Det är aktörernas förhållande till varandra som har visat sig spela roll och inte entreprenören som person som har varit i fokus. Som nyetablerad aktör i flygbranschen måste man finna sin roll i ett större sammanhang och det blir därför naturligt att etablera sig i ett nätverk. De personer som har startat bolag efter att tidigare arbetat med något annat har haft de karaktäristika som entreprenörer har; god utbildning, utåtriktade men också uppväxta i en entreprenöriell miljö. Vilka specifika förhållanden som får individer att starta företag och vikten av att studera hur omgivningen påverkar entreprenörskap, betonas av Aldrich och Zimmer (1986). De anser även att omgivningen är en viktig faktor att ta hänsyn till i entreprenörsstudier. Karaktäristika för en entreprenör isolerade utan förmågan att samarbeta och inleda relationer med andra aktörer är inte något värda. En del aktörer kan förändra sin position i nätverket från en nivå till en annan som kan påverka hela industrins utveckling. I komplexa nätverk av relationer kan entreprenörskapet både underlättas och hindras.

## 5. EMPIRI

Denna del är uppdelad i två avsnitt. Inledningsvis beskrivs fall-företagen som följs av en sammanfattning av förändringen på marknaden efter att avregleringen ägde rum. Frågor som har tagits upp för att öka förståelsen över hur små aktörer kan etableras och växa på en avreglerad marknad är; företagets etablering, kostnader och kundunderlag, extern påverkan, samarbeten mellan olika branscher samt framtiden och visioner kring den.

Den empiriska delen innefattar beskrivningar och intervjuer av flygbolag som har opererat på den svenska inrikesmarknaden mellan år 1992-1998 och mellan vt 2003- vt 2004 och täcker således en lång period. De fallstudier som har gjorts mellan VT 2003-Vt 2004 är: Svenskt Flyg, Luftfartsverket, City Airline (2000-), European Executive Express (1995-), Golden Air (1993), Interair (1981-), Malmö Aviation (1981-), Nordflyg (1952-), Nordic AirlinK (1999-), Nordkalottflyg (1974-), Waltair (1998), West Air Sweden, SAS (1946-), Skyways (1940-t-). Intervjuerna i sin helhet finns att läsa i bilaga 3. För att skapa en så helteckande bild som möjligt av marknaden efter avregleringen har vi även beskrivit de bolag som opererade på den svenska inrikesmarknaden mellan 1992-1998 och mellan vt 2003-vt 2004 (ej intervjuade). Dessa redogörelser finns i bilaga 4 respektive 5.<sup>82</sup> De bolag som opererade på den svenska inrikesmarknaden mellan vt 2003 och vt 2004 finns redovisade i bilaga 5.

---

<sup>82</sup> *De bolag som är beskrivna mellan 1992-1998 är följande:* Airborne of Sweden AB (1985-1998), Air Express (1986-), Air Nordic (1993-), Braathens Safe (1989-1998), Euroflight Polaris (1996-1999 då det uppköptes av Skyways), Falcon Air (1960-), Flying Enterprise (1970-2000 då det ingår i Skyways koncern), Golden Air (1993-), Highland Air (1995-1997), Holmstroem (1966-1997), IBA (1998-), Malmö Aviation (1981-), Nordic European (1995-1998), Traffic Europa (1997-2002), Reguljair (1996-2000), SAS (1946-), Skyways (1940-), Swedeways (1997-), Transwede (1985-1995 då de köptes upp av Braathens), Tryggflyg (1998-), West Air Sweden (1962-), Värmlandsflyg (1997-), Norwegian (1993-), Swiss Express (2001-), Easy Yet (1997-). *De bolag är beskrivna och som opererade på den inrikes marknaden mellan vt 2003-vt 2004 är:* Falcon Air (1960-), Ryan Air (1985-), Swedline Express (2002-), Wideroe (1970-), Goodjet (2002-2003), Kullaflyg (2001-), Gotlandsflyg (2001-), Sterling (1962-), Transjet (99 SAE/2001-2002), Lufthansa (1926-), Direktflyg (2002-), Scandjet (2003-), Maxair Sweden (1997-2001), Transair Sweden (1951-1981), Danish Air Transport (1989), Viking Airlines (2003-).

I 1992 års budgetproposition föreslogs att man skulle börja tillämpa nya riktlinjer för trafiktillstånd inom det svenska inrikesflyget. Dessa nya riktlinjer innebar att det svenska inrikesflyget skulle avregleras och man skulle låta marknaden bestämma priser och utbud eftersom syftet med avregleringen var att införskaffa fri konkurrens för att skapa bättre priser och bättre service. Man kunde bl a relatera till att den amerikanska avregleringen var mycket lyckad genom bättre priser och utbud som följd och man påstod att avregleringen skulle leda till ökad valfrihet för konsumenterna, ökad handlingsfrihet på marknaden för respektive flygbolag, ökad kostnadseffektivitet för flygföretagen med sänkta flygpriser och bättre möjligheter att anpassa priser och ett ökat trafikutbud till konsumenternas efterfrågan. Dessa motiv skulle bl a mötas av en ökad nyetablering av företag, ett ökat trafikutbud, ökad service, nya nav-ekersystem samt en ökad prisdifferentiering. Regeringen föreslog vidare att endast införa fri konkurrens mellan SAS och Linjeflyg eftersom man ansåg att Arlanda inte hade tillräcklig kapacitet för detta. Beslutet trädde i kraft den 1 januari 1992. En månad senare köpte SAS aktiemajoriteten i Linjeflyg vilket bidrog att det inte längre var någon konkurrens att tala om. Efter detta beslöt regeringen sig för att avreglera det svenska inrikesflyget med fritt utträde/inträde och fri prissättning för samtliga inrikesflygbolag. Före avregleringen så krävdes det statligt tillstånd på de trafikerade flyglinjerna och det var dessutom staten som reglerade biljettpriserna. Både SAS och Linjeflyg gavs företrädesrätt till att ansvara för ett rimligt trafikutbud. När inrikesflyget avreglerades försvann denna möjlighet.

Det svenska inrikesflyget avreglerades sommaren 1992 under den dåvarande lågkonjunkturen. Aktörerna på marknaden hade stora förväntningar på att konkurrensen skulle öka på marknaden och även det faktum att biljettpriserna skulle sjunka. Man kan nu konstatera att dessa förväntningar inte infriades direkt utan att konkurrensen till en början fortfarande var mycket begränsad och att biljettpriserna fortsatte att öka under en tioårsperiod. Avregleringen fick först effekt på marknaden 10 år senare genom att lågprisbolag började expandera. Konkurrensen har ökat och branschen präglas nu av fusioner och samarbetsavtal med bl a lågprisbolag som Ryan Air i spetsen. Men nu börjar Ryan Air även att få konkurrenter av redan etablerade bolag över landsgränserna som t ex SAS, Finnair och Air Botnia. SAS har bl a utmanat Finnair med Air Botnia vilket Finnair har mött med att köpa Nordic Airlin, ett bolag som huvudsakligen opererar i Sverige. Fler aktörer har kommit in och fler är dessutom på väg in på den svenska flygmarknaden.

Ett liknande utveckling den i Sverige visade sig i USA på 1980-talet den första tiden efter att trafikflyget avreglerades i USA. De traditionella bolagen hade då svårt att anpassa sig till den nya förändringen och ett flertal bolag gick i konkurs. Många bolag fortsatte med förlust och händelsen den 11 september ledde till ännu större svårigheter för de amerikanska bolagen. Ett bolag klarade sig dock mycket bra, lågprisaktören Southwest Airlines, som är en förebild för Ryan Air.<sup>83</sup>

### **5.1 Fallföretagens etablering**

SAS har länge varit marknadsdominerande i Sverige och har haft monopolstämpel. Man har sedan 1997 varit etablerad i nätverket ”Star Alliance” och därigenom opererat som ett nätverksbolag, flugit till huvudflygplatser och har erbjudit täta frekvenser. Hur kom övriga operatörer in på marknaden och startade upp sin verksamhet?

*Malmö Aviation* startade som ett skol- och taxiflygföretag år 1981 och några år senare började man med flygfrakt för att år 1992 starta reguljärtrafik på linjen mellan Bromma och Malmö. 1993 togs företaget över av familjen Crafoord/Wiklund, 1998 köptes bolaget av Braathens och därefter bildades bolaget Braathens-Malmö Aviation. År 2001 blev Malmö Aviation ett eget bolag efter det att SAS hade köpt upp Braathens.

*Skyways* har sina rötter i bogsering av mål för luftvärnet och den egentliga historien började 1992 då flygbolagen Salair och Avia slogs samman och bildade Skyways. Man flyger till något mindre destinationer än vad t ex SAS gör och man fungerar genom det som ett så kallat *regionalbolag*. Sven Sahlén äger bolaget till 72 %. Bland fraktbolagen finns t ex *West Air Sweden* som ett exempel på ett bolag som har etablerats på marknaden efter avregleringen 1995. Det var från början ett investmentbolag som då ville köpa sitt eget flygbolag och man köpte vidare upp Lofbergs Lilas flygbolag för att börja flyga år 1996. Man började utveckla sin fraktverksamhet genom att frakta mobiltelefoner till bl a Tallin, Bukarest, Brasilien, Vilnius, Kiev. I samband med att detta bolag började sin verksamhet hade även Posten avreglerats och man började då arbeta för bolagen DHL, TNT, UPS och Federal Express. Man började helt enkelt operera in flygplan in i postens system där man fokuserade på att vara den

---

<sup>83</sup> Svd, Näringsliv, 040105.

sista länken i detta nätverk. Man tror inte att man hade existerat om Sverige inte hade gått med i EU, eftersom man då inte skulle kunna ha några trafikrättigheter annars.

*European Executive Express* är ett exempel på ett familjeföretag som startade 1995 då man började bedriva taxi - och chartertrafik i Sverige och utomlands. *Inter Air* är ett affärsflygbolag som har mycket speciella kunder och det kostar att flyga med dem; 26000 kr/flygtimme. Man opererar nu med 3 plan.

*Waltair* är ett affärsflygbolag som opererar i hela Europa med sitt huvudkontor i Norrköping. År 2001 började man att studera hur Linjeflyg arbetade. Man trafikerar idag på udda linjer mellan Luleå, Visby, Baltikum och Ryssland. Bolaget *City Airline* har sitt huvudkontor i Göteborg och för närvarande flyger man från Göteborg till Linköping, Manchester och till Helsingfors. Man startade detta bolag genom att köpa upp ett konkursbo då man vidare fick överta licenser, flytillstånd etc. De har inte någon outsourcing verksamhet utan man fortsätter att sköta hela verksamheten själva.

Grundaren hade tidigare erfarenhet från arbete i andra flygbolag innan han startade detta bolag, *Nordkalott flyg*, sedan 1974, linjetrafik till 80 % och chartertrafik till 20 %. *Nordkalottflyg* är ett bolag som har funnits sedan 1974 och man har inom detta bolag tillstånd både för linjetrafik, taxi-, gods- och postflygningar. Innan han tog över detta flygbolag hade han haft erfarenhet från arbete i två andra bolag relaterade till branschen. De utför sitt arbete genom att de arbetar efter att operera efter vad som efterfrågas i området.

*Nordic Airlink* är ett bolag som huvudsakligen opererar i Norrland. Grundaren har tidigare arbetat i Linjeflyg, för att man sedan vidare har, bl a så drev han företaget *Nordic East* mellan 1990 och 1997. *Golden Air* är ett regionalt bolag som arbetar i Fyrstadsregionen och som dagligen flyger till Bromma. De trafikerar även i Finland och mellan Oslo och Stord.

**Gemensamt för de olika bolagen är att de startade i liten skala - ofta som familjeföretag som opererade regionalt. Man startade ofta sin verksamhet genom att börja med fraktverksamhet eller någon annan dylik verksamhet för att vidare gå över till att bedriva reguljär- eller chartertrafik. Fortfarande är en del bolag kvar i den första fasen.**



## 5.2 Hinder till etablering

Företrädare för SAS anser att det aldrig är bra att ha en monopolstämpel som kan hämma organisationens utveckling och anseende utåt sett. Malmö Aviations inträde på marknaden har bara varit utvecklande för SAS och har bara lett till förbättringsåtgärder för dem. Outsourcing har utarbetats inom SAS genom ”business units” så att de olika delarna ska kunna konkurrensutsättas. Inom Nordkalottflyg har det inte varit några problem att få tag på personer som vill arbeta särskilt nu då det är lågkonjunktur. De tjänster som man outsourcar inom detta område är tekniskt underhåll och flygvärdinnor.

De största kostnaderna inom SAS är kapitalbindningen för flygplan, bränsle och personal. Avgifterna från Luftfartsverket har generellt sett höjts mycket, vilket kan vara ett av de största hindren till att nya bolag kan etableras på marknaden, säger man inom Skyways. Dollarkursens uppgång och resenärernas skeva prisuppfattning kan också påverka utvecklingen.

De största kostnaderna för fraktbolagen är framförallt fondering till reparationer av motorerna, LFV: s höjning av avgifter, bränsle, väntetid i luften etc. Även kapitalkostnader och outsourcing är kostnader som är höga för ett fraktbolag (Nordflyg). Bränslekostnaderna är även höga. Den största kostnaden för Executive Express var att starta upp en flygplansflotta. De största kostnaderna för Inter Air har varit leasingavgiften för planen och kostnader för underhåll. De största kostnaderna som man har inom Waltair är leasing av flygplanen och kostnader för planen. Den största utgiften för City Airline är flygplanen, bränsle, enrotavgifter.

De största kostnaderna som man har i Nordkalottflyg är att underhålla och hålla igång flygmaskinerna. Man har aldrig haft problem med slottider, men däremot är företaget mycket känsligt för hur dollarn står och bränslepriset. Han anser att biljettpriserna på marknaden har gått mycket snabbt och att det kan vara bra att lågprisbolagen har etablerats på marknaden. De största kostnaderna för Nordic Airlink är att man vill få kapital till cash-flow och få ett bra startkapital till att starta upp företaget. De största kostnaderna som man har inom Golden Air är planen och de stora avgifterna som för övrigt har höjts kraftigt de senaste åren.

**Gemensamt för de intervjuade företagen är att de största kostnaderna är leasingavgiften för planen, personalkostnaderna och kostnaderna för underhåll. Resenärernas prisuppfattning efter lågkostnadsbolagens inträde på marknaden har även påverkat de olika bolagens kostnadsstruktur.**

### **5.3 Extern påverkan på respektive bolags utveckling**

Händelser som har påverkat SAS efter avregleringen 1992 har varit, den 11 september 2001, 27 oktober, 2001 då man förbjöds att tillämpa Eurobonusprogrammet mellan orter inrikes där bolaget möter konkurrens från andra bolag, bildandet av en ny mellanprisklass för affärsresenärerna för att på ett bättre sätt tillfredsställa denna grups efterfrågan.

Inträdet av lågprisbolag i Sverige som t ex av Ryan Air har lett till en ökad press på de etablerade bolagen vilket har lett till ytterligare press på bolagen. Ryan Air bedriver sin verksamhet enligt lågprisstrategi där de endast opererar med en flygplanstyp, utan något komplicerat linjenät genom att erbjuda en enkel transport från punkt A till punkt B. Planen återvänder varje kväll till hemmabasen vilket innebär att inga traktamenten eller hotellkostnader behöver betalas och att allt utöver flygstolen kostar. Man använder sig dessutom av perifera flygplatser med billigare avgifter utan trängsel som innebär att planen kan landa och starta på ca 20 minuter. Etablerade svenska bolag som har sänkt sina priser under den senaste tiden är; SAS, Malmö Aviation och Nordic Airlinck. Utländskt ägda bolag opererandes i Sverige som har lett till en ökad konkurrens och ökad prispress på den svenska marknaden är förutom Ryan Air, det norskägda Norwegian Air Shuttle och det norskägda flygbolaget Sterling.

Man har inom SAS mött den nya konkurrensen genom att man har dragit in vissa olönsamma linjer samt att man har lanserat ett nytt lågpriskoncept, Scandinavian Light, som bygger på att man erbjuder en s.k. avskalad produkt, prissänkta resor från en stad till en annan. Man har även introducerat nettoprissättning för att man vill att varje del av biljettpriset ska bli mer synligt för kunden (skatt, moms, säkerhetsavgifter, serviceavgifter).

Malmö Aviation har länge känt sig begränsad av att växa då trafiken från Bromma flygplats varit starkt reglerad. Man såg efter en tid att den enda chansen att växa var att skaffa sig större plan, vilken man också gjorde. Det negativa med denna investering var dock att leveransen av

dessa plan kom alldeles för sent, närmare bestämt då lågkonjunkturen hade kommit till Sverige, vilket ledde till att man inte kunde få igen investeringen på så snabb tid som man hade hoppats på. I och med att lågprisbolagen började komma in på marknaden, började man se över sin strategi internt och man började komma på idén att lansera en lågprisprodukt; ”Snålskjutsen”, som innebär resor mellan två olika destinationer från punkt till punkt. Inom Malmö Aviation anser man att det är bra att lågprisbolag har etablerats på marknaden, eftersom det har lett till att mer trögrörliga bolag har börjat fundera över sin organisation och hur man ska förbättra den. Detta har lett till en vidareutveckling av bolagens kringtjänster.

Skyways har under en lång tid övertagit olönsamma linjer från SAS. På Skyways tror man att det är nödvändigt att man samarbetar med varandra för att man ska kunna överleva i denna bransch. Inom Skyways vill man fortsätta att operera i ett nätverk tillsammans med SAS och på så sätt operera enligt matartrafikregeln, s.k. ”hubbing”, trots att utvecklingen går ut på att erbjuda kunderna en resa från punkt A till B.

I den inledande fasen av Executive Express utveckling arbetade man mer i nätverk med andra operatörer än vad man gör idag. Men man har mer och mer på senare tid övergått till att operera isolerad trafik eftersom man anser att det är enklare - man blir inte lika beroende av andra bolag och behöver inte heller dela på intäkterna. Bolagets expansionsstrategi har byggt på att man har tagit över olönsamma linjer från större bolag som inte har varit lönsamma för dem., t ex från Air Botnia och från Skyways. De händelser som har påverkat företaget i stor utsträckning har varit flygolyckan i Norge 15 november, 2001, Milanoolyckan, 11 september, 2001. Andra negativa konsekvenser har varit avgiftshöjningen från konkurrensverkets sida. Dessa har varit svåra att kompensera eftersom det har varit svårt att ta ut höjningen genom högre biljettpriser. Även höjningar av kringtjänster på flygplatser har påverkat flygbolagen. Man anser att det mest ekonomiska för de olika flygbolagen är att samarbeta i allianser, inte vad gäller den operativa delen, men däremot att samarbeta vad gäller marknadsföring och biljettförsäljning.

För affärsflygbolag är det främst försäkringarna som har ökat i pris eftersom premien har ökat med 100 %. För ett flygbolag som Waltair så kan man se vissa tendenser på marknaden som innebär ökade biljettpriser och ökade säkerhetsavgifter. Händelser som har påverkat dem positivt har varit ”den 11 september 2001” vilket bl a ledde till att allt fler företag anlidade dem. För Waltair har det varit bränslepriserna som har påverkat dem i stor utsträckning.

Waltair är ett bolag som i stor utsträckning samarbetar med andra bolag och den huvudsakliga konkurrensen som man känner kommer mestadels från de bolag som arbetar runt Bromma Flygplats.

De händelser som främst har påverkat City Airline har varit den 11 september 2001 med dess efterverkningar. Man skulle kunna tänka sig att etablera ett samarbete med MA för att synkronisera flygningar från Bromma. Man har redan nu etablerat ett interlineavtal med ett bolag från USA. Inom Nordkalottflyg har man utvecklat samarbeten med andra bolag som opererar inom samma område och man konkurrerar inte mellan bolagen utan man ger varandra snarare uppdrag om man själv inte skulle klara av att utföra dem. Den största externa händelsen som har påverkat företaget är 11 september, 2001. Nordic AirlinK har inte haft något samarbete med några andra flygbolag, vilket de inte heller anser att de behöver ha. Inom Golden Air arbetar man även i samarbete med Skyways vilket innebär att båda bolagen respekterar varandras biljetter oavsett var varifrån den är bokad. Man får även poäng från Skyways som kan utnyttjas inom Golden Air om man flyger med Skyways. Man arbetar dessutom med att chartra ut planen till andra bolag.

**Gemensamt för de olika bolagen är att de största händelserna som har påverkat bolagen har varit den 11 september 2001, vilket har lett till ökade kostnader kring säkerheten samt inträdet av lågprisbolagen. Dessa två anledningar har bl a lett till en skev prisuppfattning bland resenärerna. Man samarbetar både operativt och tekniskt mellan bolagen; både inom områdena frakt, affärsflyg och reguljärflyg.**

#### **5.4 Konkurrenter**

SAS utländska konkurrenter är framförallt British Airways, KLM, Finnair, Air France. Även tåg- framförallt snabbtågen, buss och bil kan vara konkurrerande kommunikationsmedel. Konkurrensen har ökat för Malmö Aviation genom att nya lågprisbolag har etablerats på marknaden. Den främsta orsaken till att konkurrensen har hämmats på marknaden har varit SAS: s tillämpning av Eurobonusprogrammet, vilket har gjort att många resenärer har valt att istället resa med SAS.

De största konkurrenterna som man har inom fraktbolagen är Bac Farnair, Danish Air Transport, tåg över 300 km per timme. Man känner inte någon konkurrens från några andra

kommunikationsmedel som tåg eller buss. Executive Express har för tillfället inte någon konkurrens från några andra bolag på de linjer som de trafikerar. Man anser att det fortfarande finns en dominerande aktör på marknaden, SAS, som även går under andra namn som Wideroe, Skyways, Spanair, Braathens.

Konkurrenter för affärsbolaget Inter Air är bl a andra bolag med något mindre propellerplan och dessa finns huvudsakligen i Stockholm och i Göteborg. Man tar inte några kunder från varandra utan man samarbetar och ger varandra arbete i stället. För övrigt så samarbetar man inte med några andra bolag i Sverige eller internationellt sett.

De största konkurrenterna som man har inom Waltair är bilen och tåget. Konkurrenter till dem är SAS och British Airways. De har ännu inte någon konkurrent på sträckan Linköping-Göteborg. På sträckan Göteborg –Linköping känner man främst konkurrens från tåget. Vidare är det SAS:s bonusprogram som har varit det mest hämmande för andra bolag att kunna etablera sig på marknaden.

Vad gäller konkurrensen från andra bolag har den handlat om bolag som har opererat i den statliga upphandlingen och det enda internationella hot som man har känt av har varit det danska bolaget, Danish Air Transport, som har opererat i Norrland på linjer kring Kiruna. Man frågar sig varför staten inte subventionerar flyg i större utsträckning (jfr tåg).

Enligt Nordic Airlinck så är det sämsta med avregleringen det faktum att Eurobonus infördes från SAS:s sida. Nordic Airlinck känner inte någon stor konkurrens från några andra flygbolag men däremot känner han att SAS och Skyways varit alltför dominerande på marknaden. Han anser att det har varit bra att bolag som t ex Ryan har kommit in på marknaden har varit mycket bra för utvecklingen av hela branschen. En omstrukturering av marknaden är nödvändig för att fler bolag ska ha en möjlighet att komma in på marknaden och ha en möjlighet att kunna överleva.

**Gemensamt för de olika bolagen är; Man anser att SAS's bonusprogram har varit konkurrenshämmande, resebyråernas makt att inrikta sin försäljning av affärsresor och andra reguljära resor. Fortfarande känner man att SAS är en dominerande aktör på marknaden.**

## 5.5 Framtidsvision

Den hårda konkurrensen, lågkonjunkturen, SAL och kriget i Irak har slagit hårt mot bl a SAS. Man har tvingats till besparingar och kommer att behöva genomföra ytterligare besparingar inom en snar framtid. På grund av en överetablering på marknaden så kommer det att bli mer och mer vanligt att företag slås samman, jfr, SAS och Spanair t ex. Man vill inom SAS behålla affärsresenärerna och man vill samtidigt anpassa priserna för turistklassen. En omorganisation som liknar lågprisbolagens strategi kan vara räddningen för ett sådant bolag och man tror att Scandinavian Light kan hjälpa SAS att finna denna strategi. Man satsar även på ökade förbindelser till Spanien genom ett samarbete med Spanair. Malmö Aviation vill framförallt börja flyga utrikes från Bromma i en framtid.

För European Executive Express är framtidsvisionen att man vill växa under lågkonjunkturen och vinna marknadsandelar under den perioden, för att sedan öppna en ny linje mellan Bromma och Helsingfors. Både Finnair och Air Botnia (Blue1) kommer att känna av konkurrensen. Denna linje kommer både att konkurrera med SAS och Ryan Air. Air Botnia öppnar en ny nonstoplinje från Helsingfors till Genève inom kort. Den nya linjen skall flygas sju gånger i veckan med Air Botnias jetplan. Därmed hårdnar konkurrensen mellan SAS-gruppen och Finnair när det gäller det viktiga affärsresandet med flyg till viktiga städer i Europa. Air Botnia öppnar nu sin tredje nonstoplinje från Helsingfors till Europa. I november 2002 öppnades linjen till Bryssel och i maj 2003 till Düsseldorf.<sup>84</sup>

På Waltair vill man ta in flera kunder i framtiden från den region som man arbetar i. Man vill även inom City Airline fortsätta att vara stark på de områden som man är idag och man vill även etablera linjer till företag som har sitt huvudkontor i någon viss stad (som man gjorde med Manchester - kontor i Saab och Astra). Man har rent strategiskt sett valt att arbeta med stabila kunder.

**Gemensamt för de olika bolagen är att man fortfarande befinner sig i en lågkonjunktur och man känner väl av kostnadsbesparingar. Lågkostnadsbolagens inträde på marknaden har påverkat och påverkar fortfarande de opererande bolagen och man håller därför på många håll på att omforma sin operativa strategi. Konkurrensförutsättningar inom flyget har försämrats under den senaste tiden bl a på**

**grund av en försvagad ekonomi som råder just nu i landet. Efterverkningar av terrorrattacken den 11 september med flera har gjort att kostnaderna har ökat betydligt för de flesta bolagen under den senaste tiden. Detta inkluderar allt från säkerhetskostnader till försäkringskostnader.**

Vi har sett från den empiriska delen att det är mycket dyrt att starta en ny verksamhet och det blir ofta dyrare än vad entreprenören först har räknat med. Den största kostnaden är inte att leasa planen, att sätta upp ett säkerhetssystem, eller att finna den rätta personalen. Den största kostnaden är däremot att finna slot-tider och att utveckla en marknadsandel med lojala kunder. De mindre bolagen måste ofta inleda samarbeten med större aktörer för att överleva. Detta gör att osäkerheten för de små bolagen minskar och gör dem känsliga för förändringar i det större nätverket.

---

<sup>84</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030905.

## **6. SAMMANFATTANDE EMPIRI AV INTRÄDEN OCH UTTRÄDEN PÅ MARKNADEN EFTER AVREGLERINGEN**

Den svenska flygmarknaden avreglerades 1992 och avsikten med denna justering från myndigheternas sida var att man skulle skapa en mer effektiv marknad för reguljärtrafiken. Förutom att man ville pressa priserna på flygbiljetterna, ville man även stimulera entreprenöriella och innovativa aktiviteter relaterat till flygindustrin. Före 1992 hade SAS och Linjeflyg delat upp linjerna mellan varandra och samma år så köpte SAS upp Linjeflyg. Det existerade då endast några få rutter kvar till mindre operatörer. Avregleringen gjorde det därmed möjligt för nya aktörer att komma in på marknaden och sätta sina egna priser. Det fanns dock vissa hinder att etablera sig på den svenska marknaden vid tiden för avregleringen. Dels kan det vara svårt för en ny aktör att klara sig ekonomiskt på en rutt då passagerarunderlaget på de flesta rutter var mindre. Dels behöver kunder ofta byta flyg för att komma till sin slutpunkt och man behöver ofta teckna avtal med andra operatörer för att lyckas få kunder, vilket inte alltid var det lättaste för en liten operatör. För att överleva som ny operatör var man tvungen att kunna erbjuda ett flertal avgångstider vilket ett nystartat bolag inte alltid hade råd att upprätthålla. Dels föredrog kunder generellt sätt att flyga med större och mer välkända bolag än med mindre och mer okända sådana. Många kunder tillhörde även SAS's bonusprogram vilket gjorde att många inte var intresserade av att flyga med något annat bolag. Dels var antalet slots begränsat på Arlanda, vilket gjorde det svårt för nya bolag att få attraktiva avgångstider. För att få tillgång till rutter i Norrland var man ofta som operatör tvungen att vara med i en så kallad upphandlingsprocess, vilket inte alltid var så lätt för en nyetablerad operatör att vara med i.

Sedan 1992 har ett flertal små och medelstora företag kommit in på marknaden och SAS har varit tvungen att ändra på sitt beteende. Under de tidiga åren efter avregleringen ökade konkurrensen mellan bolagen men efter ca fem år var SAS återigen den största operatören. Under de senaste åren har dock konkurrensen mellan bolagen ökat igen. Sedan avregleringen ägt rum har ett antal bolag kommit in på marknaden och en hel del har även lämnat den och förklaringar till detta är många. Ett antal bolag har klarat av konkurrensen till SAS medan



andra inte, andra bolag har hittat sina egna nischer för ett sätt att överleva, har utvecklat alternativa nätverk och har hittat bra sätt att kapa kostnader och svara på förändringar på marknadens villkor.

## 6.1 Inträden på marknaden

De företag som gick in på den svenska flygmarknaden direkt efter det att avregleringen hade ägt rum var de företag som hade en historia inom flygindustrin och som hade kommit från kringliggande verksamheter som t ex taxiflyg, charterverksamhet för affärsmän samt fraktverksamhet. De första fyra bolagen som gick in på marknaden för att konkurrera med SAS var; Malmö Aviation, Transwede och Nordic European. Malmö Aviation startade med skol- och taxiflyg och någon del flygfrakt år 1981. Efter en tidig konkurs och förändringar i ägarskap började Malmö Aviation att flyga reguljärtrafik mellan Malmö och Göteborg, Visby och Stockholm-Bromma. Efter att de två första turerna lades ned fortsatte man endast att trafikera mellan Malmö och Bromma. En ytterligare förändring ägarskap ägde rum när det norska flygbolaget Braathens köpte upp MA, vilket ledde till att MA snabbt fick ingå i ett etablerat affärsnätverk. Transwede startade år 1985 som en charteroperatör. De började trafikera reguljära passagerarflygningar i konkurrens med SAS från Arlanda till Umeå och till Göteborg. Braathens blev delägare 1995 (och helägda 1997). Skyways etablerades 1992 genom en sammanslagning mellan två små företag (Salair och Avia). Historien leder tillbaka till 1940 då ett av företagen började flyga för försvaret. Skyways började att rekrytera personal från SAS och Linjeflyg och man började snart att samarbeta med SAS genom att man började ta över flyglinjer som SAS inte ville ha kvar. År 1995 signerade man ett samarbetsavtal mellan Skyways och SAS om ”interlining”. Nordic European började som en charteroperatör och började flyga reguljärflygningar mellan Östersund och Arlanda. Det var ett priskrig med SAS som även vägrade att teckna något avtal med dem om ”interlining”. De tidiga åren efter avregleringen började ett antal småföretag att etablera sig på den svenska flygmarknaden och de började flyga reguljärtrafik på mindre rutter. *Airborne of Sweden* (1985) opererade mellan Mora och Arlanda och mellan Sveg-Söderhamn och Arlanda. *Air Express* (1986) opererade på ett antal rutter från Norrköping, *Falcon Air* (1960) opererade från början i samarbete med *SAS och Skyways*. *Flying Enterprise* (1970) startade operera från Skövde flygplats som de flög mellan Skövde-Arlanda och Skövde-Trollhättan-Köpenhamn, *Nordkalottflyg* (1974) opererade på ett par rutter norrut, *Holmstroem* (1966) opererade också

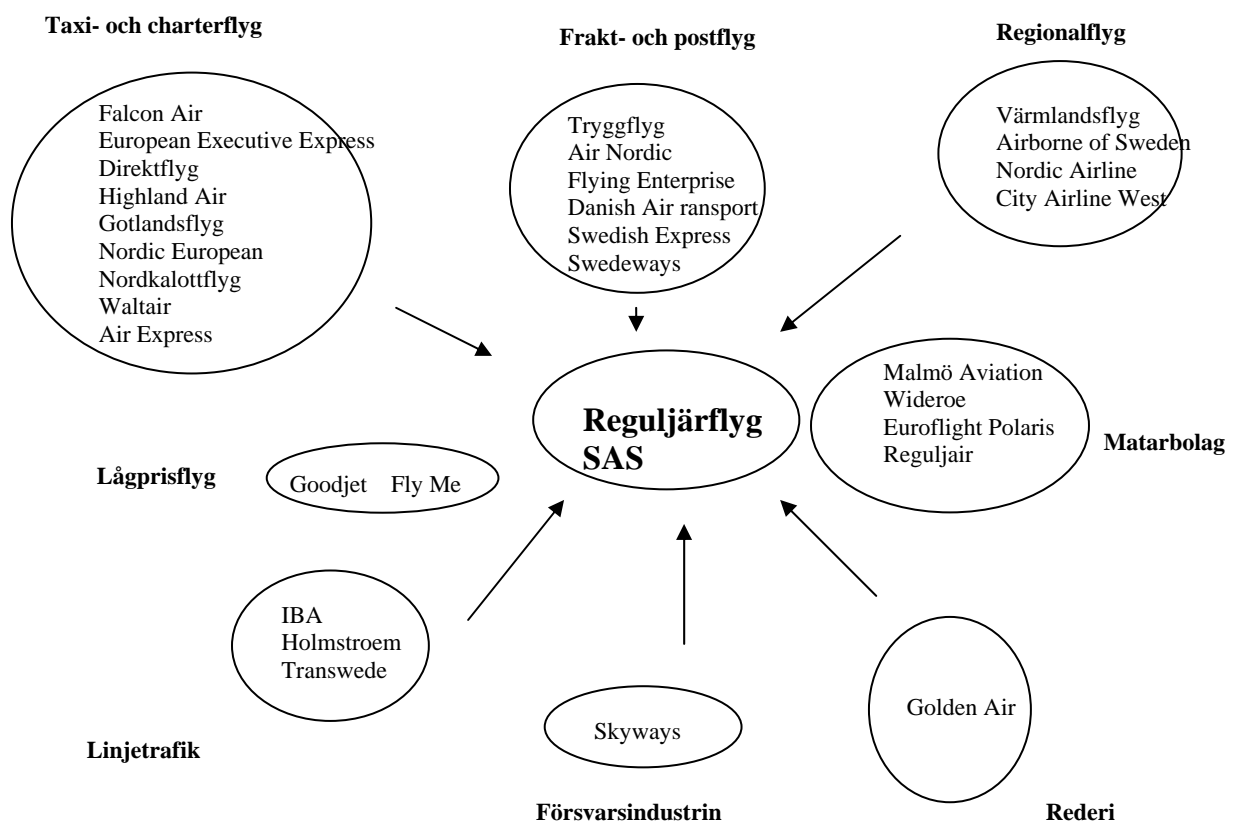
på några få rutter i Mellansverige, *West Air Sweden* (1962) opererade mellan Göteborg och Sundsvall.

Avregleringen stimulerade till att nya bolag etablerade sig på marknaden. De som startade flygverksamhet under de fem första åren efter avregleringen var *Air Nordic*, *Braathens*, *Euroflight Polaris* (1996) var tvungna att avbryta operationerna under samma år för att de inte kunde tillmötesgå regeringens nya reglering. *European Executive Express* (1995) som var specialiserade på taxi och charterflygverksamhet började även med reguljärflyg under denna period. *Golden Air* började operera på några rutter mellan Skåne och Bromma. *Highland Air* (1995), som hade tidigare rötter i opererade på några rutter som startade i Småland och Västmanland. *Reguljair* (1996) som hade uppstått efter det att *Euroflight Polaris* hade gått omkull, började operera i Småland och i Västmanland. *Värmlandsflyg* (1997) opererade mellan Torsby-Hagfors och Arlanda.

Efter de fem första åren var det ytterligare ett antal som gick in på den svenska flygmarknaden. *City Airline*, *Dansh Air Transport*, *Direktflyg*, *Goodjet*, *Gotlandsflyg*, *FlyMe*, *IBA*, *Kullaflyg*, *Nordic Airlink*, *Swedline Express*, *Swedways*, *Tryggflyg*, *Waltair* samt *Wderoe*. *City Airline* (2000) som uppstod efter förfallet av JET 2000 började flyga mellan Göteborg och Linköping. *Danish Air Transport* ett danska flygbolag som var specialiserade på att flyga på rutter från Norrland började att etablera en verksamhet i Sverige. *Direktflyg* flög mellan Göteborg och Kristiansstad. *Goodjet* (2002) var ett flygbolag som försökte konkurrera med lågprisbiljetter i konkurrens med SAS och Malmö Aviation. De gick snart i konkurs men *FlyMe* (2004) startades av en av ägarna till *Goodjet* och hade ett liknande koncept som *Goodjet* hade haft. *Gotlandsflyg* (2001) utmanade SAS och Malmö Aviation med lågprisflyg från Bromma och Skavsta till Visby. *IBA* (1998) startade att operera mellan Gällivare och Bromma. *Kullaflyg* (2001) som var ett systerföretag till *Gotlandsflyg*, började använda *Golden Air* som operatör mellan Bromma och Ängelholm. *Nordic Airlink* (1999) opererade i Norrland. De togs vidare över av Finnair som ett svar på SAS's övertagande av *Air Botnia*. *Swedline Express* (2002) var en av deltagarna som var med i upphandlingarna om att få börja trafikera i Norrland. Grundandet av *Swedeways* hade uppstått ur *Holmstroem Air*, vilka flög post på nätterna och passagerare på dagarna. De flög mellan Östersund-Bromma och Hudiksvall-Arlanda. *Tryggflyg* (1998) startade att flyga mellan Nyköping-Visby men slutade att trafikera reguljärtrafik under samma år. *Waltair* (1998) som var lokaliserade i Norrköping startade att flyga mellan Norrköping-Stockholm och mellan Linköping-Göteborg.

Det norska företaget Wideroe som ägdes av SAS började att delat i upphandlingarna i Norrland under samma år men tjänade inte på konkurrensen. Ovan har de bolag som har gått in på marknaden presenterats. En förutsättning för att dessa bolag har kunnat etablera sig på marknaden har även varit att en del aktörer har fått kliva ur från marknaden.

## 6.2 Inträden på marknaden från andra verksamheter och industrier



## 6.3 Avklingande tillväxt och utveckling

Efter det att nya bolag hade gått in på marknaden var det även andra marknadsomvälvningar som ägde rum.

- 1) Konkurer och avsteg från marknaden.
- 2) Uppköp och sammanslagningar

- 3) Tillväxt på reguljärtrafik inkluderat rutter på hemmaplan, på internationell mark och på rutter inom andra länder.
- 4) Avklingande av passagerartrafik.

Dessa utvecklingstendenser kommer att kommenteras och det kan tänkas att man även skulle kunna klassificera dessa i kombination med varann över tid och även sammanslagningar och tillväxt kan vara följder av denna utveckling.

#### **6.4 Utträden och övertag på flygmarknaden**

Företag som drog sig från marknaden under denna period var Air Nordic, Euroflight Polaris, Falcon Air, Goodjet, Holmstroem, Nordic European Reguljair, Tryggflyg och West Air Sweden. Några av dessa företags humankapital (företagsledare), immateriella tillgångar (t ex licenser och vägar) och material (som flygplan etc.) blev överförda till andra bolag på flygmarknaden. Några företag blev alltså övertagna eller uppköpta av andra flygbolag. Tre viktiga aspekter för marknadsomvälvningen var två förändringar som SAS var inblandade i. Den första aspekten var utvecklingen av Skyways och SAS's delägarskap i Skyways 1995. Skyways övertag eller investeringar gjorde att Airborne of Sweden, Flying Enterprise och Highland Air ökade sin marknadsandel på de större rutterna. Skyways ökade sin marknadsandel genom alliansen med SAS (som även inkluderar överföringar av de rutter som inte längre var lönsamma för SAS). De ökade även sin marknadsandel genom överenskommelser med andra företag som t ex Golden Air, Waltair och Falcon Air och övertagandet av några rutter med andra företag som gick ifrån marknaden som t ex Holmstroem och Air Express. Den andra aspekten som påverkade marknadsomvälvningen handlar om Braathens, Transwede, Malmö Aviation och SAS. Genom Braathens övertagande av Transwede (delvis 1995 och fullt ut 1997) tog Braathens över de flesta av Transwedens rutter inkluderat Malmö-Bromma, Stockholm-Östersund samt Stockholm-Umeå. Braathens övertog även Malmö Aviation och utökade sin svenska rutter till Stockholm och Halmstad samt till Jönköping och Sundsvall. När SAS köpte Braathens pga. ekonomiska problem var Braathens tvungen att sälja Malmö Aviation, vilket innebar att de drog sig ifrån den svenska inhemska marknaden. En tredje aspekt som var av stor vikt för marknadsomvälvningen var Finnair's övertagande av Nordic Airlinck som var några rutter som opererade i Norrland. Finnair's övertagande hade uppfattats som en respons på SAS's uppköp av Air Botnia som opererade i Finland och även internationellt.

Inträden, utträden och uppköp är viktiga aspekter för att förstå flygmarknadens omvälvning. Innan vi övergår till att beskriva de samarbeten som man har funnit på flygmarknaden kan man även kommentera den utveckling av rutter som enskilda bolag utvecklade under perioden. Denna utveckling härrör även från de tendenser – inträden, utträden, övertag och allianser som man har kunnat se. En generell observation av denna utveckling är att man har kunnat utläsa flexibilitet som en nyckel i sammanhanget. Detta har gällt både för större rutter te x mellan Stockholm och Göteborg, Malmö och Umeå samt för mindre rutter som mellan flygplatser i norra Sverige och mellan Stockholm och mindre flygplatser i södra Sverige. Ett flertal rutter som tidigare opererades av SAS lades om till att opereras av mindre bolag och det var i synnerhet Skyways som övertog dessa rutter. I slutet av år 2003 opererade Skyways på 32 rutter och de hade en marknadsdel på 10-15 %. Men även Skyways lämnade några rutter som sedermera togs över av mindre bolag som t ex European Executive Express. Internationella rutter och även inhemska rutter i andra länder har lags till många bolag speciellt under de senaste åren. Ett exempel på ett bolag som kom in tidigt på marknaden efter avregleringen var Flying Enterprise opererade på linjen mellan Skövde, Trollhättan och Köpenhamn, år 1994. En något senare inträdare var City Airline, för vilka de internationella linjerna är viktigare än de nationella, opererar just nu på linjen mellan Göteborg till Helsingfors och Manchester och som tidigare även flög till London. De har dessutom en överenskommelse med American Airline. Golde Air var ett bolag som kom in på marknaden några år senare och de opererar nu även i Norge och i Finland. Direktfly och Swedline express flyger till Lithauen, Waltair flyger till de baltiska staterna och till olika platser i Ryssland. European Executive Express flyger flyger till Mariehamn, Arlanda, Oslo och har nu öppnat trafik mellan Bromma och Helsingfors. Malmö Aviation har utvecklat en lågprislinje som de kallar ”Snålskjutsen” som inkluderar linjer som Nice, Bryssel, Venedig och Visby. Nordic Airlinck efter att de slagits samman med Finnair, har utbrett sig till att operera mellan de nordiska länderna. Skyways flyger till ett flertal utländska destinationer som en partner till SAS. Ett typiskt drag som kan känneteckna den närmaste tiden efter avregleringen var att många nystartade bolag började med flera olika verksamheter runtomkring flyg som t e x taxiflyg, frakt och charter. De var då fortfarande ett fåtal bolag som bara hade koncentrerat sig på passagerarflyg men den verksamheten utökades då bolaget växte. Malmö Aviation började t ex med fraktverksamhet redan 1994. Falcon Air var sedan ett bolag som koncentrerade sig på att taxiflyg och frakt av post och dylikt och som sedan stannade inom det området en lång tid framåt.

## 6.5 Samarbeten och allianser

Under denna period karaktäriserades den internationella marknaden av att vara relativt instabil och utvecklingen mot att ett flertal allianser utvecklades tog fart. Det var ca 4-5 strategiska allianser som utvecklades under denna period. Relaterat till denna utveckling började de större strategiska allianserna att utveckla samarbeten med mindre bolag på nationellt plan. Exempel på sådana samarbeten är t ex SAS's samarbete med Skyways, Widerö i Norge och Maersk i Danmark. Malmö Aviation var genom sin ägare Braathens associerad med alliansen Wings men förändringar i ägarskap gjorde att alliansen förändrades. De största flygbolagen har nu även börjat investera i de mindre bolagen på hemmamarknader hos sina konkurrenter,. Exempel på detta är t ex förhållandet mellan SAS och Air Botnia och mellan Finnair och Air Nordic. Även andra typer av samarbeten har utvecklats mellan små och stora flygbolag. Exempel på detta är t ex Golden Air's samarbete med Finnair, City Airlines samarbete med American Airline och Malmö Aviation's samarbete med KLM. På detta sätt får de nationella, de regionala och även det globala nätverket större omfattning. Det finns även andra samarbeten mellan flygbolag på den inhemska marknaden som har utvecklats och som kan vara värda att nämna. Exempel på dessa typer av samarbeten är följande;

- 1) Flying Enterprise samarbetade med Braathen som flygtider och flygbiljetter och med SAS om totalt pris (då båda flygbolagen var involverade).
- 2) Ciy Airline var till en början hjälpt av Malmö Aviation med ekonomisk planering.
- 3) Golden Air samarbetade med Skyways om flygbiljetter och med bonusprogram, hjälpte till med att chartra flygplan åt Gotlandsflyg på linjen mellan Bromma-Visby och opererar mellan Ängelholm och Bromma för flygbolaget Kullaflyg.
- 4) Falcon Air som började med code-sharing tillsammans med SAS och började även att göra flygningar för andra typer av flygbolag.

Utanför den reguljära flygtrafiken kan man även se att mindre flygbolag började samarbeta med taxiflyg, charterflyg och fraktsamarbeten med andra bolag i regionen. Det gick i princip till så att när något flygbolag inte hade plats eller tid för någon ytterligare flygning så kontaktade man något annat bolag i närheten.

Några bolag har även inlett samarbeten med sina kunder. Bonusprogram, överenskommelser med lokala eller med internationella företag och organisationer har inletts, SAS bonusprogram

är bara ett exempel på ett sådant samarbete. Den senaste överenskommelsen mellan den svenska staten och FlyMe är ett exempel på hur en större arbetsgivare försöker att påverka valet av flygbolag för deras anställda.

## 6.6 Flygbolag som kom in på marknaden samt gick ut från marknaden under den studerade perioden

### Flygbolag

#### Avregleringen 1992

SAS	Startade 1946	
Linjeflyg	Startar 1957	
Falcon Air	Startade 1966	1990 såldes flygtaxiverksamheten
Holmstroem	Startade 1966	1997 köper Skyways bolaget
Airborne of Sweden	Startade 1985	1998 köper Skyways bolaget
Nordkalottflyg	Startade 1974	
Swedair	Startar 1975	
Malmö Aviation	Startar 1981	
Transwede	Startar 1985	
Air Express	Startade 1986	1998 köper Skyways bolaget
Linjeflyg	1989 övertar man Swedair	
Golden Air	Startade 1993	Köps upp av SAS 1992
Flying Enterprise	Startade 1993	År 2000 köptes det av Skyways
Air Nordic	Startade 1993	Konkurs 1996
Nordic European	Startade 1995	Konkurs 1998
European Executive		
Express	Startade 1995	
Highland Air	Startade 1995	
Reguljair	Startade 1996	
	1996 övertar Braathens Transwedes	
Braathens	reg.flyg	
Skyways	Startade 1995	
Euroflight Polaris	Startade 1996	
Värmlandsflyg	Startade 1997	
West Air Sweden	Startade 1997	
Waltair	Startade 1998	
Tryggflyg	Startade 1998	Gick ur marknaden 1998
Nordic Airlink	Startade 1999	
City Airline	Startade 2000	
Kullaflyg	Startade 2001	
Swedeways	Startade 2001	
Gotlandsflyg	Startade 2001	
Direktflyg	Startade 2002	

Swedeline Express	Startade 2002	
Goodjet	Startade 2002	Konkurs 2003
Danish Air Transport	Startade 2003	
FlyMe	Startade 2004	

## 6.7 Lista över de rutter som startades – innan och efter avregleringen 1992

### *Malmö Aviation*

- 1981 startar man skol- och taxiflyg.
- 1992 började man att flyga mellan Malmö-Göteborg, Malmö-Visby, Stockholm-Bromma. De två första rutterna lades ned men ruten Stockholm-Bromma fortsatte man att trafikera. Bolaget blev sedan uppköpt av Braathens.

### *Transwede*

- 1985 började man med chartertrafik.
- Reguljärtrafiken startade i samarbete med SAS mellan Arlanda – Umeå och till Göteborg. Man blev delvis uppköpta av Braathens 1995 och helt och hållet 1997.

### *Skyways*

- 1992 etablerade man sig genom en sammanslagning mellan Salair och Avia. Man har dock en ursprunglig historia från 1940. Man började att samarbeta med SAS 1995 genom så kallad ”interlining”.
- Investerade i Airborne of Sweden, Flying Enterprise, Highland Air. Detta ledde till ett ökat antal rutter. Man tog även över vissa rutter från Holmstroem och Air Express.

### *Nordic European*

- Man började som ett charterflyg och övergick sedan till reguljärtrafik 1995 då man flög mellan Östersund och Arlanda.

### *Airbone of Sweden*

- Bolaget startade 1985 och man började trafikera reguljärtrafik mellan Mora-Arlanda och mellan Sveg-Söderhamn-Arlanda.

### *Air Express*



- Man startade bolaget 1986 och opererade på några rutter från Norrköping.

#### *Falcon Air*

- Man började med flygtaxi-flygfrakt-postflyg. Alla rutter från huvudkontoret i Malmö.

#### *Flying Enterprise*

- Man trafikerade till en början ruten Skövde-Arlanda. 1994 trafikerade man mellan Skövde-Trollhättan och Köpenhamn. (internationell rutt).

#### *Nordkalottflyg*

- Startade 1974 då man började trafikera på några rutter i norra Sverige.

#### *Holmstroem*

- Man startade bolaget 1966 och opererade på några rutter i mellansverige.

#### *West Air Sweden*

- Man opererade i huvudsak mellan Göteborg och Sundsvall.

#### *Air Nordic*

- Bolaget grundades 1993 och ägdes till en början av ett internationellt fraktbolag.

#### *Braathens*

- Man gick in på den svenska marknaden genom att göra investeringar i Malmö Aviation och i Transwede. Man tog över Transwedens rutter 1995-1997: Malmö-Bromma, Stockholm-Östersund, Stockholm-Umeå.
- Man tog över Malmö Aviations rutter mellan Stockholm-Halmstad, Stockholm-Jönköping samt mellan Stockholm-Sundsvall.

#### *Euroflight Polaris*

- Bolaget gick in på marknaden 1996, men var tvungna att avbryta sina operationer samma år eftersom de inte uppfyllde regeringens nya lag om avregleringen.

#### *European Executive Express*

- 1995 startade bolaget och man var till en början specialiserade på taxi-charetrflyg och man började sedermera med reguljärtrafik. Man flyger till Mariehamn, till Oslo och till Helsingfors. (internationell linje).

#### *Golden Air*

- Man startade 1993 och man började med att operera på några rutter från Skåne till Bromma. Man opererade även internationellt i Norge och i Finland.

#### *Highland Air*

- Man startade 1995 och opererade på några rutter från Småland och Västmanland.

#### *Reguljair*

- Bolaget uppstod från Euroflight Polaris och man opererade mellan Skellefteå-Umeå och Sundsvall.

#### *Värmlandsflyg*

- 1997 startade man att operera mellan Torsby-Hagfors och Arlanda.

#### *City Airline*

- Man startade år 2000 och man flög mellan Göteborg och Linköping. Man opererar nu mellan Göteborg-Helsingfors, Göteborg-Manchester, Göteborg-London. (internationella rutter).

#### *Danish Air Transport*

- Dansk fraktflygbolag som började trafikera i Norrland.

#### *Direktflyg*

- Man startade år 2002 och man flög då mellan Göteborg och Kristianstad.

#### *Goodjet*

- Man startade år 2002 och man försökte att konkurrera med SAS och Malmö Aviation på de större linjerna.

#### *FlyMe*

- Man startade 2004 av en av grundarna till Goodjet. Man opererade som ett lågprisbolag på de större linjerna i Sverige.

#### *Gotlandsflyg*

- Man utmanade SAS och Malmö Aviation med lågprisbolag från Bromma och Skavsta till Visby.

#### *IBA*

- Man startade 1998 genom att operera mellan Gällivare och Bromma.

#### *Kullaflug*

- Man startade bolaget år 2001 och verkade som ett systerföretag till Gotlandsflyg.:man flög mellan Bromma och Ängelholm.

#### *Nordic Airlink*

- Man startade år 1999 och opererade främst i Norrland. Man köptes upp av Finnair och verkade då som en internationell operatör.

#### *Swedline Express*

- År 2002 började man att ge anbud på rutter i Norrland. Man flyger till Litauen (internationell linje).

#### *Swedeways*

- Man flög i huvudsak mellan Östersund-Bromma och mellan Hudiksvall-Arlanda.

#### *Tryggflyg*

- Man startade att flyga mellan Nyköping och Visby, men man gick samma år ifrån reguljärtrafiken.

#### *Waltair*

- Man startade 1998 på rutter mellan Norrköping-Stockholm, Linköping och Göteborg. Man flyger till de baltiska länderna och till Ryssland (internationell linje).

#### *Wideroe*

- Man försökte att lägga anbud på rutter i Norrland, men man lyckades inte med det.

## 7. ANALYS

Hur entreprenöriella har företagen verkligen varit efter det att avregleringen ägt rum? Resultaten av studien visar att effekten av avregleringen först visat sig 10 år senare genom bl a förändringar av marknadsregler, ökad konkurrens mellan aktörerna, fler samarbeten mellan flygbolagen samt inträden av lågkostnadsbolag. Man har i större utsträckning börjat samarbeta på en operationell nivå för att på så sätt reducera risken med att stanna kvar på den förändrade marknaden. "Code-sharing" och andra typer av samarbeten har ökat och de flesta bolagen har på ett eller annat sätt anpassat sig till lågprisbolagens affärsstrategi. De mindre bolagen upplevde olika typer av konkurrens beroende på vilket marknadssegment de verkade i. Man kunde t ex börja växa i ett segment med lite mindre konkurrens – taxiflyg var ett exempel på en sådan industri eller i någon typ av charterverksamhet. Detta kunde hjälpa bolaget att bygga upp en tillräckligt god kompetens och tillräckligt goda resurser för att möta för att kunna expandera på en större marknad.

Jämfört med nätverket före avregleringen har omvandlingen på marknaden således varit påtaglig. Ett stort antal flygbolag har kommit in på marknaden på samma gång som många har gått ut från marknaden. Det finns nu ett antal fler flyglinjer på marknaden och oftast finns det flera än bara en operatör där, men fortfarande har SAS ett stort inflytande på marknaden. År 2003 hade SAS och Skyways ca 75 % marknadsandel. Marknadsdelen för de tre största operatörerna (SAS, Malmö Aviation och Skyways) var 90 %. Denna omstruktureringsprocess kan ha varit beroende av inkommande flygbolag i Sverige och från andra passagerarflyg utomlands, samarbeten mellan nationella och internationella flygbolag som i sin tur har lett till ökad konkurrens, institutionella förändringar såsom ändrade regler om bonusprogram och så kallad interlining, överföring av resurser mellan existerande flygbolag och mellan företag som var under tillväxt, samarbeten mellan små regionala flygbolag med verksamhet inom t ex frakt med flygbolag som i huvudsak håller på med passagerartrafik. De små företagen var även flexibla i sitt sätt att gå in och gå ut från marknaden. Samarbeten i olika former mellan de små företagen var driven av brist på resurser och av dominerande företag som försökte att försvara sin position på marknaden. De små operatörerna utvecklades tillsammans med de

större operatörerna men även i stor utsträckning med regionala bolag och bolag som hade sitt fäste i andra europeiska länder. Bolagen reagerade på ett flexibelt sätt att arbeta både geografiskt och i sitt sätt att starta nya linjer. De nystartade rutterna började med en gång att konkurrera med de redan etablerade bolagen. I slutet av denna period startades även lågkostnadsbolag som tog stora delar av kundstocken från de redan etablerade bolagen.

## **7.1 Marknadens omvandling**

Marknaden har visat sig omvandlats i stor utsträckning sedan avregleringen ägde rum 1992. Ett flertal små och medelstora företag har kommit in på marknaden och SAS har varit tvungen att ändra på sitt beteende och anpassa sig efter rådande marknadsförutsättningar. Under de tidiga åren efter avregleringen ökade först konkurrensen mellan bolagen men efter ca fem år var SAS återigen den största operatören. Under de senaste åren har dock konkurrensen mellan bolagen ökat igen. Sedan avregleringen ägt rum har ett antal bolag kommit in på marknaden och en hel del har även lämnat den och förklaringar till detta är många. En del bolag har klarat av konkurrensen till SAS medan andra inte, andra bolag har hittat sina egna nischer för ett sätt att överleva, har utvecklat alternativa nätverk som svar på förändringar på marknadens villkor. De företag som gick in på den svenska flygmarknaden direkt efter det att avregleringen hade ägt rum var de företag som alla hade en historia inom flygindustrin och som hade kommit från andra verksamheter som t ex taxifyg, charterverksamhet för affärsmän samt fraktverksamhet.

Avregleringen stimulerade även till att ett antal nya bolag etablerade sig på marknaden; Air Nordic, Braathens, *Euroflight Polaris* (1996), *European Executive Express*, *Golden Air*, *Highland Air* (1995), *Reguljair* (1996) samt *Värmlandsflyg* (1997). Efter de fem första åren var det ytterligare ett antal som gick in på den svenska flygmarknaden; *City Airline*, *Dansh Air Transport*, *Direktflyg*, *Goodjet*, *Gotlandsflyg*, *FlyMe*, *IBA*, *Kullaflyg*, *Nordic Airlink*, *Swedline Express*, *Swedways*, *Tryggflyg*, *Waltair* samt *Wderoe*.

Efter det att nya bolag hade gått in på marknaden var det även andra marknadsomvälvningar som ägde rum; konkurser och avsteg från marknaden, uppköp och sammanslagningar, tillväxt på reguljärtrafik inkluderat rutter på hemmaplan, på internationell mark och på rutter inom andra länder samt avklingande av passagerartrafik. Många företag drog sig även ifrån marknaden under perioden; bl a *Air Nordic*, *Euroflight Polaris*, *Falcon Air*, *Goodjet*,

*Holmstroem, Nordic European Reguljair, Tryggflyg och West Air Sweden.* Några av dessa företags humankapital (företagsledare), immateriella tillgångar (t ex licenser och vägar) och material (som flygplan etc.) blev överförda till andra bolag på flygmarknaden. Några företag blev alltså övertagna eller uppköpta av andra flygbolag.

Utanför den reguljära flygtrafiken kan man även skönja att mindre flygbolag började samarbeta med taxifyg, charterflyg och fraktsamarbeten med andra bolag i regionen. Det gick i princip till så att när något flygbolag inte hade plats eller tid för någon ytterligare flygning så kontaktade man något annat bolag i närheten. Några bolag har även inlett samarbeten med sina kunder. Bonusprogram, överenskommelser med lokala eller med internationella företag och organisationer har inletts, SAS bonusprogram är bara ett exempel på ett sådant samarbete. Doganis (2001) har bl a förklarat varför man började samarbeta inom flygindustrin. Man ville bl a minska kostnaderna, utnyttja fördelarna med att tillhandahålla marknadsföringen gemensamt, minska på konkurrensen mellan de allra största bolagen samt minska på konkurrensen inom det egna hemlandet. Detta var en utveckling som man tydligt kunde se innan avregleringen hade ägt rum, då de större aktörerna hindrade de små bolagen från att utvidga sitt nätverk nationellt sett. De större bolagen kunde dra nytta av de mindre bolagen låga operationella kostnader. En stor fördel med att samarbeta är bl a marknadsföringsfördelarna. Genom att de mindre bolagen dessutom samarbetar med de större kan man totalt sett nå fler passagerare eftersom de mindre bolagen fokuserade på mer specifika geografiska områden och de större aktörerna främst fokuserade på större flygplatser och städer. Vid en viss överkapacitet har man kunnat vidarebefordra kunderna till något annat bolag som villigt tagit emot ett nytt uppdrag. Detta är en annan typ av nätverk än det sedvanliga "alliansnätverket" som man brukar tala om. Då allianser innebär code-sharing innebär det för alliansen att konkurrensen mellan de olika bolagen minskar. Genom uppköp och samarbeten i allianser har flygbolagen överlevt på marknaden. Tydliga exempel på sammanslagningar från empirin är; Nordic Airlinck och Finnair där Finnair har köpt upp 85 % av aktierna i Nordic Airlinck, SAS:s uppköp av Estonian Air, affärsflygbolagens och fraktbolagens samverkan med andra matarbolag som t ex Skyways och Air Botnia. Andra exempel på sammanslagningar är Malmö Aviations samarbete med Virgin Express, Skyways och Golden Airs samarbete i poängsamlade och Golden Airs samarbete med Kullaflyg.

## 7.2 Det industriella nätverket

Det industriella nätverket kan analyseras utifrån olika perspektiv, vilka bl a är den enskilda organisationen, relationen mellan olika aktörer, mindre grupper av oberoende aktörer och det totala nätverket (Hertz, 1996). De olika aktörerna som etablerar sig i nätverket skapar både direkta och indirekta relationer med andra aktörer. Ett företags position i nätverket kan definieras i termer av hur det är relaterat till andra företag i nätverket och hur de olika aktörerna utvecklar relationer. Relationerna mellan de olika aktörerna utvecklas ofta gradvis över tiden. Ju mer de olika aktörerna interagerar med varandra, desto djupare blir relationen mellan dem och ju lättare blir det att inleda samarbeten och överenskommelser. Nedan följer en beskrivning av flygmarknaden och industrin i vilken aktörerna verkar.

Det industriella systemet, eller nätverket, har här beskrivits med hjälp av tre nivåer. Den övergripande nivån och den institutionella omgivningen, påverkar och bestämmer ramarna för de övriga två. Den andra nivån, transaktionsnätverket, utgörs av de transaktioner som finns mellan olika aktörer. Det är också detta nätverk som formar och styr den tredje nivån. Denna är i sin tur uppbyggd av själva produktionssystemet där resurser utvecklas, förändras och tas i bruk för produktionen. Två begrepp är centrala för produktionssystemet, nämligen resurser och aktiviteter. Genom aktörsnätverket lär aktörerna känna varandra och på basis av detta kan de sedan förändra och utveckla resurserna så att de ökar produktiviteten. Detta leder i sin tur till ökat oberoende mellan olika resurser. Enligt empirin är det många bolag som har omstrukturerat sig efter att nya bolag har kommit in på marknaden och efter det att händelser i omvärlden har påverkat de olika bolagens situation. Man har t ex omstrukturerat sig genom att skära i kostnaderna både vad gäller val av flygplats, den operativa driften där man på vissa håll t ex har börjat samarbeta mellan bolagen (t ex. Finnair och Nordic AirlinK). Både Skyways och European Executive har haft som strategi att ta över linjer från redan opererande bolag som t ex SAS. På så sätt opererar man i ett indirekt nätverk och kanske inte skulle överleva om inte den andra parten opererade på marknaden. Varför man gör skillnad mellan olika nivåer är för att de olika nätverken inte nödvändigtvis överlappar varandra, en aktör kan t ex vara inblandad i utbyten som går över flera produktionssystem och ett produktionssystem kan i sin tur övergripa flera olika aktörer som inte har någon affärsmässig relation med

varandra.<sup>85</sup> Detta har vi t ex kunnat påvisa i fallet med SAS som har opererat på flera olika fält samtidigt, både inom affärsresor och inom lågprisflyg.

En teoribildning som mer specifikt studerat det här med resurser och deras betydelse för företag, framförallt ur ett företagsstrategiskt perspektiv, är "the resource based view". Vid en första anblick verkar de båda teoribildningarna stå långt ifrån varandra i och med det att nätverksteori lägger stor vikt vid omgivningen medan det resursbaserade synsättet fokuserar på företaget. Nätverk är både strukturer och processer som beskriver hur företagen är kopplade till varandra som beskriver utbytesaktiviteterna i nätverket. Det finns därför två inneboende "krafter" i nätverket; stabilitet och förändring. Nätverkets struktur får återverkningar på de aktörer som befinner sig i nätverket. Ett exempel på anpassningar från empirin är t ex då SAS nu har startat ett lågprisalternativ "Snowflake" och Malmö Aviation som har startat "Snålskjutsen". Denna utveckling kan vara ett svar på att nyetablerade lågprisbolag kommit in på marknaden och hotat de redan etablerade bolagens position. Andra bolag har nu börjat se över sin organisation vilket har lett till en utveckling av kringtjänster och gedigna samarbeten mellan olika flygbolag. Även samarbeten mellan flygbolag och andra typer av bolag har initierats. (Ex. flygtorget och en rad olika flygbolag samarbetar om biljettförsäljning).

Struktureringsgraden beskriver nämligen företagens respektive positioner, d v s hur företagen är relaterade till varandra i nätverket och det finns framförallt två sätt att förhålla sig till andra företag; genom samarbete och genom konkurrens. Företagen försöker ibland förändra sina positioner genom att t ex utveckla nya relationer, avveckla existerande relationer eller underhålla vissa relationer till viktiga parter. Detta kunde även påvisas i exemplet med SAS genom de olika samarbeten som de har utvecklat under årens lopp. Fyra krafter binder samman nätverket: 1) det ömsesidiga funktionella beroendet, 2) maktstrukturen, 3) kunskapsstrukturen samt 4) den tidsrelaterade strukturen.<sup>86</sup> Exempel på systemberoende är de förändringar som en ny vara eller tjänst orsakar kundföretaget, d v s hur den nya produkten upplevs av individer och företag. Ett exempel på denna utveckling från empirin är t ex Ryan Airs satsning på att operera från bolag som ligger utanför större städer som är billigare för bolaget. Man har haft som strategi att skära i kostnaderna genom att t ex inte servera flygplansmat på planet eller att initiera samarbeten mellan olika bolag inom den operativa delen. En produkt med ett stort

---

<sup>85</sup> Johansson J & Mattsson L-G (1992) *Network positions and strategic action -an analytical framework in Industrial Networks, a new view of reality* eds. Axelsson B & Easton G, Routledge, London

<sup>86</sup> Se t ex Håkansson, H. (1987) s.17 eller



systemberoende kan medföra relativt omvälvande förändringar i produktionssystemet. Men även om sådana förändringar ofta i sig är relativt omfattande kan det finnas en efterfrågan efter produkten. Hur det går för företaget i fråga beror därmed på hur väl det stämmer överens med det omgivande nätverket av aktörer och på hur möjligheten är att få tillgång till olika typer av nödvändiga resurser.<sup>87</sup>

### 7.3 Entreprenörskap i nätverket

I denna studie har det under arbetets gång visat sig att entreprenörskap har uppvisats i samklang med det nätverk som aktörerna opererar i. Det har varit aktörernas förhållande till varandra som har visat sig spela roll och inte entreprenören som person som har varit i fokus. Som nyetablerad aktör i flygbranschen måste man finna sin roll i ett större sammanhang och det blir därför naturligt att etablera sig i ett nätverk. Detta har även visat sig vara en överlevnadsstrategi för ett nystartat bolag, som inte har tillgång till alla resurser från början. De personer som har startat bolag efter att tidigare arbetat med något annat har haft de karaktäristika som entreprenörer har; god utbildning, utåtriktade och uppväxta i en entreprenöriell miljö. Empirin har visat att denna typ av bolag ofta är startade som familjeföretag för att sedan utvecklas till ett regionalbolag och slutligen att operera som ett reguljärbolag. Ett tydligt exempel på ett bolag som har utvecklats på det här sättet är t ex Skyways. Detta styrks av teorin om entreprenörskap där vi har valt att studera entreprenörskap som en del i ett nät av andra aktörer. Aldrich och Zimmer (1986) betonar t ex vikten av att studera vilka specifika förhållanden som får individer att starta företag och de betonar vikten av att studera hur omgivningen påverkar entreprenörskapet. I komplexa nätverk av relationer kan entreprenörskapet både underlättas och hindras. Aldrich och Zimmer anser även att omgivningen är en viktig faktor att ta hänsyn till i entreprenörsstudier. Författarna menar att alltför många studier om entreprenörskap förbisettt entreprenörens olika kopplingar till andra individer och företag och att man har sett entreprenören som en autonom enhet, oberoende av andra. Man kan se tydliga exempel från empirin genom t ex att Nordic Airlinck startades av några entreprenörer som såg möjligheter att etablera linjer mellan Stockholm och glesbygden i Norra Sverige, Nordkalottflyg var också ett bolag som startades i glesbygden av en ensam entreprenör som dock hade haft stor erfarenhet av flyg sedan

---

Håkansson, H. & Johansson, J. (1984) s. 9

<sup>87</sup> Det finns några olika definitioner av vad resurser är för något. Burt har delat upp resurserna i tre kategorier; finansiellt kapital, humankapital och socialt kapital, där det sociala kapitalet är det viktigaste. Detta består av relationer av alla de slag genom vilka företaget får olika typer av möjligheter.

tidigare, Skyways är ett annat bolag som utvecklades från att vara ett regionalbolag till att operera som ett renodlat matarbolag. Man började alltså i liten skala och växte sig större och större. European Executive är ett annat bolag som utvecklades från ett familjeföretag till att ha etablerat sig på marknaden och vuxit sig ännu större. Även bolagen Waltair och Golden Air startades av ensamma entreprenörer och har båda vuxit sig större.

Osäkerhet och risk är ofta större för mindre bolag än för större bolag i denna typ av industri. (Tsang, 1998). En ung organisation är ofta liten och saknar de finansiella medlen att ta risker. Entreprenören är en aktör som söker nya och ofta okonventionella vägar för att utveckla organisationen. De mest vanliga karaktäristika som en entreprenör bör ha för att lyckas är ju bl a god kunskap inom teknik, kapital och förmåga att initiera projekt. Men dessa karaktäristika isolerade utan förmågan att samarbeta och inleda relationer med andra aktörer är inte något värda. I denna typ av industri har det visat sig att det krävs att man samarbetar med andra parter för att överleva. Om man saknar förmågan att samarbeta kan således aktören uppleva en viss osäkerhet.

De nyetablerade flygbolagen har således utvecklats på olika sätt genom diverse entreprenöriella handlingar i samklang med andra aktörer som opererar i nätverket. I ett första led måste bolaget bygga upp ett väl underbyggt passagerarunderlag. Detta har man gjort antingen genom att man har tagit över rutter från något annat bolag eller genom etablering av en helt ny rutt mellan två platser. Att försöka hitta nya flygplatser och att få bidrag från regeringen är ytterligare ett annat sätt att etablera sig på. I ett andra led bygger det på att bolaget växer till så att man börjar bli attraktiv för andra samarbetspartners på marknaden. Det tredje steget innebär att man stärker sitt samarbete med andra parter i nätverket så att relationen utvecklas och blir starkare. Vad vi har sett är att flygbolagen utvecklas genom olika steg, från att utveckla en nisch till att få en stark position i nätverket. De olika bolagen i nätverket påverkar även varandra till utveckling på olika nivåer. En del aktörer kan förändra sin position i nätverket från en nivå till en annan som kan påverka hela industrins utveckling. Ett praktiskt exempel på detta fenomen är att de nya lågkostnadsbolagen har kommit in i nätverket utifrån, har etablerat sig på någon rutt, tagit passagerare från de traditionella flygbolagen och har vuxit till sig och skapat en växande marknadsandel. De nya bolagens framväxt har påverkat de redan etablerade bolagen att skapa nya affärsverksamheter enligt ett

lågkostnadskoncept. Utvecklingen av lågkostnadsbolagen har lett till stor prispress på flygbiljetter för branschen generellt sett, vilket har fått stora konsekvenser för samtliga bolag. Om företaget prioriterat organisatorisk flexibilitet får de lättare att följa och ändra inriktning då nätverket förändras. Ett tydligt exempel på detta är Malmö Aviation som lyckat följa efter lågprisbolagens strategi genom att själva bilda "Snålskjutsen" som ett alternativ. Om företag däremot har en mer rigid struktur, kan det vara svårt att anpassa sig till omvärlden och genomföra snabba förändringar. Ett exempel på ett sådant bolag är SAS som har haft en relativt trög struktur, vilket inte minst har visat sig och som även har fått konsekvenser för den ekonomiska utvecklingen.

#### **7.4 Vilka mönster kan man se över tid?**

Ett nytt fenomen har uppstått i Europa kopplat till att man har startat lågkostnadsbolag i Europa under modellen "point-to-point" och konkurrensen har på många håll ökat bland de nyetablerade bolagen. Det har nu blivit viktigare för kunder att komma iväg några dagar någonstans till ett lågt pris utan att destinationen blir så viktig. Det kan efter ett tag bli svårt för de nyetablerade bolagen att hålla kostnaderna på en konstant nivå då efterfrågan börjar öka. Vi har sett tydliga exempel på att t ex Goodjet inte lyckades hålla dessa på en konstant nivå, vilket i slutändan ledde till deras undergång. Snabb tillväxt kan leda till en organisatorisk stress vilket kan leda till att det blir svårt att kontrollera kostnaderna. När bolagen sedan blir mer etablerade kan de bli tvingade att bli höja lönerna för personalen vilket kan göra att kostnaderna ökar för bolagen. För att lågkostnadsbolagen ska kunna överleva måste de göra två saker. Dels måste de försöka hitta en konkurrensmässig fördel från de andra aktörerna, genom att de säkrar att deras kostnader per passagerare är 50-60 % lägre än vad de är för de konventionella flygbolagen. De skall försöka att operera med en typ av flygplan, flyga till och från andrahandsflygplatser som har lägre avgifter, de skall operera med hög frekvens, med stor punktlighet och regularitet. De skall försöka att sälja sina biljetter via telefon eller via Internet och dessutom biljettlöst. De flesta av deras tjänster skall ske genom outsourcing och ombord skall man erbjuda en minimal servering. För att sedan säkra sin position på marknaden skall man försöka att bli ett förstahandsalternativ eller ett andrahandsalternativ för passagerarna och på så sätt ta stora marknadsandelar.

En viktig strategi för att hålla kostnaderna nere i flygbolaget är att se över sina kostnader för arbetskraften. Arbetskraftskostnaden kan variera avsevärt mellan olika flygbolag och det anses vara den stora utgiften för många flygbolag. Det är viktigt att ha en god balans mellan kostnaden för arbetskraft och vilken output personalen ger – man skall tänka på att personalen ska ge en god service till sina kunder. Både vad gäller marknadsföring och kostnader så är det arbetskraftens kostnader som man skall börja se över för att få en lönsam verksamhet.

Även Flygplatserna har fått en förändrad situation som en indirekt effekt av avregleringen och som en effekt av att de nya lågprisbolagen har kommit in på marknaden. Konkurrensen mellan landets flygplatser har samtidigt hårdnat i samband med det minskade resandet. De olika flygplatserna som finns i Sverige konkurrerar om alternativa lösningar och en differentierad prissättning för att locka flygbolag till sig. Lågprisflyget har kunnat pressa ned flygplatsavgifterna med hjälp av bl a mindre markservice, kortare tider på marken och sämre flygtider. En del flygplatser är beroende av ett enda flygbolag vilket kan vara en fara om bolaget har börjat gå dåligt. Det kan även finnas ett problem med att bara erbjuda ett bolag sin flygplats eftersom det kan ha en utstötande effekt för andra bolag. Konkurrerande bolag kanske inte vill etablera sig på en flygplats där ett redan etablerat bolag har sitt säte. Konkurrenslagstiftningen har inneburit att det har blivit svårt för de statliga flygplatserna att hänga med i konkurrensen med de statligt ägda flygplatserna.

En stor anledning till att lågkostnadsbolagen har kunnat växa och operera på marknaden har varit tack vare att flygbolagen har haft ett större fokus på kunden. Tack vare Internet och utvecklad informationsteknologi har man kunnat nå ut till ett stort antal kunder. Denna revolution har lett till att man har förändrat hela relationen kunder och leverantörer. Man har på detta sätt kommit betydligt närmare kunderna och man har på det sättet även kunnat föra en nära dialog mellan flygbolagen och vad kunderna efterfrågar. Detta har inneburit att större kunskap om kunderna har lett till större marknadsmakt. Detta har även i slutändan lett till att kunderna har fått en ökad makt, speciellt då man har insett att det är priset som är den avgörande faktorn för om kunden väljer deras produkt eller inte.

Från slutet av 1998 har det vara svåra tider för flygindustrin. Det som har kännetecknat industrin har varit högre bensinpriser, stark överkapacitet på marknaden och fallande ”yields”. Avregleringar har spridit sig från USA till Europa och fått marknader att omstrukturera sig och man har för första gången på mycket länge fått erfara den

internationella konkurrensen från globalt opererande bolag. Under år 2000 och 2001 har bolagen fått uppleva att marknaden är uppbyggd av total konkurrens och då har samarbete i allianser hjälpt enskilda aktörer att överleva på marknaden. Man tror att allianser även i framtiden kommer att få en stark ställning på marknaden och man tror även i framtiden att konkurrensen kommer att bestå mellan allianser snarare än mellan enskilda bolag. Lågkostnadsbolag kommer även i framtiden att få en betydande ställning på marknaden och troligen kommer även lågprisbolag att etablera sig i Ostasien och i Sydamerika, vilket i slutändan kommer att leda till att priserna på flygbiljetter kommer att pressas ytterligare.

Biljettpriserna har generellt sett sänkts med 20 % och troligen kommer de att sänkas ytterligare i framtiden. Av den totala kostnaden för en traditionell flygbiljett står distributionen, dvs. bokning, biljettering och betalning för 20 % av biljettens totalpris. Dessa 20 % ska flera parter vara med och dela på, t ex resebyråer och globala bokningssystem. Distributionskostnaderna står för en stor del av de totala kostnaderna och antingen kan dessa kostnader tillfalla kunderna i form av lägre biljettpriser eller så kan de tillfalla flygbolagen i form av högre lönsamhet. Mellan dessa två aktörer finns resebyråerna som också vill ha en del av kakan.

Förutsättningarna för att man ska kunna erbjuda kunderna låga priser är att man har låga kostnader. Detta gör man lämpligast genom att flyga till destinationer med bra kundunderlag, genom att utnyttja flygplanen och besättningar maximalt och genom att flyga på flygplatser med lägre avgifter. Man bör även försöka minimera servicen ombord och på planen och flyga från punkt till punkt utan att erbjuda kunden en resa över ett "nätverk". Själva bokningen bör man även låta kunderna göra själva vilket håller distributionskostnaderna nere vilket i sin tur gagnar både flygbolaget och kunden i slutändan. De flygbolag som har haft denna lågprisstrategi länge är t ex Southwest i USA och JetBlue som båda haft denna strategi i ett 20-tal år. De traditionella flygbolagen har försökt att möta konkurrensen från lågkostnadsbolagen genom att själva erbjuda flygbiljetter som står sig i konkurrens med lågkostnadspriser. Exempel på bolag som har anpassat sin biljettförsäljning är SAS och Snowflake liksom Finnairs uppköp av Nordic Airlinck som ska bli ett lågkostnadsalternativ.

Många personer har på den senaste tiden förundrat sig över varför lågkostnadsbolagen själva inte har erbjudit billiga flygbiljetter på interkontinentala flygningar. Detta beror enligt Harald

Rosén<sup>88</sup> på att man inte kan utnyttja kostnadsfördelarna på dessa sträckor i samma utsträckning som man kan göra på kortare sträckor. T ex kan man inte erbjuda sina kunder långa flygsträckor utan mat. De problem som kan uppstå då affärsresenärerna själva ska boka sin resa är bl a tveksamhet inför bekvämlighet, undran över vem som ska boka och betala resan, frågor kring säkerhet och billigaste biljettpriser. Det krävs alltså bättre kunskap om biljettpriser och bokningsalternativ för att företag ska kunna tjäna pengar på att utnyttja de billiga biljetterna.<sup>89</sup> Det kommer att bli viktigare och viktigare i framtiden att klargöra för det budskap som man står för; vill man vara en nätverksoperatör eller en nischspelare. En nisch kan antingen vara att man specialiserar sig på ett visst geografiskt område eller att man specialiserar sig på en viss typ av service. Det är lättare för stora och små bolag att nischa sig eftersom de genom sin storlek redan har nischat sin verksamhet. Det kan vara svårare för mellanstora bolag som antingen kan nischa sig genom att vara ett punkt-till-punkt-bolag eller ett charterinriktat bolag. Genom att klargöra för den strategi som man står för kan man göra det lättare för varje enskilt bolag att hålla en långsiktig strategi. Två olika affärsmodeller har uppstått på marknaden under 1990-talet. En av de affärsmodeller som uppkommit var ”the virtual Airlines”, vilket innebar att flygbolaget ska fokusera på sin kärnkompetens som är att man ska operera i nätverk och att man sedan outsourcar tjänster till andra aktörer. Genom denna strategi kan man sänka sina kostnader. Den alternativa modellen handlar om att verksamheten handlar om så mycket mer än bara att flyga som t ex flygplatsrelaterade aktiviteter. Genom att identifiera olika affärsenheter inom verksamheten och man kan då sätta upp realistiska mål för varje enhet, även kallad ”Aviation Business Model”. Detta innebär att verksamheten består av flera olika enheter av separata affärsverksamheter.

Ett alternativ som man troligen kommer att få se mer av under den närmaste framtiden är att fler bolag kommer att börja samgå i allianser. För att söka en samarbetspartner krävs det att man tydligt både fokus på kostnadsreduktion och att försöka öka vinsten krävs. Ett sätt att verka attraktiv på marknaden kan vara att man erbjuder nytt kapital in i alliansen. Man måste även ta hänsyn till om de olika bolagen har ungefär samma mål som det inträdande bolaget om man inte har ungefär samma mål kan de hota sammanhållningen inom alliansen. Genom att ingå i en allians kan man sänka sina kostnader på lång sikt genom att man delar på operationskostnader, underhåll, personal etc. Man kan förbättra sin situation genom att ha en mer utarbetad marknadsföringsstrategi som också i sin tur måste vara fokuserad på yield-

---

<sup>88</sup> Generalsekreterare Svenskt Flyg, (se bilaga 1).

<sup>89</sup> Affärsresenären, nr 2

förbättringar. 1) Identifiering av marknadssegmentet, 2) Förbättring av produkt och service som erbjuds till kunden. Det är lättare att differentiera sin produkt i långdistansflyg eftersom man spenderar längre tid i ett sådant typ av flygbolag, 3) de skall se till att samtliga som arbetar i bolaget är kundfokuserade.<sup>90</sup>

Kanske kan det vara så att krisen för flygbolagen nu under lågkonjunkturen är positivt för företagens överlevnad i det långa loppet. Det tvingar bolagen att sänka sina kostnader och att tänka igenom sin strategi så att den blir så effektiv så möjligt. Vanligt förekommande i krissammanhang är att bolag fusionerar och går samman och denna strategi är att föredra framför samarbeten i allians om man ser till att på ett effektivt sett skära i företagets kostnader.

---

<sup>90</sup> Doganis, 2001.

## 8. SLUTSATS

Studiens syfte har varit att studera hur små flygbolag kan etableras och växa på en avreglerad marknad, med hänsyn till entreprenörskap, sett ur ett nätverksperspektiv. I denna rapport har vi studerat och analyserat konkurrenssituationen för inrikesflyget i Sverige genom studier av ett antal fallföretag över tid. I rapporten har det framkommit att SAS har haft en dominerande ställning på marknaden, men att marknadsförutsättningarna har förändrats kraftigt under den senaste tiden. De regionala bolagen startade i liten skala och började initialt operera regionalt innan man tog steget till att operera nationellt eller internationellt och konkurrera med SAS. Konkurrensen har på senare år ökat på flygmarknaden i och med de mindre bolagens framväxt och dessa företags satsningar på ett lågpriskoncept. Faktorer som har dämpat konkurrensen och händelser som har hämmat industritillväxten är bl a följande. De största kostnaderna står leasingkostnaderna för, bränsle och säkerhetsavgifter. Händelser som t ex 11 september, 2001 och Sal påverkade flygbranschen negativt endast till en början, vilket sedan förbättrades efter en tid. Faktorer som bl a har hämmat konkurrensen på inrikesflygmarknaden har varit höjningarna av säkerhetsavgifterna och dominansen från SAS genom etablering av bonusprogrammet. I framtiden ser flygbolagen hotet från lågprisbolagen och man arbetar för att anpassa sin verksamhet efter rådande konkurrenssituation. Även om SAS och Skyways har lagt ned ett antal inrikeslinjer ses de fortfarande som de dominerande reguljärbolagen på den svenska marknaden. Under den senaste tiden har det dock kommit in ett antal nya aktörer på marknaden som har haft en lågprisstrategi, vilket har påverkat de etablerade bolagens situation, vilket har lett till att konkurrensen har ökat på marknaden. I de redan etablerade bolagen har man då ändrat sin strategi till en mer kundfokuserad sådan, där man har satsat på att få ner priserna på varje enskild biljett för att kunna ha kvar sina kunder och inte tappa marknadsandelar. Ett tydligt exempel på utmanare är t ex Gotlandsflyg, som har tagit över marknadsandelar både från Malmö Aviation och från SAS. Ryan Air fortsätter även att utöka sina marknadsandelar genom att erbjuda låga priser, dock på flygplatser utanför Stockholmsregionen, Västerås-Skavsta. Man planerar även att etablera sig på fler ställen i Sverige. Denna nya aktör har starkt påverkat de redan etablerade aktörerna på marknaden. De utmanade bolagen har försökt att sänka priserna och ändra företagsstrategin till att bedriva en lågprisstrategi. Sammantaget har de nya aktörerna tagit marknadsandelar från de redan etablerade aktörerna och konkurrenstrycket har generellt sett ökat på inrikesflygmarknaden.



Avregleringens effekter har först ca 10 år senare visat sig på marknaden bl a genom förändrade marknadsförutsättningar, ökad konkurrens och nyetableringar av lågprisbolag. De större bolagen SAS, Malmö Aviation och Skyways har fått ge en del av sina marknadsandelar till mindre och kanske mer entreprenöriella bolag och de redan etablerade bolagen har fått anpassa sig till lågprisbolagens strategi. På det sättet har man lyckats med avregleringen genom att naturliga omstruktureringar har ägt rum på marknaden. Bolagen har bl a varit entreprenöriella genom att de avvikit från det tidigare beteendet som att starta nya direktlinjer, bilda nya databaser och nya regioner kombinerat med andra verksamheter, format nya samarbeten genom att kombinera outsourcing och insourca från andra.

### **8.1 Ett antal frågor som kan vara av betydelse inför framtiden**

Ett antal åtgärder som skulle kunna stimulera konkurrensen på marknaden är att man bl a förbättrar kunskapsläget om marknadssituationen. På en fri marknad kan de olika flygbolagen sätta sina priser fritt. På en marknad med en begränsad konkurrens finns det behov av att följa utvecklingen på marknaden och då inte minst vad gäller biljettprisutvecklingen. En andra åtgärd kan vara att man försöker säkerställa kapaciteten inom Stockholms flygplatssystem. Det skedde stora förändringar beträffande inrikesflyget under 1999. Bl a var det Braathens som lade ned sin trafik på Arlanda för att istället fokusera på Brommaflygplatsen. Arlanda utökar nu sin kapacitet på Arlanda genom att installera den tredje rullbanan. Vikigt i detta sammanhang är att detta leder till en ökad kapacitet under högtrafiken som nu beräknas öka från 73 rörelser till 90 rörelser per timme.

Brommas betydelse för avregleringen har varit att ge en möjlighet för ny trafik att utvecklas vid sidan av det system som SAS hade hand om vid avregleringens startpunkt. Brommas framväxt har på det här sättet varit en bra ventil för att bygga upp ett konkurrerande system vid sidan av Arlanda. Skavsta och Västerås i Mälardalen är andra viktiga flygplatser som har utvecklats som konkurrerande alternativ till Arlandas flygplats. Om det inte finns utrymme för andra flygplatser att utvecklas vid sidan av Arlanda kommer konkurrensen att begränsas ytterligare eftersom Arlanda för tillfället har en begränsad kapacitet. Detta kan i sin tur kan påverka hela Stockholmsregionen negativt i form av att det kan leda till att regionen får sämre flygförbindelser vilket kan leda till ett sämre läge internationellt sett.

En annan viktig åtgärd skulle kunna vara att nytillträdande flygbolag får tillgång till slots på konkurrensutsatta tider. Ett förslag från Luftfartsverkets sida är att Sverige i samband med en revidering av slots-förordningen ska säkerställa att EG-rätten gör det möjligt att även i framtiden tilldela regionalpolitiskt motiverad flygtrafik.

Ett annat förslag skulle kunna vara att man kan försöka minska inträdesbarriärerna på marknaden och att man föreslår från Luftfartsverkets sida att man ska avskaffa alla lojalitetsskapande bonusprogram, på konkurrensutsatta linjer på inrikeslinjer inom EU:s medlemsländer. Idag är situationen sådan att andra flygbolag förutom SAS kan erbjuda sina bonusprogram vilket kan snedvrída konkurrensförutsättningarna.

Ett annat förslag på åtgärd som skulle kunna öka konkurrensen mellan olika flygbolag i Sverige är att man försöker differentiera luftfartsverkets flygoperativa produkter där Luftfartsverket föreslår att man genom en utredning granskar möjligheterna att differentiera utbudet av produkter och tjänster på de statliga flygplatserna, med ett syfte att tillmötesgå olika flygbolags förutsättningar och önskemål om differentierad servicenivå. Ytterligare ett förslag är att man bli för in marknadsstimulerande åtgärder vid nyetableringar och stimulera nya flyglinjer på de statliga flygplatserna. Detta kan i sin tur även leda till att konkurrensen ökar på marknaden. Praktiskt sett så kan dessa åtgärder innebära sänkta kostnader på mindre flygplatser, hjälp med marknadsföring och lokaler, rabatter på avgiftssystem.

Man skulle dessutom kunna föreslå ett antal åtgärder som skulle kunna påverka den regionala utvecklingen. Bli kan ett förslag vara att man inför allmän trafikplikt och att man ska utreda på vilka linjer som det kan vara lämpligt att inrätta linjer med allmän trafikplikt. Man skulle även kunna tänka sig att man inför nya former av stöd till flygtrafik, genom att man t ex subventionerar biljettpriset genom att rabattera inrikes flygresor.

Generellt sett skulle ett antal åtgärder vara gynnande för utvecklingen av flyget. Luftfartsverket skulle t ex kunna hålla tillbaka vissa avgiftshöjningar. Man kan även erbjuda de olika flygbolagen att man tar hänsyn till merkostnaderna för det statliga driftsstödet till kommunala flygplatser orsakade av ökade kostnader för tullhantering. Man kan även införa statliga försäkringsgarantier till flygbolag i händelse av terrorhandlingar, krig etc. Den Nordiska Konkurrensmyndigheten har undersökt konkurrensförhållanden i de nordiska länderna och har bli kommit med förslag till ett antal åtgärder för att ytterligare förbättra

situationen för de flygbolag som befinner sig på marknaden eller för de bolag som kommer att etablera sig på marknaden.

Flygindustrin är karakteriserad av att organisera sig i ett så kallat nätverk och ofta så organiserar man sig enligt det så kallade "hub-systemet" som bygger på att flygningarna utgår från ett nav och att man inte utgår från principen om att erbjuda en resa från punkt A till punkt B. Detta system kan dock vara hämmande för konkurrensen eftersom systemet i sig kan stänga ute vissa aktörer genom att de aktörer som är inblandade i detta system ofta har stora marknadsandelar just i detta område och att det kan vara svårt för nya aktörer att etablera sig i samma område. Detta system har även en starkt historisk anknytning då detta system är ett resultat av hur organisationen såg ut innan avregleringen ägde rum. De aktörer som opererar i dessa nav får automatiskt bättre service, slots och andra privilegier, vilket på det sättet indirekt stänger ute andra aktörer från att kunna agera på samma sätt. Genom att kunna exploatera varandras nätverk så försöker man att bilda allianser. Detta för att på ett osynligt sätt kunna dela upp marknaden mellan de aktörer som är inblandade i alliansen.

För det första så måste den konkurrensmyndighet som finns i respektive land kontrollera samgående och samarbete i allianser mellan olika aktörer. Man måste ha strikta krav och påföljder till prissättningssamarbeten och restriktioner kring bonusprogram som kan hämma konkurrensförhållanden på marknaden. Man ska öppna upp för ett öppet klimat bland de aktörer som agerar som researrangörer och ha regelbundna kontroller av bokningssystem. Ett andra steg skulle kunna vara att man genom lagstiftning försöker att hindra att konkurrensen begränsas genom att t ex utveckla mer effektiva och ickediskriminerande slot-system och främja för ökad konkurrens mellan olika flygplatser. Ett tredje förslag skulle kunna vara att man minskar hjälp från staten till de olika aktörerna samt att sätta in aktiviteter som ska främja för förbättrad konkurrens.

De nätverk som är av mer vidsträckt karaktär kan erbjuda aktörerna en mer effektiv ekonomisk lösning. De olika flygbolagen formar därför allianser för att exploatera varandras nätverk och för att stärka deras strategiska position i det nätverk som de befinner sig i. Genom att samarbeta på detta sätt uppmuntrar detta till att de olika aktörerna i nätverket delar upp marknaden mellan sig.

Efter att den amerikanska marknaden hade avreglerats trodde man att det skulle råda stor konkurrens på flygmarknaden. I praktiken har det dock visat sig att det finns ett antal relativt stora barriärer att ta sig förbi då de redan etablerade aktörerna i det inhemska landet finns på marknaden. Från statens sida kan man bli underlätta för nya aktörer att komma in på marknaden är att man ser över aktörernas handlingsstrategier och prissättningsstrategier för att upptäcka diskriminering i ett så tidigt skede som möjligt.

Genom att erbjuda kunderna ett flygbonusprogram kan de olika bolagen på det sättet vinna marknadsandelar. Man låser in kunderna genom att göra dem beroende av att resa med just ett bolag. Eftersom systemet är uppbyggt på det sättet att man kan få erhålla bonuspoäng då man flyger med ett visst bolag, kan det leda till att flygbolagen på det sättet gör kunderna beroende av att återvända till just detta bolag. Man måste därför se över respektive flygbolags erbjudande om bonusprogram inom varje land.

Hur ska då staten arbeta för att öka konkurrensen på bästa sätt? Offentliga uppköp borde ske i mindre portioner, uppdelat på rutt för rutt, så att även små bolag har en chans att vara med och buda. Man borde även se över skattesystemet för flygbranschen för att underlätta ytterligare för små aktörer. Man kan även arbeta utifrån ett system som bygger på att man kan gynna nya och mindre aktörer på marknaden för att främja förbättrad konkurrens. Man bör även se över resebyråernas förhållanden, genom att se över respektive aktörs bokningssystem, för att studera hur de olika bokningssystemen (e-ticketing, resebyråer, Amadeus, Internet) påverkar konkurrensen mellan de olika bolagen.

Medan det finns ett stort antal flygplatser som har fullt med att erbjuda olika bolag slottider, finns det ofta mindre flygplatser beläget inte långtifrån ett huvudnav, som har stora möjligheter att kunna erbjuda flygbolag slots. Det skulle troligtvis öka konkurrensen om strukturen på flygplatser bestod av flera oberoende aktörer och inte där några få flygplatser skulle vara statligt subventionerade. Respektive stat måste även förebygga diskriminerande utdelningar av slots. Detta skulle säkerligen öka konkurrensen på denna marknad.

Markservicen på respektive flygplats borde vara oberoende för att detta inte ska vara fördelaktigt för ett visst antal flygbolag och för att servicen inte på något sätt inte ska vara

diskriminerande. Det är då av största vikt att oberoende aktörer inte ska behöva drabbas av höga skattekostnader.<sup>91</sup>

## KÄLLFÖRTECKNING

Aldrich, H. and Zimmer, C. (1986) *Entrepreneurship through Social Networks*, The Art and Science of Entrepreneurship, ed. D.L. Sexton and R.W. Smilor, 3-23. Cambridge, MA, The Ballinger Publishing Company.

Alexandersson, G, Hultén, S., Nordenlöw, L., Ehrling, G., (2000), *Spåren efter avregleringen*, KFB, Stockholm.

Andersen, I., 1998, *Den uppenbara verkligheten*. Studentlitteratur, Lund.

Anell, A., Hjelmgren, J., (2001:3) ”Effekter av avreglering i apoteksväsendet – erfarenheter från Island, Norge och Danmark”, IHE Arbetsrapport. Lund

Axelsson, B., Easton, Geoffrey, (1992), *Industrial Networks-A new View of Reality*, Routledge, London.

Best, R., (1997), *Market-based management-strategies for growing customer value and profitability*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Bergman, M., (2001), ”En utmanares uppgång och fall – åtta år med en avreglerad inrikes flygmarknad”. *Ekonomisk Debatt*, årg. 29, nr 1, s. 43-53.

Bernitz, U., (1996), *Den svenska konkurrenslagen*, Juristförlaget, Nordstetds Juridik AB, Stockholm.

Bernitz, U., Edwardsson, E., *Konkurrens på reglerade marknader*, Gotab, Stockholm.

---

<sup>91</sup> Nordic competition authorities, 2003.

Campbell, A., Sommers Luchs, K., (1997), *Core Competency Based Strategy*, International LTD, Padstow, Cornwall.

Délmár, F., *The psychology of the entrepreneur*, Esbri, (2000).

Destinationsutbud, *Luftfart och Samhälle*, (2003), nr 4, andra och tredje kvartalet.

Dipendra, S., *Deregulation and Liberalisation of the Airline Industry*, (2001), Ashgate Publishing Limited, England.

Doganis, R., (1991), *Flying off course-The economics of International Airlines*, Biddles LTD, New York.

Doganis, R., (2001), *The airline business in the 21st century*, Routledge, N.Y, USA.

Ds 1998:72, *Småföretag och konkurrenslagen*, Närings- och Handelsdepartementet, Nordstedts Tryckeri AB, Stockholm.

Fernler, Karin, (1996), *Mångfald eller likriktning, - Effekter av en avreglering*, Nordstedts tryckeri AB, Stockholm.

*Flygets utveckling 2002*, (2002), – en sektorredovisning, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Ford, D., (2001), *Managing & Marketing Technology*, Thomson learning, USA.

Hammarkvist, H., Håkansson, H., Mattsson, L-G, *Marknadsföring för konkurrenskraft*, Liber Förlag, Malmö. 1993.

Hébert, R., Link, A., (1982), *The Entrepreneur*, Praeger Publishers, New York.

Henders, Barbara, (1992), *Positions in industrial networks*, Doctoral dissertation, Uppsala University, Sweden.

Hertz, S. (1996) "The Dynamics of International Strategic Alliances." *In International Studies of Management and Organisation*. Summer 1996 Vol 6 No 2, pp. 104-130

Hertz, S., Mattsson, L-G., (1998), *Mindre företag blir internationella*, Liber Ekonomi, Lund.  
Competitive Airlines (2002), Report from the Nordic competition authorities, No. 1/2002.

Hultén, S., Alexandersson, G., Nordenlöw, L., (1999), "*De avreglerade marknaderna för långväga persontransporter i Sverige – En rapport med utvecklingsperspektiv år 2010*", SIKAs slutrapport.

Håkansson, H., Snehota, I., (1994), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London.

Kleyman, B., (2002), *The development of multilateral alliances – the case of the airline industry*, Helsinki School of Economics, Finland.

Klingström, Allan, *Research Innovation and Business Enterprise*, (1987), Almquist & Wiksell, Uppsala.

Klingström, Allan, *Cooperation between higher education and Industry*, (1987), Almquist & Wiksell, Uppsala.

Klofsten, M., (1998), SNS Förlag, *Affärsplattformen - Entreprenören och företagets första år*, SNS Förlag, Kristianstad.

Kristoffersson, Pej, (2001), Tryckgruppen AB, Stockholm. *Flygets årsbok - I Luften 2002*, Wikströms, Uppsala,

Konkurrensverkets rapportserie, 1996:4, *Konkurrens på avreglerade marknader*, Tryckgruppen AB, Stockholm.

Konkurrensverkets rapportserie, 1998:3, *Avreglerade marknader i Sverige - en uppföljning*, Kunskapsföretaget, AB, Nyköping 1998.

Konkurrensverkets Rapportserie, 1996:1, *Avregleringen av inrikesflyget*, Tryckgruppen AB, Stockholm.

Konkurrensverket (1998), *Avreglerade marknader i Sverige - en uppföljning*, Stockholm.

Konkurrensverkets rapportserie, 2003:1, *Smakar det så kostar det – en utredning med fokus på flygbonusprogram*.

Luftfart och Samhälle, 2 000:1, Luftfartsverket, *Destinationsutbud*, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Luftfart och Samhälle, 2 001:1, Luftfartsverket, *Destinationsutbud*, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Luftfart och Samhälle, 2 002:1, Luftfartsverket, *Destinationsutbud*, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Luftfart och Samhälle, *Luftfartsverkets analys av inrikesflygets marknadsförutsättningar*, (2003), Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Luftfart och Samhälle, Rapport 2001:6, *Inrikesflygets marknadsförutsättningar*, LFV Tryck, Norrköping.

Luftfartsverkets rapport, 2002, *Flygets utveckling 2002 – en sektorredovisning*, Norrköping.

Luftfartsverkets rapport 1992:1, *Avreglering av Inrikesflyget 1992*, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping.

Lundgren, A., (1991), *Technological Innovation and Industrial Evolution*, Doctoral Dissertation, Stockholm School of Economics, Sweden.

Merriam, S. B., 1994, *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund.



Morrisson, S., Winston, C., *The evolution of the Airline Industry*, Massachusetts Avenue, Washington.

Nordenlöw, L., (1994), *Entreprenörskap i Industriella Nätverk*, EFI Research Report, Stockholm School of Economics, Stockholm.

Nutek, 1998:1, *Marknadsekonomi - inte så lätt i praktiken*, Gotab, Stockholm.

Pettersen & Strandenes, S., (1987), *Scandinavian Airline Industry market structure and competition*, Norwegian School of economics, Bergen.

Persson, J., (1997), *Inrikesflyget efter avregleringen - en analys av regionala effekter*, Närings- och trafikutvecklingsverket, Stockholm.

P-rapport nr 3, (1996), *Glesflygets villkor - Sverige, Norge, Finland*, Luftfartsverket.

P-rapport nr 2, (1994), *Inrikesflygets avreglering - två perspektiv*, Luftfartsverket.

Schumpeter, Joseph, A., (1992), *The Theory of Economic Development*, Transaction Publishers, London.

Rapport till regeringen, *Marknader och reglering*, (1994), Konkurrensverket.

Report from the Nordic competition authorities, (2002), "*Competitive Airlines, The competitive authorities of the Nordic countries*".

Roberts, E., (1991), *Entrepreneurs in high Technology*, Oxford university press, Inc.

Seristö, H., (1993), *Airline Strategies-Deregulation of the European airline industry*, The helsinki School of economics, Finland.

Sexton, D., Smilor, R., (1985), *The Art and science of entrepreneurship*, Ballinger Publishing Company, Massachusetts.

Snehota, I., (1990), *Notes on a theory of business enterprise*, Doctoral Dissertation at Uppsala University 1, Uppsala University, Sweden.

SIKA, *Luftfart 2002*, Luftfartsverkets tryckeri, Norrköping, 2003.

SIKA Rapport 2002:4, *Översyn av Samhällsekonomiska metoder och kalkylvärden på transportområdet*, Asek, Stockholm.

SIND PM 1987:2, *Småföretagande-Möjligheter och hinder*, Tiba Kopia, Stockholm.

SOU 1990:58, *Inrikesflygets avreglering*, Stockholm.

SOU 1990:58 *Konkurrens i inrikesflyget*, Civildepartementet, Stockholm.

Svensson, P.G. & Starrin, B., 1996, *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur, Lund.

Tarkowski, J., Ireståhl, B., (1995), *Transportlogistik*, Studentlitteratur, Lund.

Tsang, E.W.K., (1998) "Motives for Strategic Alliance: A Resource-based Perspective, *Scandinavian Journal of Management* Vol 14 No 3, pp. 207-221

Travis, Robin, (2001), *Air Transport Liberalisation in the European Community 1997-1992 – A case of Integration*, Gotab, Stockholm.

Wetter, C., et al, (1999), *Konkurrenslagen – en handbook*, Nerenius & Santérus förlag, Stockholm.

Wang, Z.H. and Evans (2002), "Strategic Classification and Examination of the Development of the current Airline Activities", *Journal of Air Transportation*, Vol. 7 No. 3, p. 73-101.

Wang, Zhi H., Evans, M., (2002), The impact of Market Liberalisation on the formation of Airline Alliances, *Journal of transportation*, Vol. 7 No. 2, p. 25-52.

Williams, G., (1994), *The Airline Industry and the Impact of Deregulation*, University Press, Storbritannien.

Wortman, A. Unified Framework, Research Typologies, and Research Prospectuses for the Interface between Entrepreneurship and Small Business, *The Art and science of Entrepreneurship*. Eds. D. L. Sexton and R.E. Smilor. Cambridge: Ballinger, 1986., M.S.

Yin, R. K., 1994, *Case Study Research-design & methods*. Thousand Oaks, USA.

## ICKE AKADEMISKA KÄLLOR

Affärsresenären, nr 1, 2003, nr 2, 2003.

Dagens Industri, 030217, 030929, 031002.

DI, nr 2, 2003.

Flygrevyn Express 92, 970113.

Flygrevyn Express 71, 030614.

Flygrevyn Express, nr 100 (97-03-23)

Flygrevyn Express, 030211, nr 12.

Flygrevyn Express nr 84 (96-10-27)

Flygrevyn Express 157, 980910.

Insikt 0303, nr 2.

Insikt nr 3, 2003.

Insikt, nr 4.

Insikt 0104.

Insikt, nr 6, 2003.

Insikt, nr 6, 2003.

Insikt, 0302.

Insikt, nr 6, 2003.

[www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030314, 030327, 030318, 030401, 030331, 030430, 030421, 030310, 030915, 030905, 030327, 030611, 030320, 030505, 030619, 030903, 030911, 030303, 020415, 020401, 030314, 030323, 030915, 030324, 030505, 030526, 030616, 030330, 030218, 030310, 030905, 030214, 030806, 030306, 030204, 030328, 030326, 030619, 030624, 030626, 030806, 030331, 030421, 030331, 030217, 030327, 030403, 030507, 030616, 030505, 031103, 031203.

[www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030320, 030418, 030318, 030402, 030129.  
[www.svd.se](http://www.svd.se), 030804.  
[www.iata.org](http://www.iata.org), 030322.  
Konkurrensnytt, nr 3, 2001.  
Metrofinans, 030408.  
Reuters, 030815.  
Stockholm City, 030302, 030306, 030302, 030314, 030202.  
Svd Näringsliv, 030320.  
Svd Näringsliv, 030218.  
Svd Näringsliv, 030818.  
Svd Näringsliv, 030611.  
Svd Näringsliv, 030114, 030604, 030319, 030129, 031111, 031112, 040105.  
Svd, 030213.  
Svd, 030409, 030422.  
[www.dn.se](http://www.dn.se), 030130.  
[www.di.se](http://www.di.se), 030310.  
[www.goldenair.se](http://www.goldenair.se), 030510.  
[www.interair.se](http://www.interair.se), 030421.  
[www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se), 030403.  
[www.nordkalottflyg.se](http://www.nordkalottflyg.se), 030319.  
[www.nordflyg.se](http://www.nordflyg.se), 030220.  
[www.nordicairlink.se](http://www.nordicairlink.se), 030312.  
[www.sas.se](http://www.sas.se), 020401.  
[www.skyways.se](http://www.skyways.se), 020310.  
[www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030416, 030204, 030214, 030307, 030215, 030131.  
[www.gwppmail@lfv.se](mailto:www.gwppmail@lfv.se)

## **INTERVJUER**

Waltair Europe, Magnus Henriksson, VD. 030305.

Skyways, Sören Roos, Marknadschef, 030313.

European Executive Express, Daniel Elfstedt, Marknadsansvarig, 030320.

West Air Sweden, Carl-Franz Lawaczeck, Marknadschef, 030304.

Golden Air, Maria Ardryd, Marknadschef, 030312.

Inter Air, Thomas Christenson, VD, 030226.

Malmö Aviation, Lotta Gröhn, Marknadschef, 0303030226.

SAS, Magdalena Rohdin-Hurtig, Marknadschef, 030225.

Nordflyg, Ulf Darenius, VD, telefonintervju, 030224.

City Airline, Martin Alsinger, Marknadsansvarig, 030220.

Nordkalottflyg, Sune Laestander, telefonintervju, 030218.

Nordic Airlink, VD Gunnar Olsson, 030219.

Svenskt Flyg, Harald Rosén, 030206.

Luftfartsverket, Håkan Brobeck & Johan Holmér, telefonintervju, 030129.

## **BILAGA 1**

### **INTERVJU MED FLYGEXPERT HARALD ROSÉN**

#### **SVENSKT FLYG**

Svenskt Flyg har som målsättning att öka kunskapen om flygmarknaden, främja flygets och flygsektorns utveckling samt att öka konkurrenskraft. Svenskt Flyg är ett opinionsbildande organ som arbetar med samhälls- och omvärldsbevakning, informerar om flygbranschen och flygindustrin, initierar utredningar, fungerar som remissinstans, kommunicerar med myndigheter, politiker och media, arrangerar seminarier såsom det årliga Flyg med Framtid. Svenskt Flyg vill bl a slå vakt om flygets och resenärernas intressen, få rättvisa förutsättningar för olika trafikslag, bredda passagerarunderlaget, göra flygplatser till lokala och regionala kommunikationscentra, slå vakt om och utveckla Sveriges stora kompetens inom civilflyg och flygindustri samt att fortsätta miljöarbetet inom flyget.

I en intervju med Harald Rosén, Svenskt Flyg, redogjorde Harald Rosén för vilka svenska bolag som nu finns representerade på marknaden (taxiflyg, reguljärflyg och charterflyg) och vilka in- och utträden som har ägt rum sedan 1992. En uttömmande redogörelse gjordes vilket presenteras nedan. De taxiflyg som finns representerade är; Andersson Business Jet: är ett affärsflyg eller taxiflyg, Eastair: är taxiflyg och flyger inte några inrikesresor, Göta Vingar: är ett taxiflygbolag, International Flight Service: Taxiflyg, Inter Air: Taxiflyg, Jivair: taxiflyg, Malmö Air Taxi: Taxiflyg, Nordflyg: Taxiflyg, West Air Sweden: bara frakt och post inrikesflyg samt Örebro Aviation: Taxiflyg,

Den reguljärtrafik som, finns representerade på inrikesmarknaden är; Malmö Aviation: flyger inrikesflyg, Nordic Airlinck: de flyger inrikesresor, Nordkalottflyg: de flyger inrikesresor,

European Executive express: flyger inrikestrafik, Falcon Air: samarbetar med Skyways. Flyger för posten på nätterna, Golden Air: flyger inrikestrafik, City Airline: finns i Sverige och flyger lite inrikesflyg, Direktflyg: flyger inrikestrafik, SAS, Skyways, Swedline, Waltair. De charterflyg som finns på marknaden, Novair; flyger inte inrikes, utan är ett charterflygbolag - dvs. flyger bara utrikesresor, Britannia Nordic; är inte något inrikesflyg, åker bara charterturer, Viking Airlines; ska börja flyga charter huvudsakligen och är ett relativt nystartat bolag, WestEast Air; har inte startat ännu, men kommer att flyga internationell trafik till Thailand och England, Ryan Air; kommer att starta flyg utrikes från Skavsta.

De flygbolag som inte är i trafik är; Helikopterservice: flyger ej linjetrafik längre, IBA; vilka har flugit reguljärt men är ett vilande flygbolag. På frågan om hur stor marknadsandel de olika bolagen görs en redogörelse av den nedan. Marknadsandelar 2002: Sammanlagt finns det ca 6,5 miljoner resenärer, varav det är MA som har 1 miljon resenärer, ca 15 %, Skyways har 900 000 resenärer, ca 14 %, SAS har 4 miljoner resenärer, ca 62 %, Golden Air har under 50 000 resenärer, ca 7,7 %, Direktflyg har under 50 000 resenärer, ca 7,7 %, Nordkalottflyg har under 50 000 resenärer, ca 7,7 %, Swedline har under 50 000 resenärer, ca 7,7 %, European Executive Express, vilka har under 50 000 resenärer, ca 7,7 %.

*Vilka kritiska händelser har varit av stor vikt för utvecklingen på flygmarknaden sedan 1992?*

Den 1 juli 1992 - avregleringen ägde rum. Avregleringen ägde rum under lågkonjunkturen: Gulfkriget, fastighetskrisen, kriser från slutet av 80-talet med hög arbetslöshet, Malmö Aviation gick i konkurs 1993. Höjd moms och höjd bränsleskatt på inrikesflyget. SAS köpte Linjeflyg i början av 1993 vilket ledde till att det blev sämre konkurrens på marknaden. 1994 lade SAS ned Swedair. Ur Swedair uppstod senare Skyways. 1995- då kom konjunkturen tillbaka och inrikesflygmarknaden reste sig igen. 96- Braathens köpte Transwede och sedan Malmö Aviation 97. I december 99 drog sig Braathens ur Sverige och lade Transwede. 11 september, 2001 ledde till att tillväxten på inrikesmarknaden stannade av i princip helt och hållet. 2002: Staten skulle handla upp 10 linjer i Sverige med statligt stöd, samtidigt som SAS lade ned två av sina linjer: Skellefteå och Kristianstad.

*Finns det några internationella bolag som opererar på inrikesmarknaden?*

Danish Air Transport är det enda internationella flygbolaget som opererar på inrikesmarknaden i Sverige. De flyger på inrikesmarknaden på uppdrag av den svenska staten. Ryan Air flyger inte inrikes. SAS Commuter är ett dotterbolag till SAS och de är endast producenter till SAS och flyger bara utan att ha en försäljningsavdelning.

*Om de olika flygbolagen ska grupperas efter storlek hur ser den fördelningen ut då?*

*Stora flygplan:* SAS, Malmö Aviation, Nordic AirlinK, Falcon Air, Skyways. (Nordic AirlinK?). *Mindre flygplan (under 50 passagerare):* Golden Air (Gotlandsflyg), Direktflyg, Nordkalottflyg, Swedline, European Executive Express. Till de gamla flygbolagen kan räknas: SAS, Malmö Aviation, Skyways, Falcon Air, Golden Air. Till de nya flygbolagen räknas: Direktflyg, European Executive Express, Nordic AirlinK.

Den skandinaviska trafiken består i huvudsak av: Sunair (Bromma, Århus), Ryan Air (Oslo), Air Botnia (Finland), Finnair (Sthlm-Oslo), Sterling (Köpenhamn-Stockholm), TAP.

*Vilka outtalade eller uttalade allianser finns det i Sverige?*

1) Skyways som ägs till 25 % av SAS, 2) SAS & Air Botnia.

*Kan man som bolag vara neutralt relativt de andra opererande bolagen i Sverige?*

Ja, man kan vara neutral: linjen mellan Umeå och Stockholm kan anses vara neutral.

Det råder däremot konkurrens mellan MA och Skyways på linjen till Kristianstad, mellan MA och SAS på linjerna Stockholm-Göteborg och Malmö-Umeå.

*Vilka eller vilket bolag är SAS: s största konkurrent?*

1) Det största hotet för SAS är för tillfället Malmö Aviation, som opererar på tre av de största linjerna.

2) Det andra största hotet är lågkonjunkturen. Då blir det ofta tåget eller huvudsakligen bilen som blir den största konkurrenten.

SAS Light kommer ha sin fokus på södra delen av Europa; Costa Del Sol, Rom eller Nice.



Braathens är ett dotterbolag till SAS.

*Har flygresorna ökat eller minskat på den svenska marknaden?*

Det bästa året var 1990 med 8 miljoner årsresenärer. I mitten av 90-talet var det 6,5 miljoner resenärer. Just nu är det ca 7 miljoner resenärer. Man kan som slutpoäng säga att flygindustrin på inrikesmarknaden inte har vuxit överhuvudtaget sedan avregleringen 1992.

*Hur ser linjefördelningen ut på marknaden?*

Vissa linjer har haft mer tillväxt än andra. Linjen Stockholm-Malmö, Stockholm-Umeå, Göteborg, Östersund, Kiruna har haft tillväxt. De linjer som i huvudsak har gått ned har varit; Gävle, Hudiksvall, Skövde, Karlstad och Borlänge.

Man kan även säga att de stora linjerna inte har tappat så mycket volymmässigt över åren. De huvudsakliga förändringar som har ägt rum på denna marknad har varit att man har fått ungdomar och pensionärer att resa mer med flyg än vad de har gjort tidigare.

*Hur har biljettprisutvecklingen varit de senaste åren?*

Affärspriserna har ökat något men däremot har inte privatpriserna ökat nämnvärt. Den genomsnittliga inkomsten för flygbolag har legat relativt stilla. Det finns sammanlagt 4 olika kundgrupper enligt Harald Rosén; privatresenärer, affärsresenärer, "Private Business"-resenärer: resor som genereras av särskilda händelser i livet, t ex att man söker et nytt jobb och måste åka iväg på intervju, etnisk trafik: man hälsar på vänner och släkt.

*Vilka har varit de största faktorerna som har hämmat konkurrensen på flygmarknaden sedan avregleringen 1992?*

Det största problemet har varit problemet med att få bra start- och landningstider och det har inneburit att det har blivit köbildningar. Det har även inneburit stora kostnader för att starta upp respektive flygbolag och att flyga inrikes: svårt att få intäkterna att bära de stora kostnaderna. Det har varit en stark dominans från SAS och Skyways vilket har hindrat mindre bolag att komma in på marknaden. Resebyråerna har haft en stark nyckelroll i sammanhanget och de står för 80 % av inrikesresorna i Sverige. De har prefererat vissa flygbolag framför

andra. Det svenska folkets inställning till nykomlingar: man är rädd för att prova något nytt och åker hellre på traditionellt vis med de igenkända bolagen. Både SAS och Malmö Aviation är starka varumärken.

## **BILAGA 2**

### **FRÅGOR TILL DE OLIKA FLYGBOLAGEN**

#### **1. Företagsstarten (frågorna har utgått från teori om entreprenörskap)**

- Vilken position har den intervjuade? (funktion) Hur länge har personen varit i företaget?
- Vilket år startade bolaget och vem/vilka var grundarna?
- Vad hade grundaren/grundarna för tidigare erfarenheter av flygsektorn? Varför valde man att gå in i just denna sektor?
- Vad var den största kostnadsposten i startskedet? Hur finansierades starten?
- Hur har bolaget utvecklats sedan start (vuxit, minskat)?
- Har flygrutterna ändrats sedan start? (varför?)
- Har det varit några speciella händelser som har påverkat bolagets utveckling sedan start?
- Hur stor marknadsandel av inrikesflyget har bolaget idag ungefär?

#### **2. Den interna strukturen**

- Hur ha den interna strukturen sett ut i företaget; historik, organisation, konkurser, vd-byten etc.
- Antal anställda? Har antalet anställda förändrats över tiden?
- Hur rekryterades de anställda? (kontakter/annonsering etc.)
- Lades några av de tjänster som bolaget behövde ut för ”outsourcing”? Har dessa tjänster ökat eller minskat?
- Hur har säkerheten och driften utvecklats i bolaget? (Var detta något hinder vid starten?)

### 3. Kostnader

- Vilken är den största utgiften för bolaget?
- Hur får man bästa ekonomi för bolaget (används planen för olika ändamål t ex)?
- Har det varit någon förändring av kostnadsstrukturen, personal, slottider och handling?  
Har det skett någon förändring av den finansiella situationen?
- Utveckling av it-systemen?
- Har det varit någon förändring av kostnader för tjänster som är utlagda på outsourcing?
- Har det skett några stora förändringar vad gäller kostnader för bränsle, miljöavgifter etc. över tiden?
- Hur har biljettprisutvecklingen varit under de senaste åren? Kan man se någon trend?
- Kommer prisbilden generellt att förändras framöver? Varför?
- Har det varit någon förändring över tiden vad gäller kostnader för att resebyråerna säljer bolagens biljetter?
- Finns det några andra faktorer som kan komma att påverka kostnadsstrukturen framöver?

### 4. Den externa strukturen (Nätverksteori)

- Fanns det några samarbeten eller allianser med andra bolag/flygbolag? Om samarbete, varför/vilken typ/hur länge? Uttalade/uttalade?
- Vilka är de samarbetande parterna och hur hittade man partners?
- Vilken position har flygbolaget i nätverket?
- Vilka kopplingar och bindningar har de till varandra?
- Vilken eller vilka huvudsakliga resurser står flygbolaget för?
- Vilka förändringar har ägt rum inom nätverket över tiden? Hur har nätverket utvecklats och strukturerats? Har några nya beroendeförhållanden skapats över tiden?
- Hur ser ni på nya allianser? Har det skett någon förändring av allianser över tiden?
- Går det att ha en neutral position?

### 5. Konkurrensen (Teori om avregleringen)

- Vad har avregleringen givit för ramar och direktiv och hur tycker ni att den har påverkat er?
- På vilka linjer finns det konkurrens? Varför? Finns det någon indirekt konkurrens?
- Vilket/vilka bolag ser ni som främsta konkurrenten/ konkurrenterna? Varför? Har det skett någon förändring av dessa över tiden?
- Hur ser trafiken ut, håller trenden i sig med mer konkurrens på de konkurrensutsatta linjerna och mindre på de andra?
- Har antalet flygresor ökat eller minskat under de senaste åren?
- Finns det några hot från utländska flygbolag på den svenska inrikesmarknaden?
- Känner ni någon konkurrens idag av andra kommunikationsmedel, t ex bil, buss eller tåg?
- Vad tror Ni kan ha hämmat konkurrensen på inrikesflygmarknaden sedan 1992?

## **6. Framtidsutsikter**

- Vad har ni för ambition med bolaget framöver? Varför?
- Vad ser ni som det främsta hindret för en fortsatt utveckling av bolaget? Varför?

## **BILAGA 3**

### **Fallstudier vt 2003 (januari) – vt 2004 (juni)**

Nedan följer en presentation av case-företagen indelade efter regionalt och nationellt opererande bolag. Av praktiska skäl har vi varit tvungna att begränsa urvalet av antalet flygbolag. Genom att kartlägga de bolag som har opererat på marknaden from 1992 fram till idag har vi kunnat göra ett relevant urval. Urvalet har skett efter diskussion med branschexperter och efter genomgång av relevant litteratur. De intervjuade case-företagen har både varit opererande som reguljärbolag, charterbolag och taxibolag.

#### **CITY AIRLINE**

##### **Introduktion**

*Intervju med Martin Alsinger, marknadsansvarig, 030220.*

City Airline är ett företag som är svenskägt av Investment AB Janus och som har sitt huvudkontor i Göteborg. De flygbolag som de kan erbjuda är jetplanet Embraer 145 och 135 som har plats för ca 50 passagerare. För närvarande flyger de från Göteborg Landvetter och flygplatsen i Linköping till Manchester och Helsingfors. De har även verksamhet som utgår från England där de samarbetar med Eastern Airways, där de trafikerar sträckan Norwich-Aberdeen.

##### **Företagsstarten**

City Airline startades i september 2000 av den mycket flygintresserade ägaren Lars Magnusson som tog med sig två andra personer in i verksamheten varav marknadschefen Martin Alsinger var en av dem. Det var endast Tom Eriksson (VD för STS mellan 85-90) som tidigare hade haft erfarenhet från flygbranschen och ingen av de andra två. Grundaren Lars Magnusson ville redan tidigare starta ett flygbolag vilket han försökte med redan 10 år tidigare då han köpte upp brasilianska flygplan som han sedermera sålde vidare till Skyways. City Airline startade sin verksamhet med att köpa upp ett konkursbo från Gävle. Bolaget hette Jet 2000 och hade både hangar, flygplan, licenser, flygpiloter och flygtillstånd. De destinationer som City Airline har idag är Göteborg-Manchester, Göteborg-Linköping och Göteborg-Helsingfors. Tidigare hade de flygningar till London, men den sträckan är nedlagd främst pga. det stora krigshotet. City Airline fick tidigt god hjälp av Malmö Aviation med budgetering, etc. i starten då företaget skulle etablera sig på marknaden.

Den största utgiften som bolagen har är flygplanen, som kostar ca 150 miljoner per plan. Två av flygplanen ägs av City Airline medan det tredje planet leasas. I september 2000 startade de linjen Göteborg-Manchester, i april linjen Göteborg-London, i augusti linjen Göteborg – Helsingfors och i april linjen Göteborg-London. De lade ned linjen till London i februari. För tillfället leasar de ut två flygplan till England, Eastern Airways.

### **Intern struktur & kostnader**

De händelser som har påverkar företaget mest sedan start har varit 11 september, 2001, då de även flög till Manchester samma dag. De trodde att de skulle vara tvungna att lägga ned hela verksamheten efter det, men de insåg att de inte behövde det.

Martin Alsinger uppskattar själv att de har en marknadsandel som är mindre än 1 % av inrikesmarknaden i Sverige. Manchester står för 90 % av flygningarna och destinationen Helsingfors står för ca 20 % av flygningarna. Företaget fokuserar i huvudsak på passagerare och tänker inte ha någon godstrafik i framtiden heller. De är mycket beroende av vad dollarkursen står i och vad priset är för olja. De största utgifterna som bolaget har är leasingavgifterna, avgifterna för bränsle etc.

Vad gäller biljettprisutvecklingen hade de till en början samma priser som SAS eftersom det var de som var huvudkonkurrenterna i linjerna mellan Göteborg-Manchester och Göteborg-

London. I och med att Goodjet började flyga sänkte man biljettpriserna på turistbiljetterna, som sedermera ledde till att de återigen höjde priserna på biljetterna efter att Goodjet gått i konkurs. SAS har nyligen halverat priserna på affärsresorna, vilket även City Airline ska svara på inom kort.

Martin Alsinger säger att han tror att framtidens biljettpriser (särskilt biljettpriserna för affärsresenärer) kommer att sänkas ytterligare efter att företagen i större utsträckning kräver att personalen ska åka ekonomiklass. Han anser även att fördelningen av platserna mellan turist- och affärsresenärer kommer att ändras och det endast kommer att vara en minoritet som kommer att åka affärsklass i framtiden.

### **Extern struktur**

Just nu samarbetar man med Finnair i Helsingfors och man kommer ev. i framtiden även att etablera ett samarbete med Alitalia. De har för närvarande inget samarbete med något annat flygbolag i Sverige. De skulle däremot kunna tänka sig att inleda ett samarbete med t ex Malmö Aviation som de skulle kunna synkronisera flygningarna från Bromma flygplats. De skulle även kunna tänka sig ett samarbete med något annat flygbolag vad gäller reservdelar men man har ännu inte etablerat något sådant samarbete. I Manchester har de däremot utvecklat ett avtal med ett annat bolag från USA.

### **Konkurrenter**

Den huvudsakliga konkurrenten till City Airline är SAS. Han anser vidare att det har varit SAS:s bonusprogram som har varit det största hindret för konkurrensen på inrikesmarknaden sedan avregleringen 1992. De har inte känt någon förändring av konkurrensen sedan 99, förutom då Goodjet kom in på marknaden. Det utländska bolaget som man i huvudsak känner konkurrens ifrån är British Airways. På sträckan Göteborg-Linköping känner man främst konkurrens från tåget.

### **Framtidsutsikter**

De har idag 96 stycken anställda och beräknar att expandera även inom den delen. Det har inte varit svårt att få tag på personal till företaget efter att lågkonjunkturen har slagit till. Piloter söker själva upp företaget och rekryteringen till tjänsterna inom ekonomi och administration har tillsatts genom annonser. De bedriver inte någon outsourcing-verksamhet, utan de har valt att sköta all verksamhet själva. De har relativt nyligen anslutit sig till bokningssystemet Amadeus. I framtiden tror Martin Alsinger att de kommer att fortsätta vara ett affärsresebolag med max 5-6 destinationer från Göteborg. De valde att flyga till Manchester med anledning av att SAAB har ett forskningscenter placerat där och även Astra. Detta gör att de som flygbolag inte påverkas särskilt hårt vid en lågkonjunktur. De har alltså strategiskt sett valt destinationer med stabila kunder, vilket säkerställer vissa volymer. Företaget har även en charterverksamhet till Tyskland, bl a för BMW och Porsche och STS. Martin Alsinger tror att man kommer att fortsätta med dessa resor även i sommar och ev. utöka dem.<sup>92</sup>

Göteborg är för litet för att själv vara ett huvudnav och han förklarar vidare att deras företagsstrategi är att få fram linjer till Göteborg; från Stockholm, Bromma, Linköping, Luleå ner mot Göteborg, för att få ett så optimalt flöde som möjligt. Det gäller att man gör detta genom att samarbeta med andra flygbolag eller att man själv startar flyglinjer mellan dessa destinationer ut i världen. Han säger att det största hindret för att utvecklas som bolag i framtiden är att SAS fortfarande har sitt bonusprogram, vilket gör att de automatiskt får fler resor beställda än andra företag som flyger samma sträckor.

## **EUROPEAN EXECUTIVE EXPRESS**

### **Introduktion**

Intervju med marknadschef Daniel Elfstedt

Göran Jansson (pappa till den intervjuade), startade European år 1995 då man började bedriva taxi- och chartertrafik. Idag arbetar man till huvudsakligen som ett reguljärbolag. De rutter som man trafikerar idag är mellan Pajala-Luleå, Mariehamn-Arlanda, Mariehamn-Åbo, Västerås-Oslo, Västerås-Kalmar, Skien-Bergen och mellan Kuned-Venedig.

---

<sup>92</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030416.



## **Företagsstart**

Tidigare opererade man i princip helt i affärscharter och man bedrev 80 % av verksamheten utanför Sverige. Man har efter 2001 enbart bedrivit linjetrafik och man har infört relativt många nya linjer under den senaste tiden. Företaget har idag ett 60-tal anställda.

Under den inledande perioden av bolagets verksamhet arbetade man mer i nätverk med andra operatörer än vad man gör idag. På senare tid har man övergått till att trafikera isolerad linjetrafik mellan A och B, eftersom man anser att det är enklare. Den grundläggande expansionsstrategin som man har haft sedan bolaget startade har varit att ta över linjer av t ex Air Botnia och Skyways som gamla bolag inte har klarat av att trafikera. Efter att man har tagit över dessa linjer har man analyserat vad de tidigare har gjort för fel, för att sedan bedriva verksamheten med en bättre strategi.

## **Intern struktur & kostnader**

Daniel Elfstedt som är marknadschef inom bolaget, beskriver flygbranschen idag som att den är i en stark tillväxt och han säger vidare att deras verksamhet inte är påverkad av om det Irakkrig inleddes eller inte. Den största kostnaden i början av att man startar upp ett flygbolag är kostnaden för flygplanen. De har även valt att privatfinansiera planen för att bli starkare då det är sämre tider och lägre intäkter.

## **Extern struktur**

De händelser som i huvudsak har påverkat dem har dels varit den 15 november 2001 flygolyckan i Norge med ett av planen. Detta fick konsekvenser i bolaget i form av att gedigna säkerhetsgenomgångar och kvalitetskontroller infördes. Händelserna den 11 september 2001 medförde att säkerhetsreglerna ändrades. De största negativa konsekvenserna av detta var dock att avgifterna höjdes radikalt i form av att höja säkerhetsavgifter och försäkringsavgifter, vilket har påverkat bolaget kraftigt. Han påpekar även att han tycker att dessa avgifter borde ligga hos staten istället för hos bolagen, eftersom bolagen i sin tur inte kan kompensera de höjda avgifterna med att ta ut dessa merkostnader på resenärerna.

Bolaget är som tidigare nämnts privatägt och Daniel Elfstedt har själv drivit bolaget sedan år 2000. Sedan år 2002 har man dock tillsatt en extern VD. Den huvudsakliga expansionen eller utvecklingen i företaget har främst legat inom den administrativa och ekonomiska delen där man har varit tvungen att nyanställa en hel del personal. Man har använt sig av både Manpower, av annonser och kontakter. Det har inte varit svårt att nyrekrytera personal, eftersom det för tillfället är många som självmant söker upp företaget.

Daniel Elfstedt tycker att de största förändringarna vad gäller kostnadsstrukturen har varit de höjda avgifterna från Luftfartsverkets sida och de höjda kostnaderna av de kringtjänster som man kan köpa från flygplatserna som t ex biljetter, incheckning etc. De sistnämnda tjänsterna betalar man ca 20 % av hela kostnadsbilden till. Som bolag påverkas man av bränslepriser och dollarns pris och man den stora prisvariationen mellan olika geografiska områden.

Han anser att det inte finns någon möjlighet att sänka priserna mer än vad man hittills redan har gjort och att man inte kan sänka priserna ytterligare eftersom alla linjer inte är så kostnadseffektiva som man skulle hoppas på.

De samarbeten som han tror är de bästa är de samarbeten som bygger på marknadsföring eller biljettförsäljning eller att man samarbetar starkt med andra resebyråer. Han anser inte att det är bra att man samarbetar inom den operativa delen. Den verksamhet som de dock själva outsourcar är den tekniska delen (underhåll).

## **Konkurrenter**

Daniel Elfstedt anser inte att de har några svenska bolag i konkurrens, eftersom de linjer som är till förfogande för flygbolagen alltid upphandlas. Flygplatsen Skavsta kan eventuellt bli ett konkurrensmedel som man dock inte vet så mycket om än idag. Han anser vidare att det finns en dominerande aktör på denna marknad - SAS. Han tycker att man borde släppa in fler som kan få erbjuda ett bonussystem eller att han förbjuder det för alla.

Vidare säger han att SAS skulle vinna på affärsresenärer och att syftet med att man har startat SAS light endast är av marknadsföringsskäl. Den faktor som har bidragit till att konkurrensen är hämmad sedan 1992 är bl a att man inte har fått någon bra genomslagskraft från EU:s rätt. Goodjets fall har bara varit negativt för marknaden eftersom detta bolag har lett till att

människor generellt sett inte har fått någon relevant prisuppfattning. En annan mycket konkurrenshämmande faktor har varit att staten bara har handlat upp första bästa flygbolag och att alla bolag som söker inte får någon chans att delta i förhandlingarna. I Sverige är det kommunerna som sköter upphandlingen fortfarande, men han tycker att det istället borde ligga hos staten.

## **Framtidsutsikter**

Deras framtidsvision är att de ska bli ett bolag som ska växa i lågkonjunktur och som ska bli betydligt större under högkonjunktur. Den 30 mars invigde European Executive Express flyglinjen Bromma-Helsingfors och Air Botnia kommer att känna av den ökade konkurrensen.<sup>93</sup>

## **GOLDEN AIR**

### **Introduktion**

Intervju med marknadschef Maria Ardryd

Flygbolaget Golden Air är ett regionalt flygbolag som är beläget på Trollhättans/Vänersborgs flygplats. Det upptagningsområde som de arbetar i är Fyrstadsregionen som är ett uppsamlingsområde av Lysekil, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg. De flyger dagligen till Stockholm/Bromma flygplats. I Norge trafikeras även sträckan Oslo-Stord. De trafikerar även i Finland linjerna Jyväskylä-Helsinki, Kokkola-Helsinki, Kokkola-Tampere, Lappeenranta-Helsinki, Mikkeli-Helsinki, Pori-Helsinki, Savonlinna-Helsinki, Seinäjoki-Helsinki, Tampere-Helsinki, Vaasa-Helsinki, Varkaus-Helsinki och Helsinki-Stuttgart.

### **Företagsstart**

Golden Air har 35-40 stycken anställda och det nuvarande huvudkontoret ligger i Lidköping. I Trollhättan så finns det stora företag som Volvo Aero, Saab och Vattenfall som många affärsmän flyger till i Trollhättan från Stockholm. Man började flyga i Finland efter att man

---

<sup>93</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030331.

hade fått kontakt med en viktig person som vidare utvecklade samarbetet med de andra flygbolagen. De kan nu erbjuda sina tjänster på 10 stycken turer Finlands inrikesnät.

### **Intern struktur & kostnader**

Flygbolaget Golden Air har funnits sedan 1993 och de ingår i Thun-koncernen som har sin huvudverksamhet inom fastighetsförvaltning, flyg och rederi. Golden Air samarbetar med Skyways, vilket innebär att båda företagen accepterar varandras biljetter, oavsett om den är bokad från Arlanda eller Bromma. Med Golden Air kan man flyga med både Saab 340 B och Saab 2000.

Trollhättans och Vänersborgs flygplats är nära belägna både Vänersborg, Trollhättan och Lysekil och det är Fyrstads Flygplats AB som är deras handlingsagent i Trollhättan. Golden Air har inte något eget incheckningskontor i Bromma utan det är Skyways som står för det.<sup>94</sup> Man arbetar efter ett outsourcing-koncept där man chartrar ut (outsourcing) plan till andra flygbolag, organisationer, idrottsklubbar etc. Det är främst affärsresenärer som reser med dem men det kan också vara en del privata resenärer som flyger med dem. Varje år flyger man ca 80 000 passagerare.

De tjänster som man "outsoursar" har varit inom tekniskt underhåll, vilken man bl a har outsoursat till ett mindre företag i Trollhättan. Andra tjänster som man har outsoursat har varit chartring av flygplanen till Gotlandsflyg då man opererar på sträckan Visby-Bromma. Då brukar både piloter och flygvärdinnor från Golden Air operera på denna tur. Man bedriver både en intern och en extern rekrytering till tillsättning av tjänster som man erbjuder.

Golden Air har sedan ett tag inlett olika former av samarbeten med Skyways och de kan nu erbjuda ett årskort, som innebär att man kan flyga med Skyways och erhåller samtidigt poäng på Golden Air. Maria Ardryd berättare om ytterligare ett samarbete - att man ska börja samordna sig med ett företag som kallar sig "Kullaflyg" från Ängelholm. Andra initierade

---

<sup>94</sup> [www.goldenair.se](http://www.goldenair.se), 030510.

samarbeten är bl a att man har utvecklat samarbete inom charterverksamheten med City Airline, genom hjälp från Gotlandsflyg.

De största kostnaderna man har i bolaget är leasing och underhållsavgifter för planen. Man har känt av en höjning av avgifterna de senaste åren, vilka gäller både miljö- och säkerhetsavgifter. Man har inte reglerat priserna sedan Goodjets fall och man har ännu inte planerat någon lågprissatsning. Golden Air vill i huvudsak ha kvar affärsresenärerna och man planerar en eventuell sänkning av biljettpriserna om man lanserar en "direktboknings-site" pga. att alla platser säkerligen inte kommer att bokas upp direkt.

### **Konkurrenter**

De konkurrenter som man främst anser sig ha är SJ och flygbolaget Skyways. Eventuellt kommer X2000 att börja trafikera mellan Uddevalla och Stockholm, eftersom det skulle vara mer miljövänligt än flyg, vilket troligen skulle innebära ett stort hot för Golden Air. De konkurrenter som erbjuder en resa mellan Stockholm och Göteborg skulle troligtvis vara Malmö Aviation, eftersom de kan erbjuda kommunikationer som har lägre priser än vad de har.

Flygplatsen i Trollhättan kallas för Fyrstadflyget, vilket innebär att man tar emot passagerare till de fyra städerna Trollhättan, Vänersborg, Uddevalla och Lysekil. En annan konkurrent till Golden Air är buss (gäller främst studenter) och bilen (för en del affärssällskap). I Norge heter huvudkonkurrenten Kesto Airways. I Finland är Finnair en huvudsaklig samarbetspartner till dem. Hon anser att det är mycket bra att SAS finns på marknaden för att hålla uppe kvalitetsnivån på svenskt flyg och anser inte att SAS är någon hotande konkurrent.

### **Framtidsutsikter**

Man kommer i huvudsak att koncentrera sig på affärsresenärer i framtiden och man kommer att fortsätta med att chartra plan i större utsträckning än vad man har gjort tidigare. I framtiden vill man även att kunderna ska kunna göra direktbokningar på Internet för att underlätta den administrativa processen då man idag främst skriver ut biljetterna för hand för att sedan skicka dem vidare hem till kunden.

## **INTERAIR**

### **Introduktion**

Intervju med Thomas Christensson, VD Inter Air.

Inter Air är ett affärsflygbolag som inkluderar service och komfort efter den beställning som kunderna har gjort. Man slipper incheckning, boarding, bagageband och transfer och man reser med dem från en plats till en annan utan att behöva byta plan.<sup>95</sup> Thomas är i grunden ekonom och har tidigare främst arbetat inom IT-branschen. Han fick erbjudande om att ta över tjänsten för att få bolaget på fötter igen.

### **Företagsstart**

Företaget Inter Air har mycket speciella kunder och för att få flyga med Inter Air måste man ha bokat flygningen innan. Planen kan flyga ca 7-8 passagerare, men oftast är det bara 1-2 passagerare per flygning. De flesta kunder består av personer från företagsledning, eller representanter från ambassader. Bolaget har idag 3 flygplan varav ett flygplan hyrs ut och ett plan som ägs av en privatperson som hyr ut sitt plan på timmar. (Det vanligaste är att man leasar flygplanen genom ABB Finans eller genom GE Capital). Man flyger i huvudsak inrikes men man gör även flygningar till Europa, Tjeckien och Ryssland.

### **Intern struktur & kostnader**

Verksamheten har inte utvecklats radikalt på något sätt mer än att man har blivit mer känslig för konjunkturen än vad man var tidigare och att man i större utsträckning har anpassat flygplansflottan efter efterfrågan. Den händelse som har påverkat företaget starkt de senaste

åren har varit flygkatastrofen den 11 september. Detta har bl a lett till högre säkerhetskontroller (vapenkontroller etc.) och ökad sekretessbeläggning (t ex får man inte skylta med vem som åker med i planen). En annan stor förändring för detta bolag är att försäkringarna t ex har ökat i pris; premien har t ex ökat med 100 %. De största kostnaderna som bolaget har är i rangordning kapitalkostnaderna på planen, kostnaderna för motorer och underhåll, kostnader för personal och till sist försäkringar och tillstånd. Man tar idag betalt per flygtimme, vilket i dagsläget ligger på ca 26000 sek/timme, vilket innebär att de får in gott om kapital då man väl flyger. Detta pris påverkas dock av räntor och bränslepris, men man påverkas inte överhuvudtaget av lågprisbolagens låga priser eftersom de är bolag som riktar sig till helt andra kundgrupper än vad de själva gör.

### **Konkurrenter**

De största konkurrenterna som bolaget har är framförallt bolag med något mindre propellerplan, dvs. de som har möjlighet att erbjuda samma kundgrupper med något billigare resor. Detta är något som man framförallt har märkt av nu i en lågkonjunktur. De upplever inte att de stora bolagen som t ex SAS, skulle vara konkurrenter till dem eftersom de har helt andra kundgrupper. De mindre bolagen som är deras konkurrenter finns huvudsakligen i Stockholm och i Göteborg, vilka är IFS i Göteborg, SIGMA och Andersson Business Jet i Stockholm. Man samarbetar i ett nätverk och ger varandra uppdrag då den andra parten har fullt upp. För övrigt samarbetar man inte med övriga bolag i Sverige eller internationellt sett och man känner inte heller någon konkurrens från några andra kommunikationsmedel.

Idag har bolaget 12 stycken anställda och man har möjlighet att hyra in 4 piloter till olika flyguppsdrag. Man har tidigare anställt genom kontakter från andra bolag och nätverk. Man får dagligen in ansökningar från piloter som ansöker om anställning, så det har inte varit några problem att få namn till anställda. Man bedriver inte någon outsourcingverksamhet, utan man gör allt under samma namn. Man tror att det skulle vara bra att börja samarbeta mer med andra bolag inom branschen och man har på senare tid även utvecklat ett gediget samarbete med brokers som lättare ska kunna förmedla resor mellan kunden och resebyrån.

### **Framtidsutsikter**

---

<sup>95</sup> [www.interair.se](http://www.interair.se), 030421.

Det man i huvudsak vill göra i framtiden är att vill fortsätta med att arbeta på samma vis som har gjort tidigare. Om man skulle gå ut och operera i linjetrafik så krävs det att det kommer någon ny finansiär och gör ytterligare investeringar i nya plan och i en ny organisation etc.<sup>96</sup>

## **MALMÖ AVIATION**

### **Introduktion**

Företaget startades som ett skol- och taxiflygföretag 1981 och några år senare började man med flygfrakt och 1992 startades reguljärtrafik på linjen Bromma-Malmö. Den politiska intentionen var att lägga ned Bromma för jettrafik, men med en ny typ av tysta jetplan lyckades man undvika detta. 1994 avvecklades fraktverksamheten och bolaget övergick till att operera som ett reguljärbolag för att sedan i september 1998 bli uppköpt av bolaget Braathens. Det debatteras om varför ägarfamiljen sålde det lönsamma företaget och en möjlig förklaring skulle kunna vara osäkerheten kring Bromma flygplats framtid.

### **Företagsstart**

Malmö Aviation startades 1981 med att operera som taxi-, skol och fraktflyg och det var först 1991 som företaget började flyga med passagerare. Efter att flygmarknaden avreglerades 1992 öppnades Bromma fritt för de aktörer som fanns på marknaden, började Malmö Aviation att flyga Bromma-Malmö och Bromma Göteborg. År 1993 tog familjen Crafoord/Wiklund över och man fortsatte att växa som bolag under 1990-talet. År 1998 köptes Malmö Aviation av Braathens och Braathens-Malmö Aviation bildades, med sitt huvudkontor i Malmö. Efter att verksamheten gått sämre på Arlanda beslutade man sig för att lägga ned organisationen där och i stället satsa på att operera mestadels från Bromma. En tid efter detta tog Malmö Aviation åter över sitt gamla namn och år 2001 blev de ett eget bolag efter att SAS köpte Braathens och Malmö Aviation började trafikera rutter utrikes. År 2002 öppnar man upp för trafik mellan Bromma - Umeå och Bromma - Kristiansstad. Även under detta år flyttas hela Malmö Aviations flygplansflotta till Sturup.



Malmö Aviation är ett företag som har sin grund sedan 1981 då man startade företaget som ett simulator- och taxiflygföretag, vilket sedan utvecklades till att man även började arbeta med frakt. 1991 började man även köra passagerartrafik mellan Malmö-Hamburg och Malmö-London. 1992 började man flyga mellan Bromma- Malmö och mellan Bromma-Göteborg innan bolaget försattes i konkurs 1993. Viklund köpte konkursboet vilket ledde till starten av det nuvarande bolaget. 1998 säljer man företaget till Braathens. Redan 1997 hade Braathens redan förvärvat Transwede och man tänkte att man skulle börja konkurrera med SAS. Hösten 98 fusionerades Braathens med Malmö Aviation innan det 99 blev ett bolag. Man trafikerade då både Bromma och Arlanda. Flygningarna till Arlanda gick mindre bra än flygningarna till Bromma så man beslöt då att lägga ned Arlandalinjen. Man hade fortfarande namnet Braathens Malmö Aviation kvar innan SAS beslöt sig för att köpa upp dem. Malmö Aviation köptes vidare till 100 % upp av Per Braathens och man återtog namnet Malmö Aviation år 2000.

### **Intern struktur & kostnader**

Malmö Aviation flyger från Malmö, Göteborg, Umeå och Kristianstad till Stockholm/Bromma. Bromma, som är en k-märkt flygplats sedan år 2000 är deras centrala bas och härifrån flyger man 900 000 passagerare om året. Bromma anses vara den fjärde största flygplatsen i Sverige. Malmö Aviation flyger även till Nice genom en ny lansering som man kallar ”snålskjutsen”. Med denna nya produkt flyger man även till Visby, Venedig, Bologna, Glasgow, Pisa och Dublin. De företag som man i huvudsak samarbetar med är KLM, Elite Hotels och Flygtaxi. De flygplan som man arbetar med är 9 stycken Avro Rj 100 och 2 stycken BAE 146-200 (som har plats för 112 stycken passagerare). Till hösten 2003 utvidgar man även avgångarna till att även omfatta linjerna från Bromma till Umeå och Bryssel.<sup>97</sup>

### **Extern struktur**

Lotta Gröhn berättar vidare om avtalet mellan Stockholms stad och LFV. Man beslutade sig för att ha en reglerad trafik i Bromma. Det finns idag ca 18000 slottider tillgängliga per år och

---

<sup>96</sup>Intervju med Thomas Christensson 030226..

<sup>97</sup> Insikt, nr 6, 2003.

Malmö Aviation har rätt att utnyttja ca 17500 slottider. Malmö Aviation har velat flyga mycket mer än vad som har varit möjligt och man har i huvudsak varit begränsade av tillstånden på Bromma. Den enda möjligheten att få Malmö Aviation att växa har varit att börja använda större flygplan. Dock kom leveransen av de större flygplanen ett år för sent och då hade redan lågkonjunkturen slagit till vilket ledde till att allt färre personer utnyttjade flyg som kommunikationsmedel. Inom Malmö Aviation har man hög kabinfaktor både på morgonen och på kvällen medan den är något lägre under dagen. Man måste dock ändå ha en tidtabell under hela dagen för att vara flexibel inför kunden.

Det nya avtalet från Luftfartsverkets sida innebär att Malmö Aviation kan flyga mer, men dock att man har fått sämre, speciellt under helgerna. Man är relativt beroende av att kunna flyga sent på helger dels för chartertrafiken och dels för att det är många som flyger sent på fredag kväll och på söndag kväll.

#### *Stora händelser som har påverkat Malmö Aviation de senaste åren*

Händelsen den 11 september 2001, påverkade inte Malmö Aviation nämnvärt. Redan efter två veckor var man tillbaka i luften igen med lika beläggning som man hade haft innan. Däremot har lågkonjunkturen slagit hårt emot bolaget. Det har blivit hårdare krav från arbetsgivarnas sida om hur man får resa inom tjänsten och de vill helst att man ska åka turistklass och utnyttja de billiga biljetterna i möjligaste mån. Framförallt har lågkonjunkturen slagit hårt mot Göteborg där det förut var många etablerade IT-företag som opererade. De opererar inte lika mycket därifrån längre, eftersom de flesta resenärer som flyger med Malmö Aviation är affärsresenärer. Trenden går mer och mer emot att kunderna själva ska kunna boka sina biljetter och att priserna därmed måste sänkas.

Redan from den 1 april planerar man att börja flyga ut i Europa från Bromma. Problemet för Malmö Aviation är dock att man inte har fler landningstider än tidigare så istället måste man börja laborera med de tider som man redan har och att försöka hitta nya sätt att flyga på från olika destinationer för att följa upp flygningar från andra destinationer.

Lotta Grön tror att det är positivt både för marknaden och för konkurrenterna att lågprisbolag som Ryan Air kommer in på marknaden. Det har istället ökat utbudet av resor och konkurrensen. I och med lågprisbolagens inträde på markanden har man börjat se nya

möjligheter med att t ex ta upp passagerare från mindre flygplatser som Skavsta och därigenom t ex börja flyga till andra destinationer.

Hon berättar vidare att man inte har höjt biljettpriserna på fyra år, men att däremot skatterna och avgifterna har höjts från Luftfartsverkets sida, vilket har lett till att kunderna ändå har uppfattat att biljettpriserna har höjts. Givetvis har man påverkats av att bränslet har höjts, att dollarn har stigit och att säkerhetsavgifterna har höjts. Indirekt har det istället lett till att man har sänkt priset på biljetterna.

Lotta Gröhn anser vidare att kunderna har fått en skev verklighetsuppfattning om vad det kostar att flyga. De största kostnaderna som man har är kapitalkostnaden för flygplanen och kostnaderna för personalen. Man har sedan i somras en egen teknikbas och man satsar inte något på outsourcing överhuvudtaget eftersom man anser att det inte är bra för varumärket.

(Yield = slotintäkt/biljett)

Det som Malmö Aviation främst måste göra inför framtiden är att förbättra alla de kringprodukter som ett flygbolag kan erbjuda t ex genom att börja med att förenkla hela transporten från A till B i form av att erbjuda busstrafik från dörr till dörr. Man kommer också att börja med att införa biljettlösa resor, något som man har legat efter med sedan länge. Malmö Aviation har sedan ett tag utvecklat ett nytt bonusprogram som kallas Malmö Aviations kundprogram. 1997 kom bonusprogram att introduceras i Sverige. I Norge är det däremot totalförbud för alla aktörer att använda sig av ett bonusprogram. Malmö Aviation samarbetar med KLM i satsningen på ett kundprogram. Detta innebär att man kan använda den erhållna poängen inom resor som både KLM och Malmö Aviation erbjuder. Det nya bonusprogrammet/kundprogrammet är det enda i Sverige som innebär att man kan tjäna fripoäng på resor som flyger på konkurrentutsatta linjer. Detta program kommer att starta i mars i år.<sup>98</sup>

Vad gäller samarbeten med andra flygbolag i Sverige tror man inte att det finns någon stor vilja hos de andra aktörerna att utveckla detta. Dock är Malmö Aviation mycket duktiga på den tekniska delen och man har även erbjudit andra flygbolag denna hjälp. I detta fall har det främst varit de internationella aktörerna som har nappat på detta utbyte och inte i lika stor

---

<sup>98</sup> [www.malmoaviation.se](http://www.malmoaviation.se), 030403.

utsträckning de bolagen som opererar på den svenska inrikesmarknaden. Ett exempel på en annan typ av samarbete är att man inom Malmö Aviation har börjat utbilda piloter från Air Botnia som opererar med samma plan.

## **Konkurrenter**

Den största konkurrenten som Malmö Aviation har mellan Göteborg och Malmö är SAS, till Kristianstad; Skyways och till Umeå; SAS. Vad gäller konkurrensen från utländska bolag så anser man inte att den är särskilt stor utan att man känner störst konkurrens från främst mindre flygbolag. De största konkurrenterna från andra kommunikationsmedel är bil och tåg.

Det som främst har hämmat konkurrensen inom flygbranschen har varit införandet av Eurobonus, vilket har lett till att det framförallt har varit svårt för mindre bolag att ta sig in på marknaden. Lotta säger vidare att man skulle kunna förbättra konkurrenssituationen på marknaden genom att som LFV redan har gjort ge mindre företag fördelar med att sätta igång sin verksamhet; avgifter, etc. Man måste i detta sammanhang konkurrera om service, pris och kringtjänster. Många affärsresenärer föredrar Malmö Aviation framför SAS eftersom man tycker om deras punktlighet, trevliga personal och goda service både på marken och ombord. Därmed har man lyckats få 80 % av alla resenärer från Bromma.

I framtiden vill man framförallt satsa på att flyga utrikes från Bromma och man vill även utvecklas på de inrikes destinationerna som finns där. Man vill inte gå tillbaka till Arlanda eftersom man tror att det är för svårt att komma in där då redan den tredje nyutbyggda banan är fullt belastad. För att vidare kunna utvecklas från Bromma flygplats vill man istället börja samarbeta med andra flygbolag och mata på med destinationer från Bromma. (Jfr SAS och Skyways).<sup>99</sup>

Malmö Aviation inleder ett samarbete med flygbolaget Virgin Express i slutet av mars och man startar tre dagliga turer till Bryssel från Bromma och två från Göteborg. Samtidigt har man inlett ett samarbete på sträckan Köpenhamn-Bryssel där Virgin Express flyger sedan

---

<sup>99</sup> Intervju med Lotta Gröhn, 030226.

tidigare. Man ska satsa mer på att utnyttja flygplanen och därigenom sänka sina kostnader ytterligare.<sup>100</sup>

## **Framtidsutsikter**

Den 3 februari utökade Malmö Aviations lågprissatsning ”Snålskjutsen” antalet avgångar från Stockholm till Malmö. Man kommer att trafikera dessa sträckor tre gånger i veckan. Den 20 mars börjar man att trafikera även från Göteborg/Landvetter-Nice. Från maj till september blir det även flyg från Göteborg till Dublin. Från Malmö/Sturup kommer det i sommar att bli flygningar till Glasgow, Pisa, Bologna och Venedig. Under perioden 3 juni till 14 augusti kommer man att trafikera Visby från både Stockholm, Göteborg, och Malmö. Idag trafikerar man Bromma-Göteborg och Bromma-Malmö.<sup>101</sup> Från den 29 mars så kommer Malmö Aviation att avsluta sina flygningar till Kristianstad och Bromma och orsaken till detta är ett för lågt passagerarunderlag. Man har nu istället valt att flyga mellan Bromma och Bryssel nu istället.<sup>102</sup>

Malmö Aviation ökade med 55 procent under sommaren och fortsatte att ta marknadsandelar från konkurrenterna under sommaren. Många människor har upptäckt att man både sparar tid och pengar på att flyga med Malmö Aviation eftersom Bromma flygplats innebär kortare restider till och från flygplatsen och färre förseningar. Trots den kraftiga passagerarökningen går Malmö Aviation med förlust. Intäkten per passagerare har pressats ner på grund av den ökade priskonkurrensen.<sup>103</sup>

## **NORDFLYG**

### **Introduktion**

Intervju med Ulf Darenius, vd och flygledare för Nordflyg under snart 32 år.

---

<sup>100</sup> [www.flytorget.se](http://www.flytorget.se), 030310.

<sup>101</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030204.

<sup>102</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030314.

<sup>103</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030915.

Nordflyg bildades 1952 i Eskilstuna där Ulf Dahlqvist och Karl-Hugo Karlsson var initiativtagare till företagsstarten. Flygbolaget har sin bas på Ekeby flygfält men har också bedrivit verksamhet både i Arboga och i Västerås. De första åren fokuserade man på reklam-, fot- och rundflyg. 1960 utvecklades verksamheten med ett IMC-tillstånd och man började bedriva taxiflygverksamhet. 1968 flyttade man bolagets bas från Ekeby till Kulla Flygplats. På 70- och 80-talet utvecklades bolaget vidare till att bli ett renodlat taxiflyg med inriktning på kraftledningarna åt kraftbolag mellan Sverige och Norrland och man arbetade samtidigt som ett affärsflygbolag till företagen i Mälardalsregionen. Fram till idag har Nordflyg opererat med ca 50 olika flygplan sedan starten 1952.

Den nuvarande verksamheten bedrivs från Eskilstuna och man har verksamhet i Nyköping, kring Skavsta flygplats och i Helsingfors. Man har i dag 3 flygplan och fraktverksamheten handlar i huvudsak om frakt av tidningar och post inom Norden och Baltikum i nära samarbete med NTD Air Cargo AB.<sup>104</sup>

## **Företagsstart**

Ulf Darenius, VD och flygledare för företaget Nordflyg har arbetat i företaget sedan 32 år tillbaka. Flygbolaget Nordflyg är ett familjeföretag och grundaren till företaget Nordflyg var Ulfs svärfar, så det blev ett naturligt steg för Ulf att ta över efter honom. Företaget har utvecklats åt olika håll sedan starten; på 60-70-talet utvecklades företaget framåt, men man började uppleva en svacka under 90-talet för att sedan ytterligare få erfara en uppgång under de senaste åren. Detta har vidare lett till att man anställt antalet personer efter hur bra företaget har gått. Fram till 1989 var man ca 30 personer i företaget, medan man mellan 1992-97 minskade personalstyrkan till 4 personer. Man är idag 15 stycken anställda i Nordflyg.

## **Intern struktur & kostnader**

Innan man började arbeta som ett fraktbolag opererade man som ett taxiflyg. Kuwaitkrisen slog hårt mot företaget och man insåg efter det att det i princip var omöjligt att vara kvar som taxiflyg. Avregleringen 1992 har varken påverkat företaget positivt eller negativt och han

---

<sup>104</sup> [www.nordflyg.se](http://www.nordflyg.se), 030220.

påpekar att de är ensamma på sin marknad med fraktverksamheten i den regionen de verkar i. Den delen av verksamheten som outsourcas ut är i princip all teknik och den del som outsourcas ut beror på hur mycket som jobb de har för tillfället. Den interna organisationen har i stora drag varit densamma sedan start, förutom att man på senare år har inlett ett samarbete mellan dem och tidningsfrakt på landsväg som är ett relativt nytt samarbete. Den driftsmässiga utvecklingen har främst handlat om att de har bytt flygplanstyp till enmotoriga flygplan, vilket i sin tur har lett till minskade kostnader för kunderna. Företaget marknadsför sina tjänster i huvudsak genom direktkontakter med sina kunder, via hemsidan etc. De största kunderna som de har är Posten, TNT, DHL, svenska och utländska tidningar. Ulf anser att priserna ut mot kund i huvudsak har varit desamma. Den största förändringen som har skett har varit att man har bytt flygplanstyp till ett enmotorigt sådant vilket har lett till att priserna kan ha sjunkit något gentemot kund. Ulf säger vidare att den största kostnaden som företaget har är kapitalkostnaden och att bränslekostnaderna utgör en hel del av kostnadsposten.

### **Extern struktur**

Man samarbetar i stor utsträckning med ett antal flygbolag som man utbyter tjänster med, t ex med bolag som Westair, Tryggflyg och Värmlandsflyg. Ulf säger att marknaden är så pass liten så att det krävs att man tar alla tillfällen i akt att samarbeta. Det huvudsakliga samarbetet handlar om att man ger varandra uppdrag, då något företag får för mycket att göra. Han säger vidare att det är en mycket konservativ bransch och att de flesta bolag vill vara fristående. Nordflyg har en så kallad allians i och med att de köper teknik från andra bolag. Ett indirekt samarbete är att Nordflyg har ett eget AC som ett finskt bolag i sin tur får hyra in sig på och detta kan man ju kalla ett indirekt samarbete.

### **Konkurrens**

Bolaget känner sin huvudsakliga konkurrens från utländska bolag från öststatsländer och fraktbolag i dessa länder. Man känner i princip inte någon konkurrens från andra kommunikationsmedel som tåg eller bus. Effekterna av avregleringen har man inte känt av på fraktsidan men däremot tror man att taxibolagen kan ha påverkats. Den enda linjen som de har påverkats av inom frakt har varit sträckan mellan Helsingfors och Tallin, som de 11 år senare har möjlighet att flyga på. Den största strukturella förändringen som bolaget genomgick var

då militären (som var en av deras dåvarande största kunder) omstrukturerades i Sverige och när ABB flyttade sitt huvudkontor till Belgien.

## **Framtidsutsikter**

Man tror att man kommer att arbeta med frakt även i framtiden och man kommer inte nämnvärt att ändra sin strategi. Det största hindret som Ulf kan peka på för att fortsätta expandera är att kostnaderna från LFV: s sida har ökat avsevärt. Ulf anser att det i framtiden kan vara för dyrt att ha flygplanen registrerade på svensk mark. Man kan i framtiden tänka sig att bedriva frakt mot Sydeuropa men man vill till en början fokusera på Nordeuropa eftersom de är mer lika oss svenskar till sinne och kultur.

## **NORDIC AIRLINK**

### **Introduktion**

Intervju med Gunnar Olsson, VD och grundare

Nordic Airlink är ett flygbolag som främst opererar i Norra Sverige med två flygplanstyper, SAAB 340 för 33 passagerare och MD 80 för ca 160 passagerare. Båda flygplanstyper används både i charter- och i linjetrafik.<sup>105</sup>

### **Företagsstart**

Gunnar Olsson är den huvudsakliga grundaren och VD till företaget Nordic Airlink. Han har sedan 1981 arbetat i Linjeflyg för att sedan övergå till att ha drivit ett flertal andra flygbolag (bl a drev han Nordic Est mellan 1990-1997). De största kostnaderna för bolaget i början har varit att få rörelsekapitalet att gå ihop till ett bra cash-flow. Han anser inte att det har varit några problem med finansieringen av flygplanen till en början eftersom han har finansierat dessa genom leasingavtal. Det som gäller i denna bransch enligt hans egen erfarenhet har varit att man själv måste ha ett gott startkapital för att kunna starta ett sådant här företag eftersom man sällan få någon förståelse varken från banker eller från riskkapitalister.<sup>106</sup>

---

<sup>105</sup> [www.nordicairlink.se](http://www.nordicairlink.se), 030312.

<sup>106</sup> Intervju med Gunnar Olsson, 030219.



Sedan starten av företaget 1999 har utvecklingen av verksamheten gått mycket bra fram till den 11 september 2001. Då förlorade man många bra kontrakt och det gick till och med så långt att man funderade på att lägga ned verksamheten. Förlusterna för år 2001 blev 12 miljoner kronor och resultatet för föregående år beräknar man att redovisa med en förlust på 1 miljon alternativt med ett nollresultat. Generellt sett har antalet flygrutter dragits ned och man arbetar efter en modul som bygger på att man starkt anpassar sig till efterfrågan på markanden. Personalstyrkan är därför anpassad efter säsongens varierande efterfrågan. Lönekostnaderna utgör ca 10 % av den totala utgiftsposten i företaget vilken är en relativt liten del enligt honom själv. Den största fasta kostnaden är leasingavgiften för flygplanen. De speciella händelser som har påverkat bolagets utveckling enligt start är för det första tillåtelsen att börja använda Eurobonus på inrikesresor, vilket sedermera ledde till att Transwede slogs ut. SAS blev starkare av denna händelse och ökade sin makt på inrikesmarknaden. Den andra stora händelsen som har påverkat utvecklingen har varit händelserna kring den 11 september vilket ledde till att man fick lägga ned flera flygningar. Vad gäller det minskade antalet flygresenärer under den senaste tiden tror han inte att denna nedgång beror på att människor har blivit mer och mer flygrädda, snarare på att konjunkturen har gått ned. Gunnar uppskattar att deras marknadsandel på inrikesmarknaden kan vara ca 3 %.

### **Intern struktur & kostnader**

Nordic Airlink har idag 66 stycken anställda och har en del av personalen outsourcad. De personer som de rekryterar har de känt sedan tidigare och det har inte varit svårt att få tag på personal. De tjänster som de outsourcar handlar om tekniskt underhåll och en del flygvärdinnor. Vad gäller drift och säkerhet har den varit på samma nivå sedan starten 1999.

De har både kört charter och vanlig linjetrafik inom Europa och även ibland skolflygningar. Sedan 1999 har flygplanskostnaderna gått upp medan personalkostnaderna har legat på ungefär samma nivå. Flygplanen har generellt sett blivit billigare. Gunnar säger att han tror att tjänsterna kommer att bli mer och mer ousourcade än tidigare pga. att det gäller att spara in på kostnaderna. Bränslekostnaderna har gått upp och ned de senaste åren och kommer säkerligen att fortsätta att göra det, medan miljöavgifterna har stigit kraftigt i Sverige under de senaste åren.

## **Extern struktur**

Nordic Airline har inte något samarbete med några andra flygbolag och de anser heller inte att det är nödvändigt att de har det. Gunnar tror själv att det inte är bra att vara alltför långlivad inom denna bransch då det finns en stor risk att man får en alltför ”fast” kostnadsstruktur. Då är det bättre att lägga ned verksamheten och starta om något nytt för att strukturen inte ska bli alltför låst.

## **Konkurrenter**

Nordic Airlincs VD säger att det sämsta som avregleringen har fört med sig har varit att Eurobonus började tillåtas. Den konkurrens som han har känt av i störst utsträckning har varit på linjen mellan Stockholm och Luleå. SAS brydde sig inte så mycket om då Nordic Airlink gick in i trafiken till Luleå i och med att de inte sänkte priserna.

Gunnar känner inte något hot från utländska flygbolag, utan han tycker snarare att det har varit bra att flygbolag som t ex Ryan Air har kommit in. Det tror han kan bidra till trenden att alltfler kommer att flyga då de ska åka någonstans. Han känner ingen större konkurrens från andra flygbolag förutom från SAS och Skyways som länge har dominerat den svenska inrikesmarknaden. Dessa två bolag kan också ha bidragit till att konkurrensen generellt sett sedan avregleringen 1992 har minskat (tillsammans med införandet av Eurobonusen).

## **Framtidsutsikter**

Ambitionen inför framtiden är att ha ungefär samma storlek som de har idag och han hoppas på att få ihop flera bra charterkontrakt. Det främsta hindret för en fortsatt bra utveckling av bolaget är att det idag finns för många flygbolag i förhållande till antalet resenärer och efterfrågan. Han tycker att det måste bli en omstrukturering av marknaden och ett annat res sätt för att det ska vara lönsamt för alla bolag.

Det finska flygbolaget Finnair köper en majoritet av aktierna (85 %) i flygbolaget Nordic Airlink och de blir nu majoritetsägare i Nordic Airlink.<sup>107</sup> Finnairs förvärv av aktiemajoriten i Nordic Airlink är ett led i det finska bolagets positionering i Norden. Finnairs tidigare satsningar i Sverige har kostat mycket för det finska bolaget som till 58 % ägs av finska staten. Bolaget, som fyller 80 år i år, är därmed det femte äldsta bolaget i världen. Tidigare samarbeten med SAS, Lufthansa, Maersk-Air och Transwede har inte gått så bra tidigare. Men nu satsar man alltså kraftfullt österut.<sup>108</sup>

Lågprissatsningen har särskilt tagit fart efter att Finnair köpt majoriteten i Nordic Airlink. Den 15 september utökades trafiken mellan Stockholm och Luleå, den 27 oktober startade trafiken till Oslo och den 24 november startar nu ett flertal lågprislinjer till Köpenhamn. Man tror inom Nordic Airlink att man kommer att locka många resenärer genom att erbjuda många turer till låga priser.<sup>109</sup>

## **NORDKALOTTFLYG**

### **Introduktion**

Nordkalottflyg är ett flygbolag som har funnits sedan 1974 som flyger över hela Norden. De opererar på flygplatser som även har kortare landningsbana än vad de landningsbanor som reguljärflyget har. Nordkalottflyg har tillstånd både för linjetrafik, taxi-, gods- och postflygningar. De utför bl a även rundflygningar, fotouppdrag, spaningar, skogsbrandsbevakningar, linjeinspektioner etc. De har även möjligheter att hyra ut helikoptrar till företagsevenemang.<sup>110</sup>

### **Företagsstart**

Sune Laestander, ägare och VD, arbetar som flygchef sedan 5 år i företaget Nordkalottflyg och har arbetat inom flygbranschen sedan 1987. Innan Sune tog över Nordkalottflyg hade han erfarenhet från arbete i två andra bolag relaterade till flygbranschen, Airwork utbildning AB och Luleå flyg AB.

---

<sup>107</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030214.

<sup>108</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030915.

<sup>109</sup> [gwpmail@lfv.se](mailto:gwpmail@lfv.se), 031114.

<sup>110</sup> [www.nordkalottflyg.se](http://www.nordkalottflyg.se), 030319.

Sedan starten 1974 har flygbolaget vuxit ordentligt och man opererar med tre flygplan. Under det senaste året har man dock talat om att dra ned på kapaciteten och sälja några av de flygplan man har, eftersom man befarar att det inte kommer att finnas några lämpliga kandidater som kan ta över verksamheten.

Eftersom Nordkalottflyg opererar efter vad som efterfrågas tvingas företaget anpassa sina rutter efter vilka destinationer som efterfrågas. De speciella händelser som har påverkat företaget som mest har varit den statliga upphandlingen som fortfarande pågår. Han ser att det i huvudsak har varit pga. av att passagerare har klagat på utbud och priser som denna förändring har ägt rum.

### **Intern struktur & kostnader**

Innan Sune Laestander tog över företaget var det två andra ägare som var verksamma i organisationen innan de gick i pension. Han berättar vidare att det inte har varit några problem att få tag på anställda eftersom han dagligen både får brev och telefonsamtal från personer som är intresserade att börja arbeta hos honom. Just nu har han ca 8 personer som är anställda i företaget till och från.

Den största utgiften för företaget är att underhålla och hålla igång flygmaskinerna, eftersom de både ska klara av att frakta gods och passagerare. Han säger vidare att han aldrig har haft problem med slottider, eftersom han aldrig har varit beroende av att konkurrera med andra bolag om dessa. Om han vid något tillfälle har varit tvungen att ha en slottid på t ex Arlanda har det aldrig varit något problem. Utvecklingen av it-systemet har skett successivt och har nu blivit mycket bra. Kostnader för outsourcing har inte ändrats nämnvärt sedan start, men däremot har antalet anställda ökat och antalet flygrutter ökat. Däremot är företaget mycket känsligt för hur dollarn står. Den har varit alldeles för hög under två år vilket har påverkat bränslepriset. Även LFV har höjt priserna på tillstånd vilket givetvis har påverkat företaget. Den finansiella situationen för företaget har inte blivit bättre generellt sett under de senaste åren.

Lågprisbolagens verksamhet ökar och han kan själv inte förstå hur de klarar av att få verksamheten att gå runt. Vad gäller kostnadsstrukturen vet han inte hur dessa kommer at

utvecklas i framtiden. Dock kan man se en trend av att allt fler människor utnyttjar flyget som kommunikationsmedel, men att det trots det inte är så många som utnyttjar detta kommunikationsmedel på inrikesmarknaden. Vad gäller resebyråns position har de hittills inte varit nämnvärt beroende av dessa eftersom de själva har haft ett bokningssystem. Sedan nyår är det dessutom förbjudet att ta ut någon extra kostnad från resebyråernas sida att ta ut några avgifter från flygbolagen.

### **Extern struktur**

Företaget har utvecklat samarbeten med andra flygbolag som både är små och stora. De skickar uppdrag till varandra. Han anser själv att de har en roll som "passagerare" i nätverket och innehar inte någon nyckelroll. Aktörerna i nätverket anser att de på senare år har utvecklat tajtare relationer och att de hjälper varandra utan problem. Vad gäller nya allianser vet han inte vad som kommer att hända i framtiden.

### **Konkurrenter**

Vad gäller hur avregleringen har påverkat flygbolagen sade han att han inte var särskilt insatt i detta eftersom han själv drivit detta flygbolag endast i fem år och har inte tidigare varit tvungen att lämna bud på slottider. Den enda konkurrensen som han har känt av hittills i det område som han har opererat i har varit den statliga upphandlingen. De har under de senaste åren känt en generellt sett ökad efterfrågan. Det enda internationella konkurrens hotet som han har känt av hittills har varit hotet från danska flygbolag som ha börjat lägga bud på linjer i Norrland främst på linjer till Kiruna och österut i Norden. Nordkalottflyg har främst varit beroende av uppdrag som fokuserats på taxiverksamhet. Generellt sett tycker han att avregleringen dock har varit bra för flygbranschen som helhet. Många gånger under intervjun ställer sig Sune ifrågasättande till varför staten inte subventionerar flyg och istället väljer att subventionera tåg.

### **Framtidsutsikter**

Ambitionen med företaget i framtiden har varit att få några utomstående personer att ta över det eller att sälja det vidare till någon. Hittills har han dock inte hittat någon som skulle kunna klara av att sköta företaget på ett bra sätt.

## **WALTAIR**

*Intervju med Magnus Henriksson, VD och pilot på Waltair.*

### **Introduktion**

Walt Air är ett helsvenskt företag med sitt huvudkontor i Norrköping och de opererar i huvudsak med två flygplanstyper vilka är Beechcraft King Air 200 och Beechcraft King Air 300, som båda används i chartertrafik. King Air används för affärsflyg, fraktflyg och ambulansflyg. Beechcraft King Air 300 används främst vid taxiflygningar. Vid varje flygning krävs det två personer, som ska vara utbildade flygledare. Planen underhålls och genomgår noggranna kontroller vid Bromma flygplats. Inom företaget Walt Air arbetar man med att vara både ett taxiflyg/fraktflyg, ett ambulansflyg och ett affärsflyg.

Med ambulansverksamheten arbetar man just nu under principen att hålla minst en besättning under jour för flygning dygnet runt, så att man ska vara tillgänglig om det händer något akut. Man arbetar också som ett frakt- eller taxiflyg vilket innebär att man kan lasta upp till 1100 kilo och erbjuda en fraktvolym på upp till 7,3 kubikmeter.

Walt Air arbetar även som ett affärsflyg och trafikerar hela Europa, vilket innebär att man kan chartra ett eget plan och bestämma helt och hållet själv när och var man vill flyga. Flygkabinen rymmer 8-9 passagerare och man erbjuds både mat och dryck ombord. Om man reser utanför EU finns det även möjligheter att man får handla på taxfree. I ett första skede beslutade man sig för att öppna en flyglinje mellan Norrköping och Arlanda, men efter att

man fick ett dåligt passagerarunderlag beslutade man sig för att dra sig ur denna verksamhet. Man försökte på så sätt operera som ett reguljärflygbolag, men lyckades dock inte helt och hållet att genomföra projektet. Detta skedde efter det att Skyways hade beslutat sig för att lägga ned denna sträcka. Istället tar Skyways över flygningar under denna sträcka. Idag trafikerar man i huvudsak mellan Norrköping och Köpenhamn.

### **Företagsstart**

Magnus Henriksson har arbetat inom Waltair sedan 1998 då han började arbeta på företaget som pilot. Det var från början endast ägaren och han själv som arbetade i bolaget. De inledde då verksamheten med att ha mindre flyg som kunde flyga 4 passagerare. År 2001 började man att studera hur Linjeflyg hade arbetat där Skyways flög. Man började arbeta mot Amadeus och man flög då mellan Norrköping och Arlanda. Man ville ta över denna linje mellan Norrköping och SAS men man avstod från att göra det av olika skäl.

De trender som man kan se på marknaden idag är ökade biljettpriser och ökade säkerhetsavgifter. De transporter som man just nu mest fokuserar på är transporter med kort varsel, t ex företag som ska flygas till något annorlunda destinationer, transporter med sjuka patienter eller transporter av asylsökanden. Man opererar huvudsakligen i trakten omkring Linköping.

Magnus Henriksson redogör varför han själv ville bli pilot sedan lång tid tillbaka vilket ledde till att han tog ett privatcertifikat under gymnasietiden. Vidare utbildade han sig i Bromma och han hade under hela tiden haft en nära kontakt med Waltair då han under en lång tid hade flugit med dem.

Man tar 13 000-14000 kr per timme och det är främst personalkostnaderna som är höga. Han säger vidare att det är mycket tufft att starta upp nya linjer då SAS är det bolaget som främst styr. Man trafikerar idag på udda linjer, mellan Norrköping Luleå, Visby, Baltikum och Ryssland.

11 september, 2001 påverkade dem bara positivt. Denna händelse ledde till att det främst var fler företag som började efterfråga deras tjänster och man känner inte någon stor konkurrens från det området som man opererar inom; de största hoten kommer däremot från Stockholmsområdet. Man erbjuder idag 19 säten och om man skulle få bokningar som innebär fler personer än 19 stycken så samarbetar man med andra bolag som då kan få överta denna beställning. De är relativt stora inom sin nisch, affärsflyg och det finns endast ett bolag till som flyger 9 passagerare. Man säger vidare att Inter Air inte är någon konkurrent till dem eftersom de har helt andra kunder som kan betala mer.

### **Intern struktur & kostnader**

Han har själv arbetat som VD i bolaget sedan 2 år tillbaka och bolaget har vuxit från 2 personer till 6 personer sedan 1998. De har under tidens lopp rekryterat ny personal då man har hyrt in mer kapacitet vid behov.

Det säkerhetssystem som man arbetar efter är Jaropssystemet. Standarden generellt har höjts i företaget sedan de nya säkerhetsbestämmelserna antogs. De största kostnaderna som man har i företaget är leasingen av flygplanen och kostnaderna för personalen och de största förändringarna som har skett i kostnadsstrukturen har varit förändringarna av subventioneringarna av flygplatser. Det är mycket dyrare att flyga till kommunala flygplatser än att göra det till flygplatser som är sponsrade av LFV. Man är mycket beroende av bränsle priserna och de har visat sig ha gått upp ganska kraftigt under 32 månader. Vad gäller kostnadsstrukturen så är det lönerna som har gått upp mycket kraftigt under det senaste året.

De största konkurrenterna som man har är tåget och bilen. Han är irriterad över att flyget inte subventioneras i Sverige och att flera linjer har tappats, som t ex Gävle, Söderhamn, Skövde, Norrköping och Hudiksvall. Han tror vidare att Sverige skulle må bra av att ha flera små bolag som opererande i Sverige och han tror att Goodjet vilka har visat sig lyckats bättre om de hade fortsatt på utrikeslinjerna istället för att bara satsa på linjer inom Sverige.

### **Extern struktur**



Vad gäller deras samarbete med andra flygbolag så samarbetar de med andra bolag genom att de bidrar med att ge jobb till andra och med att sälja flygningar till andra bolag. Man känner huvudsakligen konkurrens från Bromma och man känner mindre konkurrens från t ex utländska bolag och han ser det som ett problem att det finns något förhandlingsutrymme med SAS. Han säger vidare att det är Ryan Air som har satt press på alla kommuner och att man snabbt genom detta kan ta nya marknadsandelar. De får huvudsakligen ner sina kostnader genom att de inte är med i Amadeus.

## **Framtidsutsikter**

Man vill bli bättre på det som man gör just nu och man vill ta in fler kunder från den regionen som man arbetar inom. Man funderar på ett eventuellt börja arbeta med fraktverksamhet i framtiden för att bredda sig.

## **WEST AIR SWEDEN**

### **Introduktion**

West Air Sweden AB:s huvudkontor ligger i Göteborg, medan den tekniska och operationella avdelningen ligger i Hovby Airport. De var ju tvungna att både distribuera sina varor liksom att själva kunna föra sig till andra platser runt om i Sverige för att kunna marknadsföra och sälja sina produkter. Man startade därför verksamheten West Air genom att investera i ett flygbolag som heter Navajo PA31. År 1991 startade man en verksamhet som byggde på frakt av post vilket innebar att man köpte in två nya flygplan, Beech 200 och två IAI Westwind Jet. Ända till 1997 opererade man med passagerare och som ett taxiflyg, men redan 1996 styrde man om verksamheten igen till att bli inriktade mot postverksamhet, vilket visade sig vara mycket lyckat. Idag opererar man i princip enbart med post och det är ca 60 % av operationerna som görs utanför Skandinavien.

### **Företagsstart**

Intervju med Karl-Frans på West Air Sweden, marknadsföringsansvarig sedan 1996

Karl-Franz har jobbat inom flygbranschen sedan 1970 och han har alltid varit intresserad av detta område även innan han utbildade sig till ingenjör. Tidigare hade han även ett eget flygbolag. West Air Sweden startade 1995 genom att ett investmentbolag ville köpa sig ett eget flygbolag. Man utarbetade då 3 kontrakt med Svenska Posten. Efter det köpte man upp Löfbergs Lilas gamla flygbolag som tidigare ägdes av Oskar Nilsson i Karlstad. I april 1996 började man flyga och då hade man 3 kontrakt och fyra flygplan. Detta ledde till fortsatt goda relationer med Posten och Westair. Efter ett tag utökades antalet kontrakt till 9 stycken, vilket krävde 8 stycken flygplan. Man undersökte marknaden och i Europa för att bygga ut sitt system och man började inse att det skulle ta tid att göra några stora förändringar innan logistiksystemen skulle komma att förändras. 1997 började man frakta komponenter mellan Örebro och Tallin dagligen. Man började vidare arbeta med last till östeuropeiska länder som till Bukarest, Brasilien, Vilnius och Kiev. Man försökte vidare få tillstånd nya avtal med Panalpina och Swiss Global Cargo, vilka man tidvis har arbetat för.

Även posten hade vid denna tid avreglerats. Man började vidare arbeta för de 4 största nätverksbyggarna vilka är; DHL, TNT, UPS och Federal Express. I dessa nätverk behövs det ett väl utvecklat kommunikationssystem. Inom West Air Sweden började man att se över hur de arbetade och man började placera in nya flygplan i systemet, där man nu har fokuserat på att vara den sista länken i detta system. Sammanlagt har man 20 stycken flygplan.

Man har som strategi att köpa in passagerarplan som man sedan bygger om till fraktplan. Underhållet av planen gör man helt och hållet själva. Det enda som man outsoursar är motorunderhåll som går vidare till specialverkstäder istället. För att få bygga om planen så krävs det att man har licenser till det. Avregleringen i Sverige har hjälpt dem i attityd men inte i övrigt eftersom de helt och hållet var ett kontraktsflygbolag som inte påverkade i så stor utsträckning av avregleringen.

Händelser som 11 september, 2001 har inte påverkat bolaget nämnvärt. Dock har en del av de sträckor som de hade ansvar för innan fallit bort pga. att de varit för stora. Man opererar i huvudsak i större nätverk och man är för tillfället det största bolaget i Sverige som opererar med denna typ av bolag. Han uppskattar att de är det 3:e största bolaget i Europa.

## **Extern struktur**

Inom denna bransch hjälper man varandra, både med uppdrag och med slottider. Man räknar ut kostnaderna per timme till de bolag som vill att det ska köra olika turer för dem. Man hittade sina partners genom att man vet att det finns relativt få som opererar i Europa. Man samarbetar genom att man t ex kommunicerar om flygtrafik och avgifter. Man samarbetar även till viss del på den operativa delen. Det kan även vara billigare än att bara köra sitt eget ibland. Man fonderar hela tiden för att ha råd att reparera motorerna var tredje år. Man anpassar även priset efter det. De förändringar som har skett vad gäller samarbeten har framförallt handlat om att det går mycket snabbare nu än för några år sedan med att kommunicera och att träffa nya avtal.

## **Intern struktur och kostnader**

Företaget har idag ca 200 anställda och han vidhåller att det är en mycket bra organisation som har utvecklats. Organisationen har framförallt utvecklats rent administrativt sedan start men den tekniska utvecklingen har inte utvecklats i samma utsträckning som tidigare. Den största kostnadsposten som bolaget har är flygplanen, sedan kommer finansieringen av motorerna, driftskostnader, bränsle och sedan personal- där är det framförallt pilotkåren som kostar mycket pengar.

Organisationen har sedan start utvecklats till en betydligt större organisation, är man än idag är 200 personer. De kostnader som kan komma att oroa i framtiden kan vara LFV, miljöavgifter, bränsle, väntetiden i luften etc. Westair Sweden tillhör organisationen ERA som har till syfte att till högre organ tala om vad man har för krav och vad man tycker är fel. De påverkas av dessa valutor: GBP, EUR, Sv kronor, USD. Än så länge så påverkas man inte av lågprisbolagen eftersom de ännu inte har kommit på att man ska flyga frakt, eftersom frakt kräver en viss tidtabell och att man måste vara mycket punktlig.

## **Konkurrenter**

De huvudsakliga konkurrenterna som man har är Farnair, Bac, Danish Air Transport (har både passagerare och frakt). Det kommunikationsmedel som man främst känner konkurrens från tåg upp mot 300 km. Just nu har dock flyg en egen klar marknad på detta område. Det är just nu en stor konkurrens när det gäller upphandlingar och ofta är det SAS som får stora kontrakt eftersom de har ett så pass väl utvecklat nätverk. Det samarbete som man hittills har byggt upp med SAS har handlat om teknik.

### **Framtidsutsikter**

Det största hindret inför framtiden anser Karl-Frans är finansieringen. I framtiden vill man börja utveckla ett fraktplan tillsammans med BAE där man ska kunna flyga containerfrakt och att man ska kunna bygga om planen efter det, med större dörrar.

Man saknar 35 stycken plan av denna sort ute i Europa och man skulle vilja bli marknadsledande inom denna nisch ute i Europa. Goodjets fall berodde på för låg leasingavgift till finansbolag.

### **SAS**

#### **Introduktion**

SAS bildades 1946 och är ett konsortium av de nationella flygbolagen i Danmark, Norge och Sverige. SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA äger vardera 2/7 av SAS medan SAS Sverige AB äger 3/7. De tre moderbolagen ägs till hälften av privata investorer och till hälften av staten. Samtliga är börsnoterade. SAS utför ca 1000 flygningar per dag.

SAS huvudsakliga strategi var "the businessman's Airline". Två viktiga delar i detta är Euroclass och Eurobonus. Eurobonus som är SAS's lojalitetsprogram har sedan starten 1992 vuxit till mer än en miljon medlemmar. I SAS-gruppen ingår flygbolaget SAS samt SAS

International Hotels. Under 1995-96 slöt SAS omfattande bilaterala samarbetsavtal med Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines och Air Canada. I maj 1997 etablerade SAS och dess fyra partners "Star Alliance", ett integrerat flygtransportnät med ett gemensamt varumärke. I oktober 1997 anslöt sig även det brasilianska flygbolaget VARIG till alliansen. SAS samarbetar också med Iceland Air och har marknadsföringsavtal med Air New Zealand och Qantas. SAS äger dessutom 40 % i Airlines of Britain Holdings, moderbolag till British Midland, samt 49 % av aktierna i Spanair, ett spanskt charterbolag. SAS är också delägare i ett nytt lettiskt flygbolag, Air Baltic. Regionalt samarbetar SAS med Cimber Air i Danmark, med Widerøe i Norge, Skyways i Sverige, Air Botnia i Finland och AirBaltic i Baltikum.

SAS flygplansflotta består av 162 flygplan, 14 Boeing 767-300ER, 1 Boeing 747-200SF Cargo, 36 DC-9, 63 MD-80, 6 MD-90, 22 Fokker 50, 16 Fokker F28 och 4 SAAB 2000.<sup>111</sup>

## **Företagsstart**

### *Intervju med Magdalena Rohdin-Hurtig*

1946 bildade DDL från Danmark, ABA från Sverige och DNL från Norge tillsammans med SILA flygbolaget SAS där Per A. Norlin blev den första VD:n. Den första flygturen gick till New York. 1949 började man att flyga till Bangkok, 1951 började man flyga till Nairobi och 1952 gjorde SAS den första flighten till LA i USA. 1957 till Nordpolen, Köpenhamn-Beirut började man att flyga år 1959. År 1960 öppnar SAS sitt första hotell i Köpenhamn. 1970 köper SAS Nyman & Schultz, , man börjar trafikera New Dehli i november 1973, 1979 börjar man att trafikera Århus-London och Norges hotellkedja börjar etableras under samma år. 1981 blir Jan Carlsson VD för bolaget SAS och man börjar introducera Euroclass och Business Class på resor inom Europa. År 1984 blir SAS utsett till årets flygbolag och 1985 börjar man trafikera mellan Stockholm och Bangkok. 1989 börjar SAS att samarbeta med All Nippon Airways och 1999 öppnar man SAS:s hemsida. 1990 gick man in i en allians med LanChile. 1992 köper SAS 51 % av aktierna i Linjeflyg som integreras mer i verksamheten under 1993. 1996 går SAS ihop i en allians med Lufthansa. 1998 annonserar man att man har köpt Air Botnia och Braathens köps under år 2001. Under år 2002 stärker man sitt ägande i Spanair, från 49 % till 74 % och man börjar annonsera att man ska börja med ett nytt

---

<sup>111</sup> Work in progress, Lena Nordenlöw.

trafiksystem i oktober 2002. Man har även sedan juni 2001 bestämt att börja med ett nytt prissättningssystem som bygger på nettoprissättning vilket kommer att leda till reducerade priser generellt sett.

Sedan 1987 är SAS med i Star Alliance och i denna allians ingår förutom SAS även Air Canada, Air New Zealand, All Nippon Airways, Austrian Airlines Group, British Midland, Lufthansa, Mexicana, Singapore Airlines, Thai Airlines International, United Airlines och Varig. Denna allians opererar på 729 flygplatser i 124 länder. SAS finns registrerade både på Stockholmsbörsen och på Oslobörsen. Den svenska regeringen har andelar på ca 21 % av marknaden, den danska regeringen med 14,3 % och den norska regeringen med 14,3 %. Vidare är t ex Wallenbergfonderna och Deutsche Bank andra starka ägare i bolaget. Efter den 11 september 2001 sjönk marknadsvärdet på bolaget med 28,5 % ca. De plan som SAS opererar med är Airbus A340-300, Airbus 330-300, Boeing 737-600/700/-800, MD-81/82, Airbus A321-200, Boeing 767-300ER, MD87.

### **Intern struktur & kostnader**

Linjeflyg slogs ihop med SAS 1992 och hon berättar att SAS sedan länge har burit på monopolstämpel. SAS: s marknadsandel kan i nuläget beräknas till 75-85 % på den svenska inrikesmarknaden. Magdalena deklarerar att det aldrig är bra att ha en monopolställning, dels för att det kan vara störande för andra intressenter och dels för att organisationen i sig inte blir kritisk till sitt eget arbete, utan istället har en tendens att bli trögrörligt. Framför allt har det varit Malmö Aviations etablering som har varit nyttigt för SAS, vilka nu har börjat flyga både till Umeå, Luleå, Malmö och Göteborg. De sträckor där konkurrenter har påverkat SAS som mest har varit de sträckor som SAS redan har opererat på som t ex Stockholm-Malmö och Stockholm-Göteborg etc. Generellt sett har det varit bra att Malmö Aviation har kommit in på marknaden eftersom det har lett till att SAS ständigt har försökt förnya och förbättra sitt arbetssätt och sina rutiner.

SAS har sedan slutet av 2002 varit förbjudna att erbjuda bonuspoäng på konkurrensutsatta linjer, men däremot har det varit fritt fram för Malmö Aviation att erbjuda bonuspoäng till kunder på sådana linjer. Detta var konkurrensverkets beslut år 2000. Sedan avregleringen har SAS generellt sett blivit mer konkurrensutsatt. Man vill inom SAS-koncernen fortfarande vara marknadsledande och kunna erbjuda kunden ett bra helhetskoncept, vilket både ska innebära

effektivitet för beställare och för de kunder som reser. Magdalena säger vidare att det ska vara enkelt att resa med SAS. Nu är det t ex möjligt att vara uppkopplade på vissa flyg för att jobba med sin dator under flygfärden. Denna förnyelse inom högteknologi har utmanat samtliga medarbetare inom SAS.

Den 4 april 2003 i vår kommer Ryan Air att öppna en linje mellan Oslo och Arlanda vilket naturligtvis kommer att påverka SAS, men generellt sett har SAS inte lagt om eller lagt ned några rutter sedan dess start. Däremot har man behövt dra ned frekvensen på rutterna för att bli mer lönsamma än innan. Den största fördelen enligt Magdalena med att flyga med SAS är att de erbjuder täta frekvenser mellan olika destinationer, att de opererar från huvudflygplatser och att de opererar i ett etablerat nätverk. Detta kan jämföras med lågprisbolagens strategi som bygger på att man flyger mellan destinationer som ligger mer avlägset till rent geografiskt. Medan både Malmö Aviation och Ryan Air vill erbjuda kunder ett så lågt pris som möjligt, vill däremot SAS erbjuda en bekväm och komplett resa, dock till ett något högre pris.

Angående prissättningen på biljetterna inom SAS, måste man upprätta en bra prisnivå på hemmamarknaden. Magdalena säger vidare att det både är bra och dåligt att det kommer in lågprisbolag på marknaden. Dels är det bra för att man ständigt förbättrar verksamheten och dels för att det sätter press på utvecklingen, samtidigt som det kan vara pressande för organisationen i sig.

Den trenden hon har sett hittills har varit att det i huvudsak är privatresor som har ökat även om det är lågkonjunktur och att affärsresorna minskar. Man har därför beslutat sig för att satsa mer på privatresenärerna inom SAS och de har därför introducerat ett nytt koncept, SAS light, som bygger på att man erbjuder billiga resor som kan konkurrera med lågprisbolagen och vars affärsidé innebär att man flyger från en stad till en annan (punkt-till- punkt-system).

Magdalena säger även att SAS är mer utsatt som bolag än t ex Malmö Aviation eftersom de inte kan ha annonser där skatten och momsens inte är inkluderad, eftersom de direkt då skulle bli anmälda till konkurrensverket, till skillnad från hur t ex Malmö Aviation skulle bli behandlade i samma fråga.

De största kostnaderna för SAS som bolag är kapitalbindningen för flygplan, kostnader för bränsle samt personalkostnader. Vad gäller relationerna till resebyråerna är det bra att man uppmuntrar kunderna till att boka resan via Internet (och man behöver inte ens längre få fram någon biljett utan man kan registrera resan via webben) för att finna den billigaste distributionskanalen. Man sätter ett visst nettopris och det är sedan upp till återförsäljaren vilket i detta fall är t ex Ticket eller någon annan resebyrå att lägga på en avgift för distributionen av bokningen. Just nu är det 20 % av resorna som bokas via SAS och det är ca 80 % som bokas genom andra resebyråer.

## **Extern struktur**

### *Viktiga händelser som har påverkat SAS: s utveckling*

Kuwaitkrisen, avregleringen av inrikesflyget 1992, sammangåendet i Star Alliance 1995, 11 september-2001 är händelser som har resulterat i nedåtgående yielder och att affärsresorna har gått nedåt. Detta har bl a lett till att man har börjat utveckla en ny mellanprisklass för affärsresenärer som tillåter att även de får sitta i turistklass men till ett något högre pris. Hon säger vidare att man måste ha alla klasser för att flyget ska kunna drivas på ett bra sätt. Man måste lyssna på vad affärsklassen verkligen vill ha för att inte dessa resor ska minska ytterligare. Många av SAS:s tjänster har man lagt ut för outsourcing och man har delat upp hela koncernen i så kallade "business units" så att de olika delarna ska kunna konkurrera ut varandra.

Man har sedan en längre tid samarbetat med Air Botnia och Skyways. Båda flygbolag flyger med mindre flyg i storlek och de utnyttjas främst under korta flygningar. SAS's huvudsakliga konkurrenter från utlandet är British Airways, KLM, Finnair och Air France. Magdalena förklarar vidare att tåg, buss och egen bil på vissa sträckor är andra kommunikationsmedel som kan vara konkurrerande kommunikationsmedel till SAS. Sedan årsskiftet har SAS börjat med nettoprissättning vilket innebär att man synliggör samtliga delar av flygpriset för kunden. De extra avgifter som tillkommer är t ex skatt, moms, säkerhetsavgifter och serviceavgifter.

## **Framtidsutsikter**



SAS är ett oberoende nätverksbolag och de vill fortsätta att vara det. På grund av en överetablering på marknaden, kommer det att bli mer och mer vanligt att allt fler bolag slås ihop. Just nu äger SAS en stor del av Spanair. Man vill även i framtiden behålla affärsresenärerna och samtidigt anpassa priserna på turistklassen till låga nivåer enligt SAS Light's modell. Onlineförsäljningen kommer bara att kunna stärka flygbolagen och leda till ännu billigare flygbiljetter i framtiden. Faktorer som kan komma att påverka SAS och flyget generellt sett i framtiden kan vara ett eventuellt krig i Irak, höjda miljöavgifter eller höjda säkerhetsavgifter.

### *SAS lanserar Scandinavian Light*

Ansvarig för Snowflake, Eva-Karin Dahl, säger att faktum att denna nya affärsidé har fått ett eget namn syftar till att man utåt sett vill betona att detta ska stå för en egen affärsenhet som står på egna ben. Ombord på Snowflake kommer man även att erbjuda kunden måltid och dryck till rimliga priser.<sup>112</sup> Eva-Karin Dahl säger att i Scandinavian Light ingår bara transport från punkten A till punkten B, utan att man varken får något att äta eller dricka. Den avgift som resebyrån kommer att ta ut tillkommer på priset, men man tar inte ut någon extra avgift för Internetbokningar. Man kommer att flyga med fyra Boeing 737-800 ca 3 gånger per vecka till varje destination, från Arlanda till Alicante, Aten, Barcelona, Bologna, Budapest, Dublin, Istanbul, Malaga, Nice, Prag och Rom. Från Köpenhamn kommer man att flyga till Alicante, Aten, Bologna, Lissabon, Malaga, Palma de Mallorca, Pristina och Sarajevo.<sup>113</sup>

From den 27 oktober 2001 har SAS blivit ombedd att inte tillämpa Eurobonusprogrammet mellan orter inrikes där SAS möter konkurrens från andra bolag. SAS överklagade beslutet och hävdade att förfarandet inte stred mot konkurrenslagen. Konkurrensverket bestred att det överklagade beslutet skulle ändras och man sade även att beslutet inte heller var oförenligt med EG-rätten. Det enda som ändrades efter överklagandet var att vitesbeloppet ändrades från 100 miljoner sek till 50 miljoner sek. Man hävdade från Marknadsdomstolens sida att på grund av förhållanden på marknaden har det varit svårt för andra aktörer att få in en fot på den svenska marknaden. Eftersom SAS har haft en dominerande ställning på marknaden skapar

---

<sup>112</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030324.

<sup>113</sup> Affärsresenären, nr 1 2003.

dessa strukturella förhållanden en situation på marknaden som innebär att konkurrensen i sig blir begränsad. Därför ansåg Marknadsdomstolen att SAS bedrev ett missbruk av sin dominerande ställning på marknaden. Beslutet gäller således för all inrikestrafik där Eurobonus tillämpas av SAS och dess partners.<sup>114</sup>

Man har tydligt känt av efterverkningar från terrorattacken den 11 september 2001, den allmänt kända lågkonjunkturen, USA:s attacker mot Irak och den nya konkurrensen från lågkostnadsbolagen. Inom SAS tvingas man till omorganisation och till kraftiga besparingar den närmaste tiden framöver. Man kommer att göra nedskärningar både inom administrationen och inom pilotrörelsen för att få linjerna lönsamma. Den nya strategin rör sig mer och mer mot att likna lågprisbolagens strategi, vilket bl a innebär rutter direkt till slutdestinationen, manövrera en och samma flygplanstyp, flygplansmaten exkluderad från biljettpriset och ta bort övernattningar för flygplanspersonalen. Man kommer således som ovan redan nämnts att lansera ett nytt lågpriskoncept, SAS Light, som bygger på erbjudanden om billiga flygbiljetter till destinationer i södra Europa. För att ytterligare säkra sin ställning bland nya konkurrerande aktörer har man i samarbete med Spanair satsat på att etablera dagliga flygförbindelser bl a till Madrid.

Förra året gjorde SAS en förlust på 450 miljoner kronor främst pga. den hårda konkurrensen från lågkostnadsbolagen, Irakkriget och det faktum att det är lågkonjunktur. De har genomgått hårda besparingar och man kommer att genomföra fler neddragningar den närmaste tiden för att uppnå lönsamhetsmålen. På senare tid har färre affärsresenärer svårigheter att fylla planen och alltför stora kostnader har lett till en kostnadskris för de etablerade bolagen. SAS har sedan förra året tvingats genomföra enorma besparingar och program för att förbättra resultaten. Man har för avsikt att lyfta resultatet fram till 2005 och det kommer att betyda att ca 4000 jobb kommer att försvinna inom hela koncernen.<sup>115</sup>

SAS tjänar just nu tre gånger så mycket på en passagerare i affärsklass jämfört med en person i ekonomiklass och för ca ett år sedan var relationen ett mot fyra. Detta innebär att yelden enhetsintäkterna är fallande, vilket kan vara dåligt för lönsamheten. Man menar att det inte bara är lågprisbolagen som har lett till att de måste sänka priserna utan att det istället är flygbolag som EasyJet som flyger till huvudflygplatser som är de största konkurrenterna till

---

<sup>114</sup> Konkurrensnytt, nr 3, 2001.

<sup>115</sup> Stockholm City, 030202.

SAS. Det är med dessa bolag som SAS slåss om konkurrenterna och nu försöker man inom SAS att matcha servicenivån med de nya biljettpriserna. Det har i huvudsak varit de mindre bolagen inom SAS som har lyckats bäst inom koncernen, som t ex Braathens och Spanair, eftersom det tar längre tid att anpassa sig till marknaden om man är ett större bolag som SAS än om man är ett mindre bolag. Det har visat sig att det krävs att man är ett mindre bolag vad gäller driften av den operativa delen för att man lättare ska kunna anpassa sig till förändringar på marknaden.<sup>116</sup>

SAS-koncernen består nu av fem stycken bolag. Det största bolaget är Scandinavian följt av Braathens, Wideroe, Air Botnia. Braathens och Wideroe flyger inom Norge och en del i Europa. Air Botnia flyger inom Finland samt till Norden och Bryssel. Spanair flyger inom Spanien och Portugal samt till Tyskland och Österrike. Sparplanen kommer främst att drabba Sverige och Danmark som inte trafikeras av andra bolag inom koncernen. Enligt senare uppgifter om SAS:s kostnadsbesparingar är man inom koncernen nu överens om att man måste genomföra ytterligare besparingar. Det sparpaket på 13 miljarder kronor som framförts tidigare räcker inte, utan nu måste man genomföra besparingar på ytterligare 25-40 %. Det bolag som kommer att få genomföra flest neddragningar kommer att vara bolaget Scandinavian. Vad gäller andra bolag som t ex Spanair så kommer de inte att behöva genomföra så stora förändringar.<sup>117</sup>

Jörgen Lindegaard berättar att SAS:s nya strategi kommer att vara att etablera sig som en länk mellan Nord- och Östeuropa, där de inte behöver konkurrera med sina europeiska konkurrenter. Han menar att Baltikum blir ett intressant alternativ då dessa länder snart blir medlemmar i EU.<sup>118</sup> SAS har arbetat i svåra tider under det senaste året och Antalet resenärer är oförändrat men de betalar allt mindre per passagerare och det är främst i Europa som lågpriskonkurrensen är som hårdast. Detta har bl a lett till att ett antal turer har dragits ned.<sup>119</sup> Man har inom SAS för första gången på tre år redovisat ett positivt resultat efter att man har sagt upp ett antal personer inom organisationen. Dock väntar fler uppsägningar inom kort för att man ska kunna hålla samma låga priser som sina konkurrenter.<sup>120</sup>

---

<sup>116</sup> Dagens Industri, 030217.

<sup>117</sup> Svd Näringsliv, 030319.

<sup>118</sup> DI, 031002.

<sup>119</sup> Svd, Näringsliv, 031111.

<sup>120</sup> Svd, Näringsliv, 031112.

## SKYWAYS

### Introduktion

Skyways rötter kan härledas ända tillbaka till 40-talet till flygvapnet på Gotland då man hade ett litet flygplan för bogsering av mål för luftvärnet. Historien börjar 1992 då de två små regionala flygbolagen Salair och Avia slogs ihop och bildade Skyways. Till att börja med användes 5 stycken Saab 340 som flög på 6 inrikesdestinationer. Idag flyger bolaget på 24 destinationer varav 21 inrikes. I juni 1995 träffade SAS och Skyways ett generellt interlineavtal, d v s samarbete kring all trafik. Under 1998 förvärvade SAS 25 % av bolaget. Under hösten inledde man ett samarbete med flygbolaget City Airline från vilka man även övertar flygplanskontrakten på de beställda Embraer flygplanen. Göteborg blir Skyways näst största nav, efter Arlanda då man beslutat sig för att öppna 6 nya utrikeslinjer från flygplatsen.

Skyways har tecknat option på att köpa Air Express och de har för avsikt att utnyttja optionen så snart de affärsmässiga villkoren tillåter. Totalt flyger Skyways på 32 linjer varav 5 utrikes: Arlanda - Storuman - Arvidsjaur, Arlanda - Borlänge, Arlanda - Gällivare, Arlanda - Hultsfred/Vimmerby, Arlanda - Kramfors/Sollefteå, Arlanda - Linköping, Arlanda - Lycksele, Arlanda - Oskarshamn, Arlanda - Storuman, Arlanda - Trollhättan/Vänersborg, Arlanda - Vilhelmina, Arlanda - Visby, Arlanda - Örebro, Gällivare - Umeå, Luleå - Umeå, Luleå - Sundsvall/Härnösand, Borlänge - Göteborg, Västerås - Göteborg, Sundsvall - Göteborg, Umeå - Göteborg, Örebro - Malmö, Västerås - Malmö, Kiruna - Sundsvall/Härnösand, Umeå - Sundsvall/Härnösand, Gällivare - Sundsvall.

Bolaget köpte upp Highland Air under 1997 samt Airborne of Sweden under 1998 vilket har lett till en utvidgning av linjenätet med: Arlanda - Mora, Arlanda - Sveg - Söderhamn. Skyways flygplansflotta består idag av 23 plan, 9 SAAB 340 för 33 passagerare, 9 Fokker F50 för 50 passagerare samt 5 Jetstream 32 för 19 passagerare. Skyways kommer att komplettera sin flygplansflotta med 5 nya jettflyg av typen Embraer 145 för 50 passagerare under den närmaste tiden. Det första flygplanet levererades under oktober.<sup>121</sup>

Skyways AB är ett flygbolag som utmärker sig genom att de flyger med mindre flygplan storleksmässigt (i jämförelse med SAS) som dock är lika säkra och lika moderna som större

flygplan. Skyways flyger till över 30 destinationer och är ett så kallat regionalflygbolag. Man flyger inte bara inom Sverige utan man flyger även utanför dess gränser. De flyger med Saab 3400 (sedan 1992), som är ett turbopropflygplan och som betyder att flygplanet drivs av en turbinmotor och nu även ett antal Fokker och Embraer 145 (jetplan). Man kände efter en tid ett behov av något större flygplan och man beslutade sig för att beställa några Fokker 50. De flyger även med Embraer 145, som är en av de mest moderna jetmaskinerna på marknaden. Skyways har samarbetat med SAS sedan 1997 som innebär att man på ett smidigt sätt kan byta resväg Till/från Skyways linjenät till/från SAS:s linjenät. Syftet med samarbetet med SAS har varit att underlätta resandet för passagerarna. Genom att flyga med Skyways får man tillgodogöra sig poäng på SAS Eurobonus. Man kan som passagerare även flyga biljettlöst med SAS/Skyways e-ticket eller Travel pass plus, ett halv eller helårskort för obegränsat resande på både SAS: s och Skyways inrikesnät. Samarbetet med SAS kallas "Well connected with SAS" och i detta samarbete är även Air Baltic, Air Botnia, Cimber Air och Wideroe deltagare. Skyways har haft en mycket god utveckling på linjen mellan Kristianstad och Arlanda sedan oktober 2002 och nu beräknar man att sätta in jetflygplanet Embraer 145 på denna linje istället eftersom man beräknar att öka antalet avgångar per dag.

I ett försök att arbeta fram en gemensam servicenivå gentemot resenärerna har AEA arbetat fram frivilliga åtaganden som flygbolaget kan arbeta utifrån och som Skyways har beslutat sig för att arbeta efter. Dessa åtaganden handlar om; att erbjuda lägsta möjliga pris, fastställa priset efter en genomförd betalning ge information till passagerare vid förseningar eller inställda flygningar, leverans av bagage snarast möjligt, begränsningar avseende reservationer återbetalning av flygbiljetter, tillgodose att passagerare med reducerad rörlighet får korrekt behandling, undvika att hålla passagerare ombord med längre förseningar, besvara på klagomål inom 21 dagar samt att skynda på check-in verksamheten.<sup>122</sup>

## **Företagsstart**

*Intervju med Sören Roos, marknadschef sedan 1999 och arbetar med marknadsföring, tidtabeller, catering etc.*

---

<sup>121</sup> Work in progress, Lena Nordenlöw.

<sup>122</sup>

Sören Roos har sedan 1987 arbetat inom Linjeflyg där han började arbeta med biljettbokningar och har sedan dess arbetat sig uppåt i organisationen. Han arbetade i huvudsak med försäljning inom Linjeflyg fram till 1992. Efter det började han arbeta som Route manager inom SAS innan han fick ett erbjudande om att börja arbeta på Skyways. Idag har företaget 150 stycken anställda. På Skyways började han att arbeta som projektledare för att vidare fortsätta som analytiker och vidare som yield manager.

### **Intern struktur**

Den nuvarande VD: n på Skyways heter Jan Palmair. Han kom in i bolaget med den främsta uppgiften att få företaget på fötter igen. Man började i ett första skede att tala med SAS som man ville inleda ett samarbetsavtal med, vilket sedermera mynnade ut i ett samarbetsavtal genom Eurobonusprogrammet.

Andra händelser efter avregleringen var att man köpte upp Swedwings i Norrland som i huvudsak flög till södra Sverige. Man köpte vidare Highland Air (det återuppstådda Swedline), Airborne, Air Express, Flying Enterprise.

De största händelserna som var av betydelse efter avregleringen har främst varit att avgifterna generellt har höjts och detta utan att man kunnat generera nya intäkter eftersom man inte har kunnat höja biljettpiserna nämnvärt. Istället har utvecklingen gått mot att man har köpt ännu större flygplan. SAS blev efter en tid tvungen att släppa ifrån sig ytterligare ett segment, vilket vidare hjälpte Skyways att växa ytterligare efter att de nu kunde ta över 6 nya linjer efter dem. Avregleringen 1992 ägde rum under lågkonjunkturen vilket dock inte kom under en lämplig period. Det var svårt för nya bolag att utvecklas på en ny marknad i lågkonjunktur.

Sören Roos uppskattar att de har ca 10-15 % av inrikesmarknaden. De trender som Sören Roos har kunnat utläsa de senaste åren har varit att de främst har tagit över linjer från andra bolag som inte har lyckats få dessa linjer att gå med vinst.

### **Konkurrens**

Sören Roos anser att det fortfarande är SAS som är den dominerande aktören och att det tyvärr inte går att göra nånting åt den situationen. Skyways blev utsett till årets bolag år 2000

för sin insats att var kostnadseffektiva, ha billiga flygplan och ha 50 % av pilot- och lönekostnaderna i jämförelse med vad SAS har. Han anser att Luftfartsverket har alldeles för höga avgifter, tom i USA har man lägre avgifter. Detta är det största hinder för att nya aktörer ska kunna etableras på marknaden.

De största konkurrenterna till dem är framförallt tåget och bilen. Han tror att anledningen till att det har gått så bra för Skyways har varit att de har kunnat ta över linjer som andra lite större bolag har varit tvungna att lägga ned. Skyways ser över sin verksamhet och man funderar över om man inte kan expandera ut i Europa som till t ex Dublin och Manchester. Just nu håller man på och väntar på att få nya linjer från SAS som de troligtvis måste lämna då de kommer att göra kraftiga neddragningar. (Detta har varit en tydlig trend under tidigare svåra tider för SAS.) Den 30 mars kommer Skyways att flyga sträckan Stockholm/Arlanda-Dublin vilket är en linje som man tagit över från SAS och som Skyways ensam kommer att flyga. Skyways kommer även den 30 mars att utöka sin trafik till Manchester.<sup>123</sup>

## **Kostnader**

De största kostnaderna som bolaget har är framförallt statens avgifter och de höjda avgifterna för flygplatserna, start och landningar. Personalkostnaderna är ca 30 % av bolagets totala kostnader. Landningsavgifterna i Linköping och på Arlanda har ökat med 12 % det senaste året och passageraravgifterna har stigit med 79 %, Luftfartsverkets avgifter har ökat med 111 % och efter dessa avgiftshöjningar har det framförallt varit svårt att få intäkterna att stiga.

## **Extern struktur**

Vad gäller samarbeten med andra bolag vill man arbeta mer tillsammans med SAS i ett matartrafiksamarbete. Sören Roos säger att han tror att det är nödvändigt att samarbeta med andra bolag (så kallad hubbing) i branschen för att kunna överleva så kallad.

## **Framtidsutsikter**

---

<sup>123</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030307.

Man ser just nu över sin verksamhet och funderar över om man inte kan expandera ut i Europa som till t ex Dublin och Manchester. Just nu väntar man på att få nya linjer från SAS efter att de genomfört sina kraftiga neddragningar. Han poängterar att Skyways inte är ett lågprisbolag, men dock ett regionalbolag. De största hoten är de höga avgifterna från Luftfartsverkets sida, dollarkursen, den skeva prisuppfattningen hos resenärerna etc.

Skyways var de som drabbades hårdast när SAS i höstas genomförde tidtabellsändringar i Köpenhamn. Man har haft en dialog med de stora kunderna och har försökt att hitta en tidtabellslösning som ska passa så många som möjligt, vilket har lett till att den negativa utvecklingen har bromsats upp i Jönköping och i Örebro. De som sedan vänjer sig vid flygets bekvämligheter, kommer inte i fortsättningen att fortsätta flyga. Man satsar nu inom Skyways på "Klickpriser, som omfattar hela inrikestrafiken där biljetterna kommer att kosta 350 kronor styck". Man satsar även på trafiken till och från Gotland. Efter sommaren räknar man med att börja starta utrikestrafik från Bromma.<sup>124</sup>

Enligt marknadsansvarig på Skyways är konkurrensen inom Sverige fortfarande låg och det är fortfarande SAS som är den dominerande aktören på marknaden. Vidare anser han att Luftfartsverkets höjningar av säkerhets- och flygplatsavgifter inte har underlättat för nya bolag att etablera sig på marknaden i Sverige. Det har dessutom bildats ett A- och ett B-lag i fråga om vilken flygplats som man väljer att utnyttja. Lågprisbolagen väljer flygplatser utanför de större städerna, som t ex Skavsta medan de redan etablerade flygbolagen väljer de större flygplatserna som Arlanda och Sturup.

---

<sup>124</sup> Insikt, nr 4, LFV.



## **BILAGA 4**

### **EN KARTLÄGGNING AV DE BOLAG SOM FANNS REPRESENTERADE PÅ DEN SVENSKA INRIKESMARKNADEN MELLAN 1992-1998 & MELLAN VT 2003-2004.**

#### **AIRBORN OF SWEDEN AB<sup>125</sup>**

Airborne bildades 1985 och har sitt säte i Sveg. Man bedriver trafik mellan Mora och Arlanda samt mellan Sveg - Söderhamn - Arlanda. Under 1998 förvärvades bolaget av Skyways. Flygplansflottan består av 3 stycken Dornier D228 med 16 passagerarsäten samt 2 Jetstream 31 med 19 passagerarsäten.

#### **AIR EXPRESS<sup>126</sup>**

Från början var Air Express ett taxiflygbolag men övergick till att vara en del i det nationella flygtrafiksystemet. Företaget hade sitt säte i Norrköping, där man funnits sedan 1986. Bolaget hade 25 anställda. Skyways hade option på att köpa företaget. Flyglinjer: Totalt 5 stycken varav 2 utrikes samt Norrköping - Arlanda, Norrköping - Visby, Norrköping - Linköping – Göteborg. Flygplansflottan består av 3 Beech 1900, 1 Beech 300 samt 1 Beech 200.

#### **AIR NORDIC<sup>127</sup>**

---

<sup>125</sup>[www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 020415.

<sup>126</sup>[www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 020415.

<sup>127</sup>Flygrevyn Express 71, 960614

Den 14 juni 1996 blev Air Nordic föremål för en så kallad verksamhetskontroll med påföljd att flygbolagets tillstånd att bedriva luftfartsverksamhet återkallades. Bolaget ägdes sedan i mars 1993 av ett internationellt speditönsföretag. Air Nordic flög passagerare på linjerna: Borlänge - Stockholm, Borlänge - Västerås - Göteborg och Västerås - Oslo. Likaså ansvarade man för posttransporterna mellan Växjö och Stockholm.

#### **BRAATHENS SAFE**

Bolaget grundades för mer än 50 år sedan med flygtrafik till Sydamerika och Asien. Då SAS bildades kunde man inte längre fortsätta med detta utan övergick till att bedriva inrikestrafik i Norge. 1989 fick bolaget återigen flyga internationellt. Idag flyger Braathens på nio orter utanför Norge och på 14 orter inom landet. Inrikestrafiken står för merparten av omsättningen.<sup>128</sup> I september 1998 köpte Braathens det svenska flygbolaget Malmö Aviation för 600 miljoner svenska kronor. Braathens samarbetspartner stöttade köpet genom att delta i finansieringen. Bolaget är medlem i en allians med bl a KLM, North-West och Alitalia med bonusprogrammet BRA card. ”Braathens/Transwede har 35 moderna jettflygplan och ligger flera år före SAS i utbyte av gamla flygplan.”<sup>129</sup> Fr.o.m. mars 1998 införde Braathens två nya produkter på det svenska inrikesflyget nämligen Braathens Best, med ett utökat serviceutbud och Braathens Back, med lägre servicenivå och låga biljettpriser. Flyglinjer (Malmö Aviations linjer ej medräknade): Från Stockholm till Halmstad, Jönköping, Luleå, Sundsvall, Umeå och Östersund. Fr.o.m. juli upphörde dock flyget på linjerna till Östersund och Sundsvall. Den frigjorda kapaciteten kommer att användas på linjen Stockholm - Oslo istället. Flygplansflottan består av 4 Fokker 100 för 107 passagerare, 2 Boeing 737/500 för 145 passagerare,

#### **EUROFLIGHT POLARIS**

Företagets operativa tillstånd drogs in den 23 februari 1996.

#### **FALCON AIR**

---

<sup>128</sup> Avregleringen av inrikesflyget, Konkurrensverket.

<sup>129</sup> Från Flygrevyn Express 71, 960614.

Bolaget grundades under 1960-talet i Göteborg. I början var det ett flygtaxiföretag som opererade med Cessna, Piper och Beechcraft flygplan. 1966 utökades verksamheten med flygfrakt och samtidigt köptes nya flygplan av typen Lockheed Electra L-188. Under 1987-88 köpte Posten upp företaget för att säkerställa posttransporterna inom landet. Verksamheten flyttade nu från Göteborg till Malmö. Under 1990 såldes flygtaxiverksamheten och året därefter ersattes L-188 med 3 nyttillverkade Boeing 737-300QC. Idag arbetar totalt 120 personer inom Falcon Air.

Falcon Air är ett helägt dotterbolag till Posten och bolagets huvuduppgift är att ansvara för postflyget i Sverige. Vid sidan av detta utförs även passagerarflygning på den egna linjen Stockholm - Umeå samt på uppdrag för andra flygbolag. Trafiken sker i code-share samarbete med SAS och SAS Eurobonus gäller på sträckan. Vid årsskiftet 1996/97 slutade SAS hyra två flygplan från bolaget, man var då tvungen att hitta alternativ sysselsättning för planen som annars skulle bli stående på Umeå flygplats dagtid då de inte utnyttjades för postflygningar. Postens Flygbolag, Falcon Air, kör därför sträckan Umeå - Stockholm i samarbete med SAS.<sup>130</sup> Flygplansflotta: 3 Boeing 737-300QC för 142 passagerare (varje vardagsmorgon byggs planen om till passagerarplan och återgår sedan till att vara fraktflyg på kvällen)

#### **FLYING ENTERPRISE**<sup>131</sup>

Flying Enterprise har sitt ursprung i moderbolaget Tipp & Kran Transport AB som startades 1970. 1975 köpte bolaget sitt först flygplan men den egentliga reguljärflygverksamheten startades 1993. Den första linjen man flög var Arlanda - Skövde. Verksamheten bedrevs på entreprenad åt ett annat företag innan man 1993 tog Flying över verksamheten i egen regi. Sedan 1994 driver bolaget Skövdes flygplats på entreprenad. Trafiken på Skövde och Trollhättan hade under tiden även kompletterats med en linje mellan Skövde - Trollhättan - Köpenhamn. Denna var dock olönsam och lades ner i slutet av 1994. Bolaget stod nu med ledig kapacitet och öppnade därför i augusti 1995 en helt ny linje Jönköping - Bromma, vilken senare kompletterades med linjen Jönköping - Arlanda under 1995. Flying Enterprise samarbetade med Braathens om tidtabeller och biljetter på rutterna Halmstad - Stockholm samt Jönköping - Stockholm. Avtal med SAS om genomgångspriser till vissa destinationer,

---

<sup>130</sup>Flygrevyn Express 92, 970113.

från Halmstad och Skövde till Finland, Baltikum och ett antal storstäder i Europa bl a. Flygplansflotta: 4 Shorts 360 som tar upp till 36 passagerare, 1 Shorts 330 för upp till 28 passagerare samt 5 Jetstream J31 för upp till 18 passagerare.

#### **GOLDEN AIR**

Golden Air har funnits i sin nuvarande form sedan 1993. Företaget flyger från Fyrstadsregionen (kommunerna Lysekil, Trollhättan, Uddevalla och Vänersborg) till Bromma. Huvudkontoret är baserat i Lidköping. Golden Air ingår i Thun-koncernen som har verksamheter inom rederi, fastighetsförvaltning och flyg. Golden Air sysselsätter drygt 20 personer. Golden Air använder sig av 2 plan av flygplanstypen SAAB 340 B med plats för 36 passagerare.

#### **HIGHLAND AIR<sup>132</sup>**

Highland Air är ett ungt företag som bildades i augusti 1995. Men rötterna går tillbaka till flygbolaget Holmstroem Air. Företaget har sitt huvudsäte i Hultsfred. I mars 1997 blev Skyways AB majoritetsägare i Highland air. Bolaget bedriver flygtrafik på ett antal nationella linjer, dessutom kör man nattpost åt postverket samt har taxi- och charterverksamhet. Flyglinjer: Hultsfred - Oskarshamn - Arlanda, Borlänge - Göteborg, Västerås - Göteborg, Umeå - Luleå - Gällivare - Kiruna, Västerås - Malmö. Flygplansflottan består av 4 stycken Jetstream 32 med 18 sittplatser samt 2 stycken Dornier 228 för 19 passagerare.

#### **HOLMSTROEM<sup>133</sup>**

1966 startades bolaget Holmström Flyg av flygkaptenen John-Olof Holmström. I samband med att bolaget ombildades till aktiebolag och med tanke på bolagets många utlandsflygningar fick det namnet Holmstroem Air AB. Från och med 1 juli, 1997 skulle Holstroem Air Sweden AB ha tagit över linjen mellan Östersund och Umeå som handlas upp av regionsjukhuset i Umeå efter Skyways.<sup>134</sup> Istället gick företaget i konkurs den 21 juni och Skyways tog tillbaka flygningarna. John-Olof Holmström fortsatte dock att driva sitt andra företag vidare, Holmstroem Air Hudiksvall AB (tidigare Air Hudik), med hjälp av 3 Shorts

---

<sup>132</sup>[www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 020401

<sup>133</sup>Flygrevyn Express, 92, 970113.

<sup>134</sup>Flygrevyn Express, Ibid.

SD3-60 och ett förnyat postkontrakt på sträckan Arlanda - Sundsvall. JO Holmström är borta ur bilden. Flygplansflottan: 4 Shorts 360, 1 Piper Navajo och 1 Cessna 185. Har startat Östersund Bromma. Flyger även Östersund Umeå och Hudiksvall-Gävle-Arlanda.

#### **IBA**

Startade linjetrafik under 1998 mellan Gällivare - Bromma. Man flyger även på linjen Bromma – Ängelholm.

#### **MALMÖ AVIATION**

Företaget startades som ett skol- och taxiflygföretag 1981. Några år senare började man med flygfrakt och 1992 startades reguljärtrafik på linjen Bromma-Malmö. Den politiska intentionen var att lägga ned Bromma för jettrafik men med en ny typ av tysta jetplan lyckades man undvika detta. 1994 avvecklades fraktverksamheten och bolaget övergick till att vara ett rent reguljärbolag. I september 1998 köptes bolaget av Braathens. Det debatteras om varför ägarfamiljen sålde det lönsamma företaget, en möjlig förklaring skulle kunna vara osäkerheten kring Bromma flygplats framtid. 1998 hade bolaget 450 anställda. Flygplansflottan består av 11 jet passagerarflyg av typen BAe 146 för 96 passagerare.

#### **NORDIC EUROPEAN (tidigare Nordic East)**

Bolaget startade som ett charterbolag. I november 1995 beslutade man att starta reguljärtrafik med Boeing 737 mellan Östersund och Stockholm då företaget slutit ett kontrakt med Försvaret om att transportera all militär personal på sträckan. Ett priskrig med SAS bröt ut. SAS vägrade att sluta ett interlineavtal med bolaget och blev därför stämnda för missbruk av dominerande ställning av Konkurrensverket, då hade dock företaget redan hunnit gå i konkurs (jan. 1998)

#### **REGULJAIR**

Reguljair bildades ur Euroflight Polaris som gick i konkurs under 1996. Bolaget är baserat i Skellefteå och trafikerar linjen Skellefteå - Umeå - Sundsvall samt gör charterturer över hela

norra Skandinavien. Flyglinjer: Skellefteå - Umeå - Sundsvall. Flygplansflottan består av en E-110 Bandeirante med plats för 15 passagerare.

## SAS<sup>135</sup>

SAS bildades 1946 och är ett konsortium av de nationella flygbolagen i Danmark, Norge och Sverige. SAS Danmark A/S och SAS Norge ASA äger vardera 2/7 av SAS medan SAS Sverige AB äger 3/7. De tre moderbolagen ägs till hälften av privata investorer och till hälften av staten. Samtliga är börsnoterade. SAS utför ca 1000 flygningar per dag. Under 1996 reste 19,8 miljoner passagerare med SAS. Av dessa var 3,9 miljoner inrikespassagerare i Sverige. I övrigt var fördelningen: Europa, förutom Skandinavien 6,4 miljoner, skandinavien 3,7 miljoner, interkontinentalt 1 miljon, inrikes Danmark 1,4 miljoner och inrikes Norge 3,4 miljoner. SAS huvudkontor finns i Frösundavik utanför Stockholm. Huvudnavet för den internationella trafiken är Köpenhamnsflygplats. Arlanda och Fornebu, i Norge, bildar tillsammans med Köpenhamns flygplats den nordiska huvudstadstriangeln.

SAS huvudsakliga strategi var "the businessman's Airlines". Två viktiga delar i detta är EuroClass och Eurobonus. Eurobonus som är SAS lojalitetsprogram har sedan starten 1992 vuxit till mer än en miljon medlemmar. I SAS-gruppen ingår flygbolaget SAS samt SAS International Hotels.

Under 1995-96 slöt SAS omfattande bilaterala samarbetsavtal med Lufthansa, Thai Airways International, United Airlines och Air Canada. I maj 1997 etablerade SAS och dess fyra partners "Star Alliance", ett integrerat flygtransportnät med ett gemensamt varumärke. I oktober 1997 anslöt sig även det brasilianska flygbolaget VARIG till alliansen. SAS samarbetar också med Icelandair och har marknadsföringsavtal med Air New Zealand och Qantas.

De äger dessutom 40 % i Airlines of Britain Holdings, moderbolag till British Midland, samt 49 % av aktierna i Spanair, ett spanskt charterbolag. SAS är också delägare i ett nytt lettiskt flygbolag, Air Baltic. Regionalt samarbetar SAS med Cimber Air i Danmark, med Widerøe i Norge, Skyways i Sverige, Air Botnia i Finland och airBaltic i Baltikum. SAS flygplansflotta består av 162 flygplan, 14 Boeing 767-300ER, 1 Boeing 747-200SF Cargo, 36 DC-9, 63 MD-

80, 6 MD-90, 22 Fokker 50, 16 Fokker F28 och 4 SAAB 2000. En vidare presentation av SAS finns nedan.

### **SKYWAYS<sup>136</sup>**

Skyways rötter kan härledas ända tillbaka till 40-talet till flygvapnet på Gotland då man hade ett litet flygplan för bogsering av mål för luftvärnet. Den egentliga historien börjar 1992 då de två små regionala flygbolagen Salair och Avia slogs ihop och bildade Skyways. Till att börja med användes 5 stycken Saab 340 som flög på 6 inrikesdestinationer. Idag flyger bolaget på 24 destinationer varav 21 inrikes. Det första året hade Skyways 110 000 passagerare och i år räknar man med att ha 650 000. I juni 1995 träffade SAS och Skyways ett generellt interlineavtal, d v s samarbete kring all trafik. Under 1998 förvärvade SAS 25 % av bolaget. Under hösten inledde man ett samarbete med flygbolaget City Airline från vilka man även övertog flygplanskontrakten på de beställda Embraer flygplanen. Göteborg blir Skyways näst största nav, efter Arlanda då man beslutat sig för att öppna 6 nya utrikeslinjer från flygplatsen. Skyways har tecknat option på att köpa Air Express och har för avsikt att utnyttja optionen så snart de affärsmässiga villkoren tillåter.

Totalt flyger Skyways på 32 linjer varav 5 är utrikeslinjer: Arlanda - Storuman - Arvidsjaur, Arlanda - Borlänge, Arlanda - Gällivare, Arlanda - Hultsfred/Vimmerby, Arlanda - Kramfors/Sollefteå, Arlanda - Linköping, Arlanda - Lycksele, Arlanda - Oskarshamn, Arlanda - Storuman, Arlanda - Trollhättan/Vänersborg, Arlanda - Vilhelmina, Arlanda - Visby, Arlanda - Örebro, Gällivare - Umeå, Luleå - Umeå, Luleå - Sundsvall/Härnösand, Borlänge - Göteborg, Västerås - Göteborg, Sundsvall - Göteborg, Umeå - Göteborg, Örebro - Malmö, Västerås - Malmö, Kiruna - Sundsvall/Härnösand, Umeå - Sundsvall/Härnösand, Gällivare - Sundsvall.

Bolaget köpte upp Highland Air under 1997 samt Airborne of Sweden under 1998 vilket har lett till en utvidgning av linjenätet med: Arlanda - Mora, Arlanda - Sveg - Söderhamn. Skyways flygplansflotta består idag av 23 plan, 9 SAAB 340 för 33 passagerare, 9 Fokker F50 för 50 passagerare samt 5 Jetstream 32 för 19 passagerare. Skyways kommer att

---

<sup>135</sup> [www.sas.se](http://www.sas.se), 020401.

<sup>136</sup> [www.skyways.se](http://www.skyways.se), 020310.

komplettera sin flygplansflotta med 5 nya jetflyg av typen Embraer 145 för 50 passagerare under den närmaste tiden. Det första flygplanet levererades under oktober.

#### **SWEDEWAYS**

Swedeways bildades ur Holmstroem Air som gick i konkurs under 1997. Huvudkontoret ligger i Hudiksvall. Bolaget har två verksamheter att stå på; postflyg och passagerarflyg. Flygplanen flyger post på natten och passagerare på dagen. Planen byggs om på mindre än en timme.

Tidigare ägaren till Nordic European är VD för Swedeways, han startar med detta bolag återigen trafik på sträckan Stockholm - Östersund men den här gången till Bromma med ett långsamgående turboprop flygplan, en Shorts 360 och med rejält låga priser.<sup>137</sup> Flyglinjer: Hudiksvall - Gävle - Arlanda, Östersund - Umeå - Luleå. Flygplansflottan består av 3 Shorts SD3-60 med plats för 36 passagerare eller 3 500 kilo post.

#### **TRANSWEDE**

Bolaget grundades 1985 och var till att börja med inriktade mot charterverksamhet. Företaget växte snabbt och flög redan 1990 en fjärdedel av de svenska charterresenärerna. Efter avregleringen började Transwede flyga på flera inrikeslinjer reguljärt med tunga jetplan. Under 1995 delades bolaget upp i tre olika delar: ett charterbolag, ett bolag för reguljärflyg och ett för tekniskt underhåll. Den 1 september 1996 övertog Braathens hälften av Transwedens reguljärverksamhet. I slutet av december 1997 övertog man sedan. Transwede tog över Nordic European's reguljärtrafik på Östersund. 1995 hade bolaget en flygplansflotta på 12 maskiner, Fokker 100 och MD.

#### **TRYGGFLYG**

Företaget startade som ett taxiflygbolag. Tryggflyg startade linjetrafik i juni 1998 med linjen Nyköping - Visby.

#### **WEST AIR SWEDEN**

---

<sup>137</sup>Flygrevyn Express 157, 980910



Bolaget körde linjetrafik, sträckan Göteborg - Sundsvall, fram till vintern 1997. Bolaget arbetar som ett fraktbolag.

#### **VÄRMLANDSFLYG**

Flyglinje: Torsby - Hagfors – Arlanda och Flygplansflotta: 1 Beechcraft 1900D.

#### **NORWEGIAN**

Det norska lågkostnadsbolaget startar fem flygningar i veckan mellan Oslo/Gardemoen och London Stanstead i början av juni. Det kommer att bli lågpris med ett pris som kommer att starta på 296 norska kronor.

#### **SWISS EXPRESS**

Flygbolaget Swiss Express som uppstod efter konkursen av Swissair är på väg att starta ett nytt bolag under namnet Swiss Express. Det ska starta trafik i höst och de siktar in sig på 20 % lägre kostnader hos konkurrenterna och fokus kommer att ligga på den europeiska regionalflygmarknaden. Bolaget är positivt inställda trots en miljardförlust föregående år.<sup>138</sup>

#### **EASY JET**

Europas största lågprisbolag Easy Jet satsar nu stort i Paris sedan bolaget har fått start och landningstider efter det franska bolaget AirLibs konkurs. Den 15 juli så startar man nya linjer till Marseille, Milano/Linate och Barcelona och man kommer därmed att trafikera 9 orter från Paris/Orly.<sup>139</sup> EasyJet ökar samtidigt som man gör förlust. Passagerarantalet steg med 40 % under halvåret till 9,3 miljoner.

---

<sup>138</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030507.

<sup>139</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030318.

Strax för avregleringen köptes Linjeflyg av SAS och därmed fick SAS 95 % av inrikesmarknaden, vilket dock minskade några år senare. Sedan avregleringen har SAS mött fyra utmanare som bedriver tung jettrafik inrikes i Sverige; Transwede, Malmö Aviation, Nordic European, Fly European, Nordic Airlinck och Skyways. Vad gäller regionaltrafiken har det varit ett stort antal flygbolag som har kommit och gått på marknaden.

## **BILAGA 5**

### **BOLAG SOM OPERERADE PÅ DEN SVENSKA INRIKESMARKNADEN MELLAN VT 2003-VT 2004 (ej intervjuade)**

#### **Introduktion**

De bolag som opererade på den svenska inrikesmarknaden under 2003-2004, men som dock inte intervjuades presenteras nedan: Falcon Air, Ryan Air, Swedline Express, Wideroe, Goodjet, Kullaflyg, Gotlandsflyg, Traffic Europa, Sterling, Transjet, Lufthansa, Direktflyg, Scandjet, Maxair Sweden, Transair Sweden, Danish Air Transport, samt Viking Airlines.

#### **FALCON AIR**

##### **Introduktion och sammanställning**

Falcon Air har flugit sedan 1966 och man startade som ett taxiflygbolag i Göteborg på 1960-talet med en flygplansflotta bestående av Cessna, Piper och Beechcraft. 1986 utökades verksamheten till att även omfatta fraktflyg efter att man hade köpt in Lockleed Electra 188. Varje flygplan har plats för 142 sittplatser och samtliga plan kan omvandlas till passagerar- eller fraktplan på mindre än en timme. Under 1987-1988 så köptes Falcon Air av Posten och man köpte därefter även ett plan av typen L188. Därefter flyttades verksamheten vidare till Malmö-Sturup flygplats, där idag huvudkontoret, är beläget. Därefter såldes flygverksamheten 1990. Falcon Air etablerades 1986 i Sverige och de har idag 159 anställda, med Posten AB som ägare till 100 %. Man bedriver i huvudsak posttransporter mellan Stockholm, Umeå, Göteborg och Malmö. Inom Falcon Air arbetar man enligt Jarops 1 (ett säkerhetssystem) och varje natt flyger man mellan Stockholm, Göteborg, Malmö och Umeå. Företaget Falcon Air var det första företaget som certifierades enligt ISO 14001 och genom att ha arbetat efter det har man genomfört många goda förbättringar inom miljöområdet.

Informationsansvarig Kenneth Nilsson har meddelat att han inte har tid att ställa upp på någon intervju eftersom han har ett sådant fullspäckat schema. Han säger även att företaget har genomgått kraftiga neddragningar så att det pga. resursneddragningar inte längre finns någon möjlighet för honom att delta i någon intervju. Flygbolaget har nu tagit beslut om att upphöra

med all passagerartrafik från och med i höst och styrelsen har nu beslutat sig för att renodla sin verksamhet till att bara bedriva postflygningar.<sup>140</sup>

## **RYAN AIR**

### **Introduktion & sammanställning**

(VD Michael O'leary har meddelat att han inte har tid att ställa upp på någon intervju.)

80 % av europaflyget är en lågprismarknad anser Ryan Airs vd Michael O'leary. Han säger vidare att han tror starkt på deras nya strategi som bygger på att sänka priserna även för affärsresenärerna.<sup>141</sup> Ryan Airs strategi är att undvika de stora flygplatserna som t ex Arlanda för att de både är dyra, för att markstoppen är för långa och dessutom för att denna flygplats är överbelastad.<sup>142</sup>

Michael O'Leary säger att man nu med Ryan Air:s satsning bryter monopolet hos SAS. Man kommer även att bredda sig till Norden som till Finland och till Norge, men man kommer däremot inte att bedriva någon inrikestrafik inom Sverige bl a på grund av 25 % momsplågg på svenska inrikesbiljetter. Från Ryan Airs sida hoppas man på att Ostbanan ska byggas ut, kommunikationsmedlet som ska föra Skavsta närmare Stockholm som ska underlätta kommunikationerna till och från storstaden. Michael O'leary räknar även med att Skavsta nu kommer att bli den tredje flygplatsen i Stockholmsregionen vilket även kommer att innebära en ökad konkurrens för SAS. Han bedömer även att man kommer att tillverka ytterligare 150 plan (Boeing 737) fram till 2010. Man flyger bara med en typ av plan vilket gör att all piloter och all kabinpersonal kommer att kunna användas på samtliga plan, vilket håller utbildningskostnaderna nere.<sup>143</sup>

Nyköpings kommun tecknade ett 10-årigt reklamavtal med Ryan Air som ger det irländska bolaget 40 miljoner kronor.<sup>144</sup> Kommunen ifrågasätts om det inte var ett brott mot lagen om offentlig upphandling. Reidar Svedahl lämnar Ryan Air i mitten av juni, med anledningen att

---

<sup>140</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030806.

<sup>141</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030306.

<sup>142</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030204.

<sup>143</sup> Svd Näringsliv, 030129.

<sup>144</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030328.

han vill ha mer tid för sin familj.<sup>145</sup> Man betonar att detta strategiska grepp är mycket viktigt för bolaget eftersom det ligger i linje med deras koncept.<sup>146</sup> Ryan Airs omdiskuterade marknadsföring då de har gjort prisjämförelser med SAS då fullpriser har marknadsdomstolen ansett vara vilseledande. Detta har inneburit att man har satt ett förbud för Ryan Air att fortsätta med dessa jämförelser i annonseringssammanhang om man inte uttryckligen meddelar att marknadsföringen gäller jämförelser mellan bolagens lågprisbiljetter.<sup>147</sup>

Från och med i sommar reducerar Ryan Air sin trafik från Skavsta och det är Tammerfors och Oslo som får färre turer, vilka nu kommer att erbjuda en daglig tur per dag.<sup>148</sup> Ryan Air har nyligen utsatt Lotta Lindquist till marknadsansvarig, både ansvarig för marknadsföring och försäljning på den svenska marknaden. Hennes huvudsakliga uppgift kommer att vara att ytterligare sänka priserna. Hon säger i en intervju att hon tror att resemönstren kommer att ändras i framtiden t ex genom ett ökat antal weekendresor, och ändrade resemönster som innebär att man reser far/son, mor/dotter etc. Genom samarbete med hotel och biluthyrare samt genom att släppa in andra på sin hemsida får Ryanair in pengar från annat håll än bara från biljettförsäljning. Man uppskattar att det är ca 15 % av intäkterna som kommer från annat håll än från biljettförsäljning.<sup>149</sup>

Ryan Air fortsätter att växa men de första varningstecknen är nu här. Det som man nu börjar se är att planen fylls sämre (kabinfaktorn) och att intäkten per passagerare (yield) faller. Även om Ryan Airs kabinfaktor är hög relativt sett (78 %) jämfört med konkurrenterna, så är det ändå inte så bra eftersom att Ryan Airs priser är låga och fallande och att deras affärsmodell bygger på att planen fylls. Detta kan vara en varningssignal på att marknaden håller på att mättas.<sup>150</sup> Passagerarfaktorn har nu fallit från 93 % till 85 % sedan föregående år.<sup>151</sup> Ryan Air skyller den försämrade lönsamheten på att man har öppnat 50 nya flyglinjer och på den försämrade euron. Dessutom har man inom bolaget tvingats att sänka priserna för att kunna hålla sitt löfte att alltid kunna erbjuda de lägsta priserna.<sup>152</sup>

Ryanair kommer att lämna sin linje från London/Stansted till Strasbourg den 24 september. Den 25 september startar man istället trafik till Baden Baden i södra Tyskland som ligger en

---

<sup>145</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030314.

<sup>146</sup> Svd Näringsliv, 030604.

<sup>147</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030619.

<sup>148</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030624.

<sup>149</sup> Svd Näringsliv, 030626.

<sup>150</sup> Svd Näringsliv, 030806.

<sup>151</sup> Ibid.

<sup>152</sup> Reuters, 030805.

knapp timmes marktransport från Strasbourg-regionen. Bakgrunden till detta är regeln som förbjuder Strasbourg att ge marknadsstöd med offentliga medel till Ryanair

I Frankrike flyger Ryanair idag, förutom till Strasbourg och Paris/Beauvais, till Carcassone, Dinard, Bergerac, Limoges, Perpignan, La Rochelle, Biarritz och Nimes. Flera av dessa orter skulle få minskat antal besökare om lågprisflyget upphörde. Detta faktum är något som Ryanairs VD Michael O'Leary säger i en argumentation med domstolarna. Ryan Air meddelar att man kommer att satsa på flyg mellan Tammerfors och London. Finnair kommer således att mötas av ny konkurrens över Londonsträckan.

Ryan Air kräver att få starta och landa gratis på de flygplatser som flygbolaget trafikerar. Dels kräver man att få 100-procentig rabatt på start- och landningstider, att flygplatsen ska stå för eventuella höjningar av flygplatsskatter samt att flygplatsen ska hålla bränslenivåerna på en viss nivå. Om dessa krav inte går igenom hotar Ryan Air om att vända sig till en annan leverantör. I Sverige trafikerar Ryan Air flygplatserna Skavsta i Nyköping, Västerås och Göteborg City Airport. Flera flygplatser har hamnat i rättsprocesser efter att ha tecknat avtal med Ryan Air, eftersom de anses agera konkurrensdrivande genom att ge Ryan Air rabatter.<sup>153</sup> Vinsten ökar stadigt för bolaget men det varierar dock mellan olika linjer. De inomnordiska linjerna går fortfarande inte bra (Oslo, Århus och Tammerfors). Man beräknar att öppna ytterligare 13 linjer inom ett halvår.<sup>154</sup> Det har nu blivit klart att Ryan Air kommer att lägga om sin trafik genom att man lägger ned ett flertal linjer från de nordiska länderna från Stockholm-Skavsta och även linjen Malmö-Frankfurt. Man startar nu istället dagliga förbindelser till Milano, Barcelona och till Rom, på sträckor där redan Sterling och Snowflake opererar. Man förklarar denna förändring med att detta är en konsekvens av för dålig beläggning och att detta är en strategi till att gå mot längre flygningar.<sup>155</sup>

## SWEDLINE EXPRESS

---

<sup>153</sup> DI, 030929.

<sup>154</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 031103.

<sup>155</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 031203

## **Introduktion och sammanställning**

Swedline Express AB är ett flygbolag med 84 miljoner i omsättning per år, med 34 anställda personer och 60 000 passagerare per år. Man flyger mellan Hultsfred-Oskarshamn- Arlanda, mellan Torsby-Hagfors-Arlanda, mellan Oskarshamn,- Ronneby-Köpenhamn och mellan Arlanda-Parlango. Man har 5 st SF-340-flygplan (33 stolar) och 1 stycken Beech 1900-flygplan (19 stolar). De har genom åren flugit med företag, myndigheter och idrottsföreningar till destinationer i Europa, Afrika och Mellersta Östern. Flygbolaget Swedline Express AB meddelar att de pga. resursbrist inte har någon möjlighet att ställa upp på någon intervju. Swedline undersöker nu möjligheten till att öppna upp trafik från Ronneby till Stockholm/Bromma och Klaipeda i Litauen. Troligtvis börjar man flyga till Litauen i slutet av mars.<sup>156</sup>

## **WIDEROE**

### **Introduktion & sammanställning**

Bolaget Wideroe flyger på 34 destinationer i Norge och 6 destinationer i Nordeuropa. Bolaget har ca 1300 anställda och man omsatte år 2002 över 2 miljarder.<sup>157</sup> Flygbolaget Wideroe som även ingår i SAS-koncernen har planer på att börja etablera direktflyg till destinationer med mer än 200 000 invånare. Man säger från bolagets sida att man har inspirerats av lågkostnadsbolag som Ryan Air, som har satsat på att erbjuda lägre servicenivåer och att utnyttja flygresurserna mer effektivt. Men man kommer huvudsakligen att satsa på direktlinjer som går förbi stora trafiknav som t ex Kastrup. Wideroe kommer dock att vara det ledande bolaget med kortbanetrafik och fortfarande fungera som ett matarbolag till SAS. Man satsar på denna strategi i huvudsak för att konkurrera med de andra bolagen inom SAS som konkurrerar om att vara det mest lönsamma bolaget vad gäller enhetskostnader.<sup>158</sup>

Irakkriget, lågkonjunkturen och SAL har drabbat SAS hårt och man tvingas nu till kraftiga neddragningar. Under mars månad 2003 var det en nedgång med 6 % för SAS:s del och man har beslutat att man ska dra ned med drygt 4000 anställda fram till år 2004. Under perioden

---

<sup>156</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030416.

<sup>157</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030331.

<sup>158</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030331.

22 april till den 20 juni kommer SAS att ställa in 56 avgångar per vecka och de hårdast drabbade är de sju linjerna mellan; Oslo-Dublin, Oslo-Manchester, Stockholm - Ronneby, Stockholm-Kalmar, Oslo-Bergen, Oslo-Trondheim, Oslo-Stavanger.<sup>159</sup> De anställda inom SAS har tvingats skriva på ett avtal om lönestopp i 9 månader.<sup>160</sup> SAS har nu lagt om sin affärsstrategi genom att erbjuda ombokningsbara biljetter både i ekonomiklass och i affärsklass och att erbjuda allt fler avgångar per dag. De erbjuder även möjligheten att boka betala och checka in via Internet.<sup>161</sup> Den 12 maj i år startar SAS åter utrikestrafik från Bromma med tre dagliga turer till och från Köpenhamn. Från Köpenhamn erbjuder SAS vidare förbindelser till ett 50-tal europeiska destinationer och till åtta interkontinentala destinationer. Man anser att detta är ett utmärkt komplement till linjen Arlanda-Köpenhamn.<sup>162</sup>

SAS är fortfarande den dominerande aktören på marknaden med ca 70 % av kunderna. De försöker nu lägga om sin strategi och fokuserar främst på verksamhet till storstäderna som Stockholm, Göteborg, Malmö, Oslo och Köpenhamn.<sup>163</sup> Det har främst varit Ryan Air som har lyckats ta marknadsandelar från SAS och det man misstänker är att de även i en framtid kommer att göra det.<sup>164</sup> Det avgörande för många flygbolags framtid är om företagen kommer att få balans mellan intäkter och kostnader och därför har det blivit alltmer vanligt att genomföra omfattande omstruktureringsprogram. Både SAS och Lufthansa har fått erfara den stora konkurrensen från Ryanair. För att SAS ska kunna behålla sina resenärer måste SAS sänka sina priser avsevärt.

## **GOODJET**

### **Introduktion & sammanställning**

---

<sup>159</sup> Metrofinans, 030408.

<sup>160</sup> Svd, 030409.

<sup>161</sup> Svd, 030422.

<sup>162</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030421.

<sup>163</sup> DI, nr2, 2003.



Goodjet startade som utrikes lågprisbolag i april 2002, startade även inrikes trafik från Stockholm till Göteborg och Malmö i konkurrens med SAS och Malmö Aviation. Företaget startades av några personer från Göteborg med gott om kapital och branschkunskap. Man startade med att etablera ett linjenät mellan Norden och Sydeuropa vilket verkade gå bra i alla fall till en början.<sup>165</sup> I slutet av november övertog holländska MCI Group en tredjedel av aktieägandet i Goodjet och man gick in med 400 miljoner i riskkapital. Därefter bröt Transair kontraktet och samtliga flygningar upphörde den 10 december. Därefter lämnade Reidar Svedahl bolaget och den 16 oktober lämnar sedan Goodjet in en konkursansökan.<sup>166</sup> Det var Transair som utlöste konkursen i Goodjet genom att man ställde in samtliga flygningar sedan Goodjet låg efter med betalningar. Detta ledde till att Goodjet fick stå utan flygplan.<sup>167</sup> Goodjets konkurs uppgick idag till 15 miljoner kronor, vilket har inneburit att 10000 personer som har köpt flygbiljett genom dem inte kommer att få några pengar tillbaka.<sup>168</sup>

Den 16 januari 2003 kom beskedet om att Goodjet gått i konkurs vilket hade dragit med sig flygbolaget Transair, drygt en månad innan Reidar Svedahl hade lämnat VD-stolen. Han berättar i en intervju att bolaget gjorde två felbedömningar då de började flyga inrikes och man underskattade svårigheten med att skaffa riskkapital. En missbedömning var att man missbedömde resebyråernas makt över affärsresenärerna. De upptäckte att det var privatresenärerna som styrde sitt eget resande medan affärsresenärerna fortfarande var maktlösa. De förstod dessutom inte vikten av att kunna erbjuda kringtjänster vilket ledde till att de förlorade många potentiella kunder från storföretagen.

En av huvudägarna bakom det konkursade bolaget Goodjet är nu på väg att starta ett nytt flygprojekt, FlyMe, som är ett personalägt bolag som har varit under uppbyggnad sedan våren 2003. Man planerar att starta bolaget under första kvartalet 2004 på linjerna Stockholm-Göteborg och Stockholm-Malmö med en kapacitet av 148 passagerare per plan (Boeing 737-300). Man kommer i ett inledande skede att operera med två stycken plan.<sup>169</sup>

## KULLAFLYG

---

<sup>164</sup> Ibid.

<sup>165</sup> [www.dn.se](http://www.dn.se), 030130.

<sup>166</sup> Insikt, 0302.

<sup>167</sup> [www.dn.se](http://www.dn.se), 030130.

<sup>168</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030214.

I april så planerar en ny flygresearrangör under namnet Kullaflyg att flyga lågprisflyg på sträckan Ängelholm till Stockholm/Bromma. Man kommer att använda Golden Air som flygoperatör.<sup>170</sup>

#### **GOTLANDSFLYG**

Gotlandsflyg trafikerar lågprisflyg på sträckan Visby/Stockholm/Bromma. Den 23 april 2003 börjar man inom Gotlandsflyg att flyga mellan Visby och Skavsta. Flygbolaget är ca 2 år gammalt.<sup>171</sup> Gotlandsflyg startade den 2 april 2001 och man har nu transporterat sin 100 000:de passagerare på linjen Stockholm/Bromma och Gotland/Visby. Orsaken till den ökade passagerartillströmningen anses vara den ökade medvetenheten om de traditionella bolagens höga priser och en ökad medvetenhet om Internetbokningarnas fördelar. Hanteringen av affärsresenärer för företag kostar miljonbelopp och ett exempel på detta är att de administrativa kostnaderna är 5,6 % av flygbiljettpriserna och denna kostnad minskar dramatiskt genom att man istället använder Internet.<sup>172</sup>

#### **TRAFFIC EUROPA**

Företaget gick i konkurs i oktober 2002 och då hade man funnits sedan 1997. Man flög framförallt till Sydeuropa under den tiden. Man lyckades få en del affärsresenärer på sträckan till Bologna. Man lyckades även var med att starta bolaget Icelandic MD Airlines där de vidare fick 50 % ägandeskap.<sup>173</sup>

#### **STERLING**

I Sverige kommer Sterling att öka sin trafik från både Stockholm och Göteborg och Stockholm kommer att få en daglig förbindelse till Köpenhamn. Flera linjer till Sydeuropa

---

<sup>169</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 031016.

<sup>170</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030331.

<sup>171</sup> Insikt, nr 3, 2003.

<sup>172</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030616.

kommer att få fler avgångar och i Göteborg kommer man att sätta in en helt ny helgavgång till Parma på Mallorca. Man expanderar på detta sätt genom att man ingår ett avtal med Maersk Air och det innebär att man hyr två Boeing 737-700 för 148 passagerare från den 1 maj 2003. Generellt sett kommer denna satsning att innebära flera nya lågprissatsningar.<sup>174</sup>

Sterling öppnade 21 nya lågprislinjer under 2002 som var bolagets första helår som lågprisbolag inom reguljärflyget. Antalet passagerare (det totala antalet) mer än fördubblades under år 2002 jämfört med antalet under 2001. Sterling har under 2002 genomfört en omstrukturering för att bli ett mer klassiskt lågprisbolag. De planerar även att sätta ytterligare två plan i trafik from maj. I maj öppnar man således nio nya linjer mellan Skandinavien och Sydeuropa. Från Göteborg har även en ny lågprislinje presenterats till Mallorca. Deras huvudstrategi är att man ska öka antalet frekvenser på redan existerande linjer (förutom de nyetableringar som man har planerat att göra). Både Norge och Danmark kommer att få tillgång till reguljärflyg till lågpris.<sup>175</sup>

I maj öppnar Sterling en daglig flygning mellan Arlanda och Kastrup som är anpassad för sparsamma affärsresenärer. Från att ha varit ett direktflyg från Skandinavien till varma medelhavsländer börjar bolaget att konkurrera med SAS inom Norden.<sup>176</sup> Nästan dubbelt så många passagerare flög med Sterling under januari och februari 2003 jämfört med föregående år. Denna kraftiga tillväxt beror främst på satsningen på reguljärflyg som man inledde under år 2002. Det är andelen charterpassagerare som har minskat medan antalet reguljärpasagerare ökade kraftigt.<sup>177</sup> Sterling låter just nu meddela att man sänker biljettpriset på tusentals biljetter under april-juni och man erbjuder ombokningsbara biljetter.

Sterlings VD har nu avlidit, Jhonni Overbye efter en längre tids sjukdom och han har varit VD för Sterling European Airlines sedan 2001.<sup>178</sup> Sterlings nya VD kommer från tågdivisionen på Bombardier.<sup>179</sup> Sedan bolaget i början av 2002 har satsat på att bli ett reguljärt lågprisbolag steg antalet passagerare 45 % för maj jämfört med föregående år. Sterling utvidgade flygflottan från sex till 8 stycken flygplan av sorten Boeing 737. Även flygplansbeläggningen

---

<sup>173</sup> DI, nr 2, 2003.

<sup>174</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030310.

<sup>175</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030218.

<sup>176</sup> Svd Näringsliv, 030218.

<sup>177</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030330.

<sup>178</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030505.

<sup>179</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030526.

har ökat och nu är den genomsnittliga kabinfaktorn 82 %. Man tror att det framför allt är affärsresenärernas förtroende som man har vunnit och att man även har kunnat erbjuda ännu billigare trafikförbindelser.<sup>180</sup>

Ett intressant samarbete ser dagens ljus i den danska resebranschen. Lågprisflygbolaget Sterling har skrivit avtal med Danmarks största charterresearrangör Star Tour som ingår i Fritidsresegruppen. Avtalet gäller för Star Tours gäster i Danmark nästa sommar. Sterling har därigenom ingått sitt hittills största avtal och höjer tillväxttakten.<sup>181</sup>

#### **TRANSJET**

Detta flygbolag flög ett par månader under sommaren 2002 innan de fick flygförbud från Luftfartsinspektionen och försvann från marknaden.<sup>182</sup>

#### **LUFTHANSA**

Flyger främst till Fjärran Östern och till Mellanöstern.<sup>183</sup>

#### **DIREKTFLYG**

Den 31 mars börjar flygbolaget Direktflyg att trafikera sträckan Göteborg/Landvetter-Kristianstad - Palanga och man kommer att flyga ca 5 gånger per vecka dit.<sup>184</sup> Direktflyg kommer från den 31 mars att trafikera ett direktflyg till Palanga i Litauen.<sup>185</sup>

#### **SCANDJET**

---

<sup>180</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030616.

<sup>181</sup> Ibid.

<sup>182</sup> Ibid.

<sup>183</sup> Ibid.

<sup>184</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030215.

<sup>185</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030326.

Den 11 april började den svenska lågprisarrangören att trafikera sträckan Göteborg/Landvetter-Zagreb- Split. Den 12 juni börjar man även att trafikera sträckan Landvetter i Göteborg till Dubrovnik.<sup>186</sup>

#### **MAXAIR SWEDEN**

Flygbolaget JP Air AB har ändrat namnet till Max Air Sweden AB och man har sin bas på Malmö/Sturups flygplats.<sup>187</sup>

#### **TRANSAIR SWEDEN**

Transair Sweden försattes i konkurs den 15 januari 2003. Bolaget startade sina flygningar i juni 2002 och man började med att flyga både åt Goodjet och åt Traffic Europa.<sup>188</sup>

#### **DANISH AIR TRANSPORT**

Den 26 januari började Danish Air Transport att flyga i Sverige och man flyger i huvudsak linjen Vilhelmina-Lycksele/Arlanda samt vissa avgångar mellan Hemavan och Arlanda. Man flyger även mellan Gällivare och Arlanda, Arvidsjaur-Storuman-Lycksele. Man flyger alla avgångar fram till den 20 juni, men har sedan valt att avbryta det statliga avtalet med Rikstrafiken som har upphandlat alla linjer.<sup>189</sup>

#### **VIKING AIRLINES**

Inom en kort tid kommer ett nytt svenskt företag att starta upp med namnet Viking Airlines AB. Huvudkontoret kommer att ligga i Umeå och man kommer att flyga charter åt större engelska researrangörer.

## **BILAGA 6**

---

<sup>186</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030131.

<sup>187</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030131.

<sup>188</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030131.

<sup>189</sup> [www.svenskaflygbolag.com](http://www.svenskaflygbolag.com), 030131.

## UPPHANDLINGEN

Riksdagen beslutade i juni 1998 vilka riktlinjer som skulle finnas för bidrag till ickestatliga flygplatser. Utgångspunkten med driftbidraget från 1999 var att staten skulle bidra med att täcka 75 % av flygplatsernas totala underskott vilket inte uppfylls idag. Därför anser man från Glesbygdsverkets sida att statens bidrag måste höjas.<sup>190</sup>

Den relativt nya myndigheten Rikstrafiken har nyligen genomfört en upphandling av tio linjer i norra Sverige. Varken SAS, Skyways eller DAT kommer att fortsätta med att driva flyglinjer som inte har någon egen bärkraft. För tillfället få kommunerna statliga subventioner för sina flygplatser men ingenting subventioneras till flygtrafiken och man har under ett seminarium som hållits på Arlanda den 10 mars diskuterat dessa frågor om man inte borde omprioritera subventionerna en del från tågtrafiken till flygtrafiken istället. Man har i huvudsak fokuserat kring frågor som handlar om hur man ska förbättra upphandlingen i Sverige i framtiden. Idag upphandlas flygtrafiken till ca 60 miljoner per år. Upphandlingen har bemötts med kritik och man har ansett att det har varit statens ansvar och inte kommunernas ansvar att ta ansvar för upphandlingen.<sup>191</sup>

Till hösten 2004 planerar man att bygga tre nya flygledningstorn i Norrland, dvs. i Luleå, Skellefteå och Örnsköldsvik.<sup>192</sup> För att även minska risken för trafikstörningar har man beslutat sig för att bygga ut Örnsköldsviks flygplats. Flygplatsterminalen har länge varit för liten sedan den byggdes 1983. När tillbyggnaden blir klar någon gång i november innebär det betydligt större in- och utcheckningsytor för resenären.<sup>193</sup>

Det krävs bra flyg även i glesbygden för en god tillväxt i hela landet och det är av mycket stor betydelse för att människor ska kunna bo och verka i regioner med långt avstånd. Flyget är dessutom av stor betydelse för företag som finns i mer perifera områden både för tillväxten och för att välfärden ska hålla en viss nivå.

Även de ickestatliga flygplatserna är av stor betydelse då stora delar av landet inte skulle klara sig utan dessa. Flyget är det enda transportmedel som uppfyller kravet på tillgänglighet

---

<sup>190</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030314.

<sup>191</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030310.

<sup>192</sup> Insikt, 0303, nr 2.

nationellt och internationellt i perifera regioner och att det inte finns något alternativ till detta kommunikationsmedel, t ex som tåg eller bil.

De kommuner som har en ickestatlig flygplats har själva fått finansiera underhåll och drift av den. Där även behovet av flyg är som störst har kommunen även belastats med höga kostnader för upphandlad trafik. Staten har sedan allmän trafikplikt genomförts övertagit det ekonomiska ansvaret för 10 stycken trafiklinjer och man tror att det kommer att bli fler inom en snar framtid.

Rikstrafiken har nu beslutat sig för att anta två nya flygbolag för den upphandlade trafiken mellan Lappland och Arlanda. Man har nu beslutat sig för att anta Swedline Express mellan Gällivare-Arlanda och mellan Hemavan –Arlanda och Skyways Express mellan Arvidsjaur-Arlanda, Lycksele-Arlanda, Storuman-Arlanda samt Vilhelmina-Arlanda. Swedline Express kommer att flyga med Saab 2000 och Skyways Express AB med Fokker 50. Trafikstarten kommer att ske 21 juni, 2003 och avtalet gäller fram till 27 mars, 2004. Den nuvarande operatören Danish Air Transport (DAT) har sedan den 27 oktober 2002 trafikerat dessa linjer.<sup>194</sup>

Den 30 juni avslutade statliga Rikstrafiken en upphandling av flygtrafik mellan Arlanda och ett stort antal orter i Norrlands inland. Avtalen ska gälla från mars 2004 till och med oktober 2006. Trots att Swedline lämnade ett lägre bud än Skyways var det ändå de som vann linjerna Arvidsjaur-Arlanda, Lycksele-Arlanda, Storuman-Arlanda, Vilhelmina-Arlanda. Skyways hade begärt 150 miljoner för att trafikera dessa linjer medan Swedline endast hade begärt 140 miljoner. Men eftersom Rikstrafiken även väger in annat än priset i sitt poängsystem, som t ex begärt pris har vikten 0,4, biljettpreis har vikten 0,3 och kvalitet har vikten 0,3, så gick kontraktet sedan till Skyways som visade sig ha bättre kvalitet och organisation. Wideroe var även med och lade ett bud, men de var allra dyrast av de tre.<sup>195</sup>

Regeringen har nu sagt nej till Rikstrafiken för direktlinjer från Norrlands inland till Arlanda. Nu måste Rikstrafiken utreda en billigare lösning med trafik som samordnas via flygplatser vid Norrlandskusten. Luleå, Umeå eller Sundsvall skulle kunna vara tänkbara flygplatser för

---

<sup>193</sup> Insikt, nr 6 september, 2003.

<sup>194</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030327

<sup>195</sup> Svd, Näringsliv, 030818.

mellanlandning, något som inte är populärt hos inlandskommunerna. Det var flygbolagen Swedline och Skyways som fått uppdraget från Rikstrafiken från mars nästa år under förutsättning att regeringen godkände avtalet, vilket man alltså inte gjorde. Avtalet kom alltså aldrig till stånd.<sup>196</sup>

### Ny situation för svenska flygplatser

Flygtrafiken kategoriseras generellt efter vilken form av flygtrafik som man bedriver. Med linjefart menas befordran av passagerare eller frakt enligt en på förhand bestämd tidtabell. Med charterflyg avses yrkesmässig och inte regelbunden luftfart för transport av passagerare med luftfartyg som är godkänd för befordran av mer än 10 passagerare eller av frakt med luftfartyg. Med taxiflyg avses yrkesmässig inte regelbunden luftfart för transport av passagerare med luftfartyg som är typgodkänd för befordran av högst 10 passagerare eller frakt med luftfartyg. Allmänflyg innehåller kategorierna aerial work, privatflyg och skolflyg. Aerial work innebär jordbruksflyg, flygfotografering, reklamflyg och skogsbrandsbevakning etc. Med privatflyg menar man flygning för privat räkning utan kommersiellt syfte, affärsflyg - frakt eller passagerartrafik för företag eller myndighet. Med skolflyg avser man bl a flygverksamhet där man har övervakad pilotutbildning.<sup>197</sup>

De flygplatser som har flest passagerare i Sverige är i storleksordning;

- Stockholm/Arlanda
- Göteborg/Landvetter
- Malmö/Sturup
- Stockholm/Bromma
- Luleå
- Umeå
- Östersund
- Sundsvall
- Stockholm/Skavsta
- Ängelholm

---

<sup>196</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030915.



- Visby
- Ronneby

Flygresandet på svenska flygplatser minskade med 4 % (både inrikes och utrikes) i februari 2003 jämfört med föregående år. Dock fortsätter Skavsta med (18 %) och Bromma (26 %) att öka sedan januari förra året. Även Umeå flygplats ökade med 2 %. Det ser inte lika bra ut för flygplatserna i Norrköping, Kalmar, Karlstad och Jönköping som samtliga har haft stora nedgångar. Det som har hänt på marknaden är framförallt att gränserna mellan linjeflyg, charter och lågpris är på väg att bli samma bransch. Utbudet av flygplatser är bra i Sverige och är väl förberett för en ytterligare tillväxt av lågprisflyget. I Stockholm och i Göteborg finns det flera flygplatser med både marknads- och kostnadsmässiga fördelar.<sup>198</sup>

Konkurrensen mellan landets flygplatser har hårdnat i takt med det minskade resandet. De olika flygplatserna som finns i Sverige konkurrerar om alternativa lösningar och en differentierad prissättning för att locka flygbolag till sig. Med mindre markservice, kortare tider på marken och sämre flygtider har lågprisflyget kunnat pressa ned flygplatsavgifterna. Även flygbolagen går ut hårt genom att annonsera efter att få flyga på flygplatser med låga avgifter. En del flygplatser är i stort beroende av ett enda flygbolag vilket kan vara en fara om bolaget börjat gå dåligt. Det kan även finnas ett problem med att bara erbjuda ett bolag sin flygplats eftersom det kan ha en utstötande effekt för andra bolag. Konkurrerande bolag kanske inte vill etablera sig på en flygplats där ett redan etablerat bolag har sitt säte. Konkurrenslagstiftningen har inneburit att det har blivit svårt för de statliga flygplatserna att hänga med i konkurrensen med de statligt ägda flygplatserna. Men nu planerar även Arlanda att prisdifferentiera sig och vill locka till sig lågprisbolagen.<sup>199</sup>

LFV och kommunförbundet har tillsammans lagt fram ett förslag på hur det statliga bidragen ska fördelas mellan flygplatser i landet som inte är statligt ägda. För att vara berättigad till bidraget måste flygplatsen ha linjetrafik eller reguljär säsongstrafik. 105 miljoner kronor har nu fördelats till sammanlagt 23 regionala flygplatser.<sup>200</sup> Sveriges regionala Flygplatsförbund har dragit igång ett omfattande samarbete för utbildningar av personal av organisationens flygplatser. SRFF organiserar 33 stycken icke statliga flygplatser från Pajala, Arvidsjaur och

---

<sup>197</sup> Luftfart (2002).

<sup>198</sup> Insikt, 0303, nr 2.

<sup>199</sup> [www.svd.se](http://www.svd.se), 030804.

Storuman till Kristianstad i söder. Detta samarbete gör man framförallt för att spara på kostnader.<sup>201</sup>

## **STOCKHOLM ARLANDA**

Arlanda flyger totalt 16,4 miljoner passagerare per år varav 10,4 miljoner flyger utomlands och 6 miljoner flyger inrikes. Man har totalt 245 700 rörelser per år från denna flygplats. Det är nu 63 flygbolag som flyger från Arlanda varav 56 som flyger utrikes med totalt 164 stycken destinationer. Man har dessutom 4 passagerarterminaler, 61 gater, 5 fraktterminaler, 5 hangarer, 3 landningsbanor.<sup>202</sup> I april 2003 blev det klart att man kunde börja köra från Arlandas bana nummer 3.<sup>203</sup>

## **BROMMA FLYGPLATS**

Det har nu blivit klart att det är tillåtet att flyga på utlandsrutter på Bromma flygplats eftersom EU nu betraktar alla flygningar inom EU som inrikesflygningar. Nu är det många flygbolag som annonserar ett intresse av att flyga från Bromma; SAS, Skyways, Ryanair, SunAir och Malmö Aviation. Eftersom flygplatsen Bromma och Arlanda betraktas som en flygplats i systemet så är det ingen som kan räkna med några fördelar av att fungera som "New Entrant". Malmö Aviation kan istället om de skulle vilja hyra ut några tider till andra flygbolag (t ex. till Golden Air).<sup>204</sup> Det kommer nu alltså att bli tillåtet att flyga reguljärtrafik till destinationer inom EU, till Norge, Island och till Schweiz som har ett speciellt avtal med unionen. På grund av stränga miljökrav kommer det inte vara möjligt att flyga med några större plan från Bromma och det kommer endast att vara möjligt att låta ytterligare 10 stycken avgångar gå från Bromma, vilket gör att konkurrensen om dem kommer att vara hög. Tidigast i slutet av mars kommer det första planet att kunna avgå från Bromma<sup>205</sup>

Stockholm Bromma har sedan 2001 ökat med 6 % av passagerare. Man räknar med att komma igång med utrikestrafiken i slutet av mars, säger Brommas flygplatschef. Det tillstånd som man har fått från EU innebär att utrikestrafiken endast omfattar utrikestrafik till EU-

---

<sup>200</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030320.

<sup>201</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030610.

<sup>202</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030320.

<sup>203</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030421.

<sup>204</sup> Flygrevyn Express, 030211.

länder, till Norge, Island och till Schweiz. Det innefattar inte ännu någon trafik till tredjelands trafik. Malmö Aviation är intresserade av att trafikera med lågprisflygningar från Bromma främst under dagtid.<sup>206</sup>

Den 31 mars är det premiär för utrikestrafik från Bromma Malmö Aviation har nu lyft mot Bryssel, European mot Helsingfors. Kullaflyg satsar på trafik till Ängelholm med start den 22 april Kullaflyg är ett systerbolag till Gotlandsflyg som har flugit lågprisflyg mellan Bromma och Visby under två år.<sup>207</sup>

Bromma tar fortfarande andelar även att SAS tappar både marknadsandelar och passagerare. Bromma har nu noterat 17 % fler passagerare än i fjol. Under maj minskade antalet resenärer från verkets flygplatser med 11 % och bäst klarade sig inrikesflyget medan den interkontinentala trafiken föll med 37 %.<sup>208</sup> Under augusti i år har Brommatrafiken ökat och till och med gått om Skavsta i antalet passagerare jämfört med trafiken under juli.<sup>209</sup>

## **STOCKHOLM SKAVSTA**

(Har gått upp med 26 % sedan 2001)

Ryan Air har beslutat sig för att etablera sig på flygplatsen Stockholm - Skavsta och det ska bli deras nav för Skandinavien. Stockholm Skavsta flygplats är en Sveriges snabbast växande flygplatser och är en av landets största fraktflygplats. Man erbjuder en effektiv flygplats direkt till och från Stockholmsregionen. Flygplatsen grundades som militärbas 1940 och utvecklades till civilflygplats 1984. 1998 köptes Stockholm Skavsta av TBI som är en global flygplatsoperatör verksam i 10 länder. Detta övertag innebar att man vidare byggde ut flygplatsen med en större landningsbana vilket innebär att man kan ta emot större plan än tidigare. Nyköpings kommun är fortfarande delägare i flygplatsen till 10 %. Ryan Air är det passagerarplan som kommer att börja trafikera från Skavsta.

---

<sup>205</sup> Stockholm City, 030302.

<sup>206</sup> Insikt, 0303, nr2.

<sup>207</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030401.

<sup>208</sup> Näringsliv, 030611.

<sup>209</sup> Flygtorget, 030911.

Föregående år fick Skavsta ett driftbidrag på 2,7 miljoner för förra årets förlust på 23 miljoner. I år kommer bidraget att bli lägre, på 850 000 kronor för hela året. Ökningen mot förra årets 23 635 aprilpassagerare var 263 % och om trafiken hade varit igång hela månaden hade man kommit upp till 92 000 resenärer. De destinationer som går bäst är Frankfurt/Hahn, Paris/Bouvais och Prestwick i Skottland. De nordiska linjerna går dock lite trögare.<sup>210</sup>

Under våren 2002 lämnade SAS in ett klagomål till Konkurrensverket i Sverige där flygbolaget hävdade att Västerås Flygplats AB tillämpade diskriminerande prissättning när det gällde de flygplatsavgifter som SAS betalade Västerås flygplats detta då i förhållande till vad Ryan Air betalade för motsvarande tjänster. Efter att Konkurrensverket hade beslutat att inte vidta någon åtgärd gick SAS vidare till EU-kommissionen med sitt klagomål under sommaren 2002. Den 11 maj 2003 beslutade EU-kommissionen att man inte tänkte gå vidare med frågan.<sup>211</sup>

Skavsta trafikeras av Ryanair till London, Glasgow/Prestwick, Oslo/Torp, Tammerfors/Björneborg, Aarhus, Paris/Beauvais, Hamburg/Lybeck och Frankfurt/Hahn. Dessutom trafikerar även Gotlandsflyg till Visby nu under sommaren. Ryanair växer också så det knakar, och allt är inte problemfritt. Ryanair har för beslutat att lägga ner sin linje till Strasbourg i Frankrike efter ett domstolsutslag gällande otillåtet marknadsstöd. Liknande stödformer är föremål för utredning på flera flygplatser, bland andra Bryssel/Charleroi.<sup>212</sup>

#### **NORRKÖPINGS FLYGPLATS**

(Har gått ned med 22 % sedan 2001)

Här faller passagerarantalet stort och i januari var det LFV' s minsta flygplats. Detta är en flygplats som måste ha förbindelse med flygplatsen i Köpenhamn för att kunna flyga tillräckligt många passagerare.

#### **MALMÖ-STURUP FLYGPLATS**

(Antalet passagerare har gått ned med 7 % sedan 2001)

---

<sup>210</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030505.

<sup>211</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030619.

Sturups framväxt fick framförallt hjälp från högkonjunkturen, men det är framförallt Ryan Air – trafiken som har bidragit till att volymen har ökat så drastiskt. Sturup har en väl utbyggd infrastruktur vilket ger flygplatsen en god framtida potential att växa vidare. Det är ett 20-tal bolag som opererar på Malmö-Sturups flygplats, som invigdes 1972. Man har 1 passagerarterminal med 2 fraktterminaler och en passagerarterminal. De flygbolag som opererar från denna flygplats är SAS, Malmö Aviation, Ryan Air, Direktflyg och Interair.<sup>213</sup>

### **GÖTEBORGS FLYGPLATS**

Säves flygplats är en mycket bra flygplats och sedan Malmö Aviation introducerade sin ”snålskjutsen” har antalet passagerare ökat stadigt.<sup>214</sup> Göteborg-Landvetters flygplats är en utrikes flygplats för hela Västsverige och flygplatsen passerade 4 miljoner passagerare år 2000. 80 % av inrikesresenärerna är affärsresenärer. Flygplatsen besöks av ca 1 miljon besökare per år. Flygplatsen invigdes 1977 och det är ett trettiotal flygbolag som opererar från Landvetter och man kan erbjuda ca 97 dagliga avgångar från denna flygplats. Man har en passagerarterminal.<sup>215</sup>

### **LULEÅ FLYGPLATS**

Luleå flygplats invigdes år 1984 och man hade år 2002 ca 900 000 passagerare varav ca 850 000 var utrikesresenärer. De linjer som man trafikerar från denna flygplats är Luleå-Arlanda, Luleå-Kiruna, Luleå-Gällivare, Luleå-Pajala, Luleå-Sundsvall, Luleå-Umeå, Luleå-Rovaniemi. Man har nyligen byggt om terminalen för ca 22 miljoner kronor och orsaken till detta är de stränga säkerhetskraven som har drabbat flyget. Efter att flygtrafiken har gått ned generellt sett de senaste 12 månaderna har denna flygplats fått ett ökat antal resenärer de senaste fem månaderna.<sup>216</sup>

---

<sup>212</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030903.

<sup>213</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030418.

<sup>214</sup> Insikt, 0303, nr 2.

<sup>215</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030418.

<sup>216</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030402.

## **UMEÅ FLYGPLATS**

Umeå flygplats invigdes 1961 och man hade år 2002 ca 700 000 passagerare varav ca 680 000 passagerare var inrikesresenärer. Det opererar ca 15 företag på flygplatsen och man bedriver chartertrafik på denna flygplats.<sup>217</sup>

## **ÖSTERSUNDS FLYGPLATS**

Östersunds flygplats invigdes 1958 och år 2002 hade man ca 413 000 passagerare varav inrikesresorna stod för dryga 400 000 av de resorna. Man bedriver chartertrafik till och från denna flygplats och man har ca 25 stycken anställda på flygplatsen. De linjer som man huvudsakligen trafikerar från denna flygplats är Östersund-Stockholm, och Östersund-Umeå-Luleå (Nordic Airlink).<sup>218</sup>

## **SUNDSVALLS FLYGPLATS**

Sundsvalls flygplats invigdes 1944 och år 2001 hade man ca 450 000 passagerare varav ca 430 000 passagerare var inrikesresenärer. Man bedriver chartertrafik, man har 53 stycken anställda och 23 stycken företag på flygplatsen. De linjer som man främst trafikerar från denna flygplats är Sundsvall-Arlanda, Sundsvall-Göteborg, Sundsvall-Luleå. Den chartertrafik som man bedriver är den till Gran Canaria.<sup>219</sup> Då andra flygplatser har tappat passagerare har passagerare på Umeå flygplats ökat och man har därför beslutat sig för att bygga ut flygplatsen ytterligare.<sup>220</sup>

## **ÄNGELHOLMS/HELSINGBORGS FLYGPLATS**

Den linjen som man bedriver från flygplatsen i Ängelholm är den mellan Ängelholm-Arlanda.

---

<sup>217</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030402.

<sup>218</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030318.

<sup>220</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030911.

## **VISBY FLYGPLATS**

Flygplatsen invigdes år 1942 och år 2002 var det ca 300 000 passagerare som flög till denna flygplats varav ca 295 000 av dem var utrikespassagerare. Man bedriver både chartertrafik och postflyg på denna flygplats och man är 55 stycken anställda på flygplatsen. Det finns för närvarande 17 företag på flygplatsen representerade. Från denna flygplats flyger man till Stockholm/Bromma, Stockholm/Arlanda, till Norrköping och till de charterresor som man trafikerar är det till de som går mellan Visby-Teneriffa, Visby Dalaman Turkiet och till Ösel/Tallin.<sup>221</sup>

## **RONNEBY FLYGPLATS**

År 1958 så invigdes Ronneby flygplats och år 2001 var det ca 240 000 passagerare som flög till och från denna flygplats. Av dessa var det 225 000 passagerare som flög inrikesresor. Man bedriver varken post- eller chartertrafik härifrån. Man är 50 anställda och det är 9 stycken företag som opererar på detta område. De flygbolag som trafikerar från denna flygplats är SAS, Värmlandsflyg och Jetpak.<sup>222</sup>

### Flygsäkerhet och flygfrakt

EU-förordningen ställer ökade krav på så kallat skalskydd på flygplaster och bland annat så ska man upprätta gränser mellan flygplatsernas flyg- och landsida och behörighetsområdena ska upprättas mellan flygplatsernas flyg- och landsida. Förordningen innebär bl a att alla terminalområden som är tillgängliga för allmänheten ska övervakas och patrulleras liksom andra områden i direkt närhet som t ex parkeringsplatser. För flygplatserna innebär detta nya driftkostnader för övervakning och patrullering av flygplatserna, investeringar av övervakningssystem, metalldetektorer och diverse ombyggnationer. Det finns även bestämmelser om att flygplatserna måste stänglas in vilket medför ännu högre kostnader. Ansvaret av finansiering av flygplatserna kommer nu att innebära att kommunen kommer att få stå för utgiften.

---

<sup>221</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030402.

<sup>222</sup> [www.lfv.se](http://www.lfv.se), 030318.

All personal inklusive flygbesättningar ska säkerhetskontrolleras innan de släpps in på behörighetsområdena. De flesta kommuner har reagerat på att det är de som ska stå för finansieringen av detta och man vill framförallt att det ska vara staten som ska stå för dessa extra utgifter.

Troligtvis kommer flygfrakt att minska som ett resultat av att Ericsson lägger ned sin mobiltillverkning i Sverige. Sedan början av 90-talet har frakten av mobiltelefoner utgjort en mycket stor del av den totala frakten i Sverige. IATA har rapporterat en minskning av flygfrakt med 2 %.<sup>223</sup>

IATA är en internationell Luftfartsorganisation som grundades i Havana på Cuba, i april 1945. Huvudsyftet med organisationen är att arbeta och övervaka medlemmarnas säkerhetssystem och service för världens alla konsumenter. Flygtransportsektorn är nu 100 gånger större än vad den var 1945. När organisationen grundades hade man 57 medlemmar från 31 olika nationer. Idag finns det 280 olika medlemmar från mer än 30 olika nationer, vilket motsvarar 95 % av all internationell trafik. Eftersom flygindustrin är en av de mest snabbväxande industrier i världen behövs det en organisation som kan övervaka den globala standarden. Genom ett samarbete som detta inom IATA överses passagerarnas standard och luftfartssäkerhet och man garanterar även genom detta samarbete att passagerare kan färdas världen över åt olika håll, genom att man övervakar biljettpriser och kostnader.<sup>224</sup>

### Kostnadsbesparingar

Ett led i flygbolagens kostnadsjakt är att man vill försöka minska på kostnaderna för försäljning och distribution av flygbiljetter. Genom att minska på antalet bokningar via resebyråer och ersätta dessa med direktbokningar via InternEt i kombination med ett biljettlöst system kan man spara mycket. Det finns flera fördelar med att minska på försäljningen via mellanhänder. Kunden kan då knytas starkare när man som bolag har större möjlighet att få veta mer om resvanor och behov. Internet anses även vara ett billigt och snabbt sätt att nå ut till många kunder på. På så sätt kan man även i sista minuten skicka ut

---

<sup>223</sup> [www.flygtorget.se](http://www.flygtorget.se), 030303.

<sup>224</sup> [www.iata.org](http://www.iata.org), 030322.



erbjudanden om extra förmånliga priser etc. Denna typ av försäljning kan även generera biinkomster genom att man på samma gång kan erbjuda andra saker som t ex hotell, försäkring, biluthyrning etc. Dessutom kan Internetbetalningen i sig påverka flygbolagens kassaflöde genom att man snabbare får betalt jämfört med om man skulle gå igenom en resebyrå. SAS introducerade ett nytt distributionskoncept i januari 2003, så kallad nettoprissättning, vilket innebar nettoprissättning. Man beräknar att provisionskostnaden till resebyråer är ca 7-8 % av bolaget totala kostnader. Därtill kommer bolagets egen biljettförsäljning på ca 7 %. De nackdelar som finns med denna typ av försäljning är bl a att alla resenärer inte har tillgång till dator, att det finns en skepsis med att betala via Internet, flygbolagets hemsidor är tillgängliga för konkurrenterna försämrade marknadsöversikt då många biljetter bokas direkt till flygbolagen, vilket i sin tur kan leda till högre priser för kunden.

Ett annat alternativ för flygbolagen att sänka sina kostnader kan vara att man erbjuder en biljettlös försäljning, som innebär att man får ett elektroniskt bokningsnummer och att det blir kontokortet som fungerar som biljett. Bland de traditionella flygbolagen är det mellan 3-16 % av biljetterna som bokas direkt via Internet.<sup>225</sup>

---

<sup>225</sup> Flygets utveckling 2002, Sektorredovisning.