



Bachelorgradsoppgave

Luftfartsnæringen Aviation industry

Økonomisk analyse og utviklingstrekk av bransjen
Economic analysis and development of the industry

Victoria Guryeva

ØKA390

Bachelorgradsoppgave i Økonomi og
administrasjon

Økonomi og administrasjon
Høgskolen i Nord-Trøndelag – 2014





SAMTYKKE TIL HØGSKOLENS BRUK AV KANDIDAT-, BACHELOR- OG MASTEROPPGAVER

Forfatter(e): Victoria Guryeva

Norsk tittel: Luftfartsnæringen: økonomisk analyse og utviklingstrekk av bransjen

Engelsk tittel: Aviation industry: economic analysis and development of the industry

Studieprogram: Bachelor i økonomi og administrasjon

Emnekode og navn: ØKA390 Bacheloroppgave

Vi/jeg samtykker i at oppgaven kan publiseres på internett i fulltekst i Brage, HiNTs åpne arkiv

Vår/min oppgave inneholder taushetsbelagte opplysninger og må derfor ikke gjøres tilgjengelig for andre

Kan frigis fra: _____

Dato: 13. mai 2014

underskrift

underskrift

underskrift

underskrift



Forord

Dette er den avsluttende oppgaven for min treårig bachelorutdannelse i økonomi og administrasjon ved Høgskolen i Nord-Trøndelag i Steinkjer.

Som tema for bacheloroppgaven har blitt valgt luftfartsindustrien, dens økonomisk analyse og utvikling i de siste 30 årene.

Jeg vil rette en stor takk til min veileder førsteamanuensis Ole Jørgen Mørkved for gode innspill, inspirasjon og fornuftige tilnærminger til utarbeidelsen av denne oppgaven.

En stor takk til Høgskolen i Nord-Trøndelag som gitt meg kompetanse som var nødvendig for å skrive denne bacheloroppgaven.

Steinkjer, 13. mai 2014

Victoria Guryeva

Sammendrag

Formålet med bacheloroppgaven å foreta en økonomisk analyse av luftfartsindustrien og hva som har drevet utviklingen av denne bransjen. Gjennom oppgavens behandling av problemstilling og nøkkeltall fra forskjellige store flyselskaper er konklusjonen at det er dereguleringene og næringsstruktur som er hoveddrivkraften utviklingen bak luftfartsnæringen de siste årene. Bacheloroppgavens oppbygning er som følger:

Del 1. Framlegging av problemstillingen og avgrensinger samt noen hypoteser for bacheloroppgaven.

Del 2. I denne delen beskrives luftfartsnæringens utviklingstrekk, reguleringer og lover, størrelse og struktur. Delen avsluttes med beskrivelse av store europeiske flyselskaper.

Del 3. Her gis det en beskrivelse av markedet på nasjonal og internasjonal nivå, videre gis det nærmere informasjon om konsentrasjon og markedsrett og om markedsstruktur.

Del 4. I del 4 har blitt gjort økonomisk analyse og beskrivelse av kostnadsstruktur for nettverks- og lavprisselskaper. Denne delen avsluttes med beskrivelse av konkurransevne i markedet.

Del 5. Her blir det sett på perspektiver og fremtidig utvikling av luftfartsnæringen.

Del 6. Her gis det en konklusjon på problemstillingen som blir reist i del 1.

Summary

The purpose of the bachelor thesis is a treatment of the problem of economic analysis of the aviation industry and what caused the development of this industry. Through this thesis treatment of the problem and key figures from different major airlines is concluded that deregulation and market economy are the main matters of development that has been in the aviation industry in recent years. The bachelor thesis structure is as follows:

Part 1. The submission of the issue and definitions as well as some hypotheses of the bachelor thesis.

Part 2. This part describes the aviation industry from side of industry trends, regulations and laws, size and structure. This part is ended with a description of the major European airlines.

Part 3. This part provides a description of the market on a national and international level and provides further information on concentration and market power.

Part 4. In Part 4 has been done economic analysis and description of the cost structure for network and low cost companies. This part ends with a description of competitiveness in the market.

Part 5. There is seen perspectives and future development of the aviation industry.

Part 6. The last part provides a conclusion on the issue being raised in Part 1.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	4
Summary	4
Del 1 – Innledning	7
1.2. Avgrensninger, problemstilling og hypoteser	7
1.2.1. Avgrensninger.....	7
1.2.2. Problemstilling.....	7
Del 2 – Beskrivelse av luftfartsnæringen	8
2.1. Utviklingstrekk.....	8
2.2. Reguleringer og lover	8
2.2.1. Chicago-konvensjonen 1944: fra ICAO til Luftens friheter.....	8
2.2.2. IATA	9
2.2.3 Liberalisering og Open Skies.....	9
2.3. Luftfartsnæringen størrrelse	11
2.4. Struktur.....	13
2.4.1. Nettverksflyselskaper	13
2.4.2. Lavprisselskaper	15
2.4.3. Allianser	19
2.5. Nærmere om de største bedriftene i bransjen	22
Del 3 – Markedet	25
3.1. Det nasjonale markedet	25
3.2. Det internasjonale markedet	25
3.3. Konsentrasjon og markedsrett i markedene.....	26
3.3.1. Kartell	26
3.3.2. Oligopolistisk konkurranse	27
3.3.3. Cournot-konkurranse	29
3.3.4. Stackelberg-konkurranse.....	31
3.3.5. Bertrand-konkurranse	32
Del 4 – Lønnsomhet og konkurranseevne	33
4.1. Lønnsomhet.....	33
4.2. Kostnadsstruktur	34
4.3. Forretningsmodellen og kostnadsnivå	35
4.4. En nærmeste omtale om kostnadspostene	37
4.5. Utviklingen i enhetskostnader.....	39
4.6. Konkurranseevne.....	40
Del 5 – Fremtidens utvikling	40

Del 6 – Oppsummering og konklusjon	42
6.1. Oppsummering.....	42
6.2. Konklusjon	42
Kildeliste.....	43
Bøker	43
Internett	43
Vedlegg – Luftens friheter.....	45

Del 1 – Innledning

For denne bacheloroppgaven har jeg valgt luftfartsnæringen som er en av de raskest voksende næringene i de siste 30 år. Den har stor innflytelse ikke bare på enkelt land, men hele verdensøkonomien. Siden midten av 90-tallet har nye typer flyselskaper utviklet og konkurranse mellom lavprisflyselskaper og nettverkselskaper har økt i stor grad. Jeg har basert på teori, data og tallmateriale som jeg har bygget analysen.

1.2. Avgrensninger, problemstilling og hypoteser

1.2.1. Avgrensninger

Det er satt noen avgrensninger for hva som skal bli med i oppgaven. Disse avgrensningene er:

- Oppgaven beskriver luftfartsindustrien, men ikke flyindustrien. Oppgaven handler om lufttransport, men ikke produksjon av luftfartøy.
- Oppgaven beskriver luftfartsindustrien i Vestlige verden, det vil si Europa og USA.
- I oppgaven gjøres det økonomisk analyse fra år 1985.

1.2.2. Problemstilling

Bacheloroppgaven er knyttet til følgende problemstilling: *Gjøre økonomisk analyse av luftfartsindustrien og vis dens utviklingen i de siste 30 årene.* Resultatene av den økonomisk analysen blir brukt til å beskrive ulike strategier for de ulike typer av flyselskaper.

Del 2 – Beskrivelse av luftfartsnæringen

2.1. Utviklingstrekk

Luftfarten er en viktig del av den stadig mer globaliserte verdensøkonomien og en forutsetning for vekst i internasjonal handel, turisme og for å koble sammen mennesker på tvers av kontinenter. I løpet av de siste 50 årene har flybransjen gjennomgått rivende utvikling. Mens andre bransjers profitt er regulert av etterspørsel og konkurranse, ble flybransjens profitt bestemt gjennom statlige reguleringer.

Luftfartsbransjen har utviklet seg i tre hoved stadier.

Stadiet 1: regulering. Hoveddelen av den verdens flyindustrien ble regulert i stor grad av regjeringer som hadde streng kontroll av bransjen i form av flybilletter, ruter og marked og etablering av nye flyselskaper. De viktigste faktorene som følger av et regulert miljø inkluderer, men er ikke begrenset til, følgende: streng eierskaps kontroll av flyselskaper, begrenset eller ingen konkurranse på utvalgte ruter regulert rutestruktur, høye flybilletter for passasjerer og insentiv for å sikre flyselskapers lønnsomhet.

Stadiet 2: liberalisering. Liberalisering gir positive resultater for bransjen. En stor barriere for implementeringen er at verdens flyindustrien ikke kan gjennomføre liberaliseringen sømløst. Industrien anerkjent behovet for å iverksette den der det er hensiktsmessig og som i 2011, synes næringen å ha bevege seg fremover i en positiv retning med økt bilaterale forhandlinger mellom land. Liberalisering åpner for ekspansjon i nye markeder, diversifisering inn i nye produkter og markeds utgang for luftfartsselskaper som ikke er i stand til å lykkes i spesifikke konkurranseutsatte markeder.

Stadiet 3: deregulering. Deregulering er det motsatte av reguleringen på mange måter. Flyprisene er vesentlig redusert, sikkerheten er forbedret og service og kvalitet øker. For eksempel har små og mellomstore flyplasser i USA ikke fått utnyttet fordelene av dereguleringen på grunn av begrenset trafikk og dermed begrenset konkurranse.

2.2. Reguleringer og lover

2.2.1. Chicago-konvensjonen 1944: fra ICAO til Luftens friheter

I november 1944 ble Chicago-konvensjonen fremforhandlet av representanter fra 52 nasjoner. Grunnen for denne konferansen var utviklingen av internasjonal sivil luftfart og etablering av internasjonal flytransport tjeneste. Konferansen har etablert anvendelsen av tollregler og nasjonale trafikkreglene for luftfartøy i internasjonale ruter og har gitt hver nasjon ansvar for informasjon for ankommende og avreisende luftfartøyer. På konferansen ble det utarbeidet standardprosedyrer for kontroll av flyplassen, radiotjenester, navigasjonstjenester, bruk av signaler og publisering av kart.

Chicago-konvensjonen etablerte Den internasjonale organisasjonen for sivil luftfart (engelsk: *International Civil Aviation Organization*, videre ICAO), som arbeider med regler for internasjonal lufttrafikk, retningslinjer for konstruksjon og operasjon av sivil flytransport, for utvikling av flyplasser, sertifikater for flyvere og teknisk personell, med kommunikasjons- og navigasjonsproblemer, meteorologiske spørsmål, registrering og merking av fly, flykart, osv.

Chicago-konvensjonen produserte to andre viktige dokumenter: den internasjonale luft serviceavtale (eller den to friheter avtalen), og den internasjonale luftfartsavtalen (eller den fem friheter avtalen). Den to friheter avtalen forutsatte følgende regler: enerett til å fly over sitt territorium uten å lande og enerett på landing for ikke trafikk formål. De ekstra friheter som er nevnt i den internasjonale luftfartsavtalen var:

- enerett til å sette ned passasjerer, post og cargo tatt på territoriet til staten hvis statsborger flyet besitter;
- enerett til å plukke opp passasjerer, post og cargo bestemt for territoriet til staten hvis statsborgerskap flyet besitter;
- enerett til å plukke opp passasjerer, post og cargo bestemt for territoriet til enhver annen kontraherende stat;
- enerett til å sette ned passasjerer, post og cargo kommer fra noe slikt område.

De fem friheter Avtalen fikk ikke støtte fra representantene. I dag er det totalt ni friheter som vises i vedlegg (Wensveen 2011, s. 480 – 486).

2.2.2. IATA

The International Air Transport Association (videre IATA) ble etablert i Havanna i 1945 som en etterfølger til den pre-krig foreningen som i stor grad hadde vært europeisk vekst. Dens primære hensikt var å representere interesser til flyselskaper og å fungere som en motvekt til ICAO som var en intern statlig organ primært representerte av statlige interesser i luftfart. IATA produserer statistikk, undersøkelser og forskningsrapporter som dekker mange områder av flyselskapers aktiviteter. IATA representerer flyselskapene i forhandlinger med flyplassen myndigheter, regjeringer eller ICAO om saker som flyplassavgifter eller anti-krings tiltak. Virksomheten fungerer både som et forum for løsning av sentrale problemstillinger og som en pressgruppe som representerer interessene til internasjonale flyselskaper (Doganis 2010, s. 35 – 38).

2.2.3 Liberalisering og Open Skies

Fra 1978 begynte USA å reforhandle sine bilaterale luftfartsavtaler. I midten av 1980-tallet ble konsepter innført i markeder utenfor USA gjennom reforhandling og revisjon av de bilaterale luftfartsavtalene med andre stater. Liberalisering gjennom bilaterale forhandlinger ble også forfulgt av USA i andre internasjonale

markeder (Tabell 2.1). I Europa bygget forbrukerpress for liberalisering av lufttransport seg opp gjennom 1980-tallet, og det ble forsterket av økende press både innenfra det europeiske parlamentet for endringer i strukturen av regulering som påvirker lufttjenester i markedet. Endringer ble introdusert på to måter: bilateralt gjennom reforhandling av luftfartsavtalene mellom par av land og multilateralt gjennom handlinger angrepet av EU-domstolen.

Mer liberale og frie markedsholdninger mot flytransport rådende i Storbritannia var en katalysator til å reforhandle flere de viktigste europeiske bilaterale avtalene i perioden 1984 – 1993. I juni 1984 ble en ny luftservice avtale forhandlet med Nederland. De viktigste bestemmelsene i denne avtalen var: fri etablering av nye selskaper, ingen kapasitetskontroll og en «dobbel misbilligelse» regime for billettprisene. Avtalen mellom Storbritannia og Nederland ble et mønster for reforhandling av europeiske bilaterale avtaler.

I prosessen med å reforhandle mange av de sentrale bilaterale avtaler i perioden 1977 – 1985 innførte USA noen nye konsepter til internasjonal regulering som endret reglene for markedsregime og tilbød dem større handlefrihet. I andre halvdel av 1980-tallet ble disse innlemmet i de reviderte bilaterale avtalene fremforhandlet av noen europeiske stater som gikk lengere enn de amerikanske bilaterale avtaler. Disse prosessene og utviklinger er oppsummert i tabell 2.1.

I 1992 ble den første Open skies-avtalen signert mellom USA og Nederland. Dette ble fulgt av en tilsvarende Open skies-avtale mellom USA og Canada. Per 2012 hadde USA signert 105 Open skies avtaler. Den generelle trenden i internasjonal luftfart er å gjøre unna med komplisert og begrenset bilateral avtale og bevege seg mot «Open skies». Amerikansk Open skies avtalen generelt inneholder åtte bestemmelser. Videre beskrives de viktigste bestemmelsene.

Den første bestemmelsen i alle Open skies avtaler er bestemmelser om fravær av restriksjoner på internasjonale ruterettigheter som betyr at operatører fra begge land står fritt til å fly til de byer de ønsker med den flystørrelsen og antall dag/uker som de ønsker. Den andre bestemmelsen inkludert i Open skies avtalene er at flyselskapets prising bør bestemmes av markedskreftene. Mens under denne Open skies avtalen ville regjeringen ikke spille noen rolle i flyselskapers prising. Den tredje bestemmelsen i Open skies avtalen er en klausul som sikrer rettferdig og lik mulighet til å konkurrere. De siste bestemmelsene som finnes i Open skies avtalen er mekanismer for tvisteløsning, konsultasjoner knyttet til urettferdig praksis, liberale charteravtaler (der operatører kan velge å operere under charter forskrifter i det enkelt landet) og avtaler knyttet til trygge og sikre avganger mellom de to landene. For eksempel i Open skies avtaler i USA søker bestemmelsen om at det er de syvende frihet rettighetene for alle laste flyreiser som tillater cargo-flyreiser til å fungere mellom det andre landet og tredje landet, via fly som ikke er knyttet til sitt hjemland.

Europa har hatt en god erfaring med Open skies gjennom etableringen i 1997 av et felles europeisk luftfartsmarked. Europeiske operatører er fri til å fly ruter over hele Europa. For eksempel kan British Airways fly fra Paris til Frankfurt eller Amsterdam til Roma. Nasjonalt eierskap er blitt irrelevant for inter-europeiske flygninger, og dette er grunnen til at lavprisselskaper – EasyJet og Ryanair – har vært i stand til å ekspandere raskt. Mens den europeiske liberaliseringen har skapt økt konkurranse og dermed lavere flypriser over hele Europa, noe som gjør luftfart til en levedyktig konkurrent til å togreiser, har den også forårsaket mange flyselskapskonkurser. Andre del av Open skies avtalen mellom EU og USA ble signert den 24. juni 2010 som fjernet restriksjoner på lufttrafikk, inkludert tilgang til hjemmemarkedene for begge parter.

Tabell 2.1 Hovedtrekk ved Open skies avtaleverket

	Tradisjonelle bilaterale avtaler	Perioden 1978 – 1990	Etter 1991
Markedstilgang	Kun til spesifisert destinasjoner	Åpen tilgang – flyselskaper kan fly mellom to punkter	Ubegrenset
	Charter rettigheter ikke inkludert	Ubegrenset antall charter rettigheter	Åpen charter tilgang
	Begrenset femte frihet innvilget – mer i amerikanske bilaterale avtaler	Ubegrenset femte frihet generelt	Ubegrenset femte frihet
Begrensing	Flyselskaper må være vesentlig eiet og effektivt kontrollert av statsborgere i utpeke stater		Betydelig eierskap og effektiv kontroll av statsborgere i utpeke stater
Kapasitet	Kapasitet er avtalt eller delt 50/50 Ingen kapasitet / frekvens kontroll i liberale bilaterale avtaler, men gjenstand for gjennomgang		Ingen kapasitet eller frekvens kontroll
Tariffer	Dobbel godkjenning av begge regjeringer kreves		Fri prising
	Å bli enige om å bruke IATA prosedyrer	Land av opprinnelsesreglene	

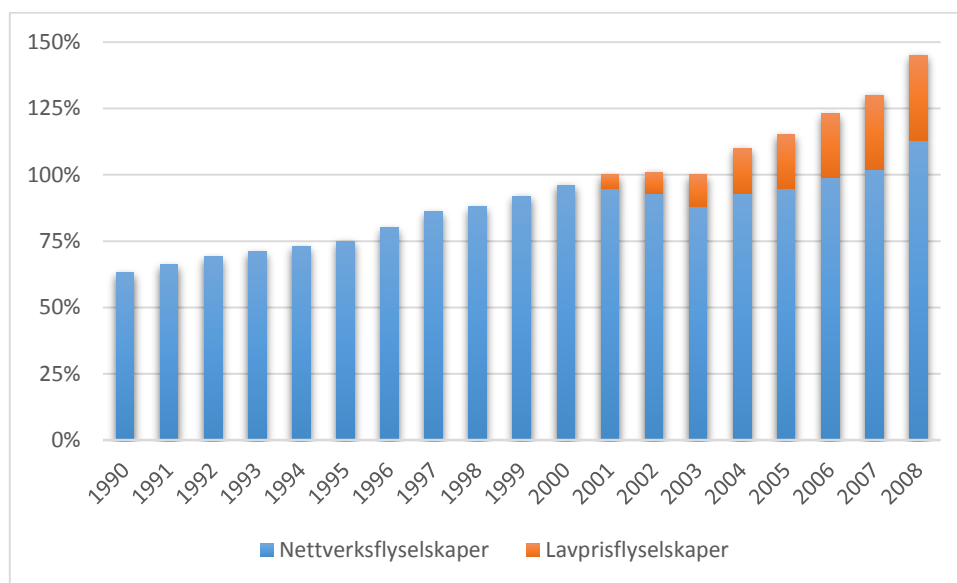
Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 48 – 52)

Som et resultat av Open skies avtalen er flyselskaper i stand til å fly flere ruter, dette øker konkurranse og reduserer prisene for flybilletter. Open skies avtaler muliggjør at nye by-par (innenlands til utenlandsk) som tidligere ikke var mulig nå kan flys. Forbrukerne nyter godt av Open skies på flere måter men først og fremst i form av og lavere priser. Dette er et resultat av mer konkurranse mellom flyselskaper (Vasigh 2013, s. 196 – 199).

2.3. Luftfartsnæringen størrelse

I dag består den globale luftfartsindustrien av over 2 000 flyselskaper med mer enn 23 000 fly, som flyr til mer enn 3 700 flyplasser. Veksten i verdens flytrafikk har i gjennomsnitt vært ca. 5% per år de siste 30 årene. Grunnen til dette er veksten i verdens økonomier og spesielt sterk i økonomisk vekst i ulike regioner av verden.

Den europeiske luftfartsindustrien er svært dynamisk, konkurransedyktig og har gått gjennom betydelige endringer i det siste tiåret. Men i de siste 10 årene har denne veksten har vært nesten utelukkende drevet av lavprisselskaper. Med fremveksten av lavprisselskaper i slutten av 1990-årene når for veksten etablerte nettverksoperatører stoppet. I dag er de fortsatt regulere etterspørsel etter flyreiser som i 2000, mens deres relativ markedsandel har sunket. Lavprisselskaper har sterk og erobret store deler av markedet. De har økt sin markedsandel fra 5% i 2001 til 32% i 2008. Den relative utviklingen for nettverks- og lavprisselskaper er visst i figur 2.1 nedenfor.



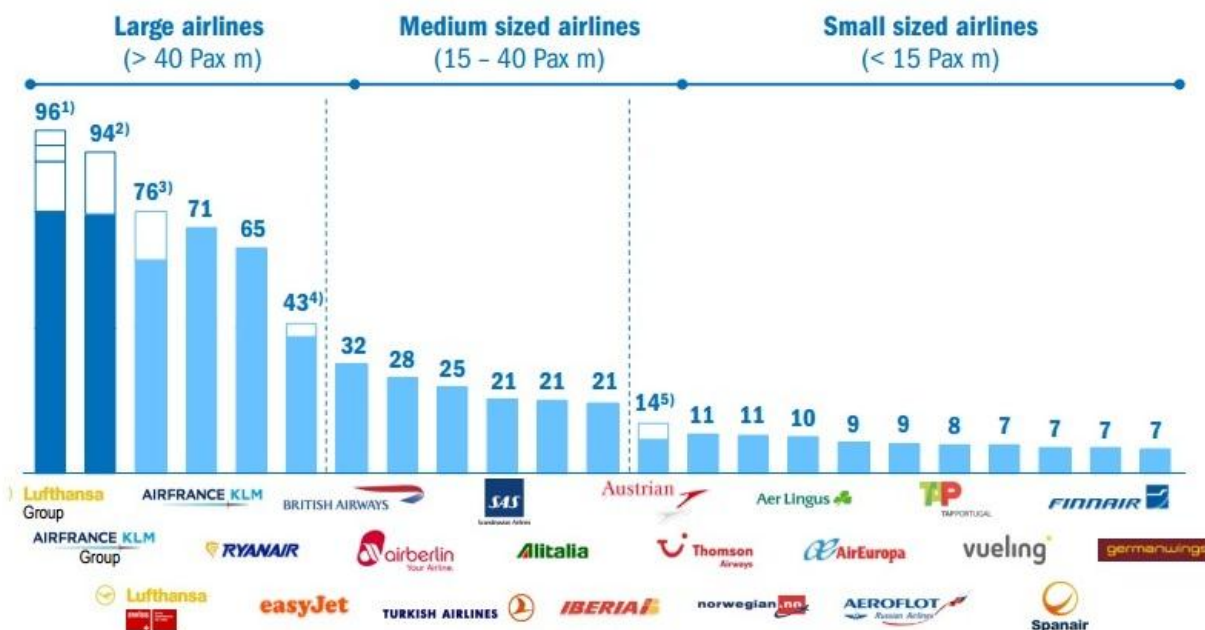
Figur 2.1 Utvikling av etterspørsel etter flyreiser i Europa (indeksert, basisår 2001)

Kilde: http://www.jac-conference.org/jac/system/application/views/images_ce/RB_airline.pdf. Besøkt den 28. april 2014

I noen europeiske land dominerer lavprisselskaper i markedet. For eksempel i Spania står de for 50% av den total internasjonale kapasiteten som tilbys, i Polen – 52%. I andre økonomier har lavprisselskaper vært i stand til å utvide sin markedsandel på en imponerende måte i løpet av det siste tiåret, som setter sterkt press på etablerte nettverksoperatører. I Tyskland, Europas størst økonomi, opererer lavprisflyselskaper 29% av de internasjonale og 44% av de innenlandske flyreisene. Den høye markedsandelen til lavprisselskaper avspeiler deres kostnadsfordel og deres lavere billettpriser, noe som tillater dem å få tilgang til nye markeder og generere ny trafikk.

Den sterke posisjonen av lavprisselskaper gjenspeiles i størrelsen på de store flyselskapene i Europa. To av de fire største flyselskapene etter passasjertall i dag er lavprisselskaper. Med 65 og 43 millioner transporterte passasjerer er henholdsvis Ryanair og EasyJet større enn British Airways og andre etablerte nettverksflyselskaper med unntak av Lufthansa og Air France / KLM. Til tross for størrelsen av markedslederne i den europeisk luftfartsindustrien er den fortsatt i stor grad fragmentert med 36 nettverksoperatører og 14 lavprisselskaper. Mange av disse har små passasjerantall på under 15 millioner årlig (Figur 2.2).

Figure 7: Transported passengers by major European airlines [Pax m, 2009]



1) Incl. SWISS, Austrian, Germanwings, Brussels Airlines and bmi 2) Incl. Alitalia 3) incl. Lufthansa, Lufthansa CityLine, SWISS
 4) incl. easyJet and easyJet Switzerland 5) Incl. Austrian and Austrian Arrows
 Source: European Aviation Analysis; Roland Berger (2010)¹⁷⁾

Figur 2.2

Kilde: http://www.jac-conference.org/jac/system/application/views/images_ce/RB_airline.pdf. Besøkt den 29. april 2014

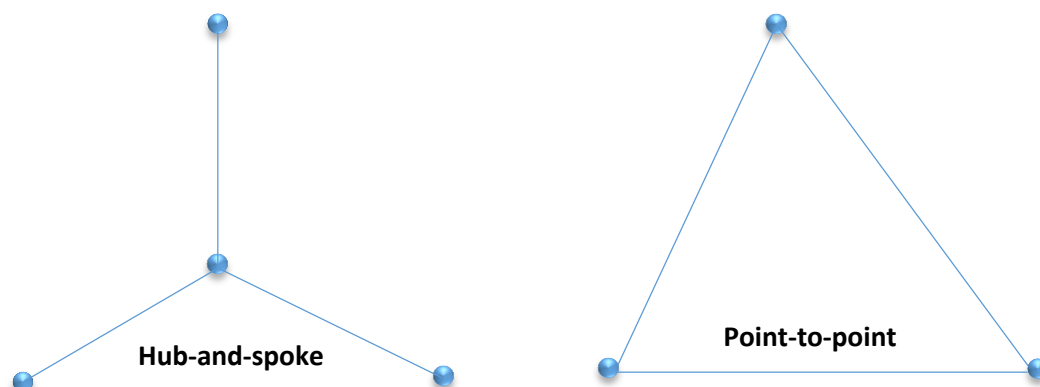
Den EUs luftfartsindustrien har generert nesten 166 milliarder USD i 2010 og har opprettholdt en årlig vekst på 5% for de fire foregående årene. I den fire-års perioden som sluttes i 2010 karakteriseres bransjens verdier med nesten 3% årlig vekst og overstiger 745 millioner passasjerer. Markedsveksten er anslått til å akselerere til en årlig rate på nesten 9% i perioden 2010 – 2015, noe som vil gi næringen driftsinntekter på over 250 milliarder USD.

2.4. Struktur

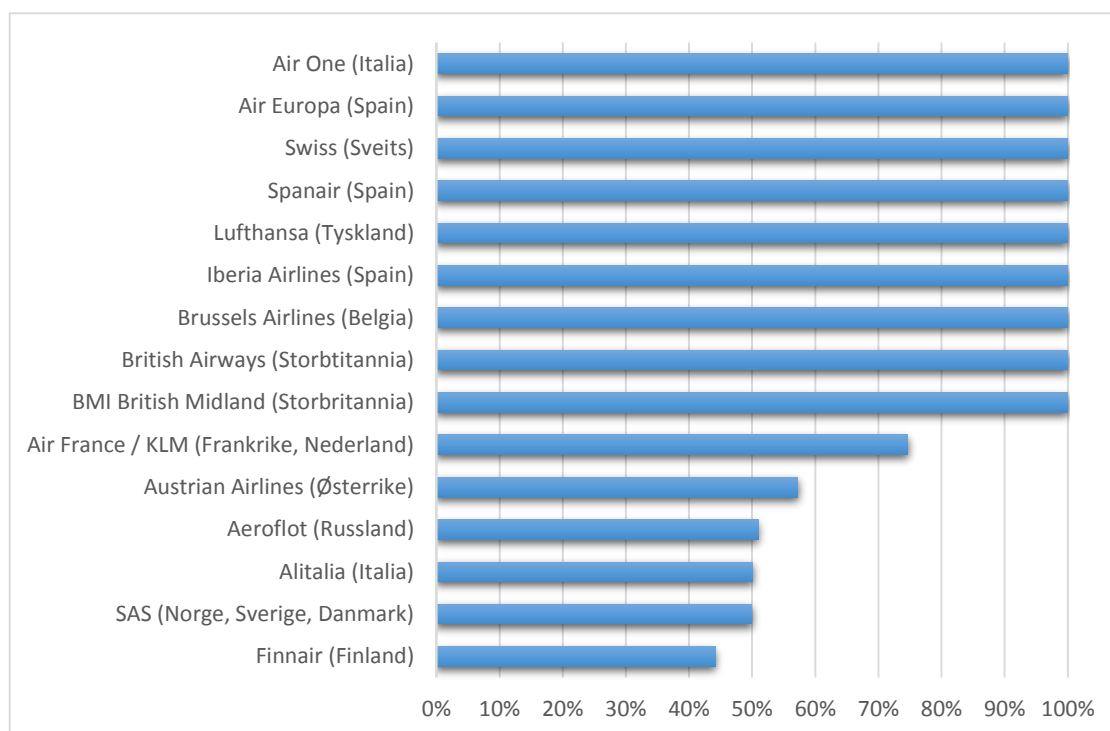
2.4.1. Nettverksflyselskaper

En full-service-nettverk-carrier (eller nettverksflyselskap) er et flyselskap som fokuserer på å tilby et bredt spekter av pre-flight og om bord tjenester, inkludert ulike tjenesteklasser og flyforbindelser (Tabell 2.2). Denne gruppen av flyselskaper refereres som hub-and-spoke flyselskaper i motsetning til point-to-point modell (Figur 2.3). I flere europeiske land opererer det nasjonal flyselskapet også som et nettverksselskap. Eksempler er Air France / KLM, Lufthansa, British Airways, Austrian Airlines og det multi-nasjonale flyselskapet Scandinavian Airlines. Mens flere av de tidligere nasjonale operatørene i store EU-landene er helt eller delvis privatisert, har noen EU-land betydelige interesser å ha nasjonale operatører. Figur 2.4 viser grader av privatisering av europeiske nettverksselskaper. Utenfor EU er antall ulike nettverksselskaper og eierstrukturer varierende fra land til land. For eksempel er USA det eneste landet der ganske betydelig

antall uavhengige fullt privatiserte fullservice flyselskaper opererer. I mange afrikanske og asiatiske land opererer kun et statsnettverksselskap.



Figur 2.3 Hub-and-spoke og point-to-point rutemodeller
Kilde: <http://www.norwegian.no/>. Besøkt den 09. mai 2014



Figur 2.4 Privatiseringsgrad av europeiske nettverksflyselskaper
Kilde: http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf. Besøkt den 27. april 2014

Tabell 2.2 Hovedegenskaper av nettverksflyselskaper

Kategori	Beskrivelse
Flåte	Ulike flytyper, fra små regionale mater fly til B747/B777 / A340/A380 lang bredbudsfly
Geografisk nettverksrekkevidden	Innenlandske, europeiske og verdensomspennende flyreiser (noen mindre nettverksselskaper, men hold deg til Europa) med fokus på den respektive hjemland
Nettverksstruktur	Hub-and-spoke nettverk (mater flyreiser fra de respektive hubene), ofte supplert med utvalgte desentraliserte non-hub fly
Rutetider	Bredt utvalg av opprinnelse og destinasjoner som tilbys via respektive huber, høye frekvenser
Tjenestespekter	2-4 service klasser, dedikerte tjenester i næringslivet og første klasse
Priser	Kompleks omsetningsstyring, prisdiskriminering

Kilde: http://ec.europa.eu/transport/modes/air/doc/abm_report_2008.pdf. Besøkt den 27. april 2014.

Bortsett fra nasjonale operatører er det flere selvstendige nettverksselskaper i noen av de store EU-landene. Eksempler er BMI British Midland (Storbritannia), Air One (Italia), Spanair og Air Europa (Spania).

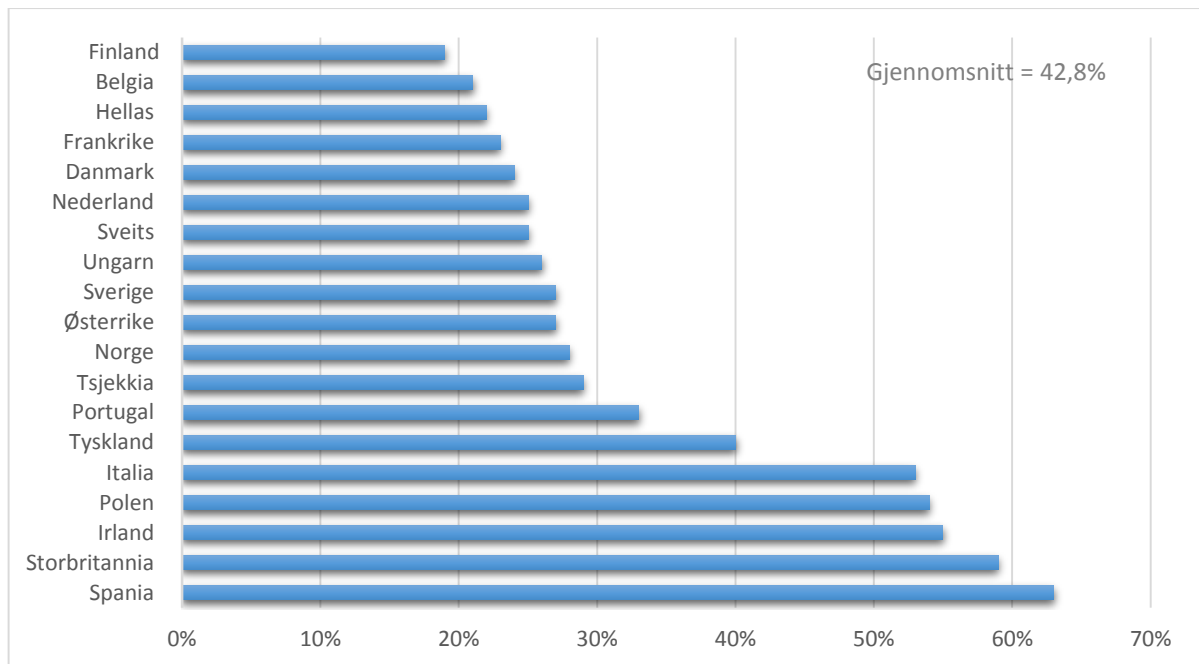
Nettverksselskaper karakteriseres ved bruk av hub-and-spoke modell og det finnes ulike kommersielle grunner for dette. Siden antall opprinnelses og tilbudte destinasjoner stiger, reduseres enhetskostnader per passasjer (stordriftstetthet). Andre egenskaper av nettverksselskaper er høy etterspørsel som rettferdiggjør bruk av større fly og dette fører til at enhetskostnader per sete går ned (stordriftsfordeler). Dette fenomenet forklarer hvorfor de største luftfartøyer (for eksempel Boeing 747 og Airbus 380) flyr mellom knutepunkter der trafikken har en tendens til å være ekstremt høy. Samdriftsfordeler kan oppnås gjennom sentralisert levering av for eksempel vedlikehold av fly. Samling av innkommende og utgående flypassasjerer på hub-flyplassen gjør det mulig for flyselskapene å tjene betydelig mer med en gitt mengde flyreiser. Hub-bærere har en tendens til å få markedsmakt på sine huber og de kan redusere konkurransen. De viktigste ulempene av den hub-and-spoke modellen er kompleksiteten av flyforbindelser i trange tidsrammer, høy kapasitetsutnyttelse av ankomende og avreisende luftfartøyer og påfølgende forsinkelser.

2.4.2. Lavprisselskaper

Lavprisflyselskap er betegnelsen på et flyselskap som tilbyr billetter med lav pris og med mindre komfort og/eller servicegrad enn de tradisjonelle fullserviceselskapene og refererer til flyselskap med lavere driftskostnader enn konkurrenter. Konseptet av lavprisselskap er ikke nytt. For 41 år siden etablerte Herb Kelleher og Rollin King et nytt flyselskap Southwest Airlines¹ basert på en forretningsmodell som kombinerer lave kostnader og høy produktivitet. I 1977 var Laker Airways² ett av de første flyselskaper til å innføre lavprisforretningsmodell for langdistingereiser med flyvninger mellom London og New-York. I 1985 startet Ryanair i Europa og har blitt et av de eldste og mest suksessrike lavprisflyselskapene.

¹ Southwest Airlines er et amerikansk flyselskap som er basert i Dallas, Texas. Selskapet ble etablert den 15. mars 1967 av Rollin King og Herb Kelleher. Målt i antall passasjerer er det det 3. største flyselskap i verden, og det største selskapet på innenriksfly. Selskapet er et av verdens ledende lavprisselskap. Kilde: http://no.wikipedia.org/wiki/Southwest_Airlines. Besøkt den 17. mars 2014.

² Selskapet overlevde ikke lavkonjunkturen i 1980 og drevet sin siste flytur 5. februar 1982 den dagen det gikk konkurs. Kilde: http://en.wikipedia.org/wiki/Laker_Airways. Besøkt den 25. mars 2014.



Figur 2.5 Prosentandel av antall passasjerer av europeiske lavprisselskaper, september 2008

Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 133)

Suksess av Ryanair og EasyJet oppfordret andre til å lansere lavprisselskaper i Europa. Den store utvidelsen kom mellom 2001 og 2004, og etter 2009 var det rundt 30 slike operatører i Europa, men flere hadde kollapset i mellomtiden. Denne suksessen er kan måles med sin markedsandel i hvert land. Andelen av totale seter på planlagte innenlands eller innen-europeiske flyreiser som ble tilbudt i hvert land i september 2008 av lavprisselskaper er vist i figur 2.5. I fem land, Spania, Storbritannia, Irland, Polen og Italia var mer enn 50% av de planlagte seter på lavprisselskaper. I hele Europa var den planlagte setekapasiteten i 2008 43%. Hos lavprisselskaper var andelen bare 17% i 2003.

Til tross for det faktum at lavprisselskaper opererer over hele verden i ulike miljøer, har de alle noen grunnleggende felles egenskaper.

Lavere lønnskostnader og høyere arbeidsproduktivitet. Siden lønnskostnadene er en av de største kostnadene for alle flyselskaper, er det viktig for lavprisselskaper for å holde sine arbeidskostnader under kontroll og/eller øke arbeidsproduktiviteten. For eksempel mens mange lavprisselskaper bare betaler lavere enn gjennomsnittet bransjens lønn, har Southwest Airlines bevist at lavprisselskaper kan betale konkurransedyktige priser, men har reduserte lønnskostnader per time som følge av høy produktivitet. Men betydningen av lave lønnskostnader kan ikke overvurderes, grunnen for dette er at noen flyselskaper med høye priser for arbeidskraft og moderat til lav produktivitet til slutt vil være mislykket. For eksempel har både Air Canada og Delta lansert lavprisselskaper som benyttet medarbeidere fra sentralbærer. De nye selskaper skulle være lavpris, men hadde samme arbeidstakergruppen som nettverksflyselskaper med høy lønn. Siden disse nye lavprisselskaper var konkurransedyktige på arbeidsmarkedet og ikke hadde oppstart noen ny øking i produktiviteten, er det ikke overraskende at de forsvant kort tid etter sin oppstart.

Lavere billettfordistribusjonskostnader. Lavere billettfordistribusjonskostnader er det andre store området der hele flybransjen forsøker å redusere kostnadene. Lavprisselskaper har vært mest vellykket på dette området. Flyselskapene reduserer billettfordistribusjonskostnader ved å kutte reisebyråprovisjoner. Gjennom internett begynner flyselskaper å bruke elektronisk billettering og presset billettsalg gjennom deres online nettsteder. Fleste av de store operatørene har fortsatt å stole på Global Distribution System (videre GDS)³ for å distribuere sine billetter over hele verden. GDS gir et flyselskap en global rekkevidde.

«Ingen unødvendig» service. «Ingen unødvendig» service er et eksempel på forskjellen mellom lavprisselskaper og tradisjonelle flyselskaper. I USA fikk passasjerer gratis varm mat med drikke service hos fullserviceselskaper. Hos lavprisselskapet som Southwest Airlines ville man motta peanøtter og brus. I Europa har lavprisselskaper gått ett skritt videre ved drikkevarer på en innkjøp-om-bord basis. I tillegg vil mange lavprisselskaper ikke ha flygerprogrammer eller dyre business lounges. Et annen kostnadsbesparende tiltak som nylig har blitt gjennomført av lavprisselskaper, er innføring av bagasjeavgift. I Europa har lavprisselskaper strenge regler om bagasjevekt per passasjer, og dette sparer drivstoff og genererer ekstra marginale inntekter.

Vanlige flåtetyper. Vanlige flåtetyper er et annet viktig trekk ved suksess av lavpris operatører. For eksempel var Southwest Airlines en pioner av denne strategien og bygget hele sin flåte rundt Boeing 737. En enkel flåtype gir mange fordeler for et flyselskap. Dette inkluderer en reduksjon i reservedelslager, reduserte opplærings- og treningsutgifter for kabinansatte og økt operasjonell fleksibilitet. Kjøp fra leverandører med rabatter kan forhandles ved bruk av én flåte type. Det er stordriftsfordeler som er de viktigste kostnadsreduserende elementene som ligger til grunn for felles flåtypestrategi. For eksempel vil all spesialisert utstyr som kan være nødvendig for en Boeing 737 kunne kjøpes samlet.

Point-to-point tjeneste. Siden dereguleringen har de eldre operatører vedtatt en hub-and-spoke rutestruktur. Mens hub-and-spoke rutestrukturen har vært effektiv for eldre bærere og gitt et stort antall av by-par-tilkoblinger, er et knutepunkt også en svært kostbar operasjon. Knutepunkter minimerer passasjerens overføringstid. Siden ansatte og gates må betales over hele arbeidsdagen (og ikke bare ved ankomst og/eller avgang), vil dette representere en stor grad av ineffektivitet. Dessuten må flyselskapene ha tilstrekkelig bemanning. Dette kan føre til økte kostnader for uproduktive tid. Forekomsten av stordriftsulemper ved bruk av huber er en av de viktigste årsakene til at lavprisselskaper opererer en point-to-point eller en opprinnelses- og destinasjonsrutestruktur (engelsk: *Origin and destination*). Under en point-to-point struktur vil flyselskapet drive et mer spredt rutenett og vil tilby non-stop flyvninger mellom

³ Global Distribution System er et nettverk drevet av et selskap som gjør det mulig for automatiserte transaksjoner mellom leverandører og booking-agenter for å klargjøre reiserelaterte tjenester til sluttbrukere. GDS kan knytte tjenester, priser og bestillinger konsoliderer produkter og tjenester på tvers av alle tre reiser sektorer: flyselskaper, hotellreservasjoner, bilutleie og aktiviteter. Kilde: http://en.wikipedia.org/wiki/Global_Distribution_System, <http://erevmax.com/ratetiger-news/erevmax-news-gds-infographic.html>. Besøkt den 17. mars 2014.

by-parene. Denne økt utnyttelsen av flyplassmidler gjør et point-to-point flyselskap kan operere flere flyreiser med mindre fasiliteter og mindre personell og dette reduserer kostnadene.

Bruk av sekundære flyplasser. Bruk av sekundære flyplasser er en annen egenskap av lavprisselskaper. En sekundær flyplass er en mindre flyplass som vanligvis benyttes i liten grad og ligger lengre fra sentrum av byen (for eksempel Torp Sandefjord lufthavn – Oslo). Overbelastede primære flyplasser betyr mer for landing og høyere flyplassavgifter så lavprisselskaper unngår dem der det er mulig. Sekundære flyplasser gir lavere landingsavgifter, mindre ventetid og raskere fly behandlingstid. Ved sekundære flyplasser er lavprisflyselskaper i stand til å drive mer effektivt.

Høyere flyutnyttelse. Høy flyutnyttelse er et annet sentralt fokus for lavprisflyselskaper. Jo flere passasjerplasser et fly har, jo større inntekter innebærer dette. Det er to generelle måter at flyselskapet kan øke sin gjennomsnittlige utnyttelse av flyene: snu flyet rundt raskere eller fly lengre ruter. Lavprisselskaper er i stand til å oppnå høy flyutnyttelsesgrad siden de fokuserer på å ha raske snuoperasjoner. Bruk av sekundære og mindre overbelastet flyplasser tillater flyselskaper til å planlegge flere flyreiser siden det er mindre forsinkelser i tidsplanen. Disse for lavprisselskaper til å operere flere flyreiser og dermed større inntekter med en gitt flypark. De viktigste funksjonene i begge modellene er oppsummert i tabell 2.3. Til tross for individuelle variasjoner har lavprisflyselskaper generelt adoptert de fleste av disse funksjonene i egne operasjoner. Ved å vedta disse funksjonene kan lavkostselskaper oppnå enhetskostnader som er 30 – 60% lavere enn nettverksflyselskapers enhetskostnader på de samme eller lignende ruter med samme fly.

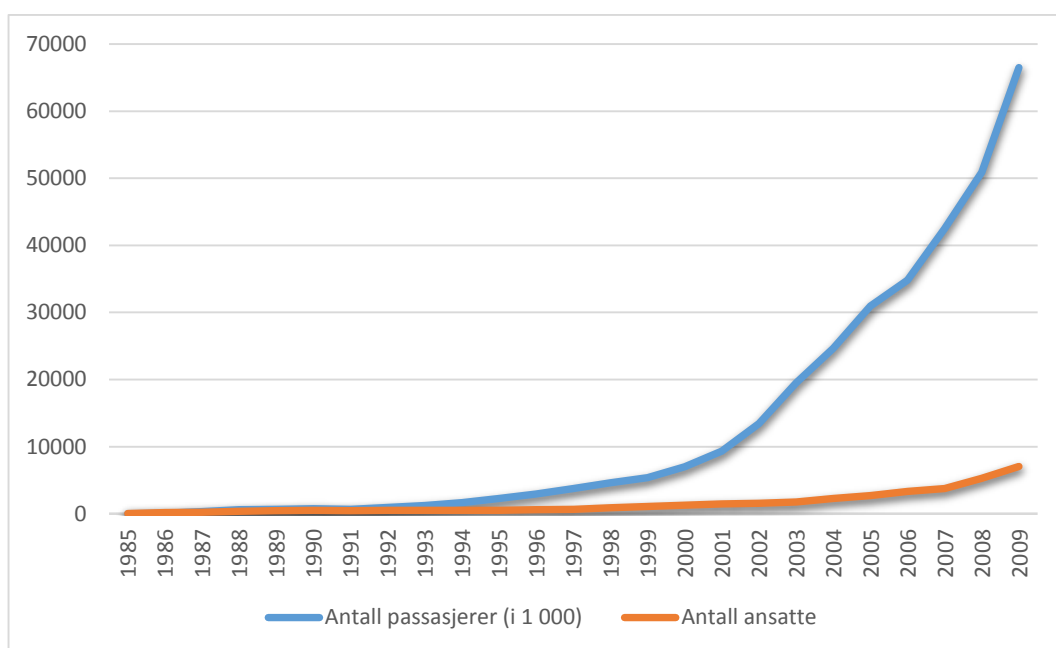
Tabell 2.3 Sammenlignet av lavkost- og nettverksmodeller

	Lavprisselskaper	Tradisjonelle nettverksselskap – tidlig 2000-tallet
	Enkelt produkt	Komplekst produkt
Priser	Lav, enkelt – én vei Minimum restriksjoner Priser stiger nærmere avreise	Tur-retur – kompleks Flere restriksjoner Lavere priser siste minutt
Distribusjon	Unngå reisebyråer Mål 100% direkte: enten online eller kundesenteret Billettløs	Avhengig av reisebyråer Eget billettkontor / callsenter Papirbilletter
In-flight	Enkelt klasse Høy setetetthet Ingen seterreservasjoner Ingen mat eller gratis drikke	2 eller 3 klasser Lav setetetthet Tildelte plasser Mat eller drikker i løpet av flyturen
	Enkle operasjoner	Komplekse operasjoner
Luftfartøy	Enkelt type – maksimalt to Høy utnyttelse (11 timer / dag)	Flere typer – fly tilpasset ruter Lav utnyttelse på korte ruter
Sektorer	Korte (500 – 1 000 km) Point-to-point rutestruktur Ingen flyforbindelser med flybytte	Fra svært kort til lang Hub-and-spoke rutestruktur Flyreiser koblet på knutepunkt
Rutetider	Brukes til å vri etterspørselen	Respons til dagens etterspørsel
Flyplasser	Sekundær flyplass 20 – 30 minutters behandlingstid	Fokus på store flyplasser 1 timers behandlingstid på korte sektorer
Ansatte	Konkurransedyktige lønn Høy produktivitet	Høyere lønn Over-bemannet

Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 135).

Ryanair som eksempel for verdens vellykket lavkostflyselskap. Ryanair fraktet over 66 millioner passasjerer i 2009 – 2010. Det er verdens størst internasjonale lavprisflyselskapet og innovativ leder i den europeiske lavprissektoren til tross for at hjemmebasen ligger i Irland med befolkningen på bare 4,2 millioner. I det første driftsåret i 1985 tok flyselskapet 15 000 passasjerer på én rute Wateford – London Gatwick.

Ryanair har lave flypriser, lav kostnadsbase og en relativ høy driftsmargin, arbeidsproduktiviteten er høy på grunn av 25-minutters behandlingstid, høy sete-tetthet per fly, en enkel fly-type flåte, single-klasse konfigurasjon av kabin, levering av in-flight betalte tjenester, bruk av sekundære flyplasser og salg av billetter og inn-sjekking på internett i stedet for på flyselskapets kontorer eller reisebyråer.



Figur 2.6 Ryanairs antall passasjerer og ansatte

Kilde: O' Connell J. F., Williams G, (2011) 1. utgave Air transport in the 21st century: key strategic developments, Ashgate (s. 115)

Ryanairs lave pris er den viktigste markedsattraksjonen for flyselskapet. Ryanairs gjennomsnittlige billettpris var i 2009 – 2010 35 euro. Til sammenligning var prisen 52 euro hos EasyJet og 77 euro det irske nettverkselskapet Aer Linghus. Arbeidsproduktiviteten i Ryanair er betydelig høyere enn hos sine konkurrenter. Dette oppnås ved å outsource vedlikehold og håndtering, flåtestandardisering, den 25-minutters behandlingstiden, høyere arbeidskapasitet, eliminert overnattingskostnader ved å rekruttere ansatte lokalt på hver flyplassbase, reduserte salgs- og distribusjonskostnader ved bruk av Internett.

2.4.3. Allianser

For å bidra til å overvinne restriksjoner i internasjonale markedet, har mange flyselskaper dannet allianser med utenlandske operatører. Hensikten med disse alliansene har vært et forsøk på å innføre tjenester i de landene og regionene der det har vært økonomiske begrensninger. Mens de første allianser startet som enkle kodedelingsavtaler mellom flyselskaper, har de utviklet seg til globale allianser med flere flyselskaper.

En global allianse er strategien for alle flyselskaper til å svekke konkurransen i visse ruter og å ta markedsandeler, og denne bidrar til å oppnå det aktuelle målet. I dag er det tre største globale alliansene: Star Alliance, SkyTeam og Oneworld.

Star Alliance. Star Alliance er det ledende globale flyselskap nettverket med høyeste antall medlems flyselskaper, daglige flygninger, destinasjoner og land i rutenettet. Det ble etablert i 1997 som den første globale flyselskapsalliansen for å tilby kunder en praktisk verdensomspennende rekkevidde. Alliansens kunder kan delta i bonusprogrammer hvorved reisende akkumulerer poeng basert på type billett og distanse – ikke utbetalt i form av penger, men må tas ut som flyreiser eller andre tjenester på visse betingelser. Det blir større fordeler for kunden jo flere reiser han kjøper fra selskapet. Eksempel på dette er Eurobonus. Uansett hvilket selskap en passasjer reiser med innen Star Alliance oppnår man poeng på bonusprogram-kort. Videre gir Star Alliances bonusprogram ekstra service til alle sine viktigste kunder på tvers av hvilket bonusprogram passasjeren er tilknyttet. Dette betyr at kunden som «Gullmedlem» i Eurobonus, automatisk har «Senatorstatus» hos Lufthansa, «Elite Gold» hos Singapore Airlines osv (Star Alliance, 2014).

SkyTeam. SkyTeam er verdens nest største luftfartsallianse etter Star Alliance og foran Oneworld. SkyTeam har 20 fulle medlemmer. Ifølge hjemmesiden har SkyTeam tilsammen 728 destinasjoner i 149 land. Deltakelsen av store amerikanske og europeiske selskaper sørger for en omfattende dekning av Europa og Nord-Amerika, og flere av selskapene har mange destinasjoner i Sør-Amerika og Asia (SkyTeam, 2014).

Oneworld. Oneworld er den tredje største flyselskapsalliansen i verden, etter Star Alliance og SkyTeam Alliance. Alliansen ble startet av verdens største flyselskaper – American Airlines og British Airways. Alliansen ble dannet den 1. februar 1999. Alliansens største konkurrenter er Star Alliance og SkyTeam Alliance. Oneworlds nettverk omfatter nå 608 destinasjoner i 135 land. Noen av fordelene alliansen tilbyr er et sterkt internasjonalt salgsnettverk som gjør booking mellom selskapene enklere, såkalt «interline e-ticketing», eller elektronisk billettering på tvers av selskapene (Oneworld, 2014).

Tabell 2.4 Global allianse medlemskap

Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Adria Airways (Slovenia, 2004)	Aeroflot (Russland, 2006)	Air Belin (Tyskland, 2012)
Aegean Airlines (Hellas, 2010)	Argentine Airlines (Argentina, 2012)	American Airlines (USA, 1999)
Air Canada (Kanada, 1997)	Aeromexico (Mexico, 2000)	British Airways (Storbritannia, 1999)
Air China (Kina, 2007)	Air Europa (Spania, 2007)	Caathay Pacific (Hongkong, 1999)
Air New Zealand (New Zealand, 1999)	Air France (Frankrike, 2000)	Finnair (Finland, 1999)
All Nippon Airways (Japan, 1999)	Alitalia (Italia, 2009)	Iberia (Spania, 1999)
Asiana Airlines (Sør-Korea, 2003)	China Airlines (Taiwan, 2011)	Japan Airlines (Japan, 2007)
Austrian Airlines (Østerrike, 2000)	Chine Eastern Airlines (Kina, 2011)	LAN Airlines (Chile, 2000)
Avianca Airlines (Colombia, 2012)	China Southern Airlines (Kina, 2007)	Malaysia Airlines (Malaysia, 2013)
Blussels Airlines (Belgia, 2009)	Czech Airlines (Tsjekkia, 2001)	Qantas (Australia, 1999)
Copa Airlines (Panama, 2012)	Delta Air Lines (USA, 2000)	Qatar Airways (Qatar, 2013)
Croatia Airlines (Kroatia, 2004)	Grauda Indonesia (Indonesia, 2014)	Royal Jordanian (Jordan, 2007)

Egyptair (Egypt, 2008)	Kenya Airlines (Kenya, 2007)	S7 Airlines (Russland, 2010)
Ethiopian Airlines (Etiopia, 2011)	KLM (Nederlands, 2004)	
EVA Air (Taiwan, 2013)	Korean Air (Sør-Korea, 2000)	
LOT Polish Airlines (Polen, 2003)	Middle East Airlines (Libanon, 2012)	
Lufthansa (Tyskland, 1997)	Saudia (Saudi-Arabia, 2012)	
SAS Scandinavian Airlines (Danmark, Norge, Sverige, 1997)	Tarom (Romania, 2010)	
Shenzhen Airlines (Kina, 2012)	Vietnam Airlines (Vietnam, 2010)	
Singapore Airlines (Singapore, 2000)	Xiamen Airlines (Kina, 2012)	
South African Airways (Sør-Afrika, 2006)		
Swiss International Air Lines (Sveits, 2006)		
TAM Airlines (Brasil, 2010)		
TAP Portugal (Portugal, 2005)		
Thai Airways International (Thailand, 1997)		
Turkish Airlines (Tyrkia, 2008)		
United Airlines (USA, 1997)		
US Airways (USA, 2004)		

Kilde: http://www.staralliance.com/en/about/member_airlines/. Besøkt den 20. mars 2014.

<http://www.skyteam.com/en/About-us/Our-members/>. Besøkt den 20. mars 2014.

<http://www.oneworld.com/member-airlines/overview>. Besøkt den 20. mars 2014.

Star Alliance består av 28 flyselskaper og er den største global alliansen med en 28% global markedsandel målt etter inntekter. Star Alliance har 727 millioner passasjerer per år. SkyTeam har fått en 11,9% global markedsandel i 2013 med 588 millioner passasjerer årlig. Oneworld er den minste alliansen i form av inntekter med 16,5% global markedsandel (Global Airlines Market Research Report, august 2013). Disse tre store alliansene sammenlignes i tabell 2.5.

Tabell 2.5 Globale allianser

	Star Alliance	SkyTeam	Oneworld
Antall medlems flyselskaper	28	20	13
Inntekter (mill. USD)	198 980	84 491	117 082
Inntektpassasjerkilometer (mill.)	1 469 070	921 557	870 198
Antall passasjerer (mill.)	727	588	353
Antall land som dekkes	195	178	151
Antall ansatte	460 238	459 781	390 180
Antall fly	4 701	4 467	2 448

Kilde: <http://www.staralliance.com/assets/doc/en/about/member-airlines/pdf/Facts%20and%20Figures%202013%20as%20of%2018JUN13%20-%20FINAL.pdf>. Besøkt den 20. mars 2014.

https://www.skyteam.com/Global/Press/Facts%20and%20figures/2012%20Nov%20Xiamen/Fact_Sheet_SkyTeam_2013_update_5_mar14.pdf. Besøkt den 20. mars 2014.

<http://www.oneworld.com/news-information/oneworld-fact-sheets/oneworld-at-a-glance/>. Besøkt den 20. mars 2014.

Den store fordelene med globale allianser for både flyselskaper og passasjerer er et utvidet rutenettverk. Ved hjelp av globale allianser kan passasjerene reise fra ett sted til et annet med en billett fra ett flyselskap. Uten globale allianser var internasjonal reise mer komplisert på grunn av passasjerer må kjøpe flere billetter på flere flyselskaper for å fly til sine ønskede destinasjoner. Gjennom globale allianser vil flyselskapene være i stand til å selge billetter til destinasjoner som tidligere var ikke mulig. Globale allianser gir en reisende større flymuligheter. De ulike tjenester som er tilgjengelig fra de tre allianser reduserer den internasjonale reisetiden for passasjerene. ‘

Alliansens medlemmer opererer alle forskjellige informasjonsplattformer med effektiv kommunisering. Star Alliance skaper en felles plattform som alle operatører kan velge å bruke, mens SkyTeam ikke har en felles informasjonsløsning. Oneworld er den første flyselskap alliansen som har full e-billettering mellom alle sine medlemmer. SkyTeam vil ha vanskeligheter med å oppnå fulle e-billettering forbindelser på grunn av at for eksempel russisk lov krever at Aeroflot gir papirbilletter. Full e-billettering er kritisk for fremtidig suksess for disse alliansene siden det er mer praktisk for passasjerene og billigere for flyselskapene. I tillegg vil felles informasjonsteknologi i stor grad kunne redusere kostnadene for alliansemedlemmene.

Star Alliance er den mest strukturerte alliansen med heltidsansatte på ca. 75 personer i 2004. Grunnen til dette er det faktum at Star Alliance er så stor at det er behov for en viss samordning, men det er også fordi Star Alliance er den mest aggressive av de tre allianser i å skape en merkevare. Oneworld er litt mindre strukturert med en stab på 23 personer. SkyTeam ble opprinnelig strukturert uten styre-gruppe, alliansen er nå overvåket av et team på ni sentrale ledere i tillegg til å støtte ansatte. Slik koordinering øker felleskostnader i noen grad. Som resultat har Star Alliance, SkyTeam og Oneworld siden slutten av 1990-tallet blitt de dominerende flyselskapers allianse med ca. 2/3 av verdens lufttrafikk operasjoner. Denne trenden forventes å fortsette. I dag er det ingen planer for etablering av en fjerde global allianse.

2.5. Nærmere om de største bedriftene i bransjen

Deutsche Lufthansa AG



Lufthansa er Tysklands nasjonale flyselskap, og et av verdens største målt i antall passasjerer. Selskapet har sitt hovedkontor i Köln i Tyskland. Lufthansa ble opprinnelig grunnlagt gjennom en koalisjon av selskapene Deutsche Aero Lloyd (DAL) og Junkers Luftverkehr i Berlin i januar 1926 under navnet Luft Hansa. Lufthansa var et av de fem flyselskapene som etablerte Star Alliance i 1997, en global allianse der blant annet SAS, Air Canada, Singapore Airlines, United Airlines, Thai Airways og All Nippon Airways inngår. Lufthansa er i dag et av verdens største flyselskaper med 90 000 ansatte og virksomheter innen blant annet catering, teknisk vedlikehold, flytrenoing og frakt foruten ren passasjertrafikk (Lufthansa Group, 2014).

Ryanair Ltd



Ryanair er et irsk lavprisflyselskap som ble etablert i 1985. Selskapet har sine hovedkontor i Dublin, Irland. Ryanair har i overkant av 8 000 ansatte. Selskapet er i en kraftig vekstperiode hvor det tar i bruk nye fly med jevne mellomrom. I 2012 er det ventet at Ryanair vil frakte omkring 79 millioner passasjerer, noe som gjør selskapet til det nest største i Europa etter Lufthansa. Regnskapsåret 2011/2012 (juli til juli) hadde Ryanair et overskudd etter skatt på 560 millioner Euro (Ryanair, 2014).

Air France – KLM S.A. er et resultat av fusjonen i 2004 mellom Air France og det nederlandske flyselskapet KLM. Air France – KLM hovedkontor ligger i Roissy-Charles de Gaulle flyplassen og i Tremblay-en-France, i nærheten av Paris. Air France – KLM er verdens største flyselskap etter omsetning, og det tredje største i verden (størst i Europa) etter antall passasjer-kilometer (Air France – KLM, 2014).

EasyJet er et britisk lavpris flyselskap. Deres hovedbase ligger på London Luton Airport, men London Gatwick Airport er den største basen til EasyJet. I 2003 kjøpte EasyJet opp konkurrenten Go, som var et lavprisselskap startet opp av British Airways for å møte konkurransen fra EasyJet.

British Airways er det flyselskapet i Storbritannia som ble dannet i 1935 etter en fusjon av tre mindre flyselskaper. I 1939 ble det nasjonalisert sammen med et annet britisk flyselskap, «Imperial Airways», under navnet «British Overseas Airways Corporation (BOAC)». Det sto som navnet antyder, kun for flyvninger til oversjøiske destinasjoner. British European Airways (BEA) stod for trafikken innenlands og i Europa. De to selskapene ble ikke slått sammen før 1972, og ble da gitt navnet British Airways. British Airways er det største flyselskapet basert på flåtestørrelse, internasjonale flyvninger og internasjonale destinasjoner. Når det måles etter over passasjerer er det det nest største bak EasyJet. Flyselskapet er basert i Waterside nær sin hovedbase på London Heathrow Airport (British Airways, 2014).

Air Berlin er det nest største flyselskapet i Tyskland og er det de største flyselskaper i Europa. Air Berlin ble opprettet i 1979 av den tidligere Pan Am-kapteinen Kim Lundgren. Selskapet var registrert i USA. I dag har selskapet sitt hovedkontor i Berlin. Air Berlin og dets datterselskaper fraktet i 2010 33,6 millioner passasjerer Air Berlin sluttet seg til luftfartsalliansen Oneworld i 2012 (Airberlin investor relations, 2014).

Aeroflot – Russian Airlines er et russisk flyselskap. Selskapet har sine hovedkontor i Moskva, Russland. Aeroflot ble grunnlagt 9. februar 1923 under navnet Dobrolet. Etter Sovjetunionens sammenbrudd i 1991 ble selskapet delt mellom de gamle sovjetrepublikkene, og ble organisert i over hundre ulike flyselskap. I

juni 1991 ble det dannet en samarbeidsorganisasjon med navnet «Aeroflot – Soviet Airlines Commercial Production Alliance», som ble introdusert på børsen i 1992 under navnet «Aeroflot – Russian International Airlines». Inntil 1992 var det rangert som verdens største flyselskap.

SAS Group



Scandinavian Airlines er et skandinavisk flyselskap som driver multinasjonalt i de tre skandinaviske landene Norge, Sverige og Danmark, og fungerer som nasjonalflyselskap for disse landene. Flyselskapet ble stiftet i 1946 ved samordning av driften til Det Danske Luftfartselskab AS (DDL), Det Norske Luftfartselskap (DNL) og Svensk Interkontinental Lufttrafik AB (SILA). Selskapet hadde opprinnelig en aksjefordeling med 2/7 dansk, 2/7 norsk og 3/7 svensk. I dag eier den svenske staten 21,4%, mens Danmark og Norge har 14,3% hver. I 1997 var SAS med på å opprette den første globale flyalliansen Star Alliance sammen med Lufthansa, United Airlines, Air Canada og Thai Airways.

I 2002 kjøpte SAS det sterkt gjeldstyngede Braathens, og fikk dermed i realiteten monopol på det norske innenriksmarkedet frem til Norwegian etablerte seg som selvstendig aktør. Virksomheten ble senere delt fire selvstendige selskaper innenfor SAS-gruppen: SAS Sverige, SAS Danmark, SAS Norge og SAS International. Selskapet fraktet 22,9 millioner passasjerer i 2011. SAS trafikkerer til enhver tid i underkant av hundre destinasjoner. Selskapet har en flåte bestående av 141 fly, og per juni 2013 hadde selskapet ytterligere 55 fly i bestilling (SAS Group, 2014).

Norwegian Air Shuttle ASA



Norwegian Air Shuttle ble etablert i 1993. Selskapet er det nest største flyselskapet i Skandinavia, og har et rutetilbud som strekker seg over Europa til Nord-Afrika, Midt-Østen, Thailand og USA. Med konkurransedyktige priser og enkle løsninger har selskapet hatt en betydelig vekst de senere årene.

Norwegian Air Shuttle drev disse rutene frem til august 2002, da selskapet la om sin operasjonsstrategi. Selskapet ble reposisjonert og ble et rendyrket lavpris-flyselskap. Selskapet åpnet den 1. september 2002 sine første lavpriseruter. Per januar 2014 har selskapet 86 fly som opererer 413 ruter til 128 destinasjoner. I løpet av 2013 reiste over 20 millioner passasjerer med Norwegian. Selskapet har om lag 3 500 ansatte (Norwegian, 2014).

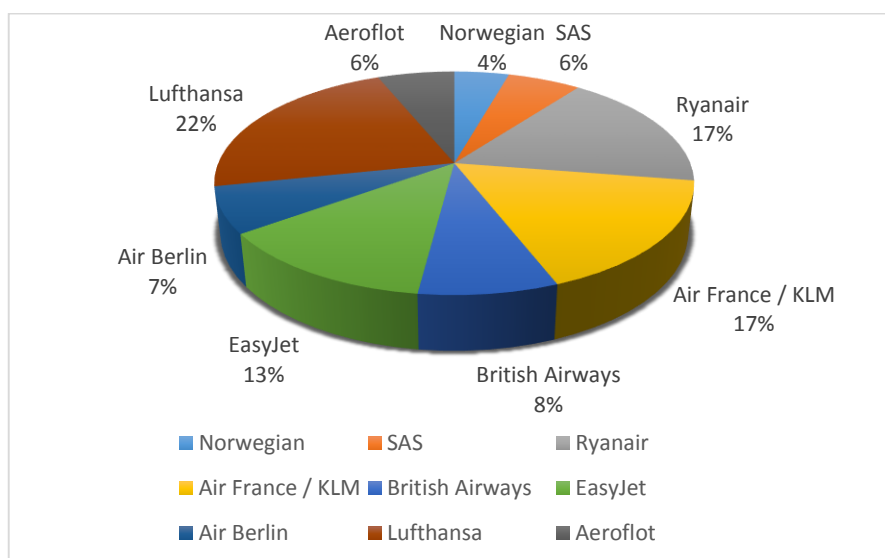
Del 3 – Markedet

3.1. Det nasjonale markedet

Som et ledd i tilpasning til EUs transportpolitikk, skjedde det en deregulering av markedet fra 1. august 1993, noe som innebærer at alle flyselskap i EU/EØS-området fikk fri konkurranse på flygninger til og fra Norge. Etter at EØS-avtalen trådte i kraft 1. januar 1994 kan alle lisensierte luftfartsselskaper i EØS-land opprette flyruter til andre land med samme tilknytning. For innenlandsrutene har dereguleringen utviklet seg gradvis. Fra 1. april 1997 kan så vel norske lisensierte selskaper som lisensierte luftfartsselskaper fra EØS-land opprette og drive ruteflygning i Norge. Som en konsekvens av dette besluttet Samferdselsdepartementet i juni 1996 å dele opp trafikken på Norges 26 kortbaneflyplasser i pakker og sette pakkene ut på internasjonale anbud (Tandberg, 2014). I dag er det norske markedet delt mellom SAS og Norwegian og reguleres ved Avinor AS og Samferdselsdepartementet som besørger samfunnets behov for luftfartsmessig infrastruktur som flyplasser og lufttrafikktenester i Norge.

3.2. Det internasjonale markedet

Innen internasjonal flytrafikk har utviklingen gått i retning av mindre regulering og økt konkurranse siden 1980-tallet. Utviklingen startet i USA, og i Europa gikk flyselskapene på 1990-tallet fra en tilværelse som beskyttede, nasjonale – gjerne hel- eller halvstatlige – selskaper, til å møte konkurranse både innenlands og utenlands. Dette fører bl.a. til at flyselskapene søker sammen gjennom fusjoner, oppkjøp og allianser. I 1996 er det beregnet at det eksisterer nærmere 400 forskjellige allianser mellom flyselskap internasjonalt, ca. 60 av dem omfatter eiermessig tilknytning. Den internasjonale markedet representeres ved høy grad av konkurranse mellom nettverks- og lavprisselskaper med deltakelse fra globale alliansers side. Størrelsesfordelinger for ni store flyselskaper i det europeiske markedet målt etter passasjerantall i 2013 er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 3.1 Størrelsesfordeling

Figuren kan tolkes slik at det europeiske luftfartsmarkedet er et typisk oligopolmarked.

3.3. Konsentrasjon og markedsrett i markedene

3.3.1. Kartell

Bedrifter som samordner priser og produksjon i en formell avtale kalles et kartell. Bedriftene som samordner priser og produksjon i hemmelige uformelle avtaler er sagt å være sammensvergelses. Karteller og sammensvergelses kan gjøre det mulig for bedrifter å utøve monopollignende markedsrett.

Flyselskapsallianser skaper kartellproblemstillinger knyttet til flyselskapet, som koordinerer tidsplaner og setter priser på flyreiser. For å få lov må allianser få godkjenning fra nødvendige myndigheter. Grenser kan plasseres på deres koordinering. For eksempel har American Airlines og British Airways flere strenge restriksjoner på seg, mens KLM har fått omfattende anti-trust immunitet av amerikanske myndigheter. Anti-trust immunitet gitt til potensielle allianser baseres på en rekke faktorer, inkludert nivået av samordning som ville eksistere i bransjen. Utbredelsen av elektronisk informasjon i bransjen gjør det spesielt enkelt for flyselskapene å overvåke og raskt matche priser og produksjon av konkurrenter.

Fra norsk luftfart ble etablert rett annen verdenskrig og fram til 1994 var den strengt regulert av myndighetene. I april 1994 ble norsk luftfart delvis liberalisert, da SAS og Braathens fikk anledning til å konkurrere fritt på alle innenlandske ruter. I næringen var det også et potensial for koordinert prissetting. Antallet avganger, avgangstidspunkt og priser var regulert. SAS og Braathens hadde legalt monopol på ulike ruter på stamrutenettet. De to selskapene delte landet mellom seg. SAS og Braathens var de eneste aktive selskapene, helt fram til sommeren 1998. Fra 1998 av fikk selskap nummer tre tillatelse til et begrenset antall avganger på noen få ruter. Braathens fikk et begrenset antall avganger på Oslo-Bergen, en rute som fram til da kun var trafikkert av SAS. Color Air etablerte flygninger på noen få ruter rett før Gardermoen åpnet i oktober 1998. Men Color Air trakk seg ut av markedet i september 1999, og fra da av var det kun SAS og Braathens som igjen konkurrerte. Dette varte helt fram til oktober 2001, da SAS fikk tillatelse til å kjøpe opp Braathens. Konkurransemyndighetene godkjente kjøpet, da de mente at alternativet var at Braathens ville gå konkurs. Fra sommeren 2002 ble det igjen konkurranse i norsk luftfart da Norwegian etablerte flygninger på de fire største rutene.

Regulering for å hindre prissamarbeid er problematisk fordi det er ofte ingen klar måte å skille uskyldig oppførsel fra ulovlig samarbeid. For eksempel vil to flyselskaper som kan øke og redusere sine priser ikke fordi de konspirerer, men på grunn av logiske, uavhengige reaksjoner i markedsforhold. Et flyselskapets produkt er formelt et svært nært substitutt for en annens – i fritidsmarkedet kan det være en perfekt erstatning. Det er ikke umulig for prisene på to nære substitutter å variere sterkt. De fleste forbrukere ville velge den som er billigst og det er nødvendig å matche enhver priskutt fra konkurrenten.

3.3.2. Oligopolistisk konkurranse

Oligopol karakteriseres ved markedsdominans av flere bedrifter og store barrierer ved etablering i markedet (Tabell 3.1). Oligopol er den mest relevante markedsstrukturen i et forhold til luftfart. Til tross for et stort antall selskaper som opererer på verdensbasis, blir de enkelte rutene betjent av en eller to dominerende operatører av mindre konkurrenter. Store flyselskaper som Singapore Airlines, Cathay Pacific, British Airways, Air France og United Airlines driver sine ruter med bare få nære konkurrenter, men de er også påvirket av konkurranse fra mindre lavprisflyselskaper.

Tabell 3.1 Markedskontinuum

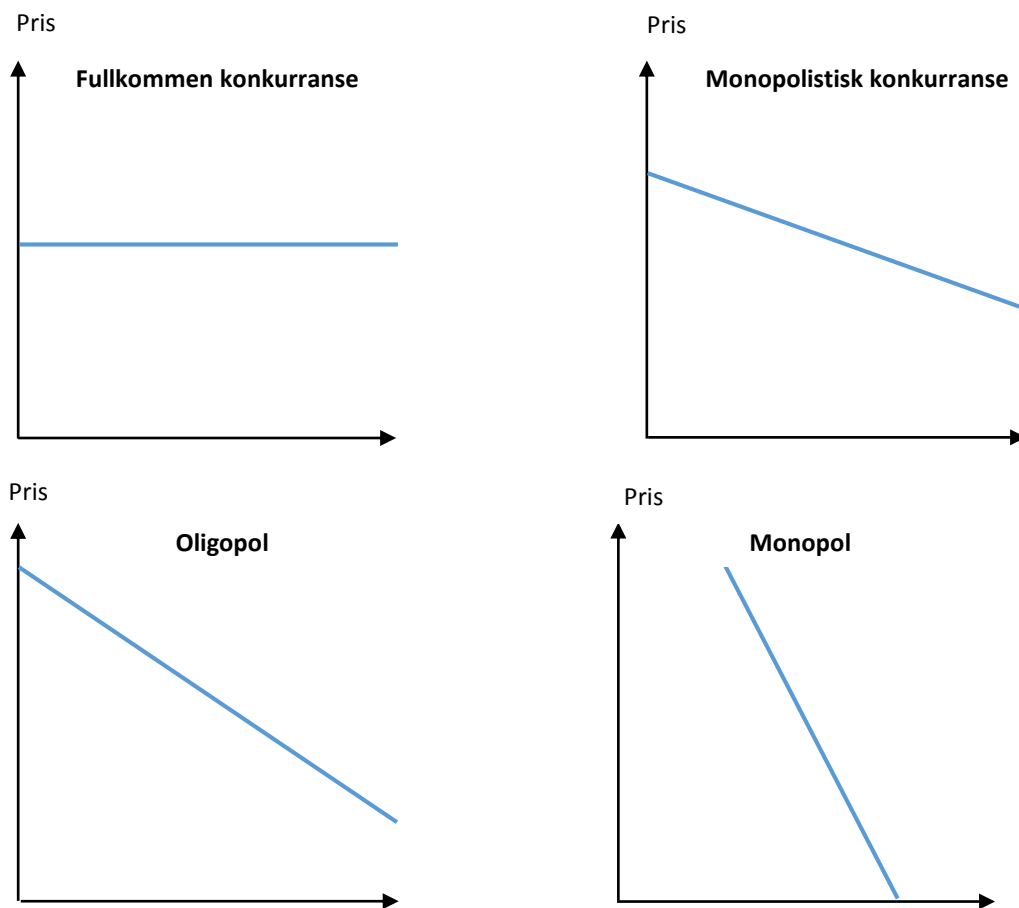
	Fullkommen konkurranse	Monopolistisk konkurranse	Oligopol	Monopol
Antall selger	Stor	Mange	Flere	Én
Produkt type	Homogene	Unike	Homogene eller differensierte	Unik
Kontroll over prisen	Ingen	Svært lite	Sterk	Veldig sterk
Barrierer ved oppføring	Veldig enkelt	Enkelt	Vanskelig	Umulig
Eksempel	Landbruk	Personmarked	Luftfart	Offentlige tjenester

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 249)

Figur 3.2 viser de typiske etterspørselskurvene for de ulike markedsstrukturer. Oligopol er en spesiell komplisert sak, og typen av etterspørselen kan variere avhengig av bransje. Flyselskaper ville ha mer kontroll over pris enn den typisk monopolistiske konkurrenten.

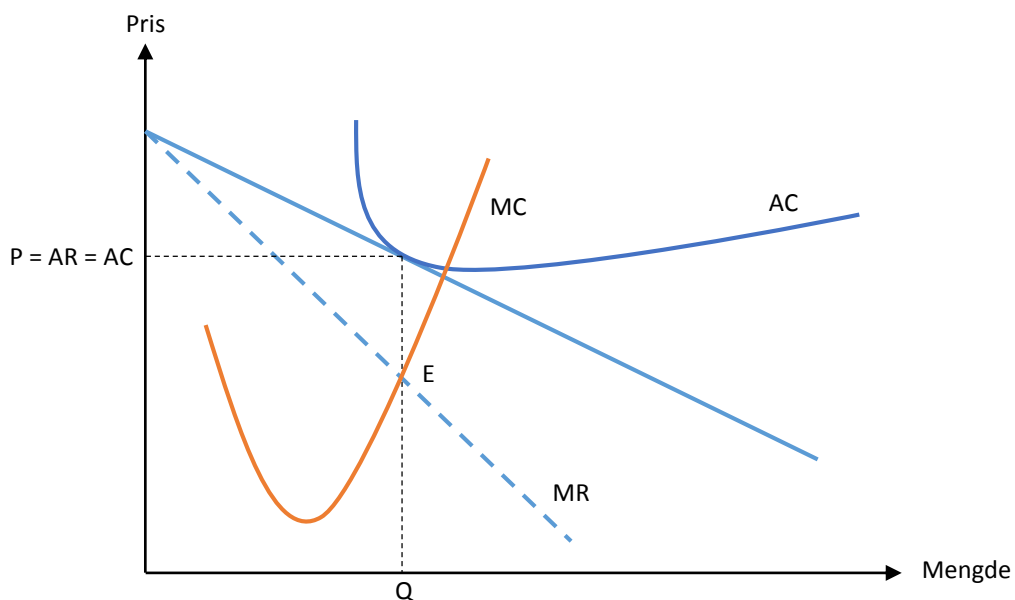
Siden det er lett å etablere seg i et monopolistisk konkurrerende marked, ville det forventes at en over-normal fortjeneste som kan være tjent bort på kort sikt vil bli konkurrert på lengre sikt gjennom etablering av nye bedrifter i bransjen. Figur 3.3 viser den langsiktig likevekten i en monopolistisk konkurransedyktig bransje hvor det typiske firmaet tjener null økonomisk profitt.

Flybransjen er et oligopolistisk marked som har få bedrifter som deltar i by-par markedet. Mens oligopolistisk markedsteori antar at bedrifter bør konkurrere på service, siden pris kan raskt matches, har den amerikansk innenlandsk flybransjen helt endret denne trenden som flyselskapene har kuttet kostnader og service fasiliteter. En del av dette stammer fra det faktum at mange ikke-priskonkurranse aspekter lett kan kopieres av konkurrerende flyselskaper. Flyselskapene foretrekker mindre priskonkurransen, men kundenes preferanser karakteriseres ved å skape kraftig priskonkurranse. Flyselskap som Southwest Airlines som tradisjonelt har vært en leder i prisstrategi, er kjent for sin gode service og hyppige flytider på mange av sine by-par. Southwest Airlines tjenestekvalitet er en av grunnene til at det har vært vellykket.



Figur 3.2 Etterspørselskurver som firmaet utvikler seg gjennom markedets kontinuum

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 249)



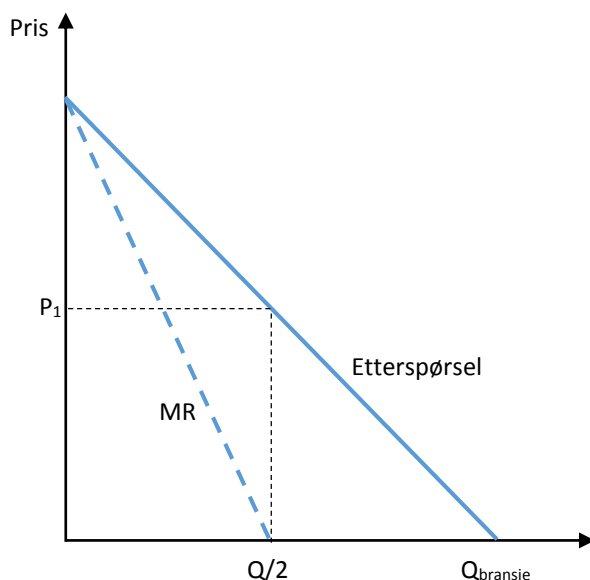
Figur 3.3 Lange løp likevekt i monopolistisk konkurrerende marked

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 249)

3.3.3. Cournot-konkurransse

Cournot teorien bidrar til å forklare konkurranse og markedslikevekt basert på bedrifter som konkurrerer gjennom utgangs beslutninger. Teorien forutsetter at produktet er homogent, nyetableringer er vanskelig, bedrifter har markedsrett, kostnadsstrukturer er like og hver bedrift antar at den andre ikke vil reagere på endringer. Modellen forutsetter for eksempel at Boeing mener at Airbus ikke vil svare på eventuelle endringer i pris og produksjon introdusert av Boeing. Airbus antar Boeing vil også ikke svare. Denne antakelsen er ikke realistisk, men gitt at Airbus og Boeing ikke kan være sikker på hvordan den andre vil reagere, kan teorien noen ganger beskrive realistiske situasjoner.

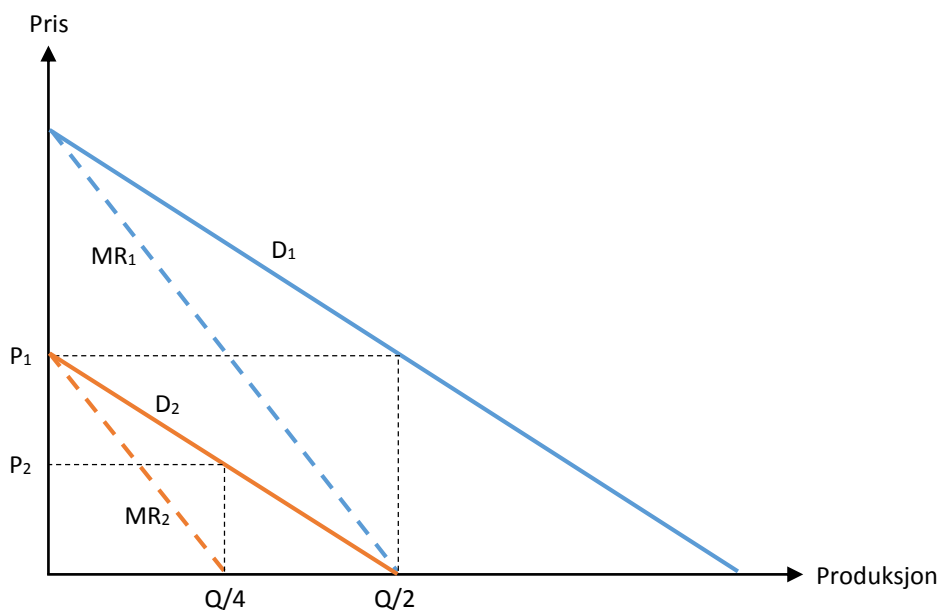
Betrakt et duopol marked der firmaets marginalkostnader er null. Etterspørselen kurven for hele markedet beskrives i figur 3.4 med den totale produksjonen i næringen som er lik Q . Den første faste marginale omsetningskurven MR beskrives i figur 3.4 og er lik halv etterspørselskurven, da etterspørselen kurven er lineær. Den optimale produksjonen for første firmaet er der grenseinntekt er lik marginalkostnad. Siden marginale kostnader antas å være null, vil firmaet ønske å produsere i det punktet hvor den marginale omsetningskurven krysser x -aksen (halvparten av det total behovet eller punkt $Q/2$). Den tilsvarende prisen for dette produksjonsnivået fra etterspørselskurven er P_1 .



Figur 3.4 Produksjonsbeslutning for det første firmaet

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 261)

Siden det første firmaet tar halvdel av markedet for seg selv, ville det andre firmaets maksimal etterspørsel være $Q/2$. Etterspørselskurven for det andre firmaet D_2 skiftes til venstre og skjærer x -aksen ved punktet $Q/2$ (Figur 3.5). Ved hjelp av den nye etterspørselskurven vil det andre firmaets optimale utgangsnivå var der den marginale inntektskurven skjærer x -aksen. Dette skjer ved $Q/4$, og den tilsvarende prisen er P_2 . Det første firmaet ville ta halv markedet og det andre firmaet ville ta en fjerdedel av markedet, og firmaets totale markedsandel er lik $3/4Q$.



Figur 3.5 Første runde for Cournot-teori

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 261)

Disse bedriftene har ikke nådd likevekt siden det andre firmaets pris er under det første firmaets pris. Fleste forbrukere ville velge det andre firmaets produkt over den første, siden produktene er homogene og prisen betydelig lavere. Firmaet vil etterjustere sin produksjon i et forsøk på å oppnå likevekt. Disse omstillingene skjer ikke alt på en gang, men forekommer over ulike runder. Tabell 3.2 viser de ulike rundene og tilsvarende markeds utganger for de bedriftene som de går gjennom sine justeringer.

Tabell 3.2 Cournot-teori progresjon

	Rund 1	Rund 2	Rund 3	Rund 4
Bedrift 1	1/2Q	3/8Q	11/32Q	1/3Q
Bedrift 2	1/4 Q	5/16Q	21/64Q	1/3Q
Total markedet	3/4Q	11/16Q	43/64Q	2/3Q

Kilde: Vasigh B., Fleming K., Tacker T. (2013) 2. utgave Air transport economics: from theory to applications, Ashgate (s. 262)

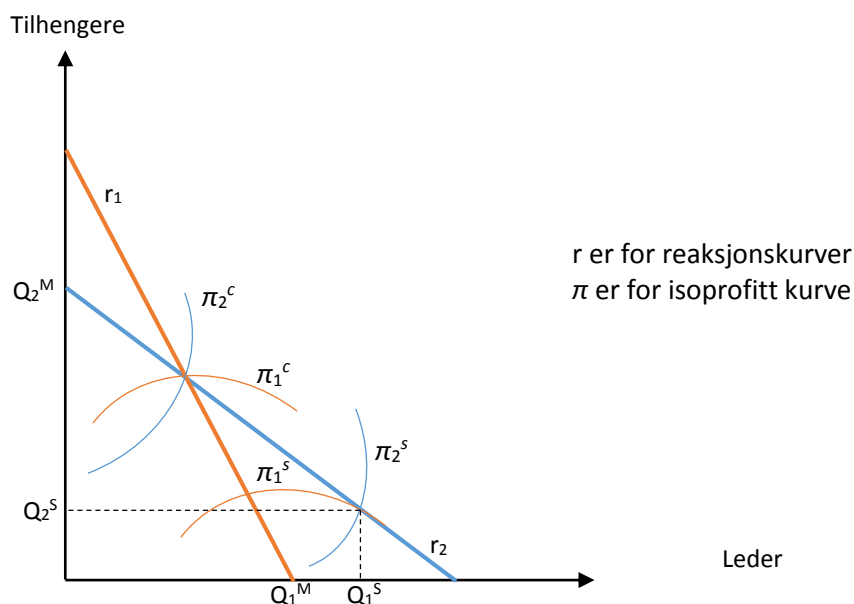
Cournot-løsningen er der begge firmaer er i likevekt med samme prisnivå og det samme produksjonsnivået. I et duopol ville Cournot-løsningen ha begge firmaer skaffe 1/3Q. Den totale markedsandelen oppnås ved begge bedriftene ville være 2/3Q. Den totale markedsandelen reduseres når firmaets justerer på nytt likevekt og første firmaets markedsandel går ned mens det andre firmaets markedsandel økes. Cournot-teori forutsier at bedriftene vil fortsette å justere det nivået på produksjonen til de har oppnådd markedslikevekt på samme prisnivå.

Flyindustrien ser ut til å ligne egenskapene til Cournot-teori. Mens Boeing og Airbus-produkter er ikke like, de er ganske nær teknisk ytelse og krav. Etableringshindringene i fly industrien er høy, og hvert selskap har stor markedsinntekt. Gjennom offentlig støtte har begge bedrifter samme kostnadsstrukturer, men ikke identiske. Både Airbus og Boeing har lik markedsandel og justering av progresjonen har vært tydelig de siste årene når Boeings markedsandel har sakte gått ned og Airbus markedsandel har økt.

3.3.4. Stackelberg-konkurransen

Stackelberg oligopol-modellen benyttes når bedrifter har forskjellige utgangspunkter i et forhold til beslutninger. For eksempel vil ett firma være leder og antas å lage beslutninger før de andre bedriftene i oligopol. De resterende bedriftene i bransjen baserer sine utgangsnivåer som maksimering av sin fortjeneste basert på lederens utgangsnivå. Stackelberg oligopol-modellen har følgende egenskaper:

- det er få bedrifter som betjener mange forbrukere;
- bedriftene produserer homogene (eller differensierte) produkter;
- en enkelt bedrift (leder) velger en beslutning før alle andre firmaer velger sine beslutninger;
- alle andre bedrifter (etterfølgere) tar som gitt produksjonen av leder og velger løsning som maksimerer fortjenesten gitt lederens beslutning;
- etableringshindringer eksisterer.



Figur 3.6 Stackelberg-oligopol

Kilde: <http://econ651spring2008.wikispaces.com/Cournot,+Stackelberg,+Bertrand>. Besøkt den 29.04.2014

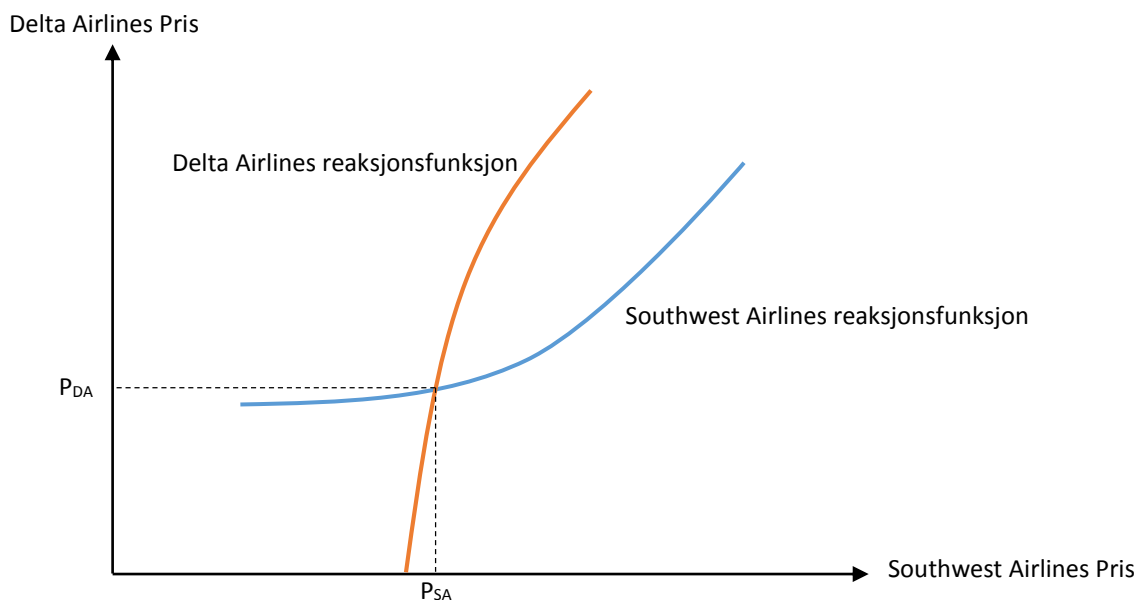
I et Stackelberg oligopol beveger lederen seg først og produserer før etterfølgerne. Etterfølgerne maksimerer profitt etter gitt lederens beslutning via sin reaksjonsfunksjon. I figur 3.6, er r_2 en etterfølgerens reaksjonsfunksjon. Siden lederen vet reaksjon av etterfølgerne, vil det velge en løsning som vil maksimere sin profitt med den forutsetning at etterfølgerne vil reagere på lederens handlinger. Lederen vil velge punktet langs r_2 som vil oppnå høyest fortjeneste. Fortjenesten økes ettersom isoprofit kurvene kommer nærmere monopol utgang. Lederen vil produsere på Stackelberg likevekt, som er tangeringspunktet for π_1^s og r_2 i figur 3.6. Som tilhengerne få kunnskap om lederens utgangsnivået, vil de velger å produsere ved Q_2^s . På dette punktet, lederens fortjeneste er høyere enn de ville være på Cournot likevekt (π_1^c) og etterfølgerens fortjenesten er lavere (π_2^c).

3.3.5. Bertrand-konkurranse

Det antas at pris er bedriftens handlingsvariabel og bedriftene setter prisen simultant. Den enkelte bedrift vil ha forventninger om hvilken pris konkurrentene vil velge. På grunnlag av dette setter han selv prisen. Dette karakteriseres som Bertrand-konkurranse (Sørgard 2006, s. 63). En næring som er en Bertrand oligopol har følgende egenskaper:

- det er få bedrifter som faller i mange forbrukere;
- bedriftene produserer identiske produkter med en konstant marginalkostnad;
- bedrifter engasjerer seg i priskonkurranse og reagerer optimalt på priser satt av konkurrenter;
- forbrukere har perfekt informasjon, og det er ingen transaksjonskostnader;
- etableringshindringer eksisterer.

La oss presentere Bertrand oligopol i flybransjen. Vi vil anta at flybransjen består av to leverandører: Delta Airlines og Southwest Airlines.



Figur 3.7 Bertrand-oligopol

Kilde: <http://econ651spring2008.wikispaces.com/Cournot,+Stackelberg,+Bertrand>. Besøkt den 29.04.2014

Hvis Delta setter en monopol pris, ville Southwest Airlines sett litt lavere pris for å dekke hele markedet og oppnå positive resultater. Dermed ville Delta Airlines være ikke i stand til å selge noen billetter og må derfor redusere prisen litt under den Southwest Airlines setter for å gjenvinne markedet i sin helhet. Denne prisjusteringsprosessen ville skje til det punktet at både Delta og Southwest ta en pris som er lik sin marginalkostnad. På dette punktet ville Delta eller Southwest redusere sin pris lenger, fordi de ville oppnå et tap der $P < MC$ og verken ville øke prisen, da dette vil motvirke dem fra å selge noen billetter i det hele tatt. En Bertrand oligopol med identiske produkter resulterer i hver bedrift innstilling $P = MC$ og oppnå null økonomisk fortjeneste. På skjæringspunktet mellom Delta Airlines og Southwest Airlines

reaksjonsfunksjoner er likevekts punktet. Det er i dette punktet at hver bedrift er i stand til å maksimere sin profitt mens prisen på det andre firmaet er fast.

Del 4 – Lønnsomhet og konkurranseevne

4.1. Lønnsomhet

Lønnsomhet sier noe om bedriftens evne til å skape overskudd. Inntektene må være større enn kostnadene. Tilstrekkelig lønnsomhet er nødvendig for at eiere og investorer skal være interessert i å skyte inn ny egenkapital i bedriften. Uten tilstrekkelig lønnsomhet kan ikke en bedrift overleve på lengre sikt. Det sentrale begrepet ved analyse av lønnsomhet er resultatgrad som viser hvor mye en bedrift har tjent på årets virksomhet (Kristoffersen 2005, s. 490). Det enkleste målet på lønnsomhet er resultatgrad definert slik

$$\text{Resultatgrad} = \frac{\text{Resultat før skatt}}{\text{Driftsinntekt}}$$

Nødvendige data for beregning er dette lønnsomhetsmålet er lett tilgjengelig for alle børsnoterte selskaper, nemlig fra selskapenes resultatregnskap. I tabellen nedenfor er resultatgraden for noen ledende flyselskaper beregnet.

Tabell 4.1 Resultat før skatt for de største europeiske flyselskapene (i mill.)

	2012	2011	2010	2009	2008
Lufthansa, EUR	1 039	446	1 134	-134	730
Ryanair, EUR	633	421	341	273	98
Air France / KLM, EUR	-1 094	-1 031	-2 129	-1 204	1 158
EasyJet, GBP	317	248	188	44	123
British Airways, GBP	-139	679	-531	-401	922
Air Berlin, EUR	-3	-359	-141	-22	-70
Aeroflot, USD	358	585	353	206	537
SAS Group, SEK	-1 245	-1 629	-3 069	-3 423	-969
Norwegian, NOK	623	167	243	623	5

Tabell 4.2 Driftsinntekter for de største europeiske flyselskapene (i mill.)

	2012	2011	2010	2009	2008
Lufthansa, EUR	30 135	28 734	26 459	22 283	24 842
Ryanair, EUR	4 390	3 629	2 988	2 942	2 713
Air France / KLM, EUR	25 633	24 363	20 994	23 970	24 123
EasyJet, GBP	3 854	3 452	2 973	2 666	2 362
British Airways, GBP	10 827	9 987	7 994	8 992	8 758
Air Berlin, EUR	4 312	4 227	3 723	3 240	3 388
Aeroflot, USD	8 138	5 378	4 319	3 346	4 614
SAS Group, SEK	35 986	41 412	41 070	44 918	52 870
Norwegian, NOK	12 859	10 532	8 598	7 309	6 226

Tabell 4.3 Resultatgrad for de største europeiske flyselskapene

	2012	2011	2010	2009	2008
Lufthansa	3,45%	1,55%	4,29%	-0,60%	2,94%
Ryanair	14,42%	11,60%	11,41%	9,28%	3,61%
Air France / KLM	-4,27%	-4,23%	-10,14%	-5,02%	4,80%
EasyJet	8,23%	7,18%	6,32%	1,65%	5,21%
British Airways	-1,28%	6,80%	-6,64%	-4,46%	10,53%
Air Berlin	-0,07%	-8,49%	-3,79%	-0,68%	-2,07%
Aeroflot	4,40%	10,88%	8,17%	6,16%	11,64%
SAS Group	-3,46%	-3,93%	-7,47%	-7,62%	-1,83%
Norwegian	4,84%	1,59%	2,83%	8,52%	0,08%

Det fremgår av tabellen at noen nettverkselskaper har slitt med økonomien som følge av økt konkurransepress de senere år. Både SAS og Air France / KLM har gått med betydelige underskudd. Lufthansa er det nettverkselskapet som har klart seg best. Lavprisselskapene har derimot gode økonomiske resultater med betydelige overskudd. Det beste av den Ryanair svært høye fortjenestemarginer i hele perioden.

4.2. Kostnadsstruktur

Luftfartsindustrien inneholder to typer av kostnader: driftskostnader og indirekte kostnader.

Kostnadsstrukturen i luftfartsnæringen er visst i tabellen nedenfor.

Tabell 4.4 Trender i strukturen av kostnader – rutenet ICAO medlemsstatene, 1994 – 2007

	1994 i %	2000 i %	2007 i %
DIREKTE DRIFTSKOSTNADER			
1. Driftskostnader	32,8	38,0	46,5
Flybesetningen (inkludert opplæring)	(8,0)	(8,6)	(7,5)
Drivstoff og olje	(11,4)	(14,4)	(25,4)
Flyplass og underveisavgifter	(7,1)	(7,0)	(6,6)
Utleie av luftfartøy, forsikring, osv.	(6,4)	(8,1)	(7,0)
2. Vedlikehold	10,0	10,6	10,3
3. Avskrivninger – fly	6,1	5,5	5,1
Total direkte driftskostnader	49,0	54,1	61,9
INDIREKTE KOSTNADER			
4. Stasjon/lands utgifter	12,0	11,3	10,5
5. Passasjerservice (inkludert kabinansatte)	10,8	10,0	8,1
6. Billettering, salg, reklame	15,8	12,7	8,5
7. Administrasjons- og andre kostnader	12,4	11,8	10,4
Total indirekte kostnader	51,0	45,8	38,1
TOTALE KOSTNADER	100,0	100,0	100,0

Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 73).

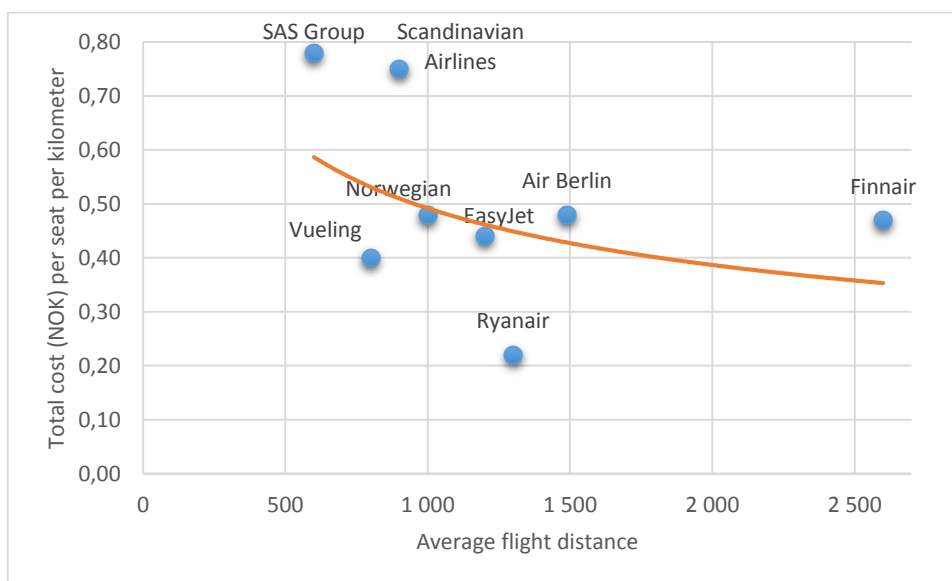
Konkurransepresset i luftfartsnæringen har tvunget flyselskapene til kostnadsjakt. Dette har bidratt til en betydelig reduksjon av de indirekte kostnadene, som kostnader knyttet til billettbehandling, salg, passasjerservice og administrasjon. Når de indirekte kostnadene reduseres så mye at deres relative andel av de totale kostnadene avtar, så vil naturligvis driftskostnadsandelen øke.

Trenden i de siste årene har vært at de direkte driftskostnader er blitt stadig viktigere. I 1994 representerte direkte kostnader var under halvparten (49%) av de totale kostnadene. Til 2007 økte andelen til nesten 61,9%. To faktorer forklarer denne utviklingen. For det første har de økte drivstoffprisene etter 2002 økt driftskostnadene. Tretten år senere var det 25,4% høyere. For det andre har de indirekte kostnader (billettering og salg) blitt mindre viktig ettersom flyselskapene begynte kutte ned sine utsalgssteder og redusert eller eliminert provisjoner til agenter (Tabell 4.4 punkt 6). Denne revolusjonen i salg har redusert salgs- og markedsføringskostnader fra 15,8% av de totale kostnader i 1994 til 8,5% i 2007.

4.3. Forretningsmodellen og kostnadsnivå

Vi har tidligere gjort rede for de to hoved forretningsmodellene nettverkselskaper og lavprisselskaper. Vi vil nå analysere mål for kostnadsnivå og foreta en sammenlikning av de to modellene.

Et mål på kostnadsnivå er kostnad per setekilometer, på engelsk «*available seat kilometer*» (ASK). ASK er det vanligste målet for sammenlikninger mellom ulike flyselskaper. En slik sammenlikning er visst i figuren nedenfor.



Figur 4.1 Enhetskostnader for europeiske flyselskaper

Kilde: http://annualreport.norwegian.no/2012/letter_to_the_shareholders. Besøkt den 25. mars 2014

Figuren viser en kurve for ASK for selskapet Norwegian og gir en sammenlikning med nettverkselskapene SAS og Finnair og lavprisselskaper Ryanair, EasyJet, Air Berlin og Vueling. Den viser at lavprisselskapene har en vesentlig lavere ASK enn de to nettverkselskapene. For ruter på 1 000 – 1 500 kilometer har Ryanair vesentlig lavere ASK enn de andre lavprisselskapene.

De lavere enhetskostnadene for lavkostmodellen stammer både fra enkelheten i produktet som tilbys til passasjerer og fra enkelheten av operasjoner som kreves for å generere dette produktet. Sentralt i økonomien i denne modellen er høyere setetetthet i flyet og høyere daglig utnyttelse. Disse to funksjonene er viktige fordi de øker effektiviteten på hvert fly målt i tilgjengelige setekilometer. Betydningen av dette er illustrert i tabellen nedenfor der tre nettverkselskaper US Airways, United og Continental sammenliknes med lavprisselskapet Southwest.

Tabell 4.5 Sammenlignende driftskostnader, Boeing 737-300, USAs flyselskaper, 2007

	Kostnad per sete miles* (amerikanske cent)	Kostnadsindeks**	Gjennomsnittlig sektor (milles)	Daglig utnyttelse (timer)	Seter per fly
	1	2	3	4	5
US Airways	9,55	100	498	7,96	128
United	8,88	93	657	9,07	122
Continental	7,66	80	934	9,55	124
Southwest	6,82	71	516	10,27	137

*Kun direkte driftskostnader (dvs. drivstoff, arbeidskraft, kostnadene for fly, vedlikehold, fly avskrivninger og husleie).

**US Airways kostnader indeksert på 100.

Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 138).

Sammenlikningen er basert på samme flytype Boeing 737-300 for alle de tre selskapene. Ved å ha en enkelt kabinklasse og redusere avstanden mellom seteradene kan Southwest sette 10 – 15 flere seter inn i samme fly som brukes av nettverksselskaper. I 2007 fløy Southwest sine Boeing 737-700 to timer mer hver dag enn US Airways og en time eller så mer enn United eller Continental. Tabellen viser at Southwests enhetskostnader i 2007 for dette flyet var ca. 25 – 30% lavere enn enhetskostnader for US Airways og United. Gapet til Continental var ikke så stort, men dette var på grunn av at Continental opererte dette flyet på betydelig lengre ruter, 934 miles i motsetning til Southwest Airlines med sine 516 miles, og innhentet kostnadsfordeler fra sine lengre ruter. Trus til dette er resultat at lavprisselskapsmodellen har lavere enhetskostnader enn nettverksmodellen. Den beste måten å vurdere hvor og hvordan lavprisselskaper oppnår sine kostnadsfordeler er å sammenligne med lavprissflyselskap med et tilsvarende nettverk flyselskap ved bruk av eksempel for BMI British Midland⁴ (videre BMI) og EasyJet (Tabell 4.6).

Tabell 4.6 Kostnadssammenligning for EasyJet og BMI, 2007

	BMI (USA cents/ASK)	EasyJet (USA cents/ASK)
DIREKTE DRIFTSKOSTNADER		
1. Driftskostnader		
Flybesetningen (inkludert opplæring)	1,50	1,07
Drivstoff og olje	2,70	2,34
Flyplass og en-underveisavgifter	2,04	1,61
Utleie av luftfartøy, forsikring, osv.	0,67	0,78
2. Vedlikehold	1,47	0,54
3. Avskrivninger – Luftfartøy	1,45	0,74
Total direkte driftskostnader	9,83	7,08
INDIREKTE KOSTNADER		
4. Stasjon/lands utgifter	1,34	0,93
5. Passasjerservice (inkludert kabinansatte)	0,27	0,05
6. Billettering, salg, reklame	1,11	0,32
7. Administrasjons- og andre kostnader	0,57	0,63
Total indirekte kostnader	3,29	1,93
TOTALE KOSTNADER	13,11	9,01

Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 140).

Det fremgår av tabellen at BMI hadde ca. 45% høyere kostnader per ASK enn EasyJet.

⁴ BMI British Midland er et tidligere britisk flyselskap, ble grunnlagt i 1938. Det flyr til destinasjoner i Europa, USA og India. SAS hadde inntil 2009 20% eierandel i BMI. Selskapet hadde daglige flygninger fra Heathrow til Stavanger og Bergen. Det tyske flyselskapet Lufthansa som eide BMI, undertegnet avtale om å selge sitt tapsbringende datterselskap til International Airlines Group den 20. april 2012. Det sistnevnte er moderselskapet til British Airways, og av oktober 2012 var alle BMIs flåte malte i British Airways farger. Kilde http://no.wikipedia.org/wiki/Bmi_British_Midland. Besøkt den 15. mars 2014.

4.4. En nærmeste omtale om kostandspostene

I dette underkapittelet vil vi gjøre nærmere rede for de viktigste kostnadspostene for flyselskaper.

Fly og kabinansatte. Lavprisselskaper bruker en mindre kabinbesetning fordi det ikke er noen måltider eller snacks å servere, EasyJet vil normalt ha et kabinmannskap på tre på en Boeing 737-300. BMI eller andre nettverksselskaper opererer dette flyet med et kabinmannskap på fire, særlig hvis de har Business Class loungers. Lønnsnivået for både perioder og kabinbesetning er noenlunde like for de to selskapene.

Luftfartøy landingsavgifter og passasjerrelaterte kostnader. EasyJet flyplassavgifter per setekilometer var en fjerdedel mindre enn for BMI. Dette skyldes at EasyJet opererer fra en «billigflyplass»

Brensel. Brensel er en stor kostnadspost og det er normalt den største sammen med arbeidskraft. Flyselskapene betaler svært like priser på flydrivstoff. Selv om større flyselskaper kan være i stand til å forhandle marginalt lavere priser på grunn av større volumer blir prisforskjellene små. Alle lavkostflyselskaper kan redusere sine drivstoffkostnader per setekilometer ved å sette inn flere seter i sine fly enn nettverksselskapene gjør.

Stasjons- og bakkehåndteringskostnader. Stasjons- og bakkehåndteringskostnader er knyttet til servicepersonalet, innsjekking, personale, utstyr, business loungers, kontorlokaler og tilhørende anlegg på hver av de flyplassene som betjenes av et flyselskap. Mens konvensjonelle flyselskapene opprettholder et betydelig antall ansatte og utstyr, og kan leie betydelig plass for business loungers og kontorer, spesielt på sine baseflyplasser, vil lavprisselskaper kvitte seg ned mye av disse utgiftene ved å outsource mye av sin passasjer- og flyhåndtering og sel bare beholde et minimalt antall av sine egne ansatte. Siden de har online innsjekking og bagasjeservice, trenger de ikke ansatte eller anlegg for slik håndtering.

Passasjertjenester. Passasjertjenester inkluderer kostnader til mat, drikke og andre tjenester til passasjerer som en del av turen samt måltider eller overnatting for transitt for forsinkede passasjerer. Lavkost flyselskaper som EasyJet eller Ryanair tilbyr ikke noen gratis måltider eller drikke om bord, men passasjerene kan kjøpe drinker eller småretter ombord. Passasjer servicekostnader er ikke et stort element, men de er en kostnad som selskapene kan redusere betydelig.

Billettbehandling, salg og markedsføring. Billettbehandling, salg og markedsføring er kostnadsområder hvor lavprisselskapene har gjort mest betydelig sparing. De har gjort dette ved å innføre innovative distribusjonsprosesser basert på billettløse reiser som ble introdusert i Europa av lavkostflyselskaper som EasyJet: passasjerer trenger bare reservasjonsnummer og noen form for identitet for å sjekke inn. Dette sparer penger på utskrift billetter, på å samle dem og på å sjekke dem. Reklame er en annen kostnad som faller innenfor billettsalg, salg og markedsføring området. For å kompensere for fraværet av reisebyråer

som har lavprisselskaper en tendens til å være mer tungt, særlig i pressen. Men når EasyJet, Ryanair og Air Berlin har en tendens til å annonsere er omgjort til en kostnad per setekilometer er det vesentlig lavere enn for BMI.

Administrasjonskostnader. Administrasjonskostnader per setekilometer er lavere for lavprisselskaper enn nettverkselskaper. Lavprisselskaper vil ha en mindre sentral administrasjon delvis fordi de outsourcer mange aktiviteter og fordi de som nyetableringer ikke bærer noen av de administrative avleiringer som gamle etablerte konvensjonelle flyselskapene er beheftet med. Med sin lille størrelse og fleksible stab på mange områder vil en person kunne gjøre to eller tre funksjoner som i konvensjonelle flyselskapet kan kreve to eller tre separate personer eller avdelinger. Lavprisselskaper forventer å oppnå i lavere administrative kostnader per setekilometer. Lavprisflyselskaper kan lettere outsource mange av ikke-kjernefunksjonene til de billigste leverandørene (Doganis 2010, s. 131 – 155).

Kapasitetsutnyttelse. Kapasitetsutnyttelse er viktig. Det omtales om kabinfaktor. Med kabinfaktor menes hvor stor andel av flyets seter som er belagt (av passasjerer). Lavprisselskapene har høyere kabinfaktor enn nettverksselskapene. Den årlige gjennomsnittlige kabinfaktoren hos lavprisselskapene er i størrelsesorden 80 – 85% mens den for nettverksselskapene er i 65 – 75%. Kabinfaktoren er nærmere belyst i tabell 4.7 nedenfor.

Tabell 4.7 Kabinfaktor – europeiske lavkost- og nettverksselskaper, 2007

	Passasjeraset faktor, %
LAVPRISSELSKAPER	
Ryanair	82,5
EasyJet	81,6
NETTVERKFLYSELSKAPER	
KLM	75,7
Iberia	73,8
Swiss	71,8
Turkish Airlines	71,4
Lufthansa	70,2
SAS	70,7
EUROPEISK GJENNOMSNITT	
Air France	68,7
BMI British Midland	68,0
British Airways	67,9
Alitalia	67,9
Finnair	67,0
Austrian Airlines	66,9
Olympic	66,1
Air Portugal	64,6
Czech Airlines	62,3

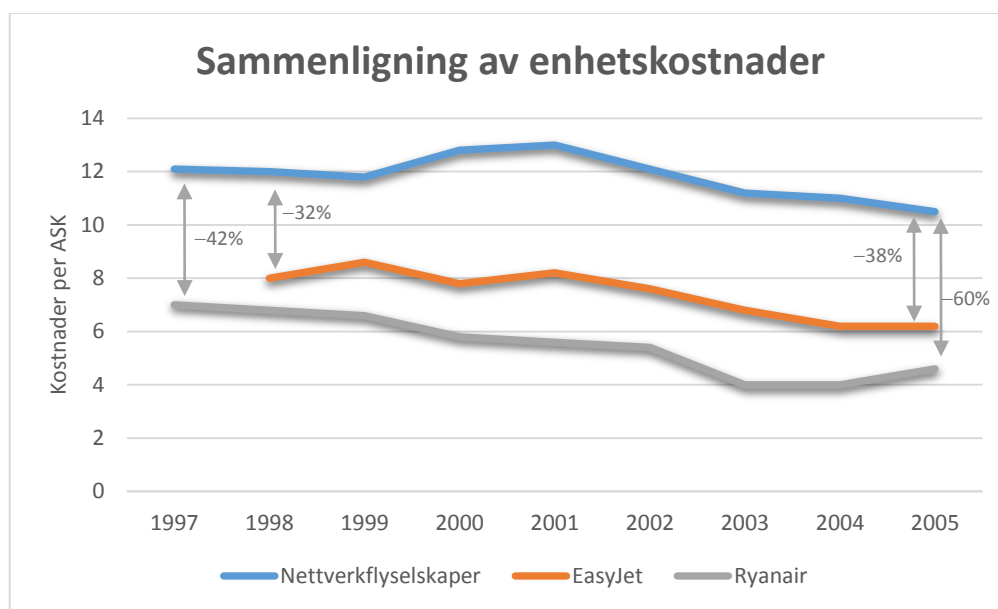
Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 147)

I 2007 oppnådde EasyJet en gjennomsnittlig kabinfaktor på 81,6% sammenlignet med BMIs kabinfaktor på 68%. BMI hadde en av de høyeste kabinfaktorene hos nettverksoperatørene i Europa. Denne forskjellen i kabinfaktor på 31% tilsvarer en besparelse i kostnad per passasjerkilometer på ca. 40%. I 2007 hadde nettverksselskapene en setefaktor som var ca. 10 – 15% lavere enn Ryanair og EasyJet. Et slikt stort gap vil

forsterke sistnevntes kostnadsfordel. Siden 2007 har de fleste nettverksoperatørene fokusert på å skyve opp sin setefaktor på sine europeiske ruter, men de er fortsatt 10% eller så under flyselskapene.

4.5. Utviklingen i enhetskostnader

Figuren nedenfor viser utviklingen i enhetskostnader per ASK for europeiske nettverksselskaper og de to ledende lavprisselskaper Ryanair og EasyJet i tidsrommet 1997 – 2005.



Figur 4.2 Sammenligning av enhetskostnader for europeiske nettverk- og lavprisselskaper, 1997 – 2005
Kilde: Doganis, Rigas (2010) 4. utgave Flying off course: airline economics and marketing, Routledge (s. 150)

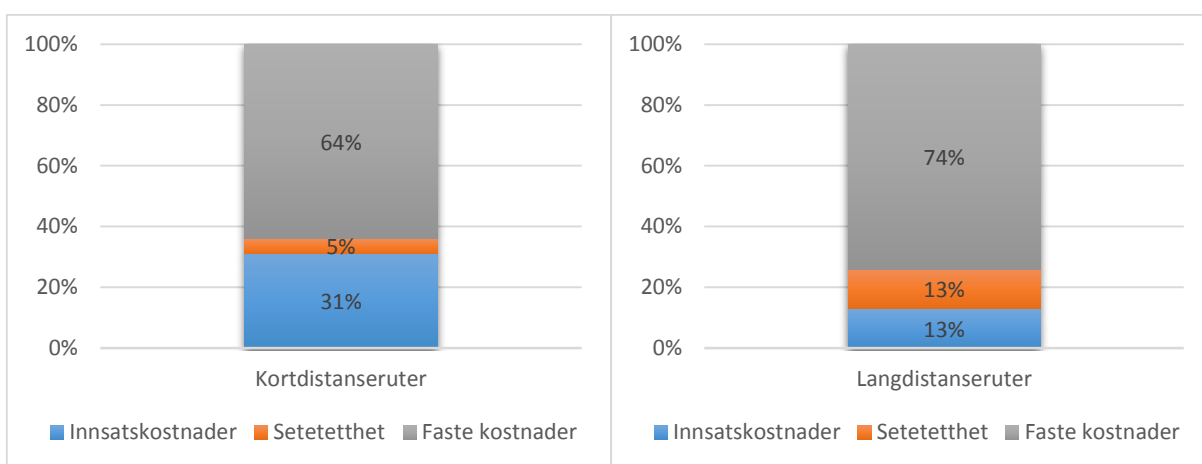
Figuren viser at alle har redusert sine enhetskostnader i perioden, men forskjellen mellom selskapene er allikevel tilnærmet uendret. I 2005 var Ryanairs enhetskostnader per setekilometer ca. 60% lavere enn hos de nettverksselskapene mens EasyJets var 38% lavere. Kostnadsgapet er bare blitt marginalt redusert siden da.

Til tross for nettverkselskapenes innsats og delvise suksess med å redusere sine egne kostnader siden 2005, har de ikke redusert gapet i enhetskostnadene mellom seg selv og sine lavkostkonkurrenter signifikant på kortdistanse operasjoner av to grunner: for det første fordi lavprisselskapene også har kuttet sine kostnader og for det andre fordi en nettverksforretningsmodell uvegerlig har høyere kostnader. Dette tyder på at nettverkselskaper bare kan sikre sin økonomi gjennom høyere priser noe som normalt krever høyere standard som for eksempel businessklasse og første klasse og liknende. Dette betyr at to-klasse kabiner, noen in-flight catering, lavere setetettheter og andre produkttegenskaper som må gis også på kortdistanse ruter. Nettverksodellen må altså sikte på å sikre et høyt nivå av bekvemmelighet og komfort for passasjerene. I sin tur krever dette gode lufthavnsanlegg og overlegen on-board og bakketjeneste. Flyplasser må være nær de destinasjoner de betjener og lett tilgjengelig. De vil derfor ha en tendens til å operere fra større sentrale flyplasser. Som en oppsummering kan vi si at det er kompleksiteten som ligger i

nettverksomheten som skaper høyere kostnader og at nettverksselskapene må kompensere med å satse på høyere standard og høyere priser enn lavprisselskapene.

4.6. Konkurranssevne

I løpet av det siste 30 år har lavprisselskaper gjort sterke innhugg i et stort antall kortdistansemarkeder mens de stort sett avstår fra langdistanseruter som genererer over 90% av nettverksflyselskapenes driftsresultat. En sammenligning av kostnadsstrukturer for kort- og langdistanseruter antyder en forklaring: innsatskostnader, for eksempel arbeidskraft priser og administrasjonskostnader – en betydelig andel av lavprisselskapers kostnadsfordel på korte strekninger – er en mye mindre andel av gjennomsnittlig kostnad per tilgjengelige setekilometer på langdistanseruter.



Figur 4.3 Kostnadsandeler per ASK for lavkost- og nettverksselskaper
100% = kostnader per ASK for nettverksselskaper

Kilde: http://www.mckinsey.com/insights/travel_transportation/the_economics_underlying_airline_competition.

Besøkt den 06. mai 2014

Lavprisselskaper kan høste besparelser på langdistanseruter ved å klemme flere mennesker på samme type fly, men denne strategien er en som nettverksselskapene kunne imitere hvis de trodde volumet ville gjøre opp for tapte marginer fra erstattet forretnings- eller førsteklasseseter.

Del 5 – Fremtidens utvikling

Problemet med flybransjen er at heller enn å være i tilstand av stabil eller ustabil likevekt det ser ut til å være i kronisk ulikevekt. Dette er fordi industrien synes å være en permanent tilstand av over-kapasitet. Resultatet er konstant langsiktig nedadgående press for priser. Enhetskostnadene har vært nedadgående på grunn av teknologiske og operasjonelle forbedringer. Mens noen bedre administrerte flyselskaper kontinuerlig genererer profitt, har veldig mange flyselskaper bare vært lønnsomme i korte perioder og blitt nedlagt etter en kortere eller lengere operasjonsperioder. Nedleggningen er i noen tilfeller et resultat av konkurs og i noen av oppkjøp eller fusjon. Hovedårsaken har som regel vært svake økonomiske resultater

over lengre perioden. Bare i Norge er det blitt nedlagt 50 flyselskaper i alle størrelser etter 1988 og frem til i dag. Listen over nedlagte flyselskaper er lang i alle vestlige land. Spørsmålet som naturlig oppstår da er: hvordan vil luftfartsnæringen utvikle seg i fremtiden? Det er blitt satt frem tre ulike utviklingsscenarier med tilordnede strategier.

Det ble opprettet tre strategier som beskriver mulige fremtidige tilstander i bransjen i Europa. Disse scenariene avhenger særlig på den fremtidige utviklingen av to viktige usikkerheter – regulering av bransjen i Europa samt prisfølsomheten hos kundemassen.

Den første strategien. Den første strategien beskriver en fremtid, der de europeiske nettverkselskapene har fått en sterk konkurranseposisjon i både langtransport og innen-europeiske markedet. Lavkonjunkturen i 2008 og 2009 ble etterfulgt av en rask økonomisk oppgang, som tillot reisebedrifters inntekter øke igjen i 2012. I sin tur vil etterspørselen etter rimelige reiser stagnere i favør av reiser med høy kvalitet og høy standard. Det underliggende utviklingstrekket vekst i de mer lønnsomme forretnings og førsteklasse segmentene.

Den andre strategien. Den andre strategien beskriver en verden som er preget av krypende europeiske nettverkselskaper. Der i nettverkselskapene sliter med å overleve den intense lokale og globale konkurransen. Mens Europa og USA er igjen i midten av en økonomisk krise, er Asia blomstrende. Resesjonen i den vestlige verden har ført til en endring i tankesett av virksomheten og private kunder mot en sterk pris orientering. Europeiske nettverkselskapene er derfor under sterkt press fra både europeiske lavkostselskaper og sterke konkurrenter fra Asia og Midtøsten på langdistanseruter. Disse selskapene har vokst betydelig de siste årene på grunn av gunstig kostnadsposisjon som følge av statlig subsidiering.

Den tredje strategien. Den tredje strategien refererer til en verden der Europa sliter fortsatt med etterdønningene av finanskrisen, som oppsto i 2008 og 2009. Dermed har forretningsreiser blitt kuttet til et minimum ettersom selskaper står overfor sterkt kostnadspress. I tillegg er en økende markedsandel av dette segmentet fanget opp av lavprisyflyselskaper.

Del 6 – Oppsummering og konklusjon

6.1. Oppsummering

Luftfartsnæringen er en stor næring. I følge av IATAs fact sheet: industry statistics hadde næringen i 2013 en omsetning på 708 milliarder US dollar. Et driftsoverskudd på 21,5 milliarder US dollar og nettooverskudd før skatt på 12,9 milliarder US dollar.

Bransjens utvikling har begynt fra statsregulering og utviklet seg gjennom liberalisering og deregulering. Industrien karakteriseres av oligopolistisk markedsstruktur med markedsdominans av flere store flyselskaper og store barrierer for etablering av et nytt selskap. Luftfartsbransjen består av nettverks- og lavprisselskaper med stor konkurranse mellom dem. Nettverksflyselskaper fokuserer på å tilby et bredt spekter av pre-flight og om bord tjenester, mens lavprisselskaper tilbyr billetter med lavere pris og mindre komfort og servicegrad.

Kostnadsforskjellen mellom de to forretningsmodellene er det at nettverkselskaper i motsetning til lavprisselskaper har høykvalitetsservice, lavere setetetthet og lavere kabinfaktor som fører til høyere kostnad per tilgjengelig setekilometer og høyere enhetskostnader. For eksempel var nettverksflyselskapers enhetskostnader 60% høyere enn Ryanairs enhetskostnader i 2005. I løpet av de siste 20 årene har konkurransen luftfartsnæringen bidratt til betydelig effektivisering.

Ryanair er et av de mest vellykkede lavprisselskapene med svært høye nettoprofitmarginene og langt høyere enn nettverksselskapene.

Den tredje aktøren er globale allianser som bidrar til positiv utvikling både for flyselskaper og passasjerer. Alle aktørene reguleres av IATA og ICAOs regler.

6.2. Konklusjon

Ut fra problemstillingen ble det foretatt en økonomisk analyse for luftfartsnæringen og hvordan industrien har utviklet seg de siste 30 årene.

Luftfartsindustrien reguleres både av internasjonale organisasjoner – IATA og ICAO – som utvikler regler og standarder for flyselskaper og av statlige myndigheter. Markedsstrukturen karakteriseres av dominans av flere store flyselskaper. Markedet må derfor antas å være et oligopol. Konkurransen er allikevel stor som følge av mange aktører. Den korrekte markedsmodellen synes derfor å være Bertrand-oligopol. Bertrandoligopol vil sjelden gi stabile markedsforhold over lengre tidsperioden. Tvertimot er det sannsynlig at konkurransen vil føre til ustabilitet i luftfartsnæringen.

Kildeliste

Bøker

Doganis, Rigas. (2010). *Flying off course: airline economics and marketing* (4. utg.). Oxon: Routledge.

Kristoffersen, Trond. (2005). *Årsregnskapet – en grunnleggende innføring* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Morrell, Peter S. (2007). *Airline finance* (3. utg.). Burlington: Ashgate.

O'Connel J. F., Williams G. (2011). *Air transport in the 21st century: key strategic developments* (1. utg.). Burlington: Ashgate.

Sørgard, Lars. (2006). *Konkurransestrategi – eksempler på anvendt mikroøkonomi* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Vasigh, B., Fleming, K., Tacker, T. (2013). *Introduction to airtransport economics: from theory to applications* (7. utg.). Burlington: Ashgate.

Wensveen, John G. (2011). *Air transportation: a management perspective* (7. utg.). Burlington: Ashgate.

Internett

Tandberg, Erik. (2014). *Flygning*. Hentet 20. januar 2014 fra: <http://snl.no/flygning>.

Business Vibes. (09. mai 2012). *Global Airline Industry Overview*. Hentet 28. april 2014 fra: <http://www.businessvibes.com/blog/global-airline-industry-overview>.

ReportLinker. (2014). *Airline Industry: Market Research Reports, Statistics and Analysis*. Hentet 28. april 2014 fra: <http://www.reportlinker.com/ci02328/Airline.html>.

Wikipedia, den frie encyklopedi. (12. mai 2012). *Lavprisflyselskap*. Hentet 24. mars 2014 fra: <http://no.wikipedia.org/wiki/Lavprisflyselskap>.

Star Alliance. (2014). *The Way the Earth Connect*. Hentet 26. februar 2014 fra: <http://www.staralliance.com/en/about/>.

SkyTeam. (2014). *About Us*. Hentet 26. februar 2014 fra: <http://www.skyteam.com/en/About-us/>.

Oneworld. (2014). Hentet 26. februar 2014 fra: <http://www.oneworld.com/>.

Market Research Reports IBISWorld. (august 2013). *Global Airlines Market Research Repor.* Hentet 20. mars 2014 fra: <http://www.ibisworld.com/industry/global/global-airlines.html>.

Lufthansa Group. (2014). *As time flies by.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.lufthansagroup.com/en/company/history.html>.

Ryanair. (2014). *History of Ryanair.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.ryanair.com/en/about>.

Air France – KLM. (2014). *Background.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.airfranceklm.com/en/group/background/>.

EasyJet plc. (2014). Hentet 20. januar 2014 fra: <http://corporate.easyjet.com/>.

British Airways. (2014). *Explore our past.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.britishairways.com/en-no/information/about-ba/history-and-heritage/explore-our-past>.

Airberlin investor relations. (2014). *Airberlin history.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://ir.airberlin.com/en/ir/facts-about-the-group/airberlin-history>.

Aeroflot Russian Airlines. (2014). *History of Aeroflot.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.aeroflot.no/side2.html>.

SAS Group. (2011). *Milestones.* Hentet fra 20. januar 2014: <http://www.sasgroup.net/SASGroup/default.asp>.

Norwegian. (2014). *Detter er Norwegian.* Hentet 20. januar 2014 fra: <http://www.norwegian.no/om-norwegian/fakta/dette-er-norwegian/>.

Evensen, Harald. (2006). *Hva er rovatferd: eksempel fra norsk luftfart* (Masteravhandling, Økonomisk institutt UiO). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/17233>.

Wulf, T., Maul, B. W. (2014). *Future scenarios for the European airline industry.* Hentet 30. april 2014 fra: http://www.jac-conference.org/jac/system/application/views/images_ce/RB_airline.pdf.

The Economist. (27.12.2013). *Good times for the airline industry.* Hentet 11. mai 2014 fra: <http://www.economist.com/blogs/gulliver/2013/12/airline-profits>.

IATA. (2014). *Fact sheet: Industry statistics.* Hentet 12. mai 2014 fra: https://www.iata.org/pressroom/facts_figures/fact_sheets/Documents/industry-facts.pdf.

Vedlegg – Luftens friheter

Første frihet

Rett til overflyging uten landing.

Annen frihet

Rett til teknisk mellomlanding (uten trafikkrettigheter).

Tredje frihet

Rett til å sette av passasjerer og last fra flyets hjemland.

Fjerde frihet

Rett til å ta opp passasjerer og last bestemt for flyets hjemland.

Femte frihet

Rett til å ta opp og sette av passasjerer og last mellom to fremmede land.

Sjette frihet

Retten til å frakte passasjerer og gods fra et annet land til et tredje, ved å mellomland i ens eget land

Syvende frihet

Retten til å frakte passasjerer og gods mellom to fremmede land.

Åttende frihet

Retten til å frakte passasjerer og gods innen et fremmed land i forbindelse til eller fra ens eget land.

Niende frihet

Retten til å frakte passasjerer og gods innen et fremmed land uten forbindelse til eller fra ens eget land.

Kilde: <http://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv.html?id=115322>. Besøkt den 09. mai 2014.