Vilka effekter har strategiska flygallianser på flygbolag?

– En fallstudie av SAS

Författare:
Roshanak Fatahian
Jenny Fritze
Förord


Tack!

Stockholm den 25 januari 2006

_______________________________     ________________________________
Roshanak Fatahian   Jenny Fritze
Sammanfattning

Flygbranschen är en bransch som är mycket känslig för omvärldsfaktorer. De senaste årens konjunkturuppgång, terrorattentat, epidemier, höga oljepriser samt rådande konkurrenstryck har resulterat i stora lönsamhetsproblem för många flygbolag.


För att avgränsa studien valdes SAS och dess samarbete inom Star Alliance som undersökningsobjekt. Studiens syfte är således att genom en fallstudie undersöka hur ett nätverksbolag har påverkats av att ingå i en strategisk flygallians. Två intervjuer har genomförts, en med en person anställd på SAS med tidigare förflutet i Star Alliance och en med en konsult med mångårig erfarenhet av resebranschen.


De slutsatser vi har dragit av denna undersökning är att de nämnda fördelarna med allianssamarbete kan ha ett högt pris då det kostar att vara medlem. Vi tror dock att det kan vara värt att betala en summa då samarbetet kan vara av betydelse för flygbolagets överlevnad. Då flygbolagen även samarbetar med flygbolag utanför alliansen ifrågasätter vi strategisk allians som den enda samarbetsformen för att uppnå minskad konkurrens, kostnadsreduceringar, ökade intäkter och utvecklingsmöjligheter.
Innehållsförteckning

1. Inledning ........................................................................................................................................... 6
   1.1 Bakgrund ........................................................................................................................................ 6
   1.2 Problemdiskussion .......................................................................................................................... 8
   1.3 Problemformulering ....................................................................................................................... 8
   1.4 Syfte .............................................................................................................................................. 9
   1.5 Avgärningsningar ........................................................................................................................... 9
   1.6 Definitioner ................................................................................................................................... 9
   1.7 Institutionella förhållanden ......................................................................................................... 10

2. Metodisk uppbyggnad ......................................................................................................................... 11
   2.1 Val av undersökningsmetod .......................................................................................................... 11
   2.2 Tillvägagångssätt ........................................................................................................................... 12
       2.2.1 Forskningsdesign ................................................................................................................... 12
       2.2.2 Primär- och sekundärdatal.................................................................................................... 12
       2.2.3 Validitet och reliabilitet ......................................................................................................... 13

3. Teori ................................................................................................................................................... 15
   3.1 Den tripolära modellen ................................................................................................................ 15
   3.2 Olika typer av allianser ................................................................................................................ 16
   3.3 Motiv till strategiska allianser ..................................................................................................... 17
   3.4 Alliansperspektivet ....................................................................................................................... 17
   3.5 Nackdelar med strategiska allianser ........................................................................................... 18
   3.6 Tidigare forskning ........................................................................................................................ 19
       3.6.1 Flygallianser ........................................................................................................................ 19
       3.6.2 Karteller .................................................................................................................................. 20
   3.7 Teoretisk syntes ............................................................................................................................ 22
   3.8 Teoretisk referensram ................................................................................................................. 23

4. Empiri .................................................................................................................................................. 25
   4.1 Beskrivning av SAS och Star Alliance .......................................................................................... 25
   4.2 Intervju med Lennart Häggström, Corporate Account Manager, SAS ........................................ 26
       4.2.1 Motiv till Star Alliance ......................................................................................................... 26
       4.2.2 Samarbetet inom alliansen ................................................................................................... 26
       4.2.3 Fördelar ................................................................................................................................... 27
       4.2.4 Nackdelar ................................................................................................................................ 28
   4.3 Intervju med Cathrine Lundberg, ägare av CMM Consulting ....................................................... 28
       4.3.1 Fördelar respektive nackdelar ............................................................................................ 28
       4.3.2 Konkurrens .......................................................................................................................... 29
       4.3.3 Alliansens betydelse ............................................................................................................. 30

5. Analys ................................................................................................................................................... 31
   5.1 Den tripolära modellen ................................................................................................................ 31
   5.2 Olika typer av allianser ................................................................................................................ 31
   5.3 Motiv till strategiska allianser ..................................................................................................... 32
   5.4 Alliansperspektivet ....................................................................................................................... 32
   5.5 Nackdelar med strategiska allianser ........................................................................................... 32
   5.6 Tidigare forskning ........................................................................................................................ 33
       5.6.1 Flygallianser ........................................................................................................................ 33
       5.6.2 Karteller .................................................................................................................................. 34

6. Resultat ............................................................................................................................................... 35

7. Slutsats och diskussion ....................................................................................................................... 37
8. Förslag till fortsatt forskning ................................................................................................ 39
9. Kritik till eget arbete ............................................................................................................ 40
10. Källförteckning .................................................................................................................. 41
Bilaga 1 – Institutionella förhållanden ..................................................................................... 43
Bilaga 2 – Intervjuguide till Lennart Häggström ................................................................. 45
Bilaga 3 – Intervju med Lennart Häggström, Corporate Account Manager, SAS .............. 46
Bilaga 4 – Intervjuguide till Cathrine Lundberg .................................................................. 50
Bilaga 5 – Intervju med Cathrine Lundberg, ägare av CMM Consulting............................ 51
Bilaga 6 – Organisationsstruktur för Star Alliance ............................................................. 53
Bilaga 7 – Hierarkiska nivåer inom Star Alliance ............................................................... 54
Bilaga 8 – Statistik för flygbolagen i Star Alliance .............................................................. 55
1. Inledning

I följande kapitel presenteras bakgrunden till studien, problemformulering, syfte, avgränsningar, definitioner samt institutionella förhållanden.

1.1 Bakgrund

Flygbranschen är en bransch som är mycket känslig för omvärldsfaktorer. De senaste årens konjunkturpendelning, terrorattentat, epidemier, höga oljepriser samt rådande konkurrenstryck har resulterat i stora lönsamhetsproblem för många flygbolag. SAS skriver i sin årsredovisning för 2004 att de sist a fyra åren har varit påfrestade och att de flesta flygbolag har genomgått omfattande effektiviseringar.¹

Dagens Nyheter skrev i mars 2003 att flygbranschen sedan den 11 september 2001 gjort förluster på sammanlagt 30 miljarder dollar och brottas med den värsta krisen i flygbranschens historia. ² De skrev vidare på våren 2003 att ”den ekonomiska krisen för flygbolagen riskerar att bli mycket lång och smärtsam. Det finns ingen vändning i sikte och därför hotar konkurser och massuppsägningar under de närmaste åren”. Etablerade flygbolag har tvingats reducera sin personalstyrka med upptå 20 % och avskeda hundratusentals anställda.³

Regionalflygbolaget Skyways har, enligt tidningen Affärsvärlden i augusti 2005, på ett år förbytt en vinst på 32 miljoner kronor till en förlust på 65 miljoner kronor. Passagerarantalet har minskat med 11 % och detta har tillsammans med höga bränslepriser och hård konkurrenspenning påverkat företaget negativt.⁴ Två av USA:s största flygkoncerner, Delta och Northwest, har nyligen ansökt om konkurskydd, vilket innebär att ett företag får fortsätta att agera med domstolsskydd för att sanera sina skulder. Bolagen har samlat på sig förluster på 76 miljarder respektive 27 miljarder kronor sedan 2001. Om konkurskyddet blir beviljade för de båda bolagen innebär det att mer än varannan flygstol i USA erbjuds av bolag som är bankrutta eller har gått i konkurs.⁵

¹ SAS årsredovisning 2004
³ http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=678&a=130299, 15/11 2005, kl 11.05
⁴ http://www.di.se/nyheter, 14/11 2005, kl 12.00
⁵ Dagens Industri, Björk, 2005
Flygbranschen är också en hårt konkurrensutsatt bransch, konkurrenser tilltog i och med avregleringen av flygmarknaden i början av 1990-talet. Avregleringen innebar att befintliga flyglinjer fick konkurrens och nya flyglinjer uppstod. Den gjordes för att minska den statliga kontrollen över flygbolagen och istället låta marknads krafterna forma flygindustrin.6


Den redan hårt pressade branschen kan komma att drabbas ytterligare då regeringen nyligen föreslagit en flygskatt på 70 kronor per biljet, vilket kan göra att färre människor väljer att flyga. Detta kan innebära ett minskat underlag som kan komma att resultera i nedlagda flyglinjer. Kostnader för terroristskydd av flygplatserna och ökade försäkringskostnader är också något som påverkar branschen.10

Det har dock skett en viss förändring i flygbranschen under det senaste året. Antalet passagerare på de europeiska flygplatserna ökade under första halvåret 2005 med 5,8 % jämfört med samma period 2004.11

---

6 Holloway, Harlow, 1994
9 Svenska Dagbladet, Ehrling, 2005
10 Dagens Nyheter, Ehrling et al, 2005
1.2 Problemdiskussion


Det finns dock restriktioner som begränsar horisontellt samarbete. Den svenska konkurrenslagen säger att företag ej får bedriva konkurrensbegränsande samarbete – något som SAS dömdes för 2001. Flygbolaget fick då betala rekordbötesbeloppet 360 miljoner kronor för att ha ingått i en olaglig kartell med Maersk Air.15

1.3 Problemformulering

Vilka effekter har strategiska flygallianser på flygbolag?

---

12 www.staralliance.com 8/11, 2005, kl 11.15
13 Svenska Dagbladet, Ehrling, 2005
14 Planander, Lund, 2002
15 http://di.se/Nyheter/?page=%2fAvdelningar%2fArtikel.aspx%3fO%3dIndex%26ArticleId%3d2001%5c08%5c09%5c28909, 24/10, 2005, kl 15.20
1.4 Syfte
Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie undersöka hur ett nätverksbolag har påverkats av att ingå i en strategisk flygallians.

1.5 Avgränsningar

1.6 Definitioner
Codesharing är en reguljär flygning där flera flygbolag säljer biljetter och ett av de samarbetande flygbolagen flyger. Ett exempel på detta är när Lufthansa trafikerar sträckan Arlanda – Frankfurt under flygnumret LH123. På samma flygplan finns platser som säljs av SAS på flygnummer SK123. Även om resenären köper en SAS-biljett måste det anges i biljetten att det är Lufthansa som flyger (opererandebolag/operatingcarrier) enligt reglerna för codeshareflygning.16

En kartell innebär att företag som konkurrerar med varandra kommer överens om priser, rabatter och leveransvillkor. Konkurrensen begränsas, vilket är skadligt för samhällsekonomin och konsumenterna. Att ingå i en kartell innebär att ett företag bryter mot konkurrenslagens förbud mot konkurrensbegränsande samarbete.17 Lagen riktar sig mot sådana avtal mellan företag som har till syfte eller resultat att hindra, begränsa eller snedvrida konkurrensen på marknaden på ett märkbart sätt.18

Lågprisflygbolag bygger sin verksamhet på enskilda korta eller medellånga linjer mellan regioner. Det finns ingen samordning mellan olika linjer utan varje resa bokas separat.

16 www.flygtorget.se/flygfakta/facktermer/detaljer.asp?ID=105&sortering=&sida=3, 12/12 2005, kl 15.00
17 http://www.kkv.se/konkurrens/karteller.shtml, 24/10, 2005, kl 13.05
Lågprisbolagen erbjuder inga kringtjänster gratis, utan tjänster som förtäring ombord får resenären betala extra för.19

**Strategisk allians** är ett mångtydigt begrepp, vi tolkar det enligt Johanson med flera som skrivit *Företagets internationaliseringsprocess*. Där definieras det som ett varaktigt samarbete mellan två fristående företag vars syfte är att påverka företagens framtida strategiska positioner. De är baserade på formella avtal mellan de ingående företagen i alliansen och är oftast ett resultat av överenskommelser på högsta nivå i företaget. Allianser kan förekomma i många olika former såsom franchising, licensavtal, avtal om tekniskt samarbete och distributionsavtal.20 Varaktigheten och intensiteten i alliansen kan variera då det kan vara projekt av engångskarakter, löpande samarbete i begränsad omfattning eller så stor omfattning att det leder till fusion eller företagsköp.21

**Traditionellt flygbolag/nätverksbolag** bygger sin verksamhet på ett nav- och ekersystem, hub & spoke, där syftet är att kunna ta vem som helst vartsomhelst utan att behöva köpa flygbiljetten från mer än ett flygbolag. Flygbolaget har en eller fler huvudflygplatser som fungerar som en uppsamlingsplats som tar resenären vidare genom byten till slutdestinationen. Nätverksbolagen erbjuder fullständig service anpassad för de mest krävande kunderna.22

### 1.7 Institutionella förhållanden

Här presenteras institutioner och organisationer som påverkar flygbranschen.

- Chicagokonventionen
- IATA, International Air Transport Association
- ICAO, International Civil Aviation Organisation
- Luftfartsverket
- EU
- ECAC, European Civil Aviation Conference

För närmare beskrivning se bilaga ett.

---

20 Johanson et al, Lund, 2002
21 Gummesson, Malmö, 2002
2. Metodisk uppbyggnad

I följande kapitel avses att presentera tillvägagångssättet för att undersöka hur ett nätverksbolag har påverkats av att ingå i en strategisk flygallians.

2.1 Val av undersökningsmetod


Denna undersökning bygger på en deduktiv ansats då den utformats efter befintliga teorier.

För datainsamling finns två olika metoder att tillgå, kvantitativ respektive kvalitativ. Syftet med en kvantitativ ansats är främst att åstadkomma generaliserbar kunskap. Forskaren intresserar sig för det gemensamma, genomsnittliga eller representativa. Frågeställningar som försöker besvaras är oftast ”hur många” och ”hur mycket”. Flexibiliteten är liten, men styrkan med detta angreppssätt är möjligheten att kunna göra statistiska generaliseringar.


För att få djupare förståelse för SAS samarbete med Star Alliance har det kvalitativa angreppssättet valts i denna uppsats.

---

23 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
24 Holme och Solvang, Lund, 1997
25 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Forskningsdesign

Studiens forskningsdesign består av en fallstudie av SAS samarbete med Star Alliance. Enligt Johannessen och Tufte finns det två särskilda kännetecken som är gemensamma för fallstudier. Det ena är en avgränsning av vad som ingår i fallet och vad som ligger utanför och det andra kännetecknet är en ingående beskrivning av fallet.26

En fallstudie inriktar sig på en eller ett fåtal undersökningsenheter och forskaren har därför större möjlighet att gå på djupet och hitta företeelser som kanske inte skulle ha blivit märkbara vid en ytligare undersökning. En av fördelarna med fallstudier är att den förklarar varför vissa resultat uppstår och inte bara vilka resultaten är.27

2.2.2 Primär- och sekundärdata

Primärdatal som används i studien är två personliga intervjuer, en med Lennart Häggström, Corporate Account Manager på SAS och en med Cathrine Lundberg, ägare av och konsult för CMM Consulting. CMM Consulting arbetar med travel management.

Häggström valdes för att han i och med sin position på SAS har kunskap som är relevant för vår undersökning. Dessutom har han tidigare arbetat som Director Market Coordination, Europe, inom Star Alliance. Lundberg valdes därför att hon kan vara mer objektiv då hon inte är anställd på SAS och har lång tidigare erfarenhet av resebranschen.

Intervjuerna var semistrukturerade och följde en intervjuguide, se bilaga två och fyra. En intervjuguide tar upp olika teman och generella frågor som ska behandlas under intervjun. Att följa en intervjuguide kan ge bra balans mellan standardisering och flexibilitet. Detta då informanten har möjlighet att diskutera nya teman och ändra ordningsföljden av frågorna och temana under intervjuens gång.28

De frågor och teman som finns med i intervjuguiden utgick från de teorier samt tidigare forskning som vi valt att analysera problemet utefter, se teoriavsnittet i kapitel tre. Frågorna

26 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
27 Denscombe, Lund, 2000
28 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
som ställdes under intervjun var öppna frågeställningar för att undvika att styra respondentens svar och låta denne själv utveckla sina egna tankar och synpunkter. Öppna frågeställningar kan ge information och infallsvinklar som inte tidigare reflekterats över vid utformandet av undersökningen. Intervjuerna genomfördes med en diktafon för att minimera risken för att missuppfatta och utelämna betydelsefull information.

Studien bygger även på sekundärdatal som hämtats från vetenskapliga artiklar och tidigare forskning, årsredovisningar samt böcker som är relevanta för området. Till exempel *Strategiska allianser* av Bengtsson med flera och *Strategiska allianser och förtroendeprocesser –en studie av strategiska samarbeten mellan hög teknologiska företag* av Agneta Planander.

2.2.3 Validitet och reliabilitet

Validiteten beskriver hur giltig och representativ data är för det fenomen som undersöks. Det finns tre former av validitet, yttre-, inre- och begreppsvaliditet. Det som vi anser vara av intresse i denna studie är yttre- och inre validitet. Yttre validitet handlar om hur ett resultat av en undersökning kan användas i andra sammanhang.29

Då vi gör en fallstudie där ett undersökningsobjekt ingår, är syftet inte att generalisera utan endast att få en bild av det specifika fallet. Detta medför att det är svårt att uppnå hög yttre validitet. För att uppnå detta bör fler objekt studeras. Hög intern validitet innebär att det är möjligt att säga att ett påvisat samband mellan två variabler är ett möjligt orsakssamband.30

Då en del av den information som vi försökt ta reda på, till exempel kostnader för medlemskap, är konfidentiell har studiens inre validitet försämrats något.

Med reliabilitet menas hur tillförlitlig data är.31 Den primärdatal som används och är en betydande del av uppsatsen kommer endast från två personer och grundar sig på deras uppfattningar och erfarenheter, vilket kan förminska reliabiliteten. För att få högre reliabilitet gjordes en intervju med en person från SAS och en med en person som inte är anställd på SAS, och därför kan vara mer objektiv. Vi är medvetna om att det vid intervjuer alltid finns

---

29 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
30 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
31 Johannessen och Tufte, Malmö, 2003
en risk att informanten påverkas, den så kallade intervjuareffekten, vilket också kan förminska reliabiliteten.32

En del av materialet är hämtat från källor på Internet, vilket medför en risk då material på Internet kan innehålla oseriös fakta. Det material som vi har tagit del av är dock från seriösa källor som konkurrensverket, centrum för flygforskning, Dagens Industri samt Dagens Nyheter, och får därmed anses trovärdigt.

32 Denscombe, Lund, 2000
3. Teori

I detta kapitel presenteras de teorier uppsatsen bygger på. Kapitlet avslutas med en teoretisk syntes och en teoretisk referensram som visar hur teorierna har tillämpats i undersökningen.

3.1 Den tripolära modellen

Enligt författarna till *Strategiska allianser* finns det tre sätt att samordna ekonomiska aktiviteter;

1. **Marknadssamordning**
   Denna samordning handlar om att marknaden är den som bäst klarar av att hantera de ekonomiska aktiviteterna. Företag och andra aktörer på marknaden antas agera själviskt i konkurrens med andra. Marknader med perfekt konkurrens anses motverka ineffektiviteter som monopolvinster, prisdiskriminering och handelshinder. Nackdelarna med marknadssamordning är att det är svårt att hitta marknader med perfekt konkurrens och att låta marknaden styra är alldeles för osäkert för företagen.

2. **Hierarkisk samordning**
   Då marknaden inte själv klarar av att effektivt samordna de ekonomiska utbytarna uppstår hierarkier, företag. År transaktionen osäker, sker ofta och har ett högt utbytesvärde bör inte marknadssamordningen användas. Anledningen till detta är att transaktionskostnaderna blir höga. Osäkerheten och specificiteten i utbytet gör att risken är stor att en av parterna i utbytet ger självviskt, vilket kan resultera i kostnader för att gardera sig mot sådant beteende. Ett företag kan med hjälp av auktoritet, regler och procedurer bättre kontrollera dessa osäkra och specifika transaktioner.

3. **Allianssamordning**
mycket som möjligt för sin egen skull.\textsuperscript{33} Det är dock svårt att utveckla förtroende och sedan vidmakthålla det.\textsuperscript{34} Allianssamordning är att föredra i de fall när: utbytet är osäkert och sker ofta, det finns en hög grad av förtroende mellan medlemmarna samt möjlighet att reducera kostnader för samtliga parter.\textsuperscript{35}

\section*{3.2 Olika typer av allianser}

Bengtsson med flera presenterar i boken \textit{Strategiska Allianser} sex olika typer av allianser;


3. **Leverantörsalliansen** innebär att företag samarbetar vertikalt i förädlingskedjan, både bakåt och framåt i kedjan. Detta för att uppnå bättre och smidigare relationer mellan företaget och dess leverantörer. Även här kan samarbetet ge skal- och breddfördelar, men den viktigaste fördelen är tidsfördelen. Tidsfördelen innebär att företaget kan reducera lager och transportkostnader genom att få leveranser på exakt de tidpunkter och volymer som de behöver.


\textsuperscript{33} Bengtsson et al, Malmö, 1998
\textsuperscript{34} Planander, Lund, 2002
\textsuperscript{35} Bengtsson et al, Malmö, 1998
5. **Produktutvidgningsalliansen** består av företag i olika branscher eller förädlingskedjor. Företagen i alliansen kan rikta sig till samma geografiska marknad eller marknadssegment och den största anledningen till samarbetet är de synergifördelar som kan uppnås.

6. **Konglomeratalliansen** är allianser mellan företag som normalt inte har någon produkt eller marknadsrelation med varandra. Motivet kan vara finansiella fördelar och riskspridning. Samarbetet kan ha symbolisk betydelse då framgångsrika företag från olika branscher samarbetar för att få ökad uppmärksamhet.36

### 3.3 Motiv till strategiska allianser

Författarna till *Strategiska allianser* menar att syftet med en strategisk allians är att stärka de deltagande företagens konkurrensförmåga. Alla allianser har sina speciella mål men det finns tre övergripande syften för ett företag att ingå i en allians:

1. **Marknadsskäl.** Förbättra positionen på marknaden genom bland annat effektivare distribution, bättre produktortiment, starkare ställning mot distributörer och ökade resurser för marknadsföring. För att ta sig in på en ny marknad kan företag samarbeta med redan väletablerade företag.

2. **Produktionsskäl.** Förbättra produktionssekonomin och tekniken i produktionen genom utnyttjande av skalfördelar, ökad flexibilitet i produktionen, starkare ställning mot leverantörer med mera. Mindre företag som saknar resurser kan gå ihop med större företag med de önskvärda resurserna och på så sätt få tillgång till dem.

3. **Utvecklingsskäl.** Målet är att förbättra utvecklingsförmågan genom ökade utvecklingsresurser, bättre utvecklingsorganisation och ett ökat kontakttröset med omvärlden. Samarbete mellan företag kan också öka innovationsförmågan.37

### 3.4 Alliansperspektivet

Ur detta perspektiv väljer vi att fokusera på den del av perspektivet som belyser hur medlemmarna i en allians kan vara sammankopplade.

Aktörerna i en allians binds ihop med formella avtal eller informella arrangemang och diskussioner. Det finns olika typer av bindningar som håller samman alliansen:

---

36 Bengtsson et al, 1998, Malmö
1. **Tekniska** bindningar är tekniska anpassningar mellan två eller flera parter i en produkt eller produktionsteknik.

2. **Sociala** bindningar är sociala relationer mellan människor.


4. **Juridiska** bindningar handlar om ett gemensamt ägande eller olika former av avtal.

5. **Administrativa** bindningar kan vara gemensamma system för transportsamordning, logistik eller fakturahantering.

Makt i alliansen kommer av en medlems möjlighet att påverka andra medlemmar i alliansen. Ju fler aktörer en medlem kan influera ju mer makt besitter medlemmen. Att kontrollera en kritisk resurs som är av stort värde för andra medlemmar kan vara en stark källa till makt. Företagen formar avtal för att få tillgång till resurser som de annars inte skulle få tillgång till.\(^{38}\)

### 3.5 Nackdelar med strategiska allianser

Planander skriver i *Strategiska allianser och förtroendeprocesser – en studie av strategiska samarbeten mellan högteknologiska företag* om olika problem som kan förekomma i allianser. Problem i relationer kan uppkomma bland annat genom oavsiktlig spridning av information till partners, olämpliga organisationsstrukturer och ledningsmekanismer eller aktörernas ovanav strategiskt samarbete.

Komplexiteten kan också bli ett stort problem. Ett beslut i alliansen kan komma att påverka hela alliansen och ha effekter på varje parts hemmaorganisation. Komplexiteten kan även handla om att parterna är väldigt heteroga vilket kan leda till problem som kulturkrockar, lojalitetskonflikter och problem med informationsöverföring. Företagen inom alliansen kan ha olika ledarstilar, organisationsstruktur och strategiinriktning. Alliansen kan reducera autonomin för medlemmarna samt skapa ett beroende mellan medlemmarna som inte alltid är fördelaktigt.\(^{39}\)

---

\(^{37}\) Bengtsson et al, 1998, Malmö

\(^{38}\) Brunsson och Hägg, Stockholm, 1994

\(^{39}\) Planander, Lund, 2002

3.6 **Tidigare forskning**

3.6.1 **Flygallianser**


Marknadsföringsfördelar:

- Ett världsomspännande nätverk som erbjuder ”alla destinationer”
- Marknadsledande på många hubbar
- Möjlighet att tvinga ut konkurrenter genom att lägga om flygtider, erbjuda fler flygtider och lägre priser
- Koppla flygningar genom hubbar och erbjuda tätt sammankopplade flygningar
- Bättre distributionssystem genom tillgång till fler resesäljare i flera marknader
- Möjlighet att maximera vinster från stora reklamkostnader
- Möjlighet att alltid erbjuda hög kvalitet genom ett världsomspännande nätverk oavsett om man byter flygplan/flygbolag eller ej
- Ett brett nätverk skapar kundlojalitet

---

40 Gummesson, Malmö, 2002.
Genom att utöka varje flygbolags räckvidd och nätverk skapar alliansen marknadsfördelar som direkt leder till fler passagerare och intäkter. Flygbolagen behöver då inte lägga lika mycket pengar på marknadsföring, vilket leder till reducerade kostnader.

Medlemmarna i allianserna kan dela kontor, flygplatsfaciliteter, reservations- och incheckningspersonal. De kan även dela på höga fasta kostnader av stora investeringar, speciellt avancerad och dyr teknik. De största kostnadsbesparingarna kommer från delat varuinköp, service och underhåll samt bränsleinköp.


Allianser kan minska konkurrensen mellan flygbolagen genom att de delar flygningar med varandra och kan erhålla de flesta och bästa flygtiderna. Det innebär att konkurrenter utanför alliansen inte har möjlighet att flyga på de linjer där alliansmedlemmarna trafikerar. Resenärer kan uppfatta det som att det råder konkurrens mellan flygbolagen på en linje trots att det egentligen inte gör det då de opererande flygbolagen ingår i samma allians.41

3.6.2 Karteller


Konkurrensverket bedömer inte konkurrensegränsande samarbete i strategiska allianser i sin helhet utan bedömer varje enskilt samarbetsområde för sig.42 Samarbeten får förekomma om företagen visar att de bidrar till att förbättra produktion, distribution eller till att främja teknisk

41 Doganis, London, 2001
eller ekonomisk utveckling. Detta ska även gynna kunderna. De positiva effekterna av samarbetet måste överväga de negativa.

3.7 Teoretisk syntes


Strategiska allianser

Den tripolära modellen – olika sätt att samordna ekonomiska aktiviteter

Olika typer av allianser

Motiv till allianser

Alliansperspektivet

Vilka effekter har strategiska flygallianser på flygbolag?
3.8 Teoretisk referensram

Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie undersöka hur ett nätverksbolag har påverkats av att ingå i en strategisk flygallians. Den teoretiska referensramen kopplar samman teorierna med den empiriska undersökningen.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Teorier</th>
<th>Tillämpning av teorierna</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Teorier</td>
<td>Tillämpning av teorierna</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------------------------------------</td>
<td>-----------------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Motiv till strategiska allianser</strong></td>
<td>Flygbolag kan gå med i allianser av alla tre skälen. Positionen på marknaden stärks</td>
</tr>
<tr>
<td>Det finns tre huvudsakliga skäl att ingå i</td>
<td>genom att flygbolagen samarbetar med andra väletablerade flygbolag. Produktionen och</td>
</tr>
<tr>
<td>en strategisk allians: marknadsskäl,</td>
<td>tekniken förbättras genom att resurser som exempelvis flygplan och bokningssystem</td>
</tr>
<tr>
<td>produktionsskäl och utvecklingsskäl.</td>
<td>delas. Utvecklingen för flygbolagen kan ske snabbare och mer kostnadseffektivt då idéer</td>
</tr>
<tr>
<td>Marknadsskäl handlar om att förbättra</td>
<td>delas och processen genomförs tillsammans.</td>
</tr>
<tr>
<td>positionen på marknaden.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Produktionsskäl innebär att förbättra</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>produktionsekonomin och tekniken. Utvecklingsskäl går ut på att öka och förbättra</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>innovations- och utvecklingsförmågan.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Flygbolag kan gå med i allianser av alla</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>tre skälen. Positionen på marknaden stärks</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>genom att flygbolagen samarbetar med andra</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>väletablerade flygbolag. Produktionen och</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>tekniken förbättras genom att resurser som</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>exempelvis flygplan och bokningssystem</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>delas. Utvecklingen för flygbolagen kan</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ske snabbare och mer kostnadseffektivt då</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>idéer delas och processen genomförs</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>tillsammans.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Alliansperspektivet</strong></td>
<td>Traditionella flygbolag kan vara sammankopplade till varandra genom alla sorts</td>
</tr>
<tr>
<td>Det finns olika bindningar som kan hålla</td>
<td>bindningar som nämns i teorin. De kan dela flygplan, incheckningsdiskar, lounger,</td>
</tr>
<tr>
<td>samman aktörerna i en allians: tekniska,</td>
<td>bokningssystem samt ha olika avtal som binder dem samman.</td>
</tr>
<tr>
<td>sociala, ekonomiska, juridiska och</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>administrativa. Medlemskapet i alliansen kan</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>ge tillgång till resurser som endast</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>medlemmarna inom alliansen har tillgång till.</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Nackdelar med strategiska allianser</strong></td>
<td>Flygbolagen kommer från olika kulturer med olika värderingar och olika syn på ledarskap.</td>
</tr>
<tr>
<td>Nackdelar med en strategisk allians kan vara</td>
<td>De kan ha olika syften med sitt medlemskap i alliansen och därmed ha olika strategiinritktning som kan leda till lojalitetskonflikter. Dessa nackdelar kan göra det mindre fördelaktigt att ingå i en strategisk allians. Samarbetet i en strategisk allians kan också begränsas på grund av risken att bli betraktad som en kartell.</td>
</tr>
<tr>
<td>komplexiteten, lojalitetskonflikter,</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>kulturkrockar, olika ledarstilar och</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>strategiinriktning samt risken att bli</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>betraktad som en kartell.</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
4. Empiri

I detta kapitel presenteras SAS och Star Alliance kort, samt ges en sammanställning av intervjuavsnitt. För fullständiga intervjuer se bilaga tre och fem.

4.1 Beskrivning av SAS och Star Alliance


Det första affärsområdet, som studien fokuseras på, består av Scandinavian Airlines Sverige, Scandinavian Airlines Danmark, SAS Braathens och Scandinavian Airlines International. Flygbolagens huvudmarknader är Skandinavien, Europa, Nordamerika och Asien. SAS flyger till 100 destinationer i 33 länder.46


Samarbetet i Star Alliance är viktigt för SAS och sedan 1997, då SAS blev medlem i alliansen, har passagerar- och intäktstillskottet till Scandinavian Airlines ökat med 81 % och utgör idag ungefär 9 % av Scandinavian Airlines totala passagerarintäkter.

Flygbolagsallianserna kan genom medlemmarnas samarbete och globala närvaro ha en stabiliserande roll i den osäkra och snabbt föränderliga miljön som råder i flygbranschen. Att utnyttja kostnadssynergierna är dock tidskrävande.

46 SAS årsredovisning 2004
47 Häggström, intervju, 2005

4.2 Intervju med Lennart Häggström, Corporate Account Manager, SAS

4.2.1 Motiv till Star Alliance

Anledningen till att SAS gick med i Star Alliance var för att harmonisera samarbetet på de stora flygplatserna – de så kallade flygplatsnaven eller hubbarna – dra ner onödiga flygavgångar genom att koordinera flygningarna istället för att ha parallella flygningar samt att göra gemensamma inköp. Detta för att sänka kostnaderna och öka intäkterna så mycket som möjligt. SAS har tidigare ingått i flygalliansen EQA, European Quality Alliance, tillsammans med Swissair, Austrian Airlines och Finnair.49

4.2.2 Samarbetet inom alliansten

Trots ett välutvecklat samarbete ser SAS på alliansmedlemmarna som konkurrenter. De försöker dock anpassa sig så mycket som möjligt till varandra och konkurrerar under "ordnade förhållanden". Flygbolagen inom Star Alliance samarbetar även med flygbolag utanför alliansen.


---

48 SAS årsredovisning 2004
49 Häggström, intervju, 2005
inte har något ägande i varandra. Vissa av bolagen ingår dock i joint ventures, men detta gäller inte alla flygbolag i Star Alliance.

Star Alliance är en demokratisk flygallians, vilket innebär att alla alliansmedlemmar har en röst som väger lika mycket. Alliansen är ett registrerat juridiskt bolag och har en egen organisation, se bilaga sex och sju. Inom alliansen finns gemensamma rutiner och regler, som bestäms av flygbolagen och måste upprätthållas under hela medlemskapet.


När konflikter uppstår inom alliansen löses de oftast genom kompromisser. Större problem löses genom att problemet går uppåt i hierarkin och kan exempelvis diskuteras i ett Sounding Board. Förtoendet mellan alliansmedlemmarna är starkt och de ställer upp för varandra vid behov. Enligt Häggström finns det inga problem med kulturkrockar eller samarbete i alliansen idag. Går det dåligt för ett flygbolag ekonomiskt påverkar inte detta de andra alliansmedlemmarna då alla flygbolag är egna bolag.50

4.2.3 Fördelar

Medlemskapet i Star Alliance har medfört en rad fördelar. Kundunderlaget har utökats, kostnader minskats och möjligheterna till utveckling är stora då utvecklingen görs gemensamt. SAS är ett litet flygbolag med en liten hemmamarknad i jämförelse med de stora flygbolagen inom alliansen som till exempel Lufthansa och United Airlines, se bilaga åtta, attstå utanför alliansen vore därför svårt. De största kostnadsbesparingar som flygbolagen gör genom Star Alliance är gemensamma flygplansköp, StarNet och Star Connection team. Star Connection Team arbetar för att underlätta för de resenärer som byter flyg med bagage och förkortar på sätt transittiderna.

50 Häggström, intervju, 2005

4.2.4 Nackdelar

Häggström anser att det inte finns några betydande nackdelar med att ingå i Star Alliance. De nackdelar som finns är att beslutsprocesserna förlängs då flera parter måste komma överens. Detta löses genom att de medlemmar som är mest intresserade av projektet arbetar med det.

Alliansen hade en del samarbetsproblem under de första två till tre åren då bolagen inte hade hittat någon passande gemensam form för samarbetet. Alla bolag hade sina egna mål och tankar om hur effektivt arbete bedrivs. Flera hundra projekt startades samtidigt, men alliansmedlemmarna insåg snart att det var alldeles för krävande. Projekten minskades då ner till 22 stycken och arbetet kunde därmed bli mer effektivt.


4.3 Intervju med Cathrine Lundberg, ägare av CMM Consulting

4.3.1 Fördelar respektive nackdelar

Motivet till att bilda en allians var att underlätta för resenärerna samt att spara pengar och effektivisera för flygbolagen. Företag skulle bara behöva skriva ett avtal med en allians istället för separata avtal med flygbolag.

En fördel för resenärerna med allianserna är att flygbolagens ansvar för passagerarna har utökats. Flygbolagen arbetar för att samordna tidtabellerna, underlätta byten av flyg samt att

---

51 Häggström, intervju, 2005
52 Häggström, intervju, 2005
ta gemensamt ansvar för bagagehanteringen. Lundberg ser också teknikutvecklingen som till viss del görs gemensamt som en fördel med Star Alliance.

En nackdel för resenärerna med allianserna är att de inte alltid vet vilket flygbolag de åker med samt att flygbolag som delar en flygning kan ha olika biljettpriser. När flygbolag delar flygningar står inte alla flygbolagens koder på biljetten, utan endast det flygbolag resenären har bokat biljetten hos. Detta är något som förvirrar resenärerna samt företagen och kan skapa problem. Trots att alliansen har gemensamma regler och rutiner följer inte alla medlemmar dessa i lika hög utsträckning.

4.3.2 Konkurrens

Star Alliance har marknadsmonopol inom vissa regioner, vilket leder till ett minskat förhandlingsutrymme för företagen. EU:s konkurrensregler har både hjälpt och försvårat många samarbetskonstellationer. Lundberg menar dock att regler är något som måste finnas för bland annat en sund marknadsekonomi och ur säkerhetssynpunkt.

Det är vanligt att flygbolag har avtal med bolag utanför alliansen i form av codeshareavtal. Att flygbolag inom alliansen kan ha det är något som förvånar Lundberg.

Då det finns tre stora allianser inom flygbranschen blir det en typ av oligopol på marknaden. Trots detta har det aldrig funnits så mycket konkurrens inom flygbranschen som idag. Det har varit nyttigt för de traditionella flygbolagen att bli utsatta för konkurrens från lågprisflygbolagen då de har tvingats se över sina kostnader.

4.3.3 Alliansens betydelse

Allianssamarbete betyder olika mycket för olika flygbolag. Flygbolag samarbetar inte bara med alliansmedlemmarna utan även med flygbolag utanför alliansen. Lundberg är osäker på om SAS har fått tillbaka vad de ”betalat” för sitt medlemskap i Star Alliance. Att vara medlem i en allians är kostsamt för flygbolagen och det gäller att ta reda på om kostnaderna för medlemskapet är försvarbara i förhållande till vad flygbolaget får ut av det. Att mäta hur mycket av intäkterna som kommer från medlemskapet i alliansen och hur mycket som kommer från ens egen marknadsföring är svårt.

De första alliansavtalen som tecknades löper snart ut och måste då omförhandlas. Lundberg tror att detta med stor sannolikhet kommer att innebära nya avtalsmodeller. Hon tror att alliansmedlemmarna kommer att vara tvungna att omvärdera sitt medlemskap i alliansen på grund av det svåra ekonomiska läget många flygbolag befinner sig i idag.53

53 Lundberg, intervju, 2005
5. Analys

I detta kapitel analyseras intervjuenvaren utifrån de teorier uppsatsen bygger på. Analysen har genomförts med hjälp av den teoretiska referensramen.

5.1 Den tripolära modellen


I teorin menar Bengtsson med flera att allianssamordning är att föredra i en osäker bransch, vilket flygbrenschen är. Enligt teorin löses konflikter genom förhandlingar och kräver att det finns ett förtrorande mellan medlemmarna. Detta stämmer överens med hur Star Alliance löser konflikter då dessa ofta löses genom kompromisser.

5.2 Olika typer av allianser

Star Alliance kan ses som både konkurrentallians och marknadsutvidgningsallians. Konkurrentallians genom att flygbolagen inom alliansen erbjuder samma produkter och tjänster. Trots ett väl utvecklat samarbete råder det konkurrens mellan alliansmedlemmarna, men under "ordnade förhållanden". På grund av konkurrenslagar som förbjuder överenskommelser av priser kan inte alliansmedlemmarna utnyttja fördelen att erbjuda ett och samma pris till kunden. Star Alliance konkurrenter behöver nödvändigtvis inte känna att alliansen utgör ett stort hot då många flygbolag som ingår i andra allianser har avtal med medlemmar i Star Alliance.

Star Alliance kan ses som marknadsutvidgningsallians genom att flygbolagen kan erbjuda sina kunder ett världsomspännande nät av destinationer. SAS flyger själva till 100 destinationer, men kan genom Star Alliance erbjuda sina resenärer 846 destinationer. Alla flygbolagen har en egen hemmamarknad, men i och med medlemskapet i alliansen utvidgas den totala marknaden för varje enskilt flygbolag.
5.3 Motiv till strategiska allianser

SAS är med i Star Alliance av alla de tre motiv som vi nämnt tidigare i teoriavsnittet i kapitel tre. Marknadsskälen går att utläsa då det bland annat finns en försäljningsavdelning inom Star Alliance som arbetar för att effektivt nå ut till kunder, vilket gör att SAS kan effektivisera sin distribution. SAS är ett mindre flygbolag och dess hemmamarknad är liten i jämförelse med de stora flygbolagen inom alliansen som till exempel Lufthansa och United Airlines. Det är därför bra att vara med i en allians med andra flygbolag som har större hemmamarknad för att utöka kundunderlaget.

Produktionsskälen visar sig bland annat genom det nystartade Star Fuel Company som köper in bränsle till hela alliansen. Alliansmedlemmarna blir starkare tillsammans och kan få prisrabatter och andra fördelar hos leverantörer. SAS tar del av de skalfördelar som medlemskapet ger då passagerar- och intäktstillskottet har ökat sedan inträdet i alliansen.

Utvecklingsmotiven ser vi då alliansmedlemmarna arbetar gemensamt för att utveckla IT- och servicesystem. De har en gemensam IT-plattform, StarNet och Star Connection team samt tar hela tiden del av varandras erfarenheter, både bra och dåliga. Gemensam teknikutveckling är en stor fördel med allianssamarbete.

5.4 Alliansperspektivet

Flygbolagen är sammanbundna på alla sätt som tas upp i alliansperspektivet förutom ekonomiskt då de inte har något ägande i varandra. Vissa av bolagen ingår dock i joint ventures, men detta gäller inte alla flygbolag i Star Alliance. Genom sitt medlemskap i Star Alliance får SAS tillgång till resurser som endast medlemmarna i alliansen har tillgång till.

5.5 Nackdelar med strategiska allianser


Planander menar även att alliansen kan skapa ett beroende mellan medlemmarna. Inom Star Alliance är det tillåtet att samarbeta med andra flygbolag utanför alliansen, vilket många också gör genom codeshareavtal. Detta innebär att alliansmedlemmarna inte är beroende av de flygbolag som ingår i alliansen.

**5.6 Tidigare forskning**

**5.6.1 Flygallianser**


Doganis menar att ett bolags negativa utveckling kan påverka de andra alliansmedlemmarna. Detta sker dock inte inom Star Alliance då alla flygbolagen är egna bolag och inte har något ägande i varandra. Doganis menar vidare att beslutsprocesserna är längre då flera flygbolag måste komma överens. Beslutsprocesserna inom alliansen underlättas och går dock fortare då parter som inte vill vara med i ett projekt kan välja att stå utanför.

Doganis diskuterar marknadsföringsfordelar och vi kan se att många av de fördelar han nämner finns inom Star Alliance. Alliansen arbetar hela tiden för att bli mer världsomspännande och kunna erbjuda ”alla destinationer”. De utnyttjar hubbar gemensamt samt genomför reklamkampanjer tillsammans. Trots att Star Alliance har gemensamma regler och rutiner följer inte alla alliansmedlemmar dessa i lika hög utsträckning, vilket medför att alla flygbolag inte kan erbjuda samma höga kvalitet och service till kunderna. För SAS del
kan det vara negativt då en resenär förväntar sig samma kvalitet som hos SAS vid byte av flygbolag.

En av fördelarna Doganis nämner är de stora kostnadsbesparingarna allianser kan medföra. Genom gemensamma inköp och en delad IT-plattform kan medlemmarna i Star Alliance göra stora kostnadsreduceringar.


Inom vissa regioner har Star Alliance marknadsmonopol, vilket flygbolagen kan dra nytta av när de sätter priserna. Detta resulterar i att kundens förhandlingsutrymme när det gäller priser minskas.

5.6.2 Karteller

Konkurrenslagar förbjuder alliansmedlemmarna att komma överens om priser och dela upp marknader. Strategiska allianser faller dock inte under bestämmelserna om konkurrenscogränsande samarbete, utan det är de olika samarbetsområdena inom alliansen som bedöms var för sig. Alliansmedlemmarna i Star Alliance är väldigt noga med att följa de konkurrenslagar och regler som finns.

Enligt konkurrensverket får samarbeten mellan företag förekomma om de positiva effekterna av samarbetet överväger de negativa, detta ur företags-, marknads- och kundperspektiv. EU har godkänt joint venture-avtalet mellan Lufthansa och SAS samt ett joint venture-samarbete mellan Lufthansa, SAS och bmi.

Regelverk hindrar alliansmedlemmar att utnyttja alla fördelar allianssamarbete kan innebära. De konkurrensregler som finns har både hjälpt och försvårat för många samarbetskonstellationer.
6. Resultat

I detta kapitel kommer undersökningens syfte att besvaras. Syftet med uppsatsen är att genom en fallstudie undersöka hur ett nätverksbolag har påverkats av att ingå i en strategisk flygallians. Kapitlet avslutas med en tabell över de för- och nackdelar medlemskapet i Star Alliance har medfört för SAS.

Samarbetet inom Star Alliance har medfört att konurrenserna mellan bolagen inom alliansen har förmildrats. Detta tror vi är något positivt för SAS eftersom det är ett litet flygbolag och konurrenserna i branschen är hård. De stora flygbolagen inom alliansen, som till exempel Lufthansa, har möjligheten att konkurrera ut SAS, men har förmodligen inte gjort det på grund av det väl utvecklade samarbetet mellan parterna och de positiva effekterna allianssamarbetet medför.

Flygbolagen inom alliansen har stora utvecklingsmöjligheter. Genom den samlade kompetensen och de ekonomiska resurserna som finns inom alliansen är möjligheterna att utveckla IT- och servicesystem större än om flygbolagen skulle göra det själva.

SAS har en relativt liten hemmamarknad jämfört med de stora flygbolagen inom Star Alliance. I och med medlemskapet har marknaden utökats och gett möjlighet till fler passagerare. Medlemskapet i Star Alliance innebär att SAS kan erbjuda sina resenärer 846 destinationer istället för 100 destinationer. Detta har tillsammans med de servicesystem som finns att tillgå i alliansen, som StarNet, Star Connection team, Flifo och bonussystem, positiv påverkan på flygbolaget. Distributionen av flygbiljetter underlättas också genom medlemskapet i Star Alliance, vilket är fördelaktigt för SAS.

Ett flygbolag kan påverkas negativt av allianssamarbete genom att beslutsprocesserna förlängs då fler parter är inblandade. Inom Star Alliance behöver bara de flygbolag som är intresserade av ett projekt delta i beslutsprocessen, de som inte vill vara med kan stå utanför. SAS ser inte den förlängda beslutsprocessen som något problem eftersom allianssamarbetet har stor positiv påverkan på dem. Flygbolaget medger dock i sin årsredovisning för 2004 att det kan vara tidskrävande att utnyttja kostnadssynergierna.
Konkurrenslagarna kan begränsa allianssamarbietet och förhindra alliansmedlemmarna att dra nytta av de fördelar allianssamarbete kan innebära. Lagarna är dock nödvändiga för en fungerande marknadsekonomi. Star Alliance måste hela tiden ta hänsyn till dessa lagar, vilket de är noga att följa.


<table>
<thead>
<tr>
<th>Fördelar</th>
<th>Nackdelar</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Förmildrad konkurrens</td>
<td>Förlängda beslutsprocesser</td>
</tr>
<tr>
<td>Större utvecklingsmöjligheter</td>
<td>Kostnad för medlemskap</td>
</tr>
<tr>
<td>Utökad marknad</td>
<td>Konkurrenslagar</td>
</tr>
<tr>
<td>Kostnadsreduceringar</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ökat intäkts- och passagerartillskott</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

*Tabell 1. För- och nackdelar medlemskapet i Star Alliance har medfört för SAS.*
7. Slutsats och diskussion

I detta kapitel kommer undersökningens problemformulering diskuteras och besvaras. Problemformuleringen lyder: vilka effekter har strategiska flygallianser på flygbolag?

De effekter en väl fungerande strategisk flygallians kan ha på ett flygbolag är minskad konkurrens, ökade utvecklingsmöjligheter, kostnadsreduceringar och ökade intäkter.


Alliansmedlemmarna blir starkare tillsammans och kan pressa priser och erhålla rabatter som ett enskilt flygbolag inte skulle kunna få. Förutom gemensamma inköp strävar flygbolagen hela tiden efter att ha gemensamma kontor, incheckningsdiskar, loungar och bokningssystem, vilket också innebär stora kostnadsreduceringar.


Vi tror att samarbete är av stor betydelse inom flygbranschen. Detta samarbete behöver dock inte alltid vara i form av en strategisk allians. Flygbolagen har inte bara avtal med flygbolag inom alliansen, de har även avtal med flygbolag inom andra allianser. Detta gör att vi ifrågasätter betydelsen av samarbetsformen strategisk allians i flygbranschen. En allians medför en rad fördelar vilka kan vara av betydelse för ett flygbolags överlevnad. Fördelar som minskad konkurrens, ökade utvecklingsmöjligheter, kostnadsreduceringar och ökade intäkter tror vi dock inte bara kan nås genom allianssamarbete utan även genom andra former av samarbete.
8. Förslag till fortsatt forskning

I detta kapitel presenteras förslag till fortsatt forskning som vi anser vara av intresse.

Denna undersökning har fokuserat på Star Alliance och det skulle vara intressant att även undersöka de två andra flygallianserna, Skyteam och Oneworld. Hur upplever flygbolagen att allianssamarbetet fungerar och hur har alliansmedlemmarna påverkats av allianssamarbetet?

Vi anser att strategiska allianser är ett intressant ämne och hade mer tid funnits skulle det även vara intressant att undersöka hur resenärerna har påverkats av de strategiska flygallianserna. Upplever de allianssamarbetena positivt eller negativt samt strategiska alliansers effekter på resenärerna?

Det vore även intressant att ta reda på, om och i så fall hur, marknadsförhållandena har förändrats sedan alliansernas tillkomst.

Då det framkommit av undersökningen att flygbolagen samarbetar med flygbolag utanför alliansen vore det intressant att undersöka och kartlägga dessa samarbetsavtal närmare.

Strategiska allianser förekommer inte bara inom flygbranschen och att undersöka alliansers utbredning i andra branscher än flygbranschen anser vi kan vara av intresse, däribland hotellbranschen.
9. Kritik till eget arbete

I följande kapitel diskuteras uppsatsens validitet, reliabilitet och primärdatal ytterligare.

Då vi gjort en fallstudie där endast ett undersökningsobjekt ingått är inte den yttre validiteten, som vi tidigare nämnt, hög. För att uppnå detta hade fler undersökningsobjekt behövt studeras. Det hade då varit intressant att undersöka fler flygbolag inom Star Alliance. Detta hade dock kunnat bli svårt då flygbolagen inom alliansen har huvudkontor i andra länder och de personer som vi hade behövt intervjuar förmodligen inte hade varit tillgängliga i Sverige.

Vi anser att undersökningens interna validitet skulle kunna vara bättre. Då en del av den information vi har velat ha reda på är konfidentiell har uppsatsens interna validitet försämrats något. Det kan därför finnas uppgifter som vi inte har fått ta del av som hade kunnat vara av betydelse och påverkat uppsatsens resultat.

Våra primärdatal kommer endast från två personer, vilket kan försämrar reliabiliteten. För att öka den skulle vi ha kunnat intervjuar fler personer, bland annat någon som arbetar på Star Alliance idag. Vi anser dock att de personer vi har intervjuat har stor kunskap inom området på grund av lång erfarenhet av flygbranschen och deras nuvarande positioner.
10. Källförteckning

Skrivna Källor

Tryckta källor


SAS. 2004. Årsredovisning

Elektroniska källor


Flygtorget. Facktermor.  
<http://www.flygtorget.se/flygfakta/facktermer/detaljer.asp?ID=105&sortering=&sida=3> 12 december 2005, kl 15.00

Forum för ekonomi och teknik. Tuffare tag i nordiska luftrommet.  
<http://www.forum-fet.fi/okt03/arle.html> 5 oktober 2005, kl 16.15

Konkurrensverket. Förbud mot samarbete som begränsar konkurrensen.  


Konkurrensverket. Krafttag för ökad konkurrens mellan flygbolagen i Europa.  

Konkurrensverket. Undantag från förbudet mot konkurrensbegränsande samarbete.  
<www.kkv.se/konkurrens/undantag_konkurrensbegransande_samarb.shtm> 24 oktober 2005, kl 14.45

Luftfartsverket. Fortsatt ökning för europeiskt trafikflyg  

Star Alliance  
< www.staralliance.com > 8 november 2005, kl 11.15

Svenskt centrum för flygforskning. Affärsmodeller i reguljära flygbolag.  

**Muntliga källor**

Häggström, Lennart, Corporate Account Manager, SAS. Intervju 10 november 2005

Lundberg, Cathrine, Ägare och konsult, CMM Consulting. Intervju 8 december 2005
Bilaga 1 – Institutionella förhållanden

Chicagokonventionen
Genom Chicagokonventionen 1944 fastställdes det grundläggande regelverket för den civila luftfarten. Den viktigaste principen var att varje enskild stat skulle ha suveränitet över sitt eget luftrum. Då Chicagokonventionen inte innehåller några regler om marknadstillträde för luftfart i regelbunden internationella trafik har detta fått lösas ömsesidigt. Sverige har cirka 90 bilaterala avtal med länder runt om i världen. I bilaterala avtal på flygområdet med länder utanför EU med vilka Sverige slutit luftfartsavtal, så kallade openskiesavtal, har SAS traditionellt, i sin egenskap av nationellt flygbolag i enlighet med luftfartspolitiska beslut, rätt till trafikrättigheterna. 54

IATA
IATA står för International Air Transport Association och grundades 1945 i Havanna på Cuba. Organisationen är en efterföljare av the International Air Traffic Association som grundades i Haag 1919. Organisationen är det främsta organet för samarbete mellan flygbolagen när det gäller säkerhet, pålitlighet och flygtransporttjänster till förmån för världens konsumenter. Från början bestod IATA av 57 medlemmar från 31 nationer, men idag har medlemsantalet utökats till över 230 medlemmar från mer än 130 nationer. IATA utgör idag en institutionell maktfaktor inom flygindustrin. 55

ICAO

Luftfartsverket
Luftfartsverkets huvuduppgifter har fastslogs av regering och riksdag och är följande:

• Främja utvecklingen av den civila luftfarten
• Driva och utveckla statens flygplatser för civil luftfart
• Utöva tillsyn över flygsäkerheten för den civila luftfarten
• Svara för flygtrafiktjänst i fred för civil och militär luftfart
• Svara för skyddet av miljön mot föroreningar från civil luftfart
• Utföra beredskapsanläggningar för civila flygtransporter
• Verka för att ta hänsyn till funktionshindrade personers behov inom den civila luftfarten

Luftfartsverket har både en produktions- och myndighetsroll. Produktionsrollen handlar om att driva och utveckla statens flygplatser och flygtrafiktjänst. Myndighetsrollen består dels i så kallad säkerhetsroll, det vill säga norm- och tillsynskontroll, dels så kallad sektorroll, det vill säga den myndighetsutövande verksamheten samt den transportpolitiska rollen för luftfartssektorn i dess helhet.  

EU

ECAC
ECAC står för European Civil Aviation Conference och har 38 medlemsstater. Organisationen bildades på initiativ av Europarådet 1955 med stöd från ICAO. De är ett samrådsorgan för europeiska luftfartsmyndigheter och syftar till att gynna utvecklingen av ett säkert, effektivt och uthålligt flygtransportsystem. Verksamheten genomförs i olika arbetsgrupper där experter från medlemsländerna deltar.  

Bilaga 2 – Intervjuguide till Lennart Häggström

Motiv till Star Alliance
- Varför gick SAS med i Star Alliance?
- Har SAS haft några strategiska samarbeten innan Star Alliance?
- Vad hade SAS för förväntningar på medlemskapet i Star Alliance?
- Har förväntningarna uppfyllts?
- Vad är målet med medlemskapet?

Samarbetet inom alliansen
- Hur ser SAS på alliansmedlemmarna? Är de direkta konkurrenter eller samarbetspartners?
- Hur styrs alliansen? Hur ser maktfördelningen ut i alliansen?
- Vilka regler finns inom Star Alliance?
- Hur fungerar samarbetet i praktiken?
- Hur hanteras konflikter i alliansen?
- Hur viktigt tror du att det är att alliansmedlemmarna har förtröende för varandra?
- Finns det problem med kulturkrockar inom alliansen?
- Hur påverkat flygbolagen inom alliansen varandra?
- Hur påverkar aktörer utanför alliansen alliansmedlemmarna?
- Om ett bolag går i konkurs, hur påverkar det resterande alliansmedlemmar?
- Hur kommer det sig att medlemmarnas resultat är så olika?

Fördelar
- Vilka fördelar har SAS fått genom att ingå i Star Alliance?
- Vilka ekonomiska fördelar medför Star Alliance? Synergieffekter?
- Hur delar bolagen i alliansen kostnader?
- Vilka är de största kostnadsbesparingarna?
- Hur utnyttjar medlemmarna i Star Alliance hubbarna gemensamt?

Nackdelar
- Har SAS upplevt några nackdelar med medlemskapet i alliansen?
- Finns det några ekonomiska nackdelar?
- Hur hanterar Star Alliance den ökade konkurrensen inom flygbranschen?
- Vilka Problem har Star Alliance haft med konkurrenslagar? Hur löser de problemen? Hur undviker de problemen?
- Vilka är bonusprogrammens för- och nackdelar?

Alliansens betydelse
- Vad har Star Alliance betytt för SAS?

Övrigt
- Hur tror du att flygbranschen kommer att se ut i framtiden?
Bilaga 3 – Intervju med Lennart Häggström, Corporate Account Manager, SAS


För att bli medlem i alliansen krävs att man uppfyller 28 minimikrav och att ett bolag inom alliansen går i god för det nya bolaget. Reglerna bestäms gemensamt av Star-bolagen och måste upprättthållas under hela medlemskapet. Kvalitetskontroller görs kontinuerligt av objektiva kontrollanter för att se till att kvalitetsstandarderna efterlevs.


Figur 1. Star Alliance gemensamma IT-plattform


Alliansen har sitt huvudkontor i Frankfurt, Tyskland och är ett registrerat juridiskt bolag. De som arbetar inom organisationen Star Alliance arbetar endast inom denna. Detta underlättar för alliansmedlemmarna då de inte själva behöver utöver sitt ordinarie arbete, arbeta för att organisationen ska fungera tillfredställande. Inom alliansen finns tydliga förhållningsregler och gemensamma rutiner. Alla alliansmedlemmar följer samma regelbok. De högsta cheferna inom varje flygbolag samt den högsta chefen i Star Alliance har möten två gånger per år i CEB, Chief Executive Board. Det finns även andra kommittéer som fattar beslut, se bilaga sju, större beslut fattas i AMB, Alliance Management Board. Sounding Boards går igenom och diskuterar alla beslut noggrant. Star Alliance har samma eller liknande organisationsstruktur som flertalet av de flygbolag som ingår i alliansen, se bilaga sex. Detta för att underlätta arbetet och för att kontaktytor i organisationen ska känna naturliga. Flygbolagen är juridiskt sammankopplade så tillvida att de alla har ingått bilaterala avtal sinsemellan.

Sättet att strukturera alliansen är unikt för Star Alliance. Oneworld har ett huvudkontor i Kanada, men har ingen formaliserad struktur. Skyteam har varken ett huvudkontor eller någon formaliserad struktur.

Medlemmarna i Star Alliance är fortsatt varandras konkurrenter eftersom de är enskilda flygbolag, men de försöker anpassa sig så mycket som möjligt till varandra och konkurrerar under "ordnade förhållanden".


Star Alliance finansieras av en kostnadsnyckel uträknad från en budget som finansieras av medlemmarna. Alla bolag betalar olika mycket beroende på hur stora de är. Större bolag får en större del av intäkterna och betalar därför mer än de mindre. De som betalar mest inom Star Alliance är Lufthansa och United, SAS ligger i mitten av skalan.


Jan Stenberg som var VD för SAS vid bildandet av Star Alliance ville samarbeta för att bli starkare och attraktivare för resenärerna genom bland annat synkronisering av flygtidtabellerna och gemensamma inköp.


Flygbolagen inom Star Alliance samarbetar även med flygbolag utanför alliansen. Vissa av bolagen äger även andra mindre flygbolag utanför alliansen. Detta innebär inte att flygbolagen som ägs eller samarbetar med flygbolag inom Star Alliance ingår i alliansen. Även två konkurrenter kan samarbeta så länge båda tjänar pengar på det. Detta gäller vanligtvis i de fall där ingen av Star Alliance medlemmarnas flygnätverk täcker in behovet.

SAS anser inte att det finns några betydande nackdelar med att vara medlem i Star Alliance då konkurrensen blir något "mildare". I vissa fall vill SAS driva vissa beslut snabbare än andra alliansmedlemmar, men detta löses genom att de alliansmedlemmar som är mest intresserade av projektet som diskuteras arbetar med det. Detta innebär att de medlemmar som inte berörs av projektet inte behöver vara med och diskutera, vilket gör att beslutsprocessen går fortare.

Häggströms tankar om framtiden är att ytterligare ett fåtal bolag kommer att upptas i alliansen. Ett flygbolag som troligtvis kommer att gå med till våren 2006 är South African Airlines. Han tror även att fler flygbolag kommer att gå i konkurs och de flygbolag som kan komma att bli framgångsrika/fortsatt vara framgångsrika är de flygbolag som har en mer nischad marknad.59

---

59 Häggström, intervju, 2005
Bilaga 4 – Intervjuguide till Cathrine Lundberg

Bakgrund
- Vad gör organisationen du arbetar för?
- Vad är din position?

Fördelar respektive nackdelar
- Vilka fördelar ser du med flygallianser?
- Vilka nackdelar ser du med flygallianser?

Konkurrens
- Hur påverkas aktörer utanför Star Alliance av alliansen?
- Hur påverkas konsumenter av allianssamarbetet?
- Vilka problem finns det med ”grandfather rights”?
- Vilka är för- och nackdelarna med flygbolags bonussystem?
- Hur undviker Star Alliance problem med konkurrenslagarna?
- Hur löser de problem med konkurrenslagarna?
- Hur ser du på konkurrensen inom Star Alliance mellan flygbolagen?
- Hur ser du på konkurrensen gentemot flygbolag utanför alliansen?

Alliansens betydelse
- Hur stor betydelse har en allians för ett flygbolag i dag?
- Vad tror du Star Alliance har betytt för SAS?

Övrigt
- Hur tror du att flygbranschen kommer att se ut i framtiden?
- Övriga åsikter på området


Många resenärer idag är mer prismedvetna och försöker hitta de billigaste biljetterna oberoende av flygbolagen. Resenärer vill inte vara låsta till en allians.

Regelverk hindrar alliansmedlemmar att utnyttja alla fördelar ett allianssamarbete kan medföra. Lundberg menar dock att regler är något som måste finnas för bland annat en sund marknadsekonomi och ur säkerhetssynpunkt.

En styrka med samarbetet inom Star Alliance är viss gemensam teknikutveckling där Lundberg bedömer att SAS ligger i framkant.

Star Alliance har marknadsmonopol inom vissa regioner, vilket leder till ett minskat förhandlingsutrymme för företagen. EU:s konkurrensregler har både hjälpt och försvårat det för många samarbetskonstellationer.

Alliansmedlemmarna samarbetar inte bara med flygbolag inom alliansen, utan det är även vanligt med codeshareavtal på vissa destinationer med flygbolag utanför alliansen. Att flygbolag inom alliansen kan ha avtal med bolag utanför alliansen är något som förvånar Lundberg. De första avtalerna som tecknades inom Star Alliance behöver snart omförhandlas och kommer med stor sannolikhet att leda till nya avtalsmodeller.

Då det finns tre stora allianser inom flygbranschen blir det en typ av oligopol på marknaden. Trots detta har det aldrig funnits så mycket konkurrens inom flygbranschen som idag. Det finns även andra transportmedel som konkurrerar med flyget som till exempel bil och höghastighetståg. Dessa transportmedel kan förkorta reseprocessen.
Idag kan resenären köpa enkelbiljetter själv för att göra en rundresa – detta har inte alltid varit möjligt då resenären tidigare var tvungen att köpa biljetter från det land denne hade som utgångspunkt – samt att tur och returbiljetter alltid var billigare än enkelbiljetter. Idag är allt baserat på enkelbiljetter och har därigenom ändrat mönstret för hur resenären gör sina inköp.

Lundberg anser att det inom affärsresebranschen läggs för stor vikt på flyget och flygpriserna och att det istället bör fokuseras på hela kostnadsmassen och processen. Om resenären valt en billig flygstol kanske den kompenserar detta med ett dyrare hotell och långa marktransporter, vilket resulterar i att den totala kostnaden är densamma som ett dyrt flyg med ett billigt hotell.

Det har samtidigt varit nyttigt för de traditionella flygbolagen att bli utsatta för konkurrens från lågprisflygbolagen då de har tvingats se över sina kostnader.


Lundberg anser att det mest fördelaktiga med bonussystem från företagens sida är servicen och inte de bonuspoäng som resenären erhåller. För den frekventa resenären är den utökade servicen av större värde än bonuspoängen. Att utnyttja bonuspoängen, som erhålls i tjänst, är komplicerat på grund av rådande skatteregler. Detta är också ett område som är svårkontrollerat för skatteverket.

Idag är det få flygbolag som går runt ekonomiskt. Lundberg tror att alliansmedlemmarna kommer att vara tvungna att omvärdera sitt medlemskap i alliansen på grund av det svåra ekonomiska läget många flygbolag befinner sig i idag. Att vara med i en allians är kostsamt för flygbolagen och det gäller att ta reda på om kostnaderna för medlemskapet är försvara i förhållande till vad flygbolaget får ut av det. Att mäta hur mycket man tjänar på att vara med i alliansen och hur mycket som är ens egen marknadsföring är svårt. Allianssamarbete betyder olika mycket för olika flygbolag.

Lundberg är osäker på om SAS har fått tillbaka vad de ”betalat” för sitt medlemskap i Star Alliance. Hon menar vidare att det vore intressant att se hus SAS utvecklats om de varit med i en annan allians som till exempel Oneworld.

På frågan om framtidsutsikter för branschen svarar Lundberg att hon tror att flygbolag kommer att slås ut och att priserna på flybiljetter kommer att stabiliseras. Hon tror även att resenärer i framtiden kommer att ställa högre krav på differentierad service. Liksom andra företag måste flygbolag visa positiva resultat. Då många flygbolag idag visar ett negativt resultat, ställer sig Lundberg frågan hur lång tid det kommer att ta innan ägarna kräver positiva resultat för att de ska fortsätta bidra med pengar till verksamheten.
Bilaga 6 – Organisationsstruktur för Star Alliance

---

60 Häggström, intervju, 2005
Bilaga 7 – Hierarkiska nivåer inom Star Alliance

Chief Executive Board (CEB)

Alliance Management Board (AMB)

Sounding Boards
- Sales (SSB)
- Network (NSB)
- Loyalty & Marketing (MSB)
- Products & Services (PSB)
- Information Technology (ISB)

Alliance Management Team (AMT)

---

61 Häggström, intervju, 2005
### Bilaga 8 – Statistik för flygbolagen i Star Alliance

<table>
<thead>
<tr>
<th>Key figures for Star Alliance™ 2004</th>
<th>Passengers/year (mill.)</th>
<th>Destinations</th>
<th>Countries</th>
<th>Aircraft</th>
<th>Daily departures</th>
<th>RPK Yield per ren (bit)</th>
<th>USD (bit)</th>
<th>Employees</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Air Canada</td>
<td>300</td>
<td>150</td>
<td>36</td>
<td>330</td>
<td>1,288</td>
<td>61.0</td>
<td>62</td>
<td>4,000</td>
</tr>
<tr>
<td>Air New Zealand</td>
<td>96</td>
<td>45</td>
<td>15</td>
<td>81</td>
<td>228</td>
<td>22.7</td>
<td>21</td>
<td>10,000</td>
</tr>
<tr>
<td>ANA - All Nippon Airways</td>
<td>509</td>
<td>67</td>
<td>10</td>
<td>181</td>
<td>205</td>
<td>55.8</td>
<td>90</td>
<td>14,500</td>
</tr>
<tr>
<td>Austrian Airlines</td>
<td>11.8</td>
<td>52</td>
<td>16</td>
<td>63</td>
<td>1,564</td>
<td>16.9</td>
<td>16</td>
<td>4,411</td>
</tr>
<tr>
<td>Austrian Airlines</td>
<td>88</td>
<td>124</td>
<td>64</td>
<td>92</td>
<td>226</td>
<td>18.0</td>
<td>20</td>
<td>7,200</td>
</tr>
<tr>
<td>British Midland International</td>
<td>7.5</td>
<td>33</td>
<td>11</td>
<td>42</td>
<td>882</td>
<td>8.8</td>
<td>11</td>
<td>4,500</td>
</tr>
<tr>
<td>LOT Polish Airlines</td>
<td>37.5</td>
<td>58</td>
<td>31</td>
<td>53</td>
<td>558</td>
<td>6.2</td>
<td>17</td>
<td>4,048</td>
</tr>
<tr>
<td>Lufthansa</td>
<td>509</td>
<td>175</td>
<td>75</td>
<td>340</td>
<td>408</td>
<td>90.7</td>
<td>20</td>
<td>34,509</td>
</tr>
<tr>
<td>Scandinavian Airlines International</td>
<td>23.8</td>
<td>100</td>
<td>33</td>
<td>200</td>
<td>913</td>
<td>26.4</td>
<td>49</td>
<td>9,254</td>
</tr>
<tr>
<td>Singapore Airlines</td>
<td>153</td>
<td>56</td>
<td>32</td>
<td>96</td>
<td>493</td>
<td>64.9</td>
<td>45</td>
<td>13,259</td>
</tr>
<tr>
<td>Spanair</td>
<td>56</td>
<td>25</td>
<td>7</td>
<td>53</td>
<td>177</td>
<td>51</td>
<td>11</td>
<td>2,631</td>
</tr>
<tr>
<td>Thai Airways International</td>
<td>170</td>
<td>76</td>
<td>35</td>
<td>83</td>
<td>206</td>
<td>44.4</td>
<td>34</td>
<td>25,744</td>
</tr>
<tr>
<td>United Airlines</td>
<td>685</td>
<td>188</td>
<td>22</td>
<td>532</td>
<td>252</td>
<td>168.1</td>
<td>131</td>
<td>63,000</td>
</tr>
<tr>
<td>US Airways</td>
<td>528</td>
<td>187</td>
<td>37</td>
<td>279</td>
<td>3,493</td>
<td>60.8</td>
<td>68</td>
<td>28,270</td>
</tr>
<tr>
<td>Vietnam</td>
<td>12.4</td>
<td>73</td>
<td>20</td>
<td>85</td>
<td>3,115</td>
<td>26.5</td>
<td>21</td>
<td>11,500</td>
</tr>
<tr>
<td>Regional members:</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Air Luxemburg Airways</td>
<td>0.9</td>
<td>22</td>
<td>17</td>
<td>9</td>
<td>55</td>
<td>–</td>
<td>0.2</td>
<td>539</td>
</tr>
<tr>
<td>Blue</td>
<td>1.1</td>
<td>14</td>
<td>8</td>
<td>14</td>
<td>81</td>
<td>9.7</td>
<td>0.2</td>
<td>366</td>
</tr>
<tr>
<td>Colombo Airline</td>
<td>1.5</td>
<td>29</td>
<td>16</td>
<td>11</td>
<td>61</td>
<td>61</td>
<td>1.1</td>
<td>1,515</td>
</tr>
<tr>
<td>Star Alliance™</td>
<td>372.1</td>
<td>772</td>
<td>133</td>
<td>2,564</td>
<td>14,515</td>
<td>675.1</td>
<td>794</td>
<td>276,634</td>
</tr>
<tr>
<td>SkyTeam™</td>
<td>315.0</td>
<td>507</td>
<td>112</td>
<td>1,331</td>
<td>10,000</td>
<td>614.0</td>
<td>65.1</td>
<td>236,851</td>
</tr>
<tr>
<td>Starwood™</td>
<td>209.0</td>
<td>568</td>
<td>125</td>
<td>1,504</td>
<td>9,571</td>
<td>492.7</td>
<td>50.5</td>
<td>274,495</td>
</tr>
</tbody>
</table>


---

SAS årsredovisning 2004