

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU  
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

LENTOYHTIÖIDEN STRATEGIA- JA KANNATTAVUUSVERTAILU

Antti Tonteri  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2009

## METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Lentoyhtiöiden strategia ja kannattavuusvertailu
Tekijä:	Antti Tonteri
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	67 + 4 liitesivua

### Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten kilpailu- ja kasvustrategiavalinnat vaikuttavat lentoyhtiön kannattavuuteen. Tutkimukseen valittiin yhdeksän eurooppalaista lentoyhtiötä jotka olivat: Aer Lingus, Air France, Air France-KLM, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, Ryanair ja SAS. Tutkimus tehtiin valittujen lentoyhtiöiden strategioista ja tuloksista vuodesta 2001 vuoteen 2008. Poikkeuksena olivat Air France ja KLM, joiden osalta tutkimus suoritettiin vuoteen 2004 asti, jolloin ne yhdistyivät Air France-KLM:ksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lisäksi, miten maailman taloudellisen tilanteen vaihtelut vaikuttavat lentoyhtiön kannattavuuteen.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Suurin osa tutkimustiedoista kerättiin ja analysoitiin lentoyhtiöiden internet-sivuilta. Tutkimus sisälsi myös yhden haastattelun Finnairin strategisen suunnittelun johtajan kanssa.

Lentoyhtiöiden kilpailustrategia vaihtoehtojen lähteet tässä tutkimuksessa olivat kustannusjohtajuus, tuote/palvelujohtajuus, prosessijohtajuus ja asiakasjohtajuus. Tutkimuksessa selvitettiin myös mitä kilpailukyvyn muotoa kukin lentoyhtiö valitsemassaan strategiassa käytti. Tutkimus osoitti, että lentoyhtiöllä on mahdollisuus menestyä hyvin kaikilla kilpailustrategia vaihtoehtoilla. Merkittävin ero löytyi verkostolentoyhtiöiden ja halpalentoyhtiöiden välillä. Verkostolentoyhtiö voi menestyä hyvin käyttämällä kaikkia muita kilpailustrategia vaihtoehtoja paitsi kustannusjohtajuutta. Halpalentoyhtiölle ainoa hyvän kannattavuuden mahdollistava kilpailustrategia vaihtoehto on kustannusjohtajuus. Tutkimus osoitti, että pääsynt lentoyhtiöiden huonoon kannattavuuteen ovat korkea kustannustaso ja jatkuvasti kallistuva polttoaineen hinta. Muita syitä heikkoihin tuloksiin olivat kannattamattomat investoinnit, puutteellinen yhteistyö muiden lentoyhtiöiden kanssa ja tehoton organisaatorakenne. Tutkittujen lentoyhtiöiden yleisimmäksi kasvustrategian muodoksi osoittautui aggressiivinen sisäinen kasvu, jonka ohella verkostolentoyhtiöt käyttivät strategista allianssiyhteistyötä.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että kaikkien lentoyhtiöiden on suositeltavaa tehdä selkeä kilpailu- ja kasvustrategia valinta ja toteuttaa sitä tehokkaasti. Tärkeimmät asiat kannattavuuden ja kasvun aikaansaamiseksi lentoyhtiölle ovat turvallisuus, lentojen täsmällisyys ja kustannusten säästö. Lentoyhtiön on löydettävä jokin kilpailuetu lähimpiin kilpailijoihin verrattuna, joka mahdollistaa hyvinä aikoina kasvun ja antaa suojaa taloudellista taantumaa vastaan. Jatkotutkimuksen osalta on suositeltavaa laajentaa tutkimusta aasialaisiin ja amerikkalaisiin lentoyhtiöihin, ja vertailla niitä eurooppalaisiin lentoyhtiöihin.

Avainsanat: kilpailustrategia, kasvustrategia, verkostolentoyhtiö, halpalentoyhtiö, lentoyhtiöallianssi

## METROPOLIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Program: Business Administration  
Program Division: International Trade  
Title: Airline strategy and profitability comparison  
Author: Antti Tonteri  
Supervisor: Thomas Rohweder  
Year: 2009  
Number of pages: 67+4

The purpose of this study was to discover how the choice of competitive and growth strategies influence the profitability of an airline. The study included nine European airlines: Aer Lingus, Air France, Air France-KLM, British Airways, Finnair, KLM, Lufthansa, Ryanair and SAS. The research reviewed the years from 2001 until 2008, except for Air France and KLM, which were studied until their merger in 2004. Another aim for the study was to find out the effect of global economy on airline profitability.

The research methodology for the study was qualitative. Most of the information was gathered and then analyzed from the airlines own internet pages. The study also consisted of one interview with the Vice President of strategic planning for Finnair.

The approaches the author used for competitive strategy in this study were low cost leadership, product/service quality, operational processes and customer oriented approach. The form in which the airlines executed their main competitive strategy was also evaluated. The results of the study indicated that the airlines were able to achieve good profitability with all competitive strategy approaches. The main strategic difference was found between network airlines and low cost airlines. The network airlines were able to utilize most of the strategies except for low cost leadership. For the low cost airlines the only profitable option appeared to be low cost leadership. The study revealed that the main reasons for weak results were too high cost structures and high fuel prices. Unprofitable investments, the lack of alliance co-operation and ineffective management were also reasons for poor results. Organic growth, added with strategic alliance, was the most common growth strategy utilized by the airlines studied.

The author recommends that all the airlines in the study should focus on a clear competitive strategy and its effective implementation. Safety, punctuality and cost control are essential factors for all airlines in order to succeed. At least one competitive edge over the competitors should be obtained, which enables growth during good times and protects in times of economical downturn. For further research it is recommended to study Asian and North American airlines with the same perspective.

Keywords: competitive strategy, profitability, network airline, low cost airline, organic growth, cost control

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Aiheen valinta ja tutkimuksen tavoite	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
1.3	Kaupallisen lentoliikenteen kehitys	2
1.4	Globaalin talouden vaikutus kaupalliseen lentoliikenteeseen	5
2	KÄSITEKEHYS	6
2.1	Porterin kilpailustrategiat	6
2.2	Kilpailustrategioiden vaihtoehtoinen peruskartta	8
2.3	Kilpailu- ja kasvustrategioiden suhde kannattavuuteen	9
2.4	Käsitekehys	12
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO	16
4	YHTIÖIDEN STRATEGISET VALINNAT JA KANNATTAVUUS 2001-2008	18
4.1	Aer Lingus	18
4.1.1	Yritysesittely	18
4.1.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	19
4.2	Air France	22
4.2.1	Yritysesittely	22
4.2.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2004	23
4.3	Air France-KLM	27
4.3.1	Yritysesittely	27
4.3.2	Strategiset valinnat ja tulos 2004- 2008	28
4.4	British Airways	32
4.4.1	Yritysesittely	32
4.4.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	33
4.5	Finnair	35
4.5.1	Yritysesittely	35
4.5.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	36
4.6	KLM	40
4.6.1	Yritysesittely	40
4.6.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2004	41

4.7	Lufthansa	45
4.7.1	Yritysesittely	45
4.7.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	46
4.8	Ryanair	49
4.8.1	Yritysesittely	49
4.8.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	50
4.9	SAS	53
4.9.1	Yritysesittely	53
4.9.2	Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	58
5.1	Tutkimuksen tulokset ja parannusehdotukset	58
5.2	Tulevaisuuden näkymät	61
5.3	Itsekritiikki ja jatkotutkimus	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	
	Liite 1 Aer Linguksen tulokset 2001-2008	
	Liite 2 Ryanairin tulokset 2000-2004	
	Liite 3 Ryanairin tulokset 2005-2008	
	Liite 4 British Airwaysin tulokset 2001-2008	

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Aiheen valinta ja tutkimuksen tavoite

Aiheen valinta opinnäytetyöhöni selkiintyi keväällä 2008. Olen ollut lähes 20 vuotta Finnairin palveluksessa, ja sitä kautta lentoliikenne ja lentoyhtiöt ovat tulleet minulle melko pitkälti tutuiksi. Asiassa riittää toki tutkittavaa ja aiheen yleisenkin kiinnostavuuden ansiosta halusin tehdä työn joka tarkastelee juuri lentoliikennettä ja lentoyhtiöitä. Ensimmäisen opiskeluvuoden aikana ollut strateginen ajattelu ja johtaminen-kurssi oli omalta kohdaltani kaikkein mielenkiintoisin kurssi, ja sen vuoksi halusin tutkia lentoyhtiöitä nimenomaan kilpailu- ja kasvustrategioiden näkökulmasta.

Tutkimuksen kohteena on yhdeksän eurooppalaista lentoyhtiötä ja tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten lentoyhtiöiden kilpailu- ja kasvustrategiavaihtoehdot ovat 2000-luvulla vaikuttaneet niiden kannattavuuteen. Lisäksi on tarkoitus tarkastella globaalin talouden ja erilaisten kriisitilanteiden vaikutus lentoliikenteeseen ja sen kannattavuuteen.

Tutkimusmenetelmä on laadullinen, ja suurimman osan tiedosta olen hakenut julkisista lähteistä eli valittujen lentoyhtiöiden internet-sivuilta, lehtiartikkeleista ja kirjallisuudesta. Osan Finnairin tiedoista olen saanut johtaja Petteri Kostermaan haastattelusta.

Ne lentoyhtiöt, jotka olivat menestyviä jo ennen 2000-luvun alkua, menestyvät todennäköisesti nykyisinkin. Halpalentoyhtiöiden merkitys on edelleen lisääntynyt, ja se osaltaan on muovannut niin sanottujen perinteisten verkostolentoyhtiöiden toimintaa. Halpalentoyhtiö on yhtiö, joka tarjoaa asiakkaalle halpoja hintoja ja vain välttämättömät palvelut. Halpalentoyhtiöiden ominaispiirteitä ovat yhden lentokonetyypin käyttäminen, yksi matkustusluokka, suorat ja lyhyet lennot ilman koneenvaihtoja ja lentäminen edullisemmille ja vähemmän ruuhkaisille lentokentille.

Verkostolentoyhtiö on yhtiö, jolla on jatkoyhteysverkosto omalla mantereellaan toiselle mantereelle olevia lentoja varten. Oman mantereen sisäiset lennot keskitetään yhteen tai korkeintaan muutamalle isolle lentoasemalle, josta lähtevät jatkolennot toisille mantereille. Verkostolentoyhtiöt tarjoavat palvelujaan sekä liikematkustajalle ja lomamatkustajalle, eli koneissa on kaksi matkustusluokkaa ja lennon aikana tarjotaan palveluja, jotka sisältyvät lipun hintaan.

Maailman taloudellisten muutoksien sekä poliittisten konfliktien ja luonnonkatastrofien vuoksi kaikki lentoyhtiöt ovat joutuneet muuttamaan toimintatapojaan ja strategioitaan viime vuosina merkittävästi. Siksi tämäkin tutkimus on mielenkiintoinen ja ajankohtainen. Syksyllä 2008 alkanut maailmanlaajuinen taantuma on jo selkeästi vaikuttanut kielteisesti yhtiöiden tuloksiin, ja tilanne jatkunee samankaltaisena ainakin vuoden 2010 loppuun asti.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteeseen pääsemiseksi on olennaista vastata seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Miten kilpailustrategia voidaan määritellä käsitteellisesti ja lentoyhtiöiden käytännön toteutuksena?
- 2) Miten kasvustrategia voidaan määritellä käsitteellisesti ja lentoyhtiöiden käytännön toteutuksena?
- 3) Miten lentoyhtiöiden kannattavuutta voi arvioida?
- 4) Onko strategiavalintojen ja kannattavuuden välillä riippuvuussuhde?

## 1.3 Kaupallisen lentoliikenteen kehitys

Kaupallinen lentoliikenne on perinteisesti ollut toimiala, jossa suurin osa lentoyhtiöistä ei ole toiminut asiakaslähtöisesti, vaan asiakkaat ovat ostaneet sitä, mitä yhtiöt ovat heille tarjonneet. Lentoyhtiöiden organisaatorakenteet ovat olleet kustannuksiltaan sellaisia, joita tämänhetkinen kilpailutilanne ei enää mahdollista, ja paljon pääomia vaativa toiminta on aina pitänyt kiinteät kustannukset korkeina. Todellisen kilpailun puute mahdollisti lentolippujen omavaltaisen hinnoittelun. Yhtiöiden strateginen suunnittelu ja toteutus olivat käytännössä täysin tuotantolähtöistä.

Perinteiset lentoyhtiöt alkoivat hitaasti sopeuttaa vanhoja toimintamallejaan ja strategioitaan 1980-luvun alusta lähtien Pohjois-Amerikassa. Euroopassa ja Aasiassa vastaavat toimenpiteet alkoivat 1990-luvun alkupuolella ja voimistuivat 2000-luvun alussa.

Kaikki lentoyhtiöt eri puolilla maailman ovat joutuneet uusien strategiavalintojen eteen muuttuneen kilpailutilanteen vuoksi. Tämä on tarkoittanut kaikille yhtiöille merkittäviä säästötoimia. Voidaan ennustaa, että kustannustehokkuuden parantaminen erilaisilla sopeuttamistoimilla jatkuu tulevaisuudessa.

Merkittävin suuntaus kaupallisessa lentoliikenteessä on ollut 1980-luvun alusta alkanut vaiheittainen kilpailu- ja liikenerajoitusten vapautuminen. Tällä on ollut merkittävä vaikutus sekä markkinoiden rakenteeseen että yhtiöiden toimintatapoihin. Pohjois-Amerikassa muutokset alkoivat ensin USA:n kotimaan liikenteessä, josta ne siirtyivät USA:n ja muun maailman välisen kansainvälisen liikenteen rajoitusten vaiheittaiseen purkamiseen. (Doganis 2001, 5.)

Lentoreitit oli siihen asti sidottu valtioiden välisin sopimuksin vain tietyille tai tietyille yhtiöille, ja lentolippujen hinnat päätettiin tuotantolähtöisesti kansainvälisen lentoyhtiöjärjestön IATA:n ja siihen kuuluvien jäsenyhtiöiden välillä. Kun asiakas halusi lisää joustavuutta hänen tuli maksaa merkittäviä lisämaksuja. (Lindroos & Lohivesi 2004, 124.)

Euroopassa muutokset alkoivat 1990-luvun alussa. Syynä tähän oli ennen kaikkea Euroopan unionin aikaansaamien kaupan rajoitusten purkaminen. Lisäksi lentoyhtiön omistusoikeusrajoitukset poistuivat, mikä tarkoitti sitä, että jäsenmaiden sisällä lentoyhtiön saattoi omistaa kuka tahansa. Vuodesta 1993 alkaen jäsenmaiden ilmatilasta tuli vapaan kilpailun aluetta jäsenmaiden yhtiöille. Kapasiteettirajoitukset sekä valtaosa hintojen rajoituksista poistuivat. 1990-luvun puolivälistä lähtien markkinoille tuli niin sanottuja halpalentoyhtiöitä, jotka osaltaan pakottivat perinteiset lentoyhtiöt aivan uudenlaiseen kilpailutilanteeseen. Niiden kustannustaso oli perinteisiä yhtiöitä huomattavasti kevyempää, ja siten ne pystyivät myymään palvelujaan edullisemmin. (Doganis 2001, 5-6)

Yleismaailmallinen lama 1990-luvun alussa ja Persianlahden kriisi vaikuttivat merkittävästi myös kaikkien yhtiöiden tuloksiin negatiivisesti ja pakottivat parempaan kustannustehokkuuteen.

Liikenteen ja siihen liittyvien rajoitusten vapautuminen ja sen kautta kilpailun kiristyminen ovat selkeästi laskeneet lentoyhtiöiden keskimääräistä tuloa matkustajaa kohden, joita on laskettu suhteessa lennettyyn matkaan (Doganis 2001, 9).



Useat perinteiset yhtiöt ovat ajautuneet konkurssiin 1990-luvun alusta lukien. Amerikkalainen Pan Am ajautui konkurssiin jo vuonna 1991. Merkittäviä konkurssiin ajautuneita yhtiöitä 2000-luvulla olivat muun muassa amerikkalainen Trans World Airlines (TWA) vuonna 2001, belgialainen Sabena vuonna 2001, sveitsiläinen Swissair vuonna 2002 ja italialainen AlItalia vuonna 2008. Syinä konkursseihin oli yhtiöiden kykenemättömyys sopeutua muuntuneeseen kilpailutilanteeseen sekä virheelliset investoinnit. Useat sekä perinteiset että uudemmat halpalentoyhtiöt ovat vuonna 2008 syksyllä alkaneen uuden taantuman alettua hyvin vaikeassa tilanteessa. Joitakin konkursseja tai vähintäänkin yhteenliittymiä on odotettavissa.

Merkittävin liikenteen kasvualue on maantieteellisesti 1990-luvun lopusta eteenpäin ollut itäinen Aasia ja Tyynenmeren alue. Siellä matkustajamäärien kasvuluvut ovat olleet 5-10 prosenttia vuodessa. Kasvuluvut Euroopan sisäisessä liikenteessä ovat jääneet vuositasolla viiteen prosenttiin. Pohjois-Amerikan ja Euroopan välisen liikenteen lisääntyminen on ollut selvästi Eurooppaa vähäisempää. (Doganis 2001, 10.)

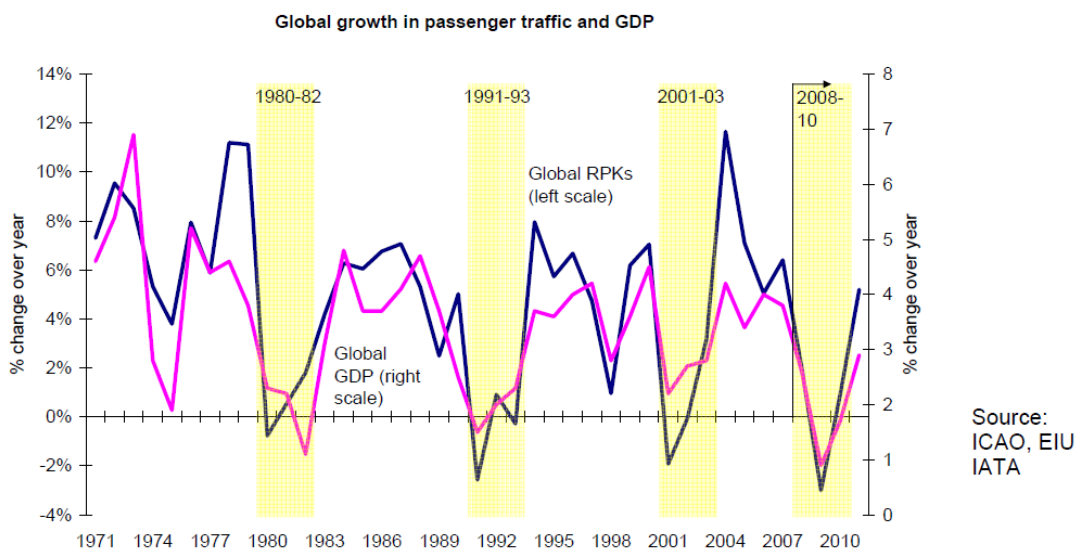
Lentoyhtiöiden omistaminen on muuttunut yhä monikansallisempaan suuntaan, mikä osaltaan vapauttaa ja lisää kilpailua. Lentoyhtiöiden liittoutuminen alliansseihin on 1990-luvun alusta muodostunut pakolliseksi menestystekijäksi, jolla yhtiöt voivat saada säästöjä jakelu- ja myyntikustannuksista. Suuntaus yhä vapaampaan kilpailuun on jatkunut koko 2000-luvun eri puolilla maailman. Euroopassa muutokset ovat laajentuneet uusien maiden liittyessä Euroopan unionin jäseniksi. Merkittävin vaikutin on halpalentoyhtiöiden voimakas kasvu. (Doganis 2001, 12-13)

Kilpailun vapautuminen ja sitä kautta hintojen lasku tulee jatkumaan edelleen ja pakottaa siten yhtiöt keskittymään pitkällä tähtäimellä kustannusten karsintaan. Kustannusten karsinta tulee merkittävästi kohdistumaan henkilöstökuluihin sekä myynti ja jakelukustannusten pienentämiseen esimerkiksi Internet-myyntin avulla. (Doganis 2001, 14-15) Kustannussäästöjä tullaan hakemaan ulkoistamalla nykyisiä toimintoja muun muassa halvemmän työvoiman maihin (Doganis 2001, 29).

Markkinatilanteen muututtua radikaalisti, yhtiöiden tulee löytää uusia strategioita ja toimintamalleja liiketoiminnan kannattavuuden ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Kilpailijoihin nähden tulee siis löytää jokin kilpailuetu, josta asiakas on valmis maksamaan nyt ja tulevaisuudessa.

#### 1.4 Globaalin talouden vaikutus kaupalliseen lentoliikenteeseen

Kuvio yksi alla kertoo selkeästi miten kansainväliset taloussuhdanteet vaikuttavat lentoliikenteen kasvuun. Punainen viiva kuvastaa globaalin bruttokansantuotteen kehitystä ja sininen globaalin lentoliikenteen kehitystä. Kun bruttokansantuote laskee, se heijastuu hyvin nopeasti ja jyrkästi lentoliikenteeseen. Vuosina 1990 – 1991 lentoliikenne kääntyi maailmanlaajuisen laman takia viiden prosentin kasvusta yli kahden prosentin negatiiviseen kasvuun.



KUVIO 1. Globaali lentoliikenteen kasvu suhteessa BKT:n kasvuun (IATA 2009, 2)

Lamavaihe lentoliikenteessä on perinteisesti kestänyt noin kolme vuotta, jonka jälkeen on palattu useimmiten voimakkaaseen ja nopeaan kasvuun. Kasvuvaiheessa lentoliikenne kasvaa yleensä kaksinkertaisella nopeudella muuhun talouteen verrattuna.

Bruttokansantuotteen kasvu on merkittävin vaikutin lentoliikenteen kasvuun. Poliittiset ja uskonnolliset kriisitilanteet sekä luonnonkatastrofit vaikuttavat myös hyvin usein negatiivisesti lentoliikenteeseen.

Vuoden 2001 lama lentomat kustuksessa johtui alkaneesta taloustaantumasta ja lopullisen ”iskun” tilanteelle loi New Yorkissa syyskuussa tapahtuneet terroriteot. Lentoliikenne vajosi silloin kaikkein selkeimmin alle bruttokansantuotteen kasvun. Pahiten tilanteesta kärsi amerikkalaiset lentoyhtiöt. Lamaa seurannut kasvu oli myös poikkeuksellisen voimakasta. Kasvua nopeutti maailmanlaajuinen luottobuumi. Sen vuoksi samankaltaista kasvua tuskin enää koetaan kuin oli vuosien 2003 ja 2005 välillä.

Nykyinen lama alkoi pikkuhiljaa vuonna 2007 ja tilanne ”räjähti” käsiin syksyllä 2008, jonka jälkeen taloudellinen kasvu ympäri maailman on hidastunut ja kääntynyt negatiiviseksi. Vuoden 2009 aikana tullaan vähintäänkin samaan tilanteeseen kuin vuonna 2001. Todennäköistä on, että sekä bruttokansantuotteen ja lentoliikenteen taantuma on vielä syvempi kuin mitä vuonna 2001 koettiin.

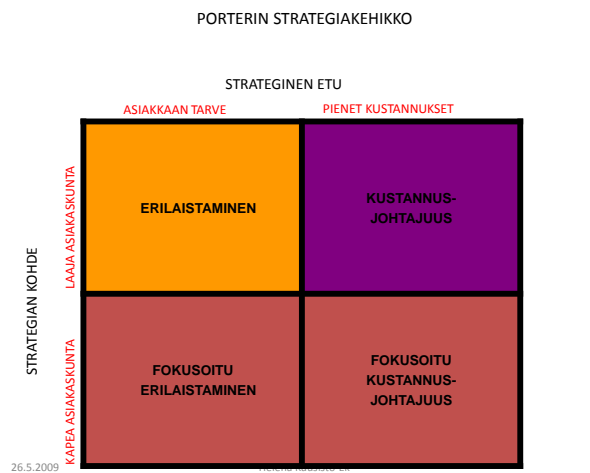
Lentoyhtiöt sopeutuvat taantumaan vähentämällä kapasiteettiaan eli vähentämällä lentovuoroja, käyttämällä pienempiä konetyyppejä ja perumalla kannattamattomia reittejä. Taantumun alkuvaiheessa sopeutuminen on hidasta ja tappioita kertyy yleensä runsaasti. Kapasiteetin vähentäminen tarkoittaa myös useimmiten henkilöstömäärän supistamista tai ainakin sitä että uutta henkilökuntaa ei palkata ja määräaikaista työsuhteita ei jatketa. (IATA 2009, 1-6)

## 2 KÄSITEKEHYS

### 2.1 Porterin kilpailustrategiat

Michael Porterin mukaan yrityksellä on kuvion kaksi (ks.s.7) esittämällä tavalla kolme strategia vaihtoehtoa, joita käyttämällä se voi olla kilpailijoitaan parempi. Vaihtoehdot ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskitetty erilaistaminen tai keskitetty kustannusjohtajuus. Useimmiten vain yksi näistä voi onnistua menestyksekkäästi.

Kustannusjohtajuus strategiavalintana edellyttää aggressiivisia toimia kustannustehokkaiden olosuhteiden luomiseksi. Kustannuksia tulee Porterin mukaan säästää kaikessa yrityksen toiminnassa eli esimerkiksi palvelussa, myyntihenkilöstön määrässä ja mainonnassa. Laatu, palvelua ja muita osa-alueita ei saa kuitenkaan unohtaa. Yrityksen tulee pystyä kontrolloimaan kustannuksiaan tarkasti koko ajan ja sen on vältettävä pieniä ja huonosti kannattavia asiakassuhteita. (Porter 1980, 35.)



KUVIO 2. Porterin kilpailustrategiat (Rohweder 2006)

Kustannusjohtajuus omalla alalla mahdollistaa keskiarvon ylittävät tulot ja se suojelee tehokkaasti kilpailijoiden hyökkäyksiltä. Onnistuakseen tämä strategia vaatii ison markkinaosuuden ja tarkoittaa useimmiten aggressiivista hinnoittelua kilpailijoihin nähden. Se voi joissain tapauksissa mullistaa koko toimialan rakenteita, kuten esimerkiksi halpalentoyhtiöt ovat lentoliikenteessä tehneet. (Porter 1980, 36.)

Erilaistamisella tarkoitetaan oman tuotteen ja/tai palvelun luomista omalla toimialalla ainutlaatuiseksi. Sitä voidaan tehdä monella eri tavalla kuten brändi–imagolla, teknologialla tai asiakaspalvelulla. Kustannuksia on vaikea välttää kun valitaan erilaistaminen omaksi kilpailustrategia keinoksi.

Asiakkaiden uskollisuus yrityksen ainutlaatuista tuotetta kohtaan luo turvaa kilpailijoita vastaan ja lisäksi tuotteen kopiointi on tällöin usein vaikeaa tai liian kallista. Korkea tuotto omasta tuotteesta antaa neuvotteluvoimaa tavarantoimittajia varten ja asiakkailla on harvoin vaihtoehtoisia tuotteita, jolloin he keskittyvät vähemmän hintaan. Erilaistaminen vaatii usein korkeaa markkina-osuutta ja tuotteen tai palvelun korkeaa arvostusastetta. (Porter 1980, 37-38)

Fokusointi eli keskittyminen erilaistamiseen tai kustannusjohtajuuteen tarkoittaa yrityksen tuotteen tai palvelun kohdentamista johonkin ostajaryhmään, tuotesegmenttiin tai maantieteelliseen alueeseen. Tällöin asiakaskunta on selkeästi pienempi kuin kahdessa edellisessä strategiavaihtoehdossa. Erikoistumalla yritys voi myös saavuttaa alallaan keskiarvon ylittävän tuoton. (Porter 1980, 38-39)

Pahinta mitä Porterin mukaan yritykselle voi käydä, on jäädä selkeästi kaikkien näiden kolmen strategiavaihtoehdon ulkopuolelle. Tuottavuus jää väistämättä alhaiseksi ja jotta yritys voi alkaa menestyä, sen on tehtävä perustavaa laatua oleva strateginen päätös. Päätös vaatii useimmiten isoja panostuksia ja runsaasti aikaa. (Porter 1980, 41-42)

## 2.2 Kilpailustrategioiden vaihtoehtoinen peruskartta

Kilpailustrategian valinta kuuluu osana yrityksen strategiseen asemointiin. Muita strategisen asemoinnin osia ovat liiketoiminta-alueen valinta, asiakasvalinta, tuote-/palveluvalinta ja asiakaslupaus. Näihin valintoihin vaikuttavat yrityksen valitsema yrityksen toimintaympäristö, missio, visio, arvot ja strategiset voimavarat. Kuvion kolme alla mukaisesti yritys voi valita kilpailukyvyyn lähteeksi jonkin neljästä vaihtoehdosta tai yhdistelmän niistä. Valtaosa huippuyrityksistä toteuttaa menestyksekkäästi yhtä näistä.

### KILPAILUSTRATEGIOIDEN VAIHTOEHTOINEN PERUSKARTTA

		KILPAILUKYVYN MUOTO		
		“PIENEMPI”	“PAREMPI”	“ERILAINEN”
KESKEINEN KILPAILUKYVYN LÄHDE	Asiakaslähtöisyys	Keskittyminen kapeaan erikoistumisalueeseen	Kokonaistarjooman kehittäminen	Toimintamalli-innovaatio
	Toimintaprosessit	Toiminnan supistaminen	Jatkuva toiminnan laadun parantaminen	Prosessi-innovaatio
	Tuote- / palvelulaatu	Tuote-/palveluvalikoiman kaventaminen	Olemassa olevien tuotteiden/palveluiden laadun parantelu	Tuote-/palvelu-innovaatio
	Kustannusjohtajuus	Kustannuskarsinta	Toimintaprosessien virtaviivaistaminen	Toimintamalli-, prosessi-, tuote- tai palvelu-innovaatio

KUVIO 3. Kilpailustrategioiden vaihtoehtoinen peruskartta (Rohweder 2006)

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yritys tuottaa jotain tuotetta ja/tai palvelua sen mukaan mitä jokin pieni asiakasryhmä haluaa tai sitten yrityksen tarjoamalla valikoimalla tyydytetään useiden erilaisten asiakasryhmien tarpeet. Kolmas vaihtoehto on tuottaa sellaista asiakaspalvelua, joka on omalla alalla selkeästi poikkeuksellista kilpailijoista ja on nimenomaan asiakkaiden haluamaa palvelua. Kiinteistövälitystoimisto Igglo on esimerkki yrityksestä jonka kilpailustrategian lähde perustuu asiakaslähtöisyyteen ja sen muoto

perustuu toimintamalli-innovaatioon. Igglon internet-sivujen kautta voi itse alkaa ”hiljaisesti” myymään omaa asuntoaan tai päivittäin ”korvamerkitä” jokin tietty asunto jonka haluaisi ostaa.

Toimintaprosessien käyttäminen kilpailukyvyyn lähteenä tarkoittaa sitä, että yritys organisoii koko toiminnan tuotteen valmistuksesta sen myymiseen ja toimittamiseen loppukäyttäjälle kilpailijoita paremmaksi. Esimerkkinä voidaan mainita amerikkalainen pikarahtipalveluun erikoistunut United Parcel Service.

Kun kilpailukyvyyn lähde on tuoteominaisuudet, niin kilpailijoiden on joko mahdoton tai ainakin erittäin kallista aikaansaada parempaa tuotetta. 3M on esimerkkiyritys jonka strateginen kilpailukyky perustuu sen ylivoimaisiin tuoteominaisuuksiin sen kilpailijoihin nähden.

Kustannusjohtajuus kilpailukyvyyn lähteenä tarkoittaa sitä, että yritys pystyy tuottamaan omaa tuotettaan tai palveluaan kilpailijoita edullisemmilla kustannuksilla ja täten myös myymään tuotettaan alemmilla hinnoilla. Esimerkkiyrityksiä kustannusjohtajuuteen keskittyvistä yrityksistä ovat metsäyhtiö UPM ja lentoyhtiö Ryanair.

Kilpailukyvyyn muodon osalta on kolme vaihtoehtoa. Vaihtoehto ”pienempi” tarkoittaa siis esimerkiksi keskittymistä johonkin tiettyyn markkina-alueeseen tai asiakasryhmään. Monet palveluyritykset tai erikoisharrastetuotteita valmistavat yritykset toimivat tällä tavoin.

Kun kilpailukyvyyn muodoksi valitaan ”parempi”, niin silloin esimerkiksi olemassa olevan tuotteen tai palvelun laatua parannetaan jatkuvasti. Sveitsiläiset kelloja valmistavat yritykset keskittyvät tähän vaihtoehtoon. Vaihtoehto ”erilainen” tarkoittaa jonkinlaista kilpailijoista erottuvaa innovatiivista tapaa toimia. Esimerkkiyrityksenä voidaan mainita ruotsalainen huonekaluvalmistaja Ikea. (Rohweder 2006)

### 2.3 Kilpailu- ja kasvustrategioiden suhde kannattavuuteen

Kuvion kolme (ks.s.8) mukaisesti kilpailustrategiassa voi keskittyä joko asiakaslähtöisyyteen, toimintaprosesseihin, tuote- ja palvelulaatuun tai kustannusjohtajuuteen. Useimmat huippuyritykset käyttävät menestyksekkäästi vain yhtä

näistä. Jotkut soveltavat yhdistelmää, jossa jokin näistä on pääroolissa ja toinen strategia tukee kokonaisuuden onnistumista.

Perinteiset verkostolentoyhtiöt ovat pääasiassa valinneet pääkilpailustrategiakseen asiakaslähtöisyyden, toimintaprosessit tai tuote- ja palveluominaisuudet. Sitä tukemaan, varsinkin 2000-luvulla, on otettu kustannusten säästö, jotta päästrategia voi toimia. Maantieteellisiä eroja on löydettävissä varsinkin, kun verrataan eurooppalaisia ja amerikkalaisia yhtiöitä aasialaisiin yhtiöihin.

Euroopassa esimerkiksi Lufthansa ja Air France–KLM ovat yhtiöitä, jotka keskittyvät kilpailustrategian lähteen osalta asiakaslähtöisyyteen ja kilpailukyvyn muodon osalta kohtaan ”parempi” eli heidän palveluvalikoima on laaja. Päästrategiaa tukee samanaikaisesti kustannusten säästö. Edellä mainitut yhtiöt ovat menestyneet vähintäänkin kohtuullisesti 2000-luvulla. Yhtiöiden koko on vaikuttanut asiaan, koska isojen yhtiöiden tuotot jakaantuvat useiden markkina-alueiden kesken ja taantuma jollain niistä ei vielä pahasti vaikuta koko toiminnan tulokseen. Pienemmillä yhtiöillä, jotka operoivat lähes pelkästään Euroopan sisäisillä lennoilla, on ollut huomattavasti vaikeampaa kilpailun kiristyessä. Mikäli uusia kannattavia strategioita ei ole löydetty, konkurssin todennäköisyys on taantumana aikana suuri.

Finnair kuuluu ns. keskikokoisten eurooppalaisten lentoyhtiöiden kokoluokassa harvoihin menestyjiin. Se on 2000-luvun alussa aloitetun Aasian strategiansa ansioita. Finnairin osalta voidaan sanoa, että se on kilpailukyvyn muodon osalta erilainen kuin sen olennaisimmat kilpailijat. Näitä ovat ensisijaisesti yhteispohjoismainen SAS ja lisäksi Finnair kilpailee asiakkaista sellaisista Keski- ja Länsi-Euroopan kaupungeista, joista ei ole suoria yhteyksiä Aasiaan. Tuote- ja palveluominaisuuksissa on myös haettu erilaisuutta ja paremmuutta kilpailijoihin verrattuna. Kustannusten säästö on ollut ja tulee olemaan Finnairille kuten myös kaikille sen kilpailijoille erittäin tärkeää toiminnan turvaamiseksi ja taantumana jälkeisen menestymisen mahdollistamiseksi.

Amerikkalaisilla yhtiöillä on ollut suuria taloudellisia vaikeuksia varsinkin syksyn 2001 jälkeen ja sen vuoksi ne ovat viime vuosina joutuneet keskittymään toiminnan supistamiseen ja kustannusten karsintaan. Asiakaspalvelun laatu on kärsinyt varsinkin perinteisillä amerikkalaisilla yhtiöillä. Ne ovat operoineet pääasiallisesti omalla mantereellaan ja kun talous on siellä pahassa taantumassa, niin menestyminen on vaikeaa.

Aasialaiset lentoyhtiöt ovat jo ennen 2000-lukua olleet selkeästi eurooppalaisia ja amerikkalaisia lentoyhtiöitä edellä asiakaspalvelun tasossa. Kulttuurierot tulevat tässä merkittävään rooliin ja Aasialaisten yhtiöiden hyvää asiakaspalvelua tukee hyvin toteutetut toimintaprosessit.

Halpalentoyhtiöt toimivat selkeästi eri kilpailustrategialla verrattuna perinteisiin verkostolentoyhtiöihin. Ensisijainen painopiste niiden strategiassa on kustannusjohtajuus. Yhtiöiden organisaatorakenne on huomattavasti pienempi ja reittiverkosto perustuu niin sanottuihin point-to-point lentoihin, joka tarkoittaa kahden kaupungin välistä suoraa lentoa ilman koneenvaihtoja ja määränpäästä olevia jatkolentoyhteyksiä.

Yhtiöt toimivat laivastolla, jossa on vähän erilaisia konetyyppejä, joka säästää kustannuksia. Myynti- ja jakeluverkosto halpalentoyhtiöissä siirrettiin yhtiöiden omille internet-sivuille aikaisemmin ja nopeammin, kuin mitä perinteiset yhtiöt ovat tehneet. Yhtiöt operoivat useimmiten pienemmille kentille, joissa kustannustaso on isoja pääkenttiä selvästi edullisempaa ja lisäksi koneiden kääntöajat saadaan nopeiksi. Toimintaprosessit halpalentoyhtiöissä on siis luotu mahdollisimman yksinkertaisiksi ja edullisiksi tuottaa. Asiakkaalle voidaan sitä kautta tarjota runsaasti edullisia hintoja. Parhaiten menestyneitä halpalentoyhtiöitä ovat amerikkalainen Southwest Airlines ja eurooppalainen Ryanair.

KASVUSTRATEGIA
Yritysosto
Strateginen allianssi
Aggressiivinen sisäinen kasvu
Markkinakasvun seuraaminen
Stagnaatio
Divestointi

KUVIO 4. Kasvustrategian toteutusvaihtoehdot (Rohweder 2006)



Perinteiset verkostolentoyhtiöt ovat kasvustrategian osalta enimmäkseen käyttäneet kuvion neljä (ks.s.11) vaihtoehtoista aggressiivista sisäistä kasvua. Sen ohella yhtiöt ovat liittyneet johonkin lentoyhtiöliittoutumaan, joka on esimerkki strategisesta allianssista. Yritysostoja ovat pystyneet toteuttamaan isot verkostolentoyhtiöt Lufthansa, Air France – KLM ja englantilainen British Airways.

Sisäistä kasvua ovat pystyneet käyttämään ne yhtiöt, joiden omat resurssit eli ydinosaaminen ja talous ovat olleet kunnossa. Esimerkkeinä voidaan mainita saksalainen Lufthansa ja ranskalais-hollantilainen Air France-KLM. Ne lentoyhtiöt, jotka ovat jo 2000-luvun alussa olleet taloudellisissa vaikeuksissa tai ovat siihen ajautuneet, ovat joutuneet kasvustrategian osalta tyytymään markkinakasvun seuraamiseen.

Heikoimmin menestyneet yhtiöt eivät ole pystyneet kasvamaan ollenkaan (stagnaatio) tai ne ovat joutuneet supistamaan toimintaansa tappiokierteen katkaisemiseksi.

Skandinaavinen SAS on esimerkki lentoyhtiöstä, joka on joutunut käyttämään divestointi vaihtoehtoa.

Halpalentoyhtiöt hakevat kasvua pääsääntöisesti aggressiivisen sisäisen kasvun kautta. Tarkempi selvitys kasvustrategiavaihtoehtoista on luvussa 2.4 sivulla 13.

## 2.4 Käsitekehys

Tutkimuksen tarkoituksena on kertoa perustiedot valituista lentoyhtiöistä ja ennen kaikkea tutkia, millä kilpailu- ja kasvustrategian keinoilla kukin yritys on 2000-luvulla toiminut ja miten tehdyt valinnat ovat vaikuttaneet yrityksen kannattavuuteen.

Sen lisäksi tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten erilaisilla strategian lähteillä ja muodoilla on mahdollisuus menestyä lentoliikenteessä vai onko jokin tai jotkut niistä sellaisia, joilla ei ole mahdollista menestyä.

Kilpailustrategian lähde ja muoto vaikuttavat merkittävästi kasvustrategian valinnan mahdollisuuksiin ja selkeimmät erot löytyvät perinteisten verkostolentoyhtiöiden ja halpalentoyhtiöiden välisissä strategia valinnoissa. Halpalentoyhtiöt ovat toistaiseksi menestyneet jonkin maan tai ainakin saman mantereen sisällä. Strategiavalintojen vaikutus kannattavuuteen tulee myös varmasti esiin.

Perustiedot käsittävät seuraavat asiat:

- 1) minkä maalainen yhtiö on ja milloin yhtiö on perustettu?
- 2) yhtiön pääkenttä ja muut mahdolliset lentoasemat, joilla on merkittävä vaikutus
- 3) kokoluokka tarkoittaa yrityksen henkilöstömäärää ja sen laivaston kokoa
- 4) kohteet eli yhtiön reittiverkoston koko
- 5) liiketoiminnot eli mistä yrityksen liikevaihto ja tulos pääasiassa muodostuu
- 6) allianssi eli kuuluuko yhtiö johonkin lentoyhtiöliittoutumaan
- 7) liikevaihto ja operointi/liikevoitto käsittää viimeisen päättyneen tilikauden tulokset
- 8) yhtiön merkittävimmät osakkeenomistajat
- 9) vuoden 2008 kokonaismatkustajamäärä

Kilpailustrategian osalta tarkastelen mikä on kunkin yhtiön kilpailustrategian lähde ja muoto. Tarkastelu perustuu luvussa 2.2 (ks. kuvio 3 s.8) esitettyyn kilpailustrategioiden vaihtoehtoiseen peruskarttaan.

Yritys voi hakea kasvua kuviossa neljä (ks. s.11) esitetyillä kasvustrategia vaihtoehdoilla. Kasvun mahdollisuus on voimakkainta kuvion yläosassa ja samalla epäonnistumisen riski on suurempi. Kaksi alinta vaihtoehtoa kuvastavat tilannetta ilman kasvua tai negatiivista kasvua eli toiminnan supistamista.

Yritysosto jakaantuu kahteen osaan, jotka ovat yritysosto vertikaalisessa-ja horisontaalisuunnassa. Vertikaalinen suunta tarkoittaa sitä, kun yritys ostaa esimerkiksi tavarantoimittajan, jakelijan tai asiakkaan. Horisontaalisuuntainen yritysosto merkitsee sitä, että yritys ostaa toisen saman alan yrityksen.

Strategisessa allianssissa eli liittoutumassa kaksi tai useampia yrityksiä solmii vapaaehtoisesti yhteistyösopimuksen, jossa ei ole omistusjärjestelyjä. Lentoyhtiöiden 1990-luvun lopusta lähtien perustamat liittoutumat, kuten Oneworld ja Star Alliance, ovat esimerkkejä strategisesta allianssista.

Aggressiivinen sisäinen kasvu on tilanne, jossa yritys kasvaa lisäämällä tuotantoaan omien resurssiensa eli ydinosaamisensa kautta. Sisäinen kasvu on mahdollista, kun yrityksen

toimialalla markkinat kasvaa tai kun yritys toimii tehokkaammin kuin sen kilpailijat. Sisäistä kasvua on mahdollista saada aikaan, kun yritys menee uusille markkinoille. Sisäisen kasvun onnistuminen edellyttää hyvää suunnittelua, aikaa ja rahaa.

Markkinakasvun seuraaminen on kasvua yrityksen sisäisten resurssien avulla, mutta yritys tekee omat ratkaisunsa vasta, kun kilpailijat ovat tehneet omat ratkaisunsa. Stagnaatio tarkoittaa pysähtyneisyyttä eli niin sanottua nollakasvua. Divestointi tarkoittaa usein yrityksen kannattamattoman osan myymistä pois tai siitä luopumista. (Rohweder 2006.)

Tutkittavien lentoyhtiöiden kannattavuuden arviointiin olen valinnut tunnusluvuiksi käyttökateen ja liikevoiton. Kaikilta yhtiöiltä ei ollut saatavilla aivan identtisiä tunnuslukuja eli osa yhtiöistä on arvioitu käyttökateen mukaan ja osa liikevoiton perusteella.

Käyttökate kertoo yrityksen liiketoiminnan tuloksen ennen poistoja ja rahoituseriä. Liikevoitto on tuloslaskelman erä, joka saadaan vähentämällä liikevaihdosta muuttuvat kulut ja kiinteät kulut sekä poistot. Se on siis liiketoiminnan tulos ennen voitonjakoa ja tilinpäätössiirtoja.

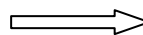
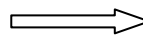
Kaikille lentoyhtiöille on 2000-luvulla muodostunut ominaiseksi keskittyä kustannusten säästämiseen, riippumatta siitä mikä yrityksen pääkilpailustrategia on. Kasvuun pystyy tällä hetkellä erittäin harva yritys, koska kysynnän lasku on maailmanlaajuisesti niin merkittävää.

Kuvio viisi (ks. s.15) esittää käsitekehyyksen, jonka mukaan tutkittavat yhtiöt ensin esitellään luvussa neljä ja luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja parannusehdotukset.

PERUSTIEDOT
* maa * perustamisvuosi * pääkenttä/kentät * kokoluokka * kohteet * liiketoiminnot * allianssi * liikevaihto * operointi/liikevoitto (tappio) * omistajat * viime vuoden matkustajamäärä

KILPAILUSTRATEGIA
Asiakasjohtajuus
Tuotejohtajuus
Hintajohtajuus
Yhdistelmä näistä

KASVUSTRATEGIA
Yritysosto
Strateginen allianssi
Aggressiivinen sisäinen kasvu
Markkinakasvun seuraaminen
Stagnaatio
Divestointi



KANNATTAVUUS
Käyttökate
Liikevoitto

KUVIO 5. Tutkimuksen käsitekehys

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TUTKIMUSAINEISTO

Käsillä olevan tutkimuksen käsitekehysten (ks. kuvio viisi s.15) pohjalta kerään valituista lentoyhtiöistä niiden perustiedot ja jokaisen yhtiön tekemien kilpailu- ja kasvustrategia valintojen olennaisimmat asiat. Näitä tietoja vertaan sitten yhtiön kannattavuudesta kertoviin tunnuslukuihin, joiksi olen valinnut käyttökatteen ja liikevoiton.

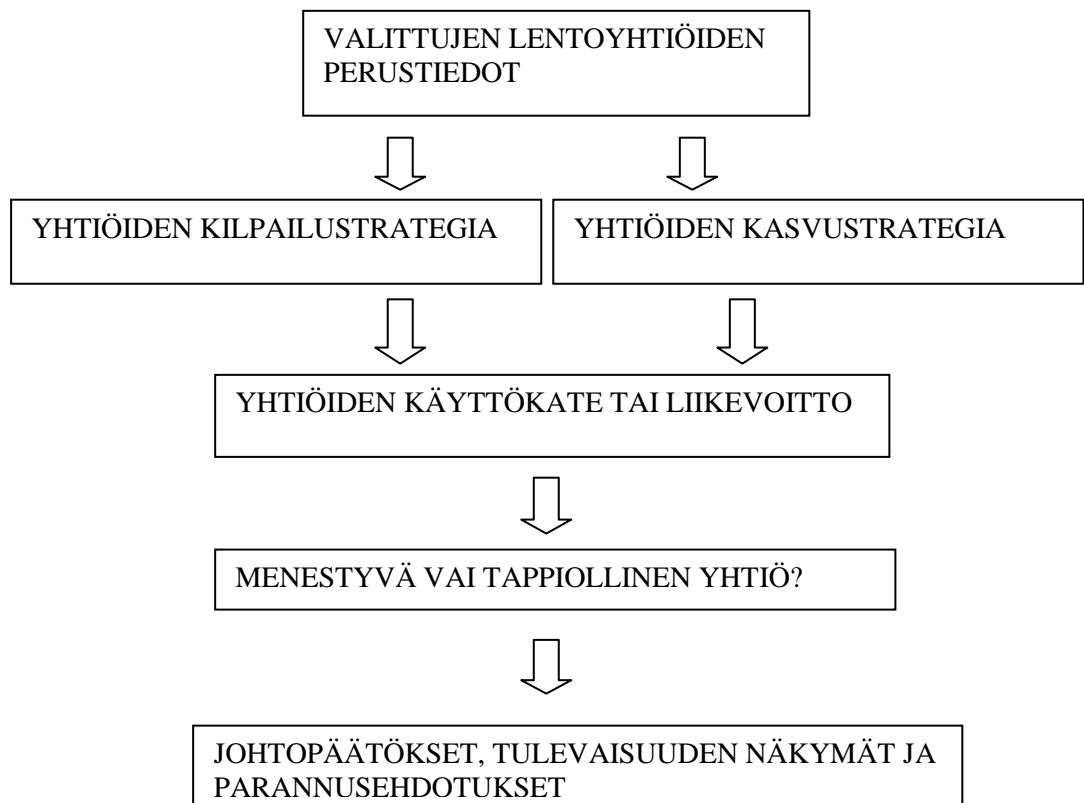
Tutkimus on menetelmältään laadullinen, joka Alasuutarin mukaan tarkoittaa aineiston tarkastelemista kokonaisuutena. Tutkimus sisältää kaksi vaihetta, jotka ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen (Alasuutari 1999, 38-39). Havaintojen pelkistämävaiheessa on olennaista kiinnittää huomiota teoreettisen viitekehysten ja kysymyksenasettelun kannalta olennaisiin asioihin ja pyrkii pelkistämään tehdyt havainnot mahdollisimman suppeaksi havaintojen joukoksi (Alasuutari 1999, 40-43). Arvoituksen ratkaisemisvaiheessa tehdään tutkittavasta ilmiöstä Alasuutarin mukaan niin sanottu merkitystulkinta, mikä tarkoittaa rakennekokonaisuuden muodostamista (Alasuutari 1999, 44). Lopputulos eli arvoituksen ratkaisu on laadullisen tutkimuksen olennaisin asia (Alasuutari 1999, 53). Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa tutkimuksessani sitä, että kuinka paljon lentoyhtiö pystyy kilpailu- ja kasvustrategisilla valinnoilla vaikuttamaan omaan menestymiseensä.

Yhtiöiden perustiedot olen kerännyt kunkin yhtiön omilta internet-sivuilta ja jonkin verran myös käyttämällä wikipedian sivuja. Käsitekehyksessä esitetyt kilpailu- ja kasvustrategia tiedot on kerätty Michael Porterin kirjasta ”Competitive strategy” ja EVTEK-ammattikorkeakoulussa suoritetun ”Strateginen ajattelu ja johtaminen”-kurssin opetusmateriaaleista. Yhtiöiden kilpailu- ja kasvustrategia tiedot on valtaosin kerätty yhtiöiden vuosikertomuksista ja yhtiöiden omilla internet-sivuilla julkaisemista aiheeseen liittyvistä tiedostoista. Johtopäätökset muodostuvat esiin tulleiden faktatietojen ja oman lähes kaksikymmenvuotisen Finnairilla saadun lentoyhtiökokemuksen perusteella.

Tutkimuksen reliabiliteetti on mielestäni hyvä, koska tutkimukseen on saatavilla runsaasti julkista tietoa yhtiöiden toiminnasta ja niiden kannattavuudesta. Tutkimusaineisto on kerätty yhtiöiden itse julkisesti ilmoittamista lähteistä ja se on tutkimuksen tarkoitukseen ja tavoitteeseen sopivaa ja riittävää. Reliabiliteettia lisää oma pitkä lentoyhtiössä hankittu

työkokemus, jonka avulla tulkintojen tekeminen muidenkin yhtiöiden toiminnasta ja tuloksista on mielestäni mahdollista ja sitä kautta saada tutkimustulokset luotettaviksi.

Kun tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, niin validiteetti on sen jälkeen mahdollista saada toteutumaan hyvin. Tarkoitus on nimenomaan keskittyä selvittämään yhtiöiden strategiavalintojen vaikutus kannattavuuteen. Muihinkin kannattavuuteen vaikuttaviin asioihin viitataan, mutta tutkimuksen tavoitteen mukaisesti tärkeintä on selvittää strategioiden vaikutus. Johtopäätöksissä ja parannusehdotuksissa tulen käyttämään hyväksi myös vuoden 2009 alkuvuoden tapahtumia ja nykyistä yleistä taloudellista tilannetta ja lähitulevaisuuden ennusteita.



KUVIO 6. Tutkimusmenetelmä ja sen eteneminen

Kuvio kuusi yllä kertoo tutkimuksen kulun vaiheittain. Aluksi keräsin perustiedot jokaisesta lentoyhtiöstä, jonka jälkeen siirryin selvittämään minkälaisia kilpailu- ja kasvustrategioita yhtiöt ovat 2000-luvulla käyttäneet. Seuraavaksi jokaiselta yhtiöltä on kerätty kannattavuusluvuksi joko käyttökate tai liikevoitto ja kyseistä lukua on verrattu liikevaihtoon. Näiden tietojen perusteella olen analysoinut onko yritys menestyvä vai tappiollinen ja sen jälkeen verrannut sitä muihin tutkimuksessa oleviin lentoyhtiöihin.

Viimeisenä vaiheena on johtopäätösten teko, tulevaisuuden näkymien vaikutus strategiavalintoihin ja mahdolliset parannusehdotukset.

## 4 YHTIÖIDEN STRATEGISET VALINNAT JA KANNATTAVUUS 2001-2008

### 4.1 Aer Lingus

#### 4.1.1 Yritysesittely

Aer Lingus on Irlantilainen lentoyhtiö jonka maan hallitus perusti vuonna 1936. Aer Lingus keskittyy ensisijaisesti matkustajaliikenteeseen myymällä edullisia yhdensuuntaisia hintoja, jotka mahdollistuvat alhaisten kustannusten strategialla. Lisäksi yhtiö tarjoaa rahti – ja postipalveluja joillain reittilennoillaan ja toimii rahtipalvelujen tarjoajana Irlannissa. (Aer Lingus 2009)

Vuonna 2006 yhtiö listautui Dublinin ja Lontoon pörssiin Irlannin hallituksen annettua siihen luvan. Suurimmat osakkeenomistajat ovat Ryanair (29,4%) ja Irlannin hallitus (25,4%). Yhtiön kotikenttä on Dublin

Yhtiö ei kuulu mihinkään lentoyhtiöallianssiin. Se kuului Oneworld – allianssiin kevääseen 2007 asti. Yrityksellä on tällä hetkellä noin neljä tuhatta työntekijää ja vuonna 2008 sen liikevaihto oli 1,4 miljardia euroa ja operointitappio 17,6 miljoonaa euroa. Aer Lingus kuljetti kymmenen miljoonaa matkustajaa vuonna 2008.

Euroopan reittiverkostossa on yli 60 kohdetta ja Pohjois-Amerikassa kuusi kohdetta. Aer Linguksen laivastossa on 46 Airbus konetta. Euroopan ja Pohjois-Afrikan reiteillä yhtiö operoi turistiluokan matkustamolla ja Atlantin ylilennoilla on käytössä liikemies - ja turistiluokan matkustamot. (Wikipedia 2009)

#### 4.1.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

Aer Linguksen kilpailustrategian lähde (ks. kuvio 3 s.8) perustui vuoteen 2001 asti tuote- ja palvelunlaatuun ja kilpailukyvyn muoto olemassa olevien palveluiden laadun paranteluun. Kasvustrategia perustui sisäisen kasvuun joko aggressiivisesti tai välillä markkinakasvua seuraamalla (ks. s.13-14). Aer Lingus kuului oneworld-allianssiin vuoteen 2007 asti, jolloin se haki kasvua myös strategisen allianssiyhteistyön kautta. Yhtiön kasvu keskittyi pääasiassa Euroopan liikenteen reittiverkoston ja matkustajamäärän kasvattamiseen. Kaukoreittejä yhtiöllä oli ainoastaan Pohjois-Amerikkaan ja sinne laajentuminen oli kilpailunrajoitusten vuoksi hidasta ja vaatimatonta. Irlannin maantieteellinen sijainti ja talouden pienuus ei antanut mahdollisuuksia kannattavaan reittien lisäämiseen muille mantereille.

Aer Lingus reagoi nopeasti syyskuussa 2001 tapahtuneiden New Yorkin terrori-iskujen jälkeiseen lentoyhtiötä kohdanneeseen lamaan. Yhtiön johto julkaisi radikaalin ”henkinjäämissuunnitelman”, jonka pääsisältö oli kustannusten säästö. Lähes kaksi tuhatta työntekijää irtisanottiin ja yhtiö teki merkittäviä muutoksia työn tuottavuuden ja tehostamisen parantamiseksi kaikilla tasoilla. (Annual report 2001, 2.)

Vuonna 2001 Aer Linguksen käyttökate oli 52 miljoonan euroa tappiolla. Käyttökateprosentti oli -4,7% liikevaihdosta. Edellisenä vuonna yhtiö tuotti lähes 80 miljoonan euron voiton. Kokonaismatkustajamäärä laski 4,6 % ja liikematkustuksen vähentyminen sekä päätös alentaa hintoja aiheuttivat merkittävän keskituottojen laskun. (Annual report 2001, 5.)

Vuosina 2002-2003 Aer Lingus keskittyi vähentämään kustannuksiaan. Yhtiö teki päätöksen laivastorakenteen yksinkertaistamisesta. Aer Lingus muuntui nopeasti perinteisestä lentoyhtiömallista selkeästi lähemmäs halpalentoyhtiömallia. (Annual report 2003, 1.) Kannattavuus parani selvästi vuodesta 2001. Käyttökate oli yli 63 miljoonaa euroa positiivinen vuonna 2002, ja käyttökateprosentti kasvoi lähes seitsemään prosenttiin liikevaihdosta. Vuoden 2003 kannattavuus parani edelleen, vaikka liikevaihto oli pienempi kuin vuonna 2001. Käyttökate oli 83 miljoonaa euroa, ja sen osuus liikevaihdosta yli yhdeksän prosenttia. Aer Lingus muutti vuosille 2002-2004 kilpailustrategian lähteeseen kustannusjohtajuuden ja kilpailukyvyn muodoksi muodostui ”pienempi”. Alkaen vuodesta 2004 kilpailukyvyn muoto on siirtynyt vaihtoehdon ”parempi” suuntaan (ks. kuvio 3 s.8).



Kesällä 2004 yhtiön johto hyväksyi kolmivuotisen liiketoimintasuunnitelman. Ajatus oli yksinkertaistaa liiketoimintamallia, vähentää kustannuksia ja lisätä tuottavuutta. Samana syksynä yhtiö muutti hinnoittelurakennettaan poistamalla kaikki rajoitukset ja esittelemällä yhdensuuntaiset hinnat kaikilla reiteillä. (Annual report 2004, 1.) Käyttökateprosentti nousi jo lähes 12 prosenttiin liikevaihdosta. Vuonna 2005 tulos pysyi kohtuullisen hyvänä, käyttökateprosentti oli hieman yli kahdeksan prosenttia liikevaihdosta.

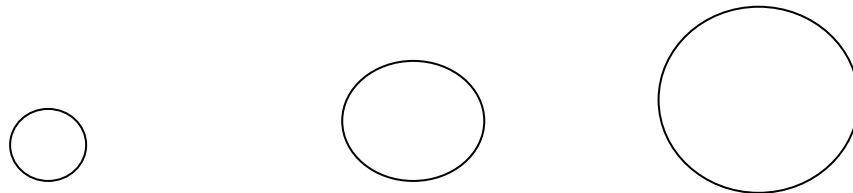
Alkuvuodesta 2006 yhtiö alkoi suunnitella uutta pitkän aikavälin strategiaa. Se perustui sekä kaukoliikenteen ja Euroopan liikenteen kehittämiseen. Strategia tarkoitti uusien koneiden ostamista ja sitä kautta isoja pääomakustannuksia. (Annual report 2005, 2-3) Syksyllä 2006 Aer Lingus listautui Dublinin ja Lontoon pörsseihin, mikä kasvatti yhtiön pääomaa suunniteltuja investointeja varten. Käyttökateprosentti laski edellisvuodesta hieman, sillä se oli alle seitsemän prosenttia liikevaihdosta. (Annual report 2005, 5.)

Aer Linguksen tulos kasvoi merkittävästi vuonna 2007. Liikevaihto kasvoi 15 prosenttia, ja käyttökate kasvoi yli 16 prosenttia edelliseen vuoteen verrattuna. Käyttökateprosentti oli juuri alle seitsemän prosenttia liikevaihdosta. Matkustajamäärä kasvoi lähes 8 prosenttia edellisestä vuodesta. (Annual report 2007, 4-5)

Vuoden 2008 tulos putosi merkittävästi ennen kaikkea loppuvuoden kysynnän laskun ja polttoaineen voimakkaan hinnannousun takia. Liikevaihto oli noin 1,36 miljardia euroa ja käyttökate 17,6 miljoonaa euroa tappiollinen, kun vuonna 2007 tulos oli 88 miljoonaa euroa voitollinen. Aer Lingus hakee tällä hetkellä lisää tuottoja normaalin lipunmyynnin lisäksi solmimalla yhteistyösopimuksen amerikkalaisen United Airlinesin kanssa sekä myymällä asiakkaille lisäpalveluja. (Results 2008, 3-5)

Kuvio seitsemän (ks.s.21) kuvaa Aer Linguksen kilpailustrategiaa ja kannattavuutta. Yhtiö on tehnyt suurimmaksi osaksi voitollisia tuloksia 2000-luvulla. Mielestäni Aer Linguksen strategiavalinta on onnistunut hyvin.

Tuote/Palvelu johtajuus	Asiakasjohtajuus
Prosessijohtajuus	Kustannusjohtajuus



Huono kannattavuus

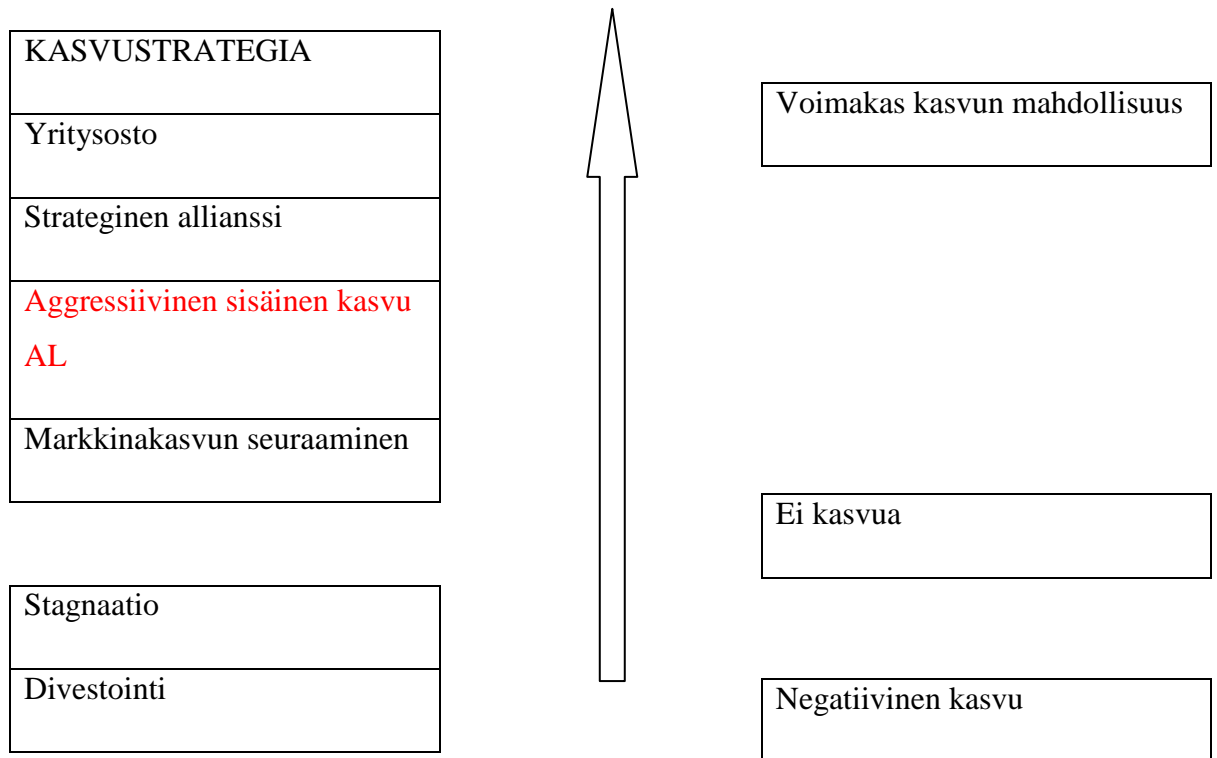
Keskitason kannattavuus

Hyvä kannattavuus

KUVIO 7. Aer Linguksen (AL) kilpailustrategia ja kannattavuus.

Aer Linguksen voi jo sanoa olevan ns. halpalentoyhtiö. Sen kilpailustrategia on hyvin samankaltainen kuin isoimmalla eurooppalaisella halpalentoyhtiöllä Ryanairilla. Pääpaino on kustannusten säästö, jonka kautta hinnat pystytään pitämään edullisempina kuin mihin verkostolentoyhtiöt pystyvät.

Kasvustrategiana Aer Lingus on käyttänyt aggressiivista sisäistä kasvua vuodesta 2006 lähtien. He alkoivat hankkia lisää koneita ja kasvattivat reittiverkostoaan Yhdysvalloissa ja Euroopassa. Liikevaihto ja operointituotto kasvoivat voimakkaasti vuoden 2007 loppuun asti. Tulokset putosivat vuonna 2008 maailmanlaajuisen kysynnän laskettua ja polttoaineen hinnan noustua voimakkaasti. Kasvun mahdollisuudet tulevat Aer Linguksen osalta riippumaan siitä, kuinka nopeasti taloustaantuma kääntyy uudelleen kasvuun. Kilpailu Euroopassa on erittäin kovaa ja yhtiön laajentuminen muille mantereille ei maantieteellisen sijainnin kannalta ole suosiollinen. Irlannin oma talous on tällä hetkellä erittäin vaikeassa tilassa, joka ehkäisee kasvun mahdollisuuksia. Yhdysvaltain talouden elpyminen on yhtiön kaukoliikenteen kasvun ja kannattavuuden osalta elintärkeää. Kuvio kahdeksan (ks.s.22) kuvaa Aer Linguksen kasvustrategia valintaa. Liitteessä yksi on Aer Linguksen tulosluvut vuodesta 2001 vuoteen 2008.



KUVIO 8. Aer Linguksen (AL) kasvustrategia

## 4.2 Air France

### 4.2.1 Yritysesittely

Air France perustettiin vuonna 1933 kun viisi ranskalaista lentoyhtiötä liitettiin yhteen. Se toimi Ranskan valtion pääasiallisesti omistamana lentoyhtiönä seitsemän vuosikymmentä. Vuonna 1999 yhtiö yksityistettiin osittain ja sen osakkeet listattiin Pariisin pörssissä. (Wikipedia 2009.) Ranskan valtio omisti Air Francesta maaliskuun lopussa 2003 reilut 54 prosenttia, työntekijät hieman vajaat 13 prosenttia ja loput jakaantui erilaisten yksityisten sijoittajien kesken (Reference document 2002-03, 5).

Kohteita Air Francella oli vuonna 2003 198 kappaletta ympäri maailman. Kokonaismatkustajamäärä tilivuonna 2002-2003 oli 43 miljoonaa. Air Francen laivastossa oli 362 lentokonetta maaliskuun lopussa 2003. Air Francen pääliiketoiminnot ovat matkustajaliikenne sekä rahti- ja huoltotoiminta. (Reference document 2002-03, 17.) Yhtiön henkilöstömäärä oli noin 71000 vuoden 2003 maaliskuun lopussa (Reference document 2002-03, 28).

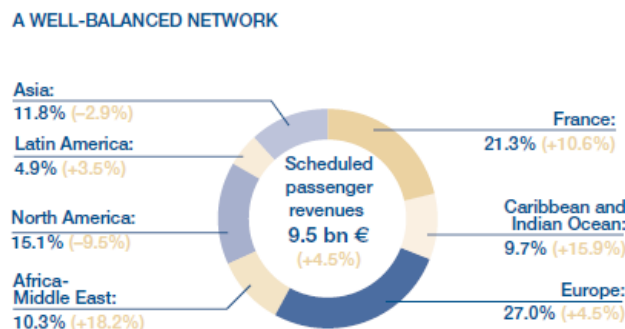
Yhtiön kokonaisliikevaihto tilivuonna 2002-2003 oli 12,7 miljardia euroa ja matkustajaliikenteen osuus siitä oli 10,5 miljardia. Liikevoitto samana vuonna oli 192 miljoonaa euroa. (Reference document 2002-03, 5.)

Air Francen pääkenttä on Charles De Gaulle (CDG) Pariisissa. Yhtiö on Sky Team-lentoyhtiöallianssin perustajajäseniä.

Syyskuussa 2003 Air France ja hollantilainen KLM ilmoittivat virallisesti liittyvänsä yhteen vuonna 2004 ja muodostavan uuden yhtiön nimeltään Air France - KLM. Uudesta yhtiöstä tuli silloin maailman suurin yhtiö lentotoiminnan liikevaihdon osalta ja suurin yhtiö Euroopassa lennettyjen matkustajakilometrien osalta. Molemmat yhtiöt jatkoivat yhdistymisestä huolimatta lentämistä oman nimensä alla. (Wikipedia 2009)

#### 4.2.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2004

Kilpailustrategian lähteenä Air France käytti mielestäni 2000-luvun alussa asiakaslähtöisyyttä ja sen muoto oli ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8) mukaisesti. Air France oli kehittänyt erittäin kattavan reittiverkoston Pariisin kautta ympäri maailman. Air France ei ollut riippuvainen pelkästään yhdestä markkina-alueesta ja kun USA:n markkinoilla tuli selkeä pudotus kysyntään syksyllä 2001, niin muiden alueiden tulokset kompensoivat tilannetta kuvion yhdeksän alla mukaisesti. Suluissa oleva lukema kertoo miten paljon Air Francen tuotot olivat kasvaneet tai laskeneet kullakin markkina-alueella.

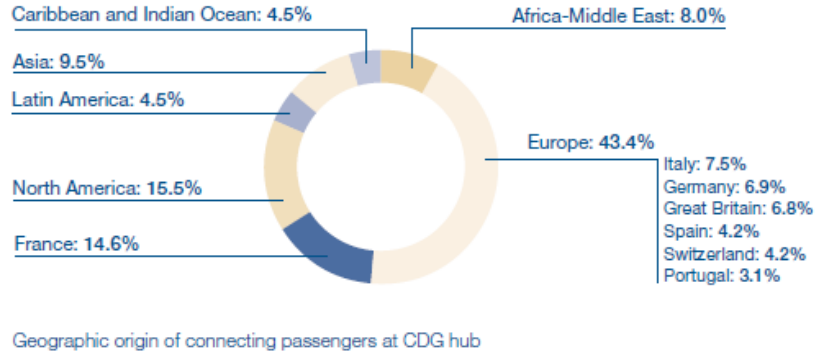


KUVIO 9. Air France liikevaihdon jakautuma maantieteellisesti tilivuonna 2001-2002 (2001-2002, 15)

Pariisin kenttä houkuttelee jatkomatkestajia ympäri maailman, jota kuvastaa kuvio kymmenen (ks.s.24). Pariisin kentän hyvät vaihtoyhteydet jakavat riskiä, kun matkustajia

tulee ympäri maailman. Kenttä tarjosi lähes 15000 jatkoyhteyttä viikossa, joissa on alle kahden tunnin vaihto aika.

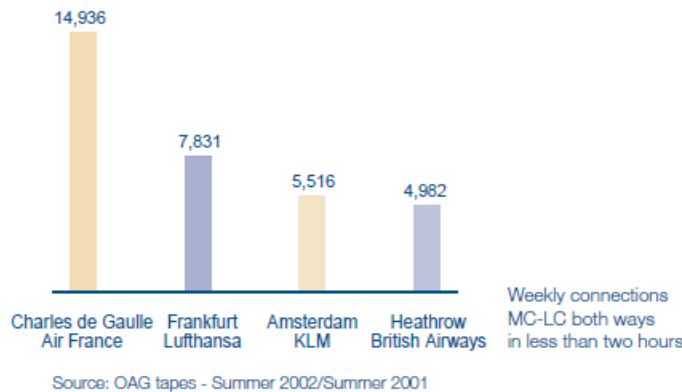
#### AN ATTRACTIVE HUB



KUVIO 10. Pariisin kentän vaihtomatrustajien kansallisuus jakauma tilivuonna 2001-2002 (2001-2002, 14)

Kuvio yksitoista alla osoittaa Pariisin vahvuuden vaihtoyhteyksien tarjoajana Euroopassa.

#### THE MOST EFFICIENT HUB IN EUROPE



KUVIO 11. Viikoittaiset jatkolentoyhteydet alle kahden tunnin vaihtoajalla tilivuonna 2001-2002 (2001-2002, 13)

Kasvustrategian osalta Air France keskittyi vuosina 2002-2004 markkinakasvun seuraamiseen (ks. s.14) ja sen olemassa olevien resurssiensa käytön tehostamiseen. Air France kuului oneworld-allianssiin ja siten sen kasvustrategiana oli myös strateginen allianssi (ks. s.13). Yhtiön talous oli vahvalla pohjalla ja se pystyi 2000-luvun alun

vaikeina vuosina jatkuvasti tekemään voitollista tulosta. Kasvua ei varsinaisesti tapahtunut, mutta yhtiö onnistui säilyttämään markkinaosuutensa ja kannattavuuden positiivisena tehostamalla toimintojaan ja pienentämällä kustannuksiaan

Air France oli yksi harvoista lentoyhtiöistä, joka pystyi tekemään voitollisen tuloksen tilikaudella 2001-2002. Tilikauden ensimmäinen puolikas oli yhtiölle positiivisen kasvun aikaa matkustajamäärän kasvaessa lähes kahdeksan prosenttia. Syyskuun 11:sta päivän jälkeiset tapahtumat muuttivat tilannetta merkittävästi.

TAULUKKO 1. Air France liikevaihto ja liikevoitto 2000-2002 (Key figures 2001-2002, 5)

KEY FIGURES				
In million euros	March 31, 2000	March 31, 2001	March 31, 2002	Change 01/02
Revenues	10,324	12,280	12,528	+ 2.0%
EBITDAR	1,436	1,610	1,650	+ 2.5%
Operating income	359	443	235	- 47.0%
Group net income	354	421	153	- 63.7%

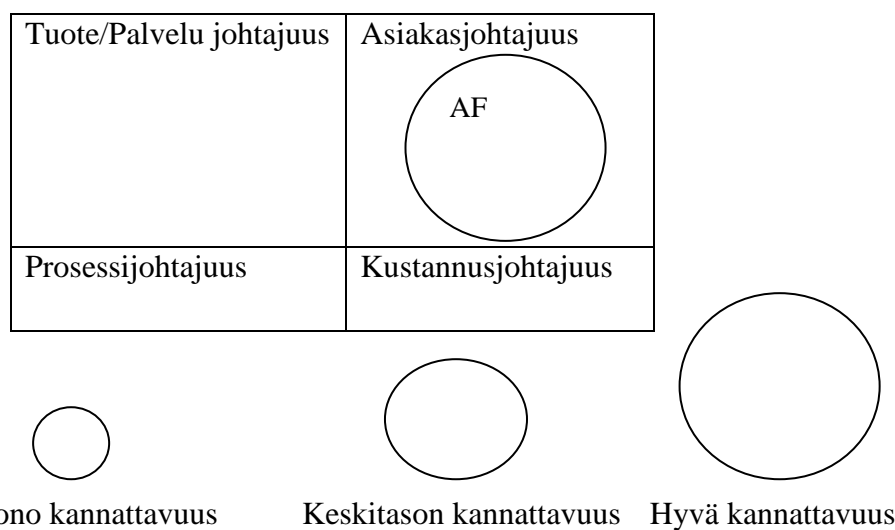
Air France reagoi nopeasti laskeneeseen kysyntään ja siirsi ylikapasiteettia Pohjois-Amerikan reiteiltä mm. Afrikkaan, jossa tilannetta helpotti Belgialaisen Sabenan ja Sveitsiläisen Swissairin konkurssit. Kapasiteettia lisättiin myös Karibian alueelle ja Intian valtameren kohteisiin. Lähi-idässä ja Euroopassa yhtiö pienensi tarjontaansa. (2001-2002, group presentation, 12-14) Tilikauden 2002-2003 ensimmäinen puolikas oli vaikea, mikä johtui Irakin sodasta ja SARS-epidemiasta. Air France onnistui kuitenkin tekemään 120 miljoonan euron nettotuloksen ja parhaiten menestyi yhtiön kaukoreitit, joissa oli 80 prosentin täyttöaste. Yhtiö teki British Airwaysin kanssa päätöksen lopettaa tappiolliset Concorde ylläänikoneen operoinnit vuoden 2003 aikana. (Annual report 2002-2003, 17-19)

Vuonna 2003-2004 Air France kasvatti kokonaismatkustajamääräänsä vajaat kaksi prosenttia 43,7 miljoonaan. Markkinaosuus Euroopassa pysytteli edellisen vuoden tasolla ollen 17,3%. Kaukoliikenne veti hyvin pois lukien Aasian markkinoita vuoden ensimmäisellä puoliskolla. Euroopan liikennemäärä parani vuoden jälkimmäisellä puoliskolla, mutta liikematkustuksen vähyiden ja kovan hintakilpailun takia tuotot jäivät huonoiksi. (Fiscal year 2003-2004, 3.)

TAULUKKO 2. Air Francen liikevaihto ja käyttökate 2003-2004 (Presentation 2003- 04, 17)

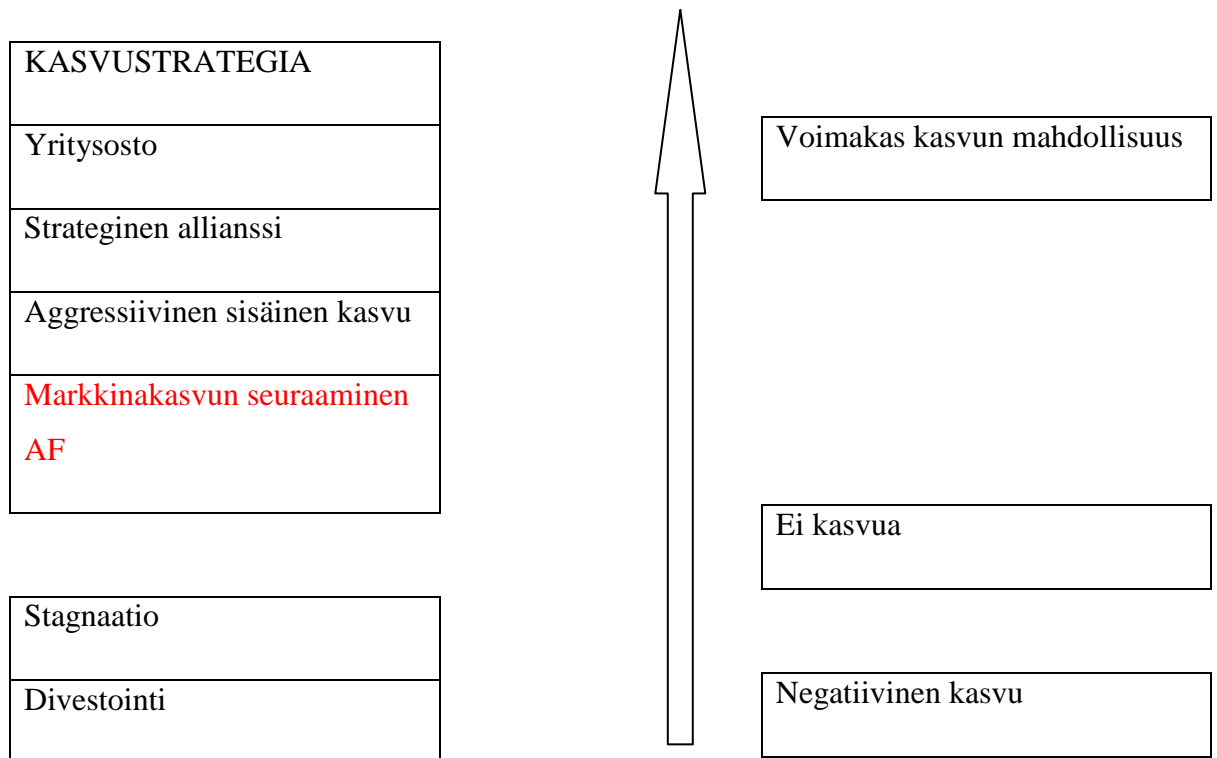
€m	31 March 04	31 March 03
Turnover	12,337	12,687
Operating costs	(12,205)	(12,525)
EBITDAR	1,776	1,992
EBIT*	132	162

Kuvio kaksitoista alla kuvastaa Air Francen kilpailustrategiaa ja kannattavuutta vuosina 2002-2004. Yhtiö menestyi vaikeassa tilanteessa hyvin ja teki kaikkina tilikausina voitollisen tuloksen.



KUVIO 12. Air Francen (AF) kilpailustrategia ja kannattavuus.

Kuvio kolmetoista (ks.s.27) kuvaa Air Francen kasvustrategiaavalintaa vuosina 2002-2004.



KUVIO 13. Air Francen (AF) kasvustrategia vuosina 2002-2004

Air Francen ja hollantilaisen lentoyhtiö KLM:n yhdistyminen vuonna 2004 merkitsi kolmen pääkohdan toteuttamista:

- 1) Molemmat yhtiöt hoitavat omaa kustannusten säästöohjelmaansa
- 2) Havaittujen synergiaetujen toteutus, joka tarkoittaa molempien yhtiöiden reittiverkoston rationalisointia, hinnoittelun optimointia, ”Eurooppalaisen rahtitalon” luomista ja huoltotoiminnan uudelleenjärjestelyjä.
- 3) Sky Team allianssin kehittämistä kun KLM, Northwest Airlines ja Continental Airlines liittyvät mahdollisten muiden potentiaalisten kumppaneiden ohella.(Fiscal year 2003- 2004, 5.)

#### 4.3 Air France-KLM

##### 4.3.1 Yritysesittely



Air France-KLM on toukokuussa 2004 perustettu Eurooppalainen lentoyhtiöiden holding-yhtiö, jolla on kaksi tytäryhtiötä eli ranskalainen Air France ja hollantilainen KLM. Molemmat yhtiöt operoivat edelleen omilla vanhoilla nimillään. Yksityiset osakkeenomistajat omistavat reilut 81 prosenttia yhtiöstä ja tästä osuudesta entiset Air Francen osakkeenomistajat hallitsevat 37 prosenttia ja entiset KLM:n osakkeenomistajat hallitsevat 21 prosenttia. Ranskan valtio omistaa loput noin 19 prosenttia. Yhtiön pääkonttori on Pariisissa Ranskassa. (Wikipedia 2009)

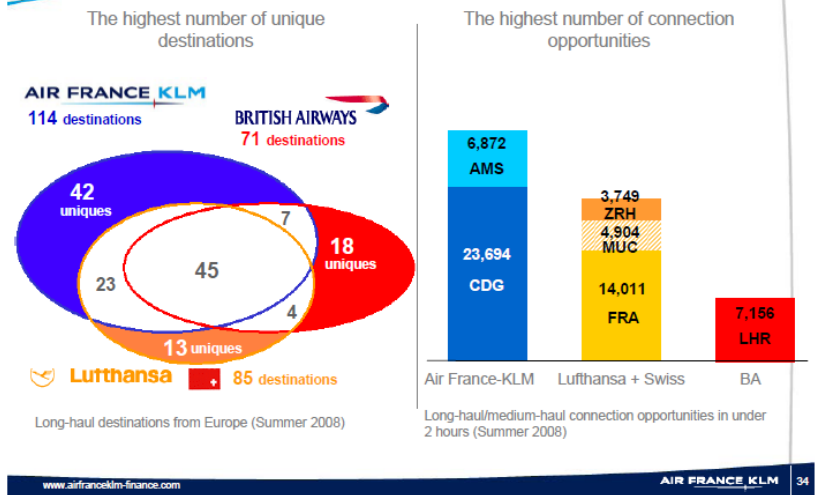
Yhteisyrityksen pääkentät ovat Pariisin Charles De Gaulle ja Amsterdamin Schiphol. Henkilöstöä yrityksellä oli vuonna 2008 noin 104000. Air Francen laivastossa on 256 lentokonetta ja KLM:n laivastossa on 176 lentokonetta. Kun mukaan lasketaan molempien lentoyhtiöiden tytäryhtiöiden koneet, koko Air France-KLM:n laivastossa oli 620 lentokonetta helmikuussa 2009. Yrityksen liikevaihto tilivuonna 2007- 2008 oli noin 24 miljardia euroa ja operointituotto noin 1,3 miljardia euroa. (Wikipedia 2009)

Air France-KLM:n pääliiketoiminnot ovat matkustajaliikenne, rahdin kuljetus ja lentokoneiden huoltotoiminta. Matkustajaliikenne tuotti 80 prosenttia yhteisyrityksen liikevaihdosta eli noin 19 miljardia euroa tilikaudella 2007-2008. Matkustajia Air France-KLM kuljetti samana vuonna lähes 75 miljoonaa ja lentokohteita yhtiöllä oli 258 kappaletta ympäri maailman. Air France ja KLM kuuluvat Sky Team lentoyhtiöallianssiin. (The group 2009)

#### 4.3.2 Strategiset valinnat ja tulos 2004- 2008

Kilpailustrategian lähde Air France-KLM:llä on asiakaslähtöisyys ja kilpailukyvyn muoto on ”parempi”(ks. kuvio 3 s.8). Yrityksen reittiverkosto on erittäin kattava ja se pystyy tarjoamaan enemmän kohteita ja jatkolentoyhteyksiä kahdelta pääkentältään Pariisista ja Amsterdamista, kuin sen lähimmät Eurooppalaiset kilpailijat saksalainen Lufthansa ja englantilainen British Airways. Kuvio neljätoista (ks.s.29) kuvastaa edellä mainittua tilannetta.

Unique competitive advantages...

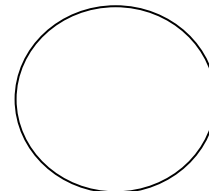
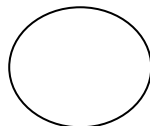


KUVIO 14. Air France–KLM:n lentokohteet ja jatkolentoyhteydet pääkilpailijoihin verrattuna (Annual results presentation 2007- 08, 34)

Molemmat yhtiön pääkentät Pariisissa ja Amsterdamissa on saatu toimimaan tehokkaasti isoja matkustajamääriä ja nopeita koneenvaihtoja vaativiin tilanteisiin. Kenttien kapasiteettia voidaan tulevaisuudessa edelleen kasvattaa.

Kuvio viisitoista alla kuvastaa Air France-KLM:n kilpailustrategiaa ja kannattavuutta.

Tuote/Palvelu johtajuus	Asiakasjohtajuus
Prosessijohtajuus	Kustannusjohtajuus



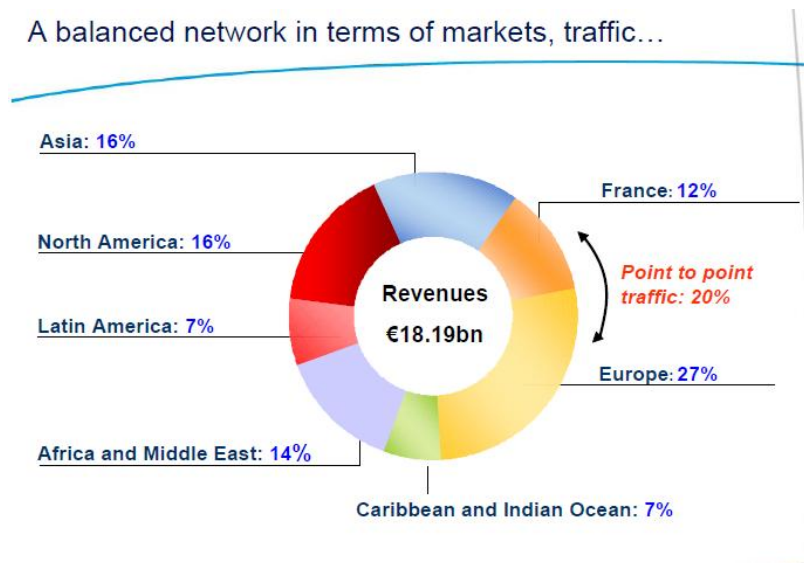
Huono kannattavuus

Keskkitason kannattavuus

Hyvä kannattavuus

KUVIO 15. Air France-KLM:n (AFKL) kilpailustrategia ja kannattavuus

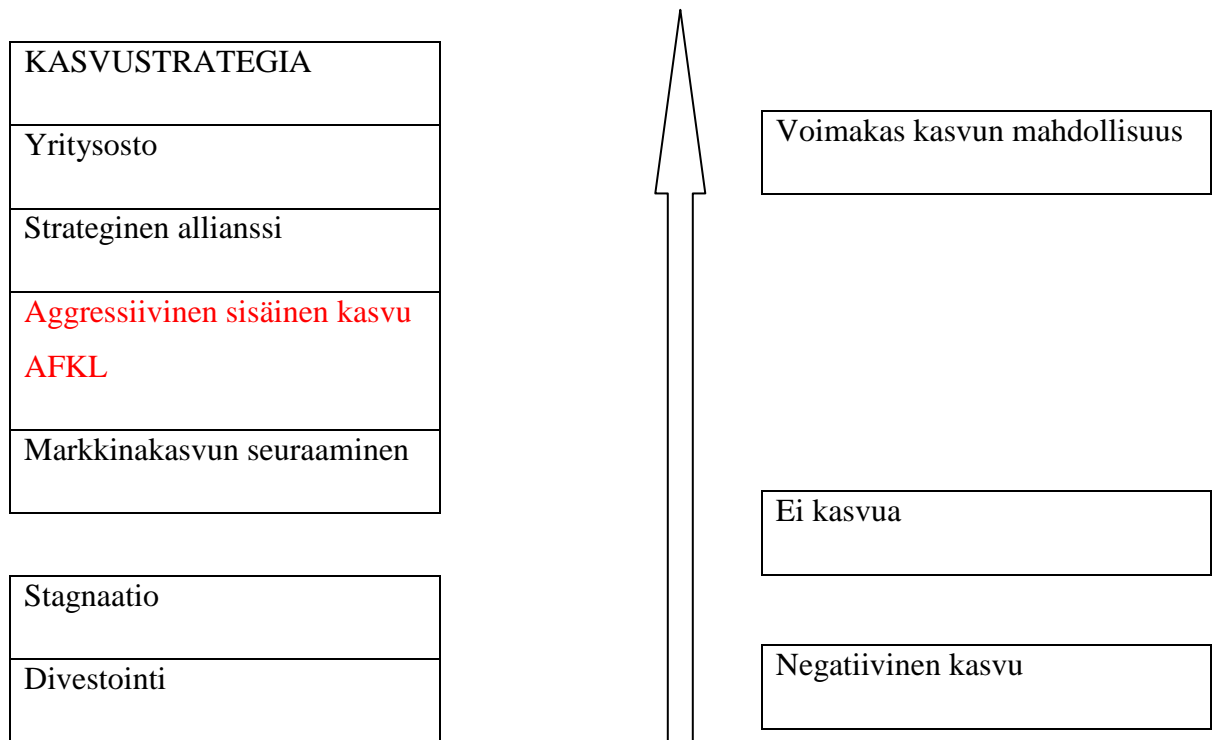
Air France-KLM:n tuotot jakaantuivat tilivuonna 2007- 2008 liikennealueittain kuvion kuusitoista alla mukaisesti.



KUVIO 16. Air France–KLM:n liikevaihto liikennealueittain 2007- 2008 (Annual results presentation 2007-08, 36)

Kasvustrategia Air France-KLM:llä perustuu aggressiiviseen sisäiseen kasvuun (ks. s.13), jossa vuonna 2004 tapahtuneen yhdistymisen jälkeen yhtiö on rationalisoinut päällekkäiset toiminnot pois ja samanaikaisesti jatkuvasti tehostanut olemassa olevien resurssiensa hyväksikäyttöä. Air France-KLM:n voitolliset tulokset ja sitä kautta vahva tase mahdollistaa investoinnit uusiin koneisiin ja uusien kannattavien reittien avaamisen.

Yritysostoja Air France-KLM ei ole toistaiseksi vielä kokonaan tehnyt, mutta tammikuussa 2009 se osti 25 prosentin omistuosuuden uudesta italialaisesta Alitalian ja Air One-lentoyhtiön muodostamasta lentoyhtiöstä. Air France ja KLM kuuluvat Sky Team-allianssiin eli kasvustrategian osana on koko ajan myös strateginen allianssiyhteistyö (ks.s.13). Kuvio seitsemäntoista (ks.s.31) kuvaa Air France-KLM:n kasvustrategiaa.



KUVIO 17. Air France-KLM:n (AFKL) kasvustrategia

Taulukot kolme ja neljä alla kertovat Air France-KLM:n tuloskehityksen yhtiön neljän ensimmäisen tilikauden ajalta. Air France-KLM:n valitsema strategia on onnistunut, koska yhtiö on pystynyt kasvattamaan joka vuosi liikevaihtoaan ja operointituottojaan.

TAULUKKO 3. Air France-KLM:n liikevaihto, käyttökate ja nettotulos 2004 -05  
(Annual results 2004-05, 5)

In €m	2004-05*
Turnover	19,078
Adjusted operating income***	703
Adjusted operating margin***	3.7%
Operating income	489
Operating margin	2.6%
Net profit	351

TAULUKKO 4. Air France-KLM:n liikevaihto, käyttökate ja nettotulos 2006-2008  
(Annual report 2007-08, 7)

**Consolidated figures**

Year to March 31 (in € million)

	2008	2007	2006
Revenues	24,114	23,073	21,448
Operating income	1,405	1,240	936
Income before tax	1,149	1,118	1,200
Net income, Group share	748	891	913

#### 4.4 British Airways

##### 4.4.1 Yritysesittely

British Airways on englantilainen lentoyhtiö, joka perustettiin vuonna 1924 nimellä Imperial Airways Limited. British Airways perustettiin vuonna 1974, kun neljä englantilaista yhtiötä yhdistettiin. Uusi yhtiö toimi valtion yhtiönä vuoteen 1987 asti, jolloin se yksityistettiin. British Airwaysin pääkenttä on Lontoossa oleva Heathrow ja toinen merkittävä lentoasema on Lontoon Gatwick. (Wikipedia 2009)

Henkilöstöä British Airwaysilla oli helmikuussa 2009 noin 43000. Yhtiö operoi 157 kohteeseen 77 maassa ja se kuljettaa noin 34 miljoonaa matkustajaa vuodessa tällä hetkellä. British Airwaysin laivastossa oli 245 lentokonetta maaliskuun lopussa 2008. (Investor day 2009, 88.)

British Airways kuuluu oneworld lentoyhtiöallianssiin ja on yksi sen perustajajäsenistä. Sen pääliiketoiminta on matkustajaliikenne, jonka lisäksi se kuljettaa rahtia ja postia sekä suorittaa lentokoneiden huoltotoimintaa. Yhtiön liikevaihto tilikaudella 2007-08 oli noin 8,7 miljardia puntaa, joka on reilut 250 miljoonaa puntaa enemmän kuin edellisellä tilikaudella. Liiketulos tilikaudella 2007-08 oli lähes 900 miljoonaa puntaa. Edellisen tilikauden liiketulos oli 600 miljoonaa puntaa. (Annual report 2007-08, 5.)

Tammikuussa 2007 60 prosenttia yhtiön omistuksesta oli Isossa Britanniassa.

Vaativuutena on, että Iso Britannian tulee jatkossakin kontrolloida British Airwaysia ja

että valtaosa yhtiön osakkeista säilyy Euroopan unionin omistuksessa. (Fact book 2007, 1.) British Airways omistaa 13,5 prosentin osuuden espanjalaisesta lentoyhtiö Iberiasta. Heinäkuussa 2008 yhtiöt aloittivat neuvottelut liittymisestä yhteen. Tarkoituksena on, että molemmat yhtiöt jatkaisivat toimintaa omalla nimellään samankaltaisella tavalla kuin Air France–KLM on toiminut vuodesta 2004 lähtien. (Wikipedia 2009)

#### 4.4.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

British Airwaysin kilpailustrategiassa tapahtui selkeä muutos syksyn 2001 jälkeen. Siihen asti yhtiön kilpailustrategian lähteenä oli asiakaslähtöisyys ja kilpailukyvyn muodon osalta ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8). New Yorkissa tapahtuneet terrori-iskut ja halpalentoyhtiöiden erittäin voimakas kasvu Ison Britannian markkinoilla pakottivat British Airwaysin muuttamaan toimintaansa. Vuosina 2002-2006 yhtiö panosti voimakkaasti kustannussäästöihin, toiminnan yksinkertaistamiseen ja sen Euroopan liikenne organisoitiin uudelleen. Kilpailustrategian lähde oli tällöin toimintaprosessit ja kilpailukyvyn muoto ”pienempi” eli toimintaa ja tuotevalikoimaa supistettiin jonkin verran

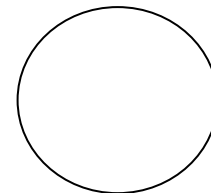
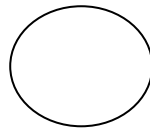
Vuodesta 2006 lähtien kustannusten säästö on pysynyt merkittävänä osana yrityksen strategiassa, mutta yhtiö aloitti silloin tulevaisuuden kasvun rakentamisen mm. kaukolentolaivastonsa uudistamisella. Olennaista oli myös valmistautua toiminnan aloittamiseen Lontoon Heathrown kentällä avattavassa uudessa terminaali. British Airwaysin tarkoitus oli siirtää lähes kaikki lentonsa vuonna 2008 kesällä avattavaan terminaali viiteen, joka mahdollistaisi liikenteen kasvattamisen ja parempien palvelujen tarjoamisen asiakkaille. Kilpailustrategian lähde pysyi edelleen toimintaprosessissa, mutta sen muoto ei enää ole ”pienempi” vaan ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8). (2007 Fact book, 74.)

Vuosille 2007- 2010 British Airways alkoi toteuttaa ns. Business Plan 10:tä, jonka yksi olennaisimmista asioista on kesällä 2008 Lontoon Heathrowssa avatun terminaali viiden toiminnan ja palveluiden laadun parantaminen. Lisäksi yhtiö keskittyi parantamaan lentojensa aikataulujen ja matkatavaroiden toimituksen täsmällisyyttä. Kustannusten säästö pysyi edelleen tärkeänä, jonka avulla mahdollistetaan kasvun aikaansaaminen. Tähän liittyi tehdyt päätökset kaukoliikennelaivaston uudistuksista. Tärkeinä asioina British Airways pitää myös henkilökohtaisen asiakaspalvelun kehittämistä, yhtiön omien internet-sivujen

palvelujen parantamista ja erilaisten itsepalveluprosessien kehittämistä. (Annual report 2007-08, 19.)

Kuvio kahdeksantoista alla kuvastaa British Airwaysin tämän hetkistä kilpailustrategiaa ja kannattavuutta. Yhtiön liikevaihto on kasvanut joka vuosi vuodesta 2004 vuoteen 2008. British Airwaysin liiketulos on ollut voitollinen vuodesta 2003 tilikauden 2007-2008 loppuun asti. Yhtiön kannattavuus on ollut hyvä. Tilikausi 2008-09 tulee todennäköisesti olemaan tappiollinen, mutta yhtiöllä on hyvä mahdollisuus parantaa kannattavuuttaan ja hakea lisää kasvua, kun maailmantalouden tila parantuu.

Tuote/Palvelu johtajuus	Asiakasjohtajuus
Prosessijohtajuus	Kustannusjohtajuus



Huono kannattavuus

Keskitason kannattavuus

Hyvä kannattavuus

KUVIO 18. British Airwaysin (BA) kilpailustrategia ja kannattavuus

Kasvustrategiana British Airways on soveltanut aggressiivista sisäistä kasvua (ks. s.13) ja eniten yhtiö pyrkii kasvuun omien toimintaprosessien tehostamisen avulla. British Airways on oneworld-allianssin perustajajäseniä ja siten se käyttää kasvustrategiassaan myös strategista allianssia (ks. s.13).

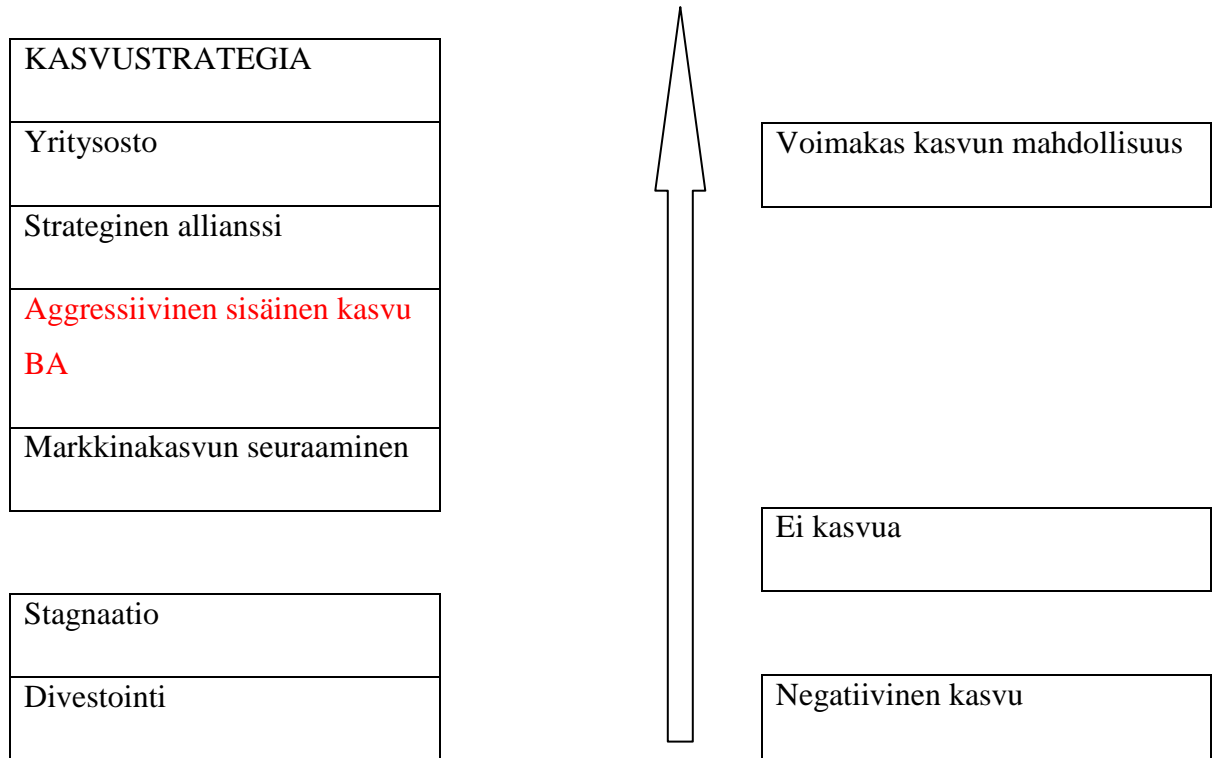
Heinäkuussa 2008 British Airways ilmoitti ostavansa ranskalaisen lentoyhtiö L`Avionin, joka liikennöi ainoastaan liikemiesluokan lentoja Pariisin Orlyn kentältä Newarkin kentälle Yhdysvaltoihin.

Lisäksi British Airways omistaa tällä hetkellä 13,5 prosentin osuuden espanjalaisesta lentoyhtiö Iberiasta. Kesällä 2008 British Airways ja Iberia julkistivat suunnitelman mahdollisesta keskinäisestä yhdistymisestä, joka olisi samankaltainen kuin Air Francen ja

KLM:n yhdistyminen (ks.s.28). British Airways on käynyt samankaltaisia keskusteluja myös australialaisen lentoyhtiö Qantasin kanssa loppuvuodesta 2008.

Kuvio yhdeksäntoista alla osoittaa British Airwaysin kasvustrategian päävaihtoehtdon.

Liitteestä neljä löytyy yhtiön tulosluvut vuosille 2001-2008.



KUVIO 19. British Airwaysin (BA) kasvustrategia

## 4.5 Finnair

### 4.5.1 Yritysesittely

Finnair on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä, joka keskittyy nykyisin kuljettamaan lentomatikustajia Euroopan ja Aasian välillä, Helsingin kautta. Yhtiö perustettiin 1.11.1923.

Finnair Oyj:n osakkeista omistaa Suomen valtio 55,8 prosenttia. Ulkomaalaisomistuksessa Finnairin osakkeista on noin 20 prosenttia. Finnair-konsernin henkilöstön määrä on noin 9500.



Finnair-konsernin toimialat ovat reitti- ja lomalentotoiminta, tekniset ja maapalvelut sekä catering-toiminta, matkatoimistoala sekä matkailualan tieto- ja varauspalvelu.

Finnair-konsernin lentoyhtiöt kuljettivat kalenterivuonna 2008 yhteensä lähes 8,3 miljoonaa matkustajaa (Finnair lyhyesti 2009).

Finnairilla on 60 viikoittaista välilaskutonta reittilentoa kymmeneen Aasian-kohteeseen. Finnairin Aasian-verkoston kytkeytyy 45 Euroopan- ja 13 kotimaan kohdetta. Säännöllisen reittiliikenteen lisäksi Finnairilla on lomalentoja yli 60 kohteeseen. (Taloudellinen katsaus 2008, 12.)

Finnair-konsernilla on 63 koneen laivasto. Kaukoliikenteen laivastoa uudistetaan tulevina vuosina Airbus A340, A330 ja vuodesta 2014 alkaen uuden teknologian Airbus A350XWB lentokoneilla. (Finnair lyhyesti 2009)

Vuonna 2008 Finnairin liikevaihto oli lähes 2,3 miljardia euroa ja toiminnallinen liikevoitto (EBIT) oli seitsemän miljoonaa euroa (Taloudellinen katsaus 2008, 2).

#### 4.5.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

Finnairin kilpailustrategian lähde (ks. kuvio 3 s.8) pohjautui 2000-luvun alkuun asti tuote- ja palvelulaatuun ja kilpailukyvyntuoto oli ”parempi”. Euroopan liikenne oli selkeästi Finnairin tärkein tulonlähde ja sen rinnalla oli kaukokohteita Pohjois-Amerikkaan ja Aasiaan. Valtaosaan näistä lennettiin vain pari kertaa viikossa.

Finnair teki selkeän päätöksen New Yorkin terrori-iskujen jälkeen vuoden vaihteessa 2001-2002 siitä, että liikennemäärää pyritään lisäämään Aasian suuntaan, jossa kasvuennusteet olivat huomattavasti paremmat kuin Euroopassa, puhumattakaan Pohjois-Amerikasta. Päätöstä tuki Suomen maantieteellinen sijainti, joka oli suotuista Helsingin kautta tapahtuvalle kauttakulkuliikenteelle Euroopasta Aasiaan ja takaisin. (Valmiina lähtöön 2005)

Finnairin strateginen peruslähestymistapa alkoi pohjautua aikaisempaa enemmän kaukoliikenteeseen suuntaavan strategian pohjalle. Pyrkimys oli päästä johtavaksi eurooppalaiseksi verkostolentoyhtiöksi Euroopan ja Aasian välillä. Finnairin kilpailustrategia kohdistuu kilpailukyvyntuotteen osalta tuote- ja palveluominaisuuksien

kehittämiseen. Kilpailukyvyyn muodon osalta Finnair pyrkii olemaan erilainen ja parempi, kuin sen pahimmat kilpailijat. Asiakaslähtöisyys ohjaa taustalla kysynnän perusteella kohteiden valintaa, liikenteen tiheyttä ja palvelukonseptin rakennetta. (Kostermaa 2006)

Voidaan mielestäni myös sanoa, että Finnair pyrki olemaan asiakaslähtöinen ja kilpailukyvyyn muodon osalta erilainen kuin sen lähimmät kilpailijat. Liikematkustus- ja lomamatkustuskysyntä alkoi 2000-luvun alussa kasvaa selvästi sekä Suomesta että Euroopasta Aasiaan ja päinvastoin. Kasvustrategian osalta Finnair tuli selvästi aiempaa aggressiivisemmaksi, kun se alkoi hakea kohteita Aasiasta.



KUVIO 20. Kaukoliikennestrategian peruslähdekohdat (Kostermaa 2006)

Perusasia tuote - ja palveluominaisuuksien parantamisessa oli syksyllä 2005 aloitettu lentokaluston uudistamisprojekti. Sitovat tilaukset yhdeksästä uudesta laajarunkoisesta Airbus A350 pitkänmatkan lentokoneesta tehtiin maaliskuun lopussa 2006. Tämä kallis, mutta tärkeä päätös, mahdollisti Finnairin kilpailukyvyyn säilymisen Aasiassa ja antaa kustannustehokkaan syöttöliikennekoneen Euroopan reiteille. (Finnair tilasi uusia Airbus-koneita 2006.)

Finnairin liikevaihdon, käyttökateen ja liikevoiton kehitystä vuosina 2001-2005 kuvaa taulukko viisi (ks.s.38). Vuonna 2001 liikevoitto oli heikko kovan kilpailun ja New Yorkin terrori-iskujen takia. 2003 heikkoon tulokseen vaikutti ylikapasiteetin aikaansaama keskihintojen lasku, Irakin sota ja sars-epidemia. Vuodet 2004 ja 2005 ovat selkeitä hyvän kasvun vuosia, minkä liikevaihdon määrän kasvu sekä käyttökateprosentin kasvu osoittavat.

TAULUKKO 5. Liikevaihto, käyttökate ja liikevoitto 2001-2005 (Taloudellinen katsaus 2005, 63)

		IFRS 2005	IFRS 2004	FAS 2003	FAS 2002	FAS 2001
Liikevaihto	milj.euroa	1 871	1 683	1 558	1 656	1 631
- muutos	%	11,2	8,0	-6,0	1,6	29,5
Käyttökate	milj.euroa	173	135	85	175	145
- suhteessa liikevaihtoon	%	9,2	8,0	5,5	10,5	8,9
Liikevoitto	milj.euroa	82	31	-19	60	13
- suhteessa liikevaihtoon	%	4,4	1,8	-1,2	3,6	0,8

Vuoden 2006 selkeästi laskeneeseen tulokseen vaikutti eniten raju polttoaineen hinnannousu (31,5%) edelliseen vuoteen verrattuna (Taloudellinen katsaus 2006, 3).

Vuosi 2007 oli Finnair-konsernissa kannattavan kasvun vuosi. Finnairin markkinaosuus eurooppalaisista yhtiöistä Eurooppa–Aasian-liikenteessä oli neljänneksi suurin. Aasianliikenteen kasvu oli runsaat 30 prosenttia edellisvuodesta. (Taloudellinen katsaus 2007, 4.)

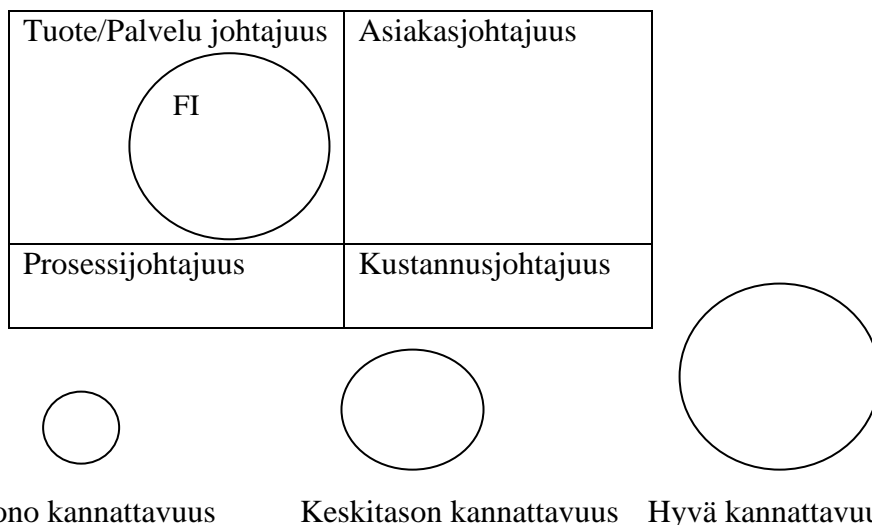
Vuoden 2008 tuloksen voimakkaaseen laskuun edellisvuodesta vaikuttivat alkuvuonna tapahtunut voimakas polttoaineen hinnannousu ja loppuvuodesta laskenut keskituotto. Siihen vaikutti yleismaailmallisen laman aiheuttama yritysmatkustuksen vähentyminen ja liikematkustajien siirtyminen käyttämään halvempia hintaluokkia. (Taloudellinen katsaus 2008, 4.)

TAULUKKO 6. Liikevaihto, käyttökate ja liikevoitto vuosina 2006-2008 (Taloudellinen katsaus 2008, 18)

## *Taloudellinen kehitys 2006–2008*

		2008	2007	2006
Liikevaihto	milj.euroa	2 263	2 181	1 990
- muutos	%	3,8	9,6	6,3
Toiminnallinen liikevoitto	milj.euroa	7	97	11
- suhteessa liikevaihtoon	%	0,3	4,4	0,6
Liikevoitto/-tappio	milj.euroa	-52	142	-11
- suhteessa liikevaihtoon	%	-2,3	6,5	-0,5

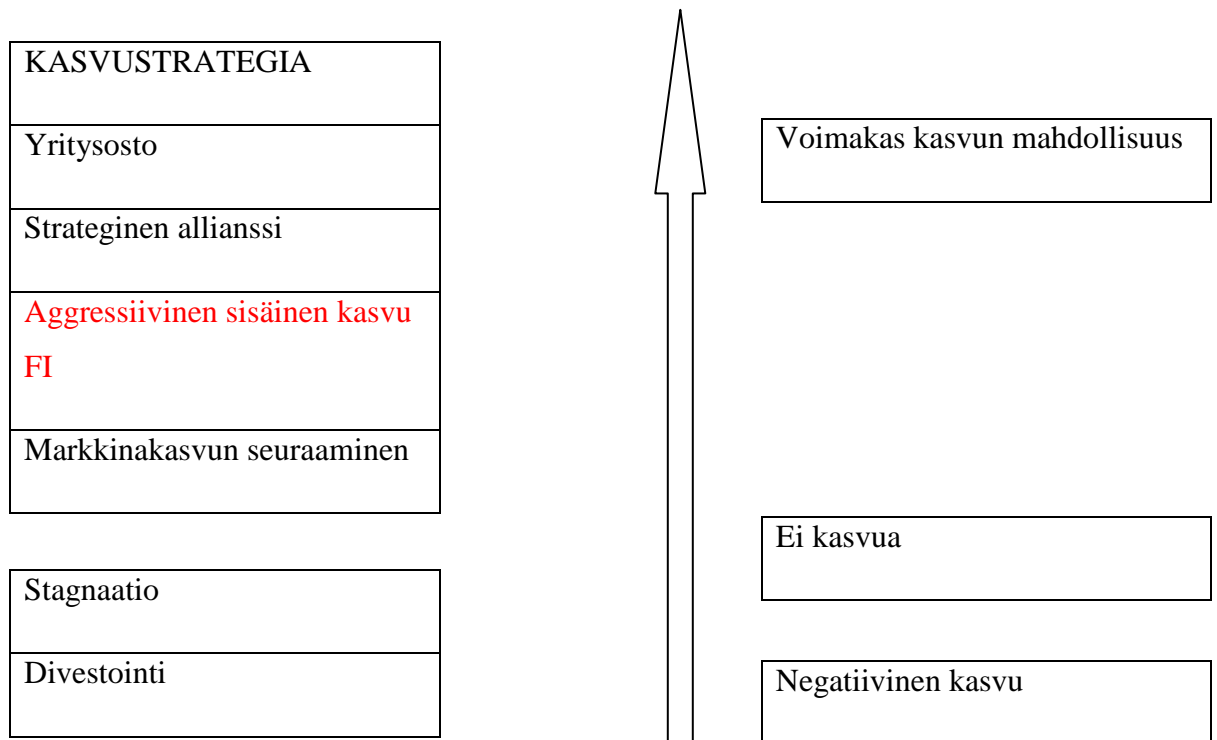
Kuvio kaksikymmentäyksi alla kuvaa Finnairin kilpailustrategiaa ja kannattavuutta. Keskkokoisena eurooppalaisena yhtiönä se on menestynyt hyvin kilpailijoihinsa nähden.



KUVIO 21. Finnairin (FI) Kilpailustrategia ja kannattavuus

Finnair aikoo pitää kiinni Aasian-strategiastaan. Reittiliikenteen pitkän ajan tavoitteena on kasvaa Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä käyttäen Helsinkiä maantieteellisesti ja liikenteellisesti koneenvaihtoasemana. Finnairin kilpailustrategia perustuu korkeatasoiseen palveluun ja moderneihin toimintaprosesseihin, joita jatkuvasti parannetaan.

Finnairin kasvustrategia on perustunut vuodesta 2002 lähtien aggressiiviseen sisäiseen kasvuun (ks. s.13). Yhtiö on oneworld-allianssin jäsen eli strateginen allianssi (ks. s.13) on osa Finnairin kasvustrategiaa. Tällä hetkellä kasvu on vähemmän aggressiivista laman johdosta, niin kuin se on valtaosalla lentoyhtiöistä ympäri maailman. Kuvio kaksikymmentäkaksi (ks.s.40) osoittaa Finnairin kasvustrategian päävaihtoehdon.



KUVIO 22. Finnairin (FI) kasvustrategia

Finnair keskittyy nyt kustannustasonsa alentamiseen ja varautuu kapasiteettileikkauksiin koko reittiverkostossaan. Vuonna 2008 aloitettiin 50 miljoonan euron suuruinen kannattavuuden parantamisohjelma, jossa henkilöstökulusäästöjen osuus oli noin puolet. Tämän ohjelman arvioidaan toteutuvan täysimääräisesti vuonna 2009. Konsernissa käynnistetään kuitenkin uusi vastaavan suuruusluokan ohjelma, jonka säästö- ja tehostamiskohteita haetaan aktiivisesti. (Taloudellinen katsaus 2008, 13.)

## 4.6 KLM

### 4.6.1 Yritysesittely

KLM eli Koninklijke Luchtvaart Maatschappij, suomeksi Kuninkaallinen lentoyhtiö, on hollantilainen lentoyhtiö joka perustettiin vuonna 1919. Sen kotikenttä on Amsterdam Schiphol, joka avattiin liikenteelle vuonna 1967. (KLM history 2009)

Yhtiön liiketoiminnot jakaantuivat matkustajaliikenteeseen, rahtiliikenteeseen, huoltotoimintaan ja tilauslentoliikenteeseen. KLM:n laivastossa oli 188 lentokonetta tilivuoden 2003-2004 päätteeksi ja koko KLM ryhmän henkilöstömäärä oli noin 34000.

Matkustajamäärä tilivuonna 2003-2004 oli noin 23 miljoonaa. KLM operoi kuudella mantereella Euroopan, Pohjois-Amerikan ja Aasian ollessa olennaisimmat markkina-alueet. (Annual Report 2003-2004, 4.)

KLM:n liikevaihto tilivuonna 2003-2004 oli noin 5,8 miljardia euroa ja käyttökate oli 120 miljoonaa euroa.

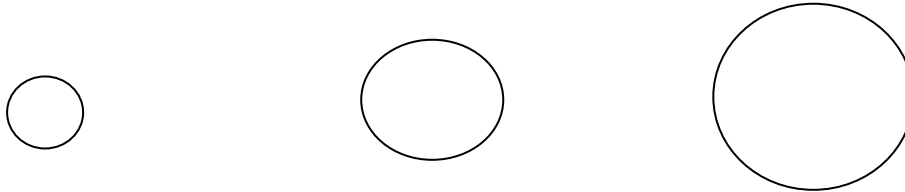
Syksyllä 2003 KLM julkaisi Air Francen kanssa liittyvänsä yhteen ja muodostavansa seuraavana keväänä uuden yhtiön nimeltään Air France – KLM. Vuodesta 2004 KLM on kuulunut Sky Team lentoyhtiöallianssiin. (KLM history 2009)

#### 4.6.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2004

Kilpailustrategian lähteen osalta KLM oli Air Francen lailla asiakaslähtöinen ja kilpailukyvyn muodon osalta myös ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8), koska sen reittiverkosto oli maailmanlaajuinen ja Amsterdamin lentoasema oli merkittävä liikenteen solmukohta jo 1970-luvulta lähtien. Tilanne alkoi selvästi muuttua syksyn 2001 jälkeen ja kilpailustrategiassa siirryttiin lähteen osalta toimintaprosessien parantamiseen ja kilpailukyvyn muodon osalta kohtaan ”pienempi”.

Kuvio kaksikymmentäkolme (ks.s.42) kuvastaa KLM:n kilpailustrategiaa ja kannattavuutta vuosina 2001-2004. KLM:n kannattavuus oli mielestäni keskitason ja huonon välillä vuosien 2001 ja 2003 välillä. Vuonna 2004 yhtiö teki voitollisen tuloksen ja sen valitsema strategia alkoi toimia kohtuullisesti.

Tuote/Palvelu johtajuus	Asiakasjohtajuus
Prosessijohtajuus KL	Kustannusjohtajuus



Huono kannattavuus

Keskitason kannattavuus

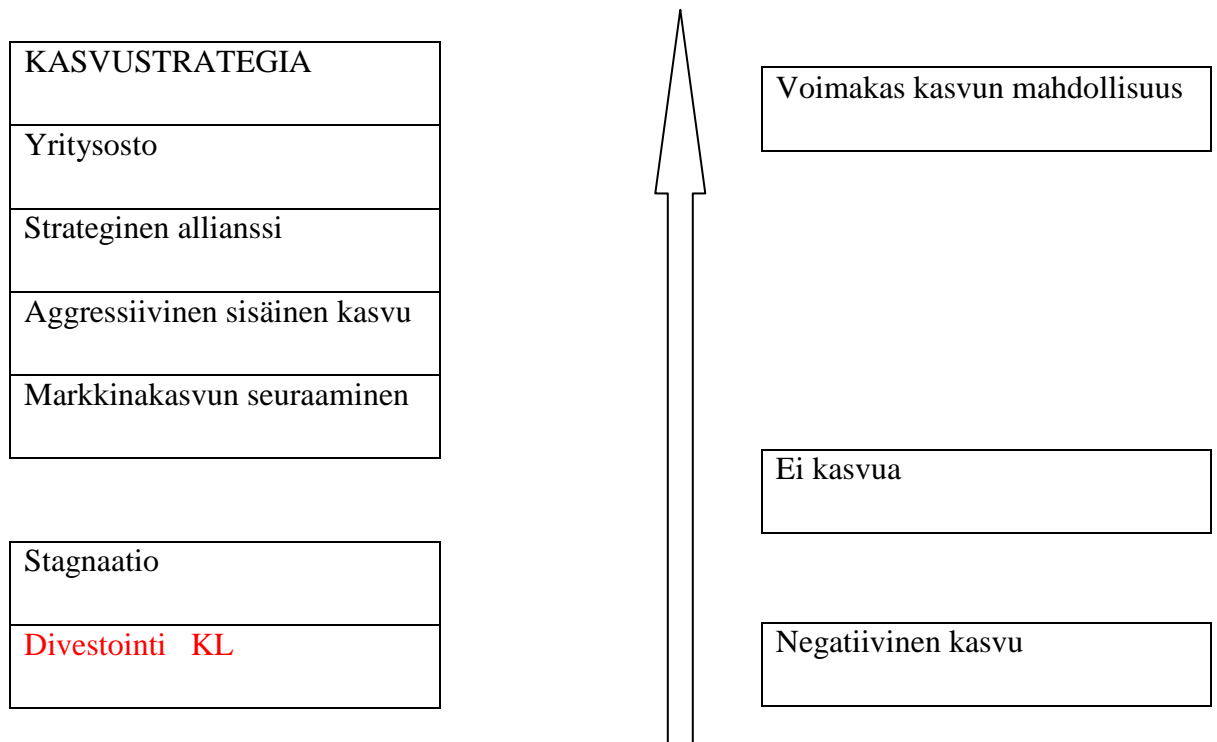
Hyvä kannattavuus

KUVIO 23. KLM:n (KL) kilpailustrategia ja kannattavuus

Kasvustrategiana KLM käytti divestointia (ks. s.14) ja yhtiö lähti selkeästi supistamaan toimintaansa syksyn 2001 jälkeen. KLM myi esimerkiksi vuonna 1999 perustamansa halpalentoyhtiö Buzzin vuonna 2003 Ryanairille, jota ”vastaan” KLM alunperin Buzzin perusti. Merkittävä ero esimerkiksi Lufthansaan ja Air Franceen verrattuna on se, että KLM ei kuulunut mihinkään lentoyhtiöallianssiin ennen vuotta 2004.

KLM:llä oli hankkinut 20 prosentin osuuden amerikkalaisesta Northwest Airlinesista vuonna 1989 ja muodosti pienimuotoisen liittoutuman sen kanssa. Sen vaikutus jäi kuitenkin liian pieneksi, kun selkeästi isompia liittoutumia alkoi muodostua 1990-luvun lopulla. KLM:llä oli myös ostanut 26 prosentin osuuden afrikkalaisesta Kenya Airwaysistä vuonna 1996.

KLM:n liikevaihto laski selvästi vuoden 2000 jälkeen ja yhtiö teki selkeää tappiota tilivuosina 2001-2002 ja 2002-2003. KLM:n kustannusten säästöohjelma tuotti tulosta tilikaudella 2003-2004, jolloin se pystyi tekemään 120 miljoonan euron voitollisen tuloksen. Kuvio kaksikymmentän neljä (ks.s.43) osoittaa KLM:n kasvustrategiaa vuosina 2001-2004.



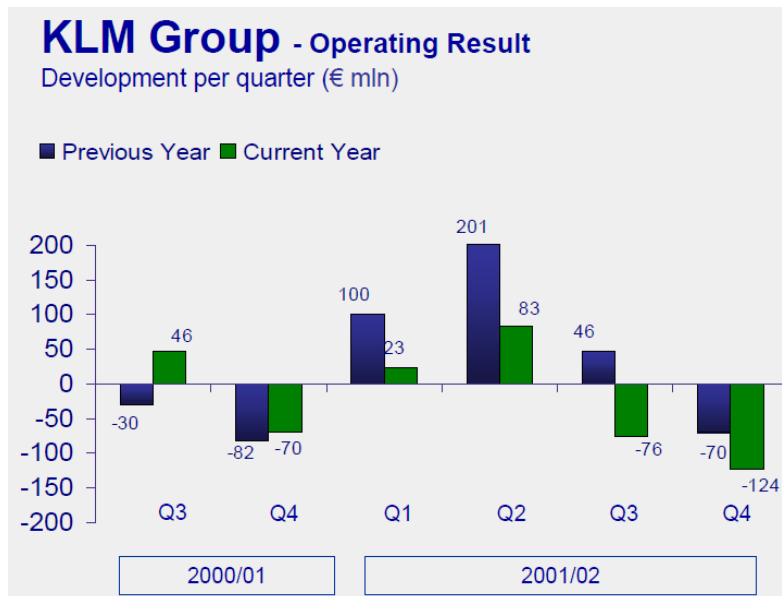
KUVIO 24. KLM:n (KL) kasvustrategia

KLM:n tulos tilikaudella 2001-2002 laski 94 miljoonaa euroa tappiolle edellisen vuoden 277 miljoonan euron voitollisen tuloksen jälkeen. Liikevaihto pieneni pääasiassa matkustajamäärän heikennyttyä varsinkin vuoden jälkimmäisellä puoliskolla. (Presentation 2001-2002, 4.)

Tilikauden kolmas neljännes oli kaikkein huonoin. Tappiota kertyi silloin 76 miljoonaa euroa verrattuna edellisen vuoden 46 miljoonan voittoon. KLM vähensi matkustajaliikenteen kapasiteettia kolmannessa neljänneksessä 11 prosenttia. Kapasiteetin vähennys tapahtui vähentämällä lentojen tiheyttä ja käyttämällä pienempiä koneita. Eniten matkustajamäärä laski Pohjois-Amerikan reiteillä, jossa pudotus oli yli kolmekymmentä prosenttia. Myös Aasian ja Lähi-idän liikenne laski merkittävästi. (Results 2001-2002, 1-2) Liikematkustuksen selkeän vähentymisen takia varsinkin Euroopassa KLM kasvatti turistiluokan kokoa verrattuna liikemiesluokkaan. KLM onnistui vaikeassa tilanteessa pienentämään operointikulujaan 9 prosenttia. Henkilökuntaa vähennettiin noin 1200 hengellä. (Results 2001-2002, 4.)

Neljännän kvartaalin tulos oli myös selvästi tappiollinen, mutta kysynnän pienentyminen kuitenkin hidastui. Vuoden 2001 - 2002 operointituottojen kehitystä kuvaa kuvio kaksikymmentäviisi (ks.s.44).





KUVIO 25. Operointituottojen kehitys/vuosineljännes 2001-2002 (Presentation 2001-2002, 41)

KLM teki tilivuonna 2002- 2003 484 miljoonan euron tappion. Se johtui maailmantalouden heikosta tilanteesta ja Lähi-idässä jatkuneista levottomuuksista ja lopulta myös Irakin sodasta. Matkustuskysyntää heikensi tämän jälkeen keväällä 2003 Aasiassa puhjennut SARS-virusepidemia. Tämän takia KLM ilmoitti huhtikuussa 2003 aloittavansa voimakkaan kustannustensäästöohjelman. Sen päätavoite oli sijoitetun pääoman tuoton ja operointi marginaalin parantaminen. Tätä tuettaisiin yksikkökustannusten 10 prosentin pienentämisellä tai yhteensä 650 miljoonan euron säästöohjelmalla, joka tuli saavuttaa maaliskuuhun 2005 mennessä. Henkilökuntaa tuli vähentää noin kolmella tuhannella. (Results 2002-2003, 1.)

KLM:n strategia rakentui kahteen osaan

- 1) Vahvistaa itsenäistä olemassaoloa reittiverkostoa rationalisoimalla ja kustannuksia pienentämällä
- 2) Osallistumalla globaaliin allianssiyhteistyöhön, jossa yhteistyö Northwest Airlinesin kanssa ja Kenya Airwaysin kanssa oli jo olemassa. KLM oli potentiaalinen partneri jo perustettuihin Oneworld ja Sky Team -alliansseihin.

Tilivuonna 2003-2004 KLM kuljetti yli 23 miljoonaa matkustajaa ja tuotti 120 miljoonan voiton. Tuloksen parantuminen edellisten kahden vuoden jälkeen oli pitkälti onnistuneen kustannussäästöohjelman ansiota. (Annual report 2003-2004, 4.)

KLM:n strategian kulmakivet olivat alentunut kustannusrakenne ja lisääntynyt allianssiyhteistyö. Kustannusrakennetta tehostettiin eri prosessien muutoksilla, tuottavuuden kasvattamisella ja tuoteominaisuuksien parantamisella. (Annual report 2003-2004, 8.) Henkilökunnan määrää supistettiin edelleen voimakkaasti noin 4500 hengellä. Sopimus yhteistyön aloittamisesta Air Francen kanssa tehtiin vuonna 2004 ja Sky Teamin jäsenyys mahdollistivat menestymisen myös tulevaisuudessa. (Annual report 2003-2004, 10.)

Tuloksen parantumista helpotti myös matkustajaliikenteen elpyminen syksyllä 2003. Matkustajamäärät lisääntyivät, mutta hinnat pysyivät kovan kilpailun takia edelleen alhaisina. KLM uudisti hinnoittelurakennettaan ja paransi Euroopan- ja kaukoliikenteen matkustamopalvelunsa tasoa. Kaukoreiteillä KLM esitteli uudet Boeing 777-koneet, joiden matkustusmukavuus ja taloudellisuus olivat entisiä Boeing 747-koneita selkeästi parempia. Selkein ero entiseen konetyyppiin oli liikemiesluokan matkustamossa, jossa uudet istuimet ja viihdejärjestelmä miellytti vaativia business-matkailijoita. (Annual report 2003-2004, 19.)

TAULUKKO 7. Liikevaihdon ja kannattavuuden kehitys 2000-2004 (Annual report 2003-2004, 84)

*In millions of euros*

*Consolidated statement of earnings*

	2003/2004	2002/2003	2001/2002	2000/2001
<b>Traffic revenue</b>				
Passenger	4,234	4,763	4,810	5,017
Cargo	963	1,017	1,016	1,109
Other revenue	680	705	706	834
<b>Operating revenues</b>	<b>5,877</b>	<b>6,485</b>	<b>6,532</b>	<b>6,960</b>
<b>Operating expenses <sup>1</sup></b>	<b>5,757</b>	<b>6,969</b>	<b>6,626</b>	<b>6,683</b>
<b>Operating result <sup>1</sup></b>	<b>120</b>	<b>(484)</b>	<b>(94)</b>	<b>277</b>

## 4.7 Lufthansa

### 4.7.1 Yritysesittely

Lufthansa on saksalainen lentoyhtiö, joka perustettiin alun perin vuonna 1926. Lufthansan liikenne kiellettiin täysin toisen maailmansodan jälkeen vuonna 1945. Yhtiö perustettiin ”uudelleen” vuonna 1953 ja sen lentotoiminta käynnistyi vuonna 1955. Lufthansan pääkonttori sijaitsee Kölnissä ja yhtiön päälentokenttä on Frankfurt. Kaksi muuta tärkeää liikenteen ”solmukohtaa” ovat Münchenin lentoasema Etelä-Saksassa ja Zurichin lentoasema Sveitsissä. Lufthansa osti kokonaan vuonna 2005 sveitsiläisen lentoyhtiö Swissin (Swiss International Airlines) liiketoiminnan, joka on mahdollistanut liikenteen solmukohdan Saksan ulkopuolella. Lufthansa kuuluu Star Alliance lentoyhtiöallianssiin ja on sen perustajajäsen (Wikipedia 2009)

Lufthansan liiketoiminnot jakaantuvat viiteen osa-alueeseen:

- 1) matkustajaliikenne
- 2) logistiikkapalvelut eli rahdin kuljetus
- 3) huoltotoiminta
- 4) cateringpalvelut
- 5) tietoliikennepalvelut

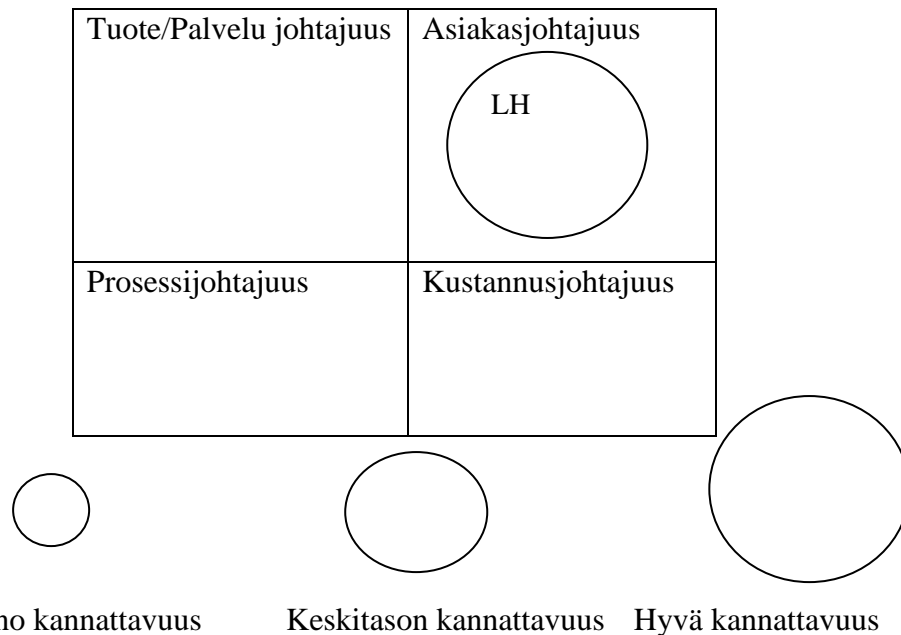
Matkustajaliikenne on Lufthansa-ryhmän pääliiketoimintaa. Se sisältää yhtiön oman matkustajaliikenteen, Swissin matkustajaliikenteen ja Germanwings-nimisen yhtiön matkustajaliikenteen. Lufthansalla ja Swissillä on yhteensä 242 lentokohdetta 87:ään eri maahan ympäri maailman. (Business segments 2009.) Lufthansan laivastoon kuuluu tällä hetkellä 350 lentokonetta (Fleet 2009).

Lufthansan henkilöstömäärä vuoden 2008 lopussa oli lähes 108000. Matkustajia Lufthansa kuljetti samana vuonna yli 70 miljoonaa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2008 oli lähes 25 miljardia euroa ja liiketulos oli 1,35 miljardia euroa. (Key figures 2009)

Lufthansan osakkeista lähes 80 prosenttia on saksalaisomistuksessa. Osakkeenomistajia on yhteensä noin 350000, joista institutionaalisia omistajia on noin 68 prosenttia (Investor relations 2009)

#### 4.7.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

Lufthansan kilpailustrategian lähde oli jo 2000-luvun alussa asiakaslähtöinen ja kilpailukyvyyn muoto ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8). Ennen vuotta 2001 yhtiö laajensi lentoverkostaan kaukolentojen osalta sekä Euroopan sisällä. Lufthansan strategiaan on kuulunut allianssiyhteistyön kehittäminen, omien toimintaprosessien parantaminen ja elektronisen kaupankäynnin laajentaminen. Kuvio kaksikymmentäkuusi alla kuvaa Lufthansan kilpailustrategiaa ja kannattavuutta.

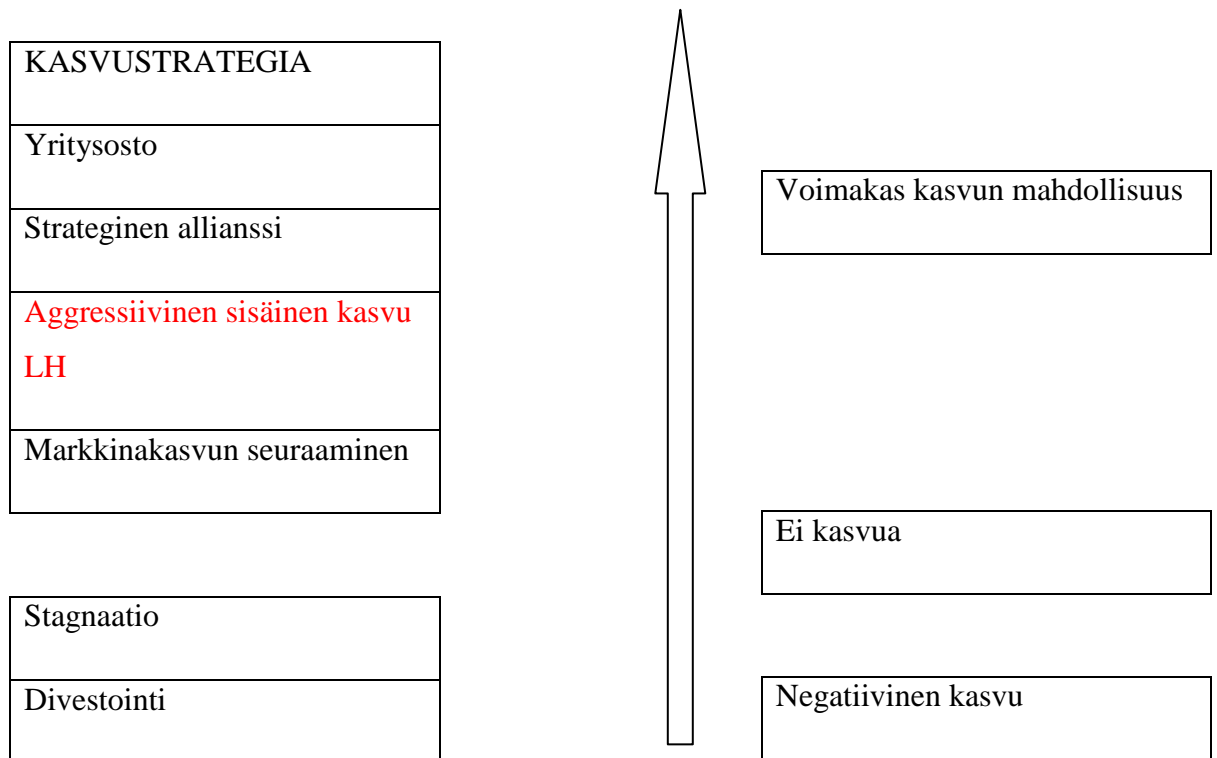


KUVIO 26. Lufthansan (LH) kilpailustrategia ja kannattavuus

Lufthansan liikevaihto on kasvanut vuodesta 2003 joka vuosi vuoteen 2008 saakka. Yhtiön liiketulos on ollut voitollinen vuodesta 2004 lähtien ja se on kasvanut joka vuosi.

Lufthansan strategia on onnistunut ja tuottanut hyvää tulosta.

Kasvustrategian ensisijaisena lähteenä Lufthansa on käyttänyt aggressiivista sisäistä kasvua (ks.s.13). Strategiaan voidaan liittää strateginen allianssi (ks.s.13), koska Lufthansa on Star Alliance-allianssin perustajajäseniä. Kolmantena merkittävänä kasvustrategian lähteenä Lufthansa on alkanut käyttää horisontaalisuuntaisia yritysostoja (ks.s.13). Vuonna 2005 Lufthansa osti kokonaan sveitsiläisen lentoyhtiö Swissin ja tällä hetkellä yhtiö on ostamassa itävaltalaisista lentoyhtiö Austrian Airlinesia. Kuvio kaksikymmentäseitsemän (ks.s.48) kuvaa Lufthansan kasvustrategiaa.



KUVIO 27. Lufthansan (LH) kasvustrategia

Alkuvuosi 2001 oli vielä Lufthansalle kohtuullinen, mutta loppuvuosi pudotti yhtiön operointituloksen 378 miljoonaa euroa tappiolle. New Yorkin terrori-iskujen jälkeen Lufthansa alkoi nopeasti supistaa toimintaansa vähentämällä lentoja, jäädyttämällä investointiohjelmat ja aloittamalla koko konsernia koskevan rekrytointikiellon. Toiminnan supistaminen ja kustannusten säästö onnistui ja Lufthansa teki voitollisen tuloksen vuonna 2002. Positiiviseen tulokseen vaikutti liikennealueista eniten Aasian liikenteen matkustajamäärän yli kuuden prosentin kasvu. Lufthansa alkoi kaukoliikenteen osalta lisätä lentovuoroja Aasiaan aikaisempaa enemmän ja eniten se lisäsi lentoja Kiinaan ja Intiaan. (Annual report 2002)

Vuoden 2003 putosi heikoksi huonon taloudellisen tilanteen takia, joka vaikutti kaikkien maailman lentoyhtiöiden tuloksiin sekä Irakin kriisin ja Aasian SARS-epidemian vuoksi. Lufthansan liikevaihto oli hieman alle 16 miljardia euroa, joka oli yli miljardi euroa pienempi kuin vuonna 2002. Liiketulos vuonna 2003 oli 36 miljoonaa euroa voitolla, mutta nettotuotto ennen veroja oli yli 800 miljoonaa euroa tappiolla. (Annual report 2003)

Tilanne muuttui Lufthansan kannalta paremmaksi heti vuonna 2004, jolloin liikevaihto kasvoi vuodesta 2003 yli miljardi euroa 17 miljardiin euroon. Liiketulos oli 383 miljoonaa

euroa voitolla. Kasvua ja kannattavuutta paransivat yleinen talouden elpyminen koko maailmassa ja Aasian liikenteen kasvu. (Annual report 2004)

Lufthansan tulokset paranivat vuodesta 2005 vuoteen 2007. Liikevaihto vuonna 2005 oli 18 miljardia euroa ja vuonna 2007 se oli jo 22,4 miljardia euroa. Liiketulos kasvoi samana aikana 577 miljoonasta eurosta 1,38 miljardiin euroon eli sen osuus liikevaihdosta lähes kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Maailmanlaajuinen lentoliikenteen kasvu oli voimakasta vuodesta 2004 lähtien ja se jatkui aina vuoden 2007 loppuun asti. (Annual report 2007)

Vuonna 2008 tilanne maailmantaloudessa alkoi heikentyä ja syksyllä se kääntyi jo lamaksi. Lufthansa pystyi tekemään olosuhteisiin nähden hyvän tuloksen. Liikevaihto kasvoi 24,8 miljardiin euroon ja liiketulos oli 1,35 miljardia euroa. (Annual report 2008)

TAULUKKO 8. Lufthansan liikevaihto ja liiketulos 2001-2008 (Investor relations 2009)

Consolidated income statement Lufthansa Group		2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
Revenue	MEUR	24870	22420	19849	18065	16965	15957	16971	16690
Operating result	MEUR	1354	1378	845	577	383	36	718	28
Profit/loss from operating activities <sup>1)</sup>	MEUR	1383	1586	1078	719	954	-176	1544	-378
Profit/loss before income taxes <sup>1)9)</sup>	MEUR	804	2125	1129	875	541	-814	904	-807

## 4.8 Ryanair

### 4.8.1 Yritysesittely

Ryanair on irlantilainen vuonna 1985 perustettu Euroopan suurin halpalentoyhtiö. Yhtiön toimintaperiaate perustuu kustannusjohtajuuteen eli kaikki toiminnot tehdään mahdollisimman edullisesti ja sitä kautta voidaan tarjota huomattavasti verkostolentoyhtiöitä edullisempia hintoja. Aluksi yhtiössä oli 25 työntekijää ja yhtiö operoi yhdellä 15-paikkaisella potkurikoneella. Matkustajia yhtiö lennätti ensimmäisenä toimintavuotenaan 5000. (Wikipedia 2009)

Vuonna 2008 Ryanairin henkilöstömäärä oli 5262 ja yhtiön laivastossa oli 181 lentokonetta. Ryanair kuljetti 51 miljoonaa matkustajaa vuonna 2008. Yhtiön kotikenttä on Dublin, mutta Ryanair liikennöi lukuisilta lentokentiltä ympäri Eurooppaa. Kohteita Ryanairilla on noin 130 tällä hetkellä ja ne ovat kaikki Euroopassa. Yhtiön pääliiketoiminta on matkustajaliikenne. Ryanair ei kuulu mihinkään lentoyhtiöallianssiin, mikä on tyypillistä kaikille halpalentoyhtiöille. (Ryanair 2009)

Ryanairin liikevaihto vuonna 2008 oli noin 2,7 miljardia euroa ja sen tuotto verojen jälkeen oli 481 miljoonaa euroa (Full year results 2008).

#### 4.8.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

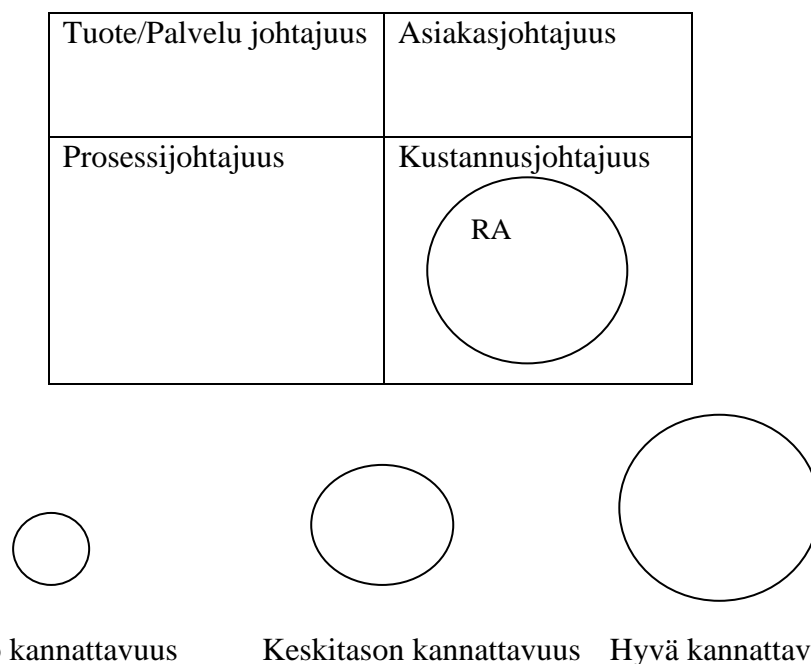
Ryanairin kilpailustrategian lähde on kustannusjohtajuus ja sen kilpailukyvyyn muoto on verkostolentoyhtiöihin verrattuna ”erilainen” (ks. kuvio 3 s.8). Mielestäni Ryanairin voi sanoa toteuttavan toimintamalli-innovaatiota, joka perustuu Euroopan sisäisiin lyhyisiin lentoihin, maksullisiin lisäpalveluihin, edullisempien lentokenttien käyttämiseen ja pääasiassa yhden lentokonetyypin käyttämiseen.

Nämä kaikki mahdollistavat selkeästi pienemmän kustannusrakenteen verrattuna perinteisiin verkostolentoyhtiöihin ja sitä kautta edullisempien hintojen tarjoamiseen asiakkaille. Voidaan myös sanoa, että Ryanairin kilpailukyvyyn muoto on ”parempi”, koska he ovat koko toiminnassaan keskittyneet toimintaprosessien yksinkertaistamiseen ja tehostamiseen ja sitä kautta olemaan kilpailijoitaan edullisempi lentoyhtiö.

Kasvustrategiana Ryanair käyttää mielestäni aggressiivista sisäistä kasvua (ks.s.13), koska se pyrkii jatkuvasti kannattavaan markkinaosuuden kasvattamiseen käyttämällä kilpailijoitaan edullisempia hintoja. Ryanair pystyy toteuttamaan toimintaprosessit edullisemmin ja tehokkaammin kuin sen kilpailijat. Yhtiö on jatkuvasti pystynyt

voitollisiin tuloksiin, joka mahdollistaa uusien lentokoneiden hankinnat ja uusien lentokohteiden lisäämisen reittiverkostoonsa. Ryanair ei kuulu mihinkään lentoyhtiöallianssiin, mikä on tyypillistä kaikille halpalentoyhtiöille.

Kuvio kaksikymmentäkahdeksan alla kuvastaa mitä kilpailustrategiaa Ryanair on käyttänyt ja miten kannattavasti yritys on toiminut. Ryanairin liikevaihto on kasvanut vuodesta 2000 vuoteen 2008 mennessä yli seitsemänkertaiseksi ja joka vuosi yhtiön tulos on ollut selvästi voitollinen. Yhtiön valitsema strategia on ollut kannattavaa.



KUVIO 28. Kilpailustrategia ja kannattavuus

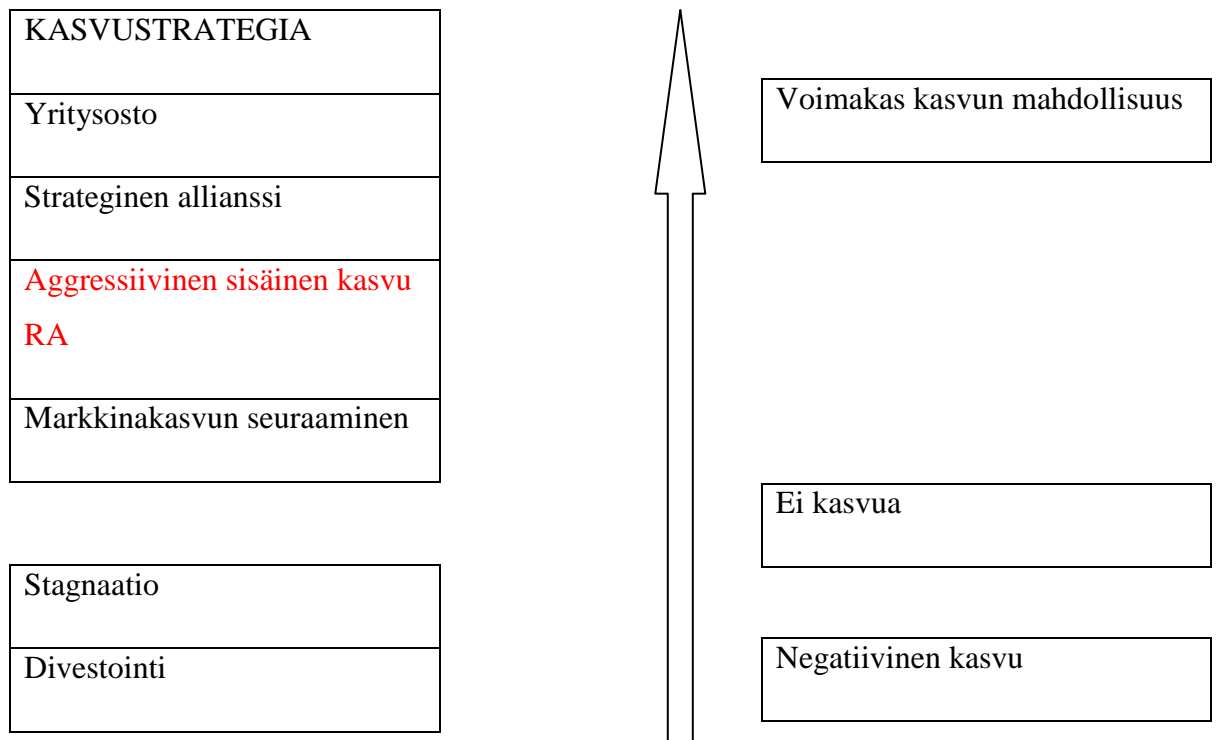
Kuvio kaksikymmentäyhdeksän (ks. s.52) näyttää Ryanairin lentoasemat, joista jokaisesta se operoi useisiin kaupunkeihin Euroopan sisällä. Ryanair käyttää hyvin vähän sellaisia lentoyhteyksiä jotka vaativat koneenvaihtoa. Tämä on selkeä ero verrattuna verkostolentoyhtiöihin, jotka useimmiten käyttävät yhtä tai kahta lentokenttää, joissa matkustaja hyvin usein vaihtaa lennolta toiselle. Ryanair ei myöskään myy asiakkaalle lentolippua, jossa olisi jatkolento jonkin toisen yhtiön lennolla. He keskittyvät myymään vain omia lentojaan pääasiassa omien internet-sivujen kautta.





KUVIO 29. Ryanairin lentoasemat vuonna 2008 (Full year results 2008, 16)

Kuvio kolmekymmentä alla kuvastaa Ryanairin kasvustrategiaa. Liitteet kaksi ja kolme sisältävät Ryanairin liikevaihdon ja käyttökateen vuodesta 2000 vuoteen 2008.



KUVIO 30. Ryanairin (RA) kasvustrategia

## 4.9 SAS

### 4.9.1 Yritysesittely

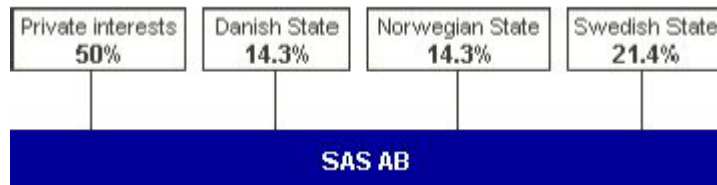
SAS eli Scandinavian Airlines System muodostettiin vuonna 1946, kun Tanskan, Norjan ja Ruotsin valtioiden lentoyhtiöt perustivat yhteisyrityksen lentämään maiden välistä liikennettä. Vuonna 1948 yhtiöt aloittivat yhteistyön Euroopan reiteillä ja lopullinen yhtyminen SAS-yhteenliittymäksi tapahtui vuonna 1951. Yhtiöllä on kaksi päälentoasemaa Kööpenhaminan Kastrup ja Tukholman Arlanda. Oslon Gardermoenin kenttä palvelee pääasiassa kahta edellä mainittua lentoasemaa. SAS on Star Alliance-lentoyhtiöallianssin perustajajäseniä. (Wikipedia 2009)

Vuonna 2008 SAS-ryhmän henkilöstömäärä oli hieman yli 20000 ja lentokoneita sillä oli 255 kappaletta. Lentokohteita samana vuonna oli 176 kappaletta ja kokonaismatkustajamäärä oli 29 miljoonaa. (Group Facts, 8.) Kuvio kolmekymmentäyksi alla kertoo SAS-ryhmän liiketoiminnot. SAS Scandinavian Airlines hoitaa yhtiön varsinaista matkustajaliikennettä. Widerøe on SAS:n täysin omistama tytäryhtiö Norjassa ja Blue 1 Suomessa. Air Baltic on Latvialainen lentoyhtiö, josta SAS omisti 47 prosentin osuuden, mutta on myynyt osuutensa pois tammikuussa 2009. Spanairista SAS omistaa tällä hetkellä 20 prosentin vähemmistöosuuden. SAS Aviation Services jakaantuu maa-, teknisiin -ja rahtipalveluihin. (About SAS 2009.)



KUVIO 31. SAS-ryhmän liiketoiminnot (About SAS 2009)

SAS:n omistusta kuvaa kuvio kolmekymmentäkaksi (ks.s.54) eli puolet osakkeista omistaa yksityiset osakkeenomistajat ja loput jakaantuvat Norjan, Ruotsin ja Tanskan valtion kesken. Yhtiö on listattu Kööpenhaminan, Oslon ja Tukholman pörseissä.



KUVIO 32. SAS-ryhmän omistajat (Group facts 2009, 10)

SAS-ryhmän liikevaihto vuonna 2008 oli 53 miljardia Ruotsin kruunua ja sen tulos ennen veroja ja satunnaiseriä oli 395 miljoonaa Ruotsin kruunua tappiollinen. (Group facts 2009, 8)

#### 4.9.2 Strategiset valinnat ja tulos 2001 – 2008

SAS:n kilpailustrategian lähde 2000-luvun alussa oli asiakaslähtöisyys ja kilpailukyvyntuoto oli ”parempi” (ks. kuvio 3 s.8). Yhtiö teki vuoden 2000 alussa päätöksen laajentaa markkinaosuuttaan ennen kaikkea kaukolentojen osalta. Kysyntäennusteet Aasiaan ja Pohjois-Amerikkaan olivat hyvin positiivisia ja kasvua oli luvassa paremmin kuin Euroopassa, jossa kilpailu oli kiristynyt EU:n mukanaan tuomien kilpailunrajoitusten vapautumisen ja halpalentoyhtiöiden vaikutuksen lisääntymisen vuoksi. SAS päätti hankkia kymmenen uutta laajarunkokonetta kasvavia Aasian ja Pohjois-Amerikan markkinoita varten ja saman verran uusia isompia koneita Euroopan liikenteeseen. Uusien koneiden toimitukset suunniteltiin tapahtuvan seuraavien 3-4 vuoden aikana. SAS:n tarkoitus oli nostaa oma Skandinaviasta lähtevien kaukolentojen markkinaosuus vuoden 2000 25 prosentista yli 30 prosenttiin.

Kasvustrategiana SAS käytti 2000-luvun alusta vuoteen 2005 saakka aggressiivista sisäistä kasvua (ks.s.13), jossa yhtiö pyrki kasvattamaan markkinaosuuttaan investoimalla uusiin ja isompiin lentokoneisiin sekä avaamalla uusia kohteita (Euroland 2008). Osana kasvustrategiaa oli lisäksi strateginen allianssi (ks.s.13), sillä SAS kuului Star Alliance-lentoyhtiöallianssiin sen perustamisesta lähtien. SAS teki myös yritysostoja horisontaalisuunnassa (ks.s.13), ostamalla kokonaan espanjalaisen lentoyhtiö Spanairin ja ostamalla osakkuudet virolaisesta Estonian Airista sekä latvialaisesta Air Balticista. SAS teki yritysostoja myös Skandinaviassa hankkimalla osuudet norjalaisista lentoyhtiö Braathensista ja Wideroesta sekä kahdesta ruotsalaisesta kotimaanliikennettä operoivasta lentoyhtiöstä.

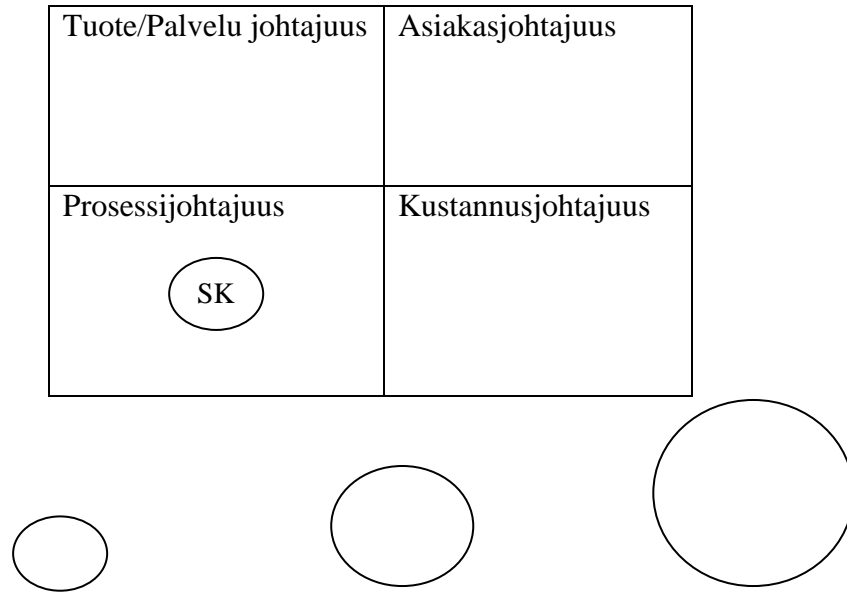
Tilanne muuttui radikaalisti vuonna 2001. Vuoden puolivälistä taloustaantuma heikensi lentomatkustuskysyntää koko maailmassa ja syksyn terrori-iskut New Yorkissa isivät rankasti myös SAS:ään. Matkustajamäärien voimakas pudotus ja yleinen hintatasojen lasku, sekä samanaikainen voimakas investointiohjelma ajoi SAS:n rankasti tappiolle. Tappiokierre kesti vuoteen 2006 asti.

SAS alkoi vuonna 2005 keskittyä strategiassaan olemaan Pohjois-Euroopan johtava lentoyhtiö ja keskittyä pääasiassa Euroopan liikenteeseen. Laajentumisstrategia kaukolentojen avulla oli epäonnistunut ja yhtiö joutui supistamaan toimintaansa. Henkilökuntaa on jouduttu vähentämään vuoden 2002 huippulukemista vuoteen 2008 mennessä noin kymmenellä tuhannella. (Euroland 2008)

SAS:n kannattavuus on ollut heikkoa lähes koko 2000-luvun. Yhtiö on pystynyt voitolliseen tulokseen ainoastaan vuosina 2000, 2006 ja 2007. Mielestäni SAS:n strategiavalinnat ovat olleet epäonnistuneita.

Kilpailustrategian lähteeksi muodostui vuodesta 2005 alkaen toimintaprosessit ja kilpailukyvyyn muodoksi ”pienempi”. Kuvio kolmekymmentäkolme (ks.s.56) kuvastaa SAS:n tämänhetkistä kilpailustrategiaa ja kannattavuutta. Yhtiö tuotti tappiota vuodesta 2001 vuoteen 2005. Vuonna 2006 se pääsi niukasti voitolle ja vuoden 2007 voidaan sanoa olleen kannattavuudeltaan keskitasoa. Vuodesta 2008 tuli jälleen selvästi tappiollinen (Euroland 2008).

SAS:n yritysostot ovat olleet tappiollisia ja yhtiö on tehnyt päätöksen myydä suurimman osan omistusosuuksistaan pois. Oman lentotoiminnan lisäksi SAS-ryhmään jää vielä norjalainen Wideroe ja Suomesta operoiva Blue1. (Group Facts 2009, 3.)



Huono kannattavuus      Keskitason kannattavuus      Hyvä kannattavuus

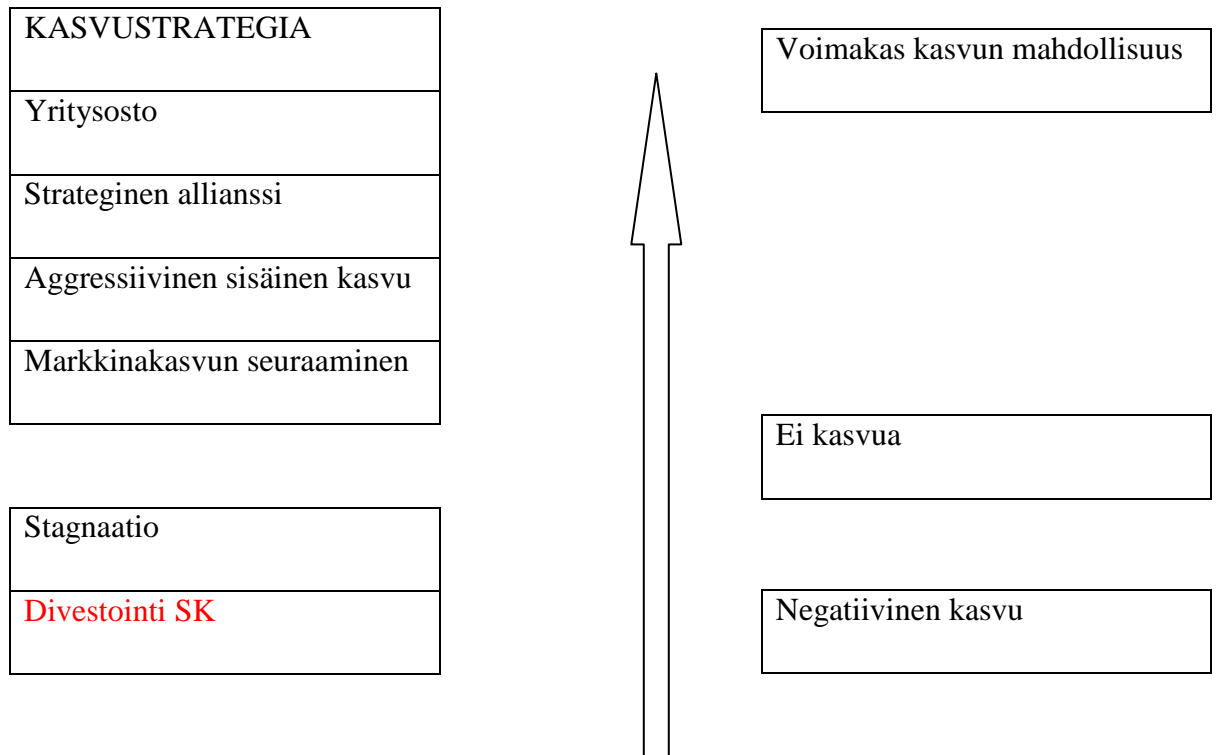
KUVIO 33. SAS:n (SK) kilpailustrategia ja kannattavuus

SAS:n kasvustrategia tällä hetkellä kohdistuu toiminnan supistamiseen ja kannattamattomien osien pois myymiseen. Yhtiön on kasvun osalta divestointitilanteessa (ks.s.14). Tilannetta kuvaa kuvio kolmekymmentäneljä alla, jossa oikeanpuoleisessa laatikossa olevista yhtiöistä SAS on luopunut tai luopumassa.

SAS Scandinavian Airlines	Scandinavian Individual Holdings
Scandinavian Airlines Widerøe Blue1 Cargo <i>– belly capacity</i> SAS Ground Services <i>– bases in Scandinavia</i> SAS Tech <i>– line maintenance</i>	<i>Operations being divested:</i> bmi Air Greenland Spirit Estonian Air Skyways All Cargo (excl. belly) Trust Cubic (divested) airBaltic (divested) Spanair (being divested)

KUVIO 34. SAS-ryhmän organisaatorakenne 2009 (Group Facts 2009, 3)

Kuvio kolmekymmentäviisi (ks.s.57) kuvaa tämänhetkistä SAS:n kasvustrategiaa.



KUVIO 35. SAS:n kasvustrategia

SAS:n haluaa säilyä itsenäisenä ja rakentaa tulevaisuutensa viiden osa-alueen varaan, jotka ovat seuraavat:

- 1) Keskittyminen omaan ydinliiketoimintaan Pohjois-Euroopassa ja luopumista ylimääräisistä omistusoikeuksista
- 2) Keskittyminen liikematkustajiin ja samanaikaisesti supistaa laivastoa ja reittiverkostoa
- 3) Kustannusten säästö
- 4) Toimintaprosessien tehostaminen
- 5) Vahvistaa pääomarakennetta

Taulukko 9 (ks.s.58) kertoo SAS-ryhmän liikevaihdon, liikevoiton ja nettotuloksen ennen veroja vuosilta 2000-2008.

TAULUKKO 9. SAS-ryhmän kannattavuusluvut vuosina 2000-2008 (Euroland 2008)

SAS-ryhmän kannattavuus		2000-2008				
		2000	2001	2002	2003	2004
Liikevaihto	MSEK	47540	51433	64906	57655	58093
Liikevoitto (operating income)	MSEK	3053	-629	598	-1110	-792
Nettotulos	MSEK	2829	-1140	-543	-1699	-1833
		2005	2006	2007	2008	
Liikevaihto	MSEK	55501	50152	50598	53195	
Liikevoitto (operating income)	MSEK	677	1005	1293	-765	
Nettotulos	MSEK	-246	177	1044	-1044	

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen tulokset ja parannusehdotukset

Tutkimuksen tavoite oli selvittää miten tutkimukseen valittujen lentoyhtiöiden tekemät kilpailu- ja kasvustrategiaavainnukset ovat vaikuttaneet niiden kannattavuuteen vuodesta 2001 vuoteen 2008. Kuviossa kolmekymmentäkuusi (ks. s.59) on yhteenveto kaikkien tutkittujen lentoyhtiöiden pääkilpailu- ja kasvustrategioista sekä niiden kannattavuudesta. Air France ja KLM on tutkittu vuosilta 2001-2004, ennen niiden yhdistymistä Air France-KLM:ksi. Kaikkien muiden yhtiöiden osalta tutkimus koskee vuosia 2001-2008.

Kannattavuussarakkeessa ”hyvä” löytyy seitsemän lentoyhtiötä, joista viisi on verkostolentoyhtiötä ja kaksi halpalentoyhtiötä (ks. kuvio 36 s.59). Yksi lentoyhtiö sijoittui keskitasoon ja yksi sarakkeeseen ”huono”.

KILPAILUSTRATEGIA		KANNATTAVUUS
Asiakasjohtajuus	Tuote/Palvelujohtajuus	Hyvä
Air France *	Finnair	Aer Lingus Air France * Air France-KLM British Airways
Air France-KLM Lufthansa		
Prosessijohtajuus	Kustannusjohtajuus	Finnair
British Airways	Aer Lingus	Lufthansa
KLM *	Ryanair	Ryanair
SAS		
<b>KASVUSTRATEGIA</b>		
Yritysosto		
Strateginen allianssi		Keskitaso
Aggressiivinen sisäinen kasvu		KLM *
Aer Lingus Air France-KLM British Airways Finnair Lufthansa Ryanair		
Markkinakasvun seuraaminen		Heikko
Air France *		
Stagnaatio		SAS
Divestointi		
KLM		
SAS		

\* vertailu vuosina 2001-2004

### KUVIO 36. Lentoyhtiöiden kilpailu- ja kasvustrategiavalinnat ja kannattavuus

Kun asiaa tarkastelee kilpailustrategian kannalta, voidaan todeta, että kaikilla kilpailustrategia vaihtoehtoilla on mahdollisuus menestyä hyvin. Olennaisinta on se, että yritys tekee oikeanlaisen kilpailustrategia valinnan suhteessa omaan ydinosaamiseensa. Strategian kunnollinen toteutus on vähintään yhtä tärkeää. Oman ydinosaamisen ohella



kilpailustrategia valintaan vaikuttaa se, toimiiko lentoyhtiö verkostolentoyhtiö toimintamallilla vai halpalentoyhtiönä. Verkostolentoyhtiöiden vaihtoehdot ovat käytännössä asiakaslähtöisyys, toimintaprosessit tai tuote/palvelunlaatu (ks. kuvio 3 s.8). Halpalentoyhtiöillä kilpailustrategia vaihtoehtona on kustannusjohtajuus. Muita valintaan vaikuttavia asioita ovat yhtiön maantieteellinen sijainti, lähimmät kilpailijat, yleinen taloudellinen tilanne ja yhtiö kotikentän kilpailukyky.

Millään lentoyhtiöllä ei ole varaa tinkiä turvallisuudesta ja lentojen täsmällisyydestä. Mikäli ne eivät ole kunnollisella tasolla, niin mikään kilpailustrateginen keino ei korjaa turvallisuudessa ja/tai täsmällisyydessä menetettyä mainetta ja rahaa.

Kaikille lentoyhtiöille ympäri maailman on kustannussäästöjen merkitys kasvanut 2000-luvulla. Se johtuu lentoliikenteen kilpailu- ja markkinatilanteen pysyvistä muutumisista. Euroopassa muutokset alkoivat 1990-luvun puolivälissä, jolloin lentoliikenteen kilpailurajoitukset alkoivat poistua. Alkoi syntyä niin sanottuja halpalentoyhtiöitä, jotka alkoivat alhaisemman kustannustason avulla myydä perinteisiä lentoyhtiöitä edullisempia lentolippuja. Perinteiset verkostolentoyhtiöt olivat voineet ylläpitää kannattavuuttaan nostamalla lentolippujen hintoja vuosittain. Kannattavuuden ja kasvun edellytyksenä on koko 2000-luvun ollut kustannusten alentaminen, koska kilpailu on jatkuvasti kiristynyt, polttoaineen hinta on noussut ja lentolippujen keskihinnat ovat laskeneet.

Kasvustrategiavalinta tai se, miten yritys voi pyrkiä kasvamaan riippuu merkittävästi yrityksen kannattavuudesta ja sen koosta. Hyvän kannattavuuden omaavat lentoyhtiöt voivat toteuttaa aggressiivista sisäistä kasvua ja tukea sitä strategisella allianssiyhteistyöllä. Hyvin menestyvät isot lentoyhtiöt kuten Lufthansa, Air France-KLM ja British Airways pystyvät hakemaan kasvua myös yritysostojen avulla. Keskikokoisilla eurooppalaisilla verkostolentoyhtiöillä, kuten Finnairilla, on huomattavasti pienempi mahdollisuus käyttää yritysostoja kasvustrategian vaihtoehtona.

Halpalentoyhtiöt pyrkivät useimmiten kasvamaan aggressiivisen sisäisen kasvun kautta. Strategista allianssiyhteistyötä ne eivät ole käyttäneet, koska heidän pyrkimys on myydä vain omaa tuotetta mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Halpalentoyhtiöistä ainakin Ryanair, saksalainen Air Berlin ja englantilainen Easyjet ovat tehneet yritysostoja viime vuosina. Todennäköistä on, että niitä tapahtuu halpalentoyhtiöiden toimesta vielä lisää.

Kun lentoyhtiön kannattavuus on keskitasoinen tai varsinkin huono, niin kasvustrategia vaihtoehtoiksi tulevat markkinakasvun seuraaminen, stagnaatio tai divestointi. Kaksi viimeisintä vaihtoehtoa ovat sellaisia, jotka eivät saa jatkua kauan tai sitten yhtiön olemassaolo on vaarassa. Suositeltavaa on silloin tehdä selkeä kilpailustrategian muutos ja useimmiten se tarkoittaa toiminnan supistamista ja tervehdyttämistä, jonka jälkeen yhtiö voi pyrkiä uudelleen kasvu-uralle.

Sarakkeessa ”keskitaso” on KLM, jonka tulos on jäänyt keskitasoon. Merkittävä syy heidän heikompaan tulokseen on se, että yhtiö oli jättäytynyt lentoyhtiöallianssien ulkopuolelle, joka selkeästi vaikutti negatiivisesti heidän tulokseensa vuosina 2001-2003. Toinen selittävä syy KLM:n huonompiin tuloksiin oli yhtiön liian korkea kustannusrakenne. KLM onnistui parantamaan kustannusrakennettaan vuoteen 2004 mennessä ja saivat aikaan voitollisen tuloksen. Yhdistyminen Air Francen kanssa on tähän asti ollut menestyksellistä ja voidaan sanoa, että KLM:n ratkaisu oli oikea.

Skandinaavisen SAS:n kannattavuus on ollut heikkoa lähes koko 2000-luvun. Syitä tähän ovat olleet epäonnistuneet yritysostot, liian korkea kustannustaso, organisaation ja päätöksenteon hajanaisuus, jääminen Aasian liikenteen kasvun ulkopuolelle ja onnettomuudet. SAS on nyt tilanteessa, jossa se joutuu myymään kiinteätä omaisuuttaan, vähentämään henkilöstöä ja supistamaan reittiverkostoaan. Heidän päästrategiansa on lähitulevaisuudessa keskittyä Euroopan liikenteeseen palvelemalla sekä liikematkustajia ja lomamatkustajia. Yhtiön omistuksen ja päätöksenteon jakaantuminen Norjan, Ruotsin ja Tanskan kesken on mielestäni heidän jatkuva ongelmansa, jonka ratkaiseminen on vaikeaa.

## 5.2 Tulevaisuuden näkymät

Maaialmantalous ja lentoliikenne ovat tällä hetkellä voimakkaassa taantumassa, joka alkoi syksyllä 2008. Kappaleessa 1.4 (ks. s.5) käsiteltiin globaalin talouden vaikutusta lentoliikenteeseen. Tämänhetkinen taantuma tulee varmuudella olemaan vähintään yhtä paha kuin vuonna 2001 alkanut lama, joka kesti vuoteen 2003 asti. Melko suurella varmuudella voidaan nyt sanoa, että maailmantalous ei tule kääntymään kunnolliseen kasvuun ennen kuin aikaisintaan syksyllä 2010. Lentoyhtiöiden kannattavuus tulee siihen asti olemaan kovalla koetuksella ja merkittäviin kasvulukuihin ei monikaan yhtiö pysty.

Parhaiten tulevat todennäköisimmin menestymään muutamat halpalentoyhtiöt, jotka hyötyvät muun muassa liikematkustajien siirtymisestä halvempiin matkustusmuotoihin. Vaikutus tältä osin on suurinta Keski- ja Länsi-Euroopassa.

Erittäin olennaista tällä hetkellä kaikille lentoyhtiöille ympäri maailman on kustannustehokkuuden parantaminen ja keskittyminen ydinliiketoimintaan. Vaikka perinteiset verkostolentoyhtiöt ovat tähän mennessä tehneet runsaasti rakenteellisia muutoksia toimintatapoihinsa, niin hyvin monella tutkimukseen valitsemistani yhtiöistä on yhä edessä merkittäviä muutostilanteita. Lentoyhtiöiden suurimmat kustannuksia luovat tekijät ovat lentokoneet, polttoaine ja henkilöstö. Henkilöstökustannuksiin yhtiöt pystyvät eniten vaikuttamaan omalla toiminnallaan. Niiden alentaminen on muutamille yhtiöille elinehto ja kaikille tarpeellista. Tärkeää on mielestäni myös se, että yhtiöt eivät nyt vähennä ”liikaa” ammattitaitoisista henkilöstöään, koska osaavia ihmisiä tarvitaan vaikeassakin tilanteessa ja varsinkin kun kasvuvaihe taas alkaa.

Todennäköistä on että Euroopassa tulee tapahtumaan yksi tai kaksi Air France-KLM:n kaltaista yhteenliittymää ja lähimpänä tällainen tilanne on nyt British Airwaysin ja Iberian välillä. Viime vuosina on tapahtunut jo muutamia yritysostoja ja seuraava kauppa vahvistunee lähikuukausina, kun Lufthansa hankkii itävaltalaisen Austrian Airlinesin. Joitakin konkursseja tullaan myös näkemään, koska Euroopan lentoliikenteessä on edelleen ylikapasiteettia ja tämänhetkinen lama varmasti ”pudottaa” muutaman huonosti kannattavan yhtiön pois pelistä.

### 5.3 Itsekritiikki ja jatkotutkimus

Tutkimus oli kaiken kaikkiaan hyvin mielenkiintoista ja haastavaa. Tietojen haku kohdistui lähes täysin julkisiin lähteisiin ja niistä tarkan tiedon löytäminen oli usein työlästä ja aikaa vievää. Kilpailustrategian ja kasvustrategian osalta kaikki yhtiöt eivät kertoneet asioita ihan suoraan, joten omaa tulkintaa oli käytettävä apuna. Oma tieto ja kokemus strategioista ja varsinkin niiden tulkitsemisesta on sen verran vähäistä, että välillä tuli epäily omista kyvyistä. Pyrkimykseni oli koko tutkimuksen ajan olla rehellinen ja puolueeton. Omasta mielestäni onnistuin siinä kohtuullisen hyvin.

Jatkotutkimuksena näkisin, että verkostolentoyhtiöitä ja halpalentoyhtiöitä voisi vertailla kilpailu- ja kasvustrategioiden näkökulmasta maailmanlaajuisesti. Esimerkiksi Aasiaalaisten ja Eurooppalaisten yhtiöiden välillä löytyy varmasti strategiaeroja, kuten myös verrattuna amerikkalaisiin yhtiöihin.

## LÄHTEET

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/accounts2001.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/accounts2001.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/AL\\_AnnualReport2003.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/AL_AnnualReport2003.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/AL\\_AnnualReport2004.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/AL_AnnualReport2004.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/AL\\_AnnualReport2005.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/AL_AnnualReport2005.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/AL\\_AnnualReport2006.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/AL_AnnualReport2006.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Current\\_Report/2007\\_Annual\\_Report\\_AL\\_AR07\\_FINAL\\_750415.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Current_Report/2007_Annual_Report_AL_AR07_FINAL_750415.pdf). Luettu 13.2.2009.

Aerlingus>About us>Investor relations>Financial information.

[Http://www.aerlingus.com/Corporate/Prelim\\_presentation\\_update\\_FINAL\\_2303.pdf](http://www.aerlingus.com/Corporate/Prelim_presentation_update_FINAL_2303.pdf). Luettu 16.3.2009.

Air France-KLM>Financial information>Profile>The group. [Http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html](http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html). Luettu 14.5.2009.

Air France-KLM>Financial information>Publications>List by type of document>Fiscal year 2002-03>2002-03 Reference document. [Http://www.airfranceklm-finance.com/financial-publications.html](http://www.airfranceklm-finance.com/financial-publications.html). Luettu 14.2.2009.

Air France-KLM>Financial information>Publications>List by type of document>Fiscal year 2003-2004>Presentation. [Http://corporate.klm.com/en/about-klm/history](http://corporate.klm.com/en/about-klm/history). Luettu 19.4.

Air France-KLM>Financial information>Publications>List by type of document>Fiscal year 2004-05>Annual results 2004-05 presentation. [Http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html](http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html). Luettu 14.5.2009.

Air France-KLM>Financial information>Publications>List by type of document>Fiscal year 2007-08>2007-08 Annual report. [Http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html](http://www.airfranceklm-finance.com/air-france-klm-group.html). Luettu 14.5.2009.

Alasuutari; Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Vastapaino, Helsinki.

British Airways>Investor relations>Financial information>Annual reports>Annual reports and accounts 2007-08.

[Http://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba\\_reports/pdfs/BA\\_Report\\_2007\\_08.pdf](http://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba_reports/pdfs/BA_Report_2007_08.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Financial information>Annual reports>Reports and accounts for the year ending 31 March 2008.

[Http://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba\\_reports/pdfs/BA\\_Report\\_2007\\_08.pdf](http://www.britishairways.com/cms/global/microsites/ba_reports/pdfs/BA_Report_2007_08.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Financial information>Annual reports>2006-07 Annual reports and accounts. [Http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/Annual_Report_and_Accounts.pdf)

[ir.net/media\\_files/irol/69/69499/Annual\\_Report\\_and\\_Accounts.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/Annual_Report_and_Accounts.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Financial information>Fact book>Section 4.

[Http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/69/69499/bafactbook/2007/Section4\\_March2007.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/bafactbook/2007/Section4_March2007.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Financial information>Fact book>Shareholder information. [Http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/bafactbook/2007/ShareholderInformation_March2007.pdf)

[ir.net/media\\_files/irol/69/69499/bafactbook/2007/ShareholderInformation\\_March2007.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/69/69499/bafactbook/2007/ShareholderInformation_March2007.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Financial information>Presentations>Q3 2008-2009 Results presentation. [Http://library.corporate-](http://library.corporate-ir.net/library/69/694/69499/items/323413/BE0C977B-97DB-48C1-9102-2FBDFD3A6FB2_Q3%202008-09%20Results%20Presentation1.pdf)

[ir.net/library/69/694/69499/items/323413/BE0C977B-97DB-48C1-9102-2FBDFD3A6FB2\\_Q3%202008-09%20Results%20Presentation1.pdf](http://library.corporate-ir.net/library/69/694/69499/items/323413/BE0C977B-97DB-48C1-9102-2FBDFD3A6FB2_Q3%202008-09%20Results%20Presentation1.pdf). Luettu 15.5.2009.

British Airways>Investor relations>Presentations>Financial year 2008-09>Investor day 2009. [Http://library.corporate-ir.net/library/69/694/69499/items/327315/38956A43-6DDC-429B-B627-44328E66705B\\_Investor\\_Day\\_5th\\_March\\_09.pdf](http://library.corporate-ir.net/library/69/694/69499/items/327315/38956A43-6DDC-429B-B627-44328E66705B_Investor_Day_5th_March_09.pdf). Luettu 3.5.2009.

Doganis, Rigas 2001. Airline Business in the 21st Century. Routledge. Florence, KY, USA.

[Http://site.ebrary.com.ezproxy.evtek.fi/lib/evtek/Top?channelName=evtek&cpage=1&d=all&docID=2002438&f00=text&f01=subject&frm=adv.x&hitsPerPage=10&l=en&layout=document&p00=%22airlines&p01=&sch=%A0%A0%A0%A0%A0Search%A0%A0%A0%A0&sortBy=score&sortOrder=desc](http://site.ebrary.com.ezproxy.evtek.fi/lib/evtek/Top?channelName=evtek&cpage=1&d=all&docID=2002438&f00=text&f01=subject&frm=adv.x&hitsPerPage=10&l=en&layout=document&p00=%22airlines&p01=&sch=%A0%A0%A0%A0%A0Search%A0%A0%A0%A0&sortBy=score&sortOrder=desc). Luettu 20.11.2006.

finnair.fi>Finnair-konserni>Julkaisut>Taloudellinen katsaus 2007.

[Http://tools.euroland.com/arinhhtml/sf-fia/2007/AR\\_FIN\\_2007\\_2.pdf](http://tools.euroland.com/arinhhtml/sf-fia/2007/AR_FIN_2007_2.pdf). Luettu 11.4.2009.

finnair.fi>Finnair-konserni>Julkaisut>Taloudellinen katsaus 2008.

[Http://tools.euroland.com/arinhhtml/sf-fia/2008/ar\\_fin\\_2008\\_2/DownloadFile/AR\\_FIN\\_2008\\_2.pdf](http://tools.euroland.com/arinhhtml/sf-fia/2008/ar_fin_2008_2/DownloadFile/AR_FIN_2008_2.pdf). Luettu 7.4.2009.

Finnair tilasi uusia Airbus-koneita 2006. Kauppalehti. Päivitetty 31.3.2006.  
[Http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.evtek.fi/t/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=230&rid=8738&qid=0&rsi=0&page=11&size=20&hits=380](http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.evtek.fi/t/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=230&rid=8738&qid=0&rsi=0&page=11&size=20&hits=380). Luettu 20.11.2006.

Flysas.com>About SAS>SAS group. [Http://www.flysas.com/en/fi/About-SAS/SAS-Group/](http://www.flysas.com/en/fi/About-SAS/SAS-Group/). Luettu 18.5.2009.

[Http://en.wikipedia.org/wiki/Aer\\_Lingus](http://en.wikipedia.org/wiki/Aer_Lingus). Luettu 15.4.2009.

[Http://en.wikipedia.org/wiki/Air\\_France](http://en.wikipedia.org/wiki/Air_France). Luettu 19.4.2009.

[Http://fi.wikipedia.org/wiki/Lufthansa](http://fi.wikipedia.org/wiki/Lufthansa). Luettu 21.5.2009.

[Http://fi.wikipedia.org/wiki/Scandinavian\\_Airlines\\_System](http://fi.wikipedia.org/wiki/Scandinavian_Airlines_System). Luettu 18.5.2009.

[Http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_1.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_1.html). Luettu 7.4.2009.

[Http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni\\_2.html](http://www.finnairgroup.com/konserni/konserni_2.html). Luettu 7.4.2009.

[Http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair\\_tilinpaatos05\\_suomi.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_tilinpaatos05_suomi.pdf). Luettu 11.4.2009.

[Http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair\\_taloudellinen\\_katsaus\\_2006.pdf](http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_taloudellinen_katsaus_2006.pdf). Luettu 15.4.2009.

IATA>Economics>Recent key issue briefings>Impact of recession.  
[Http://www.iata.org/NR/rdonlyres/7E25AD13-E0AD-4166-ABD8-CFA192D51AB4/0/IATA\\_Economics\\_Briefing\\_Impact\\_of\\_Recession\\_Dec08.pdf](http://www.iata.org/NR/rdonlyres/7E25AD13-E0AD-4166-ABD8-CFA192D51AB4/0/IATA_Economics_Briefing_Impact_of_Recession_Dec08.pdf).  
 Luettu 7.4.2009.

Investor Relations>Financial reports> Annual report 2008>Further informations>Ten year statistics. [Http://reports.lufthansa.com/2008/ar/furtherinformation/ten-yearstatistics.html](http://reports.lufthansa.com/2008/ar/furtherinformation/ten-yearstatistics.html).  
 Luettu 11.5.2009.

Kostermaa, Petteri 2006. Vice President. Finnair Oyj, Vantaa. Haastattelu 12.12.2006.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Onnistu. WSOY, Helsinki.

Lufthansa>About us>Business segments>Passenger transportation.  
[Http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber\\_uns/geschaeftsfelder/index.html](http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/geschaeftsfelder/index.html). Luettu 3.5.2009.

Lufthansa>About us>Fleet.  
[Http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber\\_uns/flotte/index.html](http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/flotte/index.html). Luettu 3.5.2009.

Lufthansa>About us>Key figures.  
[Http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber\\_uns/kennzahlen/index.html](http://konzern.lufthansa.com/en/html/ueber_uns/kennzahlen/index.html). Luettu 3.5.2009.

Lufthansa>Investor relations>Financial reports>Archive.  
[Http://www.lufthansa-financials.com/servlet/PB/menu/1014589\\_12/index.html](http://www.lufthansa-financials.com/servlet/PB/menu/1014589_12/index.html). Luettu 4.12.2008.

Lufthansa>Investor relations>Share>Shareholder structure.

[Http://www.lufthansa-financials.de/en/aktie/shareholder-structure.html](http://www.lufthansa-financials.de/en/aktie/shareholder-structure.html). Luettu 3.5.2009.

Porter, Michael 1980. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. First Free Press Export Edition 2004. Simon & Schuster, New York.

Rohweder, Thomas 2006. Strateginen ajattelu ja johtaminen. Luentomateriaali. EVTEK-ammattikorkeakoulu, Vantaa.

Ryanair>About Us>Investor relations>Presentations>Annual report 2001 financial section.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2001/a\\_report\\_finance\\_2001.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2001/a_report_finance_2001.pdf). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>About Us>Investor relations>Presentations>Annual report 2002 financial section.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2002/a\\_report\\_financial\\_2002.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2002/a_report_financial_2002.pdf). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>About Us>Investor relations>Presentations>Annual report 2004.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2004/0304annualreport.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2004/0304annualreport.pdf). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>About Us>Investor relations>Presentations>Annual report 2006.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2006/060901annualreport.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2006/060901annualreport.pdf). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>About Us>Investor relations>Presentations>Annual report 2008.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2008/Annual%20report%202008%20web.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/2008/Annual%20report%202008%20web.pdf). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>About us>Ryanair: The story so far.  
[Http://www.ryanair.com/site/FI/about.php?page=About](http://www.ryanair.com/site/FI/about.php?page=About). Luettu 16.5.2009.

Ryanair>Investor relations>Presentations>Ryanair full year results 2008.  
[Http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/present/quarter4\\_2008.pdf](http://www.ryanair.com/site/about/invest/docs/present/quarter4_2008.pdf). Luettu 16.5.2009.

SAS group.net>Investor relations>Reports and presentations.  
[Http://www.sasgroup.net/SASGROUP\\_FACTS/CMSForeignContent/Focus%20on%20the%20SAS%20Group%202009\\_light%20\[Compatibility%20Mode\].pdf](http://www.sasgroup.net/SASGROUP_FACTS/CMSForeignContent/Focus%20on%20the%20SAS%20Group%202009_light%20[Compatibility%20Mode].pdf). Luettu 18.5.2009.

SAS group.net>Investor relations>Reports and presentations>Key figures>To key financial data.  
[Http://www.euroland.com/SiteFiles/company/company.asp?GUID=3D9CED9ABFE02D46955D8176D6A0C176&CompanyCode=S-SAS&Customer=1&YearInfoID=1&YearInfo=sg&YearInfoDate=010611](http://www.euroland.com/SiteFiles/company/company.asp?GUID=3D9CED9ABFE02D46955D8176D6A0C176&CompanyCode=S-SAS&Customer=1&YearInfoID=1&YearInfo=sg&YearInfoDate=010611). Luettu 5.10.2008

Valmiina lähtöön 2005. Kauppalehti Optio. Päivitetty 24.11.2005.

[Http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.evtek.fi/t/arkisto/showArticle.do?db=KKL0405X&ris=373&rid=36542&qid=0&rsi=0&page=18&size=20&hits=380](http://www.kauppalehti.fi.ezproxy.evtek.fi/t/arkisto/showArticle.do?db=KKL0405X&ris=373&rid=36542&qid=0&rsi=0&page=18&size=20&hits=380). Luettu 20.11.2006.



## AER LINGUKSEN TULOKSET 2001-2008

Liite 1

Liikevaihto ja käyttökate 2007-2008. (Full year results 2008, 5.)

**2008 Full Year | Summary Performance**

<i>€m, unless stated</i>	2008	2007	Change
Total revenue	1,357.4	1,284.9	+5.6%
EBITDAR costs (ex-fuel)	850.8	823.3	+3.3%
Fuel costs	401.3	253.3	+58.4%
EBITDAR	105.5	208.3	(49.4%)
Operating (loss)/profit (before profit share)	(17.6)	88.5	(119.9%)

Tuloslukuja 2006-2007. (Annual report 2007, 1.)

		2007	2006	% change
		(underlying*)		
<b>Results</b>				
Revenue	€m	1,284.9	1,115.8	15.2
EBITDAR**	€m	208.3	183.8	13.3
Operating profit before employee profit share and exceptional items	€m	88.5	76.0	16.4
Profit before tax	€m	124.8	90.4	38.0
Exceptional items	€m	3.5	(133.0)	nm
Profit/(loss) for the year	€m	105.3	(69.9)	nm

Tuloslukuja 2003-2005.(Annual report 2005, 1.)

	2005	2004	2003
	€ million	€ million	€ million
<b>Profit and loss</b>			
<b>Turnover - Continuing operations</b>	<b>883.0</b>	906.8	888.3
Operating costs	<b>810.6</b>	799.8	805.3
<b>Operating profit</b>	(1) <b>72.4</b>	107.0	83.0
Operating margin (%)	<b>8.2%</b>	11.8%	9.3%
EBITDAR	(2) <b>183.8</b>	216.8	186.9
Net exceptional costs	-	(102.5)	-
<b>Profit for the year</b>	<b>72.4</b>	1.2	69.2

Tuloslukuja 2001-2003.(Annual report 2003, 1.)

	2003	2002	2001
	€ million	€ million	€ million
<b>Profit and loss</b>			
Turnover - Continuing operations	888.3	958.6	1,097.2
Operating costs	805.3	894.8	1,149.3
<b>Operating profit (loss)</b>	(1) <b>83.0</b>	63.8	(52.1)
Operating margin (%)	<b>9.3%</b>	6.7%	(4.7%)
EBITDAR	(2) <b>186.9</b>	176.8	104.3
Net exceptional cost	-	(25.7)	(104.1)
<b>Profit (loss) for the year</b>	<b>69.2</b>	35.3	(139.9)

## RYANAIRIN TULOKSET 2000-2004

## Liite 2

Liikevaihto ja käyttökate 2000-2001. (Annual Report 2001 Financial section, 25)

### Consolidated Profit & Loss Account

for the year ended 31 March 2001

	Note	2001 €000	2000 €000
<b>Operating revenues</b>			
Scheduled revenues		432,940	330,571
Ancillary revenues		54,465	39,566
<b>Total operating revenues</b>			
- continuing operations	19	487,405	370,137
<b>Operating profit</b>			
- continuing operations		114,011	84,055

Liikevaihto ja käyttökate 2001-2002. (Annual report Financial Section, 25)

### Consolidated Profit & Loss Account

for the year ended March 31, 2002

	Note	2002 €000	2001 €000
<b>Operating revenues</b>			
Scheduled revenues		550,991	432,940
Ancillary revenues	19	73,059	54,465
<b>Total operating revenues</b>			
- continuing operations	19	624,050	487,405
<b>Operating profit</b>			
- continuing operations		162,933	114,011

Liikevaihto ja käyttökate 2003-2004.(Annual report 2004, 30)

### Consolidated Profit & Loss Account

for the year ended March 31, 2004

	Note	2004 €000	2003 €000
<b>Operating revenue</b>			
Scheduled revenues		924,566	731,951
Ancillary revenues	20	149,658	110,557
<b>Total operating revenue</b>			
- continuing operations	20	1,074,224	842,508
<b>Operating profit - continuing operations before amortisation of goodwill</b>		251,287	263,474

## RYANAIRIN TULOKSET 2005-2008

## Liite 3

Liikevaihto ja käyttökate 2005-2006.(Annual report 2006, 36)

	Note	2006 €000	2005 €000
<b>Operating revenue</b>			
Scheduled revenues		1,433,377	1,128,116
Ancillary revenues	16	259,153	190,921
<b>Total operating revenue</b>			
-continuing operations	16	1,692,530	1,319,037
<b>Operating profit - continuing operations</b>		<b>375,046</b>	<b>340,738</b>

Liikevaihto ja käyttökate 2007-2008.(Annual report 2008, 42)

	Note	Year ended March 31, 2008 €000	Year ended March 31, 2007 €000
<b>Operating revenues</b>			
Scheduled revenues .....		2,225,692	1,874,791
Ancillary revenues.....	17	488,130	362,104
<b>Total operating revenues – continuing operations.....</b>	17	<b>2,713,822</b>	<b>2,236,895</b>
<b>Operating profit – continuing operations.....</b>		<b>537,080</b>	<b>471,745</b>

## BRITISH AIRWAYSIN TULOKSET 2001-2008

Liite 4

## Liikevaihto ja liiketulos 2001- 2005 (Fact book 2007, 84)

SUMMARY FINANCIAL STATEMENTS (CONTINUED)					
ALL FIVE YEAR FIGURES ARE STATED UNDER UK GAAP					
GROUP PROFIT AND LOSS ACCOUNT					
<i>£ million</i>	2005	2004	2003	2002	2001
TURNOVER	7,813	7,560	7,688	8,340	9,278
Operating expenditure	(7,273)	(7,155)	(7,393)	(8,450)	(8,898)
OPERATING PROFIT (excluding exceptional operating charge)	540	405	295	(30)	380
Exceptional operating charge				(80)	
OPERATING PROFIT (after exceptional operating charge)	540	405	295	(110)	380

## Liikevaihto ja liiketulos tilikaudella 2006- 07 (Annual report 2006-07, 1)

Group Results			2006-07	Restated 2005-06
Revenue	£m	up 3.4%	8,492	8,213
Operating profit	£m	down 13.3%	602	694

## Liikevaihto ja liiketulos tilikaudella 2007-08 (Annual report 2007-08, 3)

<b>£8,753m</b>	<b>£883m</b>	<b>£875m</b>
Revenue	Profit before tax	Operating profit
Group revenue for 2007/08 was £8,753 million, compared with £8,492 million in the previous year.	Group profit before tax for 2007/08 was £883 million, compared with £611 million in the previous year.	Group operating profit for 2007/08 was £875 million, compared with £602 million in the previous year.

## Yhdeksän kuukauden tulos tilikaudelta 2008-2009 (Q3 Results, 6)

	9 Months £m	Better/ (worse)
Turnover	7,046	6.2%
Fuel costs	2,244	(48.4)%
Total costs	6,957	(18.1)%
Operating profit	89	(88.0)%
Operating margin	1.3	(9.9)pts
EBITDAR	745	(48.2)%