

## UNNGÅ TURBULENS

Utfordringene og mulighetene  
ved konsolidering av flyselskaper  
for reiseprogrammer



# Introduksjon

Uavhengig av hvilken rolle du spiller i organisasjonens håndtering av forretningsreiser vil høyeste prioritet være å gi de reisende en best mulig opplevelse og bedriften mest mulig valuta for pengene. Det betyr blant annet å benytte kontraktene dere har med ulike flyselskap til fulle og utnytte alle tilgjengelige rabatter. Dette er vanskelig nok å oppnå i et statisk miljø, men innenfor forretningsreisebransjen er forandring alltid en del av hverdagen. Reisemønster og behov utvikler seg når bedriften opplever vekst, endrer strategi, inngår nye kontrakter eller åpner flere filialer.

Flybransjen har også gått gjennom ulike endringer, noe som gir deg flere utfordringer. Store flyselskap har fusjonert med større konkurrenter og kjøpt opp mindre. Nye aktører har utfordret markedet og tvunget de tradisjonelle selskapene til å fornye seg. Samtidig har flyselskapene forbedret dataanalysene sine, noe som gir dem enda en fordel. Når du har begrenset med tid og ressurser til å administrere reiseprogrammet er det utfordrende å måtte følge med på alle endringene.

Idet flybransjen utvikler seg, er det nødvendig å optimalisere flydelen av reiseprogrammet og gå gjennom kontraktene på nytt for å passe på at de gir best verdi for både bedriften og de reisende. Det er fristende å tro at et konsolidert flymarked burde gjøre dette enklere. Fusjoner fører tross alt til færre leverandører å velge mellom. Problemet er

at konsolidering reduserer antallet konkurrenter, og interessen blant flyselskapene for å tilby gode rabatter synker så lenge det ikke er direkte knyttet til en forventning om betydelig økning av markedsandel.

Når flybransjen krymper, vokser utfordringene. Ideelt sett gjenspeiler leverandørkontraktene bedriftens reisemønster, slik at dere får de beste rabattene, øker etterlevelsen av reisepolicyen og sørger for at målene i kontrakten alltid nås. De gjenværende flyselskapene forventer en større andel av markedet, noe som gjør at målene i disse kontraktene blir vanskeligere å oppfylle. Det kreves også i høyere grad at kontrakter overholdes, ettersom flyselskapene utnytter lavere konkurranse til å redusere eller fjerne en rabattert pris. De mange bieffektene av sammenslåing av flyselskaper betyr at du stadig må følge med på markedet og ha en god forståelse for hva bedriften og de reisende behøver.

Denne artikkelen ser på risikoen ved konsolidering av flyselskap, gir et regionalt innblikk i markedet i Nord-Amerika, Europa og Asia-Stillehavsregionen samt utforsker mulighetene bedrifter har til å ligge et steg foran.







## Hvilke risikoer finnes?

Fra kundens synsvinkel kommer det ikke som noen overraskelse at litt sunn konkurranse er bedre enn monopol, noe som er spesielt synlig i flybransjen. Selv om luftfartsallianser og samarbeidsavtaler kan ha en positiv innvirkning på de reisende (med et større rutenettverk, felles billettering, bonusprogram), så kan de føre med seg utfordringer for innkjøpsavdelingen.

Redusert konkurranse i flybransjen fører som oftest også til en svekket forhandlingsposisjon og høyere priser for bedriftene. I tillegg er det enklere for konglomerater av flyselskaper å sammenstille data, noe som gir et detaljert innblikk i bedriftens reiseutgifter og dermed gjør det enda vanskeligere for innkjøper å finne et fordelaktig forhandlingsgrunnlag.

Mange Travel Managers føler seg maktesløse i denne typen situasjoner, noe som kan føre til at de vegrer seg for å prøve å forhandle frem rabatter og dermed sløser bort besparelsesmuligheter. De fleste flyselskaper er allikevel villige til å forhandle, og Travel Managers har fremdeles forhandlingsstyrke forutsatt at de har full oversikt over bedriftens reisedata helt ned til kabinklassen som er blitt bestilt.



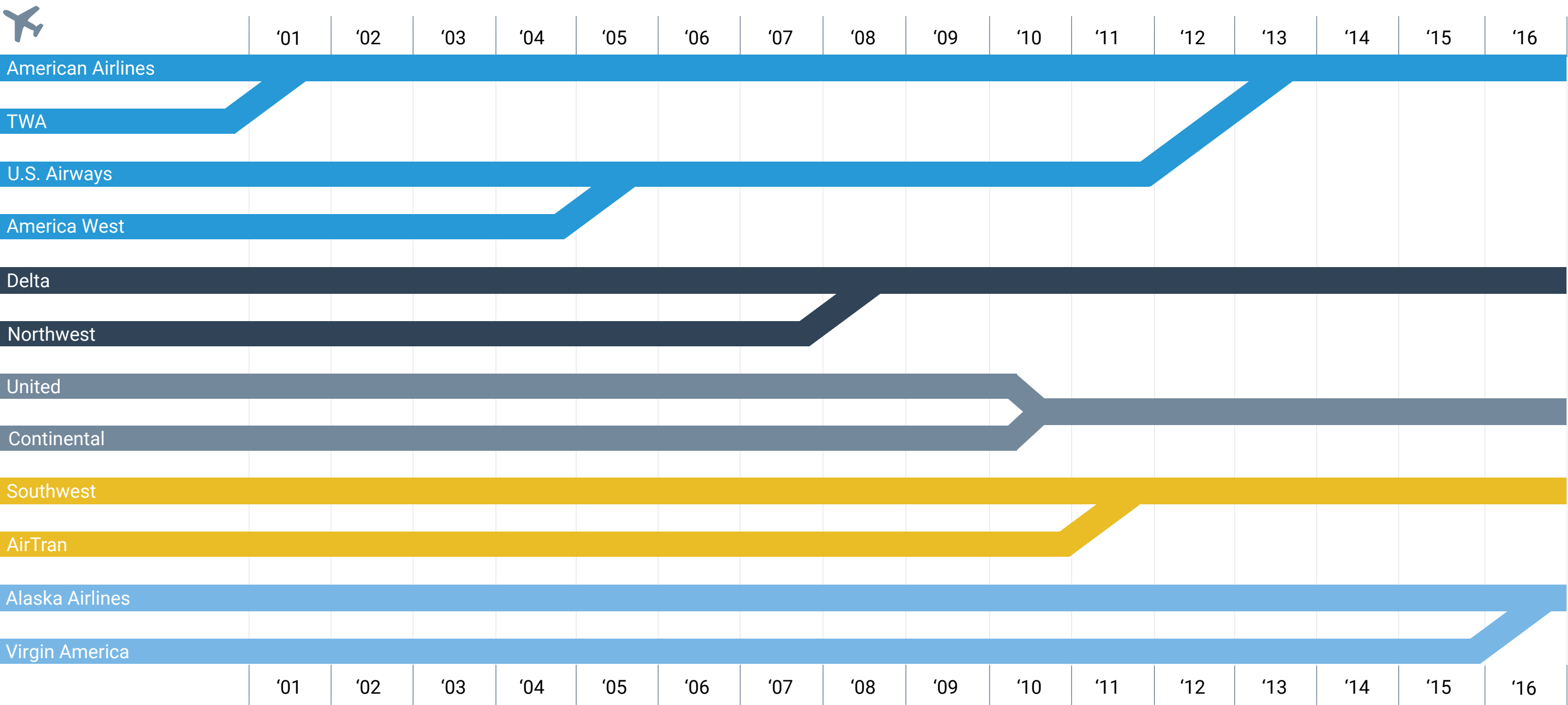
# Slik fungerer det i Nord-Amerika

Etter at loven "Airline Deregulation Act of 1978" trådte i kraft og åpnet opp for konkurranse både på ruter og priser, ble amerikanske flyselskaper uavhengige. Mens statseide flyselskaper i Europa alltid kunne belage seg på godt salg innenfor sitt eget marked, har amerikanske flyselskaper måttet kjempe for hver eneste markedsandel, noe som har ført med seg grundig strukturerte bedriftsavtaler med generøse rabatter. Konkurransen utvidet seg på 90-tallet, da lavprisselskapene (f.eks. Southwest Airlines og AirTran Airways) grep fatt i sjansen til å utfordre den tradisjonelle forretningsmodellen blant flyselskapene.

Etter terrorangrepene den 11. september 2001 og den plutselige nedgangen i flytrafikken, oppdaget de tradisjonelle flyselskapene at de måtte endre forretningsmodellene og -strukturene sine raskt for å overleve i kampen mot de mer effektive lavprisselskapene som begynte å presse seg inn på de mest innbringende markedene deres. Et resultat av dette var et tiår med sammenslåinger og oppkjøp, der store flyselskaper ble enda større for å kunne ta tilbake markedsmakten og lønnsomheten.



# Konsolidering i Nord-Amerika



Siden 2016 har de tre største tradisjonelle operatørene (American, Delta og United) innført lavere økonomipriser med begrenset tilgang til fasiliteter og strengere regler, for å kunne konkurrere med lavprisselskapene. For tiden forbyr de fleste bedrifter og forretningsreisebyråer denne typen billetter på grunn av de store ulempene de medfører for forretningsreisende. Idet de blir mer og mer utbredt, vil bedrifter måtte revurdere synet sitt på disse prisene og undersøke hvordan de vil kunne påvirke reisekostnadene.

Den nordamerikanske flybransjen er bedre styrt nå enn for ti år siden, og konkurransen har blitt kraftig redusert. For bedriftskunder betyr dette en lavere forhandlingsstyrke, spesielt dersom de fleste av de mest brukte rutene deres domineres av en enkelt operatør. Mens flyselskapene i denne regionen fortsatt liker å snakke om mål basert på markedsandeler, er det mange bedrifter som ser avtagende utbytte når de aktivt bytter leverandør, spesielt med reisepolicyer der fokus er på lave priser. Så sant det ikke er knyttet en bonusutbetaling til avtalen, lønner det seg som regel for selskapene å forhandle seg frem til direkterabatter hos de aktuelle flyselskapene.



# Slik fungerer det i Europa

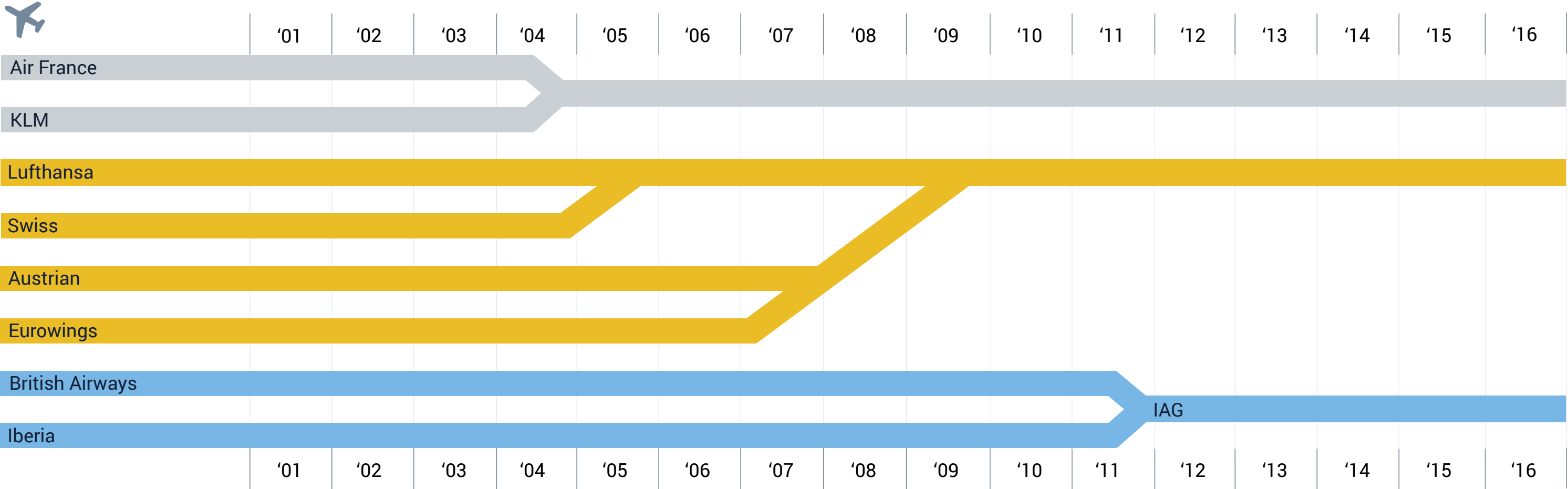
Frem til 90-tallet hadde de statseide flyselskapene i Europa en komfortabel posisjon i sine respektive markeder. Så begynte europeisk lovgivning å løsne på kravene, på samme måte som i USA i 1978. Store nasjonale flyselskaper ble privatisert og konkurrerende selskaper dukket opp, noe som førte til et mye mer variert luftfartstilbud i løpet av få år. Denne raske overgangen i tillegg til fremveksten av lavprisselskaper (f.eks. EasyJet og Ryanair) og operatører fra Midtøsten (f.eks. Emirates), betydde at mange europeiske flyselskaper ikke ville overleve mye lenger hvis de fortsatte å være uavhengige.

Snart kom en bølge av konsolideringer, noe som ga oss tre store aktører (IAG, Air France-KLM, Lufthansa Group) og flere "utfordrere". For kundenes del har det vært en fordel at de tradisjonelle flyselskapene plutselig måtte forbedre forretningsmodellen sin for å kunne konkurrere. Dette gjelder spesielt for langdistanseflyvninger i markeder der konkurransen er sterk og de reisende nyter godt av et utvidet rutenettverk og bedre tjenester.





# Europeisk konsolidering



Både på nasjonalt og regionalt plan har konsolideringen av de europeiske flyselskapene ført med seg flere ulemper. Tradisjonelle operatører har selv gått inn i lavprismarkedet (f.eks. Eurowings og HOP), der de har begrenset antallet gratistjenester og redusert kortdistansenettverket til moderselskapet. Den største risikoen for kundene ligger nå i den potensielle konkursen til de gjenværende utfordrerne, noe som kan føre til monopol på ruter og høyere billettpriser.

Så lenge de tre store europeiske konglomeratene fortsatt er aktører på markedet, er det usannsynlig at videre konsolidering av flyselskaper vil ha noen stor innvirkning på langdistanseflyvninger. Flyselskaper fra Midtøsten øker markedsandelene sine i Europa, til tross for utfordringer som nedgang passasjerertall og inntekter i den senere tid. Selv med fortløpende eller utvidede kommersielle samarbeidsavtaler (f.eks. Lufthansa og Etihad) og investeringer (f.eks. eier Qatar Airways 20 % av IAG), ligger konkurransen mellom Europa og mer østlige regioner fremdeles på et høyt nivå.

Konkurransen på ruter over Atlanterhavet er forholdsvis konstant og blir sterkt påvirket av de tre luftfartsalliansene (Star Alliance, SkyTeam og Oneworld) og «joint ventures». Disse samarbeidsløsningene har fungert som en erstatning for konsolidering i dette markedet, ettersom flyselskapene har inngått avtaler om å dele flytidspunkter og inntekter (British Airways og American Airlines har gjort dette siden 2010, Lufthansa Group, United Airlines og Air Canada siden 2013 og Air France-KLM og Delta siden 2015). Noen videre konsolidering er lite trolig, og konkurransen ville bare bli påvirket på enkelte ruter dersom visse flyselskaper plutselig skulle bestemme seg for å legge ned transatlantiske ruter (f.eks. Virgin Atlantic og Singapore Airlines).

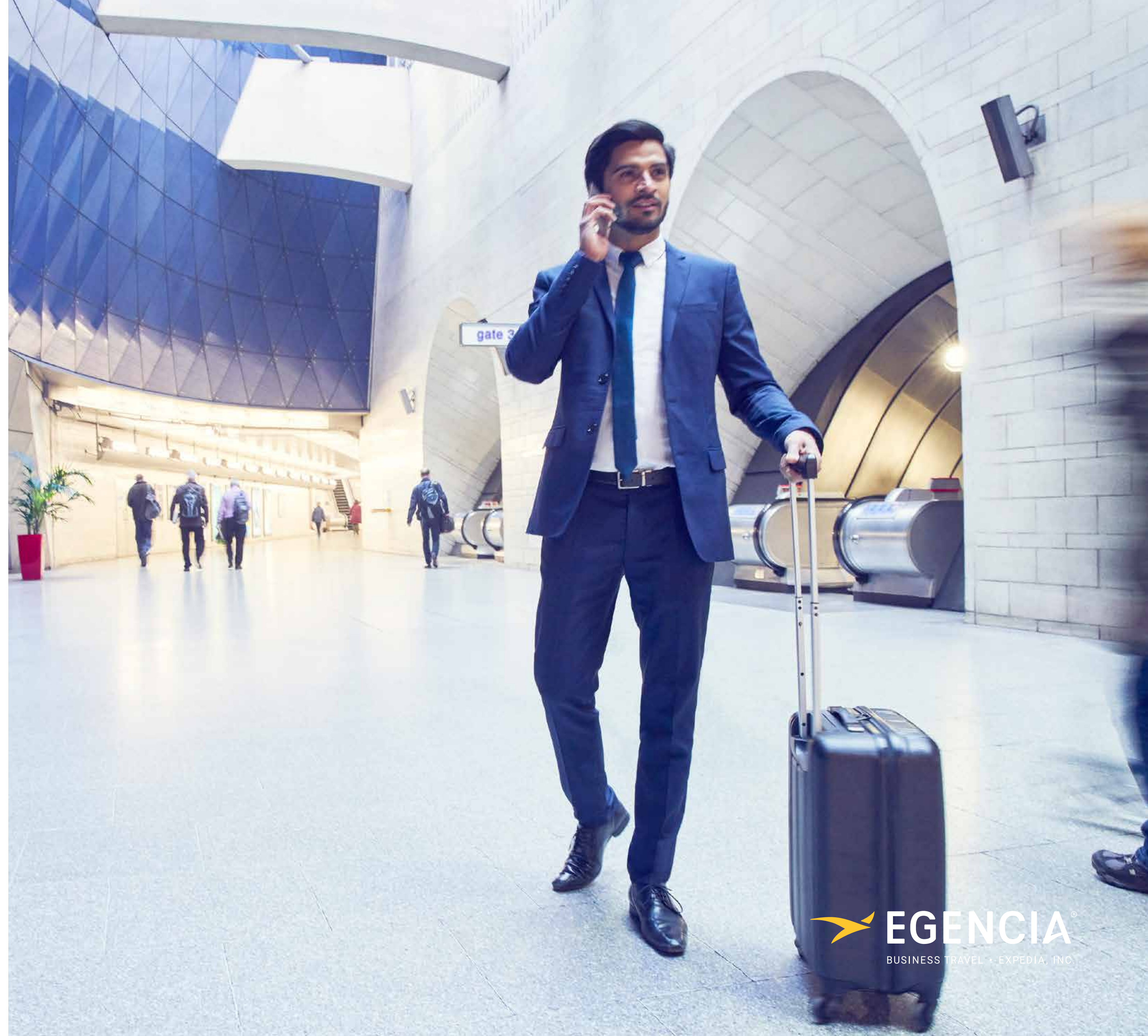


# Slik fungerer det i Asia-Stillehavsregionen

Før år 2000 ble passasjerflytrafikken i området dominert av Japan. Flyselskapene fraktet 91,8 millioner passasjer til, fra og gjennom Japan i 1995, etterfulgt av Kina med 47,5 millioner, Sør-Korea med 29,3 millioner og Australia med 28,8 millioner. 20 år senere blir 436 millioner passasjerer fraktet til, fra og gjennom Kina, noe som er mer enn noe annet land i regionen og nesten fire ganger så mange passasjerer som Japan .

Fokuset i denne regionen ligger, akkurat som to tiår tidligere, på innenlandsrutene (først og fremst Kina og India), i tillegg til langdistanseflyvninger til Europa og USA. Den stadige sterke veksten i Asia-Stillehavsregionen, spesielt i Kina og India, har i kombinasjon med lave bensinpriser de siste årene ført til at bransjen har det beste utgangspunktet. Det kan på kort sikt vise seg å være en fordel for sluttbrukerne med sterk statlig kontroll, høy variasjon i markedet og fremgang blant lavprisselskapene, ettersom prisene vil holde seg meget lave i mange av markedene.

Når man ser på forretningsreiser kommer Asia med en stor dose usikkerhet, noe som er risikabelt for langtidsstrategier og -kontrakter. Konsolidering av flyselskaper, slik som vi har sett det i Europa og USA, er ikke forventet her takket være store hindringer for utenlandske investorer over mesteparten av Asia-Stillehavsregionen (med unntak av Australia og Singapore). Den største risikoen for sluttbrukerne ligger i de store svingningene i lavprismarkedet (spesielt i India og Sørøst-Asia) og i brå strategiendringer for statseide operatører (slik som i Kina). Selv om det kan påvirke rutetabeller og antallet avganger, er det usannsynlig at regionen vil ha like rask økning i prisnivået som i Europa.







## Nyttige råd for flydelen av ethvert reiseprogram



Sett opp klare mål for hva du vil oppnå i reiseprogrammet når det gjelder flyreiser.



Vurder behovene til de reisende opp mot kontraktene dere har med flyselskapene.



Kontroller hvor fornøyde de reisende er med de foretrukne leverandørene.



Analyser bedriftens reisedata for en styrket posisjon i fremtidige forhandlinger med flyselskapene.

## Slik kan Egencia hjelpe

De fleste bedrifter vil anse det som mest fordelaktig å la de endelige prisene, avgangstidene og tilgjengeligheten bestemme hva som bestilles, fremfor mål om markedsandeler. Kostnadseffektive reiser er, selv om de er vanskeligere å måle, mer fordelaktige enn høye besparelser på kontrakter med en lavere effektivitet. Flyselskapene kan overdrive verdien av kontrakten og overtale med ekstragoder (f.eks. statusmatching av konkurrenters bonusprogram), spesielt ettersom differensieringen i selve produktet har blitt mindre tydelig (bagasjeavgifter og seterreservasjon, med mer). Takket være skiftende prisstrukturer og åpenhet om priser kan det bli en utfordring for bedrifter å ta tak i disse viktige detaljene under forhandlingene. Det er derimot nettopp her man kan få mer valuta for pengene, dersom man har all nødvendig data tilgjengelig.

Egencia Consulting Services kan hjelpe dere med å administrere alle de ulike delene for håndtering av flyreiser ved å skaffe dere de beste rabattene og realistiske mål for markedsandeler. På denne måten kan du bruke tiden din på bedriftens kjernevirksomhet og sørge for at de reisende får de beste prisene når kontraktene iverksettes. Egencia Consulting Services gir et fullstendig tjenestetilbud som dekker hele prosessen fra en gjennomgang av reiseprogrammet via anbudsforespørsler til implementering. Hvert reiseprogram er unikt, både kulturelt, økonomisk og driftsmessig. Egencia arbeider ut fra deres spesifikke behov for å utvikle og implementere en løsning fra begynnelse til slutt. Dermed kan dere fortsette å arbeide med bedriftens andre prioriteringer og oppnå betydelige resultater både på kort og lang sikt.

Dersom du ønsker å komme i kontakt med Egencia Consulting eller behøver mer informasjon, kan du sende e-post til [consulting@egencia.com](mailto:consulting@egencia.com) eller [gå til www.egencia.no](http://www.egencia.no)