



Blekinge Tekniska Högskola
Institutionen för ekonomi, management och
samhällsvetenskap

Flygbolagens prisstrategier
– *Hur tillämpas pris som konkurrensmedel?*

Författare:
Kleberg, Niklas
Nilsson, Björn
Stålbäck, Daniel

B-opsats i Företagsekonomi
Höstterminen 2002



Innehållsförteckning

1	INLEDNING.....	3
1.1	BAKGRUND	3
1.2	BEGREPPSDEFINITION	3
1.3	PROBLEMDISKUSSION, PROBLEMFÖRMULERING, SYFTE, AVGRÄNSNING	4
1.3.1	<i>Problemdiskussion</i>	4
1.3.2	<i>Problemformulering</i>	5
1.3.3	<i>Syfte</i>	5
1.3.4	<i>Avgränsning</i>	5
1.4	METOD, INSAMLING AV MATERIAL	6
1.4.1	<i>Metod</i>	6
1.4.2	<i>Insamling av material</i>	6
2	TEORETISK ANSATS	7
2.1	PRISSTRATEGIER.....	7
2.1.1	<i>Prisdifferentiering</i>	7
2.1.1.1	<i>Produktdifferentiering</i>	8
2.1.2	<i>Värdeprissättning (value pricing)</i>	9
2.1.3	<i>Lock-in</i>	9
2.2	PRISSÄTTNING	10
2.2.1	<i>Kunder</i>	10
2.2.2	<i>Konkurrenter</i>	11
2.2.3	<i>Kostnader</i>	11
2.3	BETALNINGSVILJAN AVGÖR HUR HÖGT PRISET KAN SÄTTAS	11
3	EMPIRI – ANALYS AV BOLAGENS PRISSTRATEGIER	12
3.1	AVREGLERINGEN	12
3.2	KARTLÄGGNING AV BOLAGENS PRISSTRATEGIER MED HJÄLP AV VALDA TEORIER	12
3.3	KRITISKA RESURSER REGLERAR PRISET	13
3.4	LOCK-IN –BONUSSYSTEM OCH ALLIANSER STÄRKER FLYGBOLAGENS STÄLLNING	16
3.5	DIFFERENTIERING INOM FLYGNÄRINGEN	17
3.6	VÄRDEPRISSÄTTNING/BETALNINGSVILJA	18
4	RESULTAT	18
5	SLUTSATSER.....	18
5.1	REFLEKTIONER	18
5.2	SJÄLVKRITIK	18
6	KÄLLFÖRTECKNING	18

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Den här studien fokuserar på den nya marknadssituation som råder inom flygnäringen och de strategier som tillämpas av flygbolagen för att bibehålla samt att få nya marknadsandelar.

“SAS - Lindegaard tvingas följa lågprisbolagen” [Svenska Dagbladet 2002-11-13]

”SAS renodlar och kopierar lågprisflyget” [TT 2002-04-18]

”Lågprisflyget drar fler passagerare” [Dagens Industri 2002-01-03]

”SAS: Oroar sig inte från konkurrensen från Go” [Nyhetsbyrån Direkt 2000-06-21]

”Lågprisflyget ökar snabbt” [Dagens Industri 2000-01-29]

Ovanstående rubriker är bara ett axplock från alla de artiklar som media har publicerat inom området de senaste åren. Nya konkurrenter har dykt upp sen avregleringen av flygnäringen och med detta har en enorm konkurrens skapats. Detta kan ha resulterat till den senaste tidens varslingar inom flygnäringen och den redan gungande branschen har kommit att bli än mer omdiskuterad.

År 1985 lanserades det första lågprisbolaget (Ryanair) inom flygnäringen i Europa. Efter detta har det dykt upp fler och fler lågprisbolag som har tagit marknadsandelar från de etablerade flygbolagen. Denna effekt syns nu tydligt även på den svenska marknaden. Under år 2002 har antalet svenskar som väljer lågprisflyg i stället för traditionellt reguljärflyg fördubblats.¹

1.2 Begreppsdefinition

För att visa vilken innebörd en del återkommande begrepp i uppsatsen har, följer nedan en förklaring av dessa.

Klassiska flygbolag – Omfattar de flygbolag som till en början var de som trafikerade flyglinjerna under regleringen (då staten bestämde vilka flygbolag som skulle trafikera vilka linjer och vilka priser som skulle tillämpas) och för många människor kända under begreppet reguljärflygbolag. Ofta har de också ingått i stora allianser med andra liknande flygbolag och en utmärkande del i deras marknadsföring har varit bonusprogram som har gett dess resenärer poäng när de flugit med bolagen inom alliansen. Dess viktigaste kundsegment har varit affärsresenärerna som även privat har tillåtits att använda

¹ Mediearkivets hemsida. <http://www.mediearkivet.se/mediearkivet/sok/skolor/skolor.html> [021121].



bonussystemet. För att ge några konkreta exempel på klassiska flygbolag kan vi nämna SAS, Lufthansa, British Airways, Air France, Swiss Air.

Lågprisbolag – Dessa flygbolag ingår i regel inte i allianser med andra flygbolag och tillämpar heller inte bonussystem för sina resenärer. En relativt hög andel av kostnaderna går till marknadsföring, där det primära budskapet är låga priser. Servicen ombord är minimal och förtäring ingår inte. Detta medför låga kostnader som möjliggör låga priser att transportera passagerare från en plats till en annan för en betydligt billigare penning än sina konkurrenter. Varumärket för lågprisbolagen signalerar tydligt lågprisindeologin. Linjenätet är av enkel karaktär med relativt korta sträckor och man koncentrerar sig på direkttrafik och erbjuder därav inget anslutningsflyg. Flygplatserna där lågprisbolagen verkar är mindre vilket reducerar avgifterna och trängseln är obetydlig. Exempel i denna kategori är Ryanair, Good Jet och Trans Jet.

Prisstrategier – Avser de ansträngningar ett företag gör för att använda pris som konkurrensmedel för att på lång sikt uppnå de fastställda målen.

Priskonkurrens – när förändringar i produktens pris används som huvudsakligt konkurrensmedel

Kritisk resurs – Styrkor som påverkar en organisations framgång. Dessa mäts relativt till konkurrensen.²

1.3 Problemdiskussion, problemformulering, syfte, avgränsning

1.3.1 Problemdiskussion

Under de senaste åren har allt fler klassiska flygbolag runt om i världen redovisat stora förluster och terrorishändelserna i USA hösten 2001 påverkade säkerligen den förändringsprocess som sedan länge existerat inom flygbranschen.

Utvecklingen har förvisso varit till fördel för en del lågprisbolag, då många klassiska flygbolag har tvingats till enorma sparpaket för att återigen få lönsamhet på verksamheten. På så sätt har redan många nyetablerade lågprisbolag kommit att bli ett stort potentiellt hot för de klassiska flygbolagen, då man redan har tappat stora marknadsandelar till de nya lågpriskonkurrenterna.

Till en början var det främst privatresenärer som utnyttjade lågprisbolagens tjänster. Vad som nu tenderat att bli ett större hot mot de klassiska flygbolagen är att allt fler affärsresenärer har börjat anse lågprisbolagen som rumsrena och en överströmning från de klassiska bolagen till lågprisbolagen har blivit större. Vilka konsekvenser får detta för de klassiska bolagen när affärsresenärerna sviker och hur kan det förebyggas? Denna fråga har intresserat många chefer och marknadsförare inom flygbolagen och det priskrig vi ser idag kan vara ett resultat därav.

² Kotler, P. et al. *Principles of Marketing*, (1999).



Vad är det som egentligen har hänt inom flygbranschen när kunderna sviker sina tidigare bolag? Flygbranschen har tidigare tillhört de branscher där tydliga kundsegment kunde urskiljas och marknaden var då också väl anpassad därefter. Har kundsegmenten kanske förändrats när t.ex. affärsresenärer istället efterfrågar konkurrensmässiga priser framför flexibilitet? Nu följer flera stora bolag lågprisbolagens fotspår, då det gäller prissättningen på flera destinationer, men vilka blir effekterna av detta?

1.3.2 Problemformulering

Vi har valt att definiera en övergripande fråga.

- ✓ Vilka prisstrategier kan tillämpas av klassiska flygbolag och lågprisbolag vid en konkurrenssituation på marknaden?

För att få underlätta besvarandet på ovanstående fråga har vi även valt att utreda och finna svar på följande delfrågor.

- Vad finns det för olika prisstrategier för olika kundsegment?
- Vilka kritiska resurser är viktiga för att flygbolagen ska kunna konkurrera och hur påverkar dessa prisstrategierna?

1.3.3 Syfte

Vårt syfte med denna vetenskapliga uppsats är att kartlägga och analysera hur prisstrategier används för att konkurrera på marknaden. I första hand skall vi kartlägga olika kundsegment inom flygnäringen och utifrån dem beskriva flygbolagens prisstrategier som tillämpas på dessa segment.

Med hjälp av teorier som rör prissättning och kunders betalningsvilja skall vi försöka förstå den prissättningen som råder på flygmarknaden.

1.3.4 Avgränsning

Den geografiska avgränsningen innebär att endast internationell flygtrafik till och från Sverige kommer att undersökas. Flygnäringen som den empiriska delen behandlar, utförs av de svenska och internationella bolagen SAS och Ryanair. Uppsatsen kommer endast att behandla den del av flygnäringen som erbjuder tjänster inom passagerartrafik. Vi kommer alltså inte att behandla den del som har med övrig transport att göra.

Strategier kan definieras som ”Beskrivning av hur företagets konkurrensmedel skall användas och samverka för att på lång sikt uppnå fastställda mål inom ramen för disponibla resurser och med hänsyn till kundbehov och konkurrens”.³

Att strategier kan fastställas på flera plan inom ett bolag kan härledas från ovanstående definition. En stor del i vår avgränsning är hur vi kommer att titta på flygbolags olika prisstrategier. Det är viktigt för läsaren att veta hur vi har studerat de valda bolagens

³ Gillberg, J. *Marknadsförarens Lexikon*, (1993).



prisstrategier. Vår ansats är att titta på bolagens prisstrategier utifrån den utomstående observatörens perspektiv, dvs. vi kommer inte att utföra några intervjuer eller djupare fallstudier inom flygbolagen, för att göra vår kartläggning. Istället kommer vi utifrån flygbolagens webbsajter att tolka synliga strategier.

1.4 Metod, insamling av material

1.4.1 Metod

I detta uppsatsarbete kommer en deduktiv ansats att användas där ett urval av etablerade ekonomiska teorier (som rör prissättning och kunders betalningsvilja) presenteras i kapitel 2 för att i uppsatsens analyskapitel underlätta att relatera och tolka det empiriska material som omfattas av vår undersökning. Att arbeta deduktivt kan liknas vid att följa bevisandets väg och forskaren ämnar att utifrån allmänna principer och använda teorier dra slutsatser om enskilda händelser/företeelser⁴. Med ett sådant angreppssätt blir de ekonomiska teorierna utgångspunkt för de empiriska data som samlas in, hur denna tolkas samt hur resultaten relateras.

Utifrån de ekonomiska teorierna hoppas vi kunna samla in empiriskt material med hjälp av sekundärdata som vi finner på flygbolagens webbsajter. Dessa data kommer att vara viktig och relevant för att kunna besvara uppsatsens frågeställning.

1.4.2 Insamling av material

Insamlingen av empirisk data kommer att ske genom att vi undersöker två flygbolags webbsajter som förhoppningsvis kan tillhandahålla det material vi söker. Flygbolagen har valts som studieobjekt eftersom de anses av oss uppsatsskrivare, att vara representativa för de båda bolagskategorier som uppsatsen behandlar. Materialet innefattar flygbolagens marknadsföring och strategier därtill. Detta insamlade material ska analyseras genom den teoretiska ram som presenteras i teorikapitlet.

Anledningen till att vi inte väljer att utföra några djupare fallstudier hos flygbolagen är just att vi har valt att titta på prisstrategier. Då strategierna tar form i utannonserade priser, tror vi att vi får tillräcklig information från webbsajterna. Valet att genomföra intervjuer hos de olika bolagen skulle antagligen inte ha givit oss den information vi efterfrågade, då strategier kan vara ett känsligt ämne att diskuteras med utomstående. Därför har vi valt att titta på flygbolag vars prisstrategier tydligt finns att hitta på deras webbsajter.

I de fall där vi önskar kompletterande information som kan styrka påståenden gjorda av oss, kommer sekundärdata hämtas från vetenskapliga artiklar och myndighetsrapporter.

⁴ Patel, R. & Tebelius, U. *Grundbok i forskningsmetodik*, (1987).



2 Teoretisk ansats

2.1 Prisstrategier

Priset är bara ett medel bland konkurrensmedlen som ett företag använder sig av för att uppnå sina mål. Beslut om hur företagets produkter/tjänster* ska prissättas måste vara väl förankrade bland de övriga besluten om konkurrensmedlen så som produktens design, marknadsföring och distribution, detta för att uppnå ett effektivt marknadsföringsprogram.⁵ För att uppnå en bra balans mellan dessa konkurrensmedel är det vanligt att prissättningsbesluten är de första besluten som tas för att därefter anpassa de andra besluten så att man kan ta det pris man vill ha för produkten. Med hjälp av rätt prisstrategier kan bolaget anpassa prissättningen till den marknad som råder.

När man ska bestämma vilka prisstrategier som ska tillämpas är det många faktorer som måste tas hänsyn till. Först och främst så måste målet med prisstrategin bestämmas. Målen kan vara överlevnad, vinstmaximering på både lång och kort sikt, intäktsmaximering med mera. Oavsett vilket mål man eftersträvar så har prisstrategier ett gemensamt syfte, dvs. att finna en prissättning på produkten som ger störst behållning/överskott till säljaren. Även vid långsiktiga mål så kan det finnas kortsiktiga delmål som är avvikande och som kan ses som icke optimala strategier. Dessa kan förvisso effektivisera arbetet mot det långsiktiga målet. Det kan t.ex. handla om kraftiga rabatter eller lockvaror så att kunden får upp ögonen för företaget eller en viss produkt.

Till våra prisstrategier kan vi ta hjälp av olika verktyg för att lyckas. Prisdifferentiering, värdeprissättning och Lock-in är några exempel.

2.1.1 Prisdifferentiering

Prisdifferentiering innebär att man säljer samma produkt vid olika försäljningsvillkor såsom priser och rabatter. Vissa kunder kan på detta sätt favoriseras eller missgynnas gentemot andra⁶. Tanken med prisdiskriminering/prisdifferentiering är att öka intäkterna på en produkt.⁷ Flygbolag är kända för att tillämpa prisdiskriminering/prisdifferentiering i form av bland annat standby-biljetter och studentrabatter.

Som konkurrensmedel är pris ett snabbt sätt att kunna tackla sina konkurrenter med och tillfälliga prissänkningar kan vara ett sätt att locka till sig kunder på. Ur ett långsiktigt perspektiv måste man dock bestämma sig för om man vill ligga på en lite exklusivare nivå eller en lågprisnivå, kanske ska det vara en blandning av de båda. Genom att bestämma nivån på sina priser bestäms också de önskade kundsegmenten.

* I resterande uppsats kommer benämningen produkt/er/en innefatta både produkt och tjänst.

⁵ Kotler, P. et al. *Principles of Marketing*, (1999).

⁶ Gillberg, J. *Marknadsförarens lexikon*, (1993).

⁷ Dotevall, B. *Modern Marknadsföring*, (1997).

Prisdiskriminering/prisdifferentiering förekommer enligt Dotevall i följande former:

Kundgrupperad prisdifferentiering

Olika kundgrupper får betala olika priser för samma produkt. Exempelvis så händer det ofta att studerande, pensionärer och barn betalar ett lägre pris när det gäller vissa produkter.

Märkesinriktad prisdifferentiering

En del företag säljer identiska produkter till olika priser under olika namn. Därefter är det lanseringen och vilken image som produkten ges, som avgör priset.

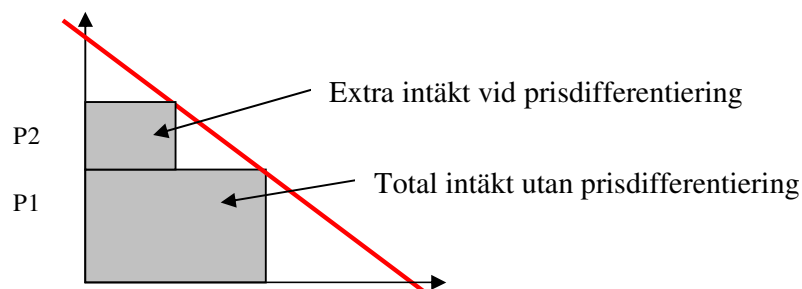
Tidsmässig prisdifferentiering

Priser kan variera på säsong, dag eller timme. När efterfrågan varierar mycket vid olika tidpunkter kan prisregleringar utnyttjas för att jämna ut efterfrågan. Detta är vanligt inom resebranschen då priser kan variera mycket, beroende på när man reser. Här påverkar även tid för bokning priset, ex. ordinarie pris och sista minuten resor.

Geografisk prisdifferentiering

Samma produkt säljs till olika priser beroende på vilken den geografiska marknaden är och efterfrågan på denna. Detta är ett vanligt förekommande även fast kostnaden för produkten är den samma. Exempelvis så på Japan marknaden så säljs Volvobilarna mer som en lyxbil än i Europa, detta beroende på hårdare lansering.

I figur 2 ser vi hur prisdifferentiering fungerar. I detta exempel är det två grupper och två olika priser. Då man vill uppnå den ultimata prisdifferentieringen så ska man försöka täcka upp allt inom den röda linjen.



Figur 1 - prisdifferentiering

2.1.1.1 Produktdifferentiering

Ett alternativ kan vara att differentiera sin produkt ifall man inte klarar av att hålla lägre kostnader än sina konkurrenter. Det som är viktigt att beakta här dock är att det inte längre handlar om priskonkurrens, då den undviks genom differentiering av produkten. Anledningen till att detta tas upp är att produktdifferentiering ofta kopplas ihop med prisdifferentiering. Ibland kan det verka som att samma pris tillämpas på likadana produkter men det skiljer sig oftast åt genom att extra värde har tillförts produkten.



2.1.2 Värdeprissättning (value pricing)

Värdeprissättning erbjuder en kombination av kvalitet och service till ett pris som kunden är villig att betala. Man menar att denna metod ska erbjuda ett högvärdesalternativ till kunderna, mer värde för pengarna. Värdeprissättningsmetoden går inte enbart ut på att sätta lägre priser på sina produkter än konkurrenterna utan handlar även om att omorganisera verksamheten och sättet att arbeta. På detta sätt så kan lägre produktionskostnader nås utan att äventyra kvaliteten. Detta leder till att man kan sänka priserna betydligt och på så vis dra till sig ett stort antal prismedvetna kunder.⁸

2.1.3 Lock-in

Med prisstrategier kan bolagen locka fram olika betalningsviljor som finns på marknaden. Ytterligare ett sätt för att åstadkomma detta är att bolagen använder sig av strategi som kallas Lock-in som Shapiro & Varian beskriver som en form av lojalitet till företagets produkt. Lojaliteten uppstår när ett företags produkter är utformade på ett sådant sätt att det medför en hög kostnad för kunderna att byta leverantör. De kan då anses vara låsta av det säljande företaget eftersom ett byte medför dels en kostnad för den nya produkten samt en byteskostnad. Det ger företaget som har låst sin kund möjlighet att ta mer betalt än sina konkurrenter. Med Lock-in har kunderna egentligen inte något val, utan relationen är påtvingad och varar så länge som byteskostnaden är tillräckligt stor, att den nuvarande leverantören medför lägst kostnad.⁹

För att få lojala kunder och frekventa köpare, måste företaget skapa något som låser kunden till produkten. Att kunna erbjuda en god service och belöna sina kunder ger ett mervärde och uppskattas alltid. Genom ett medlemskap som kunden kan dra nytta av får man kunden att känna sig särbehandlad gentemot andra kunder, som saknar medlemskapet. Flygbolagens lojalitetsprogram som uppmuntrar kunderna att använda samma flygbolag hela tiden för att kunna få ut sina bonusförmåner kan ses som ett exempel på Lock-in.

Det faktum att Lock-in ger företaget möjlighet att ta mer betalt än sina konkurrenter, då kunden är låst till företaget gör att Lock-in är viktig som en kritisk resurs då företagen utformar sina prisstrategier. Ju mer inlåst kunden är desto högre pris kan företaget sätta på sina produkter utan att kunden går över till en konkurrent.

⁸ Kotler, P. et al. *Marketing Management*, (2000).

⁹ Shapiro, C. & Varian, H. *Information Rules*, (1999).

2.2 Prissättning

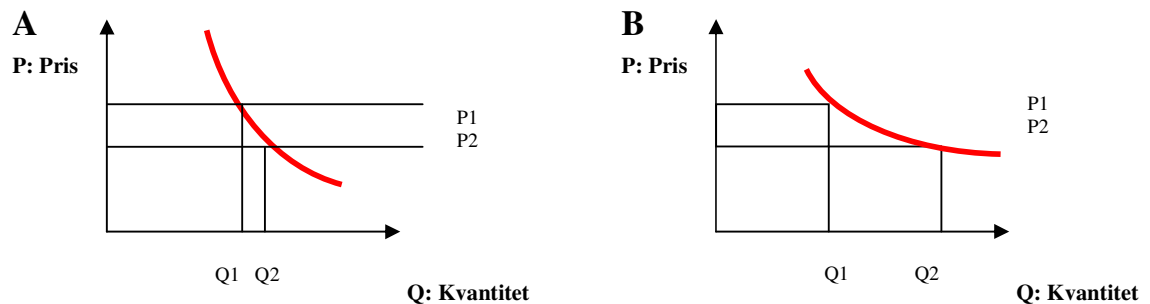
Utmärkande för ett företags prisstrategier är att de kan härledas från den prissättning som tillämpas på företagets produkter. För att förstå prisstrategierna, behövs förståelse för hur prissättningen av produkter går till.

Ett företags prissättning kan sägas bygga på de tre k: na.¹⁰

- Kunder
- Konkurrenter
- Kostnader

2.2.1 Kunder

Det som påverkar priset är kundens efterfrågan samt utbudet på produkten. Är produkten populär med en stor efterfrågan och ett litet utbud, blir priset högt. Likaså gäller vid omvända förhållanden om efterfrågan är liten och utbudet är stort, blir priset lågt. Här skapas begreppet priskänslighet och priselasticitet.



Figur 2 Oelastisk (A) och Elastisk efterfrågan (B)¹

Efterfrågan i de båda figurerna A & B, innebär att för varje prisändring (P) som sker på en produkt kommer detta att leda till skillnader i efterfrågan (Q). Jämförs de båda figurerna är principen den samma men det som skiljer är att vid en prisökning (P) så blir kvantiteten på efterfrågan betydligt större hos B i jämförelse med A (jämför Q1 och Q2 i de båda figurerna)¹¹. Man talar då om elastisk och oelastisk efterfrågan. Ju större elasticiteten är desto större är responsen av efterfrågad kvantitet på en prisförändring.

En produkt som inte är priskänslig och har låg priselasticitet är produkter som har stor efterfrågan, dvs. produkter som vi köper till nästan vilket pris som helst. Exempel på sådana produkter kan vara livsmedel. Produkter som är priskänsliga och som har en hög priselasticitet är produkter som vi kan klara oss utan, ex. semesterresor. Om vi jämför de båda graferna A och B i figur 1 ser vi att i grafen A påverkas inte kvantiteten så mycket vid

¹⁰ Dotevall, B. *Modern marknadsföring*, (1997).

¹¹ Kotler, P. et al. *Marketing Management*, (2000).

en prishöjning/sänkning. I graf B däremot ser vi att kvantiteten påverkas markant vid en höjning/sänkning av priset.

2.2.2 Konkurrenter

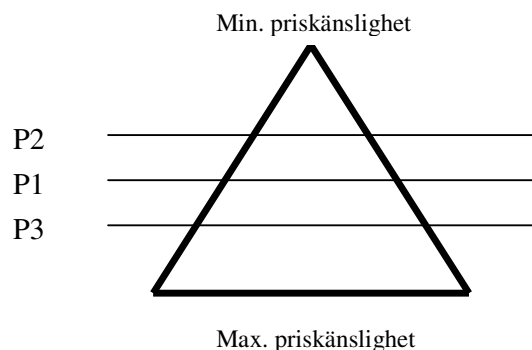
En annan viktig del som påverkar priset är konkurrensförhållanden som råder på marknaden. Om ett företag är ensamma att tillverka en produkt kan nästan vilka priser som helst tillämpas. Man agerar då på en s.k. monopolistisk marknad. Skulle priserna vara alltför högt satta på en sådan marknad kan substitut uppkomma, dvs. man hittar ersättningsprodukter som får fylla behovet istället. Om t.ex. flyget skulle bli alltför dyrt skulle säkerligen resenärerna vända sig till andra färdmedel såsom tåget och bilen. Förhållandet kan också vara tvärtom dvs. att konkurrenterna är många. Vid sådana förhållanden när det råder fri konkurrens gäller det att vara mycket konkurrenskraftig angående vilket pris man sätter för att klara av att konkurrera på marknaden.

2.2.3 Kostnader

Att kostnaderna ska täckas av det pris man sätter på sin produkt är naturligtvis viktigt. Här finns det många principer som kan tillämpas men det som är gemensamt för dem alla är att både de fasta och rörliga kostnaderna måste täckas för att företaget skall kunna överleva på lång sikt.

2.3 Betalningsviljan avgör hur högt priset kan sättas

För att undersöka vilken prissättning som lämpar sig för en produkt måste man titta på vad kunden är beredd att betala.¹² Oftast finner man att marknaden är beredd att betala vilket pris som helst för ett erbjudande. En del kunder värderar ett erbjudande mycket högt, där priset inte spelar någon roll medan andra enbart skulle köpa erbjudandet om priset sänktes till botten.



Figur 3 Priskänslighetstriangeln

Bottenlinjen i priskänslighetstriangeln visar det kundsegmentet som har maximal priskänslighet och är beredd att betala minst för en vara eller tjänst. Som vi ser är detta segment även det bredaste. Desto längre upp i triangeln vi kommer desto mindre priskänsligare är kundsegmentet och bredden minskar då markant.

¹² Rosvall, L. & Rosvall, K. *Prissättning efter kundvärde*, (2000).



Med P1 i priskänslighetstriangeln menas det pris vi sätter på ett erbjudande. Detta innebär att vi går miste om de extraintäkter som de minst priskänsliga (P2) är beredda att betala samt extraintäkterna från de med maximal priskänslighet (P3) skulle ge. Ett företags förmåga att differentiera sina priser är till stor tyngdpunkt för hur framgångsrikt det blir och för att kunna bli konkurrenskraftiga gentemot sina konkurrenter.

Det svåra i detta resonemang är att hitta en balans i prissättningen för att kunna få ut maximal vinst och samtidigt inte tappa några kundkretsar. Ska man satsa på ett brett kundsegment, där varje kund blir mindre lönsam eller det smala segmentet som ger hög lönsamhet per kund? Denna diskussion är mycket beroende på vilken marknad man agerar på och vad man har för målsättning. Vill man framstå som ett "lyxbolag" så är en inriktning på det minst priskänsliga kundsegmentet helt rätt. De flesta företag vill ändå försöka få en så bred kundkrets som möjligt och detta uppnås exempelvis genom att tillämpa prisdifferentiering.

3 Empiri – Analys av bolagens prisstrategier

3.1 Avregleringen

Fram till den förste januari 1993, var flyget reglerat av staten, dvs. staten styrde allt från vilka flygbolag som skulle trafikera vilka linjer till priskontrollen.¹³ Denna typ av reglering ledde till en stabil marknad där konkurrensen inte var särskilt utpräglad. Först när avregleringen ägde rum kunde man tala om verklig konkurrens på flygmarknaden.

Avreglering innebar att alla företag som så önskade skulle kunna starta flygtrafik på en viss linje, och inget bolag skulle ha företrädesrätt. I och med detta beslut fick bolagen själva fastställa sina priser. Avregleringens syfte var att bidra till ny företagsetablering, reducering av biljettpiserna och förbättrad service.

3.2 Kartläggning av bolagens prisstrategier med hjälp av valda teorier

Nedan följer en kort presentation av de två företag som har undersökts. De två företagen representerar ett klassiskt flygbolag och ett lågprisflygbolag. Valet ligger på två väletablerade flygbolag i de nämnda kategorierna klassiska flygbolag och lågprisbolag.

SAS

Scandinavian Airlines System, SAS, bildades 1946 som en intressentgrupp av Sveriges, Norges och Danmarks nationella flygbolag och erbjuder idag flygningar till 92 destinationer i 33 länder världen över. Företaget är Nordens största och världens 15:e största flygbolag. SAS är en av grundarna till nätverket Star Alliance som varje år flyger över 317 miljoner passagerare världen över och strävar efter att erbjuda sina kunder absolut säkerhet, maximal punktlighet och utmärkt service.

¹³ Seristö, H. *Airline strategies : deregulation of the European airline industry*, (1993).

Under år 2001 omsatte SAS koncernen 51,4 miljarder svenska kronor och hade sammanlagt ca 30 000 medarbetare. Samma år ändrade SAS koncernen sin struktur och idag är koncernen indelad i fyra affärsområden; SAS Airlines, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Related Businesses och Rezidor SAS Hospitality. SAS Airlines bedriver koncernens kärnverksamhet och är omsättningsmässigt det största affärsområdet.¹⁴

Ryanair

Ryanair startade sin verksamhet 1985 med en flygsträcka mellan den irländska flygplatsen Waterford och Londons flygplats Gatwick. Ryanair etablerade sig så småningom som det första europeiska flygbolaget som erbjöd låga flygavgifter på korta resor inom Europa. De lanserades som ett lågprisflygbolag, det första av sin sort i Europa.

Tack vare avregleringar inom EU och efter flera lönsamma år, kunde man 1997 börja flyga även till den större centrala delen av Europa.

Ryanair lanserade år 2000 sin webbsida www.ryanair.com, som inom tre månader efter lanseringen tog emot 50 000 bokningar i veckan genom att erbjuda kraftigt sänkta biljettpriser. Ryanair är nu Storbritanniens näst största flygbolag (efter British Airways) och har över 45 linjer i 11 länder. I Sverige kan man flyga till London med Ryanair från fyra flygplatser: Västerås, Stockholm (Skavsta), Göteborg (Gothenburg City Airport) och Malmö (Sturup).

Ryanair är nu profilerat som ett lågprisflygbolag, där komfort inte prioriteras och måltider inte inkluderas. Man garanterar sina kunder det lägsta priset på tillgängliga rutter.¹⁵

Ryanair marknadsför och säljer sina tjänster i huvudsak via Internet och viss annonsering i dagspress. Marknadsföringens utformning är enkel och tydlig, där priset är den viktigaste informationen. Merparten av kontakterna med företaget sköts via hemsidan vilket också är kostnadseffektivt för företaget.

3.3 Kritiska resurser reglerar priset

Dagens kunder har många olika valmöjligheter när de skall välja produkter. Kunderna gör sina val beroende på förväntad kvalitet, värde och service. Detta kallar vi kundvärde.¹⁶ För att skapa kundvärde är kritiska resurser viktiga och dessa varierar kraftigt beroende på hur väletablerat flygbolaget är på flygmarknaden. Naturligtvis påverkar de kritiska resurserna prissättningen på flygresor. Ju mer kundvärde flygbolaget har tillfört produkten desto högre pris kan tillämpas. Kritiska resurser som påverkar priset mest är naturligtvis de som tillför konsumenten högst värde. De kritiska resurserna används för att utveckla konkurrensstrategier och hos SAS och Ryanair finner vi följande;

¹⁴ SAS hemsida. www.sas.se [2003-01-05].

¹⁵ Ryanairs hemsida. www.ryanair.com [2003-01-05].

¹⁶ Kotler, P. et al. *Principles of Marketing*, (1999).

Slottider

Genom att det råder brist på kapacitet på de centrala flygplatserna i Europa blir ankomst- och avgångstiderna värdefulla. Bristen på slottider (start- och landningstillstånd) kan således skapa konkurrensproblem. Det är vanligt att alla tillgängliga slottider är uppbokade av befintliga flygbolag, vilket gör det svårt för en potentiell konkurrent att etablera sig. Idag är det möjligt för ett etablerat bolag att flyga med mycket låg beläggning, bara för att förhindra konkurrenter från att etablera sig. Därav missgynnas nyinträdande företag vid fördelningen av slottider som då har svårt att få tillgång till attraktiva tider. Detta kallas för "Grandfather's rights", dvs. endast vissa bolag har rätten till attraktiva slottider. En slottid under högtrafiktid kan vara värd flera miljoner kronor. För att få tillgång till en attraktiv tid kan en nykomling möjligen köpa upp ett annat bolag som sitter på sådana attraktiva tider.

SAS – *SAS* har mer än 50 % av tillgängliga slottider på Arlanda vilket gör deras flexibilitet omöjlig att matcha till ett rimligt pris för konkurrenterna.¹⁷

Ryanair – Som beskrivs ovan har de haft svårt att finna slottider på centrala och högt trafikerade flygplatser.

Transfer/flygplatsläge

Flygplatsers geografiska placering och frekvens på start och landningar påverkar flygbolagens val av vilken flygplats man väljer att förlägga sin verksamhet till. Infrastrukturavgifterna är oftast större på de flygplatser som ligger i nära anslutning till större städer. De flesta flygresenärer vill snabbt kunna resa mellan stora städer men beroende på vilket kundsegment man talar om är betydelsen olika stor. För affärsresenärer handlar det om att snabbt kunna transporteras mellan stadskärnor utan en massa transfers mellan flygplatser och städer. Detta sätter klart sin prägel på priset på biljetten och har blivit en tydlig strategi för olika bolag.

SAS - *SAS* flyger till alla de stora flygplatserna vilka ofta har de högsta avgifter. Dessa flygplatser ligger ofta centralt eller har bra förbindelser och transfer i form av flygbussar och snabbtåg.

Ryanair – *Ryanair* har profilerat sig hårt som ett lågprisbolag vilket innebär att bolaget har lagt verksamheten på flygplatser som tar lägre avgifter. Oftast ligger dessa flygplatser längre ifrån städerna och har relativt liten frekvens på start och landningar. I möjliga fall har bolaget testat att förlägga verksamheten på mer centrala flygplatser just för att attrahera affärsresenärerna, vilket har visat sig vara lönsamt trots de högre avgifterna detta innebär.

Bokning

En del kundsegment värdesätter främst flexibilitet då det gäller bokning, ombokning och avbokning av biljetten. Ifall krav på att biljetten skall vara ombokningsbar och avbokningsbar föreligger, kommer detta kundsegment inte vara nåbara för lågprisbolagen eftersom de inte tillhandahåller med denna tjänst. Krav på flexibilitet är kostsamt för

¹⁷Luftfartsverkets hemsida.

http://www.lfv.se/site/pilot_info/air_traffic_society/activity/market/konkurrensrapport011116.pdf [030103].



flygbolagen och sätter sin prägel på biljettpriset på grund av två anledningar. För det första så ökar kostnaderna för administrationen av bokning, eftersom det krävs system som kan ta hand om ombokningar och avbokningar. Bokning via webben hjälper naturligtvis till att få ner kostnaderna men mycket är fortfarande inte möjligt att sköta via detta medium. Den andra orsaken är att avbokningar kan resultera till tomma flygstolar, vars marginalkostnader måste täckas av övriga biljettintäkter.

SAS – *SAS* har börjat uppmana sina resenärer att börja boka sina egna resor via Internet. Detta har dom gjort genom att från och med den 1 januari 2003 har *SAS* tagit bort försäljningsprovisionerna. Detta resulterar i att dom har sänkt priset till alla sina försäljningskanaler. I fortsättningen kommer varje försäljningskanal, deras egna såväl som den lokala resebyrå, att stå för sina försäljningskostnader.

Detta innebär att man tydligare kan se vad man betalar för. Dessutom får man större möjlighet att välja hur mycket hjälp man vill ha när man bokar. Man betalar nu då bara för den bokningsservice man har valt. Vill man inte ha någon hjälp alls kan man välja att boka själv via Internet, vilket ger det lägsta priset.

Ryanair – Bokningssystemet som sker via webben resulterar till en prisstruktur som innebär låga priser om passageraren bokar i god tid före resan men relativt höga priser nära avresedagen. (Det högsta priset hos *Ryanair* är ungefär 10 gånger högre än det lägsta.) De låga biljettpriserna resulterar till att vinstmarginalerna för varje biljett är betydligt lägre i jämförelse med de klassiska bolagens och på så vis kan inte biljettintäkterna täcka de marginalkostnader som en tom flygstol innebär. (Här finns det självfallet marginaler för hur många stolar som kan flygas tomma men de är mycket lägre för lågprisbolagen än vad de är för de klassiska bolagen).

Utnyttjande av flygplan

Resursutnyttjande är viktigt för alla bolag som bedriver en viss verksamhet.

Grundprincipen handlar om att utnyttja resurserna så kostnadseffektivt som möjligt för att få så stor avkastning som möjligt. Lågprisbolag utnyttjar flygplanen effektivare genom att de i normalfallet endast befinner sig 20 till 25 minuter på marken mellan två flygningar. De klassiska bolagen har svårare att utnyttja planen till fullo eftersom det inte finns full beläggning kontinuerligt. *SAS* har redovisat att de var uppe i luften i 7,4 timmar per dygn för året 2002, denna siffra gäller för hela *SAS* flygplansflotta.¹⁸

Kabinfaktor/Frekvens

Inom flygbranschen pratar man om kabinfaktorn (antal passagerare per flygning) som är ett mått på flygplanens kapacitetsutnyttjande. Ju fler resenärer det finns ombord på ett plan och ju mer frekvent dessa går desto högre blir intäkterna för flygbolagen på dessa linjer.

SAS - Det optimala läget för *SAS* idag är när samtliga linjers affärsstolar är bokade och resterande platser har sålts slut. Men *SAS* har under den senaste tiden dragit ner frekvensen på en del linjer för att öka kabinfaktorn. Enligt Johan Holmér på LFV:s sektormyndighet Luftfart och samhälle har *SAS* idag på en linje med tio frekvenser om dagen, en låg

¹⁸ Telefonsamtal: Eriksson, I. *SAS Network Planning*, [03-01-08].



kabinfaktor på fem av dem. Han påstår att den enda möjligheten för SAS att upprätthålla dessa frekvenser är så länge affärsresenärerna betalar affärsbiljettpriser men senaste mätningarna tyder på att affärsresenärerna kommer att minska med tanke på den fortsatta lågkonjunkturen. Därför fortsätter nu SAS att dra ner på frekvenserna med syftet att nå lönsamhet på varje enskild flight.

Ryanair - I jämförelse med SAS har Ryanair betydligt högre kabinfaktor. Eftersom Ryanairs biljettpriser är så pass mycket lägre så måste de ha en högre kabinfaktor för att täcka marginalkostnaderna. De är noggranna med att fylla planet vilket leder till att lägre biljettpriser kan tas ut.

3.4 Lock-In –bonusssystem och allianser stärker flygbolagens ställning

Bonusprogram eller s.k. Frequent Flyer Programs, FFP:s har blivit en etablerad internationell praxis. Systemet med FFP skapades i USA i början av åttiotalet. Meningen var att bolagen skulle binda sina stamkunder hårdare till sig genom att dela ut lojalitetspoäng även kallat bonuspoäng. Alla större flygbolag i Europa har introducerat bonusprogram under 1990-talet, vilket antyder att bonusprogram är en mycket viktig faktor vid valet av flygbolag, speciellt för affärsresenärer som reser mycket i tjänsten.

När en resa registreras i ett FFP erhålls bonuspoäng och ju längre resan är desto fler poäng. När ett tillräckligt antal poäng insamlats kan dessa användas för att ”köpa” en bonusresa. Den bonusgrundande resan betalas oftast av arbetsgivaren, medan bonusresan normalt tillfaller resenären. Bonussystemen har varit mycket omdiskuterade och en del menar att det hämmar konkurrensen mellan flygbolagen, då resenärer oftast inte själva betalar sina resor vilket bidrar till att den billigaste resan inte efterfrågas.

Bonusprogram tenderar att stärka det dominerande flygbolagets ställning. Detta beror på att det för resenären är mer lönsamt att samla poäng i ett enda bonusprogram, eftersom poängen förfaller efter en viss tid. På så vis knyter man kunderna till sig eftersom många resenärer måste koncentrera sitt resande till ett bolag, för att under en vis tid (fyra till fem år) hinna tjäna ihop poäng till en attraktiv bonusresa.¹⁹ Bonusprogram skapas också ihop med allianser flygbolag emellan. På så vis kan resenären samla på sig bonuspoäng hos flera bolag som gäller hos samtliga som betalning för en flygbiljett samtidigt som allianserna kanaliserar anslutningspassagerare från respektive part till den andres linjenät.

SAS - Den huvudsakliga strategin är att vara ”the businessman’s airline”. Två viktiga delar är EuroClass och EuroBonus. EuroBonus är SAS: s FFP och har sedan starten 1992 vuxit till att idag omfatta mer än en miljon medlemmar. EuroBonus är utformat så att det affärsresenärerna naturligt tenderar, av ”bekvämlighetsskäl”, att välja att flyga med samma flygbolag på alla delsträckor av en sammansatt resa.

För att främja konkurrensen förbjöd Konkurrensverket den 12 december 1999 SAS att tillämpa EuroBonus för inrikesresor på sådant sätt att kunden får bonuspoäng som kan

¹⁹ Luftfartsverkets hemsida.

http://www.lfv.se/site/pilot_info/air_traffic_society/activity/market/konkurrensrapport011116.pdf [030103].



användas för fria resor, hotellvistelser mm. Efter ingripande från Marknadsdomstolen fick SAS fortsätta att tillämpa EuroBonus som tidigare, fram tills domstolen slutliga avgörande i frågan. I februari 2001 meddelade domstolen att SAS från oktober 2001 är förhindrade att ge sina resenärer bonuspoäng på inrikesresor längs linjer där bolaget möter konkurrens, dvs. i praktiken på Göteborgs- och Malmölinjerna.

Inom SAS bonusprogram, EuroBonus, erhålls typiskt sett så många poäng att man efter mellan fyra och åtta resor i affärsklass till en viss destination kan resa i turistklass till samma destination. (Det finns dock inget krav på att resan skall gå till samma destination.) Detta innebär en ”återbäring” om cirka fem procent på resor i affärsklass, medan ”återbäringen” på resor i turistklass är fem till tio procent. En inrikesresa tur- och returresa i affärsklass ger exempelvis den enskilde en förmån värd cirka 150 kronor, medan en interkontinental affärsresa kan ge den enskilde en förmån värd upp till cirka 2 000 kronor.

3.5 Differentiering inom flygnäringen

Vid en bokning via webben på SAS respektive Ryanair hemsidor har följande data hämtats;

Datum	Bolag	Avresa	Tid	Destination	Tid	Pris inkl. skatter & avg.
10 feb. 2003 en vuxen t/r Ekonomiklass	SAS	GBG Landvetter	07:05	London Heathrow	08:20	6282 SEK
10 feb. 2003 en ungdom (12-25år) t/r	SAS	GBG Landvetter	07:05	London Heathrow	08:20	2032 SEK
10 feb. 2003 en vuxen t/r	Ryanair	GOT City Airport	10:30	London Stansted	10:20	807 SEK

Bokningen gäller en vardag (måndag-torsdag) med avgång på morgonen och hemresa på eftermiddagen/kvällen mellan sträckan Göteborg och London. Resan gäller för en vuxen person.

Jämförelsen mellan dessa två bolag skiljer sig åt på många punkter. De två bolagen flyger inte från samma flygplatser, SAS flyger mellan Landvetter och Heathrow. Ryanair flyger mellan Gothenburg City Airport och Stansted. Detta kan vara en av faktorerna till att priset är mycket lägre med Ryanair, i och med att kostnaden för landningstillstånd och starttillstånd på flygplatser kan variera beroende på var de är belägen. Vilket alternativ som kunden väljer kan bero på vilket geografiskt läge flygplatsen har. Att döma av tiderna i tabellen ovan kan vi göra ytterligare en viktig åtskillnad. Återigen skiljer sig produkterna en hel del eftersom med SAS alternativ kan dagen starta i Londons centrum men med Ryanairs alternativ påbörjas dagen i London först vid lunchtid.

Bokningen för denna resa gjordes som nämndes tidigare via webben. Detta är enda sättet att boka en biljett med Ryanair. De har inga bemannade bokningskontor för personlig service. Vid personlig kontakt med bolaget finns ett telefonnummer att ringa.

Biljettprisinformationen på bolagen publiceras inte på samma sätt. Ryanair har inte skatter och avgifter med i sitt pris som lanseras på sidan. Det pris som visas är alltid exklusive dessa avgifter. Det är inte förrän vid sista bekräftelsen på bokning som dessa avgifter uppenbarar sig.



Genom SAS finns det möjlighet att välja olika resstandarder beroende på hur mycket man är villig att betala. Här gäller olika pris beroende på vilken standard som väljs. Ryanair har ett och samma pris på samtliga av sina flygstolar. Där finns det ingen chans att flyga som affärsresande. Vad som utmärker deras strategi är att ta olika betalt för samma stol på grund av när den bokades. De använder sig av vad Kotler kallar tidsmässig prisdifferentiering. Detta innebär alltså att priset påverkas beroende på när resan bokas.

3.6 Värdeprissättning/betalningsvilja

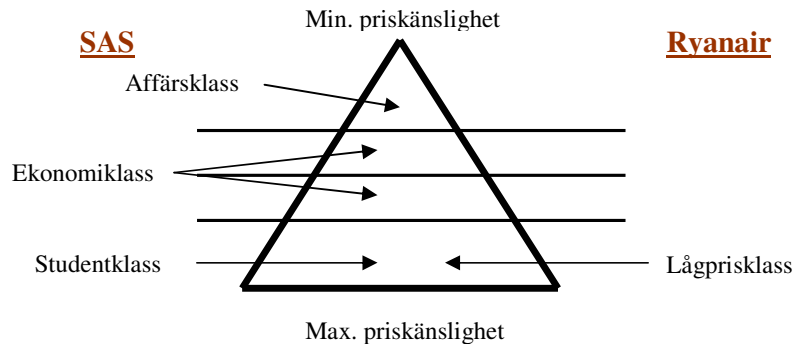
Värdeprissättning är en prisstrategi som Kotler talar om. I fallet Ryanair kan man dra en hel del paralleller till just denna strategi. Genom att hela tiden försöka pressa priser så att de ligger lägre än sina konkurrenter hittade Ryanair ett nytt marknadssegment som de tyckte hade stora möjligheter till expansion. Några av deras mål med värdeprissättning är att vinna så stora marknadsandelar som möjligt samt med så stor vinst som möjligt på långsikt. Ryanair vill hålla låga priser och hoppas att detta ska dra till sig stora försäljningsvolymerna. Dessa försäljningsvolymerna skall sedan minska produktionskostanderna per såld enhet.

Ryanair utnyttjade den ökade priskänsligheten på flygmarknaden som uppstod bland annat på grund av avreglering inom flyg och transportsektorn. Flygmarknaden kan också anses ha blivit mer priskänslig i och med ökade möjligheter till snabba prisjämförelser via Internet. Internet har gjort att kunderna på ett lättare sätt kan finna det billigaste alternativet.

En nackdel för Ryanair i och med användandet av värdeprissättning kan vara att företagets ständigt låga priser kan leda till att kunderna kan få intrycket av att de har sämre kvalitet än konkurrenternas alternativ. Med tanke på att bonussystem inte tillämpas och det lägre priset blir det svårt att vinna lojalitet, vilket resulterar till att prismedvetna kunder som företaget har lockat till sig lika lätt kan byta bolag om de skulle erbjudas lägre pris.

Flygbolaget SAS använder sig av prisdifferentiering genom att erbjuda olika typer av biljetter t.ex. "business class" och Turistklass. Normalt finns även studenterbjudanden som gör det förmånligare för studenter att flyga. De anpassar alltså priserna till olika kundsegment och efter säsonger vilket innebär att de använder både kundgrupperad prisdifferentiering och tidsmässig prisdifferentiering. Dom har olika priser för att skapa en exklusivare produkt och nå nya olika kundgrupper. Möjligheterna är många och olika för varje aktör. Men det är självklart viktigt för dom att kunden alltid uppfattar produkten som prisvärd. De försöker lära känna sina kunder genom de olika bonussystemen detta för att kunna ge kunden vad han vill ha och någonting som han inte kan få någon annanstans.

Om man tittar på priskänslighetstriangeln så ligger Ryanair någonstans på det den nedre delen av triangeln eftersom de framförallt vänder sig mot de mest prismedvetna och de mest priskänsliga kunderna. SAS har däremot en breddare spridning i pyramiden då de erbjuder olika typer av biljetter till olika kundsegment.



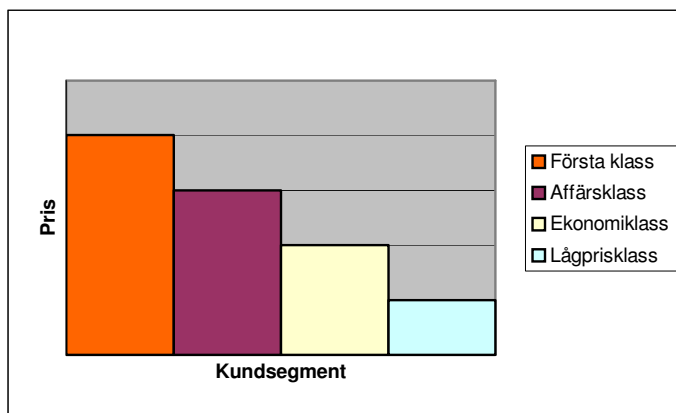
Figur 4 Priskänslighetstriangeln

4 Resultat

Som nämndes tidigare i teorin används prisstrategier till att finna den prissättning på produkten som ger störst behållning/överskott till säljaren. Hur detta går till rent praktiskt skall vi nu redogöra för. Med utgångspunkt från den teoretiska referensramen och empirisk data tänker vi redogöra för hur prisstrategierna tar form i de båda bolagskategorierna och påvisa hur strategierna skiljer sig åt.

Att hitta en optimal prisstrategi att tillämpa på alla flygbolag vore en omöjlighet, då strukturen och målen hos bolagen skiljer sig åt. Det faktum att prissättning inte kan ske isolerat, utan att den måste ske med fokus på den marknadsmix bolaget har att utgå från, gör det svårt att generalisera effektiva prisstrategier som passar bolag med liknande struktur och mål. Prisbestämelse och produktbestämelse måste ske tillsammans och utifrån detta kan flygbolagets prisstrategier ta form.²⁰

Marknaden visar också att det finns flera kundsegment som är mer eller mindre priskänsliga, vilket flygbolagen måste anpassa sin verksamhet till. Figur 5 nedan visar flygmarknadens kundsegment utifrån hur betalningsviljan skiljer dem åt.



Figur 5 - Flygmarknadens kundsegment

Utifrån flygmarknadens kundsegment som figuren visar på kan flygbolagen utforma strategier för vilka segment man önskar att nå. För att nå samtliga kundsegment är det en mängd faktorer som inverkar och det kan ses tämligen komplicerat att uppnå de kriterier som krävs för att lyckas med detta. SAS som har kartlagts i empirin verkar uppfylla många av de kriterierna som krävs för att inrikta sig mot samtliga segment till skillnad från Ryanair som inte täcker hela kundspektrumet. Lågprisbolag visar istället tydligt i sin prissättning att man vänder sig till kundgrupper som vill resa billigt och enkelt. De gör inte anspråk på att ha ett heltäckande nät av rutter, utan riktar in sig på de turer där man kan konkurrera prismässigt med andra aktörer. Målgruppen är hela tiden de resenärer som söker ett lågprisalternativ för sitt resande och som inte efterfrågar avgångar varje timme

²⁰ Shaw, S. *Airline Marketing and Management* (1999).



samt de som inte vill betala för en massa service ombord. Detta segment är det bredaste i priskänslighetstriangeln.

Genom att ett företag inriktar sig på endast ett kundsegment så går de miste om de kunder och de extraintäkter som de resterande segmenten skulle ge. Att döma av figur 5 ovan och av fört resonemang vore en optimal bild för flygbolagen att sälja alla flygstolar till det kundsegment som är mest betalningsvilligt, då det hade genererat största möjliga intäkter. Dagens marknad ser dock inte ut på det sättet att detta vore möjligt och lär nog aldrig göra det heller. Istället måste Flygbolagen anpassa de resurser som finns till högst tänkta intäktsgenerering. Det är här som de olika prisstrategierna faller på plats. Genom användande av prisdifferentiering kan man locka fram de olika kundsegmentens betalningsvilja. I teorin och empirin nämnt är metoderna för att lyckas med detta många.

Situationen om slottider som råder på de centrala och eftertraktade flygplatserna innebär att det kommer att vara fortsatt svårt för de nya lågprisbolagen att etablera sig, vilket gör det svårt för dem att komma åt affärsresenärerna. Då slottiderna som kritisk faktor är svår att tillgodose har lågprisbolagen förlagt verksamheten på mindre flygplatser och istället riktat in sig på att lansera sitt låga pris.

5 Slutsatser

Hur bolagen är strukturerade och beskaffade har visat sig ha en stor inverkan på vilka kundsegment man anpassar sina prisstrategier efter.

Hög kabinfaktor, färre avgångar, minimal service, slimmade organisationer, korta direktflyg, minimerad administration, försäljning via Internet och hög utnyttjning av flygplan är styrkan för lågprisbolagen. Tidsmässig prisdifferentiering tillämpas vilket för kunden innebär ”lågt pris långt före resans avgång och högre pris ju närmre avgång man befinner sig”. Ryanair har en prisnivå som är anpassad till det bredaste kundsegmentet i pristriangeln. Denna strategi resulterar till förlust av de extraintäkter som övriga kundsegment kan betala. En sådan strategi kanske inte ses som den mest optimala men med de mål och förutsättningar som lågprisbolagen har med att täcka marginalkostnader för varje flygning kanske detta är den mest lönsamma? Riskerna som denna strategi innebär är att stora förluster kan uppstå om planets fulla kapacitet inte utnyttjas, vilket leder till att marginalkostnaderna inte täcks.

De klassiska flygbolagen har en annan struktur då det gäller organisation och utbud. Med resurser som allianser, attraktiva slottider från centrala flygplatser och bonussystem kan de på helt andra villkor differentiera sina priser i jämförelse med lågprisbolagen. Med prisdifferentiering och bonussystem lockar de fram betalningsviljan bland samtliga kundsegment. Med affärsresenärernas goda marginalintäkter kan de erbjuda fler avgångstider och till skillnad från lågprisbolagen är strävan mindre att varje flygplan måste vara fullbokat. Differentierade priser innebär att det finns flera olika prisklasser man kan välja vid bokning och ju mer kundvärde biljetten har tillförts desto dyrare blir det. De försöker hitta en balans genom att sälja så många dyra biljetter som möjligt och enligt efterfrågan styra priserna på resterande biljetter. I och med denna tillämpning täcker man större delen av kundsegmenten, både de som är högt intäktsgivande och de som är mer priskänsliga.

Vid våra studier kom vi fram till att två viktiga konkurrensfaktorer som i hög grad påverkar de klassiska flygbolagens och lågprisbolagens prisstrategier är priset och frekvensen, d.v.s. antalet avgångar på lämpliga tider. Till vilken grad detta kan utnyttjas, skiljer sig avsevärt åt dock.

Vad det gäller konkurrensen på flygmarknaden är också stabiliteten viktig, dvs. att det finns en väl fungerande linje kvar över tiden. Svårt är det att säga vilka bolag som klarar detta bäst eftersom under uppsatsens gång har bolagen United Airlines, Good Jet och Trans Jet begärts i konkurs.

5.1 Reflektioner

För de klassiska bolagen betyder det mycket att dom får bibehålla sina affärsresenärer, för det är utifrån detta kundsegment som större delen av deras intäkter kommer. SAS kommer att fortsätta med allianser, bonussystem och huvudflygplatser. Man kommer att behålla



interkontinentala linjer och säkert ha klart differentierade priser så länge affärsresenärerna finns kvar i någon grad men trots det gäller det att kunna konkurrera med pris snarare än manglade servetter och ”lyxrätter” som ändå aldrig smakar särskilt bra uppvärmda. Att döma av SAS nytänkande inom prissättning på produkterna, innebär nog att de har förstått att flygmarknaden har förändrats på ett grundläggande sätt, dvs. de kämpar med förmånligare priserbjudanden för att få tillbaka affärsresenärerna. Kan SAS inte erbjuda billigare flyg till affärsresenärerna kommer detta förmodligen att gynna lågprisbolagen eftersom resenärernas resebudgetar skärs ner i takt med den kraftigt sjunkande lågkonjunkturen.

Något som också kommer att spela stor roll är att människors oro och rädsla för att flyga har ökat och detta kan speglas i ett sökande efter kvalité och säkerhet framför låga flygpriser. De låga priserna kan ge ett intryck av att lågprisbolagen sparar in på säkerhet, såsom personal, kontroller och val av utrustning, även om så inte är fallet. Detta kan vara en stor fördel för de klassiska flygbolagen som exempelvis SAS som räknas som ett av de säkraste flygbolagen på marknaden.

I de fall lågprisideologin anammas av de klassiska bolagen får nog resenärerna vara beredda på färre avgångar och mer fullsatta flygplan. Bristen på de attraktiva slottiderna på de centrala flygplatserna är ett stort inträdeshinder för nytillkommande flygbolag att etablera sig på marknaden. Men då centrala flygplatser expanderar tillkommer också fler slottider vilket möjliggör lågprisbolagens nytillkommande även här. På de destinationer där de klassiska bolagen får konkurrens av lågprisbolagen kommer vi säkerligen få se hård konkurrens i framtiden.

5.2 Självkritik

För att få ett vidare perspektiv på vårt problemområde, tror vi att vi även skulle behöva intervjua konsumenter för att se vad dom prioriterar vid valet av flygbolag. På detta sätt skulle vi kunna lyfta fram konsumenternas syn på vad som prioriteras, och hur bolagen anpassar sina produkter därefter. Vi menar att vi troligen skulle kunna få intressanta resultat genom att genomföra intervjuer.

En djupare fallstudie hos flera flygbolag hade givit oss en bättre kartläggning av flygnäringsen. Utifrån vår undersökning är det svårt att generalisera hur flygnäringsen ser ut eftersom endast ett bolag ur de båda bolagskategorierna har undersökts.

Syftet att studera hur prisstrategier används för att konkurrera på marknaden var svår genomförligt genom att enbart vända sig till flygbolagens webbsajter. Om vi istället kontaktat olika resebyråer hade vi fått deras syn på tillämpade prisstrategier, vilket skulle generera en annan vinkel på bolagens prisstrategier.



6 Källförteckning

- Dotevall, B. (1997). *Modern marknadsföring*. Stockholm: SNS Förlag.
- Gillberg, J. (1993). *Marknadsförarens Lexikon*. Stockholm: SNS Förlag.
- Granslandt.com hemsida. [Elektronisk] Tillgänglig:<
<http://www.ganslandt.com/antitrust/fak03.pdf> >. [02-11-22].
- Kotler, P. et al. (2000). *Marketing Management* (millennium edition). New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Kotler, P. et al. (1999). *Principles of Marketing* (second european edition). New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Luftfartsverkets hemsida. [Elektronisk] Tillgänglig:<
http://www.lfv.se/site/pilot_info/air_traffic_society/activity/market/konkurrensrapport011116.pdf >. [030103].
- Mediearkivet. [Elektronisk] Tillgänglig:
< <http://www.mediearkivet.se/mediearkivet/sok/skolor/skolor.html> >. [021121].
- Patel, R. & Tebelius, U. (Red.) (1987). *Grundbok i forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Rosvall, L. & Rosvall, K. (2000). *Prissättning efter kundvärde*. Stockholm: Industrilitteratur AB.
- Ryanair hemsida. [Elektronisk] Tillgänglig: < www.ryanair.com >. [021212].
- SAS hemsida. [Elektronisk] Tillgänglig: < www.sas.se >. [021210].
- Seristö, H. (1993). *Airline strategies: deregulation of the European airline industry*. Helsinki, Finland: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Shapiro, C. & Varian, H. (1999). *Information Rules*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Shaw, S. (1999). *Airline Marketing and Management*. Hampshire: Ashgate Publishing.