



FLYG TILL VARJE PRIS

De senaste två åren har varit en omvälvande period för svenskt trafikflyg. En helt ny marknad har skapats. Och resenärerna har tagit till sig ett nytt begrepp – Lågprisflyg.

TEXT: MAX HASSELBLATT

DEN FÖRSTA MARS 2004 gör FlyMe sin första flygning. FlyNordic konkurrerar sedan några månader på de linjer där SAS har stora volymer – från denna dag med full tidtabell. Samtidigt går SAS in i tunga fackliga förhandlingar. När året tar slut skall SAS ha delat upp sin flygbolagsverksamhet i självständiga bolag. En åtgärd som innebär att bolagets epok som en skandinavisk enhet är historia. En ny marknad hade skapats över en natt och två år senare pågår ännu det så kallade lågpriskriget i luften, för fullt.

Det svenska trafikflyget avreglerades under tidigt 1990-tal och sedan dess är konkurrens inte någon nyhet. Över är de dagar då SAS dominerade inrikesmarknaden tillsammans med Linjeflyg, då Bromma flygplats sov törnrosasömn och tidtabellerna stod i terminalernas informationsställ säsongen ut.

Under avregleringens första tid kom flygbolaget Transwede att ruska om SAS. Transwede gjorde det som tidigare varit otänkbart – bolaget utmanade SAS på de linjer som stod för lejonparten av intäkter och passagerarströmmar, bland annat Göteborg, Malmö och Luleå.

Flygkonsult Anders Lidman, då konsult åt Transwede, arbetade nära bolagets dåvarande vice VD Harald Rosén.

– På SAS blev de inte glada över oss. Jag och Harald praktiskt taget bosatte oss på Konkurrensverket, och vi hade många möten med SAS, säger Anders Lidman om den tiden.

SAS segrade, ett nederlag som innebar flera år av kraftiga förluster för Transwede. Slutligen fick Transwede kapitu-

lera som reguljärflygbolag och lämna arenan genom köp av norrmannen Per G. Braathens nuvarande bolag Malmö Aviation i slutet av 1990-talet.

När FlyMe och FlyNordic flög in på Arlanda den första mars 2004 rörde de om rejält i lufthavet. Nu fick dominanten SAS heltäckande konkurrens på alla viktiga linjer.

– Det var ingen blygsam entré de gjorde. Med två sådana aktörer på samma marknad blev överetableringen monumental, säger Scandinavian Airlines Sveriges VD, Anders Ehrling.

Nu var konkurrensen för omfattande för att det skulle gå att punktmarkera nya bolag och mota bort konkurrenter från en linje i taget.

Dessutom sammanföll den nya lågpris-konkurrensen 2004, med den turbulens som följde av elfte septemberattentaten 2001, SARS-utbrottet 2003 och det andra Gulfkriget samma år.

NU INLEDDE SAS en sparplan, Turn-around 2005, som krävde stora uppofteringar av dess medarbetare. Hotet om strejk vilade tungt över SAS i mars 2004, och det gav tidvis upphov till mängder med tidningsrubriker. Men det blev inga stora strejker och SAS delades upp. Personalen följde med, undantaget pilotkåren. De svensk-, dansk- och långlinjeanställda piloterna fortsatte vara anställda på koncernnivå i ytterligare två år. Efterhand introducerades ett nytt koncept, Det nya Inrikesflyget, och den gamla långsamma Internetsidan gjordes om.

I dag visar SAS-koncernen vinst och även om pressen fortsätter på den sven-



Scandinavian Airlines Sveriges VD, Anders Ehrling.

ska marknaden är läget ljusare nu än för två år sedan. Det har varit en tuff vändning för SAS, och den handlade mycket om att skapa ett nytt sätt att tänka hos samtliga inblandade. Att minska kostnaderna med 30 procent förutsatte nämligen två saker. För det första skulle medarbetarna vänja sig vid tanken på att SAS skulle bli ett bolag som vände sig till lågt betalande privatresenärer. SAS strategi hade ju länge inriktat sig på affärsresenärer och det skapade en identitet hos de anställda som "The Business Man's Airline", med fokus på service och kvali-



tet. Det andra var att förbereda kunderna på samma budskap.

SNOWFLAKE KOM därför som en nydanande satsning. Det var första gången SAS överhuvudtaget tog ordet lågpris i sin mun. Och inom chartersegmentet dessutom. Många höjde på ögonbrynen, men resenärerna uppmärksammade den gula loggan, den egna Internetportalen och började så småningom hitta till de Snowflake-målade planen med den gula stjärtenan.

Snowflake skapades samtidigt som dansk-norska Sterling gick från traditionellt charterbolag till lågprisbolag. Precis som Snowflake erbjöd de reguljärcharter till semester mål på medeldistansavstånd från Skandinavien, och konkurrensen från Sterling kan ha bidragit till att Snowflake aldrig nådde lönsamhet.

Snowflakesatsningen var heller aldrig särskilt omfattande. Som mest flög fem av koncernens 300 flygplan med Snowflakegul målning. Huvuddelen av den satsningen lades i praktiken ned 2005 och i dag finns Snowflake bara kvar som Internetingång och bokningskategori på vissa destinationer.

MEN DEN VAR lyckad ur två aspekter. Utåt skapades mycket publicitet, och det stärkte SAS varumärke. Än viktigare var det nya budskapet - Snowflake lät för första gången i SAS historia sina resenärer koppla ihop orden lågpris och SAS. Internt skickades förstås signalen:



Fredrik Skanselid, VD FlyMe.

”Situationen är allvarlig; vi tvingas konkurrera med pris.”

Många tvivlade på uppstickarnas framtid redan innan de lyfte. De var ju trots allt så små. FlyMe startade med fyra flygplan och FlyNordic med sju. SAS Sverige hade närmare 50.

– Den generella åsikten var att ingen trodde att vi skulle vara i luften speciellt länge, minns Fredrik Skanselid, VD och en av grundarna av FlyMe.

En vanlig analys gick ut på att det bolag som hade minst kassa skulle gå omkull först. FlyNordic ägdes, sedan hösten 2003, av finländska Finnair som bedömdes ha större uthållighet än aktieägarna i FlyMe. FlyMe antogs således bli första bolaget att falla. I dag är fortfarande samtliga kvar, trots att förlusterna faktiskt blivit svårare än de inblandade själva trodde.

VAD ÄR DÅ EN LÅGPRISSTRATEGI och ett lågprisbolag? Svaret är inte entydigt. Olika delar av branschen har olika strategier. Bolag som Ryanair har skapat en ny marknad genom att starta nya linjer mellan perifera flygplatser. De kan även något tillspetsat sägas ha skapat en ny typ av resenär. En person som har tålamod med långa transporter till flygplatserna, inte sällan med obehagliga avgångstider, och minimalt med kringservice, allt för att kunna flyga till synnerligen låga priser. Den delen av lågprisflyget inriktar sig på personer som annars kanske inte skulle ha flugit alls.

Den andra delen av lågprisflyget har ingen renodlad ny marknadsstrategi, utan huvudsakligen en lågkostnadsstrategi. De erbjuder nästan detsamma som dagens etablerade flygbolag. De flyger från samma flygplatser, använder samma terminaler, har en likvärdig tidtabell - och konkurrerar enbart med lägre biljettpriser tack vare en lägre kostnadsmassa. Dessutom introducerade de bokningsflexibilitet på alla biljetter, oavsett pris.

Anders Ehrling, SAS, säger att marknaden liknar en klassisk pyramid med tre distinkt olika positioner. Överst en premieposition, där högre priser gäller från Bromma, nederst en utpräglad lågprisposition, som de nya arbetar på, och där emellan en klassisk marknadsledarposition där tilläggstjänster skapar valmöjligheter, och där han ser SAS i dag.

– Mycket av diskussionen då handlade om vem som skulle konkurrera ut vem, men den diskussionen intresserar mig inte längre. Vi måste tjäna pengar på den marknad vi har i dag. Vad de andra aktörerna heter är inte det viktiga, säger Anders Ehrling.

Han ser inte Ryanair som en konkurrent. – Ryan har skapat en egen nisch och de är helt unika som företeelse, säger Anders Ehrling.

FlyNordics VD, Maunu von Lüders instämmer.



FlyNordics VD, Maunu von Lüders.

– Skillnaden mellan oss och SAS är mycket mindre än mellan oss och Ryanair.

Men Ryanair har blivit en indirekt konkurrent, genom att skapa helt nya prisförväntningar bland resenärerna. Och när människor väl har börjat vänja sig vid att flyga billigt på några sträckor, förväntar de sig lägre priser på alla andra, och på så sätt sprider sig lågprisbeteendet.

– De har inspirerat de andra flygbolagen i lågprispositionen, som försöker kopiera Ryans affärsidé, men som flyger från huvudflygplatserna. Och dessa i sin tur påverkar prisuppfattningen så att folk börjat tro att det går att flyga för 99 kronor - från Arlanda! Bara avgifterna ligger på knappa 200 kronor, påpekar Anders Ehrling.

AVREGLERINGEN på 1990-talet skapade viss konkurrens, men dagens situation är helt ny.

– Det finns inga likheter mellan dagens situation och hur det var efter avregleringen. Då var det en oligopolsituation, i dag är det en marknadssituation, säger flygkonsult Anders Lidman.

Men avregleringen i sig räckte inte för att skapa dagens marknadsbild. Möjligheten att boka resorna via Internet skapade nya och nödvändiga förutsättningar.

– Plötsligt blev lågprisbolagen fria från återförsäljare, fria från resebyråer. Passagerarna kom att ägas av flygbolagen, själva producenterna, och inte av distributörerna. Hela makten flyttades till flygbolagen i och med att de fick kontrollen över sina egna kassaflöden genom att kunderna betalar i förskott, säger Anders Lidman.

Kontroll över sina egna kassaflöden är en förutsättning för att i sin tur kontrollera sina kostnader.

FLYME, FLYNORDIC OCH STERLING

är alla kvar på marknaden, men det har kostat. FlyMe förlorade 174 miljoner kronor före skatt 2005. Det senaste året har bolaget tagit in 401 miljoner kronor i två nyemissioner, lika mycket som det omsatte 2005.

– Det har både varit jobbigare och lättare än vi hade trott från början. Det är tufft att komma som uppstickare. Att FlyNordic startade samtidigt gjorde inte saken lättare. Men det har varit lättare att ta marknadsandelar än man kunde ha trott, säger Fredrik Skanselid på FlyMe.

Ännu finns viljan att satsa pengar för att få äga flygbolag. Med den senaste nyemissionen klarar FlyMe två år med förluster som de hittillsvarande. En förutsättning är givetvis ägarnas tålmod. Bolaget har i dag isländska huvudägare genom Palmi Haraldsson som kontrollerar en femtedel av rösterna. Tvåa är Cognition, ett norskt investmentbolag som också är delägare i ett brittiskt fraktflygbolag, Global Supply System, med fyra Boeing 747. Tredje största ägare är islänningen Björgólfur Thor Björgólfsson i Straumur-Burðarás, som därutöver seglat upp som näst största ägare av finska Finnair, efter finska staten. Straumur-Burðarás har en tjugondel av aktierna i Finnair, som äger FlyNordic, men är inte aktiva ägare i Finnair, enligt Maunu von Lüders.

– De äger nog bara för att de tror att det är en bra investering, inte för att vara med och styra.

Något som inte gäller Straumur-Burðarás engagemang i FlyMe.

– De tre största ägarna är alla aktiva i företaget, och det är trevligt, säger Fredrik Skanselid.

FLYNORDICS RESULTAT för 2005 är ännu inte offentligt, men det är ingen hemlighet att bolaget ännu inte blivit lönsamt. Målet från start var att vara nära lönsamhet efter två år.

– Fast vårt mål var också att växa snabbt på befintlig marknad och dessutom skapa ny efterfrågan, och det har gått över förväntan, konstaterar FlyNordics VD Maunu von Lüders.

Dock har höga bränslepriser slagit hårt mot resultatet.

– Bränslekostnaderna blev cirka 40 procent av våra kostnader. Priset på flygbränsle kan vi inte göra så mycket åt. Bränslekostnaden som andel av de totala blir ungefär dubbelt så stor för oss jämfört med bolag som SAS, eftersom vår kostnadsbild på många andra områden är så mycket lägre än deras, säger Maunu von Lüders.

FlyNordic har, i samarbete med Sterling, utökat sitt ursprungliga linjenät, bland annat till Alicante, Nice, Barcelona, och Berlin. Sterling fick i sin tur isländskt ägande förra året, i en relation som både hunnit utvecklats – och avslutas. Under

året hann islänningen Palmi Haraldsson nämligen köpa Sterling, slå ihop bolaget med danska flygbolaget Maersk Air innan han sedan sålde det vidare till andra islänningar - FL Group, bland annat delägare i EasyJet.

Även FlyMe expanderar. I mars startar tolv nya linjer till Europa från Göteborg. Och liksom konkurrenten FlyNordic har FlyMe affärer med Sterling. Bolaget har i vinter opererat med en av Sterlings maskiner, och på de nya sträckorna från Göteborg till Alicante samt Malaga tas trafiken över efter Sterling. I februari tillkännagav vidare FlyMe planer på att överta litauiska flygbolaget Lithuanian Airlines. Det har Litauens huvudstad Vilnius som bas och flyger med fem Boeing 737-500 och två Saab 2000. FlyMe har fyra Boeing 737-300.

Inrikes marknadsandelar

	Share 2005	Share 2004
SAS	57%	61%
Malmö	13%	13%
Skyways	11%	13%
FlyNordic	10%	
FlyMe	6%	4%
Golden air	4%	3%
Others	9%	6%

– Lithuanian Airlines flygplansflotta passar oss perfekt och bolaget har dessutom östra Europa som måltavla, där flygmarknaden ännu inte är så exploaterad. Det är bra att vara med i ett tidigt skede av utvecklingen, säger Fredrik Skanselid och fortsätter:

– Efter vårens tillväxt väntar en konsolideringsfas som vi antingen är en del av, eller leder.

DE ISLÄNDSKA ägargrupperna och samarbetena bolagen emellan väcker frågan om någon större allians är på väg att bildas mellan lågprisoperatörerna.

– Jag tror inte att en stor grupp som omfattar oss är på väg att bildas. Det är inte så enkelt att slå ihop olika företagskulturer, det blir lätt en enda soppa. Och det skulle vara svårt att hitta synergier mellan nätverksbolaget Finnair med lågprisoperatörer som Sterling, FlyMe och oss, säger FlyNordics Maunu von Lüders, men håller öppet för att andra kan komma att samarbeta intimare.

– Jag kan väl tänka mig att exempelvis Sterling, FlyMe och FL Groups delägda europeiska lågprisbolag EasyJet skulle kunna bilda någonting.

Enligt honom kan man samarbeta som i dag med att byta stolar mellan varandra och dela på flygningarna, men att styra varandras tider eller priser går inte.

– Då skulle konkurrensmyndigheterna kasta sig in i bilden, säger Maunu von Lüders.

UNDER VINTERN 2005/06 har SAS rapporterat goda siffror. Scandinavian Airlines Sverige ökade trafikvolymerna med drygt 7 procent och koncernen nådde 2005 ett positivt resultat för första gången sedan 2001. Resultatet före skatt blev 418 miljoner kronor.

Men de ekonomiska marginalerna är fortfarande små eller negativa för själva flygdelen av SAS. Scandinavian Airlines Business, affärsområdet med de svenska, danska, och norska bolagen plus långlinjetrafiken, nådde visserligen 610 miljoner kronor i vinst, men den står norska SAS Braathens för. Sverigebolaget förlorade fortfarande pengar 2005. Minuset 397 miljoner kronor motsvarar 4,8 procent av omsättningen, men nu närmar sig bolaget lönsamhet. Det fjärde kvartalet gick plus 35 miljoner kronor.

– Vi är på rätt väg i dubbla avseenden. Dels för att kunderna återvänder till SAS, dels för att vi börjar nå en konkurrenskraftig enhetskostnad. Det är en bit kvar, men det går åt rätt håll, säger Anders Ehrling.

Samtidigt återstår förhandlingar mellan de svenska och danska SAS-piloterna och företagsledningen. Enligt informationschef Bertil Ternert är de överförda på respektive bolag sedan den första mars i år, men Bo Säbb, ordförande för fackförbundet Svensk Pilotförening, säger att läget är oklart. Fortsättning lär följa – kanske i arbetsdomstolen, möjligen i strejk – under våren.

Den närmaste framtiden kan bli tuff av ytterligare ett skäl. Till sommaren kan en ny miljöskatt på flygbränsle slå hårt mot de knappa marginalerna.

– Den drabbar de som glatt sig mest åt lågprisflyget, de som har minst råd att flyga. Statsmakterna är definitivt inte med oss, utan mot oss, säger Maunu von Lüders.

Flygkonsult Anders Lidman har samma dystra uppfattning.

– Miljöskatterna är bara ett led i regeringen och miljöpartiets strategi att missgynna flyget. Järnvägen får 13 till 14 miljarder kronor om året i stöd, flyget bara 200 miljoner, säger Anders Lidman.

I VÅR VÄNTAR alltså enligt de inblandade en stabilisering av marknaden. Den intensivaste expansionsfasen påstås vara klar och luftpriskrigarna skall fokusera på att få lönsamhet på befintlig marknad. Fredrik Skanselid säger att FlyMe skall konsolidera sin verksamhet, men håller ett nyfiket öga öppet för att se hur de andra aktörerna agerar.

– Det skall bli intressant att se vem som konsoliderar vem, påpekar han.

Överst på önskelistan har Anders Ehrling följande förhoppning om konkurrenterna:

– Man kan bara önska sig en sak när konsolideringen äger rum – att ägarna ställer krav på lönsamhet.

