



HANDELSHÖGSKOLAN
vid Göteborgs Universitet
Företagsekonomiska institutionen



SITUATIONEN FÖR FLYGBOLAG I OCH MED 11 SEPTEMBER 2001

- En studie av
American Airlines, United Airlines, British Airways &
SAS

Magisteruppsats i företagsekonomi
Externredovisning och företagsanalys
HT 2003

Handledare: Prof. Thomas Polesie

Författare: Sara Liljergren

SAMMANFATTNING

Examensarbete i Företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Externredovisning och Företagsanalys, Magisternivå, Ht -03.

Författare: Sara Liljergren

Handledare: Prof. Thomas Polesie

Titel: *Situationen för flygbolag i och med 11 september 2001 – En studie av American Airlines, United Airlines, British Airways och SAS*

Bakgrund: Terrorattacken den 11 september 2001 slog hårt mot den omvärldskänsliga flygindustrin. Flygplan användes för genomförandet av dådet, vilket förstärkte krisen för flygbolagen världen över och då främst de amerikanska flygbolagen som drabbades direkt av 11 september. Europeiska flygbolag påverkades mer indirekt av händelserna.

Syfte: Uppsatsens syfte är att beskriva enskilda internationella flygbolags situation före och efter den 11 september 2001 genom att undersöka deras situation under perioden 1997-2002. Dessutom är syftet att jämföra och analysera samband och skillnader mellan flygbolagen med utgångspunkt i krisen som inträffade.

Metod: För att kunna relatera de enskilda flygbolagen till flygbranschen som helhet ges en översikt om flygbranschen och dess situation före och efter den 11 september 2001. De utvalda flygbolagen är American Airlines, United Airlines, British Airways och SAS. Undersökningen baseras på flygbolagens årsredovisningar de aktuella åren. Informationen inhämtas för respektive företag enligt en undersökningsmodell indelad i tre kategorier: icke-finansiella faktorer, finansiella faktorer och trafik & kapacitet. Efter att information inhämtats och analyserats för de enskilda flygbolagen, sker en jämförelse dem emellan och flygbolagens framtid diskuteras.

Resultat: Effekterna av 11 september visas tydligast året efter. Effekterna på de två amerikanska flygbolagen är tydligast, dels beroende på att det är större bolag och dels som en följd av att attacken ägde rum på deras hemmamarknad. SAS drabbas dock hårt utan att kunna återhämta sig år 2002. Värst utsattes United Airlines som år 2002 fick söka stöd under the Bankruptcy Code. Företaget befann sig i en svår situation redan innan 11 september. American Airlines befann sig i en stabilare situation före 11 september och klarade sig något bättre om än med stora förluster. British Airways har klarat sig bäst i krisen, vilket visar sig genom snabb återhämtning i resultat och något ökande soliditet bl.a. Fasta flygplansorder som flygbolagen är skyldiga att fullfölja försvårade situationen för samtliga flygbolag efter 11 september. Tre av fyra bolag försökte kompensera detta med att dra ned på antalet leasade flygplan, men av någon anledning kunde United Airlines inte göra det.

De psykologiska effekterna av 11 september hos passagerare och allmänheten påverkar flygbolagen negativt. Förtroendet för flygbolagen har troligtvis minskat efter 11 september, vilket flygbolagen måste arbeta för att återfå. Främst de amerikanska flygbolagen befinner sig i en stor förtroendekris. Framtiden för de stora traditionella flygbolagen är osäker. Den allt hårdare konkurrensen på marknaden för passagerarflyg, speciellt från lågprisflyg, hotar de stora flygbolagens överlevnad. Även att kunna garantera passagerarnas säkerhet är en kritisk situation för flygbolagen. I framtiden kommer kanske flertalet mindre flygbolag med gemensamma nätverk i stora allianser att ersätta de stora traditionella flygbolagen, om inte en förändring sker. Det är en komplex problematik som de idag etablerade flygbolagen ställs inför.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning.....	2
1.1 Bakgrund.....	3
1.2 Problemdiskussion.....	4
1.3 Syfte.....	5
1.4 Avgränsning.....	5
1.5 Disposition.....	5
2. Metod.....	6
2.1 Klassificering av undersökning.....	6
2.2 Datainsamling.....	6
2.2.1 Typ av data.....	6
2.2.2 Sökinstrument.....	7
2.3 Empirisk studie.....	7
2.3.1 Urval.....	7
2.3.2 Utvärderingsmodell.....	7
2.3.3 Jämförbarhet.....	8
2.4 Källkritik.....	9
2.4.1 Relevans.....	9
2.4.2 Validitet och reliabilitet.....	9
3. Referensram.....	11
3.1 Ordförklaringar.....	11
3.2 Branschbakgrund.....	11
3.3 Skillnader mellan USA och Europa.....	12
3.4 Allianser.....	13
3.5 Kostnadsstruktur.....	13
3.6 Flygbranschens situation.....	14
3.6.1 Situation före 11 september.....	14
3.6.2 Effekter av 11 september.....	15
3.6.3 Cykliskt mönster.....	16
3.7 Kommentar till referensramen.....	17
4. Flygbolagen.....	18
4.1 American Airlines.....	18
4.1.1 Icke-finansiella faktorer.....	18
4.1.2 Finansiella faktorer.....	19
4.1.3 Trafik & Kapacitet.....	22
4.2 United Airlines.....	22
4.2.1 Icke-finansiella faktorer.....	23
4.2.2 Finansiella faktorer.....	24
4.2.3 Trafik & Kapacitet.....	26
4.3 British Airways.....	27
4.3.1 Icke-finansiella faktorer.....	27
4.3.2 Finansiella faktorer.....	28
4.3.3 Trafik och kapacitet.....	30
4.4 SAS.....	30
4.4.1 Icke-finansiella faktorer.....	31
4.4.2 Finansiella faktorer.....	32
4.4.3 Trafik och kapacitet.....	34
4.5 Jämförande analys.....	34

4.6 Diskussion om framtiden	36
5. Slutsats	38

Källförteckning

Bilaga 1-4

FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING

Figur 1: Hur Revenue Passenger Kilometer korrelerar med BNP (=GDP) över tiden.	16
Figur 2: Det cykliska mönstret i vinstmarginal för flygbolagen som tillhör IATA.	16
Figur 3: Antal anställda i tusental AMR Corp. 1997-2002.	18
Figur 4: Antal flygplan för American Airlines 1997-2002.	19
Figur 5: Omsättning AMR Corp., samt passagerar intäkter för American Airlines respektive AMR Eagle 1997-2002.	20
Figur 6: Rörelsemarginal och vinstmarginal för AMR Corp. 1997-2002.	20
Figur 7: Personalkostnads och bränslekostnads andel av totala kostnader för AMR Corp. 1997-2002.	21
Figur 8: Kassaflöde för AMR Corp. 1997-2002.	21
Figur 9: Tillgångar, skulder och eget kapital för AMR Corp. 1997-2002.	22
Figur 10: RPK och ASK respektive kabinfaktor i relation till break even för American Airlines 1997-2002.	22
Figur 11: Antal anställda respektive antal passagerare för United Airlines 1997-2002.	23
Figur 12: Antal verksamma flygplan vid årets slut för United Airlines 1997-2002.	24
Figur 13: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för United Airlines 1997-2002.	24
Figur 14: Personalkostnad och bränslekostnad i % av total kostnad för United Airlines 1997-2002.	25
Figur 15: Kassaflöde i milj. USD för United Airlines 1997-2002.	25
Figur 16: Tillgångar, skulder och eget kapital i miljarder USD för United Airlines 1997-2002.	26
Figur 17: RPK och ASK, respektive kabinfaktor i relation till break even för United Airlines 1997-2002.	26
Figur 18: Antal anställda samt antal passagerare för British Airways 1997/1998-2002/2003.	27
Figur 19: Antal flygplan British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	28
Figur 20: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	28
Figur 21: Personal- och bränslekostnaders andel av totala kostnader för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	29
Figur 22: Kassaflöde British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	29
Figur 23: Tillgångar, skulder och eget kapital för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	29
Figur 24: RPK och ASK för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.	30
Figur 25: Antal anställda SAS och antal passagerare Scandinavian Airlines 1997-2002.	31
Figur 26: Antal flygplan för Scandinavian Airlines och SAS Group 1997-2002.	32
Figur 27: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för SAS 1997-2002.	32
Figur 28: Personal- och bränslekostnaders andel av totala kostnader för SAS 1997-2002.	33
Figur 29: Kassaflöde SAS 1997-2002.	33
Figur 30: Tillgångar, skulder och eget kapital för SAS 1997-2002.	33
Figur 31: RPK och ASK för Scandinavian Airlines 1997-2002.	34
Tabell 1: American Airlines anställda i tusental år 1997-2001.	18

1. INLEDNING

1.1 BAKGRUND

Morgonen den 11 september 2001, World Trade Center, Manhattan, New York, USA. Ett kapat American Airlines-plan flyger in i det norra tornet av World Trade Center. En dryg kvart senare flyger ett kapat United Airlines-plan in i det södra tornet och exploderar. Alla flygplatser i New York City stängs av. Inom en timme störtar ett annat American Airlines-flyg in i Pentagon. Ytterligare ett kapat flygplan från United Airlines störtar i Pennsylvania. Allt detta sker inom 90 minuter, men effekterna av det inträffade finns med oss än idag.¹

Det är givetvis så att dessa fruktansvärda händelser påverkade främst de människor som direkt drabbades på ett eller annat sätt och även människor världen över som berördes av detta. Steget från de enskilda människorna till samhället och ekonomin är inte stort. I detta vidgade perspektiv slog terrorattacken speciellt hårt mot flygindustrin. Utöver det faktum att krig, hot och terrorhandlingar påverkar individens incitament till att flyga, så förstärktes detta den 11 september 2001 i och med att fyra olika flygplan kapades och användes som vapen i terrorhandlingarna. De psykologiska faktorerna var kraftfulla i och med detta. Forskning har visat att media kan förstärka flygrädsla.² Gällande 11 september är det därmed sannolikt att en stark inverkan på flygrädsla i allmänhet förekommit. Allt detta innebär att den efterföljande krisen för flygindustrin inte är förvånande. Denna kris pågår än idag. Bland annat säger IATA's (International Air Transport Association) generaldirektör Giovanni Bisignani i en artikel i *Airline Business*: "*Crisis is the only way to describe the state of our industry today*".³

År 2001 minskade antalet passagerare som flygbolagen tillhörande IATA hade för första gången sedan 1991 då Gulfkriget pågick.⁴ Detta är en konkret indikator på effekterna av 11 september. Ytterligare en indikator visar Air Transport Association (ATA) som undersökte situationen i den amerikanska flygindustrin ett år efter 11 september. Undersökningen visade bl.a. en kraftig förlust, ökad skuldsättning och en minskad andel intäkter i förhållande till ekonomin i övrigt.⁵

Flygbranschen är speciellt känslig för händelser i omvärlden, eftersom de är beroende av att människor vill och kan utnyttja deras tjänster, vilket påverkas av händelser i omvärlden. Med avseende på den 11 september 2001, så var det inträffade något som omöjligt skulle ha kunnat förutsägas av någon eller ingå i beräkningarna från företagets sida. Rehab El-Bakry menar att eftersom flygbolag arbetar efter långsiktiga strategier drabbas de speciellt hårt av förändringar i omvärlden.⁶ Det är mycket tidskrävande och kostsamt för ett flygbolag att införskaffa nya flygplan. Detta poängterar även SAS: "*Flygverksamhet är en kapitalintensiv industri. Stora investeringar görs i produktionsresurser som används över ett stort antal år. Därför är det av stor vikt för alla flygbolag att ha en god översikt över sin kapitalbindning*".⁷ Dessutom har

¹ www.cnn.com 2003-10-25.

² Amné, G 1997, s.71.

³ Field, D & Pilling, M 2003.

⁴ *World Air Transport Statistics* – IATA 2001.

⁵ *State of the Airline Industry One Year After 9/11* – ATA 2002.

⁶ El-Bakry, R 2002.

⁷ SAS Årsredovisning 2002.

internationella flygbolag ett stort antal anställda spridda över hela världen vilket innebär stora kostnader i den operativa verksamheten för flygbolaget.

En månad efter 11 september hade tre europeiska flygbolag stora svårigheter med att anpassa sig till det inträffade. Dessa var Swissair, SAS och Sabena.⁸ Idag vet vi att två av dessa, Swissair och Sabena, inte klarade av att återhämta sig från detta, medan SAS fortfarande finns kvar, vilket är ett intressant fenomen.

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Flygbranschen är intressant för en undersökning dels på grund av att den är så känslig för ändrade förutsättningar i omvärlden och dels på grund av att flygbranschen befinner sig i kris efter den 11 september 2001. Det är möjligt och troligt att andra faktorer spelar in när det gäller situationen för flygbranschen idag, men faktum är ändå att 11 september var en stor händelse och flygplan användes som medel för att genomföra dåden. Flygtrafiken avstannade över USA, vilket påverkar samtliga internationella flygbolag med flygningar till någon destination i området. Det har nu gått en tid sedan 11 september inträffade, men inte tillräckligt länge för att flygbranschen skall kunna lägga händelsen bakom sig, eftersom branschen befinner sig i kris. Detta visar på att ämnet är både intressant och aktuellt.

Skillnader i hur de olika flygbolagen har påverkats bör finnas. Det skulle därmed vara intressant att undersöka hur enskilda internationella bolag har påverkats av det inträffade och se hur det skiljer sig åt mellan dem. En sådan händelse som påverkar flygbolagets verksamhet direkt kräver ett snabbt agerande från företagets sida, men förberedelse och agerande inför detta kan variera mellan företagen, vilket i sin tur visar sig i faktisk prestation.

Eftersom terrorattacken inträffade i USA med två amerikanska flygbolags flygplan, så är det troligt att amerikanska flygbolag drabbats hårdare av händelsen än exempelvis europeiska flygbolag. Medan de europeiska flygbolagen fick ta konsekvenserna av det inträffade på ett mer indirekt sätt i och med flygstoppet över USA och terrorhot, så fick American Airlines och United Airlines utöver detta hantera förlusten av sina egna passagerare och sin personal. Därmed skulle det vara intressant att i denna undersökning ta hänsyn till skillnaden mellan amerikanska och europeiska flygbolag i detta sammanhang.

Föregående diskussion leder fram till följande problemformulering:

- Hur såg enskilda flygbolags situation ut före den 11 september 2001 och hur ser situationen ut efteråt, baserat på redovisad information från bolagen?
- Vilka likheter och olikheter kan man se mellan de olika flygbolagens situation? Skiljer det sig mellan de amerikanska och de europeiska flygbolagen?

⁸ El-Bakry, R 2002.

1.3 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att beskriva enskilda flygbolags situation före och efter den 11 september 2001 genom att undersöka deras situation under perioden 1997-2002. Dessutom är syftet att jämföra och analysera samband och skillnader mellan flygbolagen med utgångspunkt i krisen som inträffade.

1.4 AVGRÄNSNING

En avgränsning till fyra internationella flygbolag som har varit verksamma perioden 1997-2002. Två av dem skall vara amerikanska och de andra två europeiska. Vidare skall flygbolagen vara verksamma inom passagerarflyg. Ett internationellt perspektiv kommer att intas i undersökningen, men regioner utöver Europa och USA kommer inte att behandlas om det inte anses nödvändigt för härledning till något av de undersökta flygbolagen.

1.5 DISPOSITION

Kapitel 1: Inledning

Detta kapitel har introducerat uppsatsens undersökningsområde genom bakgrundbeskrivning av undersökningsämnet, problemdiskussion, syfte och avgränsning för uppsatsen.

Kapitel 2: Metod

Metodkapitlet anger uppsatsens karaktär, beskriver tillvägagångssättet, såsom insamling av data, urval och undersökningsmodell och avslutas med källkritik.

Kapitel 3: Referensram

Referensramen ger en generell översikt av flygbranschen, samt beskriver flygbranschens situation före och efter den 11 september 2001.

Kapitel 4: Flygbolagen

I detta kapitel redovisas den empiriska undersökningen och analys av flygbolagen. Först presenteras de fyra flygbolagen enskilt, vilket följs av en jämförelse dem emellan. Avslutningsvis diskuteras flygbolagens framtidssituation.

Kapitel 5: Slutsats

I det avslutande kapitlet presenteras slutsatser som jag kommit fram till genom undersökningen utifrån de frågeställningar som formulerades i inledningskapitlet. Denna del avslutas med förslag till vidare forskning.

2. METOD

2.1 KLASSIFICERING AV UNDERSÖKNING

En undersökning kan inta en av följande ansatser: explorativ, beskrivande, förklarande, diagnostisk eller utvärderande.⁹ En beskrivande undersökning innebär att beskriva någon företeelse, vilket är aktuellt för denna undersökning då flygbolags situation under en viss period skall beskrivas. Utöver detta innehåller undersökningen förklarande inslag, då analys och jämförelser mellan de enskilda flygbolagen kommer att göras, samt utvärderande inslag i och med att beskrivningen genomförs för att se effekterna av 11 september hos de enskilda bolagen.

Det finns två typer av undersökningar avseende det upplägg som används för undersökningen. Dessa två är experimentella och icke-experimentella undersökningar. Om syftet är att förklara en företeelse, så anses experiment vara ett bra sätt. Inom samhällsvetenskap/ekonomi handlar experiment om utvärderande undersökningar. Den andra typen av undersökning, icke-experimentella, kan utformas som t.ex. en surveyundersökning eller en fallstudie.¹⁰

Denna undersökning har inslag av både experimentell och icke-experimentella drag. Framst icke-experimentell i och med den beskrivande ansatsen, men även experimentell genom de utvärderande inslagen i analysen.

2.2 DATAINSAMLING

2.2.1 Typ av data

Vid insamling av information finns olika sätt att göra det på. Vid kvantitativt inriktad forskning samlas fakta in och relationer mellan olika uppställningar av fakta studeras. Tekniker som kan ge kvantifierbara och ibland även generaliserbara slutsatser används vid denna typ av undersökning. En annan inriktning är kvalitativ forskning där intresset ligger i att ta reda på hur människor uppfattar sin omvärld. Målet är då snarare insikt än statistisk analys.¹¹

Denna undersökning intar främst en kvantitativ inriktning i och med att det är fakta och publicerat material som studeras. Hänsyn kommer heller inte att tas till människors uppfattning i den empiriska undersökningen.

Den information som används vid undersökningen kan vara antingen primär eller sekundär. Närheten till informationslämnaren är avgörande. Primärkällor är sådant som är egna ögonvittnesskildringar och förstahandsrapporteringar, medan sekundärkällor är sådant som redan finns insamlat av andra personer.¹²

Eftersom befintlig sekundärdata är enklare och billigare att använda, så brukar denna användas i första hand för att sedan eventuellt kompletteras med egenproducerad primärdata inför undersökningen.¹³

⁹ Lundahl, U & Skärvad, P-H 1992, p.79ff.

¹⁰ Ibid, p.78f.

¹¹ Bell, J 2000 p.13.

¹² Patel, R & Davidson, B 2003 p.65.

¹³ Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F 1997, p.66.

Sekundärdata kommer att användas i denna uppsats i form av årsredovisningar, litteratur om flygbranschen, artiklar och övrig relevant befintlig information. Årsredovisningar avses att användas för undersökningen av flygbolagen. Flygbranschens situation och bakgrund är viktig för att förstå de enskilda flygbolagen. Litteratur om branschen, statistik, artiklar och rapporter kommer att användas för att skapa denna förståelse. En komplettering av primärdata kommer inte att ske i detta fall eftersom undersökningen baseras på befintlig redovisad/publicerad information.

2.2.2 Sökinstrument

De sökinstrument som i första hand har använts för att hitta relevant information är GUNDA, LIBRIS, Google search¹⁴, Business Source Premier, Affärsdata artikelarkiv och Ingenta databas. Huvudsakliga sökord som har använts är: "flyg", "flygbolag" ("airline*"), "flygindustri"/"flygbransch" ("airline industry"), "11 september 2001" ("September 11").

2.3 EMPIRISK STUDIE

2.3.1 Urval

Undersökningsgruppen är fyra internationella flygbolag inom passagerarflyg som skall ha varit verksamma under åren 1997-2002. Denna period har valts för att kunna se situationen före och efter den 11 september 2001. År 1997 har valts som startår på grund av att det är några år innan händelserna. Däremot har det inte gått så lång tid efter den kritiska tidpunkten, vilket innebär att 2002 är det senaste helåret som information finns tillgänglig för.

Som tidigare nämnts i inledningen skall två bolag vara amerikanska och två europeiska. De amerikanska bolagen som har valts ut är American Airlines och United Airlines, på grund av att dessa påverkades mest direkt av alla flygbolag.¹⁵ Gällande de europeiska flygbolagen, så utgör British Airways och SAS de utvalda. British Airways är det europeiska flygbolag som kommer närmast de två amerikanska i storlek, medan SAS är ett betydligt mindre flygbolag. SAS är dock intressant i denna urvalsgrupp eftersom de var utpekade som speciellt krisdrabbat bara en månad efter 11 september men finns ändå med oss idag.

2.3.2 Utvärderingsmodell

I princip kan man skilja mellan två typer av observationer: strukturerade och ostrukturerade. Den strukturerade innebär att det i förväg bestäms vilka beteenden och skeenden som skall observeras och att ett observationsschema utarbetats. En välpreciserat problemställning krävs för detta. För den ostrukturerade observationen gäller ett utforskande syfte där inget färdigställt observationsschema används.¹⁶

I denna uppsats kommer en basen att vara en strukturerad observation av flygbolagens situation den aktuella perioden, vilket innebär att en specificerad undersökningsmodell krävs. Denna modell skall innehålla de faktorer som skall observeras. Jag har valt en

¹⁴ www.google.se

¹⁵ Se kap 1.

¹⁶ Patel, R & Davidson, B 2003, p.89f.

undersökningsmodell som indelas i tre huvudgrupper: icke-finansiella faktorer, finansiella faktorer och trafik & kapacitet.

Icke-finansiella faktorer:

- ✓ Antal Anställda
- ✓ Antal passagerare
- ✓ Antal avgångar
- ✓ Flygplan
 - Ägda
 - Leasade
 - Totalt
 - Order

Finansiella faktorer:

- ✓ Omsättning
 - Passagerarintäkt
 - Geografiskt område
 - Totalt
- ✓ Kostnader
 - Personalkostnad
 - Bränslekostnad
 - Totalt
- ✓ Resultat
 - Rörelseresultat
 - Nettoresultat
- ✓ Tillgångar
- ✓ Skulder
- ✓ Eget kapital
- ✓ Kassaflöde

Nyckeltal¹⁷:

- ✓ RPK = Revenue Passenger Kilometers
- ✓ ASK = Available Seat Kilometers
- ✓ Kabinfaktor: RPK / ASK uttryckt i %
- ✓ Break even-faktor
- ✓ Yield = Enhetsintäkt

Utöver de ovan listade måtten, så kommer information som anses relevant för respektive enskilt flygbolag att inhämtas. Detta innebär att den strukturerade modellen kompletteras med viss information.

2.3.3 Jämförbarhet

Då flygbolagen kommer från olika länder redovisar de även i olika valutor. För American Airlines och United Airlines finns den finansiella informationen i USD. SAS redovisar endast i SEK och BA endast i GBP (med undantag för viss information som redovisas enligt US GAAP eller i EURO). Eftersom undersökningen av de enskilda flygbolagen sker över en tidsperiod, kommer denna jämförelse att ske utifrån den valuta som respektive flygbolag redovisar i.

I USA används miles istället för kilometer vid beräkning av RPK och ASK, vilket innebär att en omräkning kommer att göras för att jämförelse skall kunna genomföras.

¹⁷ För förklaring se avsnitt 3.1.

American Airlines och United Airlines mått i miles kommer att omräknas till RPK och ASK enligt följande: 1 mile = 1,609344 km.

De utvalda flygbolagen har även annan verksamhet än passagerarflyg och kan inneha flera dotterbolag. SAS äger utöver Scandinavian Airlines, helt eller till stor del andra flygbolag. American Airlines ingår i AMR Corporation och United Airlines ägs av UAL Corporation som även innehar annan verksamhet. Detsamma gäller British Airways. Undersökningen kommer att genomföras av företagen i sin helhet, men fokus kommer att läggas på passagerarflygverksamheten för de utvalda flygbolagen.

British Airways redovisar april-mars medan övriga redovisar kalenderår. För British Airways kommer därmed information att behandlas från redovisningsåret 1997/1998 till 2002/2003.

Redovisningsprinciper skiljer sig åt mellan länder och eftersom flygbolag från tre olika länder undersöks innebär det att skillnader kommer att finnas i hur de redovisar information. I grunden utgör detta inte något problem eftersom förändringar för ett flygbolag kommer att undersökas för sig. När sedan jämförelser mellan flygbolagen genomförs kommer detta att ske på en övergripande nivå, vilket reducerar brister med eventuella olikheter i redovisningssätt.

2.4 KÄLLKRITIK

2.4.1 Relevans

En undersökning bör vara intressant för både utredaren och andra, d.v.s. den bör behandla ett relevant ämne.¹⁸ Undersökningsämnet i detta fall är relevant på så sätt att det är en aktuell situation för flygbranschen som behandlas och det är därmed intressant att undersöka närmare hur enskilda flygbolags situation ser ut och jämföra dem emellan.

2.4.2 Validitet och reliabilitet

Vid en undersökning är det viktigt att veta att vi undersöker det vi avser att undersöka, d.v.s. god validitet måste uppnås. Dessutom måste vi veta att undersökningen genomförs på ett tillförlitligt sätt, att den har god reliabilitet. Dessa två, validitet och reliabilitet, står i nära relation till varandra, vilket innebär att det ena inte kan utesluta det andra.¹⁹

Gällande validiteten, så är det för den empiriska undersökningen av avgörande betydelse att det som flygbolagen har redovisat är riktigt. I årsredovisningen granskas finansiell information av revisorer, vilket förstärker validiteten. Från denna del kommer information om flygbolagen i första hand att inhämtas, men i de fall det är nödvändigt kommer övrig redovisad information att användas, t.ex. för nyckeltal. Vidare kommer olika källor av tidigare publicerat material att användas i form av rapporter, litteratur, artiklar. Något som ytterligare stärker validiteten är att problemställningen tydligt formulerats och avgränsats i föregående kapitel.

¹⁸ Eriksson, L.T & Wiedersheim-Paul, F 1997 s.37.

¹⁹ Patel, R & Davidson, B 2003, s.98f.

Reliabiliteten stärks genom att observationer genomförs på ett strukturerat sätt i och med att en utvärderingsmodell används. Dessutom baseras undersökningen på dokumenterad information genom användning av årsredovisningar, rapporter, litteratur och artiklar. En svaghet är att flygbolagen inte presenterar information på helt överensstämmande sätt. Vid de tillfällen då information saknas kommer det att anges.

3. REFERENSRAM

3.1 ORDFÖRKLARINGAR

Följande termer används i denna uppsats, vilket innebär att en förståelse av dess innebörd är viktig.

AEA = The Association of European Airlines

En organisation med Europas största internationella flygbolag som flyger reguljärt (scheduled) som medlemmar. Antal medlemmar: 31st 2002

ATA = The American Air Transport Association

En organisation med amerikanska flygbolag som medlemmar. Antal medlemmar: 22st 2002.

IATA = International Air Transport Association

En global organisation med över 200 flygbolag som medlemmar.

RPK = Revenue Passenger Kilometer (RPM = Revenue Passenger Mile)

Antalet betalande passagerare multiplicerat med den sträcka i kilometer som dessa flygs. Utnyttjande av kapacitet.

ASK = Available Seat Kilometer (ASM = Available Seat Mile)

Antalet tillgängliga passagerarsäten multiplicerat med den sträcka som dessa flygs. Tillgänglig kapacitet.

Kabinfaktor (Passenger Load Factor)

Relationen mellan RPK och ASK i %. Beskriver utnyttjandegraden av tillgängliga platser.

Break even-lastfaktor

Den lastfaktor som gör att trafikintäkten är lika stor som driftskostnaden.

Yield = Enhetsintäkt

Genomsnittlig trafikintäkt per RPK.

3.2 BRANSCHBAKGRUND

En av de viktigaste händelserna inom flygindustrin historiskt sett är den avreglering och liberalisering som skett av lufttransport sedan sent 1970-tal. Denna process inleddes i USA 1976 i och med att fri tillgång på utvalda rutter tilläts och tog fart 1978 när ”*Airline Deregulation Act*” kom.²⁰ Detta var en handling som radikalt förändrade regleringen på inrikesflygmarknaden i USA.

USA’s inrikesflyg var hårt reglerat från sent 20-tal, till en början för att driva flygpost men senare för att öka säkerheten och även för att uppnå ekonomisk effektivitet. Avregleringen i slutet av 70-talet var ett resultat av ett flertal påtryckningar. Akademiska studier påvisade fördelar med mer liberaliserade marknader och andra typer av nätverksindustrier visade att liberala marknader kunde vara konkurrenskraftiga och stabila.²¹

Liberaliseringen av internationell lufttransport inleddes i tidigt 80-tal när USA påbörjade förhandlingar om öppna bilaterala luftfartsavtal, s.k. ”open skies”. År 1992

²⁰ Button, K. et al 1998, s.54ff

²¹ Ibid, s.58.

och framåt tecknade USA en serie av "open skies" bilaterala luftfartsavtal. Denna liberaliseringsprocess påverkade stora delar av världen. Regeringar började tillåta uppkomsten av nya inrikes och/eller internationella flygbolag som konkurrerade direkt med landets etablerade flygbolag.²²

Inte minst hade USA's avreglering betydelsefull inverkan på EU-medlemsländer, då de antog liknande policys. I Europa utgav Europeiska kommissionen "*Civil Aviation Memorandum No.1*" 1979 som innehöll försiktiga förslag på avreglering. En kraftfullare utgåva kom 1984, "*Civil Aviation Memorandum No.2*", som innehöll mer specifika förslag på liberalisering. Efter ett antal år av diskussioner i Ministerrådet kom den slutliga reformen 1992 i "Third Package".²³ "Third Package" försäkrade öppen och obegränsad marknadstillgång till alla rutter inom EU för flygbolag från alla medlemsländer. Samtidigt försvann all kapacitetskontroll och så gott som all priskontroll och även ägarrestriktioner borttogs.²⁴

Skillnaden mellan flygindustrins avreglering i USA och Europa är främst att den skedde på ett direkt sätt i USA medan det har skett en stegvis avreglering inom EU. I USA stiftades en ny reglering som direkt trädde i kraft och flygbolagen fick anpassa sig efter det. Europa har följt USA's exempel men liberaliseringen har spridits ut över en längre tidsperiod och pågår än idag. Skillnader i tillvägagångssätt har att göra med att det finns ett flertal olikheter mellan USA och Europa.

3.3 SKILLNADER MELLAN USA OCH EUROPA

Flygbolagens situation i USA respektive Europa påverkas av skillnader som finns mellan dessa områden. Button et al visar på ett antal viktiga faktorer.²⁵ Bland annat tar de upp det faktum att flygmarknaden inom USA är inrikes medan flygmarknaden inom Europa är internationell. Sedan har europeisk flygverksamhet en stor andel charterresenärer, vilket inte är fallet för USA. Charterflyg är mindre flexibelt och mindre användbart för affärsresenärer.

Europeiska flygbolag har större kostnader som de inte kan kontrollera än vad de amerikanska har, t.ex. landningskostnader och sociala avgifter. Bränslepriser är generellt högre i Europa än i USA, vilket leder till större inputkostnader för de europeiska bolagen. Button et al menar dock att de högre kostnaderna för europeiska flygbolag delvis beror på lägre produktivitet snarare än högre inputpriser. Vidare är stora europeiska flygbolag betydligt mindre än stora amerikanska flygbolag. Var och en av de tre största amerikanska flygbolagen har i medeltal 90 miljoner passagerare varje år, medan de största europeiska flygbolagen har mellan 30-40 miljoner passagerare.²⁶

²² Doganis, R 2001, s.5.

²³ Button, K et al 1998, s.39ff.

²⁴ Doganis, R 2001, s.39.

²⁵ Button, K et al 1998, s.60ff.

²⁶ Commission of the European Communities 2001.

3.4 ALLIANSER

Det har länge funnits någon slags samarbete mellan flygbolag, men under slutet av 80-talet och tidigt 90-tal växte nya former fram. Allianser blev då mindre institutionaliserade då de bildades av privatägda kommersiella flygbolag.²⁷

Under senare delen av 90-talet uppstod flertalet internationaliserade flygbolagsallianser av olika typer. Doganis menar att detta resulterades av den ökande konkurrensen och strukturella förändringar som kom från liberaliseringen av internationell lufttransport, men att det även visade de ekonomiska karakteristika i flygindustrin. Marknadsfördelar av storskalighet kombinerat med kostnadssynergier som uppstår från ett allianssamarbete förde flygbolagen samman.²⁸ Medlemskap i dessa allianser är dock inte konstant, det förändras löpande. Nya flygbolag går med medan andra söker sig någon annanstans.

United Airlines beskriver allianser enligt följande: *“An alliance is a collaborative marketing arrangement between carriers, which can include joint frequent flyer participation; code-sharing of flight operations; coordination of reservations, baggage handling and flight schedules; and other resource-sharing activities...Through an alliance, carriers can provide their customers a seamless global travel network under their own airline code.”*²⁹ Med detta uttalande betonas att allianssamarbetet gynnar konsumenterna även om det gynnar flygbolaget i sig.

Samtliga flygbolag som undersöks i denna uppsats ingår i någon av två stora allianser som finns idag: Star Alliance och oneworld, vilket visar på den utbredning av allianser som har skett i flygbranshen.

3.5 KOSTNADSSTRUKTUR

Flygbolag kräver mycket kostsam utrustning och faciliteter för att kunna bedriva sin verksamhet, såsom flygplan, flygsimulatorer och underhållsanläggningar. Flygindustrin är som nämndes i inledningen en kapitalintensiv industri. Finansiering av utrustningen sker antingen via lån, aktiekapital eller leasing. Att flygbolag leasar flygplan istället för att äga dem själva är en vanlig företeelse idag.³⁰ Det finns två typer av leasingavtal: operationell och finansiell. Finansiellt leasad utrustning, t.ex. flygplan, innebär att flygbolaget övertar risker och fördelar med tillgången. Denna typ av leasingobjekt aktiveras i balansräkningen som anläggningstillgång, medan den framtida förpliktelsen redovisas som en skuld. För operationella leasingavtal gäller att risker och fördelar kvarligger hos leasegivaren. Leasingkostnaden för denna typ kostnadsföres löpande i resultaträkningen.³¹

O'Connor visar på att en nackdel med leasing är dess effekt på flygbolagets kassaflöde.³² När flygbolaget äger ett flygplan, finansieras flygplanet direkt med lånade medel. Vid leasing å andra sidan betalas flygplanet löpande varje år under

²⁷ Button, K et al 1998, s.100.

²⁸ Doganis, R 2001, s.98.

²⁹ UAL Annual Report 2001.

³⁰ *Airline handbook* 2003-05-05.

³¹ SAS Årsredovisning 2002.

³² O'Connor, W.E 2001, s.96.

leasingperioden. När sämre tider inträffar kan flygbolaget visa negativt kassaflöde p.g.a. sina leasingkostnader.

Utöver detta är flygbolag personalintensiva. Personalkostnader är den största enskilda kostnaden för flygbolag. Personalrelaterade kostnader står för mellan 15-40 % av flygbolags totala kostnader. Denna variationsbredd leder till att det är viktigt för flygbolag att kontrollera personalkostnaderna. En annan stor kostnadspost, som dock är svår att påverka, är bränsle. Denna kostnad fluktuerar betydligt mindre, den står för mellan 10-15 % av totala kostnader.³³

3.6 FLYGBRANSCHENS SITUATION

3.6.1 Situation före 11 september

1987-1989 var mycket lönsamma år för flygindustrin.

1990-1993 uppstod den värsta krisen dittills. År 1990 började bränslepriset stiga, medan ett försämrat ekonomiskt klimat i flera länder minskade efterfrågan i vissa marknader. Man hade dessutom förutspått en kraftig ökning i resandet inför 90-talet som inte inträffade. Internationellt resande från USA sjönk med över 20 % i och med Gulfkriget och lågkonjunkturen.³⁴ Gulfkriget som pågick mellan 1990-1991 ledde till en katastrof för många flygbolag. Ett flertal kollapsade (bl.a. Air Europe, Midway och TEA). Doganis menar att det underliggande problemet inte var kriget, utan lågkonjunkturen i flera nyckelekonomier (USA och Storbritannien bl.a.).³⁵

1994-1998 var mycket bra år för flygindustrin generellt sett. Kostnadsbesparande åtgärder började ge resultat efter 1994, vilket innebar vinst för flertalet flygbolag. 1998 var det bästa året resultatmässigt för flygbranschen generellt sett. En bidragande orsak kan vara att bränslepriset minskade detta år. Samtidigt var 1998 ett förlustår för östasiatiska flygbolag och ett mindre antal europeiska och Nordamerikanska flygbolag visade sjunkande vinster 1998.³⁶

1999 försämrades situationen för internationella flygbolag världen över. Detta orsakades av ett betydligt högre bränslepris, överkapacitet på viktiga marknader och minskad avkastning.³⁷

I början av år *2001* var varningssignalerna tydliga. Både trafiknivåer och yields minskade på många marknader. Senare samma år verkade det som att flygindustrin var på väg mot en kraftig nedgång. Det återstod att se om den inledda nedgången skulle bli lika svår som den mellan åren 1990-1993.³⁸

³³ Doganis, R 2001, s.101.

³⁴ Ott, J & Neidl, R.E 1995, s.16.

³⁵ Doganis, R 2001, s.1.

³⁶ Ibid, s.4.

³⁷ Ibid, s.210.

³⁸ Doganis, R 2002, s.19.

3.6.2 Effekter av 11 september

Med facit i hand vet vi att den inledda nedgången förvärrades och kom att bli minst lika allvarlig som krisen 1990-1993. IATA anser att: *"The impact of September 11 is the most severe of any crisis that the airline industry has faced in its history."*³⁹

Terroristattackerna slog direkt mot USA i och med att de utfördes i USA, de inblandade flygplanen var amerikanska, flygtrafiken över USA stoppades i flera dagar och det amerikanska folket reagerade direkt genom att avboka resor. Den europeiska flygindustrin drabbades indirekt genom att flyg till USA fick inställas och även genom den psykologiska effekt som händelserna fick på flygresenärerna.

Gillen & Lall undersökte effekterna av den 11 september 2001 på flygbolagens marknadsvärden. Undersökningen visar att amerikanska flygbolag drabbades hårdast och att deras marknadsvärden fortsatte att minska ännu åtta veckor efter händelsen. Asiatiska flygbolag påverkades minst och återhämtade sig snabbare än nordamerikanska och europeiska flygbolag. Marknadsvärdet för United Airlines och American Airlines fortsatte att minska även efter de åtta veckorna efter 11 september.⁴⁰

Europeiska kommissionen sade efter 11 september: *"The crisis is hurting European airlines at a time when they were already feeling the effects of last year's increase in the price of aviation fuel."*⁴¹ AEA's generalsekreterare Karl-Heinz Neumeister tillbakavisar anklagelser om att flygbolagen försöker dölja sina interna problem bakom 11 september: *"This industry has its skills in managing growth, not the reverse. If you plan for an increase of, say, 6% and 'overnight' you find yourself looking at a decrease systemwide of, say, minus 19%, then you have a problem of one-quarter magnitude – for your whole business."*⁴²

Efterfrågan sjönk som en direkt följd av 11 september. I USA föll efterfrågan med 75 % och i Europa med 15-30 %. Personalnedskärningar direkt efter 11 september uppskattades påverka 30-40 000 anställda i Europa och ungefär 100 000 anställda inom flygindustrin i USA. En del flygrutter lades ner eller drabbades av neddragningar av flygbolagen.⁴³ Under den första månaden efter 11 september annonserade American Airlines och United Airlines neddragning av personal på 20 000 vardera och Continental Airlines en neddragning på 13 000 av sin personalstyrka.⁴⁴

Viss hjälp avsattes för flygbolagen efter 11 september. Kongressen i USA beslutade om ett krispaket för att hjälpa flygbolagen igenom krisen. Den 22 september 2001 stiftades *"the Air Transportation Safety and System Stabilization Act"*⁴⁵. Enligt denna var de amerikanska flygbolagen berättigade till kompensation för det minsta av: de direkta och ökade förlusterna för perioden 11 september till 31 december 2001 och bolagets proportionella kapacitetsallokering av de 5 miljarder USD som fanns tillgängligt i *"the Act"*. EU tillät medlemsstater tillfälligt kompensera för kostnader som direkt kunde

³⁹ A review of air transport following September 11- IATA 2002.

⁴⁰ Gillen, D & Lall, A 2003.

⁴¹ Commission of the European Communities 2001.

⁴² *The Impact of the 11 September on the Air Transport Industry* - AEA 2001.

⁴³ Commission of the European Communities 2001.

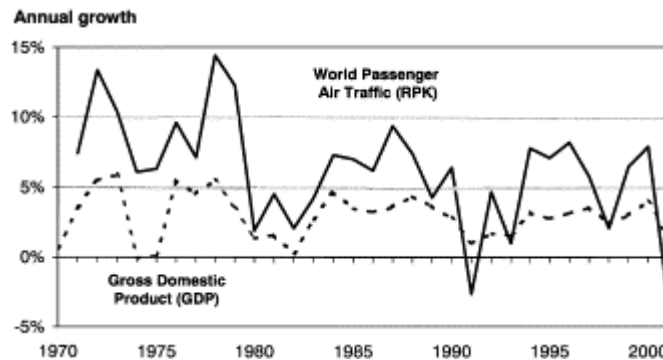
⁴⁴ Goodrich, J.N 2002.

⁴⁵ US Congress, Public Law 107-42-Sept.22, 2001.

relateras till att amerikanskt luftrum avstängdes i fyra dagar och för de extra försäkringskostnader som uppstod.⁴⁶

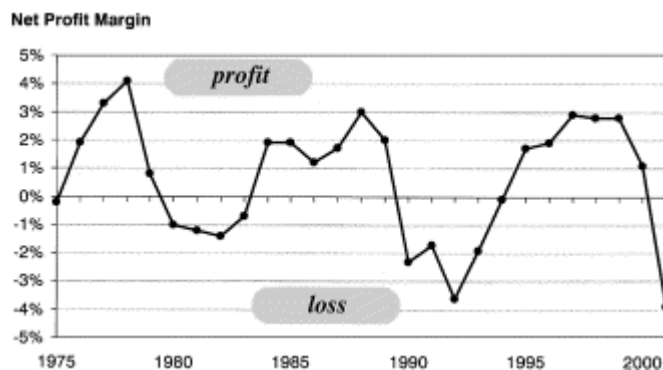
3.6.3 Cykliskt mönster

De senaste årtionden har flygindustrin visat en stabil långsiktig tillväxt. Innan år 2000 växte världens flygtrafik varje år med undantag för år 1991. Tillväxttakten för flygtrafiken visar dock på ett cykliskt mönster som korrelerar med ekonomiska tillväxtens cykler mätt i BNP. Flygbolagen påverkas direkt av en ekonomisk nedgång, men har svårt att reagera så snabbt och flexibelt som egentligen är nödvändigt.⁴⁷



Figur 1: Hur Revenue Passenger Kilometer korrelerar med BNP (=GDP) över tiden.⁴⁸

Detta cykliska mönster verkar även karakterisera flygindustrin när det gäller resultat. Fyra till sex år av vinst följs av tre till fyra förlustår. I diagrammet nedan kan de kritiska åren 1990-1993 tydligt urskiljas och de efterföljande lönsamma åren bland annat. Även under de goda åren är dock vinstmarginalen låg (ca 3 % 1998). En nedgång kan urskiljas år 2000, men den branta lutningen till år 2001 visar 11 septembers förstärkande effekt på resultatet.



Figur 2: Det cykliska mönstret i vinstmarginal för flygbolagen som tillhör IATA.⁴⁹

Doganis talar om en paradox inom flygindustrin. Med detta avser han det att flygindustrin under de senaste 50 åren har karakteriserats av snabb tillväxt i efterfrågan, samtidigt som branschen endast varit marginellt lönsam. ”Most industries or businesses

⁴⁶ Commission of the European Communities 2001.

⁴⁷ Hätty, H & Hollmeier, S 2003.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

faced with continued and high growth of demand for their products or services would be basking in substantial profits. Not so the airlines."⁵⁰

3.7 KOMMENTAR TILL REFERENSRAMEN

Föregående bakgrundbeskrivning av flygbranschen generellt, visar på hur komplex flygbolags situation är. Omvärlden påverkar flygbolagen direkt, vilket kräver en stor flexibilitet i flygbolags agerande. Händelserna den 11 september är ett ytterligt exempel på vad flygbolag plötsligt kan ställas inför. Flygbolagens känslighet för förändringar i omvärlden har tydligt framträtt. "The terrorist attacks have exposed the vulnerability of the air transport sector, with damage exceeding all rational estimates."⁵¹, skriver Europeiska kommissionen i en rapport 2001.

Bakgrundbeskrivningen visar en mycket skiftande situation för flygindustrin i och med det cykliska mönster som kan urskiljas för lönsamhet. Morrison & Winston menar att den instabila situationen för flygbolag kommer att bestå: "Because of the business cycle and the large income elasticity of demand for air travel, airline profit will always fluctuate"⁵². Vad som dock framgår av föregående bakgrundbeskrivning är att den inledda nedgången för flygindustrin vid millenniumskiftet förvärrades drastiskt i och med den 11 september 2001.

Denna referensram kommer att användas som bakgrund för undersökningen i följande kapitel. Referensramen ger en helhetsbild av branschen som ökar förståelsen för de enskilda flygbolagen och relatering till denna helhet kommer att ske i undersökningen. De två största kostnadsposterna, personal och flygbränsle, som har beskrivits här kommer att undersökas för respektive flygbolag för att ge en bild av kostnadsstrukturen.

⁵⁰ Doganis, R 2002 s.4.

⁵¹ Commission of the European Communities 2001.

⁵² Morrison, S.A & Winston, C 1995, s.128.

4. FLYGBOLAGEN

De sammanställda siffrorna i undersökningsmodellen för respektive flygbolag återfinns i bilaga 1-4.

4.1 AMERICAN AIRLINES

AMR Corporation är ett privatägt företag som idag nästan enbart är verksam inom flygtransport. Dess primära dotterbolag är American Airlines som bedriver passagerartransport och godstransport inom USA och internationellt. Ca 30 % av American Airlines passagerarintäkter kommer från internationella flygningar. American Airlines flyger till över 165 destinationer runtom i världen och ingår sedan 1999 i alliansen oneworld.

AMR Corporation innehar ytterligare två helägda dotterbolag. Dessa är AMR Eagle, som bedriver regional flygverksamhet i USA, och AMR Investment Service, som ansvarar för investeringar och tillgångar för AMR Corp. Följande analys kommer att utgå från AMR Corp., men gällande passagerarflygverksamhet kommer fokus att vara på American Airlines.

1997: AMR Corp består av tre stora verksamhetsområden: Airline Group (flygverksamhet), Sabre Group (elektronisk resedistribution, IT-lösningar etc.) och Management Services Group.

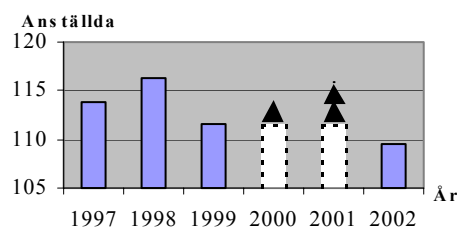
1998: Management Services Group avvecklas, kvarstår två huvudverksamheter (Airline Group och Sabre Group)

1999: Sabre Group avvecklas, därmed kvarstår flygverksamheten som huvudverksamhet.

2001: I april köper American Airlines inrikesflyget Transworld Airlines (TWA) tillgångar. TWA ingår dock inte i trafikstatistiken för American detta år.

4.1.1 Icke-finansiella faktorer

Åren 1997-2002 har det totala antalet anställda varierat mycket, vilket diagrammet nedan visar.



Figur 3: Antal anställda i tusental AMR Corp. 1997-2002.

År 1998, som var ett bra år för industrin i stort, ökade antalet anställda hos AMR Corp. Detta kan bero på en satsning i och med de gynnsamma åren vid denna tidpunkt. Något som är intressant är att samtidigt avvecklades en huvudverksamhet detta år (MSG Group), vilket borde innebära minskad personal, men ändå ökade det genomsnittliga antalet anställda. År 1999 däremot sker en kraftig minskning, vilket beror på avveckling av Sabre Group och är kanske även en eftereffekt av avvecklingen föregående år.

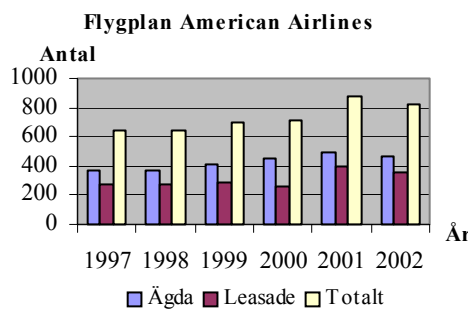
För år 2000 och 2001 saknas information om antalet anställda, men i årsredovisningarna talas det om en ökning båda åren. Orsaken till att antalet anställda ökar år 2000 kan vara att det går relativt bra för företaget, vilket omsättning och resultat visar. År 2001 inräknas även TWA i American Airlines, vilket kan förklara ökningen detta år. Effekterna av 11 september har ännu inte börjat visa sig 2001. År 2002 däremot minskade antalet anställda. Även om totalt antal anställda för år 2001 inte finns tillgänglig, så vet vi att American Airlines annonserade en nedskärning på 20 000 anställda efter 11 september.⁵³ Detta visar på att den minskning av personalen som sker år 2002 är kraftig. Organisationen ATA redovisar American Airlines anställda, vilket skiljer sig från totalt antal anställda.⁵⁴

1997	1998	1999	2000	2001	2002
80	81	88	91	110	*

Tabell 1: American Airlines anställda i tusental år 1997-2001. *Uppgift saknas år 2002.

Antalet anställda för American Airlines år 2001 är högre än totala antalet anställda för AMR Corp. år 2002, vilket ytterligare visar på en kraftig minskning år 2002.

Följande diagram visar att American Airlines äger den största andelen flygplan samtliga år.



Figur 4: Antal flygplan för American Airlines 1997-2002.

Över åren har antalet flygplan ökat något varje år, men år 2001 sker en större ökning och då främst av leasade plan. Detta kan förklaras av förvärvet av TWA's tillgångar detta år. Till skillnad från American Airlines, så är TWAs flygplan till största delen leasade. Följande år förekommer ett minskat antal flygplan, vilket kan härledas till neddragningar av flygningar som skedde efter 11 september.

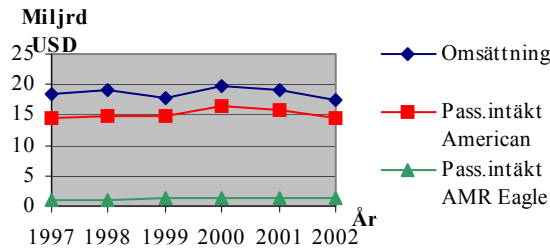
Samma mönster gäller för AMR Corp. i stort, vilket beror på att American Airlines innehar de flesta flygplanen, mellan 72 och 76 % av totala antalet flygplan.

4.1.2 Finansiella faktorer

Den största delen av AMRs omsättning samtliga år 1997-2002 kommer från American Airlines passagerarintäkter.

⁵³ Se 3.6.2.

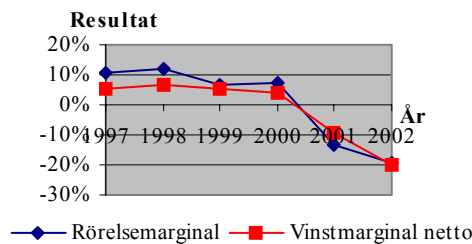
⁵⁴ ATA Annual report 1998-2002.



Figur 5: Omsättning AMR Corp., samt passagerar intäkter för American Airlines respektive AMR Eagle 1997-2002.

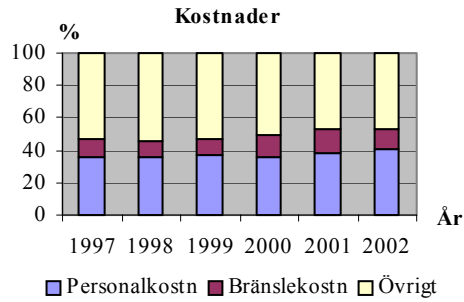
Passagerarintäkter ökar något för varje år 1997-1999, för att sedan öka kraftigare år 2000 för American Airlines del. Branschen hade kommit in i sämre tider, men ändå ökar intäkterna mer år 2000 än tidigare år. För AMR Corp. minskar omsättningen år 1999, vilket kan relateras till avvecklingen av Sabre Group, men året därpå återhämtar sig företaget med en omsättning på samma nivå som innan avvecklingen. Detta år, 2000, ökar enhetsintäkten (yield) för American Airlines, vilket förklarar de ökade passagerarintäkterna. År 2001 minskar den totala omsättningen och motsvarande för passagerarintäkter, vilket späds på ytterligare år 2002. Detta visar på resultatet av 11 september. Åren 1999-2000 ligger omsättningen på mellan 18-20 miljarder USD, varav 14-16 miljarder utgörs av passagerarintäkter från American Airlines. År 2002 ligger omsättningen på 17 miljarder USD, varav 14 miljarder från passagerarintäkter från American Airlines.

I resultatet syns effekten av 11 september tydligt, både gällande rörelsemarginal och vinstmarginal netto. Vinstmarginalen har sakta sjunkit från år 1998 till 2000, men har befunnit sig över 4 %. År 2001 lider bolaget stora förluster, vilket förvärras år 2002. Rörelsemarginalen följer ett liknande mönster. År 2001-2002 har bolaget erhållit statligt stöd på 856 respektive 10 milj. USD, vilket är fråndraget i rörelsekostnader. Vinstmarginalen netto år 2002 var -20 %.



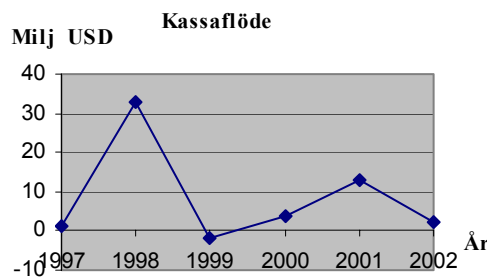
Figur 6: Rörelsemarginal och vinstmarginal för AMR Corp. 1997-2002.

För AMR Corp. utgör personalkostnader mellan 35-40 % av totala kostnader, medan den andra stora kostnadsposten bränsle utgör mellan 9-14 % av totala kostnader. Över dessa år fluktuerar dessa kostnadsposter lika mycket i procentenheter.



Figur 7: Personalkostnads och bränslekostnads andel av totala kostnader för AMR Corp. 1997-2002.

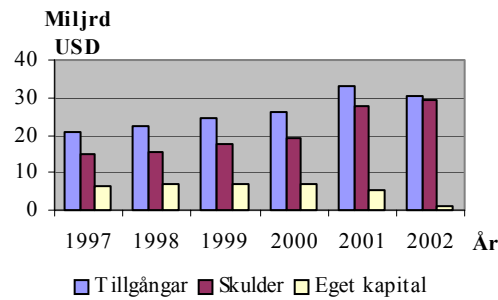
Kassaflödet år 1997-2002 är varierande med en topp år 1998. Detta var ett gynnsamt år för branschen och även för AMR Corp., vilket kan utläsas från resultatet, men även från antal anställda och beläggningen på passagerarflyg. En annan mindre topp inträffar år 2001, trots en nettoförlust detta år. Förklaringen är att bolaget har ökat sina långfristiga skulder kraftigt detta år, vilket ger ett tillskott av kassaflöde på 5 miljarder USD för den finansiella verksamheten. År 1999 hade företaget ett negativt kassaflöde trots nyupptagning av lån på 2 miljarder. Bolaget satsar över 3 miljarder i verksamheten på flygutrustning.



Figur 8: Kassaflöde för AMR Corp. 1997-2002.

Under 1997-2000 ökar tillgångarna i stadig takt. Soliditeten ligger på mellan 27-30 % dessa år. År 2001 inträffar något avvikande, tillgångar och skulder ökar kraftigt, medan eget kapital minskar. Som kassaflödet visade har nyupptagning av lån skett. Detta har skett för att finansiera de ökade kostnader som 11 september innebar, dels de förluster som American Airlines direkt drabbades av i attacken och dels efterföljande effekter såsom minskad flygtrafik och förlorade intäkter för verksamheten. År 2002 minskar tillgångar och eget kapital minskar ytterligare. Soliditeten detta år är endast 3,2 %, vilket visar på vilket känsligt läge bolaget befinner sig i. Eget kapital minskar kraftigt i och med nettoförluster på 3,5 miljarder. Tillgångarna minskar främst p.g.a. minskade kortsiktiga investeringar. Dessutom skrevs all goodwill av detta år till följd av att företaget antagit en ny redovisningsprincip som säger att goodwillvärdet skall testas för försämring istället för att avskrivas årligen.⁵⁵

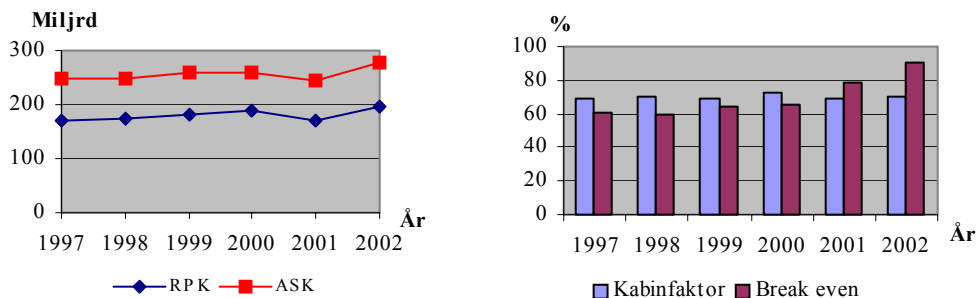
⁵⁵ AMR Corp. Annual report 2002.



Figur 9: Tillgångar, skulder och eget kapital för AMR Corp. 1997-2002.

4.1.3 Trafik & Kapacitet

RPK åren 1997-2000 stiger från 172 till 188 miljarder. År 2001 minskar RPK till följd av minskad passagerarflygtrafik i och med 11 september. Den tillgängliga kapaciteten ASK minskar även den år 2001, men inte riktigt lika mycket. Något som är intressant är vad som sker följande år, både ASK och RPK ökar till nivåer över år 2000. En förklaring till detta är förvärvet av TWA, vilket innebär att TWA's flygningar medräknas i statistiken för American Airlines år 2002. År 2001 ingår inte TWA i statistiken, troligtvis beroende på att TWA förvärvades i april och därmed inte ingått ett helt år i American. Visserligen skulle statistiken för de månader som gått sedan förvärvet genomförts kunnat inräknas, men det är inte fallet här.



Figur 10: RPK och ASK respektive kabinfaktor i relation till break even för American Airlines 1997-2002.

Yield är varierande under perioden 1997-2002. 1999 sjunker den till 13,1 USc för American Airlines, för att året därpå nå en topp på 14,1 USc. År 2001 minskar den igen och även ytterligare år 2002 då yield ligger på 11,9 USc.

Mellan 1997 och 2000 var American Airlines passagerarflygverksamhet lönsam, vilket visar sig i att kabinfaktor är större än break even-faktorn dessa år. Marginalen ligger på mellan 6-8 procentenheter. I och med 11 september förändras detta. År 2001 understiger kabinfaktor den lönsamma utnyttjandegraden med drygt 9 procentenheter och försämras ytterligare efterföljande år då kabinfaktor är 20 procentenheter under break even.

4.2 UNITED AIRLINES

UAL Corporation är ett privatägt holding-företag som bildades 1968. Dess huvudverksamhet och helägda dotterbolag är United Airlines. Uniteds verksamhetsområden är passagerartransport och godstransport inom USA och internationellt. United flyger till 109 destinationer i 23 länder, men genom att United är

med i Star Alliance får kunderna tillgång till över 700 destinationer i över 127 länder. Mellan 31 och 35 % av företagets omsättning kommer från internationell flygverksamhet.

1997: Försäljning av intressen i Apollo Travel Services Partnership. Minskat ägarskap i Galileo International (elektronisk global distributionservice till resebranschen).

1998: United köper andelar i GetThere.com.

1999: Minskat ägarskap i Galileo International till 15 %. Köper fler andelar i GetThere.com, vilket innebär ett ägarskap på 28 %.

2000: United NewVentures bildas, ett e-handelsdotterbolag som skall skapa innovativa kundlösningar, har hand om hemsidan, e-biljetter och liknande. United säljer sina andelar i GetThere.com.

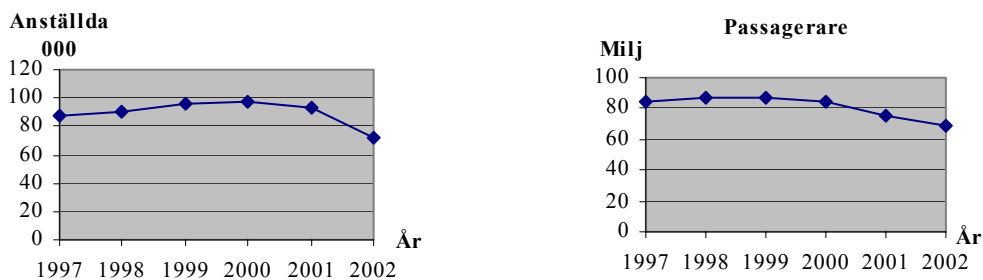
2001: United säljer resterande andelar i Galileo, samt andelar i Cendant Corp.

2002: I December ansöker UAL om skydd under Chapter 11 i U.S. Bankruptcy Code, vilket innebär att stöd erhålls för att verksamheten kan fortgå. Samtidigt är UAL skyldig att göra de förändringar som krävs för att stabilisera verksamheten. Allt skall godkännas av Bankruptcy Court.⁵⁶ United säljer resterande investeringar i Cendant Corp.

United går från att vara ett företag med spridda investeringar i flygrelaterade verksamheter till att fokusera mer direkt på flygverksamheten under åren.

4.2.1 Icke-finansiella faktorer

Antalet anställda ökade under åren 1997-2000, det sista året dock något mindre ökning. År 2001 sker en vändning med en minskning av 5000 anställda, vilket minskas kraftigare året efter med 21 000 färre anställda. United sade efter 11 september att en neddragning av personal med 20 000 var nödvändig, vilket även verkställdes.



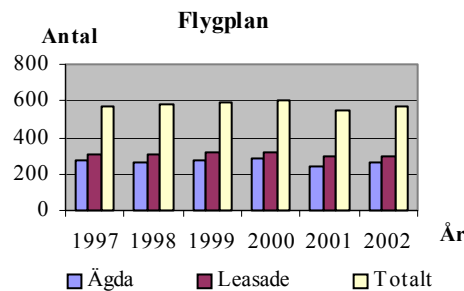
Figur 11: Antal anställda respektive antal passagerare för United Airlines 1997-2002.

Antalet passagerare följer en liknande trend som antal anställda, men nedgången är skarpare år 2001 än år 2002. En förklaring till detta är att 11 september påverkar passagerare direkt, medan anställda påverkas av de åtgärder som företaget beslutar om, vilket har en viss fördröjning. Utöver detta hade antalet passagerare redan börjat minska år 2000. Detta kan förklaras av antalet avgångar samma år. Antalet avgångar ökade mellan 1997-1999, men år 2000 minskade antal avgångar från 819 000 till 807 000, vilket är i överensstämmelse med antalet passagerare men inte med antalet verkamma flygplan.

⁵⁶ UAL Annual report 2002.

Uniteds totala antal flygplan ökar åren 1997-2000, medan antalet minskar år 2001. 61 flygplan färre än året innan är verksamma vid årets slut, vilket är effekten av 11 september. Ett år senare, 2002, har dock antalet verksamma flygplan ökat med 23 st., men detta innebär även att bolaget inte kommit upp i samma verksamhetsnivå som innan 11 september.

En enhetlig bild som diagrammet nedan visar är att United leasar de flesta av flygplanen. Majoriteten av denna leasing är operationell, inte finansiell, vilket innebär att den löpande upptas som kostnad i resultaträkningen.

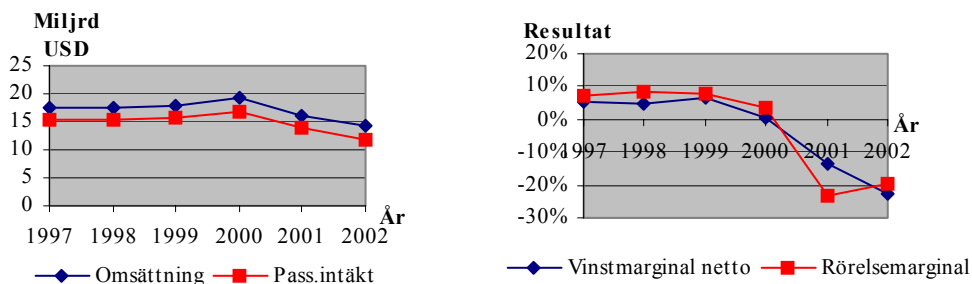


Figur 12: Antal verksamma flygplan vid årets slut för United Airlines 1997-2002.

Framtida order varierar över åren. Efter år 2000 har framtida flygplansorder minskat två år i rad.

4.2.2 Finansiella faktorer

Omsättning och passagerarintäkter ökar något åren 1997-1999, men toppen kommer år 2000, trots minskat antal passagerare. Detta förklaras istället av ökad yield detta år. År 2001 och 2002 sker den nedgång i omsättning som resulteras av förlorade passagerarintäkter i och med 11 september. Omsättning innan 11 september ligger mellan 17-19 miljarder USD, varav passagerarintäkter utgör 15-17 miljarder. År 2002 är omsättningen nere på 14 miljarder, varav 12 miljarder från passagerarintäkter.



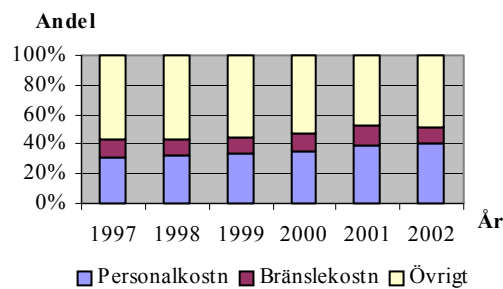
Figur 13: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för United Airlines 1997-2002.

Rörelseresultatet har försämrats efter 1998, då branschen i stort var lönsam. Rörelsemarginalen år 2000 var nere på 3 %. Samtidigt visar vinstmarginalen netto på nära 0 %, vilket indikerar att United befann sig i stora svårigheter redan innan 11 september. Detta år satsade bolagen på att bli det första flygbolaget med ett e-handelsdotterbolag, vilket delvis kan förklara det försämrade resultatet. Ökade personalkostnader och bränslekostnader bidrog till minskat resultat. År 2001 innebar en stor nettoförlust för United på 2 miljarder USD. Rörelseresultatet var ännu sämre med en förlust på nära 4 miljarder. Följande år förbättrades rörelseresultatet något, medan nettoresultatet försämrades ytterligare. Vinstmarginalen netto var då nere på -23 %.

United har erhållit statligt stöd åren 2001 och 2002 på 652 respektive 130 milj. USD, vilket frändragits rörelsekostnader.

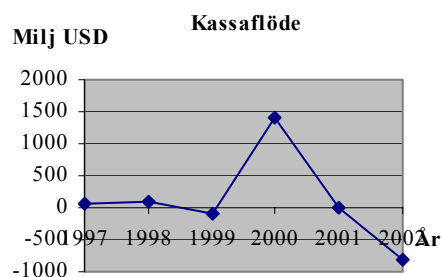
För United Airlines utgör personalkostnad mellan 31-40 % av total kostnad under denna period, medan bränslekostnad varierar mellan 11-14 % av total kostnad. Personalkostnader fluktuerar därmed mer än bränslekostnader (9 jämfört med 3 procentenheter). Andelen personalkostnad är som störst åren 2001 och 2002 (ca 40 % av total kostnad). Personalkostnad minskar inte dessa år även om antalet anställda minskar, vilket kan bero på att den neddragna personalen erhåller ersättning. I slutet av 2002 har bolaget dock nått överenskommelse om lönesänkningar, vilket bör minska personalkostnaderna till år 2003.

År 2000 ökar bränslekostnaderna, vilket kan vara ett resultat av de kraftigt ökade flygbränslepriserna året innan. Bränslekostnader utgör 13 % av totala kostnader detta år.



Figur 14: Personalkostnad och bränslekostnad i % av total kostnad för United Airlines 1997-2002.

Kassaflödet ligger på en låg nivå åren 1997-1999, år 1999 är kassaflödet till och med negativt. År 2000 inträffar något som får kassaflödet att stiga kraftigt. Bolaget upptar nya långfristiga lån på 2,5 miljarder USD, vilket det inte har gjort åren innan i lika stor utsträckning. Tillgångar på balansräkningen visar ett ökat innehav av flygutrustning. Samtidigt gynnas företaget av ett betydligt större positivt kassaflöde. Detta positiva kassaflöde avtar det följande året. Då visar rörelseverksamheten ett negativt kassaflöde, vilket inte kompenseras av det positiva kassaflödet från finansiella aktiviteter. Bolaget investerar i sin verksamhet åren 2000-2001, vilket visar att de satsar på framtiden. Det åter igen negativa kassaflödet år 2002 visar dock att företaget har svårigheter att generera likvida medel. Ett försämrat kassaflöde från rörelseaktiviteter, bl.a. har förlusterna ökat detta år. Dessutom minskar kassaflödet från finansieringsaktiviteter. Skulder skall återbetalas, medan nya lån inte upptas.

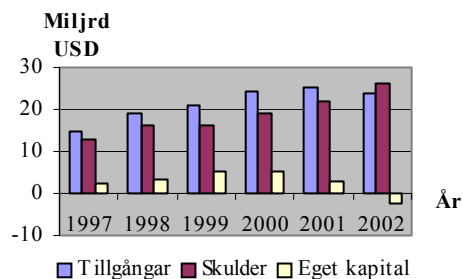


Figur 15: Kassaflöde i milj. USD för United Airlines 1997-2002.

I och med den krissituation flygbolagen ställdes inför efter 11 september, med ökade kostnader och försämrat resultat, blev det svårare för United Airlines att finansiera sin

verksamhet. Därmed tvingades bolaget att söka skydd under the Bankruptcy Code, Chapter 11.

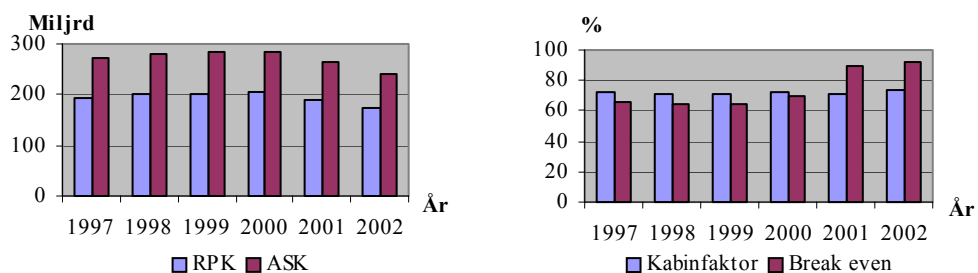
Över åren 1997-2000 har företaget haft en soliditet på mellan 15 och 25 %. År 2001 ökade tillgångarna men eget kapital minskade, vilket medförde en soliditet på 12 %. Detta visar att företaget hade problem. I balansräkningen för år 2002 visas ett negativt eget kapital, vilket beror på de stora nettoförluster som United Airlines har lidit detta år. Omfattningen av företagets förluster tydliggörs genom det negativa egna kapitalet, det var enormt. Skulderna överstiger därmed tillgångarna, vilket innebär en negativ soliditet på -10 %. Skuldsidan innehar år 2002 en post som heter "Liabilities subject to compromise". Med detta avses skulder som ådragits innan inledningen av Chapter 11 och som avses att upplösas i samband med Chapter 11 bl.a. genom framtida förhandlingar och agerande av Bankruptcy Courts. Denna post uppgår till 14 miljarder USD av totalt 26 miljarder i skulder.



Figur 16: Tillgångar, skulder och eget kapital i miljarder USD för United Airlines 1997-2002.

4.2.3 Trafik & Kapacitet

RPK har ökat från 195 till 204 miljarder åren 1997-2000, medan kapaciteten, ASK, har varit mellan 272 och 284 miljarder. Detta innebär en kabinfaktor på 71-72 %. Marginalen till break even har varit 6-7 procentenheter år 1997-1999, men år 2000 ökade break even-faktorn, vilket innebär en marginal på endast 3 procentenheter. Som tidigare nämnts steg personal- och bränslekostnaderna detta år, vilket kan förklara den ökade break even-faktorn. Företaget klarar dock att uppnå ett positivt resultat detta år, men åren 2001-2002 ökar break even ytterligare, medan kabinfaktorn är kvar på ungefär samma nivå.



Figur 17: RPK och ASK, respektive kabinfaktor i relation till break even för United Airlines 1997-2002.

Utnyttjandegraden försämras inte för United, även om RPK minskar, eftersom antalet verksamma flygplan minskar samtidigt. Därmed visar inte kabinfaktorn hur allvarlig situationen är för bolaget, men break even på 90 % år 2001 och ännu högre år 2002 visar det tydligt i relation till kabinfaktorn. Eftersom neddragning av flygningar sker medan kostnader ökar, så krävs en högre kabinfaktor för att uppnå lönsamhet. Skillnaden är -9 respektive -8 procentenheter.

Företagets yield ökar år 2000, men det hjälper inte mycket för United Airlines resultat. Omsättningen påverkas positivt, som beskrivits ovan, men p.g.a. ökade kostnader för företaget leder detta inte till bättre resultat.

4.3 BRITISH AIRWAYS

British Airways Plc och dess dotterbolag verkar inom internationell och inrikes linjär- och charterflyg. Ungefär 90 % av omsättningen kommer från internationellt flyg och större delen av detta är flygtrafik till och från destinationer utanför Europa. British Airways är med i alliansen oneworld sedan den bildades 1998, samt har samordnandeavtal med Qantas. Företaget ägs till största delen av institutioner, men även av privatpersoner.

1998: British Airways lanserar i maj sitt nya lågprisflyg Go.

1999: I november förvärvas CityFlyer Express.

2000: Försäljning av helägda dotterbolaget Air Liberté i maj.

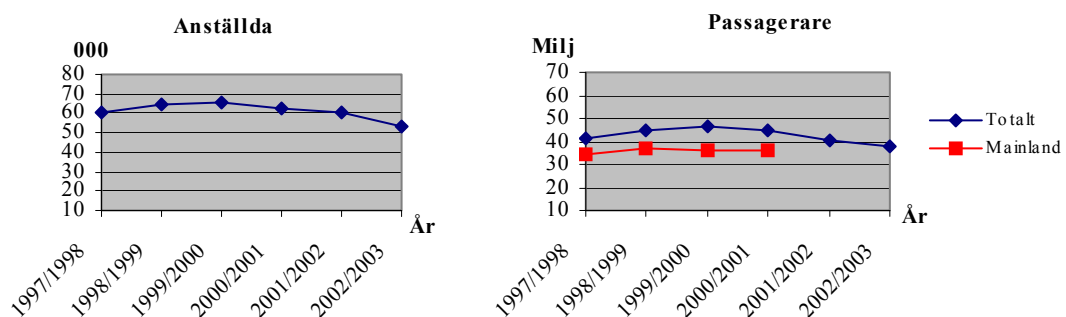
2001: Förvärv av British Regional Air Lines Group i maj. Avyttring av Go genomförd i juni.

2002: Lansering av CitiExpress (sammanslagning av Brymon Airways och British Regional Air Lines) i mars.

Perioden 1997/1998 till 2000/2001 indelas flygverksamheten i Mainland och övrig flygverksamhet i årsredovisningen. Mainland linjärflyg består dessa år av British Airways Plc, British Airways Ltd (europeiskt flyg från Gatwick) och Brymon Airways. Redovisningsåret 2001/2002 har bolaget sålt av flygverksamhet, vilket innebär att Mainland utgör en allt större del av verksamheten. I och med detta redovisas inte Mainland separat längre.

4.3.1 Icke-finansiella faktorer

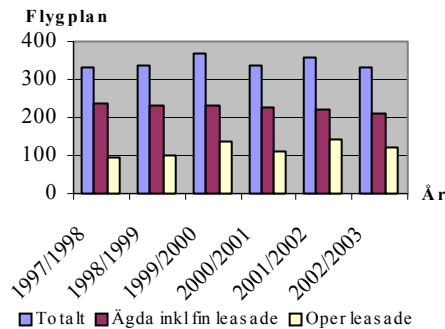
Antal anställda och antal passagerare visar en överensstämmande trend. Det ökar i antal t.o.m.1999/2000 och minskar de efterföljande åren. Nedgången 2000/2001 resulteras av avyttringen av Air Liberté. Följande år förvärvas verksamhet samtidigt som lågprisflyget Go avyttras. Nedgången under detta år kan därmed förklaras av effekter av 11 september. År 2002/2003 minskar antalet anställda kraftigt samtidigt som antal passagerare fortsätter att minska.



Figur 18: Antal anställda samt antal passagerare för British Airways 1997/1998-2002/2003.

Antal flygplan ökar de tre första åren, men minskar 2000/2001, vilket kan förklaras av avyttringen av Air Liberté under detta år. Mainlands antal ökar detta år. En trend är att

bolaget har större andel ägda och finansiellt leasade flygplan än operationellt leasade, men skillnaden har minskat under senare år, d.v.s. en större andel flygplan är operationellt leasade 2002/2003 än 1998/1999. Antal flygplan har varierat mellan 330 och 366 st. År 1997/1998 innehar bolaget lika många flygplan som år 2002/2003.

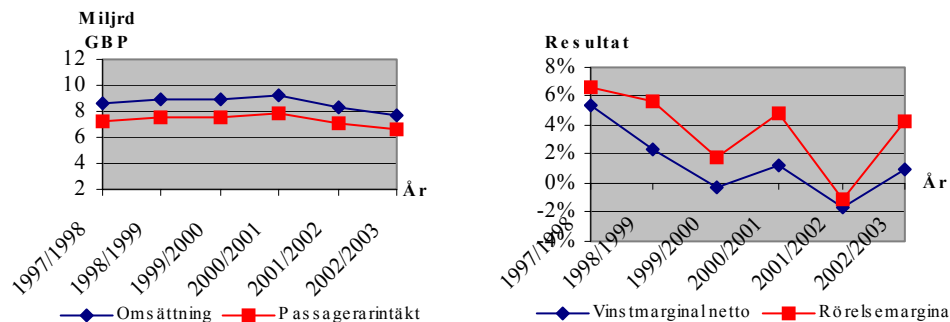


Figur 19: Antal flygplan British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

Antal framtida order minskade kraftigt efter 11 september. År 2002/2003 är antalet nere på 19 st. efter en period av stor satsning på framtida order.

4.3.2 Finansiella faktorer

Omsättningen har ökat, liksom passagerarintäkter, åren 1997/1998 – 2000/2001, från 8,6 miljarder GBP till 9,3. Därefter sjunker omsättningen, som en följd av 11 september, med en miljard GBP och ytterligare året därpå.

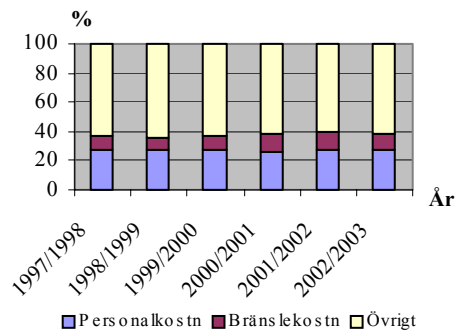


Figur 20: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

Resultatet minskar från 1997/1998 till 1999/2000, från över 5 % vinstmarginal netto till -0,2 %. Kostnaderna har ökat dessa år. En bidragande orsak kan vara lanseringen av lågprisflyget Go, som kanske inte fungerat så bra för företaget, med tanke på att Go avyttras två år senare. Det kan även vara effekter av lågkonjunktur och ökade bränslepriser som bidrar till försämrat resultat. Året därpå, 2000/2001, förbättras nettoresultatet något medan rörelseresultatet ökar betydligt genom att passagerarintäkter stiger. Detta blir endast ett tillfälligt uppsving eftersom resultatet år 2001/2002 påverkas negativt av 11 september. Detta år får dock företaget statligt stöd på 22 milj. GBP som kompensation efter avstängningen av amerikanskt luftrum efter 11 september. British Airways har då en vinstmarginal netto på -1,7 % och en rörelsemarginal på -1,1 %. År 2002/2003 är resultatet nästan uppe på samma nivå som året innan 11 september, vilket tyder på att British Airways kunnat hantera situationen på ett bra sätt.

Personalkostnaders andel av totala kostnader varierar mellan 26 och 28 % under perioden, vilket endast är två procentenheters variation. Bränslekostnader står för

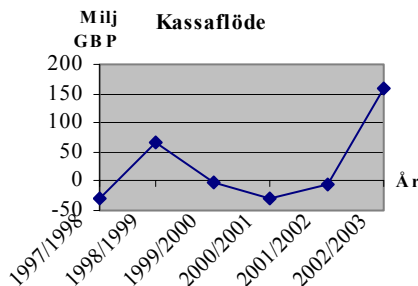
mellan 8 och 12 % av totala kostnader, vilket innebär en variation på fyra procentenheter. År 2000/2001 och 2001/2002 är bränslekostnader som högst.



Figur 21: Personal- och bränslekostnaders andel av totala kostnader för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

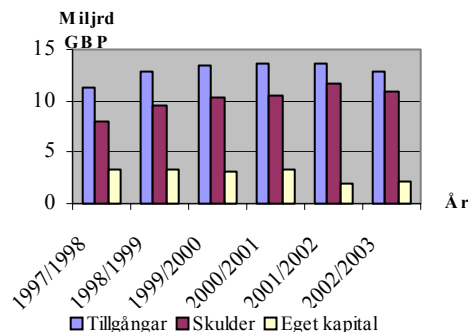
Något som är speciellt för British Airways är de höga försäljningskostnaderna. De överstiger bränslekostnader perioden 1997/1998 till 2000/2001, vilket är avvikande för branschen i stort. Dessutom är landningskostnader högre än bränslekostnader år 1998/1999.

Kassaflödet är negativt fyra av periodens sex år och tre av dessa inträffar före 11 september. Detta innebär att företagets kassa minskade under denna period, men år 2002/2003 sker det motsatta. Då redovisas ett positivt kassaflöde på 158 milj. GBP. Orsaken till detta är bl.a. att företaget håller igen med investeringar detta år.



Figur 22: Kassaflöde British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

Tillgångarna ökar år 1997/1998 – 2000/2001, men efter 11 september börjar de minska. Detta sker i samband med att antalet ägda flygplan i verksamheten minskar. Tillgångar i flottan minskar med en miljard GBP detta år.

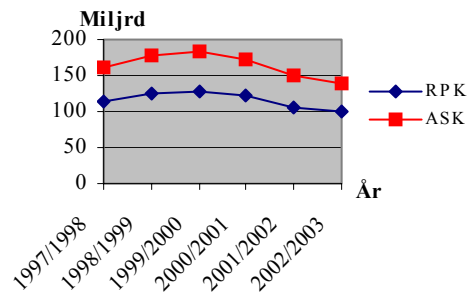


Figur 23: Tillgångar, skulder och eget kapital för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

Soliditeten var innan 11 september mellan 23 och 29 %, men efteråt ligger den på 15-16 % till följd av förlust år 2001/2002. Eftersom bolaget gick med vinst året därpå har eget kapital börjat stiga något igen.

4.3.3 Trafik och kapacitet

RPK och ASK ökar från 1997/1998 till 1999/2000. Därefter sker en minskning i desamma. Toppen denna period når bolaget 1999/2000. Året då minskningen inleds går Air Liberté till försäljning, vilket förklarar nedgången detta år. Bolaget får färre flygplan och därmed lägre tillgänglig kapacitet. Året därpå, 2001/2002, visas effekterna av 11 september.



Figur 24: RPK och ASK för British Airways 1997/1998 – 2002/2003.

Eftersom antalet verksamma flygplan ökar år 2001/2002 samtidigt som kapaciteten minskar, så innebär det att flygplanen inte flyger lika långa sträckor eller att de flyger färre sträckor till följd av minskad efterfrågan detta år. Orsaken till att antal flygplan ökar är troligtvis de fasta order som bolaget hade och var skyldiga att fullgöra detta år.

Kabinfaktorn ligger på mellan 70 och 72 % denna period, vilket innebär att British Airways kunde hålla uppe beläggningen på flygningarna. Detta kan göras genom att dra ner på antalet flygningar och olönsamma flygsträckor. Break even redovisas inte av British Airways.

Yield minskade år 1998/1999 och 1999/2000, men ökar de följande två åren för att sjunka igen 2002/2003. Yield varierar under perioden mellan 5,9 och 6,7 GB pence (ca 9-11 US c) för British Airways.

4.4 SAS

SAS är ett skandinaviskt flygbolag med Scandinavian Airlines som sin huvudsakliga verksamhet. Scandinavian flyger inom Skandinavien, till/från Europa, Nordamerika och Asien, till totalt 86 destinationer. Internationellt flyg står för 54-58 % av passagerarintäkterna. Utöver detta har SAS fyra verksamhetsområden: Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Support Businesses, Airline Related Businesses och Hotels. SAS Cargo Group står för fraktflyg och är en del av Airline Support Businesses. Sedan 1997 ingår SAS i alliansen Star Alliance. SAS ägs till 50 % av staten, fördelat på den svenska, danska och norska staten, och 26,8 % ägs av institutioner.

1997: Verksamheten SAS Gruppen består av SAS och SAS International Hotels. Företaget har tre moderbolag: SAS Danmark A/S, SAS Norge ASA och SAS Sverige AB.

1998: SAS förvärvar Air Botnia för att inledningsvis ingå i SAS Airlines, samt utökar sitt ägarskap i Widerøe's Flyveselskap till 63 %. SAS köper även 25 % av aktierna i Skyways Holding.

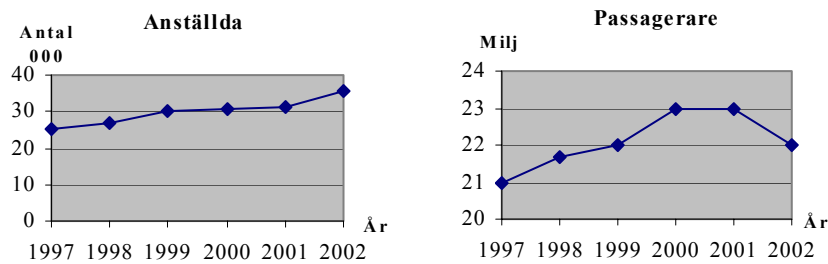
2001: Strukturförändring sker inom företaget. De tidigare tre moderbolagen ersätts av ett nybildat holdingbolag för SAS-koncernen. SAS indelas nu i SAS Airline, Subsidiary & Affiliated Airlines, Airline Related Businesses och Rezidor SAS Hospitality. Det som tidigare var SAS flygverksamhet är nu SAS Airlines och övrig flygverksamhet ingår i Subsidiary & Affiliated Airlines. Förvärv av Braathens sker i december. I oktober krockar ett SAS-flyg i Milano, 118 personer omkom. Detta var en stor katastrof som SAS ställdes inför bara en månad efter 11 september.

2002: Ännu en strukturförändring sker. Koncernen kallas nu SAS Group och består av de fem affärsområden som nämndes inledningsvis. SAS Airline har därmed bytt namn till Scandinavian Airlines. SAS utökar sitt ägarskap i Widerøe's Flyveselskap från 63 % till över 99 %. Ägarandelen i Spanair utökas från 49 till 74 %.

Information om trafik och kapacitet, antal passagerare och avgångar gäller för Scandinavian Airlines. De finansiella faktorerna och övrig information gäller för företaget SAS Group.

4.4.1 Icke-finansiella faktorer

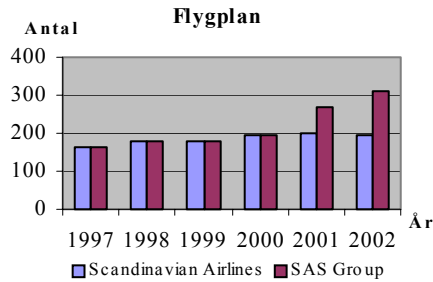
Förvärv av Braathens och utökat ägarskap i Spanair förklarar det ökade antalet anställda år 2002. Trots den svåra tiden för branschen, så växer SAS verksamhet mätt i antal anställda. Även de tidigare åren ökar antal anställda men inte lika kraftigt efter år 1999.



Figur 25: Antal anställda SAS och antal passagerare Scandinavian Airlines 1997-2002.

Antal passagerare har ökat varje år 1997-2000. År 2001 sker ingen ökning och 2002 minskar antalet passagerare, vilket visar effekten av 11 september men även av haveriet av SAS-flyget i oktober. Samtidigt som SAS-koncernen expanderar, minskar antalet resenärer i bolagets huvudverksamhet. Ett liknande mönster finns i antalet avgångar. Avgångar har ökat i antal 1997-2000, men år 2001 sker en minskning med ytterligare minskning följande år.

Antalet flygplan ökar åren 1997-2001. Följande diagram visar att antalet flygplan minskar för Scandinavian Airlines år 2002 efter 11 september, men ökar för SAS som helhet. År 2001 och 2002 skiljer sig koncernens flygplan mot Scandinavian Airlines p.g.a. omstruktureringen. Tidigare tillhörde alla flygplan SAS flygverksamhet.

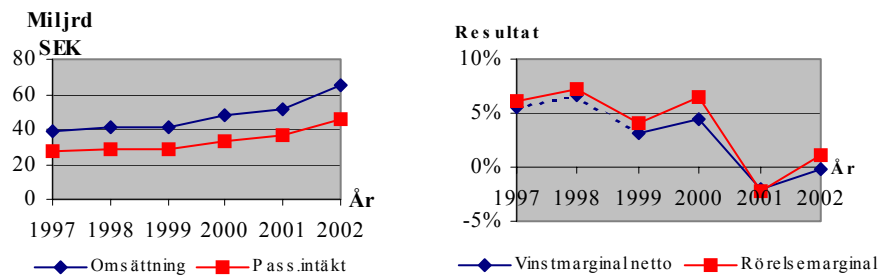


Figur 26: Antal flygplan för Scandinavian Airlines och SAS Group 1997-2002.

En trend för Scandinavian Airlines är att antalet operationellt leasade flygplan ökar år 1997-2000, men år 2001 och 2002 minskar denna andel. Antalet ägda inkl. finansiellt leasade flygplan minskar 1997-1999, men ökar efter det. Genom detta kan vi se att det är operationellt leasade flygplan som Scandinavian Airlines gör sig av med efter 11 september. I och med att företaget hade fasta order till 2002, var de skyldiga att utöka andelen ägda flygplan. Efter år 1999 har dock antal framtida order minskat varje år, vilket visar på en anpassning till en försämrad situation för branschen eller ett försök att minska andelen ägda flygplan.

4.4.2 Finansiella faktorer

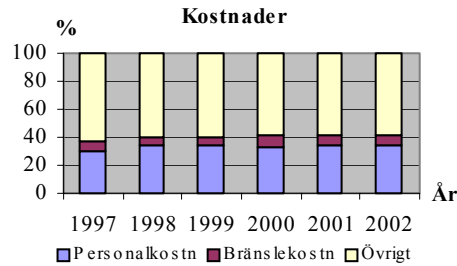
Omsättning och passagerarintäkter för SAS ökar för varje år, men mer de tre senaste åren. Förvärv av ny flygverksamhet bidrar till detta.



Figur 27: Omsättning och passagerarintäkt samt resultat för SAS 1997-2002.

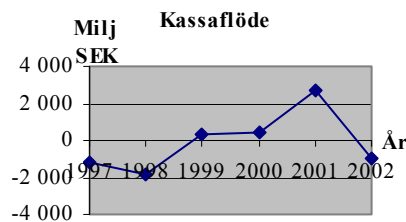
År 1997 och 1998 redovisar SAS endast nettoresultat före skatter hänförliga till SAS Konsortiet och Konsortiet Commuter, vilket innebär att nettoresultatet bör vara något lägre i realiteten än vad som visas i diagrammet ovan. Resultatet ökar år 2000 för SAS till en nettovinstmarginal på 4,4 %, men året därpå lider företaget en förlust med -2,2 % nettovinstmarginal. År 2002 har SAS inte återhämtat sig då företaget ännu har en nettoförlust.

Personalkostnader står för 30-35 % av totala kostnader för SAS, medan bränslekostnader står för 5-9 %. Bränslekostnaderna står för en liten andel relaterat till branschen generellt. Detta beror delvis på att SAS även bedriver hotellverksamhet som står för en del av totala kostnader. En intressant iakttagelse är att luftfartsavgifter överstiger bränslekostnader för SAS 1997-1999 och 2002. Övriga år är luftfartsavgifter ungefär lika höga som bränslekostnader.



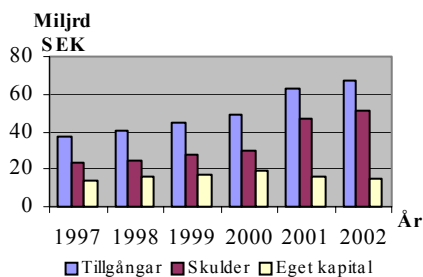
Figur 28: Personal- och bränslekostnaders andel av totala kostnader för SAS 1997-2002.

Kassaflödet är negativt 1997 och 1998. Investeringar i flygplan, utrustning och byggnader har skett dessa år i stor utsträckning, medan försäljning av anläggningstillgångar och nyupplåning skett i mindre skala. Amortering på lån har skett dessa år medan bolaget följande år upptar nya lån. 1999-2000 är kassaflödet något positivt, men år 2001 är kassaflödet mycket positivt, 2,6 miljarder SEK. Nyupptagning av lån har skett speciellt detta år samtidigt som försäljning av anläggningstillgångar sker, främst bestående av flygplan. Kassaflödet från den löpande verksamheten är dock negativt år 2001 till följd av förluster detta år. Detta kompenseras av ett mycket positivt kassaflöde från finansieringsverksamheten. År 2002 visar åter negativt kassaflöde. Stora investeringar sker i flygplan, medan nyupplåningen är betydligt mindre än föregående år.



Figur 29: Kassaflöde SAS 1997-2002.

Tillgångarna ökar varje år under perioden 1997-2002, vilket överensstämmer med att SAS befunnit sig i en expansiv fas.

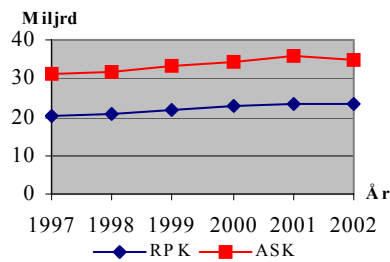


Figur 30: Tillgångar, skulder och eget kapital för SAS 1997-2002.

Soliditeten har minskat kraftigt efter 11 september. 1997-2000 var soliditeten kring 40 %, men år 2001 minskade den till 25 % och sjönk ytterligare året därpå till 22 %. En kraftig ökning av lån har skett för att finansiera expansionen av verksamheten som SAS bedrivit de senaste åren. Eget kapital minskar dessutom år 2001 och 2002, vilket främst beror på negativa nettoresultat dessa år. Den minskade soliditeten visar på en försämrad situation för SAS, eftersom den stora andelen skulder innebär att stora återbetalningar skall göras. Kostnader för amorteringar och räntor de följande åren kommer att öka kraftigt. En del av de ökade skulderna är dock kortfristiga.

4.4.3 Trafik och kapacitet

Under perioden är Scandinavian Airlines RPK 20-24 miljarder och det ökar för varje år. En något flackare ökning sker år 2001 och 2002, vilket kan vara effekten av 11 september. ASK ökar alla år förutom 2002, då den minskar. Detta innebär en kabinfaktor på 64-68 % över åren. År 1999 minskar beläggningen när RPK inte ökar lika mycket som ASK. En orsak till detta är minskat affärsresande. Utnyttjandegraden minskar år 2001, men ökar igen år 2002, vilket är en följd av minskad kapacitet. Den ökade kabinfaktorn år 2002 visar att Scandinavian Airlines anpassade sig direkt till minskad flygtrafik efter 11 september. Break even-faktorn redovisas inte av SAS.



Figur 31: RPK och ASK för Scandinavian Airlines 1997-2002.

Yield för Scandinavian Airlines ökar varje år 1997-2001 i SEK, medan den minskar år 2002. Detta innebär att trots den ökade kabinfaktorn år 2002, så minskar intäkterna från passagerarna.

4.5 JÄMFÖRANDE ANALYS

Effekterna av 11 september märks tydligast året efter, då flygbolagen tvingas vidta åtgärder för att klara sig. Allt sker i större skala hos de amerikanska flygbolagen, men det beror på att de är betydligt större flygbolag än vad de europeiska flygbolagen är. Nedskärning i personalen sker direkt eftersom detta är en stor kostnadspost för samtliga. Personalkostnaders andel av totala kostnader är störst för de amerikanska flygbolagen, mellan 31 och 40 %. Av de europeiska har SAS större andel personalkostnad än British Airways som endast har 26-28 % andel. Bränslekostnaden som bolagen inte kan påverka själva är störst i andel av totala kostnader för de amerikanska flygbolagen, medan SAS har en mycket låg andel bränslekostnad. De europeiska bolagen skiljer sig från de amerikanska genom att de har andra kostnadsposter som innehar en lika stor eller större andel än bränslekostnader vissa år. Dessa poster är försäljningskostnader, luftfartsavgifter och landningskostnader.

United hade lönsamhetsproblem år 2000 och befann sig i en svår situation redan innan 11 september, men kanske skulle de ha kunnat ta sig ur den situationen utan att ansöka om skydd under the Bankruptcy Code om det inte vore för 11 september. Samtliga flygbolags situation förvärrades, men United Airlines drabbades hårdast av de undersökta bolagen. Även American Airlines har lidit stora förluster efter 11 september, men har på något sätt klarat sig från att ansöka om skydd under the Bankruptcy Code. SAS har heller inte återhämtat sig när det gäller resultat och eftersom SAS är ett europeiskt flygbolag som drabbades indirekt av 11 september så är detta nog så allvarligt för företaget. Situationen för SAS försvårades dessutom ytterligare av haveriet i Milano en månad efter 11 september. British Airways har klarat sig bäst av de

undersökta bolagen, vilket visas bl.a. genom den snabba återhämtningen i resultat år 2002/2003.

Intäkter från internationell verksamhet visar tydligt det som påpekades i referensramen. De europeiska flygbolagen har en betydligt större andel intäkter från internationell flygverksamhet än vad de amerikanska har. Orsaken är att den europeiska marknaden som är internationell för de europeiska bolagen, medan den amerikanska marknaden är inrikes för de amerikanska flygbolagen. För British Airways är så mycket som 90 % av omsättningen från internationellt flyg, medan de amerikanska flygbolagen kommer upp i drygt 35 %. För SAS del räknas Skandinavien som nationell marknad och de internationella intäkterna är därmed lägre än för British Airways, 54-58 % av passagerarintäkterna.

American Airlines har fokuserat mer på sin flygverksamhet på senare år, vilket även gäller United Airlines. British Airways har koncentrerat sig på British Airways flygverksamhet och sålt av en stor del av tidigare verksamhet, såsom Air Liberté. SAS har däremot inte följt denna linje, utan har istället behållit sin hotellverksamhet och flygrelaterade verksamheter över åren, samt utökat ägarskap i dotterbolag. SAS var inne i en expansiv fas vid tidpunkten för 11 september och mycket förändringar i organisationen har skett på senare år. I efterhand kan vi se att det kanske var en olämplig tidpunkt för SAS att genomföra detta, men 11 september och nedgången för flygindustrin var inget de kunde förutse. Det förklarar dock delvis den kris SAS har ställts inför efter 11 september.

Soliditeten har minskat efter 11 september och värst är det för United Airlines som år 2002 har mer skulder än tillgångar. Uniteds förluster var så kraftiga att de inte klarade av att lösa situationen på egen hand. Även övriga flygbolag har haft kraftigt minskad soliditet, främst American Airlines. Det bolag som har starkaste soliditeten efter 11 september är SAS med en soliditet på 22 %, men om situationen förvärras framöver kommer soliditeten att minska ytterligare. De europeiska flygbolagens stabilare situation i jämförelse med de amerikanska visas i och med detta.

American Airlines äger den största andelen av sina flygplan, men antal leasade ökar de senare åren. United Airlines däremot leasar den största andelen flygplan. British Airways har större andel ägda inkl. finansiellt leasade flygplan, men andelen operationellt leasade har varit något högre på senare år. För SAS ökar antalet operationellt leasade för att överstiga antal ägda inkl. finansiellt leasade ett antal år, men efter 11 september understiger antal operationellt leasade de ägda inkl. finansiellt leasade flygplanen igen.

Samtliga flygbolag hade fasta order som de var skyldiga att genomföra efter 11 september, vilket försvårade anpassningen till den kris som rådde, men sådan är situationen för flygbolag. Flygplansorder måste planeras långt i förväg och innebär svårigheter när besparingar och indragning av flygningar skall genomföras. I och med operationell leasing finns dock möjligheten att dra in sådana flygplan. I övrigt är det troligt att äldre flygplan såldes eller leasades ut efter 11 september. American Airlines, British Airways och Scandinavian Airlines gör sig av med flygplan år 2002, men United Airlines antal flygplan ökar genom fullbordande av fasta order. SAS Groups totala antal flygplan ökar, men detta sker p.g.a. ökat ägarskap i dotterbolag som konsolideras i redovisningen.

SAS har den lägsta kabinfaktorn över åren, men företagets RPK ökar för varje år. RPK minskar för BA de två senare åren men det beror delvis på avvecklad verksamhet. Uniteds RPK minskar de två senare åren till följd av 11 september. År 2001 sker detsamma för American, men år 2002 ökar RPK p.g.a. förvärvet av TWA. Här ser vi åter igen att United drabbats hårt av krisen som följde 11 september.

Samtliga bolag har minskad yield i lokal valuta år 2002 (år 2002/2003 för British Airways), men de amerikanska bolagen har även minskad yield år 2001. Detta visar möjligtvis den direkta effekt som 11 september hade på de amerikanska flygbolagen, medan de europeiska drabbades indirekt.

Något som skulle vara intressant att veta är hur ihållande den psykologiska effekten av 11 september var. Hur ser passagerarna på flygbolagen och flygandet efter 11 september? Litar de på flygbolagen? Vågar de flyga på samma sätt som tidigare efter det inträffade? Denna uppsats visar på minskat passagerarantal för de undersökta bolagen efter 11 september. Även om en nedgång inletts före detta, så finns en förstärkt nedgång efter terrorattackerna. Detta tyder på att förtroendet för flygbolagen inte finns kvar på samma sätt som tidigare. Det är troligt att denna katastrofala händelse påverkar resenärer/människor mer än någon tidigare händelse i flygets tidsålder. Många bär nog med sig detta under lång tid framöver. Flygbolagens agerande efter detta är kritiskt, speciellt gällande säkerhetsfrågor.

Säkerheten på flygningar har setts över av flygbolag världen över. En aktuell situation är att USA vill att beväpnade vakter skall finnas på flyg till USA. Ett sådant arrangemang skulle kunna förstärka rädslan hos passagerarna. Jag tror inte att tryggheten skulle öka av att beväpnade vakter finns med på flyget. Tvärtom, skulle vetskapen om att de finns ombord, inverka negativt genom att det påminner om att något allvarligt kan inträffa. Kanske skulle fler avstå från att flyga över Atlanten, eftersom detta signalerar att det är farligt att flyga. De amerikanska flygbolagen har en större förtroendekris att ta sig igenom än de europeiska flygbolagen, eftersom det var amerikanska flygbolags plan som användes i terrorattackerna. De är tvingade att agera tydligt, för att återvinna allmänhetens och kundernas förtroende.

4.6 DISKUSSION OM FRAMTIDEN

En ny fas inleddes för flygbolagen i och med den 11 september 2001. Den inledda nedgången för flygindustrin förstärktes kraftigt av denna händelse.

Frågan som återstår att ställa är hur flygbolagen kommer att fortsätta bedriva sin verksamhet. Hur ser deras situation ut i framtiden? De undersökta flygbolagen har sin huvudverksamhet inom linjflyg och fraktflyg. Tre av de undersökta bolagen tillhör de största internationella flygbolagen i världen, medan SAS är ett betydligt mindre internationellt flygbolag. Marknaden för flygbolag världen över får allt mer konkurrens från lågprisflyg som lägger mindre vikt vid komfort och exklusivitet och mer vikt vid att pressa priserna och kostnaderna.

Detta försvårar situationen för de traditionella flygbolagen som har en image att leva upp till som innehåller god kvalitet, service, reseupplevelse o.s.v.

Det som skiljer hanterandet av denna kris från tidigare kriser för flygbranschen är till stor del den hårdare konkurrensen som finns idag. Utifrån detta dyker frågan upp:

kommer de stora traditionella flygbolagen att kunna hålla sig kvar på marknaden? De måste förändra sig för att tillgodose vad marknaden vill ha. Kanske vill kunderna inte betala extra för komfort och det välbekanta varumärket. En problematik är dock att de stora etablerade flygbolagen inte kan efterlikna lågprisflyget. Att pressa priser och samtidigt expandera verksamheten med nya destinationer och fler flygningar är nog en omöjlig ekvation i längden. De stora etablerade flygbolagen lever på sitt varumärke. De kan sänka standarden, men bara till en viss gräns, eftersom annars minskar varumärkets värde. Då hamnar de i samma fack som lågprisflyg utan att kunna erbjuda samma låga pris, eftersom de är för stora bolag. På något sätt måste de särskilja sig från lågprisflygbolagen för att kunna överleva.

De stora allianser som har bildats på senare år med flygbolag från olika delar av världen är ett försök att samarbeta för att nå nya marknader och fler kunder. Om detta kommer att hålla ihop de stora flygbolagen eller splittra dem i mindre bolag är osäkert. Allianserna gynnar kanske mindre flygbolag mest eftersom de inte på egen hand kan få tillgång till ett stort nätverk och stora marknadsområden. Det innebär att lågprisflyg kan skapa ett nätverk som fungerar över ett stort område i samarbete med andra lågprisflyg och därmed kan de samordna resor för passagerarna. Detta är ett alternativ till de stora flygbolag som finns idag. Inte desto mindre, så är samtliga undersökta flygbolag med i någon allians tillsammans med andra stora och mindre flygbolag. Konsekvensen av etableringen av de stora internationella allianserna är kanske att de enskilda varumärkena suddas ut och ersätts av alliansernas i medvetandet hos kunderna.

Nya flygbolag kommer att bildas medan gamla kommer att slås ut, eftersom marknaden för transportflyg inte rymmer ett oändligt antal flygbolag. Ett bra nätverk och samarbete över gränserna tror jag är avgörande för framgång eller förlust för de internationella flygbolagen i framtiden. Men vilka som blir kvar, de stora traditionella flygbolagen eller de mindre lågprisflygbolagen, återstår att se.

En annan fundering är om passagerare vill använda flyget som transportmedel efter 11 september. Finns det alternativa resealternativ? På längre internationella resor är det flyg som gäller, på grund av avstånden. Flyg ger möjlighet till flexibilitet eftersom man snabbt kan ta sig till olika ställen. Inom mindre geografiska områden finns det fler alternativ, såsom tåg eller bil, men om det handlar om hundratals mil är flyget det mest tidseffektiva sättet att resa. Något som skulle kunna inträffa är att vi blir mindre rörliga, mindre benägna att resa efter 11 september. De som måste flyga av en eller annan anledning flyger troligtvis ändå, men de som tidigare har tvekat inför detta har större incitament att inte flyga efter 11 september. En problematik som flygbolagen ställs inför efter 11 september är att kunna försäkra sina resenärer att inget kommer att inträffa på deras flygningar. Säkerheten för passagerarna måste kunna garanteras innan planet lyfter från marken.

Utöver säkerheten, så är nöjda passagerare viktigt för flygbolagen. Det är därmed viktigt att passagerarnas situation inte försämras i och med allianssamarbete. Samordning av flygningar kan underlätta genom att passageraren själv inte behöver boka hos olika flygbolag, men det kan även innebära svårigheter om något inträffar under resans gång. Det krävs av flygbolagen att de har välfungerande samarbete som gör att de kan hjälpa passagerarna om något inträffar, istället för att slussa dem vidare p.g.a. att de inte har tillräcklig information om hela flygresan. Detta är en viktig faktor för flygbolagens överlevnad.

5. SLUTSATS

Något som överensstämmer för de undersökta flygbolagen är att effekterna av 11 september visar sig tydligast år 2002. De amerikanska bolagen påverkas mer direkt och tydligt, dels beroende på att det är mycket större flygbolag sett i omsättning, antal anställda, antal flygplan och kapacitet bland annat, och dels som en följd av att det var i USA som attacken ägde rum. Till skillnad från de amerikanska flygbolagen har de europeiska drabbats av 11 september på ett indirekt sätt, men SAS har ändå drabbats hårt utan att kunna återhämta sig år 2002. Detta kan bero på att SAS befann sig i en expansiv fas vid denna tidpunkt, samt att SAS situation försvårades av olyckan i Milano samma år.

Värst utsattes United Airlines, vilket bl.a. märks år 2002 genom negativ soliditet, en stor negativ vinstmarginal netto på -23% , kraftigt negativt kassaflöde, minskat antal anställda och inte minst ansökan om skydd under the Bankruptcy Code. Allt tyder på att United redan befann sig i en svår situation före 11 september. Även American Airlines led stora förluster, drog ned antalet anställda kraftigt och fick en mycket låg soliditet, men bolaget hade ett positivt kassaflöde och ökade RPK år 2002 genom förvärvet av TWA. American Airlines befann sig i en betydligt stabilare situation före 11 september än vad United gjorde. Det statliga stödet som betalades ut till de amerikanska flygbolagen verkar bara vara en droppe i havet, eftersom de inte kunde kompensera de enorma förlusterna efter 11 september.

British Airways har klarat sig bäst i den rådande krisen, vilket visas av snabb återhämtning i resultat år 2002/2003. De har lyckats minska kostnaderna för att kompensera för de minskade passagerarintäkterna, kassaflödet är mycket positivt år 2002/2003 och soliditeten har börjat öka något efter den stora försvagningen året innan.

De amerikanska flygbolagen har liknande kostnadsstruktur gällande personalkostnader och bränslekostnader. Dessa innehar en något högre andel av totala kostnader för de amerikanska bolagen än för de europeiska. När det gäller bränslekostnader så skulle då de amerikanska flygbolagen ha en större post som de inte kan påverka än de europeiska bolagen. Men detta stämmer inte riktigt, eftersom de europeiska bolagen har andra stora kostnadsposter som de inte kan påverka: luftfarts- och landningsavgifter.

Fasta flygplansorder som flygbolagen är skyldiga att genomföra försvårade situationen efter 11 september för samtliga flygbolag, eftersom de trots den kris de befann sig i var tvungna att fullfölja flygplansorder. För United Airlines innebar det att behovet av neddragning av flygkapaciteten motverkades av ökat antal ägda flygplan. Av någon anledning kunde de inte minska antal flygplan år 2002. Övriga flygbolag minskade antal leasade flygplan.

Denna uppsats visar på minskat passagerarantal för de undersökta bolagen efter 11 september. Även om en nedgång inletts före denna händelse, så har nedgången förstärkts efter terrorattackerna. Detta tyder på att förtroendet för flygbolagen inte finns kvar på samma sätt som tidigare, vilket innebär att flygbolagen ställts inför en svår uppgift: att återfå allmänhetens förtroende. För de amerikanska flygbolagen är situationen mest kritisk, eftersom det var deras säkerhet som hade brustit den 11 september.

Flygbranschen är en bransch i förändring, vilket har visat sig på senare år bl.a. genom det ökade internationella samarbetet. Framtiden för de traditionella stora flygbolagen är osäker. Den allt hårdare konkurrensen på marknaden för passagerarflyg, speciellt genom lågprisflyg hotar de stora flygbolagens överlevnad. Jag tror att en förändring krävs av flygbolagens verksamhet och att de inte kan bortse från konkurrensen från lågprisflyg. I framtiden kommer kanske flertalet mindre flygbolag med gemensamma nätverk i stora allianser att ersätta de stora traditionella flygbolagen till följd av att kunderna föredrar låga priser och enkelhet. Vad de stora etablerade flygbolagen skall göra för att överleva på den mättade marknaden är en komplex problematik, men det är vad de kommer att ställas inför i framtiden.

En annan svårighet för flygbolagen är att garantera sina passagerares säkerhet för att de inte skall avstå från att flyga. De måste även fråga sig om deras allianssamarbeten gynnar kunderna och inte bara dem själva. Utan nöjda passagerare kan de inte fortsätta bedriva sin verksamhet.

Flygbranschen är en mycket intressant industri och innehåller många områden som i sig skulle vara intressanta att undersöka. Dessa områden har jag endast berört i denna uppsats eftersom fokus för denna uppsats har varit effekterna av 11 september. Exempel på sådana områden är betydelsen av uppkomsten av flygbolagsallianser, finansiering av flygverksamheten och den mättade flygmarknaden.

KÄLLFÖRTECKNING

Metodlitteratur

Bell, J: *Introduktion till forskningsmetodik*, 3:e uppl., Studentlitteratur, Lund, 2000.

Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F: *Att utreda, forska och rapportera*, uppl. 5:2, Liber ekonomi, Malmö, 1997.

Lundahl, U & Skärvad, P-H: *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*, 2:a uppl., Studentlitteratur, Lund, 1992.

Patel, R & Davidson, B: *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3:e uppl., Studentlitteratur, Lund, 2003.

Ämneslitteratur

Amnér, G: Fear of Flying in Civil Airline Passengers – A Manifold Phenomenon with Various Motivational Roots, akademisk avhandling, Samhällsvetenskapliga fakulteten vid Lunds Universitet, 1997.

Button, K et al: Flying into the Future – Air Transport Policy in the European Union, Edward Elgar, Cheltenham, 1998.

Doganis, R: *Flying Off Course – the Economics of International Airlines*, 3:e uppl., Routledge, London, 2002.

Doganis, R: *The Airline Business in the 21st Century*, Routledge, London, 2001.

Morrison, S.A & Winston, C: *The Evolution of the Airline Industry*, Brookings Institution, Washington D.C., 1995.

O'Connor, W.E: *An Introduction to Airline Economics*, 6:e uppl., Praeger, Westport, Connecticut, 2001.

Ott, J & Neidl, R.E: *Airline Odyssey – The Airline Industry's Turbulent Flight into the Future*, McGraw-Hill, New York, 1995.

Artiklar

El-Bakry, R: *On a Wing and a Prayer*, Business Today (Egypt), 2002-09-01.

Field, D & Pilling, M: *IATA Demands Cost Saving Action*, Airline Business, vol.19, nr 7, s.11, juli 2003.

Gillen, D & Lall, A: *International Transmission of Shocks in the Airline Industry*, Journal of Air Transport Management, vol.9, nr 1, s.37-49, jan 2003.

Goodrich, J.N: *September 11, 2001 Attack on America: a Record of the Immediate Impacts and Reactions in the USA Travel and Tourism Industry*, Tourism Management, vol.23, nr 6, s.573-580, dec 2002.

Hätty, H & Hollmeier, S: *Airline Strategy in the 2001/2002 Crisis – the Lufthansa Example*, Journal of Air Transport Management, vol.9, nr 1, s.51-55, jan 2003.

Rapporter

Air Transport Association: *State of the Airline Industry One Year After 9/11*, 2002.

Association of European Airlines: *The Impact of 11 September on the Air Transport Industry*, address by Secretary General K-H Neumeister to the European Parliament Committee on Regional Policy, Transport and Tourism, 26 nov. 2001. (www.aea.be)

Commission of the European Communities: *The Repercussions of the Terrorist Attacks in the United States on the Air Transport Industry*, COM(2001) 547 final, Brüssel, 2001-10-10.

International Air Transport Association: *World Air Transport Statistics*, 2001.

International Air Transport Association: *A Review of Air Transport Following September 11*, 2002. (www.iata.org)

US Congress: *Air Transportation Safety and System Stabilization Act*, Public Law 107-42-Sept. 22, 2001. (www.ustreas.gov)

Årsredovisningar

AMR Corp. Annual report 1997-2002.

ATA Annual report 2000-2001.

British Airways Annual report 1997-2002.

SAS Årsredovisning 1997-2002.

United Airlines Annual report 1997-2002.

Internet

Air Transport Association: *Airline handbook*, 2003-05-05, online version hämtad från
www.airlines.org 2003-11-20.

www.cnn.com 2003-10-25.

www.google.se

Bilaga 1

American Airlines

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<i>Icke-finansiella faktorer</i>						
Antal flygplan totalt	840	857	965	978	1157	1 105
American	641	648	697	717	881	819
AMR Eagle	199	209	268	261	276	286
Ägda totalt	465	482	549	616	679	681
American	373	375	413	451	490	468
AMR Eagle	92	107	136	165	189	213
Leasade totalt	375	375	416	362	478	424
American	268	273	284	266	391	351
AMR Eagle	107	102	132	96	87	73
Framtida order	*	*	*	*	*	*
Anställda (000)	114	116	112	*	*	110
American	80	81	88	91	110	*
Avgångar	*	*	*	*	*	*
Passagerare	*	*	*	*	*	*
<i>Finansiella faktorer (USD)</i>						
Omsättning (miljrd)	18,6	19,2	17,7	19,7	19,0	17,3
Totala kostnader (miljrd)	17,6	17,9	16,7	18,9	20,7	20,8
Resultat netto (miljrd)	0,99	1,31	0,99	0,81	-1,76	-3,51
Vinstmarginal netto	5,3%	6,8%	5,6%	4,1%	-9,3%	-20,3%
Rörelseresultat (miljrd)	1,93	2,34	1,16	1,38	-2,47	-3,33
Rörelsemarginal %	10,4%	12,2%	6,5%	7,0%	-13,0%	-19,2%
Passagerarintäkter (miljrd)						
American	14,3	14,7	14,7	16,4	15,8	14,4
AMR Eagle	1,0	1,1	1,3	1,5	1,4	1,3
Omsättn. per geograf. omr (miljrd)						
Inrikes	13,5	13,5	12,6	13,9	13,6	12,4
Internationellt	5,1	5,7	5,2	5,8	5,3	4,9
Personalkostn (miljrd)	6,3	6,5	6,1	6,8	8,0	8,4
Personalkostn % av total	36,0	36,4	36,5	35,9	38,8	40,3
Bränslekostnad (miljrd)	1,9	1,6	1,7	2,5	2,9	2,6
Bränslekostn % av total	10,9	9	10,1	13,2	13,9	12,3
Kassaflöde (milj)	1	33	-2	4	13	2
Tillgångar (miljrd)	20,9	22,3	24,4	26,2	32,8	30,3
Skulder (miljrd)	14,7	15,6	17,5	19,0	27,5	29,3
Eget kapital (miljrd)	6,2	6,7	6,9	7,2	5,4	1,0
Soliditet	29,7%	30,0%	28,1%	27,4%	16,4%	3,2%
<i>Trafik & Kapacitet</i>						
American						
RPK miljrd	172	175	180	188	171	196

ASK miljrd	248	250	259	259	246	277
Kabinfaktor %	69,5	70,2	69,5	72,4	69,4	70,7
Break even %	61	59,9	63,8	65,9	78,1	91
Yield US c	13,37	13,49	13,12	14,05	13,28	11,86

För trafik och kapacitet för AMR Eagle, se AMR Corp. Annual report 1997-2002. * Uppgift saknas.

Bilaga 2

United Airlines

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Icke-finansiella faktorer						
Antal flygplan	575	577	594	604	543	567
Ägda	271	268	277	289	243	267
Leasade	304	309	317	315	300	300
Framtida order	73	107	76	107	67	43
Anställda (000)	88	91	96	98	93	72
Avgångar (000)	798	802	819	807	743	*
Passagerare (milj)	84	87	87	85	75	69
Finansiella faktorer (USD)						
Omsättning (miljrd)	17,4	17,6	18,0	19,4	16,1	14,3
Totala kostnader (miljrd)	16,4	16,7	16,8	19,3	18,3	17,5
Resultat netto (miljrd)	0,95	0,82	1,24	0,05	-2,15	-3,21
Vinstmarginal %	5,5%	4,7%	6,9%	0,3%	13,3%	22,5%
Rörelseresultat (miljrd)	1,3	1,5	1,4	0,7	-3,8	-2,8
Rörelsemarginal %	7,2%	8,4%	7,7%	3,4%	23,4%	19,9%
Passagerarintäkter (miljrd)	15,3	15,5	15,8	16,9	13,8	11,9
Omsättn. per geograf. omr (miljrd)						
Inrikes Nord Am.	11,2	12	12,5	13,1	10,7	8,8
Total internationell flyg	6,1	5,5	5,5	6,2	5,4	4,7
Personalkostnad (miljrd)	5,0	5,3	5,7	6,7	7,1	7,0
Personalkostn % av total	30,5%	31,9%	33,8%	34,9%	38,7%	40,2%
Flygbränslekostn (miljrd)	2,1	1,8	1,8	2,5	2,5	1,9
Bränslekostn % av total	12,5%	10,7%	10,6%	13,0%	13,5%	11,0%
Kassaflöde (milj)	66	95	-80	1 396	9	-802
Tillgångar (miljrd)	15,0	19,0	21,0	24,4	25,2	24,0
Skulder (miljrd)	13,0	16,0	16,0	19,0	22,0	26,0
Eget kapital (miljrd)	2,3	3,3	5,2	5,2	3,0	-2,5
Soliditet	15,3	17,4	24,8	21,3	11,9%	-

	%	%	%	%		10,3%
Trafik & Kapacitet						
RPK (miljrd)	195	201	202	204	188	175
ASK (miljrd)	272	280	284	282	265	240
Kabinfaktor %	71,8	71,6	71	72,3	70,8	73,5
Break even-kabinfaktor %	66,0	64,9	64,9	69,4	90,1	92,3
Yield US c	12,6	12,4	12,5	13,3	11,7	10,8

*Uppgift saknas

Bilaga 3

British Airways						
	1997/1998	1998/1999	1999/2000	2000/2001	2001/2002	2002/2003
Icke-finansiella faktorer						
Antal flygplan totalt	330	335	366	338	360	330
Mainland	278	278	283	287	*	*
Övriga	52	57	83	51	*	*
Ägda inkl fin leasade totalt	235	234	229	226	220	210
Mainland	224	221	217	221	*	*
Övriga	11	13	12	5	*	*
Operationellt leasade	95	101	137	112	140	120
Mainland	54	57	66	66	*	*
Övriga	41	44	71	46	*	*
Framtida order	44	90	84	56	34	19
Mainland	44	85	82	55	*	*
Övriga	0	5	2	1	*	*
Anställda (000)	61	64	66	63	60	53
Avgångar (000)	*	*	*	*	*	*
Passagerare (milj)	41	45	47	44	40	38
Mainland	34	37	36	36	*	*
Finansiella faktorer (GBP)						
Omsättning (miljrd)	8,6	8,9	8,9	9,3	8,3	7,7
Totala kostnader (miljrd)	8,2	8,7	9,0	9,2	8,5	7,6
Resultat netto (miljrd)	0,46	0,21	-0,02	0,11	-0,14	0,07
Vinstmarginal %	5,3%	2,3%	-0,2%	1,2%	-1,7%	0,9%
Rörelseresultat (miljrd)	0,57	0,50	0,16	0,44	-0,09	0,33
Rörelsemarginal %	6,6%	5,7%	1,8%	4,8%	-1,1%	4,3%
Passagerarintäkter (miljrd)	7,2	7,5	7,5	7,8	7,0	6,5
Omsättning destination						
Inrikes	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	0,7
Övriga Europa	2,5	2,7	2,7	2,6	2,3	2,1
Total internationell flyg	7,9	8,2	8,2	8,5	7,5	7,0
Personalkostnad	2,2	2,4	2,5	2,4	2,3	2,1

Personalkostn % av total	27,0%	27,1%	27,7%	25,9%	27,5%	27,7%
Flygbränslekostn	0,8	0,7	0,8	1,1	1,0	0,8
Bränslekostn % av total	9,7%	8,1%	9,0%	12,0%	12,1%	11,1%
Kassaflöde (milj)	-29	68	-3	-30	-4	158
Tillgångar (miljrd)	11,3	12,8	13,5	13,7	13,7	12,9
Skulder (miljrd)	8,0	9,5	10,4	10,5	11,6	10,8
Eget kapital (miljrd)	3,3	3,4	3,1	3,2	2,0	2,1
Soliditet	29,4%	26,2%	23,3%	23,5%	14,8%	16,0%
Trafik & Kapacitet (Group)						
RPK	113	126	127	123	106	100
ASK	160	179	183	173	151	139
Kabinfaktor %	70,7	70,4	69,6	71,4	70,4	71,9
Break even-kabinfaktor %	*	*	*	*	*	*
Yield pence	6,45	5,99	5,91	6,37	6,67	6,58

*Uppgift saknas

Bilaga 4

SAS

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Icke-finansiella faktorer						
Antal flygplan totalt	164	179	181	195	268	308
Ägda inkl fin leasing	123	109	85	94	118	127
Leasade operat.	41	70	96	101	196	181
Scandinavian Airlines	164	179	181	195	198	193
Ägda inkl fin leasing	123	109	85	94	99	107
Leasade	41	70	96	101	99	86
Framtida order	57	64	70	49	32	12
Anställda (000)	25	27	30	31	31	36
Avgångar (000)	320	328	343	343	334	296
Passagerare (milj)	21	22	22	23	23	22
Finansiella faktorer (SEK)						
Omsättning (miljrd)	38,9	40,9	41,5	47,5	51,4	65,0
Totala kostnader (miljrd)	36,8	38,2	40,2	45,5	52,5	65,1
Resultat netto (miljrd)	2,16	2,72	1,34	2,08	-1,06	-0,13
Vinstmarginal %	5,5%	6,6%	3,2%	4,4%	-2,1%	-0,2%
Rörelseresultat (miljrd)	2,38	2,96	1,66	3,05	-1,12	0,68
Rörelsemarginal %	6,1%	7,2%	4,0%	6,4%	-2,2%	1,0%
Passagerarintäkter (miljrd)	27,3	28,2	28,3	33,4	36,6	45,8
Pass.intäkt geograf.omr (miljrd)						
Inrikes Skandinavien	11,8	12,0	12,4	14,8	16,3	21,2

	Total internationell flyg					
	15,5	16,3	15,9	18,6	20,3	24,6
Personalkostnad (miljrd)	11,0	13,1	14,1	14,9	17,8	22,4
Personalkostn % av total	29,9%	34,2%	35,0%	32,8%	33,9%	34,3%
Flygbränslekostn (miljrd)	2,4	2,3	2,2	4,0	4,3	4,9
Bränslekostn % av total	6,6%	6,1%	5,4%	8,7%	8,1%	7,6%
Kassaflöde (milj)	-1 233	-1 806	340	476	2 683	-941
Tillgångar (miljrd)	37,6	40,4	44,5	49,3	62,8	66,8
Skulder (miljrd)	23,4	24,3	27,4	29,8	47,2	51,6
Eget kapital (miljrd)	14,2	16,1	17,1	19,5	15,5	15,2
Soliditet	37,8%	39,8%	38,4%	39,6%	24,8%	22,7%
Trafik & Kapacitet						
RPK (miljrd)	20	21	22	23	23	24
ASK (miljrd)	31	32	33	34	36	35
Kabinfaktor %	64,9	65,7	63,8	67,2	64,7	68,2
Break even-kabinfaktor %	*	*	*	*	*	*
Yield US c	17,03	16,73	15,94	14,53	13,87	16,08
Yield SEK	1,34	1,35	1,36	1,38	1,48	1,42

*Uppgift saknas

Nettovinst och totala kostnader år 1997 och 1998 inkluderar inte skatter hänförliga till SAS Konsortiet och

Konsortiet SAS Commuter. Nettovinsten bör vara något lägre och kostnaderna något högre i realiteten.

